

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2014

Sari Ala-Tuuhonen

# INTRANET 2.0 KÄYTTÖÖNOTTO

– askel kohti tehokasta työyhteisöviestintää



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2014 | 79

Eila Jylhä

Sari Ala-Tuuhonen

## INTRANET 2.0 KÄYTTÖÖNOTTO

Tämä opinnäytetyö perustuu Stockmann Oyj:n toimeksiantoon tilanteessa, jossa tavarataloryhmässä siirryttiin käyttämään uutta intranetsovellusta. Uudella sovelluksella pyritään vastaamaan sisäisen viestinnän strategiassa määriteltyyn tavoitteeseen aikaansaada tavarataloryhmään tehokas sisäinen viestintä. Tutkimuskysymykset olivat, mitkä ovat hyvät käytännöt intranetin käyttöönotossa ja miten vastaavia it-muutosprosesseja on mahdollista jatkossa kehittää edelleen. Opinnäytetyön käytännön tutkimus- ja kehittämisosion tarkoituksena oli kartoittaa ja arvioida uuden intranetin käyttöönoton toteutumista sekä sitä edesauttavia ja toisaalta vaikeuttavia tekijöitä. Alan kirjallisuudesta etsittiin malleja sisäisen viestinnän tehokkuuden tutkimiseen ja mittaamiseen.

Tutkimustyö tehtiin toiminnallisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin intranetin sisällöntuottajille eli editoreille ja co-editoreille kohdistettuja kyselyitä sekä osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi opinnäytetyöntekijä piti tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuksen näkökulma oli Turun Stockmannin intraneteditorin. Viitekehyksenä toimi malli, jonka perustana oli Stockmannin sisäisen viestinnän strategia ja tarkastelun kohteena intranetin käyttöönotto. Viitekehykseen liittyi myös teorioita henkilöstöjohtamisesta, työyhteisöviestinnästä, muutoksesta ja muutosjohtamisesta sekä tietojärjestelmien johtamisesta ja kehittämisestä.

Projektin edetessä tehtiin 18 kuukauden aikana kahdeksan osatutkimusta. Teoriaosassa esitettyjen teorioiden ja mallien avulla arvioitiin intranetin käyttöönottoprosessia. Opinnäytetyön tuloksena esitettiin malli parhaista käytännöistä uuden intranetsovelluksen käyttöönotossa. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että laajassa intranetin käyttöönotossa korostuu erityisesti käyttökoulutuksen merkitys sekä testiympäristön ja palautteen hyödyntäminen.

Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotettiin muun muassa sisäisen viestinnän tehokkuuden mittaamista empiirisesti. Tämän tutkimuksen suhteellisen lyhyellä aikavälillä ei tästä asiasta vielä ollut mahdollista saada käsitystä.

### ASIASANAT:

intranet, käyttöönotto, muutosjohtaminen, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Entrepreneurship and Business Knowledge

2014 | 79

Eila Jylhä

Sari Ala-Tuuhonen

## INTRANET 2.0 IMPLEMENTING

The basis of this thesis is the assignment from Stockmann Oyj. The company was implementing a new intranet application. The new intranet application was the answer to the goal defined in the new communication strategy for achieving a successful internal communication in the department store group. The research questions were: which are the best practices in implementing the intranet and how in the future it would be possible to develop the processes of it-change. One goal in the thesis was to survey and evaluate the furthering and on the other hand complicating factors in the intranet implementation process. Additionally, were searched in the relevant literature models used in evaluating and measuring the success of the internal communication.

The research was based on the functional case study method. The research methods were the enquiries aimed at the intranet editors and to the co-editors and participative observation. The researcher was keeping a research diary to confirm the reliability of the thesis. The perspective in the research was the intranet editor's point of view in Stockmann Turku. The framework of this thesis was a model based on the strategy of the internal communication and the target of the inspection was the implementation of the intranet. The framework consists of the human resource management, the processes of the internal communication, change and management of change and the development theories of the data systems.

In the project, eight different sections were researched during the time of 18 months. The implementation process was evaluated using the theories and models introduced in the earlier theory part of this thesis. The model of the best practices in implementing an intranet application was presented as a result of this research.

According to the results it was obvious, that in a wide implementation process the significance of the training and the invocation of the training environment and the use of the feedback are emphasized. Because of the relatively short period in this research it was not possible to get reliable understanding about the empirical part of measuring the successfulness of the communication. This was suggested as an object of further research.

### KEYWORDS:

intranet, implementing, management of change, internal communication, work community communication

# SISÄLTÖ

<b>SANASTO</b>	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	6
1.2 Työn eteneminen	8
<b>2 OPINNÄYTETYÖN VIITEKEHYS JA TEORIOITA</b>	<b>9</b>
2.1 Henkilöstöjohtamisen nelikenttä	10
2.2 Työyhteisöviestintä	12
2.2.1 Sisäisen viestinnän vaikutus työyhteisöön	13
2.2.2 Intranet työyhteisön viestintäkanavana	15
2.2.3 Sosiaalinen intranet	16
2.2.4 Viestinnän tulosten seuranta, arviointi ja mittaaminen	20
2.3 Muutos	24
2.3.1 Muutoksen johtaminen	25
2.3.2 Muutosjohtamisen malleja	26
2.3.3 Muutosvastarinta	29
2.4 Tietojärjestelmän johtaminen ja kehittäminen	30
2.4.1 Järjestelmäkehityksen teorioita	30
2.4.2 Intranetin kehittämisen tutkimusta	33
2.4.3 Ohjelmistojen käytettävyys	35
<b>3 UUDEN SUKUPOLVEN INTRANETPROJEKTI</b>	<b>37</b>
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>72</b>
4.1 Jatkotutkimusten aiheita	75

## KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys	10
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (mukaillen Ulrich 1997).	11
Kuvio 3. Sosiaalinen intranet käytännössä (Harjanne 2012).	18
Kuvio 4. PRE–prosessimalli (Insitute of Public Relations, 2003).	21
Kuvio 5. Kurt Lewinin jäävuorimalli	26
Kuvio 6. Kotterin ja Rathgeberin muutosjohtamisen kahdeksan vaihetta (Kotter ym. 2009, 125–127).	27
Kuvio 7. Valpolan viisivaiheinen muutosmalli (Valpola 2004, 29).	28
Kuvio 8. Vesiputousmalli (Royce 1970, 19).	31
Kuvio 9. SDLC-malli, mukailtu IEEE:n (1995) standardista.	32
Kuvio 10. Intranet Roadmap (Martini ym. 2009, 295).	33
Kuvio 11. Käytettävyyden hunajakennomalli (Morville 2004).	36

## TAULUKOT

Taulukko 1. Viestinnän mittareissa kuvastuvat vastaparit (Juholin 2013, 26)	23
---	----

## SANASTO

I2 tai i2	Intranet 2.0, kohdeyrityksen uusi intranetsovellus
Intraneteditor tai editor	Pääkäyttäjä. Intranetiin sisältöä tuottava henkilö, jolla on intranetissä omia vastuusivuja. Hän myös jakaa oikeuksia omistamiinsa työtiloihin
Co-editor	Käyttäjä. Intranetkäyttäjä, joka voi myös tuottaa sisältöä niihin työtiloihin, joita hänellä on oikeus käyttää
Metatieto	Tietoa tiedosta. Tietoa, jolla intranetiin tallennettava tieto luokitellaan, tarvitaan intranetin hakutoimintoa varten

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tilanteessa, jossa Stockmannin tavarataloryhmän organisaatiossa oli otettu käyttöön uuden sukupolven intranet, työnimeltään intranet 2.0 tai lyhyesti i2. Organisaatiossa on samaan aikaan menossa myös muita suuria tietojärjestelmäuudistuksia, muun muassa mittava toiminnanohjausjärjestelmän uudistustyö. Intranetin uudistaminen voidaan nähdä osana koko tavarataloryhmän tietojärjestelmäinfrastruktuurin kehittämistyötä. Intranet 2.0:n ensisijaisena tavoitteena on tehokas sisäinen viestintä. Lisäksi halutaan, että se luo organisaatioon me-henkeä, lisää yhteisöllisyyttä ja toimii interaktiivisesti.

Hyvin toimiva päivittäisviestintä, ja siihen kuuluvat tiedonvaihdanta ja keskustelu, joita tarvitaan arjen työtehtävistä selviytymiseen, on yhä enenevässä määrin työyhteisön jäsenten yhteinen asia. Toimiva viestintä varmistaa muun muassa palautteen toimivuuden sekä palvelujen tuottamisen ja tehtävien tekemisen. Päivittäisviestintään liittyy ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä, toimintatapojen ja kokemusten vaihdantaa sekä johtopäätösten ja päätösten tekemistä. Jokaisen on oltava jatkuvasti aktiivinen tiedon etsijä, jakaja ja refleктоija. Omat havainnot ja kokemukset on tuotava työyhteisön tietoon. (Juholin 2009 a, 43–45). Tähän haasteeseen Stockmannin intranet 2.0:n toivotaan osaltaan vastaavan.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimus- ja kehittämisosan tavoitteena on karsoittaa ja arvioida intranet 2.0 käyttöönoton toteutumista sekä sitä edesauttavia ja toisaalta vaikeuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- mitkä ovat hyvät käytännöt intranetin käyttöönotossa
- miten vastaavia it- muutosprosesseja on mahdollista jatkossa kehittää.

Tavoitteena on näiden kysymysten kautta saada tietoa siitä, miten muutosprosessiin liittyvä palautteen kautta tapahtuva oppiminen on organisaatiossa mahdollista. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten uudistuksen strategisena tavoitteena ollutta viestinnän tehokkuutta voi mitata. Opinnäytetyössä arvioidaan intranetin käyttöönoton toteutumista ja saatuja tutkimustuloksia sekä analysoidaan projektin toteuttamisprosessissa käytettyjä menetelmiä. Näkökulma on Turun Stockmann tavaratalon intraneteditorin. Opinnäytetyön tulosten kautta on mahdollista kehittää tulevien tietojärjestelmä uudistusten läpivientiä.

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa pyritään tapauksesta hankkimaan tietoja monipuolisesti ja useilla eri tavoilla. Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä aiempaa syvällisemmin. (Syrjälä ym. 1994, 11.) Toimeksianto kehittämistutkimukselle saatiin kohdeyritykseltä. Tutkimus lähti käytännön uudistamistyöstä, uuden intranetin käyttöönotosta. Uuden intranetin kehitystyötä ja käyttöönottoa seurattiin tätä opinnäytetyötä varten runsaan puolentoista vuoden ajan, tammikuusta 2012 syyskuuhun 2013.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä: osallistuvaa havainnointia, kyselyitä ja haastatteluja sekä prosessin toteuttamisessa syntyvän dokumentaation analysointia ja reflektiivistä itsearviointia. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvä kuva intranet muutoksesta ja rakentaa siitä tulevaisuuden tietojärjestelmämuutosten läpivientiä auttava tulkinta. (Kananen 2012, 27–30.)

Osallistuva havainnointi valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska opinnäytetyöntekijä osallistui itse intranetin muutosprosessiin Turun Stockmannin intraneteditorin ja -kouluttajan roolissa. Hän teki intranetin muutosprosessin edetessä havaintomuistiinpanoja, pääsi esittämään laatimiaan kysymyksiä sekä tekemään haastatteluja ja videotallenteen luonnollisessa ympäristössä prosessin aikana. Tämän opinnäytetyön tutkimukselle panoksensa antaneet henkilöt valittiin etukäteen siten, että saatiin laaja, eri tilanteissa kerätty ja monipuolinen tutkimusaineisto. Tutkimuksen kohteena ovat olleet sekä eri yksiköiden intraneteditorit, että Turun Stockmannin co-editorit. (Koskinen ym. 2005, 77–102.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitiin työn alussa tutkimustavoitteita ja tutkimusmenetelmiä määriteltäessä, sekä työn lopussa, jolloin arvioitiin työn tuloksien luotettavuutta ja pätevyyden toteutumista.

## 1.2 Työn eteneminen

Toisessa luvussa kuvataan työn viitekehys ja käydään läpi viitekehysten henkilöstöjohtaminen –osioon liittyvää Ulrichin nelikenttä –mallia. Koska kohdeyrityksessä sisäinen viestintä kuuluu henkilöstöjohtamisen tehtäviin, käytetään Ulrichin nelikenttä –mallia avaamaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä yrityksen sisäisen viestinnän kehittämisessä. Samassa luvussa esitellään alan kirjallisuudesta poimittuja, intranetmuutokseen ja valittuun viitekehykseen sopivia teorioita. Nämä esitetyt teoriat liittyvät työyhteisö- ja verkkoviestintään, muutoksen johtamiseen ja muutosvastarintaan sekä it-infrastruktuurin kehittämiseen. Lisäksi kerrotaan intranetistä sisäisen viestinnän kanavana sekä esitetään tapoja viestinnän tehokkuuden arviointiin ja mittaamiseen.

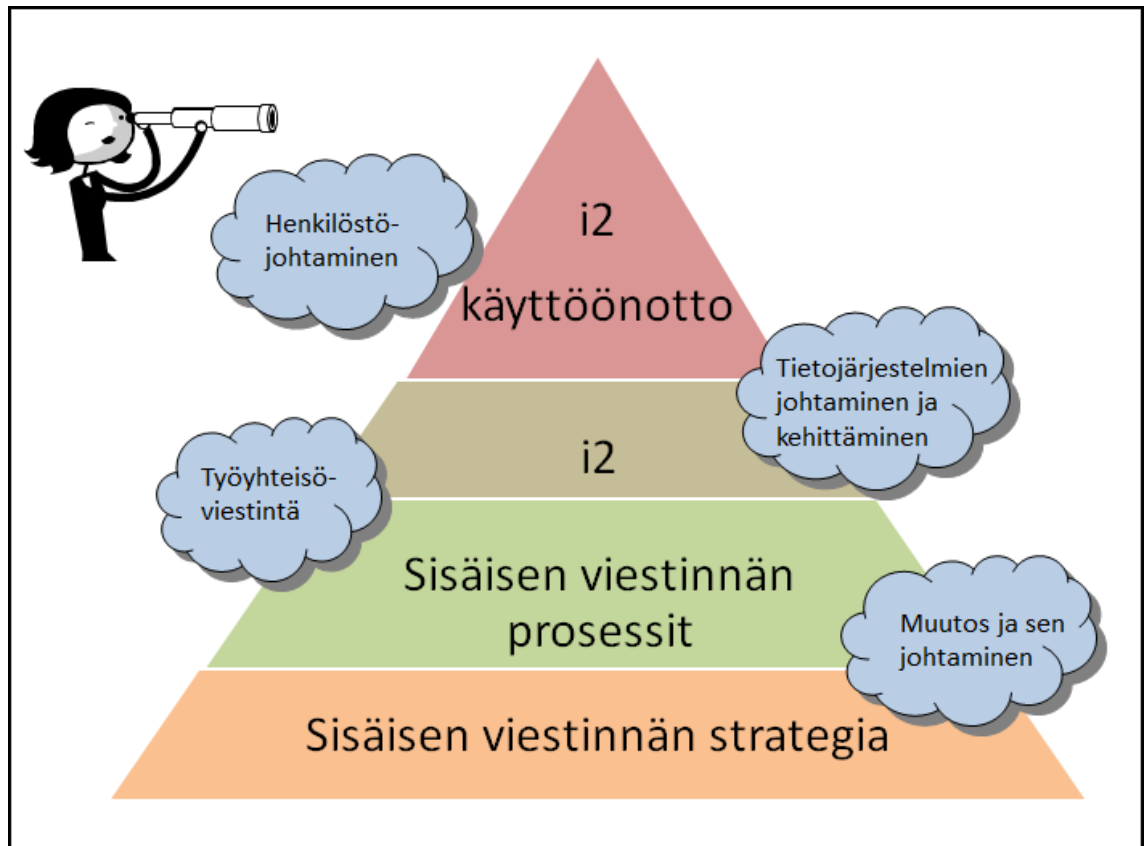
Kolmannessa luvussa esitellään kohdeyritys Stockmann Oyj ja kerrotaan miten intranet on yrityksessä vuosien kuluessa muuttunut ja kehittynyt. Lisäksi avataan Stockmannin sisäisen viestinnän strategiaa vuosille 2011–2016, kerrotaan intranetuudistuksen lähtökohdista ja tavoitteista sekä sen toteutusvaiheista. Yhteenvetotaulukkoon on koottu tätä opinnäytetyötä varten tehdyt tutkimukset aikajärjestyksessä ja ne esitetään tarkemmin taulukon jälkeisissä alaluvuissa. Lisäksi kolmannessa luvussa tehdään tutkimustuloksista analyysjä hyödyntäen edellisessä pääluvussa esitettyjä teorioita. Tavoitteena on kuvata miten esitetyt teoriat ja tehdyt tutkimukset nivoutuvat toisiinsa sekä vastata tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa arvioidaan tehtyjen tutkimusten luotettavuutta ja ehdotetaan kehittämistoimia vastaavien projektien toteutuksiin.

Neljännessä luvussa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista ja ideoidaan jatko-tutkimuksen aiheita.

## 2 OPINNÄYTETYÖN VIITEKEHYS JA TEORIOITA

Intranet on osa työyhteisön sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä liittyy useisiin yrityksen osa-alueisiin. Sitä voidaan tarkastella sekä myös johtaa yrityksessä monelta eri taholta. Tässä opinnäytetyössä työyhteisöviestintää tarkastellaan sekä henkilöstöjohtamisen että tietojärjestelmän kehittämisen näkökulmasta. Toimintatavaltaan täysin uudenlaisen intranetin käyttöönotto on esimerkki myös organisaation muutostilanteesta. Koska intranetuudistuksen tavoitteena on saada organisaatiossa aikaan työtapojen muutos, tutkitaan myös muutosta ja sen johtamista.

Opinnäytetyön viitekehysten (kuvio 1) perustana on Stockmannin sisäisen viestinnän strategia vuosille 2011–2016. Sisäisen viestinnän strategia on osa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Sisäisen viestinnän prosesseihin sisältyvät käynnissä olevat järjestelmämuutokset, mukaan lukien intranet 2.0, jonka yhtenä tarkoituksena on tehostaa viestinnän tehokkuutta. Viitekehyksessä haetaan teoreettista tietämystä, malleja ja työkaluja, joilla sisäistä viestintää voidaan kehittää sekä kehittymistä seurata ja arvioida. Intranet on osa Stockmannin tietojärjestelmää ja intranetin kehittäminen on samalla myös tietojärjestelmän kehittämistä. Siksi viitekehukseen kuuluu olennaisena osana teorioita ja malleja myös tietojärjestelmien kehittämisestä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

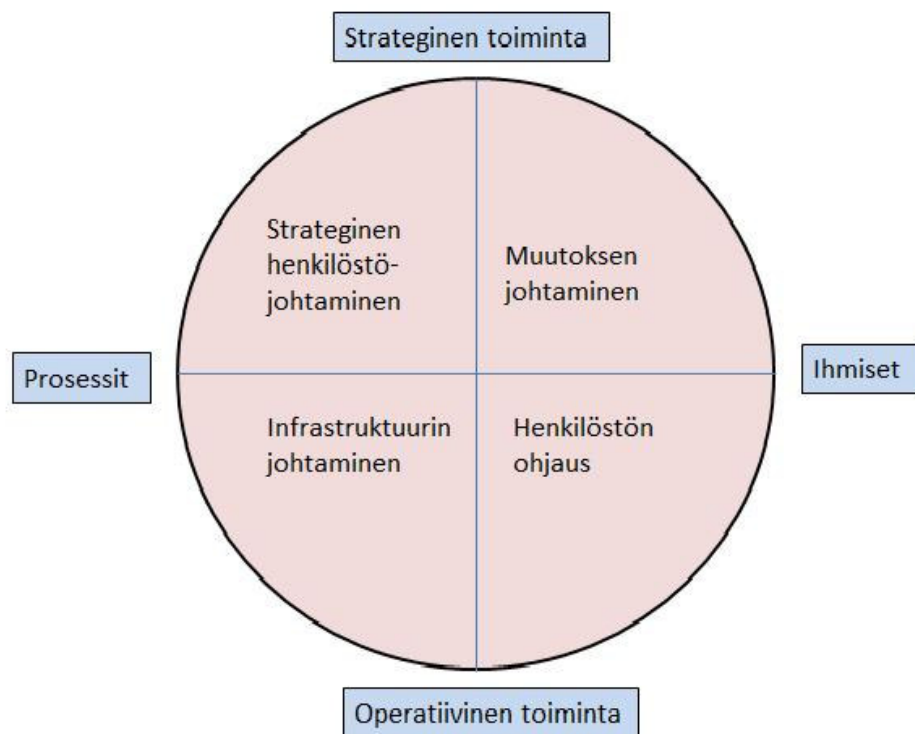
Uuden intranetin käyttöönoton jälkeen intranet 2.0 voidaan nähdä yhtenä muutosjohtamisen työkaluna, koska sillä on mahdollista vaikuttaa koko organisaatioon.

## 2.1 Henkilöstöjohtamisen nelikenttä

Opinnäytetyön viitekehysten yhtenä tekijänä on henkilöstöjohtaminen. Dave Ulrich esittää vuonna 1997 julkaistussa artikkelissaan henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtamista on tarkasteltu Dave Ulrichin artikkelissa esittämän henkilöstöjohtamisen nelikenttä –mallin kautta. Ulrichin malli rakentuu kahdesta vastakkaisesta poolista, strateginen ja operatiivinen toiminta sekä ihmiset ja prosessit. Nämä asiat näkyvät i2 –muutoksen käsittelyssä. Malli auttaa huomioimaan henkilöstön taitavassa johtamisessa tarvittavat osa-alueet. (Ulrich, 1997.)

Kuviossa 2 on esitetty Ulrichin nelikenttä. Siinä tarkastelu jakaantuu päivittäisen operatiivisen ja pidemmän aikajänteen strategisen ulottuvuuden mukaan. Henkilöstöjohtamisen toiminnan kohde on jäsenyksessä joko ihmisissä tai henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Näitä kahta ulottuvuutta pidetään mallissa toiminnan ja sisällön määräävinä tekijöinä ja niiden avulla hahmottuu neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia:

- strateginen henkilöstöjohtaminen
- infrastruktuurin johtaminen
- henkilöstön ohjaus
- muutosten johtaminen.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (mukaillen Ulrich 1997).

Viitala (2008, 28–30) käsittelee Ulrichin mallia ja toteaa, että henkilöstöstrategia täydentää liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan henkilöstövoimavarojen suuntautuminen yrityksen liiketoimintastrategian viitoittamaan suuntaan. Infrastruktuurin johtamisella luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio kehittyy ja toimii. Henkilöstön ohjauksen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista ja luoda mahdollisuudet tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Tärkeää on myös esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen. Muutosten johtaminen sisältää erilaisten muutosten läpiviennin varmistamisen ja organisaation muutoskyvykkyyden kehittämisen. Henkilöstöammattilaisten rooliin kuuluu arvioida muutostarpeita ja suunnitella niiden toteuttamista. (Viitala 2008, 28–30.)

Henkilöstön kehittämistoimia on suunniteltava, toteutettava tehokkaasti ja arvioitava. Kehittämistoimien koordinointi korostuu etenkin silloin, kun tarvitaan suurta osaa henkilöstöä koskevaa tietojen ja taitojen kehittämistä. Henkilöstöammattilaisten rooli on tärkeä kehittämistoimien kehittäjän, koordinoijan ja organisoijan sekä ostajan tehtävissä. Koska kuitenkin muutosvauhti yrityksissä on nopeaa, eivät henkilöstön kehittämissyksikön ammattilaiset yksin pysty vastaamaan kaikesta osaamisen ajan tasalla pitämisestä. Siksi osaamisen kehittämisen tukemisen vastuun on jakauduttava koko organisaatioon. (Viitala 2008, 188.)

## 2.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on Juholinin mukaan kaikkeen tekemiseen liittyvä prosessi organisaatiossa, joka luo edellytykset menestykselle. Tähän osallistuvat tilanteesta riippuen työyhteisön jäsenet, asiakkaat ja tilanteen mukaan myös muita osapuolia. Tavoitteena on työskentelyn edellytysten luominen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon luominen ja sen kiteyttäminen. Juholin näkee tavoitteena olevan myös dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen avulla toteutuva yhteinen oppiminen. Työyhteisöviestintä korvaa Juholinin mallissa sisäisen viestinnän käsitteen. (Juholin 2007, 89.)

Työyhteisöjen viestinnässä on meneillään suuri muutos. Elämme viestintäyhteiskunnassa, jossa on koko ajan enemmän ja enemmän viestintää. Aiemmin työyhteisöviestinnän on ajateltu kuuluvan ylemmän johdon ja viestinnän ammattilaisten tehtäväksi, työntekijät ovat saaneet luvalla olla viestien vastaanottajia. Tieto ei ole enää vain tiettyjen tahojen omaisuutta, se on kaikkien ulottuvilla. On vaikea kuvitella työtehtävää, jossa viestintää ei tarvittaisi. Se kuuluu oleellisena osana jokaisen työhön. Viestintä herättää myös usein vilkasta keskustelua. Viestintää voi olla liian vähän tai se voi puuttua kokonaan, viestintä voi olla enenaikaista, liian myöhäistä tai sitä voi olla liikaa. Harmillisen usein siinä kuitenkin epäonnistutaan tavalla tai toisella. Tiedon yksisuuntaisesta valuttamisesta ollaan siirtymässä kohti vuorovaikutteisuutta ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys tulee olemaan yksi tärkeimmistä voimavaroistamme nykyisissä ja tulevaisissa työyhteisöissä. Viestintä on jo yksi tärkeimmistä työyhteisötaidoista. (Juholin 2009 b, 9–13.)

Juholinin (2009 b, 62) on esittänyt, että ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia.” Näin ollen asiantuntijatyöyhteisössä jäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja itseohjautuvia. Heidän suhde tietoon on erilaista kuin perinteisessä organisaatiossa, koska he ovat itse osa tiedon tuottamista ja sillä kommunikointia. Jokainen tietotyöläinen on tiedon tuottaja, jalostaja ja vaihtaja. Tästä syystä he myös suhtautuvat kriittisesti kaikkeen tietoon kyseenalaistaen myös johdon näkemyksiä.

### 2.2.1 Sisäisen viestinnän vaikutus työyhteisöön

Työpaikan ilmapiiri heijastuu parhaassa tapauksessa positiivisena vireenä henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Jousto, sopeutumista, vuorovaikutusta ja herkkyyttä hyväkseen käyttävällä henkilöstöjohtamisella voi vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Ilmapiirin muodostumiseen ja organisaatiokulttuurin tunnettuuteen vaikuttaa oleellisesti myös viestintä. Se, miten keskustellaan, mistä keskustellaan ja kuka keskustelee, sekä miten tieto

kulkee, ovat oleellisia yritysilmapiiriasioita. Samoin se, miten teknologiaa hyödynnetään ja miten sen käyttöönottoa tuetaan, vaikuttaa ilmapiiriin. Yrityksen on pystyttävä nopeasti muuttamaan toimintatapojaan ja uusiutumaan ympäristön muuttuessa. (Viitala 2008, 14–15.)

Sisäisen viestinnän vaikutusta työyhteisöön voidaan arvioida ja tulkita esimerkiksi Juholinin Työyhteisöviestintä TYVI 2010 -raportin tulosten perusteella. Lähtökohtana tutkimuksessa oli 14 yrityksessä suoritettua 188 haastattelua, joiden tuloksia analysoitiin Reynoldsin ja Guttmanin kehittämällä laddering-tekniikalla. Tällä menetelmällä selvitettiin, miksi jokin asia tai ominaisuus oli haastateltaville tärkeä työyhteisöviestinnän arvoketjussa. Johtopäätöksenä oli, että työyhteisö voidaan määritellä lamaannuttavaksi tai energisoivaksi sen perusteella, miten työyhteisön jäsenet kokevat oman organisaationsa arvoketjun. Energisoivan työyhteisön keskeisiä arvoja ovat Juholinin mukaan emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteisuus, vastuullinen johtaminen sekä vastuullinen ja samalla itseohjautuva yksilöviestintä. Lamauttavan työyhteisön arvoiksi muodostuivat edellisen vastakohtat eli yksilöllisyys ja erillisyys, keskinäinen kilpailu, hierarkinen johtaminen ja tiedolla kilpaileminen. Vastuulliseen yksilöviestintään voidaan päästä seuraavalla arvoketjulla. (Juholin 2007, 14, 85–93.)

- Myönteinen asenne ajantasatiedon vaihdantaan
- Valmius etsiä, arvioida ja muokata tietoa
- Jokainen ottaa oman vastuun tiedon etsimisestä ja välittämisestä
- Tietoisuus työyhteisön asioista.

Vastakohtana on lamaannuttavan työyhteisön arvoketju, joka johtaa tiedolla kilpailemiseen.

- Viestintää ei ole määritelty, eikä sen merkitystä ole ymmärretty
- Viestintä ei ole osa päivittäistä työtä
- Tietoja salataan, tietoisesti ja tiedostamatta

- Tarpeellinen tieto ei ole saatavilla, epävirallisia verkostoja ja kuppikuntia syntyy, organisaatio on tehoton. (Juholin 2007, 85–93.)

On vaikea kuvitella yritystä tai työyhteisöä, jonka johto ei tavoittelisi energisovaa työilmapiiriä siten kuin Juholin on sen määritellyt. Hän korostaa työyhteisön avoimen sisäisen viestinnän merkitystä. Tämä kasvattaa onnistuneen sosiaalisen intranetin käyttöönoton painoarvoa.

### 2.2.2 Intranet työyhteisön viestintäkanavana

Intranet voidaan teknisesti määritellä hyvin yksinkertaisesti. Se on yrityksen sisäinen palomuurilla suojattu tietoverkko. Laajemman merkityksen intranet saa, kun se määritellään yrityksen liiketoimintaprosesseja tukevaksi ja kuvaavaksi Web-pohjaiseksi tietojärjestelmäksi, jonka avulla organisaatio pyrkii vaikuttamaan yksittäiseen työntekijään ja heidän työhönsä. (Martini ym. 2009, 295.)

Monia vuosia intranet ymmärrettiin ainoastaan informaatiokanavaksi, joka tarjosi mahdollisuuden yksisuuntaiseen viestintään organisaation ja työntekijän välillä. Se tarjosi myös joitain palveluja yrityksen työntekijöille. Nykyään intranet nähdään järjestelmänä, joka keskittyy tarjoamaan ihmisille heidän tarpeisiinsa sovitettuja ja yrityksen strategian mukaisia palveluja ja työtiloja, tiedon hallintaa, yhteistyömahdollisuuksia ja viestintäkanavia. Enää ei ole kysymys pelkästään siitä, että haluttaisiin vähentää paperinkäyttöä, levittää yrityskulttuuria tai parantaa sisäistä viestintää, vaan tavoitteena on tukea yrityksen prosesseja, luoda käyttäjille räätälöityjä ympäristöjä, ja antaa myös mahdollisuuksia täysin uusiin yhteyksiin ja käyttötarkoituksiin. (Martini ym. 2009, 296.)

Intranetin käyttäminen ei ole itsestäänselvyys työyhteisöissä, varsinkin jos henkilöstön ikäjakautuma on laaja. Tällä voi olla seurauksia työyhteisöjen ilmapiiriin. Jos osa työyhteisön jäsenistä ei voi tai osaa käyttää intranetiä, heille saattaa syntyä ryhmästä vieraantumisen tunne. Vaikutusmahdollisuuksien puute saattaa johtaa vieraantumisen tuntemukseen omaa työyhteisöä kohtaan. Yksilön

identiteetti murenee vähitellen, koska hän peilaa itseään työyhteisöönsä. Negatiivisesta kierteestä nouseminen voi olla vaikeaa. Itsearvostuksen nostamiseen tarvitaankin yleensä sekä työyhteisön että työajan ulkopuolisten välittävien verkostojen tukea. (Kesti 2010, 81.)

Juholin määrittelee niin sanotun teknologisen kahvipöydän, joka syntyy kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuus verkottua sisäisesti intranetin avulla. Juholinin mukaan teknologinen kahvipöytä kuvaa hyvin nykyistä työn tekemisen tyyliä. (Juholin 2009 b, 184.)

Työntekijät, joilla on muita paremman tietotekniset taidot, saattavat osaamisensa ansiosta nousta mielipidevaikuttajiksi. He voivat olla paremmin ajan tasalla organisaation muutostekijöistä ja osaavat kertoa niistä toisillekin. Kun eräässä työvaltaisessa organisaatiossa sisäinen viestintä siirrettiin kokonaan intraan, ne, jotka osasivat etsiä tietoa sieltä, tulkitsivat löytämiään asioita muille. (Kesti 2010, 80.)

Toisissa työyhteisöissä intranetin kaatuminen on yhdentekevää, toisissa se taas tarkoittaa välittömästi kaiken työnteon loppumista. Useimmille työyhteisöille sähköposti ja matkapuhelin mobiiliyhteyksineen ovat mediatyökaluista tärkeimmät. Työnteko hankaloituu nopeasti jos näihin yhteyksiin tulee häiriöitä. (Puro 2004, 46.)

### 2.2.3 Sosiaalinen intranet

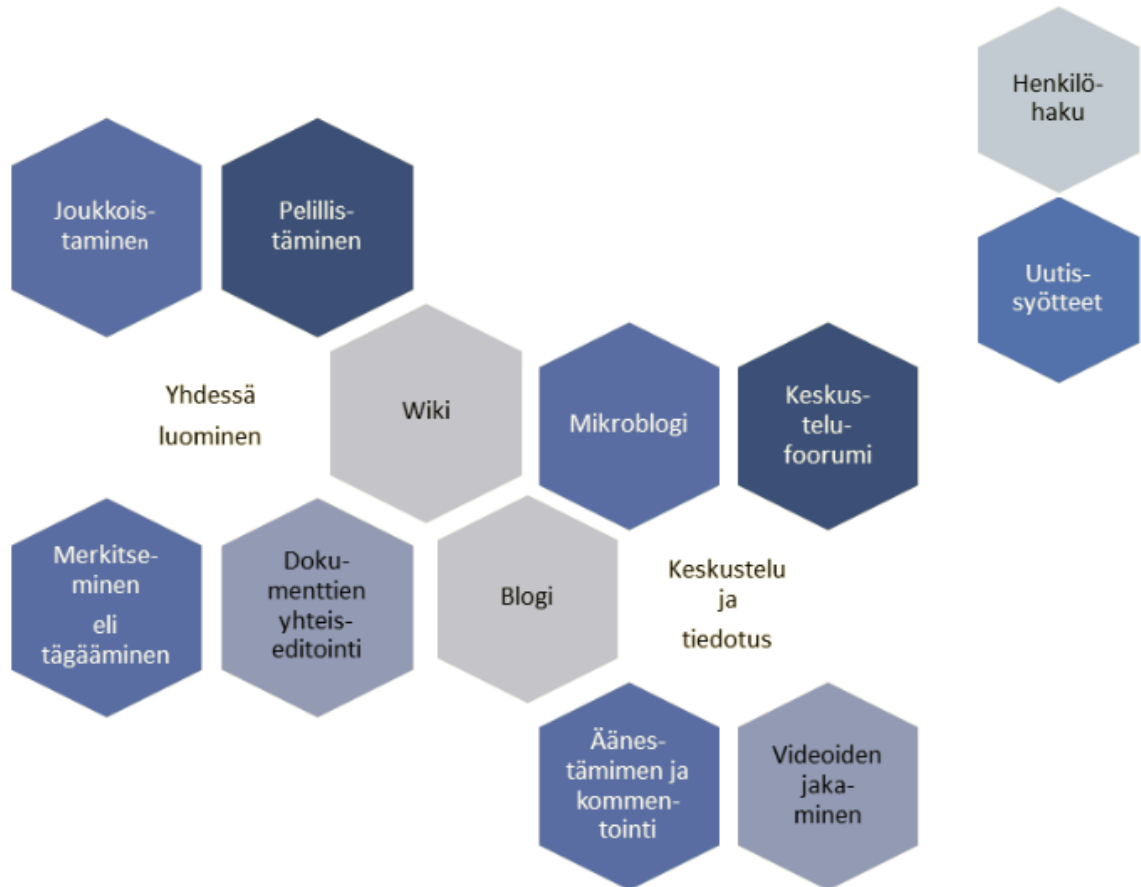
Internetin sosiaaliset mediat ovat olleet vaikuttamassa myös sosiaalisen intranetin kehittymiseen. Sosiaalisen median sovellukset ja tekniikat ovat tulleet osaksi sisäisen viestinnän sovellusalustoja. Tästä esimerkkinä on Microsoftin SharePoint 2013, joka mahdollistaa sosiaalisen intranetin käyttöönoton organisaation sisäisenä viestintäkanavana.

Artikkelissa (Leonardi ym. 2013, 2) "Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations" sosiaalinen intranet on määritelty web-pohjaiseksi usean sovelluksen alustaksi, joka antaa työntekijöille

ajasta tai paikasta riippumattoman mahdollisuuden viestiä joko yhdelle työntekijälle tai koko organisaatiolle. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden suorasti tai epäsuorasti tunnistaa ja etsiä työtovereita, lähettää, muokata ja lajitella heille itselleen tai toisille kohdistettuja tekstejä ja tiedostoja sekä katsella kaikkia niitä tietoja, linkkejä ja viestejä, joita kuka tahansa tässä organisaatiossa on käsitellyt.

Edellä mainittuun määrittelyyn sisältyy myös teknologinen ja it-infraan ja ohjelmistoalustaan liittyvä varaus. Sen mukaan ajasta ja paikasta riippumaton sosiaalinen intranet tarkoittaisi käytännössä sitä, että intranetin käyttö laajenisi myös tabletteihin ja älypuhelimiin. Tässä käyttöönottoprojektissa intranet toteutettiin ensisijaisesti normaaliin Windows-pohjaiseen työasemaan. Älypuhelimet ja tabletit on rajattu intranetin ulkopuolelle, siksi sosiaalisen intranetin määrittelyä sovelletaan tässä opinnäytetyössä sisällön ja rakenteen perusteella.

Karoliina Harjanne, tietotyön parantamiseen erikoistuneesta konsultointiyhtiöstä Sulava Oy:stä, on määrittellyt sosiaalisen intranetin sen sisällön ja eri toimintojen perusteella. Kuviossa 3 sosiaalinen intranet esitetään sellaisena kuin Harjanne (2012) sen määrittelee.



Kuvio 3. Sosiaalinen intranet käytännössä (Harjanne 2012).

Harjanteen (2012) mukaan intranet voidaan luokitella sosiaaliseksi, kun siinä on toteutettu yhdessä luominen sekä keskustelu ja tiedotus käyttäen sosiaalisesta mediasta tuttuja sovelluksia tai muita vastaavia elementtejä. Yhdessä luominen on määritelty joukkoistamiseksi, pelillistämiseksi, wikiksi, merkitsemiseksi ja dokumenttien yhteiseditoinniksi.

Joukkoistaminen tarkoittaa käyttäjien osallistumista aineistojen esimerkiksi videoiden tai vastaavien esitysten editointiin ja jakeluun, jolloin koko yhteisöä voidaan pyytää auttamaan tietyssä työssä. Pelillistäminen tarkoittaa toimia, joissa yksittäisten käyttäjien toimeliaisuutta ja tuottavuutta intranetissä arvioidaan pisteytyksellä. Merkitseminen, eli tägääminen, on intranetaineistojen hakujen luokittelua esimerkiksi ylätasen termeillä, jotka eivät löydy suoraan aineistosta. Esimerkiksi tägäämällä myyntitiimin haamuostajien tulokset voitaisiin luokitella ylätasen termillä "asiakaspalvelun kehittäminen". Keskustelun ja tiedotuksen

elementtejä sosiaalisessa intranetissä ovat keskustelufoorumit, mikroblogit, blogit, äänestäminen ja kommentointi, videoiden jakaminen sekä automaattiset uutissyötteen. Sulava Oy:n määrittelemässä rakenteessa on myös henkilöhaku integroitu yhdeksi sosiaalisen intranetin osaksi. Aiemmin on henkilöhakuun käytetty erillisiä sovelluksia, esimerkiksi sisäisiä puhelinluetteloita. (Harjanne 2012.)

On myös syytä tarkastella mihin taustatekijöihin sosiaalisen intranetin kysyntä ja käyttö perustuu. Don Tapscott (2009) löysi teoksessaan *Grown Up Digital* tekijöitä ja muuttujia selittämään nettisukupolven liitettyjä ilmiötä. Nettisukupolveksi Tapscott määrittelee vuoden 1979 jälkeen syntyneet. Tapscottin tutkimuksessa haastateltiin 10000 pääasiassa nuorta ihmistä ja kyseltiin heidän tavoistaan ja tottumuksistaan sekä asenteistaan elämäänsä ja työhön. Tutkimuksessa löydettiin ne normit ja periaatteet, jotka kuvasivat nettisukupolven tapaa elää ja toimia. Normeista esille nousi vapaudenkaipuu, halu kokea uutta ja sellaista, joka ylittää tarpeen sitoutua pitkäaikaisesti yhteen paikkaan. Tärkeää oli myös yksilöllisyys eli kaikki mikä on räätälöitävissä räätälöidään, soittoäänestä elämäntapaan ja omintakeiseen Facebook –sivustoon. (Tapscott 2009, 73–96.)

Nettisukupolvi on epäluuloinen kaiken tiedon suhteen. Sille kyseenalaistaminen on tyypillistä, itseäänselvyyksiä ei ole olemassa. Suoraselkäisyys, rehellisyys, läpinäkyvyys ja toisaalta kommentointiherkkyys koetaan positiivisiksi asioiksi. Luottamus toisiin työntekijöihin, ihmisiin ja tuotteisiin on tärkeää. Nettisukupolvi korostaa ihmissuhteita, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Vapaaehtoistyötä ja osallistumista arvostetaan. Työn tulee olla haastavaa ja hauskaa. Internet on tuottavuuden työkalu, henkilökohtainen kommunikointiväline, tietolähde ja hauska paikka kaikille valinnoille. Nettisukupolvi on tottunut välittömiin vastauksiin kello ympäri viikon jokaisena päivänä. Google antaa silmänräpäyksessä vastaukset ja viestisovellukset välittävät tiedon tehokkaasti eteenpäin. Kankea sähköposti hidastaa nettisukupolven mukaan päätöksentekoa. Nopea, täsmällinen ja opastava palaute työstä on oleellista. Perinteinen komento ja kontrolliin perustuva hierarkia ei enää nettisukupolvelle toimi, vaan työprosessi suunnitellaan yhteistyötä ja luovuutta tukevaksi. (Tapscott 2009, 73–96.)

Tapscottin tutkimuksen perusteella on varsin selvää, että työyhteisöviestintä ja sisäinen viestintä, intranetratkaisut sekä siihen liittyvä muutos ja sen johtaminen on suunniteltava perinteisistä malleista poikkeavasti, mikäli käyttäjäkunta koostuu täysin nettisukupolven edustajista. Toisaalta, mikäli viestinnän halutaan olevan tehokasta, on huomioitava myös ne, jotka eivät koe kuuluvansa nettisukupolveen, vaan ovat näiden ilmiöiden ulkopuolella.

#### 2.2.4 Viestinnän tulosten seuranta, arviointi ja mittaaminen

Viestinnän arvioinnilla selvitetään viestinnän nykytila ja tunnistetaan sen kehittämiskohteet. Arvioinnilla varmistetaan, että viestintä perustuu organisaation tavoitteisiin. Mittaamalla ja mittareilla tuotetaan tietoa arviointiin. Arviointia varten tarvitaan kriteerit, esimerkiksi sisäisen viestinnän strategia, johon tuloksia voidaan verrata. Kriteerit voivat olla joko rahassa mitattavia tai muuten arvioitavissa. Arvioinnin tulee kohdistua niihin asioihin, jotka linkittyvät koko organisaation strategiaan. Viestinnän arviointi ja mittaaminen eivät useinkaan ole yksi ja sama asia. Arviointi on mittaamista laajempi käsite. Mittaukset voivat olla niin hajallaan organisaatiossa, että kenelläkään ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä mitataan ja mitä sen pohjalta tiedetään. Mittaaminen sinänsä ei hyödytä, ellei tuloksia analysoida ja hyödynnetä. Arvioitavat asiat ovat lisääntyneet 2010-luvun viestinnässä. Mitattavat asiat ovat myös monimutkaistuneet, siksi uusien mittausten ja analyysimenetelmien kehittämiseen on jatkuvaa tarvetta. (Juholin 2013, 22–23, 27, 29.)

Sisäisen viestinnän tavoitteet seuraavat koko organisaation strategisia tavoitteita. Strategisten tavoitteiden asetannassa on syytä varoa sisäänpäinkääntyneisyyttä. Organisaation ei pitäisi kuvata visiossa olevansa kilpailijoihin nähden ylivoimainen. Visiossa voi sen sijaan kertoa tavoitteen olevan parhaiden ratkaisujen löytäminen. Tuloksellisen toiminnan ymmärretään olevan siitä luonnollisena seurauksena. (Tuomi ym. 2010, 48.)

Viestinnän suunnittelu, toteutus ja arviointi on realistista nähdä jatkumona, johon sisältyy mittaamista, seuranta ja luotausta joko säännöllisesti tai

jatkuvasti. Kuviossa 4 on esitetty PRE–prosessimalli (Planning = suunnittelu, Research = tutkimus, Evaluation = arviointi), joka on kehitetty mediajulkisuuden hallintaan, mutta jota voi soveltaa muuhunkin viestintään. Oleellista on tiedostaa ja osoittaa konkreettisesti viestinnän liittyminen koko organisaation strategiaan. (Insitute of Public Relations, 2003.)



Kuvio 4. PRE–prosessimalli (Insitute of Public Relations, 2003).

Johtaminen on suurelta osin viestintää, vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Johtamisopeista tuttua Balanced Scorecardia (BSC), eli tasapainotettua tulostulostaristoa voidaan käyttää myös viestinnän tulosten seurannassa ja arvioinnissa. Tasapainotus tulostulostaristossa tarkoittaa sitä, että tuloksia ei arvioida ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta, vaan useammasta suunnasta huomioiden myös aineettomat tekijät, joita nimenomaan viestinnällä luodaan ja vahvistetaan. Balanced Scorecardin soveltamisesta viestintään on olemassa useita eri malleja, jotka poikkeavat painotuksissa ja yksityiskohdissa toisistaan. (Juholin 2013, 42–48.)

Myös ISO-laadunhallintajärjestelmän arviointikriteerejä voidaan soveltaa viestinnän tehokkuuden arviointiin. Oleellinen piirre laadunhallintajärjestelmissä

on, että mukaan kytkeeseen myös ajatus toiminnan parantamisesta ja laadunhallinta toteutetaan prosessien hallinnan kautta. Laadun tason päättää organisaatio itse, siihen ei standardit ota kantaa. (Juholin 2013, 48–50.)

Juholin kertoo teoksessaan (2013, 50–51) Vosin ja Schoemakerin 2000-luvulla kehittämästä suoritusmittaristosta, jossa yhdistetään tulokortin ja laatujohtamisen ajatuksia. Konkreettisten indikaattorien kautta viestintä näkyy organisaatiossa ja sitä voidaan kehittää. Mittaristo sisältää omat ulottuvuudet sisäiselle viestinnälle, markkinointiviestinnälle, konserniviestinnälle ja yleiselle viestinnän organisoinnille. Esimerkiksi sisäisen viestinnän osalta voidaan arvioida organisaation sisäistä yhteistyötä ja muutoksen johtamista. Viestinnän organisoinnin osalta arviointi voidaan kohdistaa viestintäfunktion toimintaan, toteutuksen johdonmukaisuuteen ja viestinnän innovatiivisuuteen. Viestinnän laatua arvioidaan selkeydellä, eri tahojen huomioon ottamisella, johdonmukaisuudella, kuulemisen herkkyydellä ja tehokkuudella.

Sosiaaliseen intranettiin sopivia mittausmenetelmiä ovat tutkineet myös Ojala ja Pöysti. Heidän mallissaan tutkimus ja mittaaminen mielletään jatkuvaksi prosessiksi. Työtilalle määritellään ennakkoon tavoitteet, joita seurataan säännöllisesti. Mittareita voivat olla käyttäjämäärä, sivumäärä, tiedon löytyminen, käyttäjätyytyväisyys tai teknisten ongelmien määrä. Sisällön laadukkuus kysytään Ojalan ja Pöystin mallissa käyttäjiltä. Käytettävyyttä tutkitaan kuvaamalla työtilan toimivuutta ja helppokäyttöisyyttä, sekä mittaamalla sitä, miten pitkään kävijät ovat keskimäärin työtilassa. Nämä tiedot saadaan osittain suoraan järjestelmästä, osa joudutaan keräämään käyttäjien palautteesta. (Ojala ym. 2008, 142.)

Juholin vertaa teoksessaan (Juholin 2013, 26) tyypillisiä vanhan ja uuden viestintämaailman vastapareja. Nämä taulukossa 1. esitetyt vastaparit kuvastuvat myös viestinnän mittareissa ja arvioinneissa.

Taulukko 1. Viestinnän mittareissa kuvastuvat vastaparit (Juholin 2013, 26)

Perinteisesti viestinnässä on mitattu	Uudessa viestinnän maailmassa mitataan
Hallintaa ja kontrollia	Läsnäoloa ja osallisuutta
Ennustettavuutta	Sumeutta
Jo toteutunutta	Heikkoja signaaleja ja tulevaa
Tiedottamista	Vuoropuhelua, dialogia, kuuntelemista
Sisäistä ja ulkoista viestintää	Kokonaisvaltaista viestintää, näkökulma vain vaihtelee
Kohderyhmiä	Sidosryhmiä, eri osapuolia
Lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelua	Jatkuvuutta ja heittoisuutta samanaikaisesti
Painettua viestintää	Digitaalista viestintää
Mediatilaa	WOM (word-of-mouth = suositusten vaihdantaa henkilöltä henkilölle)
Deadlinet	24/7/365 (= kellon ympäri , kaikkina vuoden päivinä)
Survey- eli kyselytutkimuksia	Seuranta ja kuuntelua

Perinteinen viestintääjattelu on lähtenyt siitä, että organisaation strateginen johto on ollut oikeassa ja se on voinut kontrolloida viestintää ja viestintäolosuhteita. Uskaltautuminen vuoropuheluun työyhteisössä ja erilaisissa verkostoissa sekä moniarvoisuus ovat tulleet 2010-luvulla oleelliseksi. Enää ei riitä se, että toteutunutta viestintää seurataan silloin tällöin. Nyt on oltava jatkuvasti tietoinen tilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä. Pitää myös olla valmius vastata eri suunnista mahdollisesti tuleviin kysymyksiin. Viestinnän arviointiin liittyvät asiat ovat lisääntyneet ja monimutkaistuneet.

Tämän vuoksi uusia mittareita ja analyysimenetelmiä on kehitettävä ja uudistettava jatkuvasti. (Juholin 2013, 27.)

Viestintää ja sen mittaamista koskevien teorioiden ohella on syytä tarkastella, miten muutosteoriat selittävät ihmisissä ja työyhteisöissä tapahtuvaa muutosta ja kehitysprosesseja. Seuraavassa luvussa kerrotaan, miten näitä teorioita voidaan hyödyntää arvioitaessa intranetin käyttöönoton mukanaan tuomia muutoksia ja muutosvastarintaa.

### 2.3 Muutos

Muutos käsitteenä kertoo, että jokin asia on erilaista tai jotain tehdään entisestä poikkeavalla tavalla. Se voi olla myös uudenlainen tapa suhtautua johonkin. Muutoksen synonyyminä voidaan pitää kehitystä. (Petäjä ym. 2002, 47.) Muutoksen loppuminen johtaisi kehityksen päättymiseen. Muutos on normaali ja jakuva olotila sekä elintärkeä niille organisaatioille, jotka haluavat välttää pysähtymisen. Muutoksen vaikutuksia ei voida aina ennustaa etukäteen. Organisaatiossa muutos on haasteellinen, koska organisaatio koostuu yksilöistä ja jokainen muutos koetaan subjektiivisesti. Yksilön käyttäytyminen muuttuu, kun tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. Ryhmätason muutos edellyttää yksilöiden käyttäytymisen muutosta ja kaikkien organisaatiotasojen läpi käyvä muutos vaatii koko yrityksen toiminnan muuttumista. Tietojärjestelmän muutos tai uuden ohjelmiston käyttöönotto voidaan Kvistiä tulkiten määritellä ryhmätason muutoksena ja organisaation välillisenä kehittämisenä. (Kvist ym. 2006, 13, 15–16.)

Kehitys kuvaa laadullista ja vaiheittaista muuttumista murroskohtien kautta. Kehittyminen ja muuttuminen vaativat aikaa. Kehitykseen sisältyy murroksia ja seesteisempiä vaiheita sekä usein myös pysähdyksiä ja peruutusaskeleita. Muutos vaatii tietoa, tekemistä ja lopuksi yhdessä olemista. Vaikeinta muutoksessa on juuri se oleminen. (Petäjä ym. 2002, 47–48.)

Muutos edellyttää muuttujalta halua oppia uutta ja poisoppia vanha toimintatapa. Oma lähtötilanne on analysoitava ja tavoitteet asetettava. Muuttujalla pitää olla rohkeutta ja sitkeyttä ja omaa edistymistä on pystyttävä arvioimaan. Muutosprosessi vaatii aikaa ja opittavan asian yhä uudelleen kertaamista. Muutosprosessin lopettaminen, joka usein jää vaille huomiota, on yhtä tärkeää kuin aloittaminenkin. Lopetuksen tarkoituksena on kerrata käsitellyt ydinasiat ja ottaa huomioon niihin liittyvät tunteet sekä integroida nämä kokonaisprosessiin. Lopetus sulkee kehän ja antaa tilaa siirtää ajatukset tulevaan. (Petäjä ym. 2002, 55.)

Harvoin henkilöstön osaamisen kehittämisen tuloksia voidaan täsmällisesti osoittaa rahassa tai taloudellisina tunnuslukuina. Nopeiden muutosten myötä henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa ja samalla vaatimukset toiminnan kustannustehokkuudelle ja vaikuttavuudelle lisääntyvät. Pitää tuntea erilaisten kehittämismenetelmien ominaisuuksia sekä tehokkuustekijöitä. On tärkeää määritellä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi, koska vasta tavoitteiden määrittelyn kautta on mahdollista valita parhaiten sopivat kehittämismenetelmät. Kehittämisen tuloksia ei yleensä voida tarkasti mitata. (Viitala 2008, 184.)

### 2.3.1 Muutoksen johtaminen

Onnistunut muutosjohtaminen on tärkeä organisaation menestystekijä. Muutosjohtamisessa korostuu muutoksen täydellisen hallinnan vaikeus ja tilannetekijöiden merkitys. Kun muutosjohtaminen onnistuu hyvin, henkilöstö sitoutuu ja sopeutuu uuteen tilanteeseen. Käyttäytymisen muuttuminen muutostilanteessa edellyttää sekä tietoa että tunnetta. Muutosjohtamisen tehtävänä on hallita koko muutosprosessia – suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista – siten, että siirrytään nykytilasta haluttuun tilaan. Muutoksen onnistumisen kannalta on oleellista, että johto on sitoutunut muutokseen. Myös henkilöstöä pitää kuunnella, motivoida ja sitouttaa muutokseen. Tärkeää on sekin, että resursseja muutoksen läpivientiin on riittävästi ja muutoksen eteneminen on systemaattista. Kaikkein tärkeintä muutoksen onnistumisen kannalta on kuitenkin jo alussa määritellä, minkälai-

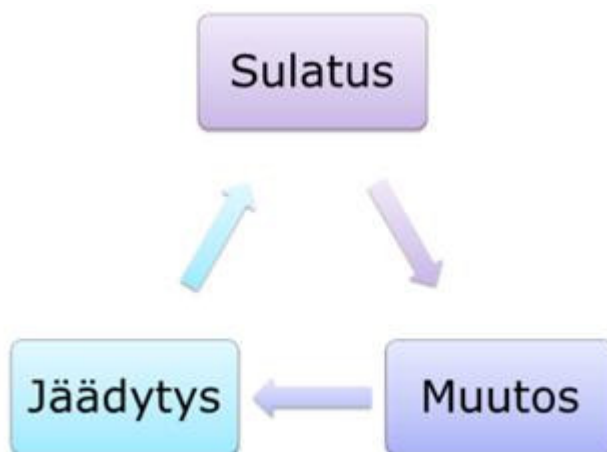
nen muutos halutaan toteuttaa. Tilannetekijät on muutoksen aikana kuitenkin kyettävä huomioimaan. Koska muutos yleensä alkaa jo paljon aikaisemmin kuin sen suunnittelu, kaikkia muutosprosessin vaiheita ei ole mahdollista suunnitella tarkasti etukäteen. (Kvist ym. 2006, 17–18.)

Kvistin näkemys korostuu erityisesti tietojärjestelmien ja ohjelmistojen kehittämisessä, jossa harvoin ollaan tasapainossa. Tietojärjestelmien muutos on tyyppillisesti pysyvä olotila organisaatiossa.

Muutoksen ymmärtämiseen, hyväksymiseen ja huomioimiseen tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Vain jakamalla tietoa ja kokemuksia voidaan yhdessä suunnistaa muutosten läpi, kohti yhteistä päämäärää. (Juholin 2009 b, 12.)

### 2.3.2 Muutosjohtamisen malleja

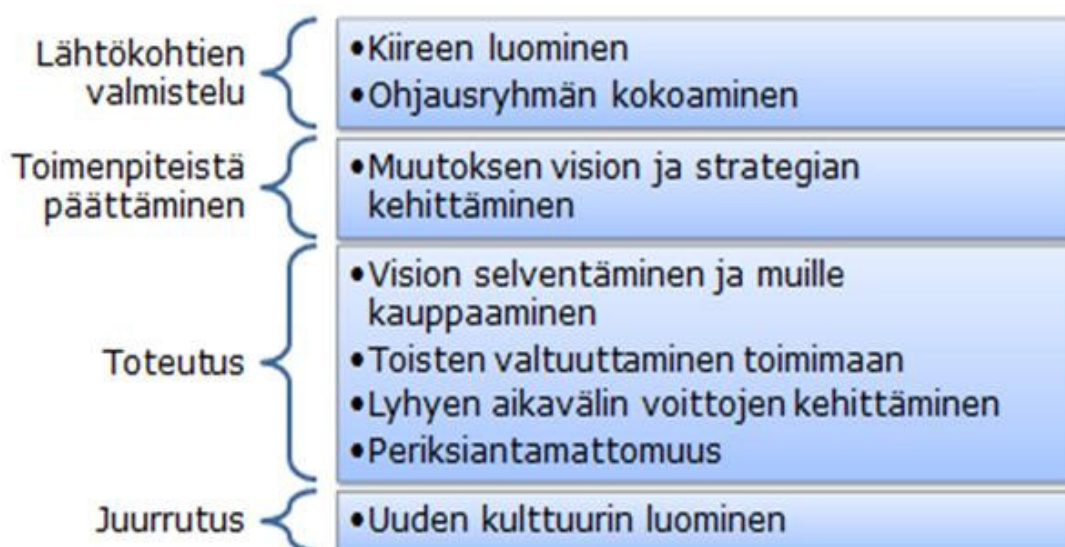
Kurt Lewin esitti 1900-luvun puolivälissä muutosjohtamisen jäävuorimallin (kuvio 5), jossa muutosprosessissa tarvitaan sulatus, muutos ja jäädytys. Ilman kaikkien näiden kolmen vaiheen huomioimista ja johtamista ei muutos toteudu kunnolla. (Viitala 2008, 180.)



Kuvio 5. Kurt Lewinin jäävuorimalli

John Kotter ja Holger Rathgeber ovat 2000-luvulla sulattaneet jäävuoren pienempiin osiin. Heidän mallissaan muutos viedään läpi kahdeksassa vaiheessa.

Kuviossa 6 on kuvattu, miten nämä kahdeksan vaihetta puolestaan sisältyvät neljän muutoksen johtamisen päävaiheen alle.



Kuvio 6. Kotterin ja Rathgeberin muutosjohtamisen kahdeksan vaihetta (Kotter ym. 2009, 125–127).

Muutoksen lähtökohtia valmisteltaessa on huomioitava kaksi ensimmäistä muutosjohtamisen vaihetta. On tärkeää saada aikaan kiireen tuntu. Muidenkin pitää havaita muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve. Muutosta vetämään kootaan vahva ohjausryhmä, josta löytyy johtajuutta, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analyysikykyä ja kiireen sisäistämistä. Toimenpiteistä päätettäessä on kolmannen vaiheen vuoro. Selvitetään, miten tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja miten tulevaisuus pystytään tuottamaan. (Kotter ym. 2009, 125.)

Muutosta toteutettaessa huomio kiinnitetään neljään seuraavaan muutosjohtamisen vaiheeseen.

- Varmistetaan, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian.
- Poistetaan esteitä, jotta halukkaat voivat toteuttaa vision.
- Pyritään saamaan aikaan muutama näkyvä onnistuminen niin pian kuin mahdollista.

- Toteutetaan muutoksia toinen toisensa jälkeen sinnikkäästi, kunnes visio on toteutunut. (Kotter ym. 2009, 126.)

Muutoksen juurruttamisvaiheessa on kahdeksannen muutosjohtamisen vaiheen vuoro.

- Luodaan uusi kulttuuri pitämällä kiinni uusista toimintatavoista ja varmistamalla, että niistä tulee tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat tavat. (Kotter ym. 2009, 127.)

Anneli Valpola puolestaan on kehittänyt kuviossa 7 esitettävän viisivaiheisen mallin siitä, miten muutos saadaan onnistumaan. Jos yksikin näistä viidestä vaiheesta puuttuu, epäonnistuu muutoksen läpivienti tavalla tai toisella.

Muutostarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemyksen luominen	+	Muutoskyvystä huolehtiminen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=	<u>Onnistunut muutos</u>
<b>Puuttuu</b>	+	Yhteisen näkemyksen luominen	+	Muutoskyvystä huolehtiminen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=	<b>Viimeisenä työlliställä</b>
Muutostarpeen määrittely	+	<b>Puuttuu</b>	+	Muutoskyvystä huolehtiminen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=	<b>Nopea alku, joka kuuhtuu pois</b>
Muutostarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemyksen luominen	+	<b>Puuttuu</b>	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=	<b>Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta</b>
Muutostarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemyksen luominen	+	Muutoskyvystä huolehtiminen	+	<b>Puuttuu</b>	+	Ankkurointi käytäntöön	=	<b>Satunnaisia ponnisteluja ja väärää alkua</b>
Muutostarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemyksen luominen	+	Muutoskyvystä huolehtiminen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	<b>Puuttuu</b>	=	<b>Syvä pettymys ja kyynisyys</b>

Kuvio 7. Valpolan viisivaiheinen muutosmalli (Valpola 2004, 29).

Valpolan mallia voidaan hyödyntää monentyyppisissä muutosprojekteissa, joissa työyhteisön sitouttaminen on oleellisen tärkeää. Uuden tietojärjestelmän hallittu käyttöönotto on esimerkki tällaisesta muutosprojektista. Siksi tässä opin- näytetyössä käytetään systemaattisesti kaikkien tehtyjen intranetmuutoksen läpivientiä arvioivien tutkimusten analysoinnissa juuri Valpolan mallia.

### 2.3.3 Muutosvastarinta

Muutokseen suhtautuminen vaihtelee muun muassa sen mukaan, paljonko jännitystä ihminen kaipaa tai paljonko hän on valmis sietämään epävarmuutta. Varman tien kulkijat jäisivät mieluiten paikoilleen, mutta uteliaat uuden etsijät lähtevät helposti muutokseen mukaan. Jotkut taas pyrkivät enemmän tai vähemmän estämään muutosta. Eri tavalla muutokseen suhtautuvia ihmisiä luonnehditaan lyhyesti seuraavassa:

- Muutoksen kritisoija haluaa pysyä erillään muutoksesta eikä yleensä yritä edes tutustua uuteen asiaan. Hänellä on vahvoja ennakkoluuloja, jotka pyrkivät prosessin edetessä vahvistumaan.
- Muutokseen heittäytyjän mielestä kaikki uusi on hyvää ja mielenkiintoista, vanha huonoa ja tylsää. Hänellä saattavat omat rajat olla kokonaan kadoksissa.
- Sekä-että –strategikko osaa joko ottaa etäisyyttä muutokseen tai sitten heittäytyä tilanneherkästi sen pyörteisiin. Hän ymmärtää muutoksen mahdollisuutena, mutta tiedostaa myös omat tarpeensa ja erottaa todelliset uhat. Tällainen henkilö kykenee sisäiseen ja ulkoiseen dialogiin.
- ”Ikään kuin” –tyyppi hämää sekä itseään että muita esittämällä, että olisi sinut itsensä ja muutoksen kanssa. Hän osaa jo kaiken. (Petäjä ym. 2002, 64–65.)

Muutoksen mahdollisesti tuomaa henkistä kipua vastaan ihminen suojautuu muutosvastarinnalla. Muutosvastarinta kertoo usein siitä, että nyt kehitettävänä olevat asiat ovat tärkeitä ja toivottu muutos on merkityksellinen. Muutosvastarinta on siten myös terve ilmiö. Todellista oppimista tapahtuu aina silloin kun muutosvastarinta pystytään ylittämään. Ajatus- ja kokemusmaailma laajenee sellaisella, jota aikaisemmin ei voinut tai uskaltanut tunnistaa. Muutosvastarintaa esiintyy vähintään kolmella tasolla:

- Ajattelun tasolla voi esiintyä perusteiden etsimistä sille, että muutos on vaikea tai epätarkoituksenmukainen. Tällainen ajattelu herättää ja lisää epäilyksiä sekä itsessä että toisissa.
- Tunnetason vastarinta kuuluu muutosprosessiin. Tunteita nousee esiin silloin, kun jokin koskettaa syvästi. Tunteet kertovat, mitä tarvitaan ja odotetaan sekä myös, mitä vaille pelätään jäätävän.
- Tahdon tasolla keskeisin pelko liittyy tulevaisuuteen. Pelkoa tunnetaan muutosta, luopumista ja menettämistä kohtaan. (Petäjä ym. 2002, 67–69.)

Käytännön esimerkki muutosta ja muutosvastarintaa koskevista teorioista on organisaation suhtautuminen tietojärjestelmän muutokseen. Seuraavassa kappaleessa käsitellään sitä, miten tietojärjestelmien johtaminen ja kehittäminen nivoutuvat yhteen muutosteorioitten kanssa.

## 2.4 Tietojärjestelmän johtaminen ja kehittäminen

Intranet on osa yrityksen infrastruktuuria ja sitä käytetään henkilöstön ohjaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tiedon ja tietojärjestelmän johtaminen viittaa siihen järjestelmään, jolla tietoa organisaatiossa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään. (Viitala 2008, 173.)

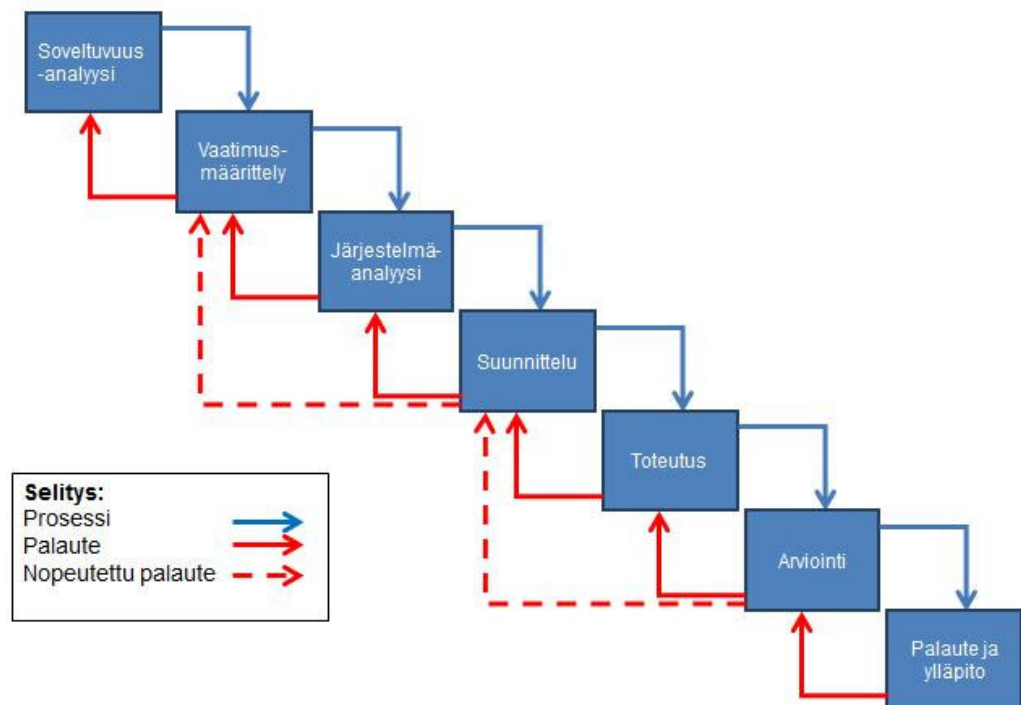
Tässä opinnäytetyössä Ulrichin mallissa oleva infrastruktuurin johtaminen on rajattu koskemaan tietojärjestelmien kehittämistä ja niissä tapahtuvien muutosten johtamista. Tällöin infrastruktuurin johtaminen on yhtenä osatekijänä yrityksen muutoksen johtamisessa ja intranetin kehittämisessä. Uuden intranetin kehitystyö perustuu syklisiin malleihin, joita voidaan tarkastella järjestelmäkehityksen teorioilla ja ohjelmistojen käytettävyyttä käsittelevillä malleilla.

### 2.4.1 Järjestelmäkehityksen teorioita

Ensimmäisiä ja yhä edelleen käytössä olevia teorioita ja malleja it-järjestelmien kehittämisessä ovat IEEE:n (Institute of Electrical and Electronics Engineers

1995) kehittämä SDLC- eli Software Development Lifecycle- sekä Roycen (1970) kehittämä vesiputousmalli (kuvio 8), joka soveltuu hyvin kuvaamaan myös intranetin ohjelmistokehitystä, jossa asiat etenevät vaiheittain.

Käsitteestä on useita muunnelmia, mutta kehitystyön perusrakenne kaikissa on sama: soveltuvuusanalyysi, vaatimusmäärittely, järjestelmäanalyysi, suunnittelu, toteutus, arviointi, palaute ja ylläpito. Tätä prosessia voidaan kutsua normaalkiksi tai traditionaaliseksi järjestelmäkehitykseksi. Vesiputousmalli kuvaa järjestelmäkehitysprosessin syklistä luonnetta. (Avison ym. 2006, 31.)

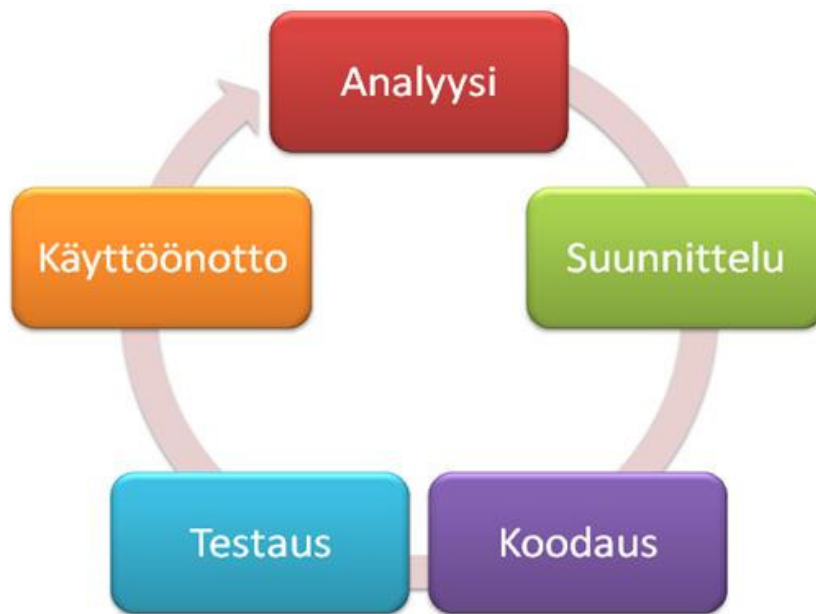


Kuvio 8. Vesiputousmalli (Royce 1970, 19).

Vesiputousmallin esitteli ensimmäisenä Roy Bennington vuonna 1956 ja edelleen siitä sitä kehitti tähän muotoon Winston Royce vuonna 1970. Se on ollut lähtökohtana monelle muulle tietojärjestelmäteorialle. Roycen tarkennus tähän malliin oli palaute, jolla mahdollistettiin järjestelmän muutokset ja parannukset joka vaiheessa. Kuviossa palaute nähdään punaisina yhtenäisinä viivoina osa-

na prosessia. Roycen toinen lisäys malliin ohittaa edellinen kehitysvaiheen ja menee suoraan sitä edeltävälle tasolle, jolloin kehitysprosessia voitiin nopeuttaa. Tämä nopeutettu palaute näkyy kuviossa punaisena katkoviivana. (Royce 1970, 23.)

SDLC-malli voidaan kuvata myös kehänä (kuvio 9), jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan.



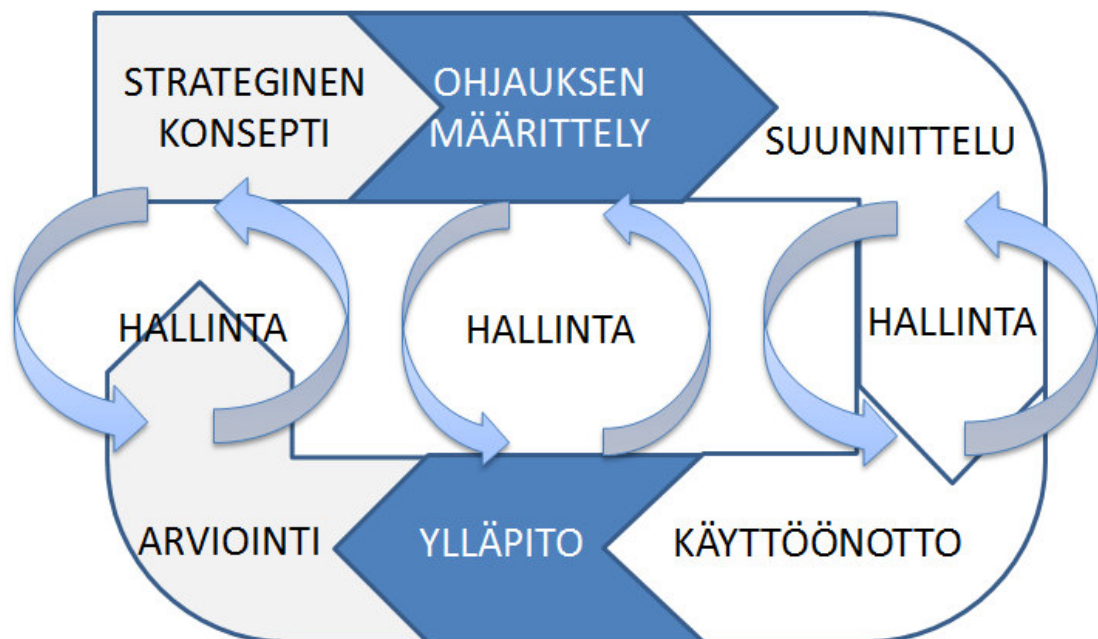
Kuvio 9. SDLC-malli, mukailtu IEEE:n (1995) standardista.

Tämä on vesiputousmallia loogisempi ja ymmärrettävämpi malli tietojärjestelmäkehityksestä, koska järjestelmien kehittäminen on jatkuva, lähes päättymättömän sarja prosesseja. Kun jotain saadaan valmiiksi, on seuraava vaihe jo odotamassa, koska liiketoiminnan tarpeet ja prosessit muuttuvat jatkuvasti. IEEE on kuvannut SDLC-prosessin tarkasti standardissaan 1074.1–1995 (IEEE 1995).

Vesiputousmallin ja SDLC-mallin mukainen jatkuva muutos tietojärjestelmissä voidaan tulkita olevan osa yrityksen muutosjohtamista. Tarve järjestelmämuutokselle voi tulla organisaation sisältä tai yrityksen johto kokee muutoksen tarpeelliseksi.

## 2.4.2 Intranetin kehittämisen tutkimusta

Useimmissa tapauksissa syy intranetprojektin täysin tai osittaiseen epäonnistumiseen on se, että projektissa ei oteta huomioon yrityksen rakennetta. Usein käyttöönotossa huomioidaan ainoastaan tekniset kysymykset ottamatta huomioon organisaation tai sen johtamisen vaatimuksia. Erityisen tärkeää on määritellä heti alkuun vaihtoehdot ja kriteerit, joiden perusteella määritellään vastuut projektin suunnittelussa ja johtamisessa. Jälkeenpäin näihin tekijöihin on vaikea puuttua, mikä saattaa vaarantaa koko projektin onnistumismahdollisuudet ja intranetin vaikutusmahdollisuudet. Martinin ja kumppaneiden (2009) tekemässä tutkimuksessa analysoitiin 110 intranetin käyttöönottoprojektia vuosilta 2003–2007. Tutkimustieto on tiivistetty ”Intranet Roadmappiin” (kuvio 10), jossa analysoitiin monitasoisesti intranetprojektien kriittisiä polkuja, sudenkuoppia, organisatorisia vaikutuksia ja esteitä kehityksessä kohti virtuaalista työtilaa. (Martini ym. 2009, 295.)



Kuvio 10. Intranet Roadmap (Martini ym. 2009, 295).

Martinin ym. (2009) mukaan tyypillinen intranetprojekti sisältää seuraavat vaiheet:

- strategisen konseptin luomisen
- ohjauksen määrittelyn
- sivuston suunnittelun ja toteutuksen
- intranetin käyttöönoton
- järjestelmän päivittämisen ylläpidon
- arvioinnin ja palautteen.

Martinin tutkimuksesta johdettu malli toteuttaa ja vahvistaa aiemmin määritellyn SDLC-mallin toteutumisen myös käytännössä. Molemmissa malleissa oleellista on kehämäisyys ja palautesyklit, joilla edelliseen vaiheeseen palaamalla voidaan huomioida tarvittavat muutokset.

Uuden intranetin käyttöönottoon sisältyy järjestelmän käynnistys sekä tuen ja koulutuksen toteutus organisaatiossa. Kun uuden intranetin avulla tiedon omistamisesta ja hallitsemisesta siirrytään tiedon jakamiseen, merkitsee se organisaattorista muutosta sisäisen tiedon käsittelyssä. Menestys tai epäonnistuminen projektissa riippuu siitä, miten alkuvaiheen käynnistys on suunniteltu ja miten sitä hallitaan. Tavoitteena on rikkoa ennakkoluulot ja muut mahdolliset yksilölliset esteet järjestelmän käyttöönotossa. (Martini ym. 2009, 304.)

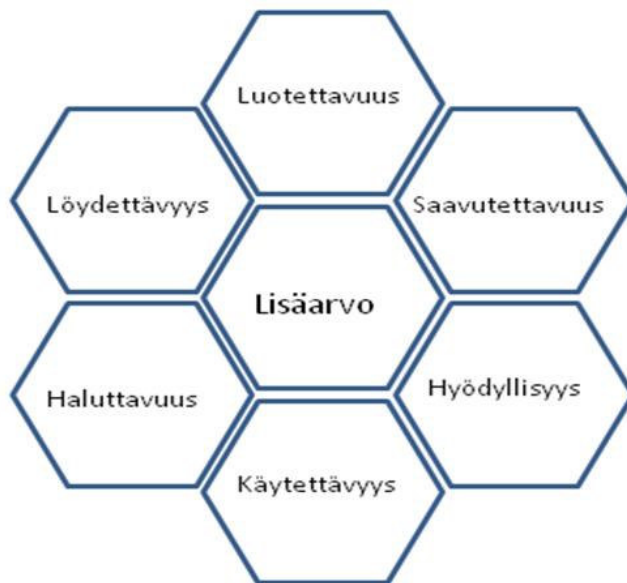
Martinin mukaan virtuaalisen työtilan käyttöönotto vaatii yrityskulttuurin muutoksen sekä valmiudet ja osaamista uusien työkalujen käyttöön. Käyttöönoton onnistuminen vaatii vahvaa panostusta sisäiseen viestintään ja koulutukseen. Vaikka kaikki tämä oli Martinin tutkimuksen mukaan yrityksissä etukäteen tiedossa, vain harvoilla oli tarkka suunnitelma ja valmius järjestelmän muutokseen. Oletuksena oli, että työyhteisö oppii automaattisesti uuden järjestelmän, kunhan se vain otetaan käyttöön. Tämä oletus osoittautui virheelliseksi. Onnistuneissa projekteissa oli huomioitu muutokseen liittyvä sisäisen viestinnän tarve. Lisäksi yrityksen johto ja avainhenkilöt olivat sitoutuneita muutokseen ja sen joh-

tamiseen sekä siihen, että organisaatiossa oli panostettava koulutukseen ja käyttöönottoon. (Martini ym. 2009, 304.)

Intranetsovelluksen käyttöönottoa helpottaa ja projektin läpivientiä edistää se, että uusi sovellus koetaan käyttäjäystävälliseksi. Tämä vähentää myös muutosvastarintaa. Käytön helppoutta voidaan tutkia määrittelemällä malli ohjelmistojen käytettävyydestä.

### 2.4.3 Ohjelmistojen käytettävyys

Ohjelmistojen käytettävyyttä on tutkittu laajasti. Yksi intranetympäristöön soveltuvista teorioista ja käytännön malleista on Peter Morvillen esittämä ja kehittämä hunajakennomalli kuviossa 11. Lähtökohtana mallissa on sen keskiöön sijoitettu lisäarvo, joka on määritelty siihen liittyvien tekijöiden perusteella. Morvillen mukaan sivuston tiedon ja sisällön pitää olla hyödyllistä käyttäjille. Sisällön käytettävyys merkitsee sivuston käytön helppoutta. Sisällöltään sivuston pitää olla myös haluttavaa ja houkuttelevaa. Tiedon löydettävyys ja järjestelmän navigoitavuus määräävät sen, löytääkö käyttäjä etsimänsä tiedon. Saavutettavuus on Morvillen mallissa määritelty käyttöliittymän ja käytön helppoutena. Luotettavuus on Morvillen mukaan arvioitava sen perusteella, miten ja missä määrin käyttäjät luottavat sisältöön. Järjestelmän ja sen kehityksen tavoitteena on lisäarvon tuottaminen, joka Morvillen mukaan onnistuu silloin, kun edellä mainituista tekijöistä muodostuu tasapainoinen kokonaisuus. (Morville 2004.)



Kuvio 11. Käytettävyyden hunajakennomalli (Morville 2004).

Yhdistämällä ohjelmisto- ja sisällöntuotannon SDLC-malli Morvillen malliin ja niitä tiukasti noudattamalla saattaisi teoriassa olla mahdollista päästä ihannetiilaan ja toteuttaa täydellinen intranet. Ohjelmistojen kehitykseen ja sisältöjen analysointiin liittyvillä malleilla voidaan selittää järjestelmien, teknisen ympäristön ja näitten muutoksiin liittyviä kehitysprosesseja.

### **3 UUDEN SUKUPOLVEN INTRANETPROJEKTI**

Tämän luvun sisältö (sivut 37 – 71) on luottamuksellinen.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön taustalla olevien teorioiden ja niiden tulkintojen perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen sisäinen viestintä on muuttumassa työyhteisöviestinnäksi. Elisa Juholinin (2007, 85–93) määrittelemä työyhteisöviestinnän dialogisuus ja tiedon jalostuminen sekä tiedon jakamisen merkitys yhtenä organisaation menestystekijänä toteutuvat ratkaisuisissa, jotka perustuvat sosiaalisen intranetin hyödyntämiseen. Tästä voi johtaa perusajatuksen, että sosiaalinen intranet on yritysten yksi potentiaalinen menestystekijä erityisesti silloin, kun käyttöönotossa huomioidaan myös nettisukupolven ulkopuolella olevat työntekijät. Siksi on tärkeää, että työyhteisöviestintään liittyvien järjestelmäprojektien suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa otetaan huomioon kaikki käyttäjät.

Opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen viitehyksenä oli pyramidimalli, jonka lähtökohtana oli Stockmannin sisäisen viestinnän strategia. Dave Ulrichin henkilöstöjohtamisen nelikenttä selittää osaltaan käytettyjä teorioita, mutta samalla se antaa selkeän mallin intranetuudistuksen käytännön toteutukselle. Siinä yhdistyivät strateginen henkilöstöjohtaminen, tietojärjestelmien kehittäminen, viestintä ja muutosten johtaminen.

Nyt toteutetussa intranetin uudistuksessa oli huomioitu Kotterin ja Rathgeberin (2009, 125–128) määrittelemän onnistuneen muutosjohtamisen perusteena olevat tekijät alkaen kiireen tunteen luomisesta päätyen selkeään juurruttamisvaiheeseen.

Muutosprojekti oli suunniteltu tavalla, joka vastasi Kotterin ja Rathgeberin onnistuneen muutosjohtamisen mallia, missä pääkohtina olivat lähtökohtien valmistelu, toimenpiteistä päättäminen, toteutus ja juurrutus. Kaikkia tehtyjä osatutkimuksia peilattiin Anneli Valpolan luomaan viisivaiheiseen muutosmalliin (tässä työssä kuvio 7, sivulla 28). Se antoi hyvän pohjan projektin toteutuksen ja käyttöönoton liittyvän tutkimustiedon analysoinnille. It-infrastruktuurin johtamisen

mallit, ohjelmistojen käytettävyyden malli sekä Martinin Intranet Roadmap olivat taustalla osana it-infraan ja ohjelmistokehitykseen liittyviä käytäntöjä.

Käyttöönottoa arvioitaessa on syytä ottaa huomioon, että itse asiassa intranet-muutos oli jo alkanut siinä vaiheessa, kun ensimmäinen ja tämän tutkimuksen ulkopuolella oleva, vanha intranetiä koskeva kartoituskysely tehtiin 22 työntekijälle maaliskuussa 2011. Kyselyssä kysyttiin sen aikaisen intranetin puutteista ja sitä, mitä uudelta intranetiltä toivotaan. Organisaatiolle oli näin jo ennakkoon epäsuorasti kerrottu, että muutos on tulossa. Jotain uutta oli siis odotettavissa. Juuri tästä kyselystä voidaan sanoa intranetmuutoksen alkaneen. Tästä samasta asiasta on puhunut Kvist (Kvist ym. 2006, 17–18). Tähän ei sinänsä liity mitään dramatiikkaa, koska intranet sovelluksena ei vaikuta suoraan yrityksen tulokseen. Mutta tämä kuvaa hyvin muutosprosessin luonnetta. Jokin asia, tässä tapauksessa vanha intranet, ei tyydytä yrityksen johtoa, ja sille on päätetty tehdä jotain. Henkilöstölle tästä välittyy selkeä signaali siitä, että ei ole yhdentekevää millä työkaluilla organisaatiossa tehdään töitä.

Kvistin mukaan (Kvist ym. 2006, 17–18) käyttäytymisen muuttuminen muutostilanteessa edellyttää sekä tietoa että tunnetta. Intranetin käyttöönottoprojektissa tavoitteena oli hallita koko muutosprosessia suunnittelusta, toteuttamiseen ja hallintaan siten, että muutos saadaan asiallisesti vietyä läpi. Hyvän lopputuloksen kannalta on oleellista, että yrityksen johto on joka tasolla sitoutunut muutokseen. Tutkimustulosten mukaan kaikissa yksiköissä näin ei aina ollut. Toisaalta tavaratalojen kiireisimpänä aikana toteutetut koulutukset eivät olleet omiaan lisäämään johdon sitoutumista muutokseen, koska myynti ja tuloksenteke ovat aina etusijalla. Tässä kohtaa olisi ehkä kannattanut miettiä aikataulut uudelleen ja välttää vastakkainasettelu myynnin kanssa. Näin toimien olisi avainhenkilöt saatu varmasti paremmin sitoutettua muutokseen. Samalla olisivat myös paikalliset editorit pystyneet antamaan vahvemman työpanoksen käyttöönoton valmisteluun.

Tutkimustulosten tulkita Kotterin ja Rathgeberin (2009, 125–128) mallin mukaan antaa kuvan siitä, miten muutosta ja siihen liittyviä prosesseja tulisi vaihe vaiheelta työstää. Valpolan mallissa (2004, 29) puhutaan käsitteestä ”ankkurointi

käytäntöön”. Käyttöönoton siirtyminen kesäkuuhun 2013 johti väliaikaiseen pettymykseen ja kyynisyyteen koko projektia kohtaan. On kuitenkin todennäköistä, että mikäli sivuston sisältöjä päästään kehittämään, muokkaamaan ja parantamaan, intranet saa lisää tyytyväisiä käyttäjiä ja se alkaa täyttää sille asetettuja odotuksia yhtenä työyhteisöviestinnän työkaluna. Käytännössä voisi tulkita niin, että intranetin juurrutusvaihe kestää ikuisesti. Ohjelmistoa on mahdollista ja myös syytä kehittää suunnitelmallisesti koko sen elinajan.

Työpaikalla jokainen on itse vastuussa intranetin hyödyntämisestä ja sisältöjen tekemisestä. Tähän liittyy oleellisesti vastuu tiedon välittämisestä omalle työyhteisölle. Parhaimmillaan kaikesta tästä seuraa Juholinin mallin mukainen (Juholin 2009 b, 58–59) siirtyminen vastuulliseen työyhteisöviestintään, jossa on ai-nekset ja mahdollisuus arvoketjun mukaisesti energisoivaan työyhteisöviestintään. Tämä ei ole helppoa, mutta se on mahdollista hyödyntämällä muutosjohtamista ja käyttämällä yhtenä työkaluna avoimen sosiaalisen intranetin ominaisuuksia. Muutoksen ymmärtämiseen, hyväksymiseen ja huomioimiseen tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Juholinin mukaan (Juholin 2009 b, 12) vain jakamalla tietoa ja kokemuksia työyhteisössä voidaan saavuttaa muutoksen päämäärä.

Muutosprosessin lopettaminen Petäjän ym. (2002, 55) tapaan kertaukseen ja arviointiin on käytännössä samaa kuin SDLC- ja Intranet Roadmap –malleissa. Nämä mallit kuvaavat eri asioita, mutta niissä on samoja piirteitä. Arviointi palauttaa kehämäisen muutosprojektin tarvittaessa alkuun, josta vastuullinen projektinvetäjä tai muutoskonsultti jatkaa työtään kunnes muutos on viety onnistuneesti loppuun. Martinin Intranet Roadmap –mallissa (Martini ym. 2009, 295) mielenkiintoisinta tämän opinnäytetyön kannalta on, että malliin on sisällytetty muutoksen johtaminen. Tästä huolehditaan järjestelmänmuutoksien hallinnalla ja projektin ohjauksella.

Yhtenä tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli myös pohtia viestinnän tehokkuutta. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana havaittiin, että esimerkiksi uuden intranetin käyttöönoton strategisena tavoitteena ollut sähköpostin väheneminen ei toteutunut. Sähköpostin määrä saattaa kuitenkin ajan kanssa vähentyä, kunhan

intranet on täysimääräisesti käytössä. Viestinnän tehokkuuden tutkiminen vaatii pidemmän tutkimusjakson, kuin mitä tässä työssä on mahdollista toteuttaa.

#### 4.1 Jatkotutkimusten aiheita

Stockmannin sisäisen viestinnän tehokkuutta mitataan erilaisilla mittareilla. Työntekijöiden mielipidekyselyjen lisäksi viestinnän tehokkuutta mitataan myös välillisesti useilla muilla mittareilla, esimerkiksi: asiakastyytyväisyydellä, onnistuneiden intranethakujen määrällä sekä sähköpostiliikenteen määrällä. Jatkossa viestinnän tehokkuutta arvioitaessa voidaankin tutkia sitä, miten sosiaalisen intranetin työkalut vaikuttavat sähköpostiliikenteeseen. Tilastointia intranetin käytöstä ja käyttöasteista voidaan tehdä myös järjestelmätyökaluilla. Näin voidaan selvittää onko viestintä tehokasta. Käyttönoton aikatauluista johtuen tässä opinnäytetyössä ei päästy niin pitkälle, että viestinnän tehokkuutta olisi voitu näillä menetelmillä tutkia.

PRE-prosessimallin hyödyntäminen jatkotutkimuksissa olisi varsin mielenkiintoista. Mallilla voidaan helposti analysoida työyhteisöviestintää. Mallissa esitetään kysymyksiä viestinnän nykytilasta, tavoitteista, strategiasta, tarkistuksista ja arvioinnista. PRE-prosessimalli on kehämäinen ja palaa lopusta alkuun. Se muistuttaa siten muodoltaan muita teorioita ja malleja kuten SDLC ja Intranet Roadmap.

Käyttäjien i2-kokemuksia olisi hyvä seurata jatkossakin. Uuden kyselyn voisi tehdä esimerkiksi vuoden päästä. Olisi hienoa saada selville, miten käyttökokemukset muuttuvat kun työkalu kehittyy uusien versiopäivitysten myötä ja toisaalta käyttäjät oppivat ja omaksuvat uudet työtavat. Koska intranet ei ole ainut työyhteisöviestinnän työkalu, pitäisi mahdolliset jatkotutkimukset tehdä painottaen intranetin vaikutuksia. Jatkuvalla käyttäjätyytyväisyyden seurannalla ja saatavan palautteen hyödyntämisellä taataan järjestelmien kehittyminen ja reaaliaikainen tieto käyttäjien osaamistasosta. Samalla varmistuisi uuden viestintästrategian mukaisen kaksisuuntaisen työyhteisöviestinnän hyödyntäminen.

Olisi mielenkiintoista myös selvittää, miten esimerkiksi ostojen ja myynnin välinen kommunikointi tehostui uuden intranetin käyttöönotolla. Onko intranetistä löydettävissä palautekanava, jolla esimerkiksi asiakaspalautteesta voisi kehkeyttä kilpailukykyä parantava impulssi?

Askel kohti tehokasta työyhteisöviestintää on Stockmannilla otettu. Uusi intranetsovellus tarjoaa mahdollisuuden onnistua sisäisen viestinnän tehostamisessa. Vielä tässä vaiheessa ollaan sovelluksen käytössä alkumetreillä eikä läheskään kaikkia olemassa olevia uuden intranetin toimintoja käytetä. Jatkossa vaaditaan rohkeutta hyväksyä uudet toimintatavat. Tarvitaan vielä myös lisää ohjelman käyttöopastusta sekä varmasti myös joitakin versiopäivityksiä, ennen kuin organisaatiossa pystytään hyödyntämään sovelluksen ominaisuuksia täysimääräisesti.

## LÄHTEET

Avison, D. & Fitzgerald, G. 2006. Information systems development. Berkshire: McGraw-Hill.

Cawood, S. 2013. How To Do Everything, Microsoft SharePoint 2013. Berkshire: McGraw-Hill Education Publishing

Harjanne, K. 2012. Sosiaalinen intranet webinaari. Viitattu 10.11.2013.  
[www.sulava.com](http://www.sulava.com)

IEEE, 1995. IEEE Standard 1074.1–1995. Viitattu 25.8.2013.  
<http://standards.ieee.org/findstds/standard/1074.1-1995.html>

Institute of Public Relations. 2003. Measurement & Evaluation Applying the PRE Cycle to Internal Communications. Viitattu 26.11.2013.  
<http://www.cipr.co.uk/sites/default/files/Measurement%20&%20Evaluation.pdf>

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II, Helsinki: HAAGA–HELIA ammattikorkeakoulu

Juholin, E. 2009 a. Communicare!. 5. painos. Helsinki. Infor Oy.

Juholin, E. 2009 b. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOY pro.

Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.

Järvenpää, P. & Hänninen, J. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2009. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Leonardi, P. M.: Huysman, M. & Steinfeld, C, 2013. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. Viitattu 9.11.2013.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jcc4.2013.19.issue-1/issuetoc>

Martini, A., Corso, M. & Pellegrini, L. 2009. An empirical roadmap for intranet evolution. Issue 29.

Morville, P. 2004. Semantic Studios. Viitattu 27.10.2013.  
<http://semanticstudios.com/publications/semantics/000029.php>

Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Yritys 2.0 tuottamaan. Porvoo: WSOYpro.

Petäjä, M. & Koponen, E. 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Helsinki: Dialogia Oy.

Puro, J.-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Royce, W. 1970. The Development of large computer system. Los Angeles: IEEE.

Stockmann Oyj Abp. 2007. Stockmannin tietojenkäsittelyn vaiheet 150 vuoden aikana. Helsinki: Stockmann Oyj Abp.

Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Tapscott, D. 2009. Grown Up Digital. New York: McGraw Hill.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. s.l.:Harvard Business School Press.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Young, S.: Caravajal, S. & Klindt, T. 2013. Professional SharePoint 2013 Administration, Indianapolis: John Wiley & Sons