



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jatta Pakkanen

Nesteen digitaalinen työympäristö globaalin yhteistyön mahdollistajana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi, YAMK

Digitaaliset mediapalvelut

Opinnäytetyö

21.1.2020

Tekijä(t) Otsikko	Jatta Pakkanen Nesteen digitaalinen työympäristö globaalin yhteistyön mahdollistajana
Sivumäärä Aika	64 sivua + 2 liitettä 21.1.2020
Tutkinto	Medianomi, YAMK
Tutkinto-ohjelma	Digitaaliset mediapalvelut
Ohjaaja(t)	Lehtori Liisa Seppänen
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Neste Oyj. Neste julkaisi uuden digitaalisen työympäristön Cosmoksen helmikuussa 2019. Cosmos korvasi käytössä olleen intranetin, työtilat sekä sisäisen sosiaalisen median kanavan. Uusi alusta yhtenäisti Nesteen toimistotyövälineet saumattomaksi kokonaisuudeksi. Käyttöönottoprojektin keskiössä oli uusien työtapojen omaksuminen ja vahva muutoshallinta, ei pelkästään uuden työvälineen käyttöönotto.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkitaan uuden ympäristön käyttöönoton onnistumista ja muutosprosessin edistymistä. Tutkimusta varten toteutettiin kahdeksan käyttäjäpersoonakohtaista fokusryhmähaastattelua. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin Nesteen digitaalisen työympäristö -projektin aikana toteutetun muutosmittauskyselyn tuloksia ja Cosmoksen verkkosivudataa.</p> <p>Tutkimuksen mukaan Cosmoksen käyttöönotto on onnistunut hyvin. Käyttäjiä on monikertaisesti enemmän verrattuna vanhaan intranettiin, ja työtapamuutoksessa on otettu merkittäviä ensiaskeleita. Muutosprosessin seuraavassa vaiheessa tulisi syventyä Cosmoksen monipuoliseen hyödyntämiseen yhteistyöskentelyssä, mikä edellyttää kanavien tehokkaampaa käyttöä tiimeissä ja digitaalisten työtapojen osaamisen kehittämistä entisestään.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta luotiin Nesteelle kehityssuunnitelma, jonka avulla varmistetaan pitkäjänteisen kehitystyön jatkuminen käyttöönottoprojektin jälkeen. Toimenpiteet on kohdistettu neljälle käyttäjäpersoonalle, ja ne tuovat ratkaisuehdotuksia siihen, miten uuden digitaalisen työympäristön käyttöönottoa ja uusien työtapojen sekä ajattelutavan muutosta voidaan tukea jatkossa. Kehityssuunnitelman keskiössä ovat digitaalisten työtapojen tehostaminen käytännössä, uusien työtapojen osaamisen kehittäminen ja esimiesten tukeminen muutostyössä.</p>	
Avainsanat	digitalisaatio, muutoshallinta, sosiaalinen intranet

Author(s) Title	Jatta Pakkanen Digital working environment enables global collaboration
Number of Pages Date	64 pages + 2 appendices 21 January 2020
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Digital Media Services
Instructor(s)	Liisa Pitkänen, Senior Lecturer
<p>This thesis was commissioned by Neste Corporation. Neste released a new digital working environment called Cosmos in February 2019. Cosmos replaced the existing intranet, workspaces, and internal social media channel. The new environment unified Neste's digital office tools into a seamless platform. The focus of the deployment project was in the change management and in the adoption of new ways of working, not just the introduction of the new tool.</p> <p>The thesis examines the success of introducing the new environment and the progress of the change process. Eight user persona specific focus group interviews were conducted for the study. In addition, the results of a change measurement survey conducted during the Neste Digital Working Environment project and the information provided on the Cosmos web site.</p> <p>Based on the study, the introduction of Cosmos has been successful. There are many times more users compared to the old intranet, and significant first steps have been taken to change the way the staff works. The next step in the transformation process should be to deepen the use of collaborative work done in Cosmos, which requires more effective use of channels within teams and further development of digital working skills.</p> <p>Based on the study, I created a development plan for Neste to ensure that long-term development work continues after the implementation project. The plan is targeted at four different user personas and it will provide solutions to how to support further the introduction of a new digital working environment and a change in working methods and mindset. The focus of the development plan is to improve digital ways of working by concrete means, to develop skills in new ways of working and to support managers in this change.</p>	
Keywords	Digitalization, Change Management, Social Intranet

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Digitalisaatio ja työtapojen muutos Nesteellä	3
2.1	Neste lyhyesti	3
2.2	Miten digitalisaatio on muuttanut työelämää?	3
2.3	Miten työtapojen tulisi muuttua Nesteellä?	5
2.3.1	Uudet työkalut edellyttävät uutta ajattelutapaa	5
2.3.2	Intranetistä digitaaliseen työympäristöön	7
2.3.3	Tunnistetut haasteet	8
2.4	Nesteen digitaalinen työympäristö globaalin yhteistyön mahdollistajana	9
2.4.1	Vahva linkki yhtiön strategiaan	9
2.4.2	Kohti tehokkaampia työtapoja	10
3	Cosmos – Nesteen digitaalinen työympäristö	12
3.1	Cosmoksen kolme osa-aluetta	12
3.2	Sosiaalinen intranet	14
3.3	Uutiset	16
3.4	Staattinen tietosisältö	17
3.5	Cosmoksen konsepti	18
3.6	Cosmoksen sisältökonsepti	20
4	Organisaatiot eivät muutu, ihmiset muuttuvat	22
4.1	Muutoksenhallinta	22
4.2	Muutoksenhallinnan prosessi	24
5	Muutosmuotoilua käyttäjäpersoonille	27
5.1	Palvelumuotoilun hyödyntäminen muutosprojekteissa	27
5.2	Käyttäjäpersoonien luominen	28
5.3	Käyttäjäpersoonien esittely	31
5.4	Muutosviestinnän suunnittelua käyttäjäpersoonille	34
6	Tutkimuksen tulokset: työtapamuutoksen edistyminen	35
6.1	Tulokset käyttäjäanalytiikasta	36
6.2	Tulokset työtapamuutoksen mittauskyselystä	38
6.3	Tulokset käyttäjäpersoonahaastatteluista	41
6.3.1	Jane – toimistotyöntekijä	44
6.3.2	Juha – asiantuntija	45

6.3.3	Patrik – liiketoiminnan kehittäjä/myyjä	47
6.3.4	Reijo – tuotantotyöntekijä	48
7	Cosmoksen kehityssuunnitelma	50
7.1	Kehitystyötä ketterin menetelmin	50
7.2	Tekniset toimenpiteet	51
7.3	Käyttäjätuki	54
7.4	Muutoshallinta	55
7.5	Muutosviestintä	57
8	Päätelmät	59
	Lähteet	63
	Liitteet	
	Liite 1. Analyysi Cosmos-kehityssuunnitelmaa varten	
	Liite 2. Haastattelukysymykset käyttäjäpersoonille	

1 Johdanto

Päivittäinen työmme on selviytymistä muutoksesta toiseen: työn tekemisen tavat uudistuvat kovaa vauhtia yhä ketterämmäksi ja ulkomaailman odotukset kasvavat, työkalut muuttuvat ja kansainvälistymisen myötä maailma pienenee ympärillämme.

Kotterin (2007) mukaan globalisoitunut talous luo sekä lisää vaaroja että lisää mahdollisuuksia yrityksille, pakottaen yritykset tekemään dramaattisia parannuksia kilpaillakseen, menestyäkseen ja myös vain selviytyäkseen. Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten täytyy kehittää konkreettisia tapoja tehdä töitä ketterämmin, jakaa tietoa ja tehdä yhteistyötä yli rajojen.

Yhteistyö, kollaboraatio, tiimityö, työryhmä. Kutsutaan sitä sitten millä nimellä tahansa, yhdessä työskentelyllä saadaan tutkitusti aikaan parempia tuloksia ja se auttaa organisaatioita menestymään. Esimerkiksi Basonin (2016) mukaan lukuisat tutkimukset osoittavat, että tiimeissä työskentelevät henkilöt tuottavat parempia tuloksia ja ovat tyytyväisempiä työhönsä.

Samoin Cross, Grant ja Rebele (2016) toteavat Harvard Business Review -artikkelissaan, että liiketoiminnan muuttuessa yhä globaalimmaksi ja organisaatorajoja ylittäväksi, siilot hajoavat, verkostot lisääntyvät ja tiimityöskentelyä pidetään avaimena organisaation menestykseen. Heidän mukaansa yhteistyöhön käytetty aika on kasvanut vähintään 50 prosenttia kahden viimeisen vuosikymmenen aikana. Eikä ihme, sillä Pellonniemen (2017) mukaan yhteistyö on todettu lisäävän innovaatiota, parempia tuloksia, voimaantumista, ongelmanratkaisukykyä, luovuutta ja tuottavuutta.

Jos yritys haluaa ylittää kilpailijansa, sen on vaikutettava paitsi ihmisten työskentelyyn myös siihen, miten he työskentelevät yhdessä (Duhigg 2016). Myös Neste haluaa olla moderni, globaali yritys ja yrityskulttuurin ja työtapojen on myös heijastettava tätä tavoitetta.

Tämän saavuttamiseksi tarvitaan uusia digitaalisia työkaluja, jotka yhdistävät henkilöstön osaksi yhtenäistä maailmanlaajuista yhteisöä ja uudistavat työn tekemisen tapoja, jossa tiedon jakaminen ja yhteistyö ovat avainasemassa. Muutoksessa on kyse ennen kaikkea työtapojen ja ajattelutavan uudistamisesta, mikä vaatii paljon aikaa.

Intranetin käsite on laajentunut ja nykyään puhutaan enemmän digitaalisesta työympäristöstä. Nesteellä on julkaistu helmikuussa 2019 uusi digitaalinen työympäristö Cosmos, joka korvasi sillä hetkellä käytössä olleen intranetin ja työtilat sekä sisäisen sosiaalisen median kanavan. Uusi alusta yhtenäisti Nesteen toimistotyövälineet saumattomaksi kokonaisuudeksi. Projektin keskiössä oli uusien työtapojen omaksuminen ja vahva muutoshallinta, ei pelkästään uuden työvälineen käyttöönotto.

Nesteellä oli tarve luoda jatkuvan kehityksen prosessi, jonka avulla tätä työtapamuutostyötä pystytään pitkäjänteisesti kehittämään myös projektin loppumisen jälkeen. Opinnäytetyössäni luon digitaaliselle työympäristölle sekä siihen liittyvään työtapamuutokseen jatkuvan kehityksen prosessin, joka ohjaa tämän muutoksen etenemistä ja jossa otetaan huomioon käyttäjien tarpeet ja heiltä tulevat kehitysideat.

Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida uuden ympäristön käyttöönoton onnistumista ja muutosprosessin kehitystä fokusryhmähaastatteluista, muutuskyselyistä ja verkkosivuanalytiikasta kerätyn aineiston avulla. Tavoitteena on luoda aineiston pohjalta kehityssuunnitelma, jonka avulla varmistetaan pitkäjänteisen kehitystyön jatkuminen käyttöönottoprojektin jälkeen. Kehityssuunnitelman tulee sisältää toimenpiteitä alustan tekniseen kehitykseen, käyttäjätukeen ja muutoshallintaan sekä -viestintään. Tavoitteena on laatia toimenpiteitä, jotka ovat kohdistettu Nesteen neljälle eri käyttäjäpersoonalle, ja jotka tuovat ratkaisuehdotuksia siihen, **miten uuden digitaalisen työympäristön käyttöönottoa ja uusien työtapojen sekä ajattelutavan muutosta voidaan tukea?**

Käsittelen työssäni digitalisaation ja globalisaation tuomaa muutosta työelämään ja kuvaan samalla, miten ne ovat vaikuttaneet työtapojen muutokseen Nesteellä. Kuvaan lähtötilannetta ennen muutostyön aloittamista ja selvennän, miten työtapojen muutos linkittyy Nesteen strategiaan. Käyn läpi digitaalisen työympäristö -käyttöönottoprojektin tavoitteita, esittelen uuden alustan ominaisuudet ja kuvaan sitä, miten uusi työkalu yhdistettynä uuden ajattelutavan muutokseen mahdollistavat globaalin yhteistyön Nesteellä. Esittelen suunnittelun tukena käytetyt Nesteen käyttäjäpersoonat ja heidän tarpeisiin luodun kehityssuunnitelman, jolla muutostyötä jatketaan käyttöönoton jälkeen. Käytän työssäni kuvituksena käyttöönottoprojektin aikana tuotettua englanninkielistä aineistoa.

2 Digitalisaatio ja työtapojen muutos Nesteellä

2.1 Neste lyhyesti

Nesteen kehittää vastuullisia ratkaisuja liikenteen, yritysten ja kuluttajien tarpeisiin. Neste auttaa asiakkaitaan pienentämään ilmastopäästöjä monipuolisella uusiutuvien tuotteiden valikoimalla. Neste on maailman suurin jätteistä ja tähteistä jalostetun uusiutuvan dieselin tuottaja, joka tuo uusiutuvia ratkaisuja myös lento- ja muoviteollisuuteen. Neste on myös teknologinen edelläkävijä korkealaatuisten öljytuotteiden jalostajana. Vuonna 2018 Nesteen liikevaihto oli 14,9 miljardia euroa. Vuonna 2019 Neste sijoittui kolmanneksi maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 –listalla. (Neste 2019.)

Nesteen vuosikertomuksen (2018) mukaan yhtiön henkilömäärä vuonna 2018 oli noin 5 500, joista 39 % on työntekijöitä ja 61 % toimihenkilöitä tai johtoa. Yli 25 % työntekijöistämme työskentelee tutkimuksen, tuotekehityksen ja insinööritoiminnan parissa. Henkilöstöstä 43 % on ollut yhtiön palveluksessa alle viisi vuotta ja 33 % on iältään 30–39 vuotta. Vuonna 2018 työntekijämme edustivat yli 50:tä eri maata.

2.2 Miten digitalisaatio on muuttanut työelämää?

Työelämä ja työn vaatimukset muuttuvat. Kehityksen moottorina toimivat digitalisaatio ja globalisaatio. Muutos tuo mukanaan haasteita, mutta samalla myös uusia mahdollisuuksia. Millerin (2012) mukaan työ on siirtymässä fyysisestä digitaaliseen työpaikkaan. Toimistot eivät tule katoamaan, mutta niiden koko pienenee entisestään. Itse työstä tulee yhä enemmän liikkuvaa ja joustavaa. Millerin mukaan tätä muutosta ohjaa joukko tekijöitä, kuten alhaisemmat kustannukset ja parempi tekniikka, liikennekysymykset, hätä- tai katastrofitilanteet, työvoimatarpeet, ympäristötavoitteet, uudet vuokraväestötiedot ja Internet-innovaatiot.

Muutos tuo samalla haasteita missä ja miten työskentelemme. Millerin (2012) mukaan muutos luo tarpeen mukauttaa fyysisiä paikkoja joissa työskentelemme, mutta siellä missä työskentelemme fyysisesti, työskentelemme myös melkein aina digitaalisesti. Digitaalisten työskentelyalustojen tulee vastata nykyajan tarpeita laadun, saatavuuden, liikuteltavuuden ja turvallisuuden kannalta. Niiden pitää taata myös työskentely yli yritysten rajojen, läpi koko toimitusketjun ja eri markkinoilla.

Digitalisaatio on sekä etu että haaste organisaatioille. Hamburgin (2019) mukaan digitaalisen muutoksen mahdollistama liikkuvampi ja ketterämpi työvoima lisää tuottavuutta, vähentää kustannuksia, lisää joustavuutta ja sopeutumiskykyä markkinoilla. Työntekijät voivat työskennellä mistä tahansa ja pysyä yhteydessä älypuhelimilla, tehdä yhteistyötä kollegojen kanssa ja pysyä tietoisena ajankohtaisista asioista.

Nykypäivän työelämässä ihminen on nousemassa keskiöön. Teknisten taitojen sijasta tärkeimmäksi menestystekijäksi on osoittautunut kyky toimia yhdessä toisten kanssa.

Tiimityöskentely on usein muuttunut työskentelyksi hajautuneessa tiimissä. Työskentelemme entistä enemmän myös virtuaalitiimeissä. Tiimin jäsenet eivät istu enää samassa toimistossa, samalla paikkakunnalla, samassa maassa taikka edes samalla mantereella. Toimimme usein hyvin hajallaan ja hajautetussa organisaatiossa. Tällöin perinteinen läsnäolo jää ehkä kokonaan puuttumaan ja olemme siirtyneet niin sanottuun etäläsnäoloon. (Sydänmaanlakka 2012.)

Uudet digitaaliset yhteistyöskentelyalustat vähentävät merkittävästi tarvetta lähettää sähköpostia, joka on ollut perinteisen toimistotyön yksi käytetyimmistä työkaluista jo vuosikymmenten ajan. Sähköpostia voikin pian verrata kirjepostin lähettämiseen. Pitkien sähköpostiviestien rinnalle on tullut myös muita viestimisen muotoja, ja sisällöt muuttuvat visuaalisemmiksi.

Tämä ilmenee myös Rossin (2012) ajatuksesta, että 18-vuotias ei käytä enää sähköpostia päivittäiseen viestimiseen, vaan se kategorisoidaan hitaaksi viestintävälineeksi, jota käytetään vain satunnaisesti isokokoisempien viestien lähettämiseen. Hänen mukaansa jo 14-vuotias ilmaisee itseään sujuvasti itse suunnittelemillaan, toteuttamillaan ja editoimillaan videoilla.

Näiden nuorten ensisijainen reaali maailma on se virtuaaliympäristö, johon he ovat ympäri vuorokauden yhteydessä iPhonensa ja kannettavan tietokoneensa kautta. Kun sukupolvesta kasvaa kehittyneet viestinnän käyttäjä ja saumattomien yhteyksien ylläpitäjä ja rakentaja, tuo se myös nyky-yrittäjämaailman kankeisiin yhteistyökäytäntöihin huikean uudistumisen mahdollisuuden. (Rossi 2012.)

Neste haluaa rakentaa yrityskuvaa modernista, globaalista yrityksestä, jossa on nykyaikaiset työskentelytavat ja tehokkaat työkalut. Näin voidaan houkutella yhtiöön nuoria kykyjä, jotka ovat tottuneet nykyaikaisiin digitaalisiin tapoihin kommunikoida ja jakaa tietoja.

2.3 Miten työtapojen tulisi muuttua Nesteellä?

2.3.1 Uudet työkalut edellyttävät uutta ajattelutapaa

Nykyisellä osaamisella ja toimintamallilla saavutetaan nykyiset tulokset. Uudet digitaaliset työkalut edellyttävät toimiakseen uutta ajattelutapaa ja muutoksia Nesteen yrityskulttuurissa. Muutos edellyttää kaikkien työntekijöiden aktiivista osallistumista ja tiedon jakamista, avoimuutta, rohkeutta ja itsensä johtamista. Muutos koskee kaikkia työntekijöistä johtajiin.

Nesteellä työ muuttuu perinteisestä yksilötyöskentelystä yhä enemmän yhteistyössä tehtävään työhön, mikä samalla tarkoittaa sitä, että työn tekeminen siirtyy organisatorisista siiloista monialaisiin verkostoihin, joissa ideoita, tietoa ja oppeja jaetaan avoimesti. Samalla viestintä muuttuu vähemmän ylhäältä alas valuvasta uutisoinnista kaikkien nesteläisten mahdollisuudeksi keskustella keskenään ja suoraan ylemmän johdon kanssa. Vahva Suomi-keskeisyys korvaantuu maailmanlaajuisella Neste-yhteisöllä. Nesteläiset tietotöyläiset voivat työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta, millä tahansa laitteella.

Työn muuttuminen yksilöistä yhteistyöskentelyyn on johtanut työntekijöiden itsenäistymiseen, mikä edellyttää vahvaa itsensä johtamista. Itsensä johtamisen vahva nousu viimeisten vuosien aikana ilmenee myös Sydänmaanlakan (2004) ajatuksesta, jonka mukaan organisaatiot ovat madaltuneet, asemavalta niiden sisällä on heikentynyt, on siirtynyt tiimitoimintaan ja itsenäisempään toimintaan.

Tätä ajatusta tukee myös Mancan, Grijalvon, Palaciosin ja Kaulion (2017) työympäristöihin liittyvässä tutkimus, jossa havaittiin, että yhteistyöskentelyyn tarkoitetut työympäristöt tarjoavat työntekijöille jonkin verran itsenäisyyttä mukauttaa työskentelypaikkansa yksilöllisiin ja yhteistyössä tehtäviin työtehtäviin. Vastaavasti johtajien odotetaan vähentävän työntekijöiden hallinnointia. Siitä huolimatta useat vastaajat toivat tutkimuksessa esiin työn tekemisen valvomiseen keskittyvän keskijohdon olevan tärkeimpiä työympäristöjen suorituskyykyyn negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden joukossa.

Työ ei tulevaisuudessa lopu, mutta se muuttaa koko ajan muotoaan. Muutos on aina haaste, jopa riski ja se pakottaa pois tutusta ja turvallisesta. Pääpainotus tässä muutoksessa on kannustaa nesteläisiä ottamaan vastuuta omasta osaamisestaan ja luoda pa-

rempia eväitä kestää epävarmuutta ja jatkuvaa kehitystä tulevaisuudessa paremmin. Perinteiset tavat tehdä töitä ja oppia eivät enää päde, vaan tietoa ja uutta oppia on hakeuttava itse hakemaan ja on aktiivisesti luotava ympärilleen omia verkostoja, jotta pärjää nyt ja tulevaisuudessa työelämässä.

Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan (Sydänmaanlakka 2004).

Miksi muutos ylipäättään tarvitaan? Uudet työtavat ja tehokkaammat työkalut tukevat ketterää toimintamallia, joka Nesteellä koostuu kolmesta osasta (ks. kuvio 1).

- 1 Itsensä johtaminen.** Jokaisella työntekijällä on vastuu jakaa tietoa ja osallistua keskusteluihin aktiivisesti ja samalla luoda onnistumisen edellytykset oman työnsä onnistumiseen ja rakentaa omaa asiantuntijaprofiiliaan sisäisesti.
- 2 Joustava työ.** Mahdollisuus itse valita mitä tietoa seuraa ja mikä on relevanttia sisältöä oman työn kannalta. Kaikki olennainen tieto on helposti löydettävissä ja aina saatavilla.
- 3 Osaaminen ja kehittyminen.** Jatkuvasti kehittyvä alusta varmistaa, että ominaisuudet vastaavat työn edellyttämiä vaatimuksia. Ideoiden ja tiedon läpinäkyvyys luo innovaatiota ja tehostaa oppimista.

Why the change is needed Supporting the Neste agile mindset

Self leadership	Flexible working	Learning & development
<ul style="list-style-type: none"> • Ability to impact the success of own work by finding and following relevant people, information, discussions • Possibility to manage and build own professional profile internally • Responsibility on each individual to be active, and interact with others 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibility to adjust part of the information flow based on individual need, such as role, or interest • Gateway to 'all': Creates flexibility as key tools and information are easily found • Mobile usage supports flexibility in information sharing and following 	<ul style="list-style-type: none"> • Bringing tips, best practices and sharing together - out of silos • New ideas, viewpoints and innovations increase as people discuss more and understand each other better • Continuously developing platform ensures tools always up-to-date

Kuvio 1. Miksi muutos tarvitaan? Uudet työkalut tukevat ketteriä työtapoja. (Digital Workspace -projekti 2018).

2.3.2 Intranetistä digitaaliseen työympäristöön

Nesteen vanhaa, vuonna 2008 käyttöönotettua intranet-portaalia käytettiin globaalisti, ja sillä oli kaksi kieliversiota: englantia ja suomi. Portaali oli Nesteen tärkein sisäisen viestinnän kanava ja sen omisti konserniviestintä.

Portaali oli rakennettu SharePoint 2007:lle, joka oli elinkaarensa lopussa - sekä teknisesti että käsitteellisesti. Nesteen vanha portaali oli keskeisessä roolissa ja hyvin monipuolisesti käytössä tiedonhallinnassa sisäisesti, ja se sisälsi mm. Nesteen johtamisjärjestelmän, työohjeet, tiedostohallinnan ja sisäisen viestinnän. SharePoint-sivustojen ja toimintojen käytön jatkaminen olisi vaatinut kallista päivitysprojektia ja kalliin lisenssisopimuksen jatkamista Microsoftin kanssa.

Vuonna 2015 Neste otti käyttöön Googlen yritystyökalut: sähköpostin, kalenterin, verkkokokous- ja pikaviestintäpalvelut, jotka korvasivat vanhat käytössä olleet työkalut. Lisäksi henkilöstölle annettiin mahdollisuus hyödyntää tiedostonhallintaan Drivea, mutta vanhoja tiedostoja ei vielä tässä vaiheessa lähdetty keskitetysti siirtämään Portaalista Driveen. Muutos uusiin työkaluihin toteutettiin vaiheittain vuosien 2015–2019 aikana ja muutostyö Google-työkalujen tehokkaampaan hyödyntämiseen jatkuu edelleen.

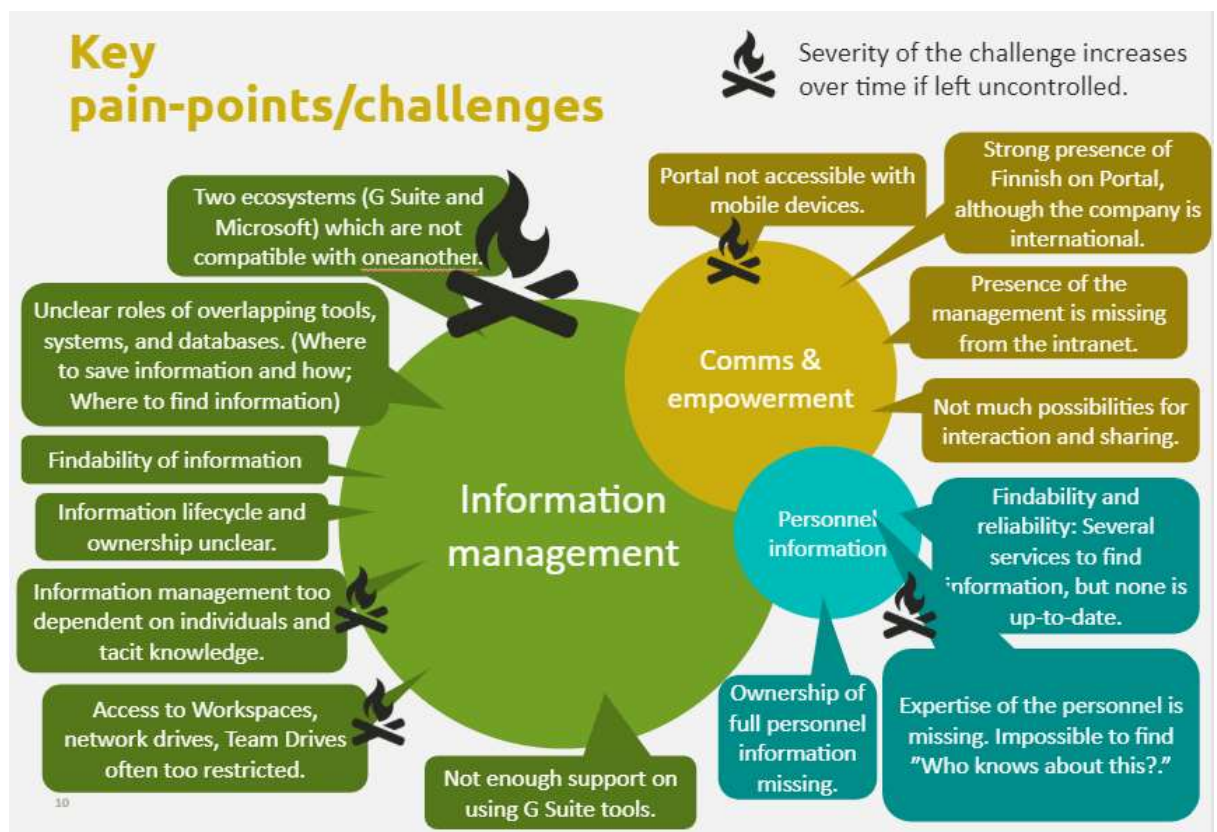
Neste suoritti kattavan Digitaalinen työympäristö -esitutkimuksen työntekijöilleen vuonna 2017 selvittääkseen valittujen sisäisten sidosryhmien odotukset ja tarpeet uudelle intranetille sekä digitaaliselle yhteistyöskentelylle. Esiselvityksessä arvioitiin myös mahdollisia teknologiavaihtoehtoja uudelle työympäristölle. Nesteen työntekijät nostivat esiin suurimmat työhön liittyvät haasteet ja määrittelivät parannettavat avainalueet.

Vanhan intranetin uusimisprojekti koostui kolmesta osasta: *Viestinnän hallinta*, *Asiakirjojen hallinta* ja *Työkalut & teknologia*. Tavoitteena oli mahdollistaa Way Forward -kulttuuria ja ketterää toimintatapaa edistävä digitaalinen työympäristö, rakentaa edelläkävijäbrändiä, yhdenmukaistaa ja selkeyttää käytössä olleiden työkalujen rooli.

2.3.3 Tunnistetut haasteet

Nielsen (2013) painottaa, että sosiaalisten intranet-projektien tulee pohjautua liiketoiminnan tarpeeseen, joka on jokin ongelma tai kipupiste, jota projektilla yritetään ratkaista.

Vuonna 2017 tehdyssä Digitaalinen työympäristö -esitutkimuksessa (ks. kuvio 2) Nesteen työntekijät toivat esiin työhönsä liittyviä haasteita tai esteitä tehokkaammille työtyöille.



Kuvio 2. Digital Workspace -esiselvityksessä havaittuja haasteita. (Digital Workspace -projekti 2018).

Nesteen vanha Portaali oli keskeisessä roolissa ja oli ollut hyvin monipuolisesti käytössä tiedonhallinnassa ja viestinnässä sisäisesti. Tietomäärä, joka Portaaliin oli tallentunut 10 vuoden aikana, oli päätä huimaava, ja se hidasti käyttöä suuresti. Portaalia ei pystynyt käyttämään mobiilisti, ja se edellytti toimiakseen sisäverkkoa. Portaali oli vanhentunut, epävakaa ja edellytti välitöntä uudistamista.

Työelämän nykytarpeisiin ketterämmin soveltuvammat Google-työkalut eivät olleet yhteensopivat Microsoftin Sharepoint 2007 -teknologian kanssa, ja näiden kahden ekosysteemin väliset roolit olivat henkilöstölle epäselvät: minne tallentaa tiedostot ja mitä työkaluja voi hyödyntää mihinkin. Työaikaa kului hukkaan, kun joutui vaihtamaan kahden ekosysteemin välillä.

Eteneminen uuden digitaalisen työympäristön rakentamiseen edellytti vanhojen Sharepoint-tiedostojen kattavaa läpikäyntiä ja teknistä arviointia niiden siirtämiseksi, uusien Google-työkalujen käyttöön riittävästi tukea ja jatkuvaa muutoshallintaa, sekä johdon sitoutumista muutokselle.

Liiketoiminnan edellytykset ja tarpeet olivat kuitenkin selkeät: ajantasaisten tietojen ja oikeiden ihmisten tulee löytyä helposti, käytön tulee olla mobiilisti mahdollista, missä tahansa ja milloin tahansa. Selkeät roolit työkaluille ja ohjeet tiedon elinkaarihallinnalle oli luotava.

Ainoa asia, mikä jakoi käyttäjät kahteen leiriin, oli kieli. Ulkomaan toimipisteet ja tiedossa oleva kansainvälistyminen loi paineita englanninkieliselle alustalle, mutta suurin osa käyttäjistä on kuitenkin edelleen Suomessa, ja monelle ainoa puhuttu kieli on suomenkieli.

2.4 Nesteen digitaalinen työympäristö globaalin yhteistyön mahdollistajana

2.4.1 Vahva linkki yhtiön strategiaan

Kun otetaan käyttöön uusia teknologioita, järjestelmiä tai ohjelmistoja, hankkeen tavoitteena on muutos. IT-järjestelmän hankinta on aina suuri investointi, ja siksi se täytyy sitoa yrityksen strategiaan ja sen toimeenpanoon. (Tiirikainen 2008, 120.)

Nesteen strategia on olla maailman johtavin uusiutuviissa ja kiertotalousratkaisuissa. Nesteen digitaalisen työympäristön tavoite on mahdollistaa ketterät työtavat ja edistää Way Forward -kulttuuria, joita ilman yhtiö ei pystyisi saavuttamaan strategisia tavoitteitaan.

Neste pyrkii olemaan globaali yritys, jossa tarvitaan alusta maailmanlaajuisen henkilöstömme yhdistämiseksi. Neste haluaa mahdollistaa nykyaikaiset ja tehokkaat työskentelevät, joissa jakaminen ja yhteistyö verkkoalustalla ovat avainasemassa. Neste uskoo,

että sen avulla voidaan houkutella nuoria kykyjä, jotka ovat tottuneet nykyaikaisiin digitaalisiin tapoihin kommunikoinnissaan ja tiedonjakamisessa. Nesteen tavoite on rakentaa yrityskuvaa modernista, globaalista yrityksestä, ja yrityskulttuurimme on heijastettava sitä.

2.4.2 Kohti tehokkaampia työtapoja

Digitaalinen työympäristö -esiselvityksen perusteella laadittiin ohjeet Nesteen digitaalisen työympäristön kehittämiseksi, tiedon jakamiselle, vuorovaikutukselle ja yhteistyön tekemiselle maailmanlaajuisesti. Menestyminen globaalissa ja muuttuvassa työympäristössä edellyttää ketterämpiä työkaluja ja ajattelutavan muutosta.

Siksi vuonna 2018 aloitetun Cosmos-projektin tavoitteena oli rakentaa uusi yhteistyökulttuuri ja ajattelutapa kaikille nesteläisille. Projekti toi käyttöön yhtenäisen tiedonjako- ja yhteistyöalustan Cosmoksen, joka on täysin integroitu Google-työkaluihin.

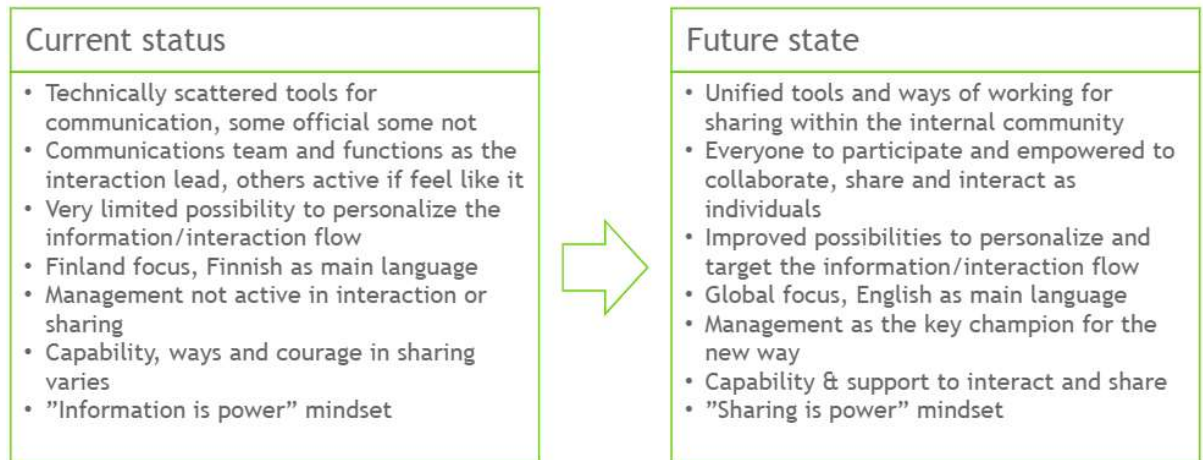
Hamburg (2019) mukaan digitaalinen työympäristö sisältää kaikki digitaaliset teknologiat ja palvelut, joita ihmiset käyttävät suorittaessaan työtehtäviään. Digitaalinen työympäristö mahdollistaa myös sujuvan tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön maailmanlaajuisesti.

Nesteellä digitaalinen työympäristö mahdollistaa

- tehokkaan ja sujuvan yhteistyöskentelyn globaalisti – luo nykyaikaisen digitaalisen työskentelyalustan kaikille työntekijöille ja lisää globalisaatiota.
- virtuaalisen keskustelun ja tiedonsiirron – lisää yrityksen oppimista ja liiketoiminnan ymmärtämistä.
- mobiiliratkaisun, joka helpottaa oikeiden ihmisten ja tiedon löytämistä, tukee jatkuvaisen työn tekemistä.
- Nesteen brändin ja työnantajamielikuvan rakentamista – lisää ylpeyttä ja houkuttelee uusia kykyjä.

Kuviossa 3 on listattuna tilanne ennen uudistusta ja tavoiteltu tilanne uudistuksen jälkeen.

Current status/future state summary



Kuvio 3. Nykytila / Tulevaisuuden tila. (Digital Workspace –projekti 2018).

Suurimmat erot vanhan Portaalin ja uuden ympäristön välillä ovat hajallaan olevien työkalujen rakentaminen osaksi yhtenäistä alustaa, tiedonjakamisen ja viestintävastuun siirtyminen kaikille työntekijöille, Suomi-keskeisyydestä siirtyminen kohti globaalia työympäristöä, johdon näkyvyyden lisääntyminen, tiedonjakamisen ja osaamisen laajentuminen.

Uusi alusta on aina investointi, eivätkä sen aikaansaamat hyödyt konkretisoidu välttämättä hetkessä, mutta uuden digitaaliset työympäristön tuomat hyödyt Nesteelle ovat:

1. tuottavuuden kasvu siilorajat ylittävien verkostojen myötä
2. mahdollisuus käyttää mitä tahansa laitetta, missä tahansa paikassa, millä tahansa sovelluksella
3. konkreettisia tapoja tukea ketterää ajattelutapaa
4. tehokkuuden kasvu tietämyksen ja oppien leviämisen kautta
5. läpinäkyvyys lisää uusia ideoita, innovaatioita ja proaktiivista johtajuutta
6. vahvempi tunne globaalista Neste-yhteisöstä

7. turvallinen tapa jakaa tietoa
8. kustannustehokas ja yhtenäinen alusta
9. lisää tehokkuutta nykyisten työntekijöiden kanssa ja houkuttelee uusia kykyjä.

Uuden digitaaliset työympäristön tuomat hyödyt työntekijälle ovat:

1. Ajansäästö: työntekijä saa ajantasaista tietoa, joka on helposti löydettävissä ja käyttäjälle suunnattua
2. Saa, mitä tarvitsee: Yksilölliset tarpeet ja kiinnostus ohjaavat sisältöä. Työntekijät voivat itse valita seurattavat sisällöt, jotka haluaa nähdä etusivulla, ja seurata oman työn kannalta tärkeitä kanavia.
3. Mahdollisuus tutustua työkavereihisi muualla maailmassa: yhteistyön tekeminen kollegoiden kanssa yhteisellä alustalla.
4. Vähemmän sähköpostia: käyttämällä yhteistä alustaa ja kanavia tiedon jakamiseen työntekijöiden ei tarvitse lähettää niin paljon sähköpostia.

On tiedossa, että tiedon jakamiseen ja viestinnän kehittämiseen pohjautuvat teknologiat muuttivat tapoja, joilla työntekijät kohtaavat, tekevät yhteistyötä ja kommunikoivat keskenään. Hamburgin (2019) mukaan nämä muutokset ovat kiihtyneet myös seuraavien suuntausten vuoksi: ikääntyvä työvoima ja tarve siirtää heidän tietotaitoaan, tarve vastata monen sukupolven työvoiman vaihteleviin tarpeisiin, tietoähky ja teknologia, joka auttaa työntekijöitä löytämään helpommin tiedon, jota he tarvitsevat työskennelläkseen tehokkaammin. Nämä trendit vaativat digitaalista muutosta ja työympäristön uudelleen muokkaamista.

3 Cosmos – Nesteen digitaalinen työympäristö

3.1 Cosmoksen kolme osa-aluetta

Nesteen uusi digitaalinen työympäristö Cosmos julkaistiin helmikuussa 2019. Tämän jälkeen nesteläisillä on ollut käytössään yksi digitaalinen työympäristö, josta löytyy kaikki

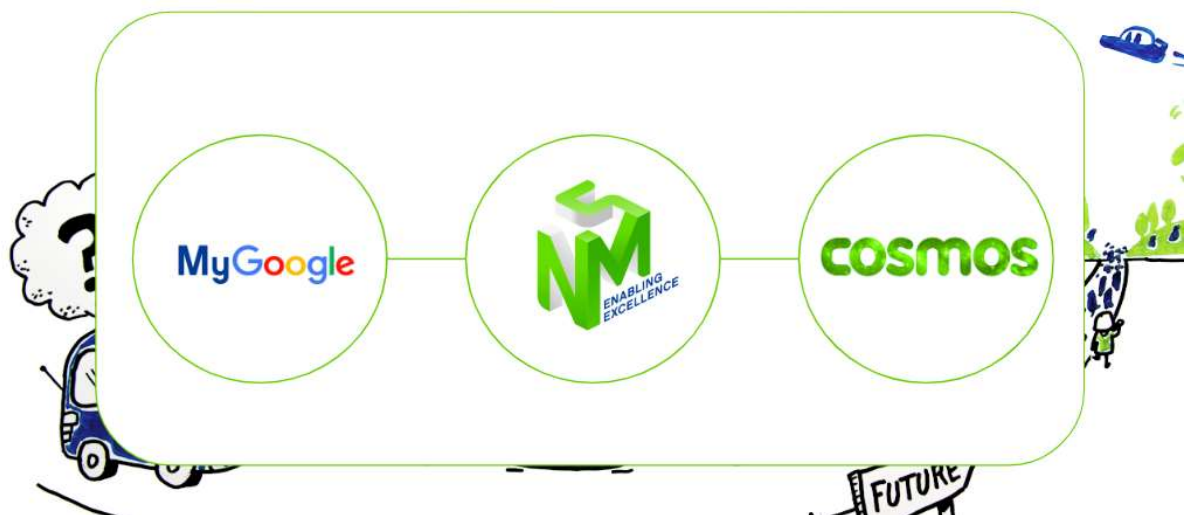
olennaiset työkalut ja tiedot työn tekemistä varten. Nesteläisillä on vapaus valita itselleen ja työhönsä parhaiten sopivat verkostot ja seurattavat uutiset sekä jakaa vapaasti tietoa kollegoiden kanssa ympäri maailmaa.

Tämä vapaus vaatii itsensä johtamista, rohkeutta jakaa tietoa aktiivisesti ja oppia samalla myös muilta. Nesteellä jokainen kehittää, luo ja ylläpitää sisältöä uuteen digitaaliseen työympäristöön, ei vain viestintätiimit. Jokaisella on myös vastuu jakaa tietonsa muiden kanssa ja löytää tietoa eri lähteistä. Cosmoksessa on vain yksi yhteinen, kaikille etukäteen kohdennettu uutiskanava.

Nesteen digitaalinen työympäristö on rakennettu kolmesta osa-alueesta (ks. kuvio 4):

1. **Google-työkalut** toimivat toimisto-ohjelmien ja tiedonhallinnan työkaluina.
2. **Nesteen johtamisjärjestelmä (NMS)** on erillinen alusta, jonka avulla hallinnoidaan Nesteen politiikkoja, periaatteita ja ohjeita.
3. **Cosmos** kokoaa kaikki tärkeimmät työkalut ja liiketoimintasovellukset, uutiset, sisäisen sosiaalisen median ja staattisen tietosisällön saumattomasti yhteen.

Neste Digital Workspace



Kuvio 4. Nesteen digitaalinen työympäristö koostuu kolmesta osa-alueesta: Google-työkaluista, Nesteen johtamisjärjestelmästä (NMS) ja Cosmoksesta. (Digital Workspace -projekti 2018)

3.2 Sosiaalinen intranet

Noin kymmenen vuotta sitten vielä yrityksissä puhuttiin siitä, voidaanko sallia työntekijöiden internetin käyttö työajalla ja sosiaalisen median kanavia pidettiin pelkästään viihteellisinä vapaa-ajan keskustelualustoina. Viimeisen parin vuoden ajan yrityksissä on havahduttu sosiaalisten alustojen mahdollisuuksiin ja hyötyihin.

Greeven & Williamsin (2017) mukaan sosiaalisen median valtava menestys ja niiden jatkuvasti kasvava käyttäjämäärä, on mahdollistanut erilaisten yhteistyöohjelmistojen kehittymisen ja kysynnän kasvun työpaikoilla. Organisaatiot ovat alkaneet omaksua niiden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita yritysyhteistyöjärjestelmissä. Uudet sisältömahdollisuudet, käyttäjien luoman sisällön jakaminen, keskustelu ja verkostoituminen, organisaatiot odottavat heidän tiedonvaihto-, viestintä-, koordinointi- ja vuorovaikutuskykynsä parantuvan ja laajentuvan.

Mergelin (2016) määritelmän mukaan sosiaaliset intranetit ovat yrityksen sisäisiä sosiaalisia verkostoja, jotka käyttävät tekniikkaa, kuten automatisoituja uutissyötteitä, wikejä, keskusteluja tai blogeja - osallistaakseen työntekijöitään. Sosiaalisista intraneteistä käytetään myös nimityksiä yritysten sosiaalinen media tai Enterprise 2.0. Yhteistä näille teknologioille on kuitenkin se, että ne tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden

- luoda henkilökohtaisen online-profiilin,
- seurata muiden työntekijöiden päivityksiä,
- vastaanottaa automaattisesti push-tietoja tietyn tyyppisistä uutissyötteistä tai uutiskirjeistä,
- yhteistyöskennellä ja jakaa tietoa. (Mergel 2016.)

Mergelin (2016) mukaan sosiaaliset intranetit on suunniteltu toistamaan joitain sisällöntuotannon ja -jakamisen ominaisuuksia, jotka ovat suosittuja ulkoisissa sosiaalisen median kanavissa. Hänen mukaansa alustat tukevat keskusteluketjujen syntymistä koko

organisaatiota koskevien ajankohtaisten asioiden ympärille ja parantavat erityisesti niiden työntekijöiden tietämystä, joilla ei olisi muulloin mahdollisuutta päästä tutustumaan toisten asiantuntemukseen aiheesta ja mahdollisuutta hyödyntää saatua tietoa omassa työssään.

Sosiaalisten piirteiden nähdään olevan entistä hyödyllisempiä yrityksen sisällä työntekijöiden yhteistyön ja tiedonhallinnan tukemisessa. Nielsenin (2013) mukaan monet yritykset näkevät intranet-tiedon jakamisen ja muut sosiaaliset ominaisuudet tarjoavan todellisia kilpailuetuja. Sosiaalisia työkaluja ei rakenneta, koska se on hauskaa, vaan koska se on hyödyksi työssä. Nykyään sosiaaliset työkalut ovat iso osa tietotyöntekijän standardi työkalupakkia, ja monet johtajat tunnustavat tämän jo.

Sosiaalisen median alustoista tutut ominaisuudet ja käyttötavat madaltavat kynnystä jakaa tietoa tai kommunikoida yli organisaatorajojen, oli sitten johtaja tai työntekijä (ks. kuvio 5).

Change and benefit Internal social media



Kuvio 5. Sisäinen sosiaalinen median tuomat muutokset ja hyödyt organisaatiolle. (Digital Workspace-projekti 2018).

Näitä etuja tavoiteltiin myös Cosmoksessa, joka rakennettiin ensisijaisesti sisäisen sosiaalisen media ehdoilla, jotta saavutettaisiin mahdollisimman vaivaton ja läpinäkyvä tiedon jakaminen. Neste ei halunnut rakentaa jälleen yhtä siloa, jossa sosiaaliset elementit olisivat olleet irrallinen osa muuta tietosisältöä, mikä olisi tehnyt käyttäjäkokemuksesta pirstaleisen.

Perinteisissä intraneteissa yrityksen uutissyötteen ovat perinteisesti olleet keskiössä ja sisäinen sosiaalinen media on ollut käytössä keskustelua varten erillisenä sovelluksena, mutta Cosmoksessa haluttiin somekeskustelu nostaa alustan keskiöön ja osaksi yhdenmukaista alustaa. Muut elementit rakennettiin sen ympärille.

3.3 Uutiset

Nielsenin (2013) mukaan ”virallisen” ja käyttäjän luoman sisällön välinen suhde on kuin herkkä tanssi. Käyttäjien luoman intranet-sisällön kasvu auttaa vastaamaan monien työntekijöiden esittämiin kysymyksiin. Virallisilla politiikoilla ja linjauksilla on kuitenkin edelleen oma roolinsa. Näitä kahta sisältötyyppiä ei tule erottaa - mutta ohjeistus yhden kattavan intranet-haun käyttöön on edelleen osuvampi kuin koskaan.

Virallisen ja epävirallisen tiedon rajojen mahdollista hämärtymistä pohdittiin myös Cosmosta rakennettaessa. Cosmos on Nesteen tärkein sisäisen viestinnän kanava, jossa julkaistaan yhtiön koko konsernia koskevat viralliset uutiset, kuten pörssi- ja lehdistötiedotteet sekä muut ajankohtaiset liiketoimintaa ja henkilöstöä koskevat uutiset.

Uutiset on eriytetty omiin kohdennettuihin uutiskanaviinsa, ja ne erottuvat muusta sisällöstä ja keskusteluista selkeästi (ks. kuvio 6). Neste Global News on ainoa kaikille yhteinen uutiskanava, jossa uutisia julkaisee pääasiassa viestinnän henkilöt.

Change and benefit News



Kuvio 6. Ajankohtaisen uutissyötteen tuoma muutokset ja hyödyt organisaatiolle. (Digital Workspace -projekti 2018).

Konserniuutisten lisäksi julkaistaan paikallisia uutisia, jotka käsittävät suurimpien toimipaikkojen ajankohtaiset tapahtumat ja niitä julkaisevat paikalliset sisällöntuottajat tai viestijät.

Viralliset uutiset ja kanavissa käydyt keskustelut ovat osa samaa yhtenäistä alustaa ja ne julkaistaan kaikille samanaikaisesti. Mahdolliset kieliversiot on jaeltu saman uutisen yhteydessä. Uutiset pystytään kohdentamaan toimipaikoittain ja niistä kerättävä data on aiempaa monipuolisempaa.

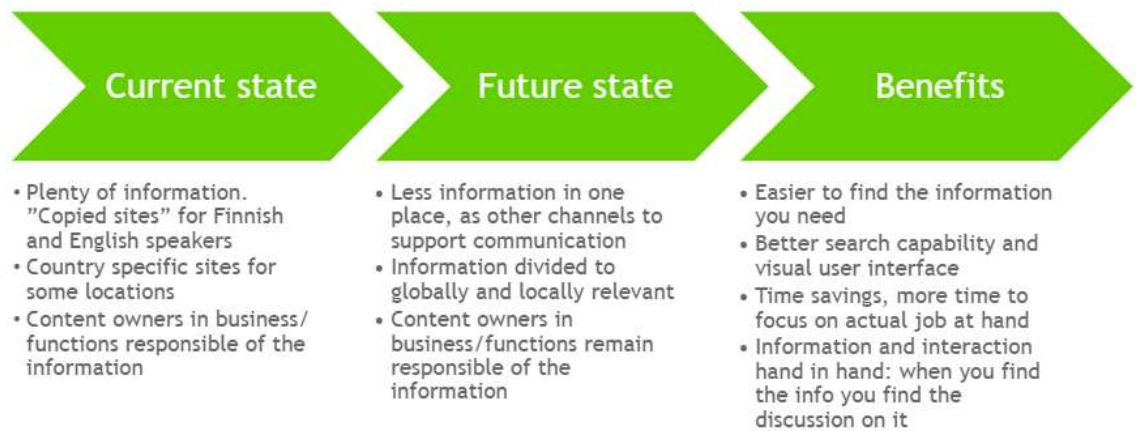
3.4 Staattinen tietosisältö

Techdifferences.com (2018) mukaan staattisia verkkosivuja on vaikea muuttaa, koska se vaatii muutoksen toteuttamisen jokaisella kerralla manuaalisesti, mistä syystä sen sisältö ei muutu säännöllisesti. Staattisilla verkkosivuilla näytetään sama sisältö aina kun joku käy siellä, kun taas dynaamisilla verkkosivuilla sivun sisältö muuttuu käyttäjän mukaan.

Staattinen tietosisältö, eli ns. perinteinen intranet-sisältö, käsittää harvoin päivittyvät perustiedot yhtiön tärkeimmistä liiketoiminnasta, organisaatioista, työsuhteeseen liittyvistä ohjeista ja palveluista, jotka koskevat kaikkia nesteläisiä ja joihin kaikilla tulee olla pääsy. Staattisten sivujen tarkoitus on pääasiassa ohjata käyttäjiä dynaamisen tiedon ääreen, joko toiseen sovellukseen tai dokumenttiin, jotta sivuilla oleva tieto pysyy päivitettyinä helpommin.

Staattista tietoa on helpompi löytää tehokkaan haun avulla, mikä säästää työaikaa (ks. kuvio 7).

Change and benefit Information content



Kuvio 7. Staattisen tietosisällön tuomat muutokset ja hyödyt organisaatiolle. (Digital Workspace -projekti 2018).

Jokaisella sivulla on omistaja, joka on vastuussa sivujen päivityksestä ja tietojen oikeellisuudesta. Tietojen kasaantumista pyritään välttämään selkeän ja visuaalisen käyttöliittymän sekä automaattisen arkistointiominaisuuden avulla.

3.5 Cosmoksen konsepti

Cosmoksen sisältökonsepti eroaa vanhasta portaalista merkittävästi tekniseltä toteutukseltaan kuin myös käsitteellisesti (ks. kuvio 8).

Goodbye Portal

CHANNELS. Changing. Scattered.

TECHNOLOGY. Controlled. Standardized. Restricted user rights.

LANGUAGE. Finnish.

SKILLS. Varying. Emphasis on the functionalities.

WAYS OF WORKING. Individual. Site-based. Reactive. "Knowledge is power"

Welcome COSMOS

Common tools and ways of working.

Mobility. Flexibility. Personalized content.

Global. English as the main language. Local languages where needed.

Constant learning. Emphasis on the ways of working.

Networks. Global. Proactivity. "Sharing is power"

Kuvio 8. Vertailu vanhan Portaalin ja uuden Cosmoksen eroista. (Digital Workspace -projekti 2018).

Portaali pysyi samanlaisena vuodesta toiseen ja suuria muutoksia sen sisältöön tai toiminnallisuuksiin ei juuri tullut. Aiemmin työkalut- ja viestintäkanavat olivat hyvin suomi-keskeisiä ja toisistaan hajallaan olevia. Käyttäjähallinta ja sisällöntuotanto olivat rajoitettua ja vain muutamien osaajien käsissä.

Sisällöntuotanto-ohjelma oli hankalakäyttöinen ja edellytti koulutusta ennen käyttöönottoa. Työkalut soveltuivat paremmin yksilötyöskentelyyn yhtiön fyysisessä toimipaikasta käsin tehtynä. Työnteon tehokkuuden edellytys oli omien henkilökohtaiset verkostojen laajuus, joten vanhempien työntekijöiden olemassa olevat verkostot ja tietotaso asioista oli eduksi.

Cosmoksessa pääpainotus on ketterissä työtavoissa, ja sen tarkoitus on tukea työtapojen muutosta: pääsy on mahdollistettu missä tahansa, milloin tahansa ja millä tahansa laitteella. Alustaa kehitetään jatkuvasti kumppanin toimesta, joten käyttäjien tulee osata sopeutua jatkuviin muutoksiin. Cosmoksen pääkieli on englanti, mutta myös paikallisia kieliä on mahdollista käyttää. Rakenne ja sisällöt on rakennettu globaalisti relevanteiksi.

Cosmoksen käyttö ei edellytä suurta koulutusta, vaan käyttöliittymä muistuttaa mitä tahansa sosiaalisen median kanavaa ja on näin ollen intuitiivinen käyttää. Työnteon tehokkuutta lisätään kattavalla hakutoiminnolla ja selkeällä käyttöliittymällä, jonka avulla on

helppo löytää tarvitsemansa tieto tai henkilö. Kenellä tahansa on mahdollisuus liittyä verkostoihin tai luoda sellainen itse. Tieto kulkee nopeammin ja läpinäkyvämmin verkostosta toiseen, lisäten liiketoiminnan ymmärrystä ja innovaatioita.

3.6 Cosmoksen sisältökonsepti

Cosmoksen sisällöllinen konsepti pohjautuu siihen, että tietosivuja on paljon aikaisempaa vähemmän ja sisältö on enemmän dynaamista, jatkuvasti päivittyvää sisältöä. Vähemmän viestinnän osaston laatimia uutisia ja enemmän kaikkien nesteläisten toistensa kanssa käymää keskustelua, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki nesteläiset tuottavat sisältöä. Sisältö koostuu eri syötteistä (kanavat), joista ihmiset itse valitsevat mitä seuraavat. Tietoa on helppo löytää ja hallinnoida.

Etusivulle on koottu selkeästi ja visuaalisesti kaikki olennaiset osiot (ks. kuvio 9).



Kuvio 9. Kuva 1. Cosmoksen etusivu 21.5.2019

Cosmos sisältää kolme osa-aluetta (ks. kuva 10):

1. **Sivut**, jotka on tarkoitettu staattiselle, harvoin päivittyvälle tietosisällölle.

2. **Kanavat**, jotka on tarkoitettu keskusteluun, viestintään ja yhteistyöskentelyyn. Kanavia hyödynnetään myös uutiskanavina ja tiimi- ja projektityötiloina.
3. **Ihmiset**, joka toimii yhtiön sisäisenä puhelinluettelona.



Kuvio 10. Cosmoksen sisältö muodostuu kolmesta elementistä. (Digital Workspace -projekti 2018).

Ihmiset-osiosta löytyy yhtiön puhelinluettelo, josta löytyy nimellä hakemalla kollegoiden yhteystiedot, organisaatiot, kalenterit ja ryhmät. Saatavilla olevat tiedot käsittää automaattisesti taustajärjestelmistä päivittyvät tiedot: henkilön nimen, tittelin, yhteystiedot. Henkilöitä kannustetaan myös päivittämään itsestään jonkinlaisen kuvauksen vastualueistaan ja osaamisestaan. Näin mahdollistetaan myös oikeiden kykyjen parempi löydettävyyttä.

Noin 10 % kanavista on ennalta määritetty ja luotu työntekijöille (uutiskanavat). Noin 90 % kanavista on työntekijöiden itsensä luomia, valitsevia ja priorisoivia. Kaikkien työntekijöiden sallitaan ja suositetaan luomaan kanavia omiin tarpeisiinsa riippumatta siitä, onko kyse työstä tai muusta. Kaikki työntekijät voivat lähettää viestejä kaikille avoimille kanaville. Kaikki työntekijät voivat kommentoida yleisiä uutisia ja ilmoituksia. Kaikki työntekijät voivat mainita ja merkitä (@Jatta Pakkanen) muut työntekijät julkaisuissaan ja kohdentaa kysymyksiä oikeille henkilöille keskustelun mahdollistamiseksi.

Cosmoksessa on kaksi sivuryhmää *Who we are* ja *Working at Neste*. Kaikki sivut ovat ennalta määritettyjä ja näkyvät kaikille työntekijöille. Sisällöntuotanto on hajautettu ja uusien sivujen luominen ja sivujen muokkaaminen on rajoitettu sisällönomistajille ja -tuottajille. Sivun omistajat ovat aina kaikkien työntekijöiden nähtävissä. Kaikki työntekijät voivat ottaa yhteyttä sivun kirjoittajiin palautteen saamiseksi.

Sivuja ei ole rakennettu organisatorisesti, vaan teemapohjaisesti. Toimipaikoilla tai liiketoimintayksiköllä ei ole omia sivujaan, vaan kaikki toimipaikkakohtaiset ja liiketoimintayksikkökohtaiset tiedot on sulautettu osaksi teemoja. Sivurakenne on luotu englanniksi ja sisällöt ovat kaikille nesteläisille yhdenmukaiset ja globaalisti relevantit.

Sivuilla ei ole erillisiä dokumenttikirjastoja, vaan kaikki dokumentit on upotettu tai linkitetty Google Drive -kansioista osaksi sivuja. Kansiot ja dokumentit on jaettu kaikille nesteläisille lukuoikeuksin. Näin tieto pysyy hyvin päivitettynä, kun dokumentteja ei tarvitse erikseen muistaa päivittää Cosmokseen.

Muita oleellisia elementtejä Cosmoksessa ovat kaiken sisällön ja Google-työkalujen läpäisevä **hakutoiminto**. **Launcher**, jossa on kaikki tärkeimmät työkalut ja liiketoimintasovellukset listattuna. **Ilmoitusvalikko**, johon kerääntyy vain ne ilmoitukset, jotka käyttäjä on itselleen tilannut. **Neste Global News**, jossa on globaalisti ajankohtaisia ja kaikille relevantteja uutisia ja **My Channel Feed**, johon kerääntyy muut uutiset ja keskustelut, joita käyttäjä seuraa. Etusivulla on myös muutama mainostus olennaisimmista sisällöistä, kuten toimitusjohtajan oma keskustelukanava, avoimet työpaikat tai IT-uutiset.

4 Organisaatiot eivät muutu, ihmiset muuttuvat

4.1 Muutoksenhallinta

North Patrolin suorittaman selvityksen (2019) mukaan monessa organisaatiossa kipuiltaan vielä ryhmätyövälineiden mukanaan tuoman kulttuurinmuutoksen kanssa. Tietotyötä kun ei uudisteta sillä, että lanseerataan uudet työkalut ja siirretään dokumentit omilta koneilta ja verkkolevyiltä pilveen, vaan se vaatii johtamista, sitoutumista ja esimerkkejä. Ryhmätyön tekeminen pilviympäristössä tai työtiloissa ylipäättänsä on kulttuurillinen haaste monessa organisaatiossa. Moni kyselyyn vastannut kertookin, että työtilojen käyttötavat ovat hyvin hajanaiset ja hallintamalli kaipaa vielä kirkastusta. Vain noin

kolmanneksella on työtilojen toimintatavat ja politiikat mietittynä. Eri välineet tulisivat roolittaa selkeästi, pelisäännöt pitää sopia ja henkilöstö tulee ohjeistaa ja kouluttaa.

Proscin (2019) mukaan kun organisaatio ryhtyy projekteihin tai hankkeisiin suorituskyvyn parantamiseksi, hyödyntääkseen mahdollisuuksia tai avainkysymysten käsittelemiseksi, ne vaativat usein muutoksia. Muutoksia prosesseissa, työtehtävissä, organisaatorakenteissa ja käytössä oleviin teknologioihin. Itse organisaation työntekijöiden on kuitenkin viime kädessä muutettava tapaa, jolla he tekevät työtä. Jos nämä ihmiset ovat epäonnistuneet henkilökohtaisissa muutoksissaan, jos he eivät pysty omaksumaan tai oppimaan uutta työskentelytapaa, aloite epäonnistuu. Jos työntekijät omaksuvat ja hyväksyvät aloitteen edellyttämät muutokset, se tuottaa odotetut tulokset.

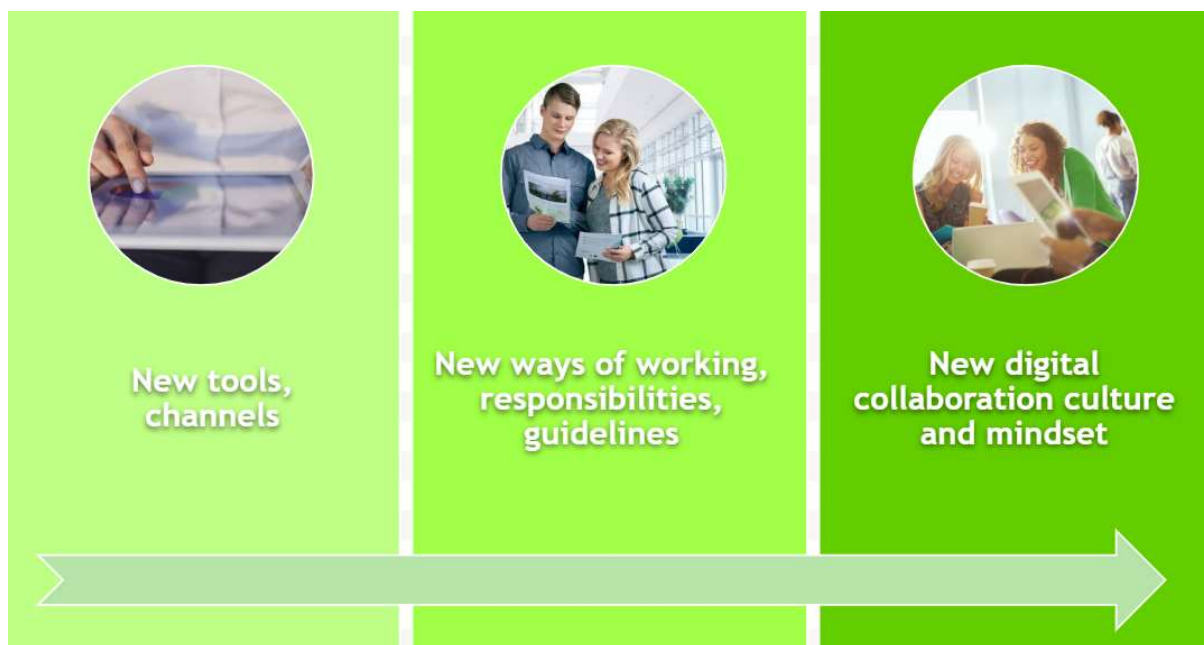
Prosci (2019) määrittelee muutoksenhallinnan olevan jäsennelly ja tarkoituksellinen lähestymistapa tukea ihmisiä muutostilanteissa. Se valmistaa, varustaa ja tukee yksilöitä heidän työssään tapahtuvissa muutoksissa. Vaikka kaikki muutokset ja yksilöt ovat ainutlaatuisia, vuosikymmenien tutkimus osoittaa, että voimme toimia vaikuttaaksemme ihmisiin heidän yksilöllisissä muutoksissaan. Muutoksenhallinta tarjoaa jäsennellyn lähestymistavan organisaation yksilöiden tukemiseen siirtymisessä nykyisestä tilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan.

Uuden digitaalisen työympäristön tuoma työtapojen muutos on merkittävä ja tämän kaltaiset muutokset vievät aikaa. Ensisijaisesti muutos liittyy ihmisten sopeutumiseen uuteen ajattelutapaan ja työskentelytapojen muuttamiseen.

Nesteen työtapamuutoksessa on kolme näkökulmaa (ks. kuvio 11):

1. Cosmos tuo Nesteelle uusia työkaluja ja viestintäkanavia. Suurin muutos tapahtuu kuitenkin digitaalisissa työskentelytavoissamme.
2. Uudet työtavat tuovat uusia vastuita ja ohjeita. Tämä on suuri muutos yhteistyökulttuurissa ja ajattelutavassa, joten se ei tapahdu hetkessä vaan vaatii aikaa ja työtä.

3. Ennen kaikkea muutoksessa on kyse siitä, että ihmiset omaksuvat uuden ajattelutavan ja alkavat tehdä työtä uudella tavalla. Ajattelussa ja kulttuurissa tapahtuvat muutokset ovat onnistuneen muutoksen avain, mutta myös vaativat eniten aikaa toteutuakseen.



Kuvio 11. Muutoksen kolme näkökulmaa. (Digital Workspace –projekti 2018).

Hamburg (2019) mukaan organisaation kulttuuri vaikuttaa tapaan, jolla työntekijät käyttäytyvät ja työskentelevät digitaalisen muutoksen yhteydessä, ja siten organisaation suorituskyykyyn, menestykseen ja epäonnistumiseen. Tämä tarkoittaa, että työpaikan kulttuuri määrää viime kädessä sen, kuinka ja missä määrin työntekijät kohtaavat, kommunikovat ja tekevät yhteistyötä digitaalisissa työympäristöissä.

Tätä tukee myös Rossin (2012) ajatus siitä, että yhteys ja luottamus ovat ne, joille parhaiden työpaikkojen yrityskulttuurit rakentuvat. Keskeisiä ovat ne suhteet, joita ihmiset rakentavat keskenään, niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolelle.

4.2 Muutoksenhallinnan prosessi

Isot muutokset ovat pitkiä prosesseja. Kotterin (2007) prosessissa, jolla suuria muutoksia on mahdollista luoda, on kahdeksan vaihetta (ks. taulukko1).

Taulukko 1. Taulukko 1: Kotterin (2007) muutosprosessin vaiheet

1. Kiireellisuuden tunnun osoittaminen	Tutkitaan markkinoita ja kilpailutilanteita. Tunnistetaan ja keskustellaan kriiseistä, mahdollisista kriiseistä tai suurista mahdollisuuksista.
2. Ohjaavan liittouman (koalition) luominen	Muodostetaan ryhmä, jolla on tarpeeksi voimaa muutoksen johtamiseen. Saada ryhmä toimimaan yhdessä kuin ryhmä.
3. Vision ja strategian kehittäminen	Luodaan visio, joka auttaa ohjaamaan muutosta. Kehitetään strategioita tuon vision saavuttamiseksi.
4. Viestintä muutosvisiosta	Visiota ja strategioita viestitään jatkuvasti kaikkien mahdollisten keinoin avulla. Ohjaavan koalition toimii roolimallina näyttäessään esimerkkiä halutusta käyttäytymisestä työntekijöille.
5. Laajapohjaisten toimien vahvistaminen	Esteiden poisto. Muutetaan järjestelmiä tai rakenteita, jotka heikentävät muutosvisiota. Rohkaiseminen riskinottoon ja epätyypillisiin ihanteisiin, aktiviteetteihin ja toimiin.
6. Lyhytaikaisten voittojen tuottaminen	Suunnitellaan näkyviä suorituskyvyn parannuksia tai voittoja. Voittojen luominen. Tunnistaminen ja palkitseminen näkyvästi siitä, kuka voitot mahdollisti.
7. Vahvistetaan voitot ja tuotetaan lisää muutoksia	Saavutettua uskottavuuden avulla muutetaan kaikkia järjestelmiä, rakenteita ja käytäntöjä, jotka eivät sovi yhteen tai eivät sovi muutosvisioon. Palkataan, ylennetään ja kehitetään ihmisiä, jotka pystyvät toteuttamaan muutosvision. Vahvistetaan prosessia uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla.
8. Uusien lähestymistapojen ankkurointi kulttuuriin	Parempien tulosten luominen asiakas- ja tuottavuuslähtöisen käyttäytymisen kautta, enemmän ja parempaa johtamista sekä tehokkaampaa hallinnointia. Uuden käyttäytymisen ja organisaation menestyksen välisten yhteyksien kuvaaminen. Kehittämällä keinoja johtamisen kehittämisen ja jatkuvuuden varmistamiseksi.

Cosmoksen käyttöönoton aikana keskityttiin vahvasti muutosprosessin vaiheisiin 1-7. Tätä kirjoittaessani on kulunut 6 kuukautta Cosmoksen julkaisemisesta. Varsinainen käyttöönottoprojekti on saatu valmiiksi, vanha portaali on suljettu ja ihmiset on saatu houkuteltua uuteen työympäristöön, koulutukset on pidetty ja viestintä aiheen ympärillä on vähentynyt, vaikka tukea käyttöön on edelleen tarjolla runsaasti. Palaute on ollut pääosin positiivista, henkilöstöä on kuultu ja heidän toiveita on toteutettu. Henkilöstön osallistaminen projektin eri vaiheissa ja julkaisun aikana panostukset henkilökohtaiseen tukeen saivat arvostusta. Projekti on ollut onnistunut kaikilla mittareilla mitattuna.

Valpolan (2004, 39) mukaan yksi muutosriskeistä on tyytyväisyys, jolloin ollaan niin yleitä omasta asemasta ja toimintatavoista, ettei aktiivisesti seurata ympäristöä eikä nähdä uusia keinoja kehittää omaa toimintaa. Tästä syystä ei ole aika ruksata hommaa tehdyksi, vaan on aika arvioida tämänhetkinen tilanne, iloita saavutuksista ja listata korjattavat toimenpiteet. Cosmoksen jatkokehityksessä tulee uudet lähestymistavat ankkuroida osaksi Nesteen kulttuuria (ks. taulukko 1, kohta 8).

Muutos pysyy vain, kun siitä tulee "tapa, jolla teemme asioita täällä", kun se tunkeutuu kun se tunkeutuu organisaation syviin rakenteisiin (Kotter 2007).

Kotterin mukaan on kaksi tekijää, jotka ovat erityisen tärkeitä organisaation kulttuurin uusien lähestymistapojen ankkuroinnissa. Ensimmäinen on se, että tietoisesti osoitetaan ihmisille, kuinka tietty käyttäytyminen ja asenteet ovat auttaneet parantamaan suorituskykyä. Toisekseen muutoksen ankkurointi vaatii myös riittävän ajan kulumisen sen varmistamiseksi, että seuraavan johdon sukupolvi todella personoi uuden lähestymistavan.

Proscin (2019) mukaan muutosprosessissa on kolme vaihetta 1) Muutoksen valmistelu 2) Muutoksen hallinta 3) Muutoksen vahvistaminen. Kolmas vaihe keskittyy muutoksen ylläpitämiseen. Suorituskykyä tulee mitata ja menestystä juhlia. Resistenssin perimmäisten syyt tulee tunnistaa ja poistaa. Projektin aikaiset toimet tulee siirtää päivittäiseen toimintaan.

Vaikka muutosta olisi ajamassa parhaimmat muutoshallinnan ammattilaiset ja käytössä olisi kaikki parhaimmat keinot sekä kanavat, kokemukseni mukaan muutos saadaan onnistumaan vain jos johto ja esimiehet antavat kehitykselle täyden tukensa, ovat näkyvästi läsnä uudessa työympäristössä ja näyttävät esimerkkiä halutusta asennoitumisesta muutoksiin. Johtajien rooli muutoksissa on merkittävä.

Johtajia tarvitaan muutoksista selviytymiseen ja muutosvastarinnan hoitamiseen. Johdettavat odottavat johtajalta kykyä saada järjestystä kaaokseen, osoittaa päämääriä, suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille. Johtaja toimii lisäksi katalyysaattorina ihmisten merkitysten muodostukselle, joka on tärkeä toimintaa suuntaava tekijä. Myös suurista muutoksista viestiminen on ennen kaikkea esimiesten tehtävä. Muutosprosessin hallinnassa toisaalta myös alaisten rooli on tärkeä (Humala 2007.)

Samaa pohdintaa löytyy myös Viljakaisen (2011) ajatuksesta, että johtajien tulee tarjota viisasta johtajuutta, valmennusta ja esimerkkejä, mutta ennen kaikkea johtajien tulee tukea tiimejään työssään mahdollistaen yhteydet teknologioihin sekä heille että myös itselleen, johtajien ei tule estää teknologioiden käyttöä. Heidän tulee luopua ajatuksesta, että suuren osan informaatiosta täytyy olla ”turvassa”. Johtajien tulee oppia, mahdollistaa, omaksua ja levittää työkaluja itse.

5 Muutosmuotoilua käyttäjäpersoonille

5.1 Palvelumuotoilun hyödyntäminen muutosprojekteissa

Olemme päivittäin tekemisissä erilaisten persoonien kanssa, jotka kokevat nämä työtapamuutokset hyvin eri tavoin - kukin omalla tavallaan. Muutosvauhdista huolimatta vanhat tavat istuvat tiukassa. Miten voidaan tukea työntekijöitä uuden digitaalisen työympäristön käyttöönotossa ja uusien työtapojen sekä ajattelutavan muutoksessa? Miten saadaan työntekijät innostumaan jatkuvasti tapahtuvista muutoksista? Kuinka voimme varmistaa, että uusi työympäristömme vastaa käyttäjien tarpeita?

Muutosprojekteissa voi hyödyntää palvelumuotoilun metodeita, jotta varmistetaan muutosten läpivienti mahdollisimman tehokkaasti ja käyttäjälähtöisesti. Toimenpiteet voidaan räätälöidä ja kohdentaa kohderyhmien vaatimusten ja tarpeiden mukaiseksi. Kohderyhmien kokemukset ja tunteet eri muutostilanteissa toimivat suunnittelun keskiössä. Muutoskohteena olevat henkilöt osallistetaan muutossuunnitelman tekoon jo varhaisessa vaiheessa.

Palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä, asiakaslähtöinen ja tulevaisuuteen suuntaava osallistava työtapo, jolla voidaan yhdistää asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet (Törrönen 2017).

Törrösen (2017) mukaan palvelumuotoilu on ammattimaisesti johdettuna tuloksellista ja liiketoiminnallisesti järkevää palvelukohtaamisen, palvelutuotantoprosessien ja yrityskulttuurin kehittämistä johtuen mm. seuraavista palvelumuotoilun peruseräkkeistä:

- Kehityksen lähtökohtana on aina asiakkaan ydinongelman ymmärtäminen ja ratkaiseminen.
- Palvelu suunnitellaan käyttäjille – yhdessä palvelun eri osapuolten kanssa (asiakkaiden, organisaation- ja mahdollisen kolmannen osapuolen edustajien kanssa).
- Palvelumuotoilu on kokeileva ja iteratiivinen prosessi – kehityksen suuntaa voidaan muuttaa ketterästi uuden tiedon kertyessä (vertaa perinteinen vesiputousmalli).
- Markkinoiden ja yhteiskunnan nopeasta muutosvauhdista johtuen prosessi painottaa nykyhetken lisäksi käyttäjien tulevia tarpeita.
- Palvelumuotoilu korostaa tunnetta ja asiakaskokemusta – asiakaskokemuksesta 2/3 on tunnetta. On edullisempaa rakentaa emotionaalista lisäarvoa (tunne) kuin funktionaalista lisäarvoa (toiminnallisuus, tekninen ominaisuus tms.). (Törrönen 2017.)

5.2 Käyttäjäpersoonien luominen

Palvelumuotoilussa usein käytetyt käyttäjäpersoonat toimivat suunnittelijoiden työkaluna uusien palveluiden kehittämisessä. Persoonia käytetään kuvaamaan palvelun todellisten käyttäjien tarpeita ja tavoitteita. Ihan yhtä lailla samoja keinoja voidaan mielestäni hyödyntää suunniteltaessa muutoshallintaa ja erityisesti muutosviestintää, jossa muutosten kokemuksellisuus on hyvin yksilökeskeistä ja muutokset tulisi viedä läpi organisaatioissa hyvin ihmiskeskeisesti, ihmisiä kuunnellen ja osallistaen.

Muutos saadaan vietyä tehokkaammin läpi kun ymmärretään aidosti kenelle ollaan viestimässä, missä tilanteessa ja millä tavalla. Mikäli viestintää ei muutostilanteissa kohdenneta ja oteta ihmisten tarpeita riittävästi huomioon, on riskinä kaikille muutoksen kohteena oleville epärelevantti ja kädenlämpöinen sisältö, joka ei liikauta ketään.

Mulder ja Yaarin (2006) mukaan käyttäjäpersoonien avulla voidaan parhaiten ymmärtää käyttäjien tavoitteita, käyttäytymistä ja asenteita ja muuttaa sitten heiltä saatu ymmärrys liiketoiminnan tuloksiksi. Persoonat tuovat käyttäjä tutkimuksen eloon ja tekevät siitä toiminnallisen varmistaen, että teemme oikeita päätöksiä oikeiden tietojen perusteella. Persoonia voidaan käyttää tehokkaasti koko liiketoimintastrategian ohjaamisessa, ominaisuuksien ja sisällön priorisoimisessa, tietoarkkitehtuurin sisältöä ja suunnittelua koskevien päätösten tekemisessä.

Kehitimme Nesteen digitaalista työympäristöä rakentaessa muutoksen läpiviemiselle olennaisimmista kohderyhmistä todentuntuiset **käyttäjäpersoonat**, jotka edustavat stereotyyppisesti henkilöstöä. Hyödynsimme persoonien rakentamisessa suurimmaksi osaksi käyttäjiltä itseltään saatua palautetta, kuten Digital Workspace -esiselvitystä, Google-työkalujen osaamisen kartoituskyselyä, sekä koulutuksista ja muista tukikanavista saatuja palautteita. Eniten hyödyllistä antia persoonien rakennukseen koimme saavamme, kun jalkauduimme antamaan tukea henkilöiden omille työpisteille ns. kerroskävelyiden aikana.

Käyttäjäpersoonia rakentaessa hyvästä organisaatiotuntemuksesta ei ole haittaa, mutta suuria olettamuksia pelkästään sen pohjalta ei kannata koskaan tehdä. Dataa kannattaa hyödyntää suunnittelun tukena monipuolisesti sekä osallistaa käyttäjiä mukaan suunnittelutyöhön ja testaamaan lopputuotoksia ennen varsinaista julkaisua.

Koska persoonia rakentaessa pyritään luomaan mahdollisimman realistisia ihmisiä, yksityiskohdilla on merkitystä. Joskus tietysti ei ole käytössä tarkkaa dataa tällaisista yksityiskohdista. Tarkkuus on tärkeämpää kuin 100-prosenttinen täsmällisyys. Kannattaa valita ne yksityiskohdat, jotka vahvistavat tarinaa, jonka yrität rakentaa jokaisesta henkilöstä (Mulder & Yaar 2006.)

Mulderin ja Yaarin (2006) neuvoo keräämään yhteen joukon tavoitteita, käyttäytymismalleja ja asenteita (ja ehkä muutamia kohderyhmiä), jonka jälkeen voi analysoida mikä näistä ominaisuuksista kuvaa parhaiten segmenttejä.

Monimuotoisuus on myös kriittistä. Mulderin ja Yaarin (2006) mukaan persoonien ei tule olla homogeenisia persoonallisuuksia, jotka eivät heijasta käyttäjien monimuotoisuutta. Tässäkin kohtaa taide kohtaa tieteen, koska vaikka käytössä voi olla tietoja, jotka osoit-

tavat, että jokaisessa segmentissä on miehiä enemmän kuin naisia tai enemmän valkoisia kuin vähemmistön edustajia tai enemmän amerikkalaisia kuin ei-amerikkalaisia, ei tarvitse kahlita itseään siihen tietoon. Yhden tai useamman persoonan tekeminen naispuoliseksi tai latinoksi tai saksalaiseksi on arvokasta, koska se auttaa tiimiä ajattelemaan kaikkia käyttäjiä, ei vain heidän mielessään olevia stereotyyppisiä.

Käyttäjäpersoonia rakentaessa päädyimme pohtimaan seuraavia attribuutteja, joiden uskoimme vaikuttavan eniten Nesteen työympäristössä:

- synnynnäiset ominaisuudet
- persoona
- käyttötilanne
- tavoitteet & tehtävät
- tunne- ja vireystila
- fyysinen ja sosiaalinen ympäristö
- kokemukset
- osaaminen, uskomukset, asenteet
- kulttuuritausta.

Muutoksen kohteena olevista persoonista rakennettiin stereotyyppit, jonka jälkeen on helpompaa eläytyä siihen, miten he kokevat muutoksen:

- mitä vaiheita muutoksessa persoona kokee
- miten muutos heitä koskee
- mitä persoonat tekevät/näkevät
- mitkä asiat heitä kiinnostavat

- keiden kanssa he työskentelevät / keskusteleivat ja keitä he uskovat
- mitä kanavia he käyttävät eniten
- missä tilassa, ajassa tai tilanteessa viestintä vastaanotetaan
- mikä tunne persoonalle siitä jää

Kiinnitimme myös huomiota siihen, että ottiko valitut persoonat huomioon tärkeimmät erot muutoksen kokemisessa ja kattavatko he riittävästi henkilöstön eri sidosryhmiä? Olivatko ne riittävän erilaisia toisistaan? Tuntuvatko he oikeilta ihmisinä? Miten heidät pysyy nopeasti nimeään ja kuvailemaan?

5.3 Käyttäjäpersoonien esittely

Nesteen käyttäjäpersoonia on neljä: Jane, Juha-Matti, Patrik ja Reijo.



Jane on 35-vuotias Houstonissa myyntitoimistossa työskentelevä toimistotyöntekijä, joka edustaa käyttäjäpersoonista henkilöä, joka luonnostaan verkostoituu laajasti yhtiön sisällä ja suosii ketteriä tiimityöskentelytapoja yksilötyöskentelyn sijaan.

Juha-Matti on 50-vuotias Porvoon jalostamolla työskentelevä insinööri, joka edustaa käyttäjäpersoonista asiantuntijaroolia, jolla on suuri merkitys yhtiön liiketoiminnan kannalta, mutta jotka eivät suosi työskentelytavoissaan ketteriä työtapoja, vaan he arvostavat perinteisiä työskentely- ja viestintämenetelmiä.

Patrik on 40+-vuotias liiketoiminnan kehittäjä Espoon pääkonttorilta, joka edustaa käyttäjäpersoonista henkilöä, jota motivoi oman tiimin menestys ja tulosten saavuttaminen enemmän kuin työtapojen kehitys tai yhteistyö talon sisäisten sidosryhmien kanssa.

Reijo on 30–40-vuotias Naantalin jalostamolla työskentelevä operaattori, joka edustaa käyttäjäpersoonista henkilöä, joka tekee työkseen suorittavaa työtä ja on huonosti saavutettavissa digitaalisten kanavien kautta.

Nesteen käyttäjäpersoonat: Jane, Juhia, Patrik ja Reijo (ks. kuvio 12):

 <p>Kuva 1. Nesteen käyttäjäpersoonat –esitys (2019).</p>	<p>Jane, toimistotyöntekijä</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35-vuotias • asuu Houstonissa • työskennellyt Nesteellä 2 vuotta • innokas • monimuotoinen • verkostoituva • tietoteknisesti perustaidot omaava • yhteistyötaiteinen • kokeileva • ketterä asenne • uskaltaa ottaa riskejä
 <p>Kuva 2. Nesteen käyttäjäpersoonat –esitys (2019).</p>	<p>Juha-Matti "Juhis", asiantuntija</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50-vuotias • asuu Porvoossa • työskennellyt Neste Engineering Solutions -yksikössä Porvoossa 25 vuotta • skeptinen • aineoppija • staattinen työ • omaksuu siilot ja hierarkian hyvin • lineaarinen oppimistyyli: Suunnittele ja toteuta • turvallisuusorientoitunut • arvokas liiketoiminnalle • rakastaa faktoja ja kaavioita • arvostaa kokemusta
	<p>Patrik, liiketoiminnan kehittäjä / myyjä</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40+ -vuotias • uusi työntekijä • työskentelee Espoon pääkonttorilla • konservatiivinen • liiketoiminta & tulosorientoitunut



Kuva 3. Nesteen käyttäjäpersoonat –esitys (2019).

- menestynyt
- individualisti
- hyvin hurmaava ja vakuuttava
- ymmärtää teknologiaa
- matkustaa paljon
- ottaa harkittuja riskejä



Kuva 4. Nesteen kuva-arkisto (2019)

Reijo, jalostamon työntekijä

- 30–40-vuotias
- asuu Turussa
- työskentelee Naantalın jalostamolla, tuotantolinja 5:lla
- työskentelee hyvin siiloutuneesti
- noudattaa hierarkkista ajattelua
- puhuu vain suomea
- käytännönläheinen
- arvostaa henkilökohtaista kohtaamista ja tiedonsiirtoa
- staattinen työ
- arvostaa omaa tuotantolinjan organisaatiotaan, mutta kokee ulkopuolisuutta koko yhtiön asioista

Kuvio 12. Nesteen käyttäjäpersoonat

5.4 Muutosviestinnän suunnittelua käyttäjäpersoonille

Mielestäni muutoshallintaa ja -viestintää on helpompi suunnitella ja se on vaikuttavampaa, kun se suunnitellaan alusta lähtien erilaisille persoonille – panostetaan muutostokkeena olevien ihmisten todellisten tarpeiden ymmärtämiseen ennen kuin tuotetaan tietoa yksisuuntaisesti kaikki kanavat täyteen. Ideaalisti loppukäyttäjää otetaan mukaan ideointiin ja niiden testaukseen.

Persoonat tekevät käyttäjästä selkeämpiä hahmottaa, joten tiedetään paremmin, kenelle sisältöä luodaan. Kun henkilöiden tavoitteet ovat tiedossa, on helpompi ymmärtää minkä tyyppinen sisältö auttaa käyttäjiä saavuttamaan tavoitteensa. Kannattaa aloittaa käyttäjän omista tavoitteista ja asettaa itsensä käyttäjien keskiin ennen sisällön luomista. Siihen tarkoitukseen persoonat ovat hyviä. (Mulder & Yaar 2006.)

Cosmoksen lanseerauksen yhteydessä teimme viestintäsuunnitelman kohdennetusti eri käyttäjäpersoonille (ks. taulukko 2), joka otti huomioon käyttäjien todelliset henkilökohdalliset kiinnostuksen kohteet, tarpeet ja aktiivisesti käytössä olevat kanavat.

Taulukko 2. Muutosviestinnän suunnitelma käyttäjäpersoonien mukaan kohdennettuna

Target group	Description	Channels to reach	Motive to change ways of working	Method	No-no
Jane: info worker (white collar) Age: 35 Location: Houston	Networker, basic user, collaborative, agile mindset, takes risks	Social media, Portal / Cosmos, personal network, events	Understands the benefits and feels natural to her. Working becomes easier to her.	Positivity, enthusiastic, experimental, co-creation, humor, fun	Very specific technical instructions and classroom trainings
Juhis: specialist (white collar) Age: 50 Location: Porvoo	Sceptic, substance learner, static work, embraces silos and hierarchy, safety oriented, high	Official news & information, own manager, management, classroom trainings,	Digital networks will add value to his know-how and experience. Specialist becomes more visible.	Loves facts & figures, training, instructions	Too soft or artistic/creative approach

	value for business	presentations			
Patrik: business developer/sales person (white collar) Age: 40+ Location: Espoo.	Konservative, business & result, oriented, successful, individualist, very charming and credible, tech savvy, calculated risks	Outside in: LinkedIn, Twitter, other media, other influencers / public speakers	Showroom for great success & big results. More visibility to own work.	Digital ways, competition, challenges	Events. Too soft or artistic/creative approach
Reijo: refinery worker (blue collar) Age 30-40 Location: Naantali	Shift worker in Porvoo. He sees his colleagues during coffee breaks and lunch time and once a week they have a team meeting with their manager.	Reijo doesn't have company cell phone or laptop but there is a notice board in their coffee room and nowadays even an info tv.	Work doesn't feel so isolated - a part of bigger community. Team spirit and communication becomes better.	Traditional material, Humor, Offline that not requires to move himself - "Party comes to the refinery."	Digital ways. Too soft or artistic/creative approach.

On tarkoituksena suunnitella sitten sivustoa tai sovelluksen korkean tason rakennetta tai yksittäisten sivujen tai näyttöjen yksityiskohtaisessa rakenteessa, persoonat toimivat luovuuden perustana. Huolimatta siitä, kuinka muodollisesti niitä käytetään, persoonien tulisi ohjata käyttökokemuksen perusrakennetta. (Mulder & Yaar 2006.)

6 Tutkimuksen tulokset: työtapamuutoksen edistyminen

Opinnäytetyössäni analysoin työtapamuutoksen etenemistä ja kerään kvalitatiivista tutkimustietoa pääasiassa fokusryhmähaastatteluiden avulla. Toteutin yhteensä kahdeksan käyttäjäpersoonakohtaista (2 kpl / käyttäjäpersoonaa) fokusryhmähaastattelua kehi-

tyssuunnitelmaani varten. Näiden haastatteluiden lisäksi hyödynnän kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten Nesteen digitaalisen työympäristö -projektin muutosmittauskyselyn tuloksia ja verkkosivudataa.

Tässä osiossa käyn läpi tuloksia siitä, miten Cosmos-projektin käyttöönotto on onnistunut tähän mennessä, miten työtapamuutos on edistynyt ja mitä tukea käyttäjät tarvitsevat sekä mitä toimenpiteitä muutoksen onnistuminen edellyttää tulevaisuudessa. Päätelmät pohjautuvat analyysini (ks. Liite 1), johon on hyödynnetty Cosmoksen käyttäjäanalytiikkaa, Cosmos-projektin muutosmittauskyselyn tuloksia ja käyttäjäpersoonien haastatteluja.

6.1 Tulokset käyttäjäanalytiikasta

Bekavacin ja Praničevićin (2015) määritelmän mukaan verkkoanalytiikka on internetistä kerättyjen tietojen mittaamista, hankkimista, analysointia ja raportointia, jonka tavoitteena on ymmärtää ja optimoida käyttökokemus. Datan analysoinnin tavoitteena on muuntaa dataa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena.

Cosmoksen käyttäjäanalytiikassa hyödynnetään Google Analyticsia ja Cosmoksen alustan omaa analytiikkaa. Niistä saatujen datojen pohjalta on tehty Dashboard, jonka avulla käyttäjien aktiivisuutta ja ympäristön käyttöä seurataan.

Bekavacin ja Praničevićin (2015) mukaan verkkosivustoliikenteen analysointi antaa käsityksen kävijöiden lukumäärästä, heidän sijainnistaan, vierailijoiden sijainneista, verkkosivustoilla vietetystä ajasta ja muista parametreista. Web-analytiikka tarjoaa myös muita etuja, kuten tehokkuuden lisääminen ja kustannusten vähentäminen. Markkinoijat voivat löytää myös verkkoanalyysitietoja, jotka ovat hyödyllisiä tuotteiden tai palveluiden parantamiseksi ja markkinointikampanjan onnistumisen arvioimiseksi. Lisäksi web-suunnittelijat ja web-kehittäjät käyttävät näitä tietoja verkkosivustojen käytettävyyden ja siten verkkosivustojen käyttäjien tyytyväisyys parantamiseen.

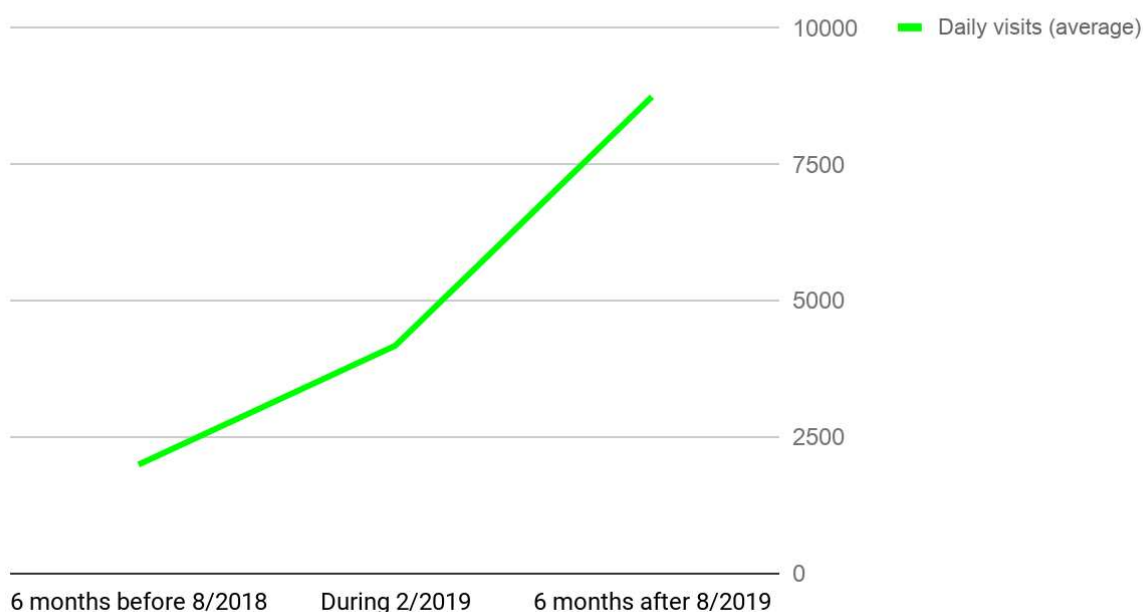
Cosmoksen käyttöönoton aikana kävijöiden määrää on seurattu, mikä tukee projektin aikaista tavoitetta saada käyttäjät siirtymään Portaalista uuteen alustaan. Työtapojen muuttumista ja yhteistyön lisääntymistä seurataan erityisesti Cosmoksen Kanavien käytön aktiivisuudella. Kanavat on tarkoitettu projektien ja tiimien työskentelytilaksi ja tiedon jakamiseen sekä keskusteluun. Se kuinka paljon kanavia käytetään, kuinka paljon niissä

jaetaan tietoa ja työskennellään yhdessä, kertoo hieman digitaalisten työtapojen muuttumisesta.

Mulderin ja Yaarin (2006) mukaan sivustoliikenteen analyysi auttaa ymmärtämään sivuston käyttäjien todellista käyttäytymistä. Analysoimalla kaikki sivuston vierailut, pystyy käsittelemään koko käyttäjäkantaa pienen näytteen sijasta. Tämä tarkoittaa erittäin yksityiskohtaista tietoa todellisesta web-käytöstä - yksityiskohtaisempaa kuin mitä muista kanavista voi toistaiseksi saada.

Kävijät saatu hyvin sisään Cosmokseen - kävijämäärä on nelinkertaistunut Portaalin aikaisesta käytöstä, vaikka kesäaika on vaikuttanut kävijämääriin hieman laskevasti (ks. kuvio 13).

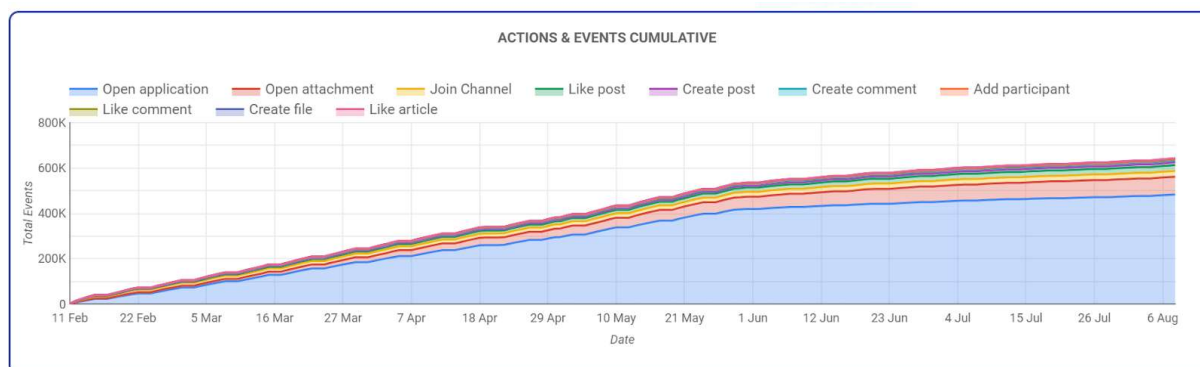
Average daily visits growth



Kuvio 13. Keskimääräinen käyntien määrä päivittäin.

Aktiivisuuden määrä on kumulatiivisesti noussut koko ajan, mutta näyttää tasoittuneen omalle tasolleen (ks. kuvio 14). Aktiivisuutta mitataan sovellusten ja liitteenä olleiden dokumenttien avaamisen, kanaviin liittymisen, luotujen postausten ja kommenttien, tykkäysten ja kommenttien, dokumenttien ja artikkeleiden luomisen määrällä.

Henkilöstömäärän kasvu lähivuosien aikana tulee vaikuttamaan sekä kävijämääriin että aktiivisuuden tasoon merkittävästi.



Kuvio 14. Aktiivisuuden tason kumulatiivinen taso

Bounce rate eli prosenttiosuus niistä kävijöistä, jotka siirtyvät pois sivustosta katseltuaan vain yhtä sivua, on laskenut portaalin aikaisesta käytöstä, mikä voisi kertoa siitä, että käyttäjät hyödyntävät Cosmosta muussakin kuin vain selaimen etusivuna ja jatkavat toisiin työkaluihin, etsimään tietoa tai lukemaan ilmoituksia jne. Toisaalta Portaalin ollessa Internet Explorerin oletusselaimena käyttö muuttui Google-työkalujen käyttöönoton jälkeen ja oletusselaimeksi vaihtui Chrome-selain, mikä vähensi merkittävästi Portaalin käyttöä.

Keskimääräinen aika Cosmoksen sivuilla on hieman laskenut, mikä voi kertoa siitä, että alkuvaiheen tutustumiseen ja sisältöjen sisäistämiseen käytetty aika on pienentynyt ja työntekijöiden käyttämä työaika tiedon etsimiseen on hieman vähentynyt - mikä on työntehokkuuden suhteen tavoiteltava asia.

Kanavia on luotu tähän mennessä 544. Nesteellä on noin 400–500 erikokoista tiimiä, joten voimme olettaa, että lähes kaikki tai ainakin suurin osa tiimeistä on luonut kanavan jotakin tarkoitusta varten.

6.2 Tulokset työtapamuutoksen mittauskyselystä

Muutoksen edistymistä seurattiin joka toinen kuukausi lähetettävän muutoskyselyn avulla. Ensimmäinen kysely lähetettiin elokuussa 2018 ja viimeinen kesäkuussa 2019. Kyselyä lähetettiin yhteensä 5 kertaa 10 kuukauden aikana. Tähän kyselyyn valikoitiin

satunnaisotannalla noin 300 henkilöä eri puolilta organisaatioita, eri rooleista, kuten ylin johto, esimiehet, toimihenkilöt, työntekijät, toimipaikat, liiketoiminta-alueet ja yksiköt.

Kyselyn parametrit

- Toimipaikka: Espoo; Porvoo ja Naantali; Suomi, Muu; Rotterdam ja Sluiskil; Singapore; Maat, Muut.
- Rooli: Ylin johto (ExCo = Executive Committee) ja heidän johtoryhmät (ExCo-1); esimiehet; työntekijät.
- Työntekijätyyppi: työntekijä; tietotyöntekijä.
- Google aktiivisuustaso: Aktiivinen Google-käyttäjä; Vähäinen Google-käytön aktiivisuus.

Muutosmittauksessa esitetyt kysymykset:

- Tiedän, mitkä ovat tämän muutoksen tavoitellut hyödyt.
- Ymmärrän kuinka toimimme, kun muutos on tehty.
- Tällä muutoksella on positiivisia vaikutuksia työhöni.
- Tiedän, mitä minun tulee tehdä vaikuttaakseni muutoksen onnistumiseen.

Muutoksen aikaisesta mittauksesta voidaan päätellä, että projektin aikaisilla toimilla ja tehdyllä viestinnällä on ollut positiivinen vaikutus halutun muutoksen läpiviemisessä ja sen tuomien hyötyjen ymmärtämisessä (ks. kuvio 15). Muutoksen alkuvaiheessa kaikista kriittisimmät toimipaikat olivat Suomessa, erityisesti esimieskunnassa, kun taas ulkomaan toimipisteissä tunnuttiin ymmärtävän muutoksen hyödyt omaan työhön sekä esimiehen rooli muutoksessa hieman paremmin.

Positiivista kehitystä tapahtui kaikissa toimipaikoissa muutosmittauksen aikana. Toimipaikoista Espoon tulokset olivat keskimääräistä paremmat koko mittauksen ajan verrattuna muihin toimipaikkoihin. Porvoon ja Naantalin toimipaikat parantuivat loppua kohden myös.

Ylin johto antoi hyvät arvostukset muutoksen kehitykselle. Heidän sitoutumista tulee jatkossa ylläpitää ja tukea heitä lisäämään näkyvyyttä ja omaa aktiivisuutta Cosmoksessa viikoittain. Ymmärrys esimiesten roolista tässä muutoksessa kasvoi koko mittauksen ajan. Esimiehiä on hyvä jatkossa muistuttaa siitä mitä toimenpiteitä he voivat tehdä tiimissään, jotta muutoksesta tulee pysyvä.

Appr. 30 % (n=94) of the respondents answered the survey.			
Focus on the impact on user's own work		Top management onboard	
<ul style="list-style-type: none"> Focus on communicating positive impact on user's own work as benefits on Neste level are quite well understood. Continue change comms and clarifying ways of working for example with success stories and other examples 		<ul style="list-style-type: none"> Top management (8 respondents) give overall good rates to this change progress. Ensure that top management commitment is there and shows in Cosmos on weekly basis. Remind line managers about the actions they can take to make this change permanent. 	
Finland & other countries		Actions and next steps	
<ul style="list-style-type: none"> Espoo results still better than elsewhere. Results from other sites are slightly better than on the last measurement round. Results in Porvoo and Naantali are getting better. 		<ul style="list-style-type: none"> Focus on teaching concrete ways to manage information flow. Consider how different channels are used (e.g. in how many channels the same message is posted) Continue promoting new ways of working, focusing on the actions users can take themselves. 	

Kuvio 15. Yhteenveto viimeisestä muutostittauskyselyn tuloksista ja tehdyistä toimenpiteistä

Muutoksen vaikutustaso (Impact) laski hieman toukokuussa, mikä voi johtua samanaikaisesta koko yhtiötason laaja-alaisesta organisaatiouudistuksesta (ks. kuvio 16). Isoissa muutoksissa on hyvä huomioida myös muut samanaikaisesti tapahtuvat muutokset ja niiden mahdolliset vaikutukset saatuihin tuloksiin.



Kuvio 16. Muutostittauskyselyn vaikutusmittauksen trendiä

Muutosviestintää on hyvä edelleen jatkaa säännöllisesti, mutta sitä voi määrällisesti vähentää ja ei ole enää oleellista viikoittaiselle viestinnälle, sillä pääviestit on saatu Nestetasoisesti hyvin viestittyä. Viestinnässä on hyvä kirkastaa, miten työtapoja tulisi uudistaa ja keskittyä hyvin konkreettisiin omaan työhön vaikuttaviin hyötyihin, kuten tavat joilla hallita informaatiotulvaa, eri kanavien käyttötarkoitukset ja itsensä johtaminen.

6.3 Tulokset käyttäjäpersoonahaastatteluista

Digitaalisen työympäristön käyttäjistä on luotu neljä tyypillistä käyttäjäpersoonaa: Jane, Juha-Matti, Patrik ja Reijo (ks. luku 5.3). Valitsin jokaisesta käyttäjäpersoonaryhmästä kaksi edustajaa haastatteluun, jonka avulla keräsin tietoa käyttäjien omakohtaisista käyttäjäkokemuksista ja kehitysideoista. Hyödynsin kysymysten luomisessa Jyväskylän ammattikorkeakoulun (2010–2012) toteuttamaa palvelumuotoilun työkaluja 2B, 3A ja 4C soveltuvien osien.

Suoritin kaikki kahdeksan käyttäjäpersoonahaastattelua noin kolme kuukautta Cosmoksen lanseerauksen jälkeen. Seitsemän haastattelua suoritettiin kasvokkain tapahtuneissa haastattelussa, haastateltavien omissa toimipisteissä: Espoossa (3 kpl) ja Porvoossa (4 kpl). Yksi haastattelu suoritettiin verkkokokouksena Rotterdammassa. Työympäristöjä edustivat pääkonttori, jalostamot Porvoossa ja Rotterdammassa, keskuslaboratorio ja teknologiakeskus.

Kaikki haastattelut suoritettiin yksitellen, ja haastattelun yhteydessä Cosmos oli koko ajan haastateltavien nähtävillä, jolloin heidän oli mahdollista näyttää asioita ja samalla kertoa kokemuksistaan viimeisen kolmen kuukauden ajalta Cosmoksesta.

Olin toimittanut heille kysymyslistan etukäteen (ks. liite 2), jotta he saisivat paremman käsityksen siitä, mitä tietoja heiltä odotetaan saavan, mutta kysymykset toimivat haastattelutilanteessa ainoastaan runkona vapaamuotoiselle keskustelulle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Mulderin ja Yaarin (2006) mielestä haastattelut toimivat parhaiten, kun ne tekee ne yksi käyttäjä kerrallaan, jotta voi keskittää huomion täysin jokaiselle erilliselle äänelle. Ne toimivat parhaiten myös epävirallisina, löysästi jäsenneltyinä keskusteluina, eikä noudata jäykkää kysymysluetteloa. Jos seurataan vain jonkin olemassa olevan kysymysluetteloa,

eikä koskaan sukella syvemmälle tai poikkea asialistasta, vähentää mahdollisuuksia oppia jotain uutta - jotain, jota ei ehkä edes ajatellut kysyä. Suuntaus ja yllätys johtavat oivalluksiin, ja ne saavutetaan parhaiten antamalla keskustelun mennä minne tahansa mihin se johtaa. Joskus se on hyödytön tangentti, mutta joskus paljastaa tavoitteen, asenteen tai käytöksen, joka muuttaa tapaa, jolla ajattelee käyttäjiä. Jokaisen haastattelun tulisi olla ainutlaatuinen matka kyseisen käyttäjän tarinan läpi.

Pyrin valitsemaan haastateltaviksi henkilöitä, jotka joko roolinsa, sijaintinsa tai persoonansa mukaan edustivat hyvin omaa käyttäjäpersoonansa. Yritin myös valikoida henkilöitä, jotka ovat keskenään eri-ikäisiä, joiden yrityksen palvelusvuosiaika vaihteli, molemmista sukupuolista, jotka työskentelivät eri toimipisteissä ja joiden roolit olisivat mahdollisimman monipuolisesti edustettuna. Hyödynsin myös olemassa olevaa verkostoani ja valitsin muutaman henkilön, jotka edustivat ns. heavy-usereita, eli käyttäjiä, jotka tiesin käyttävän Cosmosta työssään paljon ja monipuolisesti.

Mulder ja Yaar (2006) suosittelevat myös puhumaan ainakin muutaman ”power userin” kanssa, koska he ovat erittäin aktiivisia käyttäjiä ja saavat todennäköisesti paljon palautetta verrattuna suurimpaan osaan käyttäjistä, joilla ei ehkä ole vahvaa mielipidettä asiasta. He ovat myös parempia keksimään uusia ideoita, koska he ovat kiinnostuneempia ja henkisesti sitoutuneempia.

Käyttäjäpersoonien rooli ja toimintaympäristö:

Reijot:

- Jalostamon työntekijä ja työsuojeluvaltuutettu, Porvoo (Reijo 1)
- Keskuslaboratorion laborantti, Porvoo (Reijo 2)

Janet:

- Innovaatiopäällikkö, Tutkimus & tuotekehitys, Porvoo (Jane 1)
- Jalostamon johtajan assistentti, Rotterdam (Jane 2)

Juhikset:

- IT-arkkitehti, Espoo (Juhis 1)
- Business controller, Talous, Neste Engineering Solutions -yksiköstä, Porvoo (Juhis 2)

Patrikit:

- Business developer, Espoo (Patrik 1)
- IT Solutions Manager, Espoo (Patrik 2)

Haastavaksi henkilöiden valikoinnissa muodostui se, että ei ollut mitään dataa, jota olisin voinut hyödyntää valinnassa. En voinut olla siis aivan varma, edustaisiko haastateltava täysin käyttäjäpersoonaa, mutta jostain oli aloitettava, ja luotin omaan kokemukseen ja ennakkotietoihin haastateltavia valikoitaessa.

Mulderin ja Yaarin (2006) mukaan tavoitteilla, asenteilla ja käyttäytymisellä on tärkein merkitys, kun etsitään sopivia käyttäjiä. Ikäryhmien, tulojen ja muiden väestöryhmien hankkiminen on vähemmän hyödyllistä (vaikka niitä on silti mukava olla), koska väestötiedot eivät ole yhtä hyödyllisiä määrittäessä kuinka henkilöitä segmentoida. Tiettyjä yrityksiä se voi auttaa kontaktoimaan käyttäjiä eri maantieteellisillä alueilla, mutta se ei ole niin kriittistä kuin se, että saa otannan erilaisista tavoitteista, asenteista ja käyttäytymistä.

Kaikki kahdeksan haastateltavaa suhtautuivat melko neutraalisti tai jopa hyvin positiivisesti Cosmukseen. Erityisesti kehuja tuli helposta käytettävyydestä, modernista ja visuaalisesti raikkaasta toteutuksesta sekä projektin aikaisesta tuesta. Kaikki heistä käyttivät päivittäin Cosmosta ja olivat kokeneet hyötyjä sen käytöstä omaan työhönsä. Cosmos tuntui sulautuneen luontevasti käyttäjien arkeen.

Mahdollinen siiloutuminen huoletti ja se, että ihmiset ja eri organisaatiot luovat omia “kupliaan” ja eivät mahdollisesti pysy tietoisina yhtiön yleisistä ajankohtaisista asioista riittäväällä tasolla. Myös esitettiin huoli siitä, onko käyttäjänä ymmärtänyt seurata työnsä kannalta “oikeita kanavia”.

Jane 1: “Mistä tiedän, seuraanko minun työni kannalta relevantteja kanavia?”

Kukaan ei esittänyt harmistumistaan siitä, että informaatiota tulisi liikaa, sillä suurin osa oli osannut säätää ilmoitusasetuksensa kuntoon.

Kaikki olivat tyytyväisiä uudistukseen ja olivat tyytyväisiä siihen, että vanhasta Portaalista on päästy lopullisesti eroon. Kuitenkin kysyttäessä olivatko he huomanneet mitään muutoksia yhtiössä tai työtavoissa ylipäätään, kukaan ei kokenut mitään suurta muutosta tapahtuneen.

Juhis 1: “Pidän Cosmoksesta ja käytän sitä päivittäin, mutta en ole huomannut sen vaikutusta esim. sähköpostien vähentymiseen?”

Isoimpana muutoksena uuden teknologian lisäksi mainittiin toimitusjohtajan oma keskustelukanava, jota pidettiin erityisen onnistuneena ja avointa viestintäkulttuuria eteenpäin vievänä uudistuksena.

Patrik 2: “Seuraan erityisesti oman yksikkömme johtajan ja toimitusjohtajan keskustelukanavia”.

Haastatteluista saadut päätelmät jaoin käyttäjäpersoonakohtaisesti kolmeen kategoriaan: havainnot (findings), kohdista (focus), toimenpiteet (actions). Jokaiselle käyttäjäpersoonalle tiivistin yksittäisen havainnon yhteen kiteytykseen, jonka avulla on helppo muistaa olennainen asia jokaisesta ja viestiä heidän tarpeistaan jatkossa myös muulle organisaatiolle.

6.3.1 Jane – toimistotyöntekijä

Jane 1 ja Jane 2 suhtautuivat muutokseen hyvin positiivisesti ja heillä oli hyvä käsitys muutoksesta. Molemmat olivat osallistuneet aktiivisesti ja toimineet hyvänä esimerkkinä varsinaisessa projektissa jo sen aikana sekä muutosagenttina että sisällöntuottajana. He käyttävät Cosmosta aktiivisesti ja näkevät sen tuomat hyödyt omassa työssään ja kult-

tuurissa. He ymmärsivät sen tuomat mahdollisuudet yhteistyön tekemiseen ja uusien toimintatapojen luomiseen. Jane 1 oli hieman epävarma siitä, onko osallisena oikeissa kanavissa ja toivoi muiden olevan vielä aktiivisempia Cosmoksessa (ks. kuvio 17).

Jane 1: Keskustelu joissain yhteisöissä voisi olla mielestäni aktiivisempaa, mutta kynnys ylipäättään keskustella on hieman madaltunut.”

Jane 2: “I have only positive experiences of Cosmos so far. It has really made my work easier in many ways.”

Jane the “Info worker”



FINDINGS	FOCUS	ACTIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Very positive attitude • Good understanding of the change • Is active and shows good example to others • Sees the advantages in own work & culture • Uses Cosmos very actively • Understands the possibilities in collaboration and new ways of working 	<ul style="list-style-type: none"> • Uncertain of the fact that is Jane a part in the right channels • Wishes more active use from colleagues 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilization of Jane's as a influencers (network) • Reassurance that all users has the possibility to choose what to follow & promote new channels that has been created • Entertaining & engaging communication activities

14



Maintain the satisfaction

NESTE

Kuvio 17. Käyttäjäpersoonahaastatteluiden (Jane) löydökset, painopistealueet ja kehitystoimenpiteet.

Kehitystoimenpiteet Janelle

Janeja tulisi hyödyntää omana vaikuttajaverkostona. Heitä tulisi muistuttaa siitä, että kaikilla käyttäjillä on vapaus valita mitä kanavia seuraavat ja samalla nostaa käyttäjien tietoisuutta uusista luoduista kanavista. Kehityssuunnitelman tulisi ylläpitää Janen sitoutuminen luomalla viihdyttäviä ja osallistavia toimia.

6.3.2 Juha – asiantuntija

Juha 1 ja Juha 2 suhtautuivat Cosmokseen neutraalisti, mutta he eivät ole kovinkaan aktiivisia käyttäjiä ja käyttävät edelleen pääasiallisesti sähköpostia viestintäkanavanaan.

Heidän tarvitsee eniten muuttaa työtapojaan, mutta tunnustavat sen myös itsekin. He kokevat Cosmoksen erityisesti uutiskanavana ja he ovat erityisen kiinnostuneita toimitusjohtajan ja oman yksikkönsä johtajan luomista kanavista (ks. kuvio 18).

Juhis 1: "Seuraan Cosmoksessa pääasiassa uutisia ja toimitusjohtajan kanavaa. Käytän viestimiseen pääasiassa sähköpostia, mutta voisin kehittää työtapojani tehokkaammaksi."

Juhis 2: "Olen tähän mennessä käyttänyt Cosmosta melko vähän, sillä kaikki Cosmos-uutiset lähetetään myös sähköpostitse. Meillä (NES) ei ole ollut sovittuja käytäntöjä viestinnässä ja käytämme pääasiassa sähköpostia viestinnässä."

Kumpikaan ei hyödynnä Cosmosta vielä mobiilisti. Molemmat hyötyisivät eniten oman alueensa asiantuntijaverkostosta ja suoraan johdon kanssa käymästä keskustelumahdollisuudesta. Juhat ovat roolinsa takia yritykselle arvokkaita pääomia, joten heidän mukaan saaminen edistäisi yhtiön tehokkuutta kokonaiskuvassa eniten.

Juha aka Juhis the "Specialists"



FINDINGS	FOCUS	ACTIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Not so active user • Uses email as a main channels • Needs to improve ways of working (and realises it) • Neutral attitude towards Cosmos • Sees Cosmos as a news & information channel • No mobile use • Interested in CEO's & SVP's posts 	<ul style="list-style-type: none"> • Ways of working (email) • Advantages for Juhis: specialist networking and collaboration • Igniting conversation with leaders 	<ul style="list-style-type: none"> • Leaders activation • Specialist networks (e.g. use cases) • Encouraging comms: Less email, more conversation

15



Provide more guidance on how to utilize Cosmos for work

NESTE

Kuvio 18. Käyttäjäpersoonahaastatteluiden (Juhis) löydökset, painopistealueet ja kehitystoimenpiteet.

Kehitystoimenpiteet Juhikselle

Juhisten muutoksessa auttaisi, jos esimiehiä aktivoitaisiin ja ohjeistettaisiin luomaan tiimiinsä uusia työtapoja. Viestinnässä kannattaa nostaa esiin erilaisten asiantuntijaverkostojen käyttötapauksia ja hyviä onnistumistarinoita. Viestinnän tulee olla kannustavaa ja pääviestintä tulisi korostaa hyviä viestintäkäytäntöjä: vähemmän sähköpostia, enemmän keskustelua.

6.3.3 Patrik – liiketoiminnan kehittäjä/myyjä

Patrik 1 ja Patrik 2 ovat keskivertoisen aktiivisia käyttäjiä muutamassa kanavassa. He käyttävät Cosmosta vain liiketoiminnalliseen tarkoitukseen, eivätkä näe kanavaa pelkästään viihteellisenä. He käyttävät Cosmosta, myös mobiilisti, seurataksaan keskusteluja ja tiedonvälitykseen. He eivät näe tarvetta kehittää digitaalista työympäristöä laajemmin, vaan hyödyntävät edelleen runsaasti perinteistä sähköpostia (ks. kuvio 19).

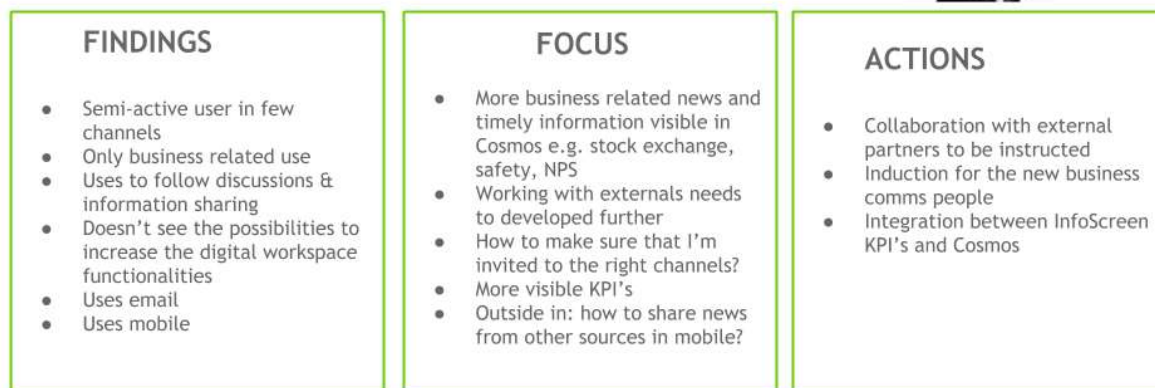
Patrik 1 toivoi enemmän yleisesti liiketoimintaa koskevia uutisia ja toivoi parempaa näkyvyyttä tärkeimpien mittareiden, kuten asiakastyytyväisyysmittari tai pörssikurssi, seuraamiselle Cosmoksessa.

Patrik 1: "Toivoisin, että Cosmoksessa olisi näkyvämmän bisnestietoa. Heti etusivulta pääsisi seuraamaan yhtiön tärkeimpien KPI-mittareiden tilannetta."

Hän toivoisi voivansa käyttää Cosmosta myös ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. Patrik oli hieman epävarma siitä, onko osallisena oikeissa kanavissa, koska työskentelee useissa työryhmissä ja projekteissa, eikä niinkään organisatorisen tiiminsä kanssa.

Patrik 1: "Business developerin roolissa minun olisi hyvä osallistua eri liiketoimintayksiköiden keskusteluihin, mutta miten voin varmistua siitä, että minut liitetään osaksi työni kannalta relevantteihin kanaviin, vaikka en organisatorisesti kuuluisi kyseiseen organisaatioon?"

Patrik the “Business developer / Sales person”



16  More business related information

NESTE

Kuvio 19. Käyttäjäpersoonahaastatteluiden (Patrik) löydökset, painopistealueet ja kehitystoimenpiteet.

Kehitystoimenpiteet Patrikille

Yhteistyö ulkopuolisten kumppaneiden kanssa tulee linjata ja ohjeistaa, jotta Cosmosta voitaisiin hyödyntää jatkossa monipuolisemmin työnteossa ja sen luulisi vähentävän muiden sovellusten, kuten Slackin ja WhatsAppin käyttöä. Organisaatiouudistuksen jälkeen liiketoiminta-alueita on lisätty ja uusien liiketoimintojen viestintähenkilöitä tulisi aktivointi ja perehdyttää Cosmukseen. Inforuutujen KPI-mittareiden mahdollinen integraatio Cosmukseen toisi kaivattua lisänäkyvyyttä.

6.3.4 Reijo – tuotantotyöntekijä

Reijo 1 ja Reijo 2 käyttävät Cosmosta pääasiallisesti tiedonvälitykseen, mutta erityisesti Reijo 1 on huolissaan siitä, saavatko yhtiön yleiset ajankohtaiset asiat riittävästi huomiota muiden Reijojen keskuudessa. Reijo 1 on melko aktiivinen käyttäjä oman tuotantolinjansa kanavalla. Kumpikaan ei hyödynnä Cosmosta mobiilisti ja he arvostavat eniten kasvokkain tapahtuvaa viestintää. He eivät ole löytäneet hakemiaan tietoja, koska sivuhierarkia on englanniksi eivätkä he ole yrittäneet käyttää hakemiseen haku-toimintoa (ks. kuvio 20).

Haastateltavat kokivat muiden Reijojen jakaantuneen kahteen leiriin: niihin jotka toivoisivat aktiivisempaa käyttöä ja niihin, joilla on muutosvastarintaa uusiin digitaalisiin toimintatapoihin yleisestikin.

Reijo 2: “Kyllä me nuoremmat työntekijät voisimme hyödyntää enemmän, mutta vanhemmat työntekijät eivät suostu ottamaan käyttöön uusia työkaluja.”

Reijot hyötyisivät eniten kannustavasta viestinnästä: miten hyödyntää ja viestiä Cosmoksessa tehokkaammin, miten hyödyntämään hakukonetta enemmän suomeksi ja miten vähentää turhien palaverien määrää ja miten korvata käytössä olevat WhatsApp-kanavat Cosmoksen kanaviin.

Reijo 1: “Saako tuotannon väki riittävästi tietoa yhtiön asioista, vai onko tieto pirstaloitunut jo liian moneen eri kanavaan. Jäämmekö jostain olennaisesta tiedosta paitsi kielimuurin takia?”

Reijo the “Refinery worker”



FINDINGS	FOCUS	ACTIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Quite active user in own production line channels • “Do we receive the company related information?” • Uses to receive information • No mobile use • Doesn't use Pages - Search • Two opinions: those who would like to be more active and those who resist • Prefers face-to-face comms 	<ul style="list-style-type: none"> • More encouragement how to communicate and use Cosmos more efficiently • Search • Replacing other comms channels e.g. whatsapp (R&D), meetings 	<ul style="list-style-type: none"> • More knowledge about the lack of work efficiency for managers & team leads • Activate & engage few forerunners to show good example to others

17



No more meetings and WhatsApps!

NESTE

Kuvio 20. Käyttäjäpersoonahaastatteluiden (Reijo) löydökset, painopistealueet ja kehitystoimenpiteet.

Kehitystoimenpiteet Reijolle

Reijojen muutosta edistäisi, jos tuotannon esimiehet ja tiiminvetäjät olisivat paremmin tietoisia uusista toimintatavoista. Viestinnässä olisi hyvä korostaa Cosmoksen tuomia hyötyjä, kuten työajan säästyminen ja kokousten vähentyminen. Hyvä tapa olisi aktivoida

ja osallistaa muutama Reijo toimimaan vaikuttajana ja hyvänä esimerkkinä omassa yhteisössään.

7 Cosmoksen kehityssuunnitelma

Opinnäytetyön konkreettisenä työnäytteenä laadin Nesteen Cosmokselle jatkokehityssuunnitelman seuraavalle vuosipuoliskolle (H2), jonka avulla tuetaan Cosmoksen käyttöönottoa, edistetään työtapojen uudistamista ja tuetaan käyttäjiä muutoksessa ja sillä tavoin edistetään yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista.

7.1 Kehitystyötä ketterin menetelmin

Kerättyjen tietojen ja niiden pohjalta tehdyn analyysin pohjalta seuraavassa vaiheessa tulisi syventyä Cosmoksen monipuoliseen hyödyntämiseen työssä - kanavien tehokkaampaan käyttöön ja digitaalisen yhteistyöskentelyn lisäämiseen.

Tulosten mukaan kehitettävät alueet koskevat pääasiassa alustan ominaisuuksia, ohjeistuksia ja viestintää sekä vanhojen työtapojen uudistamista. Tästä syystä Cosmoksen kehityssuunnitelma on jaettu neljään osa-alueeseen: *tekniseen, käyttäjätukeen, muutoshallintaan ja muutosviestintään*. Kehityssuunnitelma on laadittu digitaaliseen Mondaytyönhallintajärjestelmään ja sitä hyödynnetään säännöllisesti työryhmän suunnittelun runkona.

Kehityssuunnitelma keskittyy vahvasti alustan tehokkaampaan käyttöön ja vanhojen mielikuvien muokkaamiseen perinteisestä intraneteistä kohti digitaalista työympäristöä, jonka avulla mahdollistetaan omien työtapojen tehostaminen. Uusien työntekijöiden perehdytys Cosmokseen ja Nesteen digitaalisiin työtapoihin on myös jatkosuunnitelman keskiössä, jotta heidät saadaan sisäistämään uudet työtavat heti aloittaessaan työnsä Nesteellä, jotta taataan jatkuvuus tulevaisuudessa. Suunnitelma sisältää myös toimenpiteitä, joilla vanhojen käyttäjien ajattelutavan muutosta pyritään vahvistamaan.

Kehityssuunnitelma mahdollistaa työn tekemisen ketterästi (ks. kuvio 21), jotta voidaan nopeasti reagoida käyttäjien ja liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin.

1. Kerätään palautetta ja näkemyksiä käyttäjiltä tai tarvittaessa kohdennetusti käyttäjäpersoonilta.

2. Suunnitellaan, aikataulutetaan ja vastuutetaan toimenpiteet.
3. Toteutetaan toimenpiteet suunnitelman mukaisesti.
4. Muokataan ja sovelletaan tehtyjä toimenpiteitä tarvittaessa saadun palautteen mukaisesti.



Kuvio 21. Cosmos-projektin aikana käytetty ketterän suunnittelun malli, joka pohjautuu Demingin Plan-Do-Check-Act-malliin.

7.2 Tekniset toimenpiteet

Olen jaotellut tekniseen osioon kaikki sellaiset toimenpiteet, jotka edellyttävät jotakin teknistä muutosta alustassa tai sisällöissä, liittyy käyttäjädatan hankintaan tai analysointiin, edellyttävät integraatiota muiden digitaalisten alustojen kanssa tai yhteistyötä Nesteen palvelutoimittajien kanssa (ks. kuvio 22).

Technical	Persona	Date	Person	Status
Set up goals & metrics for Cosmos development work	All	Aug 31		Working on it
Cosmos steering committee (quarterly stakeholder meeting + data insight)	All	Sep 30		Backlog
Content grooming (Top pages, failed searches, Pages/Channels not visited, docu...	All	Dec 31		Backlog
Neste Level KPI's in to home page (e.g.safety, stock exchange)	Patrik			Backlog
More visibility for the business related news	Patrik			Backlog
Mobile use: Dreambroker videos in mobile	Jane	Sep 30		Backlog
Meeting: Cosmos monthly meeting w/ Product Owner & Gapps	All			Backlog
Meeting: Feedback & ideas from users w/ Product Owner & Gapps	All			Backlog
Cosmos LC channelin integration to InfoScreens	Reijo			Backlog
Ready-made Homepage Banner-pictures	All			Backlog
+ Add				

Kuvio 22. Cosmos-kehityssuunnitelma H2 - tekninen

Tärkeimpänä ja ensimmäisenä toimenpiteenä pidän sitä, että Cosmoksen kehitystyölle rakennetaan työntekemisen malli. Ehdotan suunnitelmassani kolmen työryhmän perustamista.

1. Kehitystyön ohjausryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti (1 krt / kk) ja joka on sitoutunut kehittämään Cosmosta osana omaa työnkuvaansa. Ohjausryhmä voisi koostua joko pääasiallisista viestinnän pääkäyttäjistä ja/tai käyttäjäpersoonista. Tässä työryhmässä tulisi määritellä käyttäjädataan pohjautuvat tavoitteet ja mittarit, joilla mitataan tämän kehitystyön toteumaa.
2. Osana tätä samaa työryhmää tai kokonaan erillinen työryhmä, jossa viestinnän pääkäyttäjät osallistuisivat säännöllisesti Cosmoksen sisältöjen parantamiseen (1 krt / kk) ja joka pohjautuisi käyttäjädatasta saatuihin päätelmiin: eniten katsotut sivut, vähiten katsotut sivut, kanavien aktiivisuus, luodut päällekkäiset kanavat, hakusanojen ja metatietojen kattavuus, sisältöjen löydettävyyys, sekä muut käyttökokemukseen liittyvät asiat, kuten sivuhierarkia.
3. Palvelutoimittajien ja alustan kehittäjien kanssa käytävät säännölliset palautepalaveri (2 krt / kk), jossa käsitellään käyttäjien antamia kehitysehdotuksia ja ideoita sekä keskinäistä yhteistyötä.

Määriteltujen tavoitteiden jälkeen on määriteltävä mittarit, joiden avulla kehityssuunnitelman toteutumista seurataan ja jotka tukevat päätösten tekoa suunnitelman toteuttamisen aikana.

Mittareina voitaisiin käyttää esim.

- vierailujen määrä (käyttäjien aktiivisuus)
- katselumäärät, tykkäykset ja kommentit (sitoutuminen)
- kanavatoiminta, postausten määrä (yhteistyö)
- keskimääräinen aika sivustolla (tiedon jakaminen)
- eniten sivukäyntejä, vähiten sivukäyntejä (sisällön laatu)

Bekavacin ja Praničevićin (2015) mukaan tavoitteiden onnistumisen mittaaminen suoritetaan määrittelemällä avainindikaattorit (KPI), jotka osoittavat edistymisen tai havaitsevat viiveet tavoitteiden saavuttamisessa. Jokaisen KPI:n odotetaan korreloivan tietyn toiminnan kanssa ja vastaavan kriteerejä tai ominaisuuksia, kuten ajattomuus, yksinkertaisuus, relevanssi ja hyödyllisyys. On suositeltavaa, että määritelty KPI on oltava välittömästi saatavissa (ajattomuus), päätöksentekijöiden kannalta helppo ymmärtää (yksinkertainen) sekä merkityksellinen (osuvuus) ja hyödyllinen (hyödyllisyys) yritykselle.

Käyttäjäanalyysissa tuli ilmi erityisesti **Patrikin** tarve saada enemmän liiketoiminnan kehitykseen liittyvää ajankohtaista tietoa. Yksi tekninen ratkaisu voisi olla jonkun yhtiötoisen KPI-mittarin näkyviin tuominen Cosmoksen etusivulle, kuten pörssikurssin, turvallisuus- tai asiakastyytyväisyysmittarin. Tämä edellyttäisi mahdollisia integraatio muihin järjestelmiin ja vaatisi oman suunnitelmansa. Lisäksi Patrikin toivomia liiketoiminnan uutisia olisi hyvä saada luotua määrällisesti aiempaa enemmän liiketoimintojen viestintähenkilöiden tuottamana, joten tälle kohderyhmälle tulisi kohdentaa oma räätälöity ideointi- ja koulutuspalaveri heidän sitouttamiseksi.

Käyttäjätuen näkyvyyttä saataisiin lisättyä erityisesti **Reijon** tarpeisiin, jos Cosmoksen olemassa olevan tukikanavan, Cosmos Learning Centerin, integroisi suorana syötteenä

Cosmoksesta yhtiötasoisesti käytössä olevaan inforuutujärjestelmään. Inforuudut toimivat tehokkaana infokanavana erityisesti tuotannon työntekijöille, jotka eivät työkseen käytä omaa tietokonetta ja näin ollen eivät altistu viestinnälle samalla tavalla kuin tietotyöntekijät. Inforuudut toimivat sisäänheittäjinä Cosmokseen ja toisivat kaivattua lisänsäkyvyyttä Cosmoksen tukikanaville.

Janelle toimii persoonan mukaan viihteellisempi ja visuaalisempi mobiilisäältä, joten edistäisi heidän tarpeitaan, mikäli Cosmoksen videot saataisiin toimimaan entistä paremmin myös mobiilisti. Lisäksi etusivun visuaalisuutta ja vaihtelevuutta saataisiin edistettyä jos etusivulle soveltuvia bannerikuvia olisi valmiiksi tehtynä.

7.3 Käyttäjätuki

Käyttäjätuen osioon olen sisällyttänyt kaikki sellaiset toimenpiteet, jotka lisäävät eri käyttäjäryhmien osaamista. Yhtiön henkilömäärän ollessa vahvassa kasvussa, perehdytys on suuressa osassa tätä kokonaisuutta. Uusille nesteläisille tulisi koostaa heille kohdennettu, helposti omaksuttava perehdytyspaketti, jotta he pääsevät sinuiksi Cosmoksen käytöstä ja omaksuvat Nesteen työtavat heti aloittaessaan työskentelynsä (ks. kuvio 23).

User Support		Persona	Date	Person	Status
Induction of new employees "How to get started" -survival kit	All				Backlog
Deep dive in to Cosmos -kit (for more advanced users)	Juhis				Backlog
Cosmos Guideline updating process definition (Employee, Editors, Admins)	Juhis				Backlog
Cosmos Admins learning & support (e.g. data analytics)	Admins	✓	Aug-29		Done
Content Editors guidelines & training material update	Editors		Dec 31		Backlog
How to create mobile friendly content? (Content Editors)	Patrik				Backlog
Instruction how to use Channel Calendar	Jane, Juhis		Aug 31		Backlog
Cosmos Analytics for content editors	Editors				Working on it
Content Editors & Owner network engagement plan	Editors				Backlog
Cosmos Learning Center answering & process development	Jane, Juhis				Working on it
Collaboration with external partners in Cosmos	Patrik				Backlog
+ Add					

Kuvio 23. Cosmos-kehityssuunnitelma H2 – käyttäjätuki

Juhikset oppivat parhaiten kirjallisten ohjeiden avulla ja arvostavat sitä, että ohjeet ovat selkeitä, informatiivisia ja pysyvät päivitettyinä. Olemassa olevista ohjeista ja koulutusmateriaaleista voisi koostaa Juhiksille räätälöidyn oppimispaketin, jossa syvennyttään

Cosmoksen työntekemisen mahdollisuuksiin syvemmin, joka voisi sisältää esim. demoja erilaisista Cosmoksen käyttötarkoituksista. Tämä edistäisi Juhisten työtapojen uudistusta, sillä he arvostavat kirjallisesti tehtyjä, virallisia linjauksia.

Tarve on myös uusille ohjeille, kuten “työskentely ulkopuolisten kumppaneiden kanssa” ja “mobiliistävällisiin sisältöihin” liittyvät ohjeistukset, erityisesti **Patrikin** tarpeisiin. Näiden lisäksi on ilmennyt tarve ohjeistaa kirjallisesti hieman monimutkainen kanavan kalenteriominaisuuden käyttö, joka toisi kanaville uuden käyttökelpoisen ominaisuuden, mikä lisäisi kanavien monipuolisempaa hyödyntämistä **Janen** ja **Juhiksen** keskuudessa.

Työntekijöille, sisällöntuottajille ja pääkäyttäjille on olemassa olevat ohjeistukset jo laadittu, mutta niiden päivitysprosessi on vielä määrittelemättä. Ohjeiden päivitysprosessin määrittelyn lisäksi, tulisi myös olemassa olevan Cosmos Learning Centerin -tukikanavan päivystysprosessi määritellä uudelleen, jotta se vastaa nykyisiä tarpeita uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, mutta myös käyttötapausgalleriana ja kysymys & vastaus -kanavana. Tukikanava on erityisesti **Janen** ja **Juhiksen** suosiossa.

Muita tuettavia sidosryhmiä ovat Cosmoksen **pääkäyttäjät** ja **sisällöntuottajat**, joiden osaamista tulee ylläpitää, erityisesti mobiilisisältöjen luomisessa ja data-analytiikka dashboardin hyödyntämisessä. Näille verkostoille olisi myös hyvä pitää säännöllisesti verkostotapaamisia tai aktivoida heitä muilla tavoin, jotta sisällöt pysyvät kuranttina jatkossakin.

7.4 Muutoshallinta

Muutoksenhallinta -osioon olen koostanut toimenpiteitä, joilla vahvistetaan muutoksen läpimenoa ja keskittyvät työtapojen uudistamiseen pidemmällä tähtäimellä (ks. kuvio 24).

Change Management		Persona	Responsible Ship	Person	Status
Digital Forerunners tips & tricks for users		Jane			Backlog
Digital Forerunners (new releases)		Jane			Backlog
Content Editors & Owner engagement		Editors			Backlog
PARIS project with JYU		All	Aug 31		Working on it
Cosmos change measurement summary		All	Aug 31		Backlog
Engaging Top users (influencers)		Reijo			Backlog
Coaching material about collaboration and work efficiency		Managers			Backlog
+ Add					

Kuvio 24. Cosmos-kehityssuunnitelma H2 – Muutoshallinta

Digitaalisen työympäristön muutoshallinnassa on hyödynnetty muutosagentteja, joista on muodostunut digitaalisista teemoista yleisesti innostunut joukkio, **Digital Forerunners**, joka kokoontuu säännöllisesti kuulemaan uusimmista Nesteen digi-projekteista, antamaan palautetta muutoksista ja osallistumaan aktiivisesti verkoston toimintaan. Samalla omalla esimerkillään edistää työyhteisöissä työtapojen uudistumista. Erityisesti **Jane** osallistuu mielellään tämän tyyppiseen toimintaan.

Tämän verkoston aktivoimiseksi olen miettinyt toimenpiteitä, kuten uusien ominaisuuksien julkaisu ja testaus, joilla varmistetaan verkoston ylläpito myös Cosmoksen osalta. Tätä verkostoa voisi myös aktivoida antamaan muille nesteläisille omia hyväksi todettuja vinkkejä Cosmoksen käyttöön.

Myös Cosmoksen **sisällönomistajien ja -tuottajien** verkoston aktiivisuus ja heidän sitoutuneisuus edistää myös muutoksen läpimenemistä isossa kuvassa. Tälle verkostolle tulisi miettiä erillisiä toimenpiteitä.

Neste osallistuu Jyväskylän yliopiston monivuotiseen hankkeeseen, joka tutkii digitaalisten työtapojen uudistumista ja tähän projektiin liittyy henkilöstökysely ja tutkimuksen tuloksia on hyvä viestiä niiden valmistuttua.

Cosmoksen muutosmittauskyselyn tulosten yhteenveto tulisi viestiä henkilöstölle myös.

Reijo on aktivoitunut hyvin tuotantolaitosten omilla kanavilla, joten heidän joukostaan voisi löytyä muuta “vaikuttajahahmo”, joita voisi pyytää osallistumaan verkostotoimintaan tai muilla tavoin hyödyntää heidän aktiivisuuttaan muiden Reijojen keskuudessa esim. antamalla yksityisopastusta heille.

Esimiehille tulisi kohdentaa tukea ja julkaista heidän tietoonsa tukimateriaalia, joiden avulla he voivat omissa tiimeissään edistää työtapojen muutosta.

7.5 Muutosviestintä

Muutosviestinnän tehtävä on sekä kuvata että toteuttaa muutos, ja sen tärkein haaste on muutoksessa mukana olevien ihmisten muutosvastarinnan vähentäminen. Tärkeimmät periaatteet onnistuneelle muutokselle ovat riittävä tiedottaminen ja mahdollisuuksien mukaan henkilöstön osallistaminen eri vaiheissa muutosprosessia. (Humala 2007, 63.)

Käyttöönottoprojektin aikana käytetyt muutosviestinnän pääviestit ovat edelleen käyttökelpoiset (ks. kuvio 25).



Kuvio 25. Muutosviestinnän pääviestit

Miksi? Kyse on intohimosta uudistua ja eteenpäin suuntautuvasta työskentelytavasta! Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa globaali yhteistyö ja tiedonvaihto ovat välttämätöntä menestykselle. Haluamme olla ketterämpi ja globaalimpi ja tarvitsemme konkreettisia tapoja niin tiedon jakamisessa, vuorovaikutuksessa kuin yhteistyössä.

Mitä? Rakennamme uusia digitaalisia tapoja jakamiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Vaikka tämä muutos tuo mukanaan myös uusia työkaluja, se liittyy pääasiassa ajattelutapaamme. Haluamme olla avoimia, rohkeita ja aktiivisia yhteistyössä sekä jakamisessa - kaikki osallistuvat työntekijöistä johtajiin.

Miten? Esittelemme yhtenäisen tiedonjako- ja yhteistyöalustan. Uusi alusta auttaa meitä työskentelemään, ja se yhdistetään olemassa oleviin työkaluihin, joilla on selkeä tarkoitus. Pyrimme yhdessä määrittelemään, mikä on uusi digitaalinen työskentelytapamme, kuinka me kaikki hyödynnämme siitä ja mitä ohjeistuksia haluamme luoda.

Tähän osioon olen koostanut viestinnällisiä sisältöjä, jotka tukevat muita kehityssuunnitelman toimenpiteitä viestinnällisesti, kirkastavat muutoksen pääviestejä ja luovat ymmärrystä muutoksessa yhteiskunnallisesti ja laajemmalla kannalta katsottuna. Lisäksi viestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon onnistumiset ja saavutetut tulokset, jotka on työtapojen uudistamisella saavutettu (ks. kuvio 26).

Change Communications		Persona	Date	Person	Status
Reminder: Crystallization an reinforcing the change (impact for Neste)		All			Backlog
How to find the right channels for me?		Patrik			Backlog
Outside in content to ignite conversation (e.g blogs, articles)		Patrik			Backlog
Cosmos Roadmap (new releases)		Patrik			Always on
Mobile use promotion (Happeo App)		All	Jun-30		Done
Tips & Tricks 1 / month		Jane, Juhis			Backlog
Top 10 of the most valuable Tips & Tricks		Jane, Juhis			Backlog
Cosmos analytics/top channels		Juhis			Backlog
Use cases: How to work together in Cosmos and save time (Gapps)		Managers	Sep 30		Backlog
Info Screen promo		Reijo			Always on
PARIS project communication		All	Aug 31		Backlog
#NesteLife Podcast series re-use		Jane			Backlog
+ Add					

Kuvio 26. Cosmos-kehityssuunnitelma H2 - Muutosviestintä

Patrik etsii tietoa luontaisesti ulkoisista kanavista enemmän kuin sisäisistä, joten hänelle tulisi kohdentaa jotakin yhtiön ulkopuolisten tahojen tuottamia sisältöjä Cosmukseen, jotka liittyvät liiketoiminnan toimintaympäristöön ajankohtaisella ja mielenkiintoisella tavalla esim. poimintoja mediasta, tietoa kilpailijoiden toimista, politiikka jne. Näiden poimintojen avulla voisi samalla aktivoida keskustelua ajankohtaisista teemoista oman henkilöstön kesken ja edistää yhtiön keskustelukulttuuria samalla.

Patrik kaipasi vahvistusta siitä seuraako hän oikeita kanavia, joten tästä aiheesta voisi tehdä viestintää. Patrikia kiinnostavat myös tekniset uutuudet, joten häntä saattaisi kiinnostaa Cosmoksen uudet ominaisuudet, jos ne on viestitty modernilla ja hänelle kohdennetulla tavalla.

Cosmoksen mobiilikäyttöä tulisi vähitellen kasvattaa työntekijöiden keskuudessa ja siitä voisi tehdä viihteellisen, **Janelle** kohdennetun, kampanjan. Cosmos Learning Center -tukikanavan käyttöä tulisi jatkaa ja julkaista siellä säännöllisesti käyttövinkkejä n. 1 krt / kk riittää. Aika ajoin vinkeistä voisi koostaa Top 10 -listauksia ja sillä tavoin uusiokäyttää vanhoja vinkkejä.

Cosmoksen data-analytiikasta voisi tehdä mielenkiintoisia nostoja esim. aktiivisemmat kanavat, jotka kiinnostavat erityisesti **Juhiksia**.

Esimiehille suunnattuun tukimateriaalissa voisi olla tiimien käyttöesimerkkejä uusista digitaalisista työtavoista, joita esimiehet voivat halutessaan monistaa käyttöön omissa tiimeissään.

Reijot saavutetaan hyvin inforuutujen kautta, joten kanavaan tulisi luoda säännöllisesti heille kohdennettua sisältöä Cosmoksesta.

Käynnissä olevista hankkeista, kuten Jyväskylän yliopiston -tutkimusprojekti, tulisi viestiä projektin edetessä. Tutkimusprojektin löydökset kirkastavat muutosta isossa kuvassa.

Cosmoksen käyttöönottoprojektin yhteydessä luotuja podcast-sarjan voi uusiokäyttää ja nostaa tehtyjä sisältöjä hieman uudella tavalla, kohdennetusti erityisesti **Janelle**.

8 Päätelmät

Opinnäytetyössäni käsittelin digitaalisuuden luomaa painetta työtapojen muuttamiseksi, analysoin uuden ympäristön tuoman työtapamuutosta ja laadin sen pohjalta kehitysuunnitelman, joka sisältää toimenpiteitä kohdistetusti neljälle eri käyttäjäpersoonalle.

Kehityssuunnitelmassa ehdotin toimenpiteitä siihen, miten uuden digitaalisen työympäristön käyttöönottoa ja uusien työtapojen sekä ajattelutavan muutosta voidaan kohdenetusti tukea käyttäjäpersoonien omien tarpeiden mukaisesti ja näin tehostaa muutoksen onnistumista.

Ei ole yhtä oikeaa tapaa viedä tällaisia muutoksia läpi, eikä se olisi edes tehokasta. Tapoja oppia uusia asioita, kestää muutoksia, sisäistää uusien työkalujen käyttöä ja vastaanottaa viestejä on yhtä monta kuin on muutoksen kohteena olevia ihmisiä. Olisi hölmöä ajatella, että yksi ja sama tapa soveltuisi kaikille.

Uskon todella, että kannattaa kohdentaa muutoksenhallintaa käyttäjäpersoonille ja eläytyä heidän näkökulmaansa, arkeensa, tapaansa kokea ja nähdä asioita omasta näkökulmastaan käsin parhaalla mahdollisella tavalla ja suunnitella heille kohdennettuja toimia.

Palvelumuotoilun menetelmiä voi hyödyntää todella monipuolisesti ja niitä pystyy käyttämään melkein missä vain asiassa, joka liittyy ihmisten, asenteiden tai työkalujen kehitystyöhön. Työssäni olen hyödyntänyt niitä käyttäjäpersoonien kehittämisessä, muutoshallinnan käyttäjäpolun laatimisessa ja käyttäjähaastattelujen tekemisessä sekä ehkä eniten omassa ajattelussani.

Ymmärsin myös, että tämän tyypisissä harjoituksissa tärkeintä ei ole oppikirjan ohjeiden mukaan oikeanlaisten palvelumuotoilumetodien hyödyntäminen, vaan tärkeintä mielestäni on kyky päästä käyttäjäpersoonien pään sisälle, mikä ei onnistuisi ilman empatiaa.

Saarikiven (2018) mukaan empatia on ihmistajua ja sitä voi käyttää monella tapaa. Empatia on työväline toisten ymmärtämiseen ja kykyyn asettua toisen asemaan ja miettiä, miltä tilanne toisesta tuntuu. Empatia on siis sekä erilaisuuden että samanlaisuuden tajuaamista. Sen lisäksi voimme valikoida, mistä hankimme tietoa ja kenen ajatuksista ja tunteista olemme kiinnostuneita.

Empatian ei turhaan sanota olevan tulevaisuuden työntekijätaidoista yksi olennaisimmista. Muutoksissa on kyse ennen kaikkea, ihmisistä ja ilman empatiaa ei mielestäni pysty viestimään, priorisoimaan ja kehittämään suunnitelmia oikeaan suuntaan.

Käyttäjäpersoonahaastattelut oli käyttämistä tutkimusmenetelmistä ehdottomasti parhain ja tehokkain tapa kerätä tietoa käyttäjistä. Käyttäjäanalytiikka ja muutosmittauskyselyn tulokset tukivat hyvin päätelmiä, mutta eniten uusia kehitysideoita sain keskustellessani Janen, Juhan, Patrikin ja Reijon kanssa. Oli upeaa tutustua heihin oikeasti ja nähdä aidosti se, että monet käyttäjäpersooniin liitetty attribuutit pitivät hyvin paikkansa. Keskustelut syvensivät omaa ymmärrystä ja loivat uskoa metodin toimivuuteen entisestään. Uskon, että metodi oikeasti toimii, ja aion hyödyntää persoonia työssäni jatkossakin. Aion osallistaa, kysyä palautetta ja tavata heitä jatkossakin. Kenties jopa esittelen heidät muulleen organisaatiolle.

Persoonien käytön aikaansaamaa vaikutusta on todella vaikeaa mitata. Ne ovat hyviä ja käytännöllisiä työkaluja, kun pitää tehdä päätöksiä, mutta on vaikeaa olla varma, mikä toimenpide on vaikuttanut ja mikä ei. Tämä on otettava huomioon mittareita kehitettäessä, mikä luultavasti edellyttää sitä, että mittaritkin tulisi valita persoonakohtaisesti.

Digitaalisuus on tuonut helpotusta työelämään modernien työkalujen ansiosta, mutta samalla työntekijöiden osaamisen kehittäminen laahaa perässä. Yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän tukea työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Yrityksissä työntekijöiden koulutuksen ja kehityksen tarpeet kehittyvät, kun työntekijöiden väestö muuttuu, vanhenee ja vaihtuu digitaalisessa ajassa eläville nuoremmille sukupolville.

Perinteiset koulutustavat ovat raskaita, eikä tieto ei pysy ajan tasalla. Perinteiset oppimisen tavat vievät aikaa ja kiinnostavat ihmisiä heikosti. Työntekijöiden tulisi oppia ottamaan vastuuta omasta osaamisestaan ja opetella itsenäisesti modernien työkalujen käyttöä silloin kun heille itselleen sopii.

Kehityssuunnitelmassa on otettu huomioon tavat, joilla kaikki persoonia ja muita tärkeitä sidosryhmiä opetetaan itse hyödyntämään digitaalisia työkaluja työssään, hakemaan tarvitsemaansa tietoa ja oppimaan. Näin pystytään tukemaan työntekijöitä muutoksen aikana, niin että heidän oma kykynsä kestää jatkuvia muutoksia kasvaksi ja luottamus omaan osaamiseen lisääntyisi. Työtapojen muutos ei ole pelkästään uuden työkalun opettelua, vaan kyse on hyvin pitkälti omasta asennoitumisesta uusiin asioihin ja itsensä kehittämiseen. Vanhoilla työtavoilla ei pysty enää parantamaan tuloksia, vaan on hyväksyttävä tilanne ja otettava rohkea loikka kohti uutta.

Henkilöstön osaamisen kehityksen lisäksi digitalisaation aikaansaamat muutokset saadaan onnistumaan vain jos johto ja esimiehet antavat kehitykselle täyden tukensa ja ovat näkyvästi läsnä uudessa työympäristössä ja näyttävät esimerkkiä halutusta asennoitumisesta muutoksiin. Johtajien rooli muutoksissa on merkittävä.

Pohdin tätä työtä tehdessäni paljon myös yrityskulttuuria ja sitä, miten kulttuuria tulisi johtaa johdonmukaisesti, ja että myös tässäkin suhteessa olisi hyödyksi, että kulttuuria johdettaisiin monialaisella otteella, eikä vain yksinomaan henkilöstöhallinnon eli HR:n toimesta.

Työelämän muutokset edellyttävät saumatonta yhteistyötä eri yksiköiden, IT:n, HR:n ja Viestinnän välillä. Digitaalisuus on muutoksena kaikille näille sisäisille sidosryhmille yhteinen ja näiden tukitoimintojen välillä tulisi olla yhteinen näkemys siitä, miten yrityksessä tulisi työskennellä, mihin suuntaan kulttuuria tulisi kehittää ja miten. Yhteistyö, tiedonjakaaminen ja innostus uudesta koskevat myös muutoksen tekijöitä.

Suuri kiitos kuuluu niille muutoksen tekijöille, jotka osallistuivat varsinaiseen Cosmos-projektiin ja joiden aikaansaannos Jane, Juha, Patrik ja Reijo ovat. Tämä innostava ja monialainen joukko, joka sisälsi IT:n, muutoshallinnan ja viestinnän asiantuntijoita. Suuri kiitos inspiroivista keskusteluista, yhteistyöstä ja tuestanne: Iiris Talman, Nea Gråsten, Arnaud Machuca, Tapio Pippuri, Anna-Liisa Merisaari ja Johanna Tynkkynen.

Kiitokset myös mahtavalle esimiehelleni Paula Narkiniemelle tuesta ja tästä mahdollisuudesta oppia uutta.

Lähteet

Bason, Lee 2016. Google's research on collaboration and your team's productivity. Flip-pengroup.

<<https://flippengroup.com/how-googles-research-on-collaboration-can-increase-your-teams-productivity/>> (16.8.2019).

Bekavac, Ivan & Praničević, Daniela Garbin 2015. Web analytics tools and web metrics tools: An overview and comparative analysis. Faculty of Economics, University of Split.

Cross, Rob & Rebele, Reb & Grant, Adam 2016. Collaborative Overload, Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>> (19.8.2019).

Duhigg, Charles 2016. The New York Times Magazine.

<<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>> (16.8.2019).

Greeven, Clara S. & Williams, Susan P. 2017. Enterprise collaboration systems: addressing adoption challenges and the shaping of sociotechnical systems. International Journal of Information Systems and Project Management, Vol. 5, No. 1, 2017.

Hamburg, Ileana 2019. Implementation of a Digital Workplace Strategy to Drive Behavior Change and Improve Competencies. IntechOpen.

<<https://www.intechopen.com/online-first/implementation-of-a-digital-workplace-strategy-to-drive-behavior-change-and-improve-competencies>> (15.8.2019).

Heikkilä, Camilla 2019. Intranet ja digitaalinen työympäristö -selvitys. North Patrol.

<<https://intranet-ostajanopas.fi/2019/05/03/yhdessa-tekeminen-on-tarkeinta/>> (22.8.2019).

Humala, Iris 2007. Johda verkossa - Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor, Juva.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010-2012. Palvelumuotoilun työkalupakki: Prosessi ja työpohjat, työkalu 4C.

Kotter, John P. 2007. Leading change. Macmillan Audio; Unabridged edition.

Manca, Claudia & Grijalvo, Mercedes & Palacios, Miguel & Kaulio, Matti 2018. Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working. Springer.

Mergel, Ines 2016. The Social Intranet. Insights on Managing and Sharing Knowledge Internally. Syracuse University.

Miller, Paul 2012. Workplace Forum (DWF), The Empowerment Company Limited.

Mulder, Steve & Yaar, Ziv 2006. The User Is Always Right: A Practical Guide to Creating and Using Personas for the Web. New Riders.

<<https://learning.oreilly.com/library/view/the-user-is/0321449924/ch02.html>>
(19.8.2019).

Nielsen, Jacob 2013. Intranet Social Features. <<https://www.nngroup.com/articles/intranet-social-features/>> (14.8.2019).

Neste 2018. Vuosikertomus 2018.

<https://ir-service.appspot.com/view/ahBzfmlYLNlcnZpY2UtaHJkch-sLEg5GaWxlQXR0YWNobWVudBiAgNCh_dPiCgw?language_no=1> (14.8.2019).

Neste 2018. Digital Workspace-projektin aineisto (14.8.2019).

Pellosniemi, Jaakko 2017. Social Decision-Making. The introduction. Premedia, Helsinki.

Prosci.

<<https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>> (14.8.2019).

Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari. Helsingin kamari Oy ja Asta Rossi, Hämeenlinna.

Saarikivi, Katri 2018. Duunitori. Aivotutkija: Empatia on työväline toisten ymmärtämiseen – hyödynnä sitä näin työelämässä

<<https://duunitori.fi/tyoelama/empatia-on-tyovaline-toisten-ymmartamiseen>>
(22.8.2019).

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum, Helsinki.

TechDifferences 2018. Difference between Static and Dynamic Web Pages <<https://techdifferences.com/difference-between-static-and-dynamic-web-pages.html>> (15.8.2019).

Tiirikainen, Vesa 2008. Johtaja: ole IT-strategi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Törrönen, Veikko 2017. Kreapal blogi. <<https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-palvelumuo-toilu/>> (19.8.2019).

Viljakainen, Pekka A. 2011. No fear. WSOYPro Oy.

Kuvalähteet:

Kuva 1. Nesteen käyttäjäpersoonat -esitys. Valokuvaaja tuntematon. (14.8.2019)

Kuva 2. Nesteen käyttäjäpersoonat -esitys. Valokuvaaja tuntematon. (14.8.2019)

Kuva 3. Nesteen käyttäjäpersoonat -esitys. Valokuvaaja tuntematon. (14.8.2019)

Kuva 4. Nesteen kuva-arkisto. Ismo Henttonen 2013. (14.8.2019)

Liite 1. Analyysi Cosmos-kehityssuunnitelmaa varten

Development plan analysis: Cosmos development and change communications H2/2019

Neste Comms and Brand Marketing

NESTE

Executive summary

Cosmos development and change communications

Project Lead: Jatta Pakkanen

Project Owner: Paula Narkiniemi

Updated: 20.6.2019

Project description - Summary

Cosmos development and change communications plan and implementation during H2/2019.

Goal is to reinforce & support the new digital ways of working and mindset globally at Neste with active change communications tailored for key user personas.

Business challenge - Link to goals

Supporting new digital ways of working globally at Neste with comprehensive and agile development plan and actions after the launch of Cosmos.

TARGET GROUPS IN SHORT

info workers, specialists, business & refinery workers

TIME	H2
	On time
BUDGET	Tbd €
	xx

Goals

1. Development plan ready in 30.6.2019 and further developed according to feedback continually
2. Drive transformation towards digital ways of working at Neste with effective support & change communications

KPI's

1. tbd
2. tbd

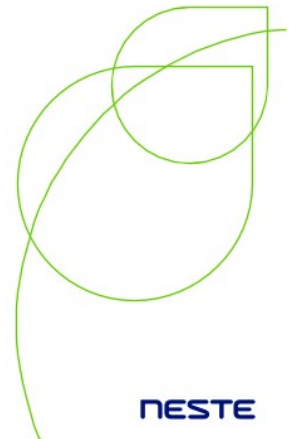
UPDATES while project running - color the box: ON TIME/BUDGET RISK OF DELAY/BUDGET DELAYED/OVER BUDGET

PROJECT PLAN Neste Comms and Brand Marketing

NESTE

Project description

- Target:
 - Create Cosmos development and change communications plan for H2
 - Reinforce and support the new digital ways of working and mindset globally at Neste with different actions and active change communications during H2/2019
- Reasoning:
 - We need to support the adoption of Cosmos and change towards global digital ways of working after the Cosmos launch with a global, comprehensive and agile communications plan and activations for our four internal user personas.



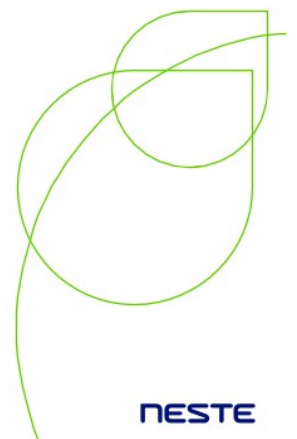
Goals in detail

Actions:

1. Create a development plan for H2 to support Cosmos implementation during H1.
2. Development plan to be modified and developed further according to overall feedback

Measuring:

3. Reaction level to overall feedback from Cosmos: feedback gathered, analyzed and adjusted into actions
4. Cosmos analytics for analysing overall activity & engagement and quality of the content created



User personas

Target group	Description	Channels to reach	Motive to change ways of working	Method	No-no	Line managers
Jane: info worker (white collar) Age: 35 Location: Houston	Networker, Basic user, Collaborative, Agile mindset, Takes risks	- Social media - Portal / Cosmos - Personal network - Events	Understands the benefits and feels natural to her. Working becomes easier to her.	- Positivity - Enthusiastic - Experimental - Co-creation - Humor - Fun	- Very specific technical instructions and classroom trainings	
Juhis: specialist (white collar) Age: 50 Location: Porvoo	Sceptic, Substance learner, Static work, Embraces silos and hierarchy, Safety oriented, High value for business	- Official news & information - Own manager - Management - Classroom trainings - Presentations	Digital networks will add value to his know-how and experience. Specialist becomes more visible.	- Loves facts & figures - Training - Instructions	- Too soft or artistic/creative approach	
Patrik: business developer/sales person (white collar) Age: 40+ Location: Espoo.	Konservative, Business & result, orientated, Successful Individualist, Very charming and credible, Tech Savvy, Calculated risks	Outside in: - LinkedIn, Twitter, other media - Other influencers / public speakers	Showroom for great success & big results. More visibility to own work.	- Digital ways - Competition - Challenges	- Events - Too soft or artistic/creative approach	
Reijo: refinery worker (blue collar) Age 30-40 Location: Naantali	Shift worker in Porvoo. He sees his colleagues during coffee breaks and lunch time and once a week they have a team meeting with their manager.	Reijo doesn't have company cell phone or laptop but there is a notice board in their coffee room and nowadays even an info tv.	Work doesn't feel so isolated - a part of bigger community. Team spirit and communication becomes better.	- Traditional material - Humor - Offline that not requires to move himself - "Party comes to the refinery."	- Digital ways - Too soft or artistic/creative approach	

NESTE

Define insight needed

Existing insight & materials (What do we already know)	New insight needed (Think of our own data, materials first)
Change measurement score in June 2019: Impact: 3.68 Benefits: 3.91	
User persona interviews: 2 persons each, total 8 persons	
Cosmos analytics dashboard <ul style="list-style-type: none"> • kvantitative: visits (activity) • Kvantitative: views, likes, and comments (engagement) • Kvantitative: channel activity, posts (collaboration) • Kvalitative: average time on site (knowledge sharing) • Kvalitative: most page visits, least page visits (content quality) 	Top keywords to understand what content your employees may be searching for How much time employees save. This could be a marked reduction in email or time to complete a task or find information/documents. Regular user feedback poll needed "Did you find what you were looking for?"

NESTE

Before / During / After: Visits

Portal analytics (6 months before the launch)

~ 10 000 visits on weekdays
(average 2,000 daily visits)
~ 1 000 visits on weekends
~ 50 000 visits per week

TOP 5 locations:

1. Suomi,
2. Rotterdam,
3. Singapore,
4. Yhdistyneet
5. Arabiemiirikunnat
6. Sveitsi

Cosmos launch (during the launch)

- Visits daily on weekdays:
average 4,180
- Visit per week: average
174,793
- Total activities: average
4,144.9%

TOP 5 locations:

1. Porvoo
2. Espoo
3. Turku
4. Helsinki
5. Maasvlakte Rotterdam

Cosmos (6 months after the launch)

- Visits daily on weekdays:
average 8,746
- Visit per week: average
218,661
- Total activities: average
672,954

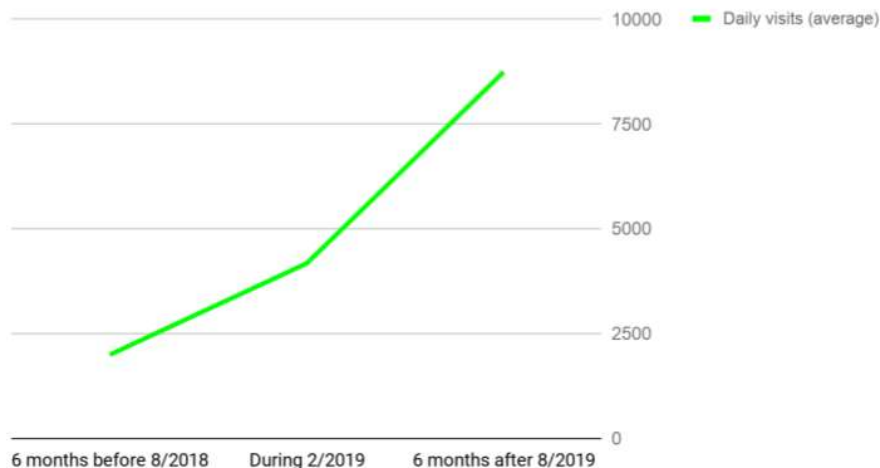
TOP 5 locations:

1. Porvoo
2. Espoo
3. Turku
4. Helsinki
5. Maasvlakte Rotterdam

NESTE

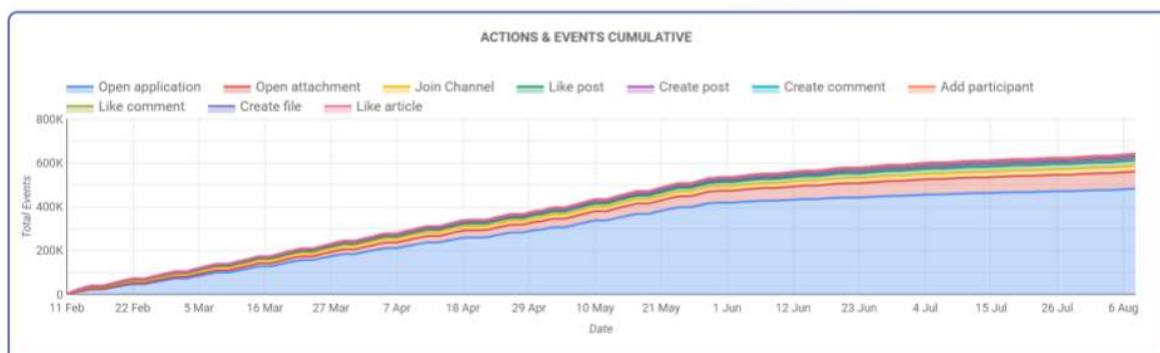
Before / During / After: Visits

Average daily visits growth



NESTE

Actions & Events cumulative 12.2.-6.8.2019



NESTE

Before / During / After: Bounce rate

Portal
(01/2018-11/2018)

41.40%

Cosmos
(12.2.-12.3.2019)

23.42%

Cosmos
(9.7.-9.8.2019)

24.48%

NESTE

How much time employees save?

Average time on page (After)

N/A

Average time on page (During 12.2.-12.3.)

Page group:
Working at Neste
00:00:48

Page group:
Who we are?
00:00:41

Average time on page (6 month after, 1.-9.8.2019)

Page group:
Working at Neste
00:00:42 ↓

Page group:
Who we are?
00:00:37 ↓

NESTE

Findings from the data 12.2.-9.8.2019

- Visits daily: average 8,746
 - Has maintain the same level after the launch. Summer time activity level affects the data.
 - The number of visit has grown x4 since portal
- Channels created: 544
 - We can assume that almost every team in Neste has their own channel in use (approx. 400-500 teams in Neste)
- Page views / visit: 2,90 (-55.1%)
 - Do users find the information they are looking for?
 - How much users use search?
 - What is the average time they spent in pages?
- Popular time at 8 am and 3 pm
- How much time employees save? Average time spent on page has slightly decreased. Information might be easier to find now 6 months after the launch now when content is more familiar.

NESTE

Key findings from the user persona interviews

NESTE

Jane the “Info worker”



FINDINGS

- Very positive attitude
- Good understanding of the change
- Is active and shows good example to others
- Sees the advantages in own work & culture
- Uses Cosmos very actively
- Understands the possibilities in collaboration and new ways of working

FOCUS

- Uncertain of the fact that is Jane a part in the right channels
- Wishes more active use from colleagues

ACTIONS

- Utilization of Jane's as a influencers (network)
- Reassurance that all users has the possibility to choose what to follow & promote new channels that has been created
- Entertaining & engaging communication activities

14



Maintain the satisfaction

NESTE

Juha aka Juhis the “Specialists”



FINDINGS

- Not so active user
- Uses email as a main channels
- Needs to improve ways of working (and realises it)
- Neutral attitude towards Cosmos
- Sees Cosmos as a news & information channel
- No mobile use
- Interested in CEO's & SVP's posts

FOCUS

- Ways of working (email)
- Advantages for Juhis: specialist networking and collaboration
- Igniting conversation with leaders

ACTIONS

- Leaders activation
- Specialist networks (e.g. use cases)
- Encouraging comms: Less email, more conversation

15



Provide more guidance on how to utilize Cosmos for work

NESTE

Patrik the “Business developer / Sales person”



FINDINGS

- Semi-active user in few channels
- Only business related use
- Uses to follow discussions & information sharing
- Doesn't see the possibilities to increase the digital workspace functionalities
- Uses email
- Uses mobile

FOCUS

- More business related news and timely information visible in Cosmos e.g. stock exchange, safety, NPS
- Working with externals needs to developed further
- How to make sure that I'm invited to the right channels?
- More visible KPI's
- Outside in: how to share news from other sources in mobile?

ACTIONS

- Collaboration with external partners to be instructed
- Induction for the new business comms people
- Integration between InfoScreen KPI's and Cosmos

16



More business related information

NESTE

Reijo the “Refinery worker”



FINDINGS	FOCUS	ACTIONS
<ul style="list-style-type: none">• Quite active user in own production line channels• “Do we receive the company related information?”• Uses to receive information• No mobile use• Doesn't use Pages - Search• Two opinions: those who would like to be more active and those who resist• Prefers face-to-face comms	<ul style="list-style-type: none">• More encouragement how to communicate and use Cosmos more efficiently• Search• Replacing other comms channels e.g. whatsapp (R&D), meetings	<ul style="list-style-type: none">• More knowledge about the lack of work efficiency for managers & team leads• Activate & engage few forerunners to show good example to others

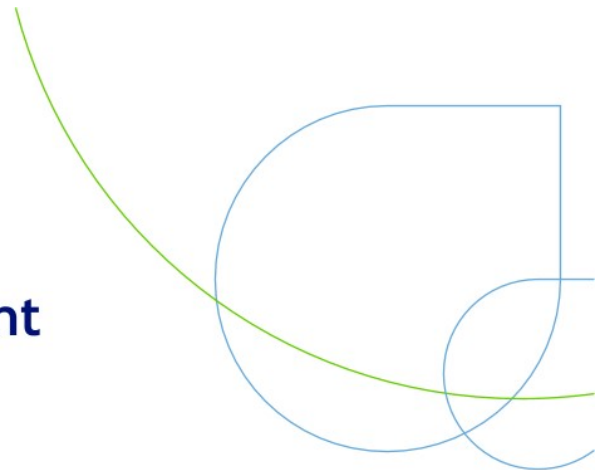
17



No more meetings and WhatsApps!

NESTE

Change measurement set-up



NESTE

What is measured and why?

- The Cosmos project uses Celkee change measurement tool to gather feedback and follow change progress
- About 300 respondents chosen with a random sample from our personnel using different criteria that would represent well the different locations and roles at Neste

Target is to measure:	Measured statements
<ol style="list-style-type: none">1. Is the change clear to people?2. How does the change in mindset progress?3. What is personal interest and commitment to it?	<ol style="list-style-type: none">1. I know the benefits we are targeting with the change.2. I understand how we will operate after the change3. The change will have a positive impact on my work4. I know what I need to do in order to make the change successful

19

NESTE

Measurement parameters

Main parameter

- Location: Espoo; Porvoo and Naantali; Finland, other; Rotterdam and Sluiskil; Singapore; Countries, other

Other parameters

- Role: Top management (NEB, NEB-1); line management; employees
- Employee type: Blue collar; White collar
- Google activity: Active Google user; Less active Google user

20

NESTE

Change measurement survey, round 1: Summary of the results and actions

Appr. 36 % (n=116) of the respondents answered the survey.

Beginning of the change journey <ul style="list-style-type: none"> We are in the beginning of the change journey, there is lot to do in all areas of the change Especially concrete actions are still unknown as they have not been communicated yet However, benefits of this change have been understood quite well already 	Managers more critical than employees <ul style="list-style-type: none"> Overall managers are more critical towards the change as the employees Especially future state has not been explained yet Line managers need more information about their role in implementing this change
Finland vs. other countries <ul style="list-style-type: none"> In general Finland has lower scores than other countries In other locations change is perceived little more positively than in Finland This might be due to high number of managers coming from Finland 	Actions and next steps <ul style="list-style-type: none"> Top management and line manager briefings Information through Change Agents and assistants Co-operation with MyGoogle Task Forces Engaging content owners and editors

21

NESTE

Change measurement survey, round 2: Summary of the results and actions

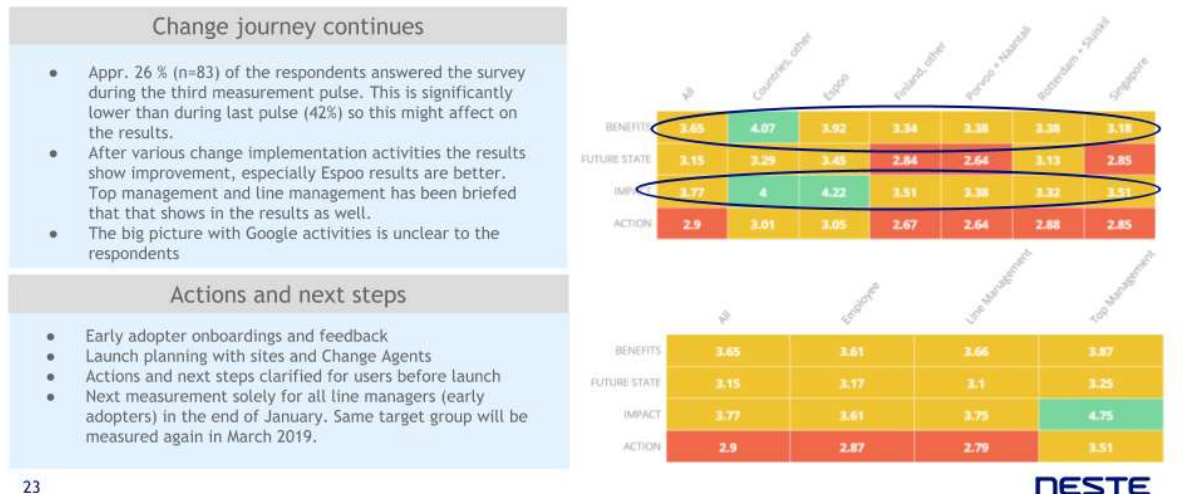
Appr. 42 % (n=132) of the respondents answered the survey.

Future state and actions to be focused on <ul style="list-style-type: none"> Targeted benefits seem to be quite clear and also the impact to own work is mostly seen as positive More emphasis should be put to communicating the future state, i.e. how we will operate in the future People are waiting for information about concrete actions what they need to do 	Managers more critical than employees <ul style="list-style-type: none"> Managers continue to be more critical towards the change than the employees Future state needs to be explained Line managers need more information about their role in implementing this change
Finland vs. other countries <ul style="list-style-type: none"> In general Finland continues to have lower scores than other countries Especially future state is not clear in Finland This might reflect the high number of managers coming from Finland 	Actions and next steps <ul style="list-style-type: none"> Top management and line manager briefings continue in November and December Change agents' team visits have started and they are focusing on clarifying the future state and impact on one's own work Next measurement round in December

22

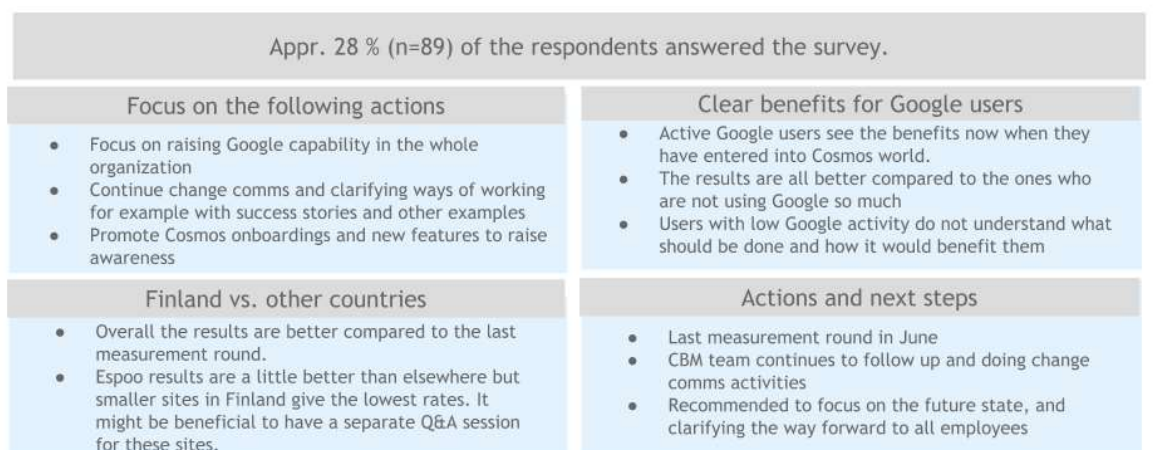
NESTE

Summary of the results and actions, round 3



23

Summary of the results and actions, round 4



24

NESTE

Summary of the results and actions, round 5

Appr. 30 % (n=94) of the respondents answered the survey.	
Focus on the impact on user's own work <ul style="list-style-type: none">Focus on communicating positive impact on user's own work as benefits on Neste level are quite well understood.Continue change comms and clarifying ways of working for example with success stories and other examples	Top management onboard <ul style="list-style-type: none">Top management (8 respondents) give overall good rates to this change progress.Ensure that top management commitment is there and shows in Cosmos on weekly basis.Remind line managers about the actions they can take to make this change permanent.
Finland & other countries <ul style="list-style-type: none">Espoo results still better than elsewhere. Results from other sites are slightly better than on the last measurement round.Results in Porvoo and Naantali are getting better.	Actions and next steps <ul style="list-style-type: none">Focus on teaching concrete ways to manage information flow. Consider how different channels are used (e.g. in how many channels the same message is posted)Continue promoting new ways of working, focusing on the actions users can take themselves.

25

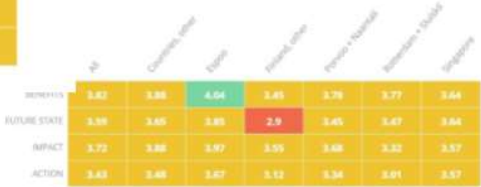


Round 5 results: Location



Finland vs. other countries		
	FI	Other
Benefits	3,82	3,90
Future state	3,65	3,65
Impact	3,60	3,67
Action	3,43	3,57

4rd round results



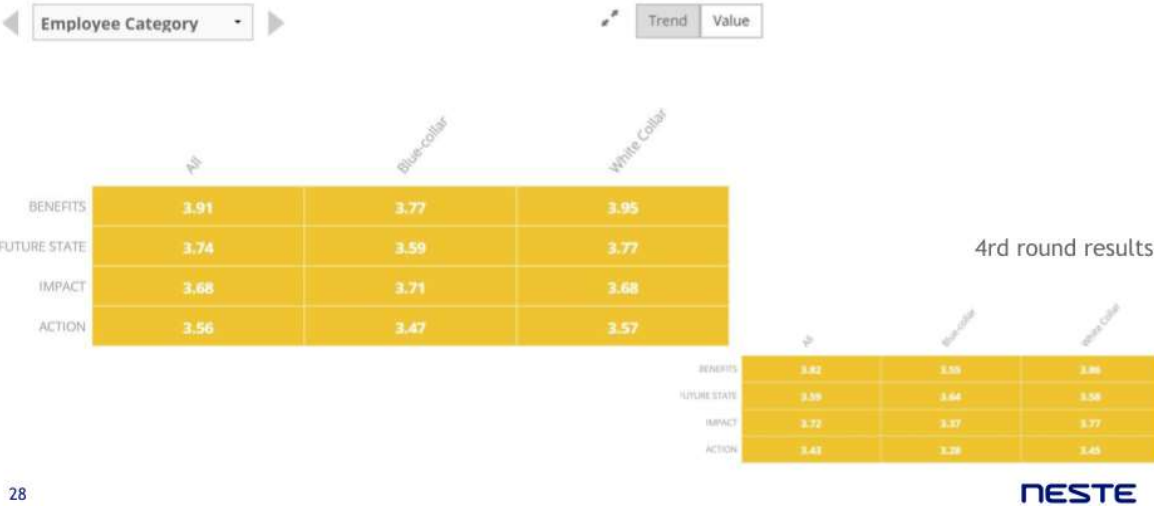
26



Round 5 results: Role



Round 5: Employee category



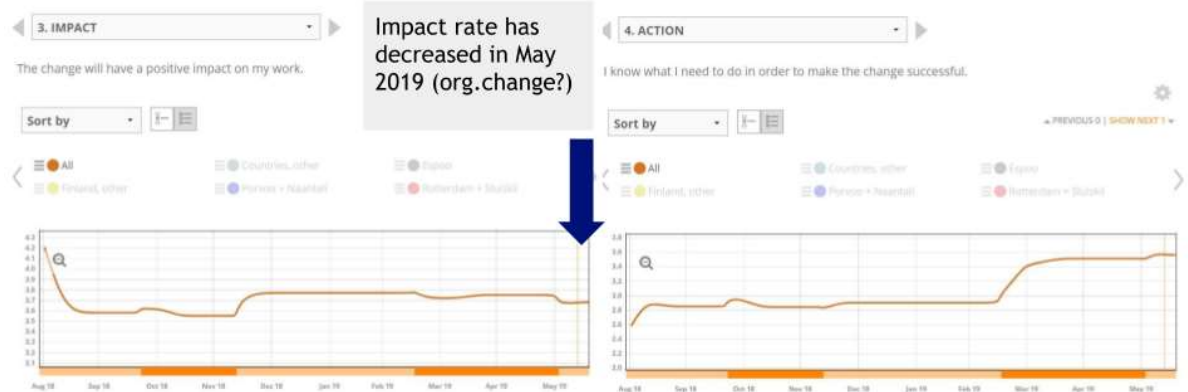
Round 5 results: Trend (all respondents)



29

NESTE

Round 5 results: Trend (all respondents)



30

NESTE

Liite 2: Haastattelukysymykset käyttäjäpersoonille

Käyttäjien rutiinit ja tapa toimia

- Milloin käytät Cosmosta yleensä?
- Missä tilanteissa käytät Cosmosta yleensä?
- Mistä sisällöistä olet kokenut saaneensa eniten hyötyä oman jokapäiväisen työsi tekemiseen?
- Millä laitteilla käytät Cosmosta?

Ennakkoluulot ja esteet

- Mikä on ollut huonoin käyttökokemus Cosmoksessa tähän mennessä? Miksi?
- Mitä tietoa olet hakenut, mutta et ole löytänyt?
- Mitä muuta olisit halunnut Cosmoksessa tehdä, mutta se ei ole onnistunut?

Arvostukset ja odotukset

- Mitä sisältöjä / kanavia mieluiten seuraat?
- Oletko kokenut muutoksia oman työsi tekemisessä?
 - tehokkuudessa
 - yhtiön kulttuurissa
 - omassa jaksamisessa tai työhyvinvoinnissa?
 - Mitä?
- Mikä on ollut parasta Cosmoksessa?

- Miten sinä kehittäisit Cosmosta?
- Koetko Cosmoksen hyödylliseksi työsi kannalta? Miten?