



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Sisäisen viestinnän rooli muutostilanteessa

Case: Kansaneläkelaitos

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Sanna Tyyskä

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TYYSKÄ, SANNA:

Sisäisen viestinnän rooli  
muutostilanteessa  
Case: Kansaneläkelaitos

Johtamisen ja viestinnän suuntautumisen opinnäytetyö, 56 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisen viestinnän roolia muutostilanteessa case organisaatiossa, Kansaneläkelaitoksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä oli sisäisen viestinnän merkitys Oiwa-tietojärjestelmän käyttöönotossa asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen, mutta tutkimustulosten esittelyssä on käytetty myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta osasta. Tarkastelun kohteena on sisäinen viestintä sekä muutoksen hallinta viestinnän näkökulmasta. Teoriaosuus keskittyy pääosin sisäisen viestinnän välineiden tarkasteluun, sisäisen viestinnän rakenteeseen sekä muutosviestinnän haasteellisuuteen.

Empiirisessä osassa tarkastellaan kohdeorganisaationa olevaa Kansaneläkelaitosta, tutkimuksen toteuttamista sekä tutkimustuloksia. Tutkimusaineisto on kerätty tekemällä kysely kahdessa Kansaneläkelaitoksen asiakaspalvelupisteessä Helsingissä ja Lahdessa. Ennen kyselyn toteuttamista kyselylomake hyväksyttiin Kelan Helsingin vakuutuspiirin edustajalla.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että asiakaspalvelijoista suurin osa on tyytyväinen sisäisen viestinnän tilaan ja muutoksesta tiedottamiseen. Vastaajat kokivat, että tietoa oli riittävästi ja tiedon etsiminen oli suurimmaksi osaksi vaivatonta. Osa vastaajista toivoi, että sisäistä viestintää muutettaisiin selkeämmäksi ja tärkeillä asioilla olisi suurempi näkyvyys intranetissa Kelanetissä. Lähes jokainen vastaajista koki Oiwa-tietojärjestelmän muutoksen positiivisena asiana ja asiakaspalvelijat olivat tyytyväisiä muutokseen.

Asiasanat: sisäinen viestintä, muutoksen hallinta, muutosviestintä,  
Kansaneläkelaitos

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business studies

TYYSKÄ, SANNA:

The role of internal communication in a  
change situation  
Case: Kela, The Social Insurance  
Institution of Finland

Bachelor's Thesis in Management and Communications 56 pages, 4 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

---

This thesis focuses on the role of internal communication in a change situation in the case organization Kansaneläkelaitos (The Social Insurance Institution of Finland). The purpose was to examine what the internal communication's role was in the introduction of a new information system Oiwa from the customer advisers point of view. This thesis is qualitative, but quantitative research method has been used when presentation the results.

The theoretical part consists of two parts, internal communication and change management from the perspective of communication. The theoretical part focuses mainly on to study the tools and structure in internal communication as well as the challenges in change management.

The empirical part focuses on the case organization, explains how research was carried out and presents the results. The research data was collected by a questionnaire survey in two Kela offices in Helsinki and Lahti. Before questionnaire survey was carried out, the questionnaire was approved by the representative of the insurance district of Helsinki.

Based on the results of this study, it seems that the majority of the customer advisers were satisfied with the current state of internal communication and information that they received related to the new information system Oiwa. Respondents felt that there was enough information and finding information was relatively easy. Part of the respondents hoped that internal communication would be amended to be clearer and that important issues would have greater visibility on the intranet. Almost all respondents felt that change to the new information system Oiwa was a positive thing and customer advisers were satisfied with the change.

Key words: internal communication, change management, change communication, The Social Insurance Institution of Finland

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen valinta ja tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen raja	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	SISÄINEN VIESTINTÄ	5
2.1	Sisäisen viestinnän merkitys työyhteisössä	5
2.2	Työyhteisöviestinnän tehtävä	7
2.3	Sisäisen viestinnän rakenne	10
2.4	Lähiviestinnän välineet	12
2.5	Kaukoviestinnän välineet	14
2.6	Viestintätyytyväisyys	15
3	MUUTOKSEN HALLINTA VIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA	18
3.1	Muutoksen tasot ja tilanteet	18
3.2	Muutosviestintä	21
3.3	Muutostilanteessa huomioitavaa viestinnän näkökulmasta	23
4	CASE: KANSANELÄKELAITOS	26
4.1	Kohti uutta Kelaa	28
4.2	Tutkimusmenetelmät	29
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	31
4.4	Kyselylomake	32
4.5	Vastaajien taustatiedot	33
4.6	Sisäinen viestintä	34
4.7	Muutoksen hallinta viestinnän näkökulmasta	39
4.8	Johtopäätökset	46
4.9	Kehitysehdotukset	48
4.10	Reliabiliteetti ja validiteetti	49
5	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	56

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän työyhteisöt työskentelevät hyvin muutosaltiissa työympäristössä. Muutoksia tapahtuu useammin ja muutokset ovat voimakkaampia kuin ennen. Voidaan sanoa, että muutoksista on tullut lähes pysyvä olotila. Työyhteisön menestys on suoraan riippuvainen siitä, kuinka hyvin työyhteisö pystyy sopeuttamaan toimintansa muutosten tuomien vaatimusten mukaiseksi. (Kvisti & Kilpiän 2006, 13.)

Muutos tarvitsee onnistuakseen viestintää. Viestinnän tarkoituksena on kertoa henkilöstölle muutoksen syistä, tavoitteista ja merkityksestä. Viestinnällä on suuri rooli muutoksen onnistumisessa ja onnistuneen viestinnän avulla voidaan saada koko työyhteisö sitoutumaan muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-21.)

*Viestintä on organisaation ydintoimintaa, se on osa johtamista ja kriittinentekijä organisaation olemassaololle ja menestykselle. Muutostilanteessa viestinnän rooli kasvaa entisestään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16.)*

Muutostilanne vaikuttaa myös esimieheen, esimies on linkki johdon ja oman tiiminsä välillä. Esimieheltä odotetaan paljon ja esimieheltä tullaan ensimmäiseksi hakemaan tietoa muutoksesta. (Juholin 2008, 133, 135.)

## 1.1 Aiheen valinta ja tutkimuksen taustaa

Sisäisestä viestinnästä on tehty lukuisia opinnäytetöitä, mutta sisäisen viestinnän roolia muutostilanteessa ei ole juuri tutkittu. Sisäisen viestinnän merkitystä on tutkinut esimerkiksi vuonna 2008 Heli Räsänen opinnäytetyössään ”Viestinnän merkitys organisaation muutostilanteessa” sekä Jaana Hiltunen vuonna 2010 valmistuneessa opinnäytetyössään ”Henkilöstön kokemuksia muutoksesta”. Päädyin sisäisen viestinnän ja muutostilanteen tutkimiseen aiheen kiinnostavuuden ja vähäisen tutkimisen vuoksi. Aihealueesta löytyy tutkittavaa ja ja se on varmasti hyödyllinen jatkuvia muutoksia läpikäyvälle työelämälle.

Kansaneläkelaitos otti käyttöön marraskuussa 2011 uuden tietojärjestelmän Oiwan. Uusi tietojärjestelmä korvasi vanhan Saha-järjestelmän. Oiwa eroaa edeltäjästään siten, että uuden järjestelmän avulla Kelan toimihenkilö saa nopeasti kokonaiskuvan asiakkaan tilanteesta. Tiedot asiakkaan saamista etuuksista ja mahdollisista yhteydenotoista Kelan kanssa on koottu yhteen järjestelmään. Uusi järjestelmä parantaa Kelan asiakaspalvelua ja nopeuttaa ratkaisuja. (Kela 2012a.)

Uuden tietojärjestelmän Oiwan käyttöönotto liittyy Kelan mittavaan teknologian uudistamishankkeeseen Arkkiin. Tällä hetkellä Kelalla on käytössä 40 eri tietojärjestelmää ja 90 niihin liittyvää tukijärjestelmää. Kymmenen vuotta kestävä Arkki-hankkeen aikana uudistetaan kaikki järjestelmät. Arkki on suurin koskaan Kelassa toteutettu teknologian uudistamishanke. (Leed 2012, 21.)

Oiwan käyttöönottoon liittyviä tutkimuksia on Kelassa käynnissä, mutta sisäisen viestinnän roolia selvittävää tutkimusta ei ole vielä toteutettu. Oiwan käyttöönotto vaikutti suuresti asiakaspalvelijoiden työhön, minkä vuoksi kaikki Oiwaan liittyvä tieto oli erityisen tärkeää heille. Tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä asiakaspalvelijoiden kokemuksia ja saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tulevien muutostilanteiden viestinnässä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää, mikä on sisäisen viestinnän rooli muutostilanteessa. Tutkimusongelmaa tukemaan on laadittu kolme tutkimuskysymystä, jonka avulla tutkimusongelmaa tarkastellaan.

Tutkimuskysymykset:

- Mistä työyhteisö sai tietoa muutoksesta?
- Oliko tietoa muutoksesta riittävästi saatavilla?
- Miten sisäinen viestintä vaikuttaa muutokseen sopeutumiseen?

Case-organisaationa tutkimuksessa on Kansaneläkelaitos. Tutkimus on rajattu koskemaan vain Kansaneläkelaitoksen asiakaspalvelutyöntekijöitä ja heidän kokemuksiaan sisäisen viestinnän toimivuudesta päivittäisessä viestinnässä sekä Oiwan muutosviestinnässä. Asiakaspalvelua tarjoavia toimistoja Kelalla on 232 (Kela 2010b, 17). Suuren kohderyhmän vuoksi tutkimuksen kohteeksi valikoitui kaksi eri paikkakunnalla sijaitsevaa toimistoa. Kohteeksi valikoitui Lahden ja Malmin toimiston asiakaspalvelun työntekijät.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vain asiakaspalvelutyöntekijöiden kokemuksia liittyen Oiwa-tietojärjestelmän käyttöönottoon ja sisäisen viestinnän roolia muutosprosessissa. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää, mistä asiakaspalvelijat saivat tietoa muutoksesta, oliko tietoa muutoksesta saatavilla ja miten sisäinen viestintä voi tukea muutostilannetta. Tarkoituksena ei ole luoda uutta viestintästrategiaa tai muutosviestintäopasta toimeksiantajalle. Tutkimuksesta saatua tietoa toimeksiantaja voi hyödyntää haluamallaan tavalla tulevilla muutostilanteissa.

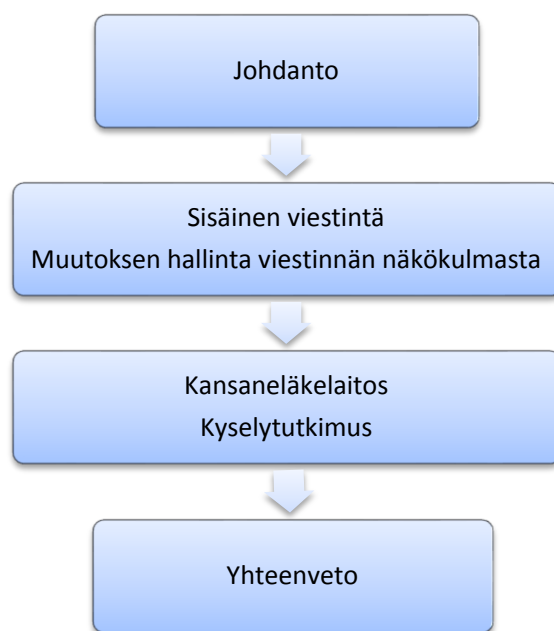
Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mutta tutkimustulosten esittelyssä on käytetty apuna myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin tekemällä kysely Kansaneläkelaitoksen kahdessa toimipisteessä, Helsingissä ja Lahdessa. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2012. Kyselylomakkeet jaettiin Lahden toimistossa 6.3 ja Malmin toimistossa 8.3. Vastausaikaa annettiin viikko.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu neljästä tekijästä, jotka on esitetty kuviossa 1. Opinnäytetyön johdannossa on esitetty tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, aiheen valintaan vaikuttaneet seikat sekä kerrottu käytetyt tutkimusmenetelmät. Teoreettinen viitekehitys rakentuu sisäisestä viestinnästä ja muutoksen hallinnasta viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna. Ensimmäinen teorialuku käsittelee sisäistä viestintää, sen eri kanavia ja roolia työnteisössä. Lisäksi ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään myös viestintätyytyväisyyttä sekä viestinnän haasteita.

Toinen teorialuku keskittyy muutoksen hallintaan viestinnän näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat muutoksen tasot, tilanteet sekä muutosviestintä.

Empiirinen osuus käsittelee aluksi Kansaneläkelaitosta ja lopuksi case-tutkimusta. Empiirisessä osuudessa esitellään myös tutkimuksen toteuttaminen, tutkimustulokset sekä keskeisimmät johtopäätökset. Ennen yhteenvetoa arvioidaan vielä opinnäytetyön reliabiliteettiä sekä validiteettiä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.



## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

### 2.1 Sisäisen viestinnän merkitys työyhteisössä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän vaikutusalue on laaja ja se koskettaa kaikkia työyhteisössä työskenteleviä. Puhuttaessa sisäisestä viestinnästä tarkoitetaan kaikkea yrityksen ja organisaatioiden sisällä tapahtuvaa viestintää. Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta ja tiedonvaihiantaa työyhteisön jäsenten välillä. (Juholin 1999, 13, 22.)

Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa työyhteisön jäsenille. Tietoa tarvitaan rakentamaan tavoiteltavaa yrityskuvaa ja viestimään työntekijöille yrityksen strategiasta. Viestinnän avulla henkilöstölle kerrotaan erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista. Toimivan työyhteisön lähtökohtana on pitää työyhteisö ajan tasalla ja tiedonkulku toimivana. Työyhteisön jäsenten on pystyttävä luottamaan siihen, että he saavat oman työnsä kannalta merkittävän tiedon käsiinsä. Tiedon kulun tulisi olla myös nopeaa ja vaivatonta. Työyhteisön toimivuus on vaakalaudalla, jos tiedon kulku on olematonta ja työntekijät kokevat jäävänsä ilman oleellista tietoa. Pahimmillaan työyhteisö voi menentää luottamuksensa sisäisen viestinnän toimivuuteen. (Österberg 2009, 177–178.)

Åbergin (2000, 95; 2006, 96) mukaan työyhteisön jäsenten välinen viestintä voidaan nähdä prosessina, jossa merkitysten antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa. Tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen avulla. Sisäinen viestinnän tarkoituksena on tukea työyhteisön toimintaa ja viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista. Näin ollen voidaan katsoa, että työyhteisön olisi vaikea toimia ilman sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä tulisi nähdä työyhteisön voimavarana, koska viestinnän avulla työyhteisö voi saavuttaa tavoitteensa ja tehdä tulosta.

Sisäisen viestinnän käyttäjät eli työyhteisön jäsenet ovat joukko ihmisiä, joka pyrkivät suunnitelmallisesti kohti samoja tavoitteita käytössään olevia resursseja käyttämällä. Tavoitteisiinsa työyhteisö pääsee jakamalla työn ja vallan työyhteisön keskuudessa ja rakentamalla toimivan viestintä rakenteen. Työyhteisössä työskentelevät ihmiset tarjoavat työpanoksensa työyhteisön käyttöön ja työyhteisö puolestaan antaa käyttöön tarvittavat resurssit. Resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia. Työyhteisössä työn- ja vallanjako on väistämätöntä ja tarpeellista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnjaon seurauksena työyhteisöön muodostuu tiimit ja osastot, vallanjaon tuloksena syntyvät esimies-alaissuhteet. Onnistunut työn- ja vallanjako pohjautuu yhteiseen näkemykseen resurssien kannattavasta kohdentamisesta, jonka avulla työyhteisö saavuttaa tavoittelemansa tavoitteet. (Åberg 2000, 56, 2006, 51–52.)

Juholinin (2008, 44) mukaan työyhteisö koostuu ihmisistä, jotka työskentelevät yhdessä yhteistä tavoitetta kohti. Työntekijät työskentelevät työyhteisössä vapaaehtoisesti ja odottavat saavansa tekemästään työstä palkan tai muun palkkion. Työntekijöiden odotetaan sitoutuvan työyhteisön tavoitteisiin, käytäntöihin sekä arvoihin ja tekevänsä parhaansa työyhteisön menestymisen eteen. Lisäksi työntekijät ovat velvollisia noudattamaan lakeja sekä oman alansa ja ammattinsa käytäntöjä ja eettisiä sääntöjä.

Sisäisen viestinnän painoarvo muuttui pysyvästi 1. heinäkuuta 1979, kun voimaan tuli laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/78). Laki velvoitti työnantajan tiedottamaan henkilöstöä koskevista asioista, kuten muutoksista työtehtävissä, työtiloissa, toimipaikan muutokset, toiminnan laajentaminen/supistaminen, henkilöstön irtisanominen, lomautukset, osa-aikaistamiset, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, työajat sekä ulkopuolisen työvoiman käyttö. Laki yhteistoiminnasta (725/78) 6§ kohdan 9 mukaan yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluu ”sisäiseen tiedotustoimintaan liittyvät, tiedotuslehtiä, ilmoitustauluja ja tiedotustilaisuuksien järjestämistä koskevat asiat” (FINLEX 1978).

Viimeisin laki yhteistoiminnasta (334/2007) velvoittaa edelleen työnantajan huolehtimaan sisäisen viestinnän toimivuudesta. Lain luvun 4 18§ mukaan ” yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä yrityksen sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet ja käytännöt”. Lakia sovelletaan yrityksissä, joissa on vähintään 20 työntekijää. Lain piiriin eivät kuulu valtion virastot ja laitokset, kunnat tai seurakunnat (FINLEX 2007).

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (651/1988) määrittää miten yhteistoiminta hoidetaan valtion virastoissa ja laitoksissa. Lain 7 § kohdan 12 mukaan ”yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluu sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet” (FINLEX1988).

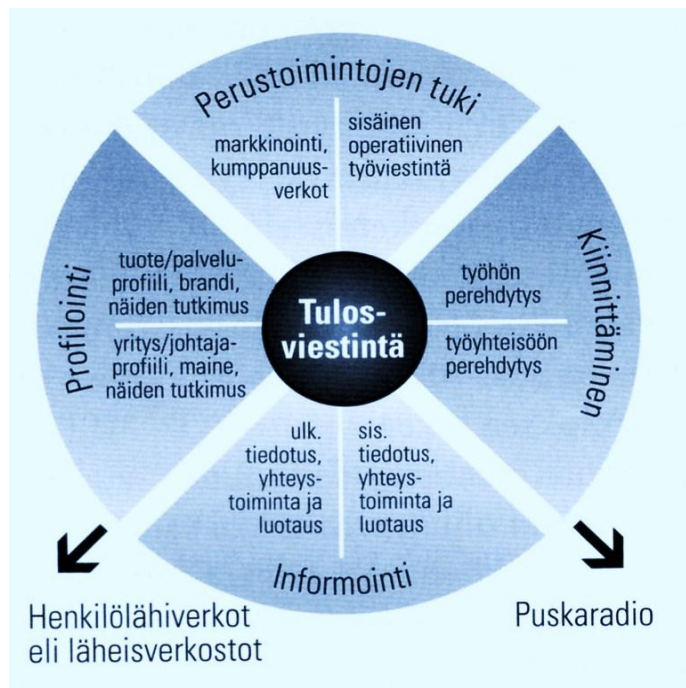
Lait yhteistoiminnasta toimivat hyvänä pohjana sisäisen viestinnän toteuttamisessa työyhteisössä. Lain velvoittamana työnantajan on viestittävä työntekijöille heitä koskevat asiat ja järjestämään toimivan tiedonkulun työyhteisössä, kuten huolehtimalla viestintävälineitä koskevista asioista. Yhteistoimintalain avulla on voitu määrittää taso, jolla sisäisen viestinnän on syytä olla. (Juholin 2006, 143–144.)

## 2.2 Työyhteisöviestinnän tehtävä

Åbergin tulosviestintämallin mukaan työyhteisöviestinnän eli sisäisen viestinnän tarkoituksen voidaan katsoa rakentuvan neljästä tekijästä. Kuviossa 2 on esitetty Åbergin tulosviestintämalli. Ensimmäinen tekijä tulosviestintämallissa on perustoimintojen turvaaminen, mikä voidaan nostaa työyhteisöviestinnän merkittävimmäksi tehtäväksi. Perustoiminnoista huolehtimalla voidaan turvata työyhteisön toiminta. Sisäistä viestintää tarvitaan tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen ja ulkoista viestintää niiden siirtämiseen asiakkaalle. Asiakkaisiin kohdistuvan ulkoisen viestinnän lisäksi, on huolehdittava myös sidosryhmiin, kuten yhteistyökumppaneihin ja alihankkijoihin kohdistuvasta viestinnästä. (Åberg 2006, 98–99.)

Toinen tekijä on profilointi. Tavoitekuvan rakentamisen eli profiloinnin tavoitteena on kehittää työyhteisön toimintaa ja muokata tavoitekuvaa. Sisältönsä profilointi saa yrityksen missiosta ja visiosta. Profilointi on tukena työyhteisön

tavoitteiden saavuttamisessa ja auttaa työyhteisöä ymmärtämään mitä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan vastaamalla kysymyksiin mitä teemme ja miksi teemme näin. Sisäisen viestinnän avulla haluttu tavoitekuva jalkautetaan työyhteisöön. Profiloinnin avulla voidaan myös vaikuttaa yrityksen maineeseen. (Åberg 2006, 100–101.)



KUVIO 2. Tulosviestintämalli (Åberg 2006, 98).

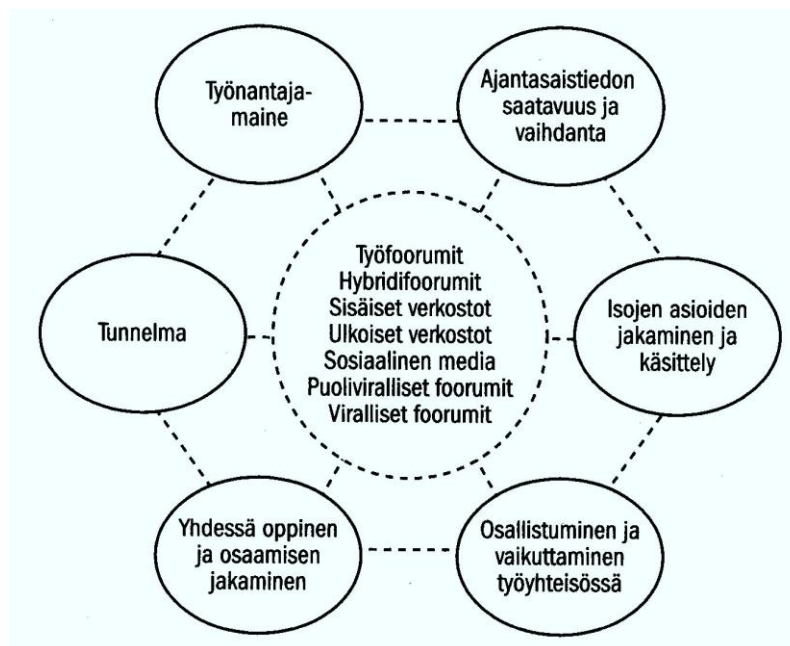
Kolmas tekijä tulosviestintämallissa on informointi. Informointi kertoo mitä työyhteisössä tapahtuu niin työyhteisön jäsenille kuin ulkopuolisille, kuten sidosryhmille. Informointi jakaantuu kahteen tekijään, ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, mikä näin tukee perustoimintojen ylläpitämistä. Informoinnissa on käytössä virallisten kanavien lisäksi läheisverkot sekä puskaradio. Lähiverkko työyhteisössä voi koostua samalla työpaikalla, eri osastolla tai tiimissä työstentelevistä työkavereista sekä sidosryhmissä työskentelevistä yhteistyökumppaneista. (Åberg 2006, 102, 105–106.)

Puskaradiosta puhuttaessa tarkoitetaan epävirallista kanavan kautta leviävää tietoa. Puskaradion ja läheisverkkojen välityksellä tieto leviää usein jopa nopeammin kuin virallisia kanavia pitkin. Sen vuoksi puskaradion ja läheisverkkojen asemaa ei kannata väheksyä. Tärkeää on kuitenkin huolehtia, että

tietolähteenä on aina virallinen kanava, josta tieto lähtee leviämään. Näin voidaan varmistaa, että tieto ei lähde kulkemaan virheellisenä epävirallisessa kanavassa. Onnistuneessa tilanteessa puskaradio ja läheisverkot toimivat virallista tietoa täydentävinä kanavina. (Juholin 2006, 106.)

Tulosviestintämallin viimeinen tekijä on kiinnittäminen. Kiinnittämisen tarkoituksena on viestinnän avulla työntekijä perehdytetään työtehtäviinsä ja työyhteisöön. Kiinnittäminen ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan se koskettaa myös pidempään työyhteisössä työskennelleitä. Kiinnittäminen voidaan jakaa kahteen eri kohtaan, työyhteisöön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. (Åberg 2006, 103.)

Kuviossa 3 on esitetty Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda, jonka mukaan sisäistä viestintää ei tulisi nähdä erillisenä toimintona ja määritellä viestinnälle erityisiä tehtäviä. Sisäinen viestintä tulisi sen sijaan nähdä osana kaikkea työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa. Juholinin agenda rakentuu kuudesta perustekijästä, joiden tapahtumakenttänä ovat agendan keskellä olevat foorumit. Ajattelumallin mukaan viestintä tapahtuu avoimilla foorumeilla, missä ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja vaihtavat sekä tuottavat tietoa. (Juholin 2008, 62–64.)



KUVIO 3. Työyhteisöviestinnän agenda (Juholin 2008, 64).

Ensimmäisen tekijä on ajantasainen tieto. Tarvittava tieto on saatavissa sitä tarvitseville jatkuvasti sekä uutta tietoa tuotetaan ja vaihdetaan työyhteisössä. Toinen tekijä pitää sisällään merkittävien ja isojen asioiden läpikäymisen vuorovaikutteisesti siten, että työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus esittää oma mielipiteensä asiaan. Myös agendan kolmas tekijä liittyy omien mielipiteidensä ilmaisemiseen ja vaikuttamiseen. Työyhteisössä jokaiselle tarjotaan tilaisuus vaikuttaa oman työyhteisön asioihin. Neljäs osa työyhteisöviestinnän uutta agendaa on yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, joiden avulla voidaan tukea koko työyhteisöä ja sen toimintaa. Viides tekijä, tunnelma, on osa avointa vuorovaikutusta. Rento ja avoin tunnelma edesauttavat tiedon jakamista ja erilaisten mielipiteiden esittämistä. Kuudes ja viimeinen työyhteisöviestinnän agendan tekijä on työnantajamaine. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa maineeseen omalla työllään ja teollaan. (Juholin 2008, 63.)

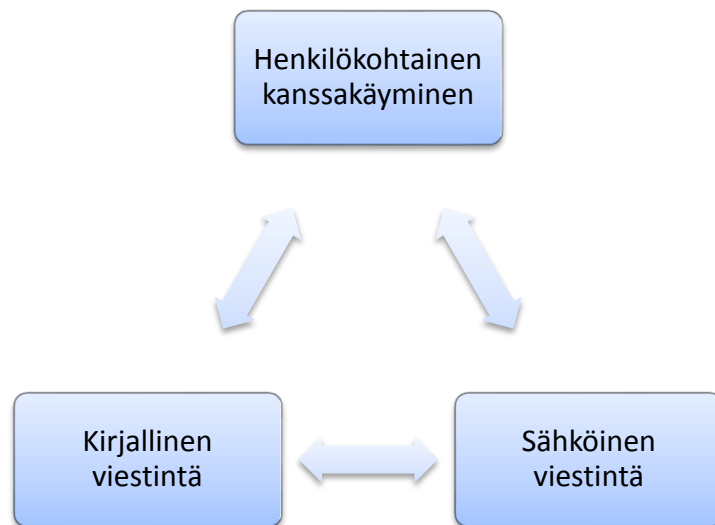
Työyhteisöviestinnän agendan mukaan työyhteisöviestinnän avulla luodaan edellytykset työskentelyolosuhteille, ajankohtaisen tiedon ylläpitämiselle ja jakamiselle sekä osallistutaan työyhteisön asioiden käsittelyyn ja niiden vaikuttamiseen. Avaintekijänä on vuorovaikutus ja vastavuoroisuus työyhteisön jäsenten välillä. Sisäinen viestintä pyritään tekemään näkyväksi osaksi työyhteisössä sen sijaan, että viestintä nähtäisiin toimintaa tukevana tekijänä. (Juholin 2008, 61, 62.)

### 2.3 Sisäisen viestinnän rakenne

Työyhteisöviestintä perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, vaikka viestintä tapahtuisikin muuten kuin kasvotusten. Pitkään sisäisen viestinnän viestintäkeinoista on käytetty nimitystä kanavat, nykyään puhutaan yleisemmin sisäisen viestinnän välineistä tai foorumeista. Nimitykset tarkoittavat samaa asiaa, eli mistä tietoa jaetaan, vaikka nimitykset poikkeavat toisistaan. Nykyisin työyhteisöllä on valittavanaan varsin laaja valikoima erilaisia viestintävälineitä. Viestintätilanteisiin voidaan käyttää erilaisia viestintävälineitä joko yhtä kerrallaan tai tarvittaessa useita yhdessä. Usein esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus nostetaan sisäisen viestinnän perustaksi, jota on muiden viestintäkanavien, kuten sähköpostin tai intranetin vaikea kokonaan syrjäyttää.

Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen eduksi luetaan esimerkiksi väärinkäsitysten vähäinen riski sekä mahdollisten huhupuheiden liikkeelle lähdön vähentäminen. Kuitenkin viestintä siirtyy enemmän sähköiseen viestintään, joista intranet on yksi suosituimmista foorumeista. (Åberg 2000; Juholin 2008, 62; Österberg 2009, 183.)

Åberg (1999, 102) mukaan sisäisen viestinnän rakenne perustuu kuvion 4 mukaisesti kolmeen eri tekijään, henkilökohtaiseen kanssakäymiseen (face-to face), sähköiseen viestintään ja kirjalliseen viestintään. Henkilökohtaisen kanssakäymisen on nostettu tärkeimmäksi sisäisen viestinnän tekijäksi. Kirjallisen ja sähköisen viestinnän avulla voidaan tukea sisäistä viestintää. Erityisesti sähköisen viestinnän, kuten intranetin tai sähköpostin, avulla voidaan saavuttaa kerralla suuri joukko ajasta ja paikasta riippumatta.



KUVIO 4. Sisäisen viestinnän rakenne (Åberg 1999, 103).

Sisäisen viestinnän rakenteen selvittämisen avulla saadaan parempi ymmärrys siitä, mistä kanavista työntekijät etsivät tietoa ja näin voidaan tehostaa viestintää. Sisäisen viestinnän rakenne muotoutuu jokaisessa työyhteisössä omanlaisekseen ja yhtä oikeaa viestintätapaa on mahdotonta määrittää. (Juholin 2006, 160–161.)

Oleellista sisäisen viestinnän viestintäkanavien valinnassa on valita se kanava, joka sopii parhaiten työyhteisön toimintaan sekä välitettävään viestiin.

Viestintäkanavan valikoitumiseen vaikuttaa merkittävästi, mistä välitettävässä viestissä on kyse, koskeeko viesti vain omaa työyhteisöä vai onko sillä vaikutusta koko yrityksen toimintaan. (Hosiokoski & Säteri 2008, 7.)

Teknologian kehittyessä verkkoviestintämahdollisuudet ovat huomattavasti parantuneet ja syrjäyttäneet jotain viestinnän muotoja, kuten painetun viestinnän kanavia. Monesti kasvokkaisviestintää ja verkkoviestintää käytetään yhdessä tukemaan toisiaan. Sähköinen viestintä voi olla tärkeä viestintäkanava, erityisesti työyhteisöissä tai organisaatioissa, jossa työntekijät voivat harvoin kokoontua yhteen toimipisteiden pitkien välimatkojen tai työaikojen vuoksi.

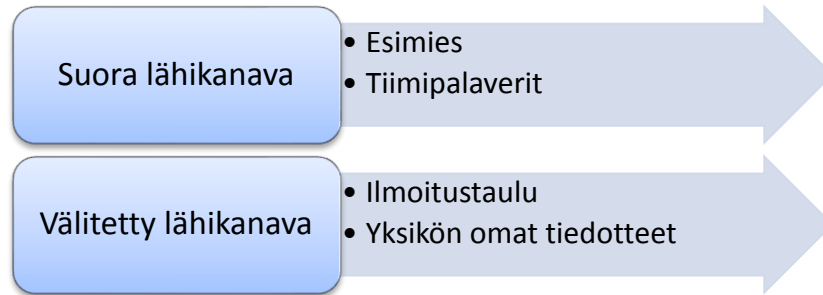
Päivittäisviestinnän tärkeimmiksi viestintäkanaviksi lasketaan esimiesviestintä, intranet ja sähköposti. (Juholin 2006, 118, 164.)

#### 2.4 Lähiviestinnän välineet

Sisäisessä viestinnässä käytetyt välineet voidaan jakaa sen perusteella, ovatko kanavat *lähikanavia* vai *kaukokanavia* sekä onko viestintä *suoraa* vai *välitettyä viestintää*. Kuviossa 5 on esitetty esimerkkejä suorista sekä välitetyistä lähikanavista. Suoria lähiviestinnän välineitä, kuten esimiesviestintää, käytetään työyhteisön sisäisten toimintaan liittyvien asioiden sekä päivittäisviestinnän hoitamiseen. Kokoukset, kuten osastokokoukset ja tiimipalaverit, ovat myös yksi suoran lähikanavan muoto. Usein suurin osa tiedosta kulkee nopeasti työkaverilta toiselle puskaradion välityksellä. (Åberg 2000, 174–175.)

Välitettyjä lähikanavia ovat esimerkiksi työyhteisön oma ilmoitustaulu sekä yksikön omat tiedotteet tai lehdet. Välitetyt lähikanavat sopivat lähinnä työyhteisön omista asioista tiedottamiseen ja niitä käytetään harvemmin tärkeistä asioista tiedottamiseen. Painettujen viestintävälineiden ja ilmoitustaulujen käyttöön on selvästi vaikuttanut sähköisten viestintävälineiden kehitys ja yleistyminen. Välitettyjen lähikanavien käyttö on vähentynyt sähköpostin ja intranetin yleistyttyä, mutta ei kokonaan poistunut. (Juholin, 2006, 119.)





KUVIO 5. Lähiviestinnän välineitä (Åberg 2000, 174).

Esimies on työyhteisön tietolähde ja työntekijän ensisijainen tietolähde, jonka puoleen kääntyy. Tieto tulee työyhteisöön esimiehen kautta ja esimies jakaa tietoa. Esimiesviestintä perustuu ajankohtaisen tiedon jakamiseen ja sen vahvuus perustuu juuri kasvokkain tapahtuvaan viestintään sekä työntekijän ja esimiehen väliseen luottamukseen (Juholin 2006, 164–165; Juholin 2008, 96.)

Esimesviestinnän kanavia ovat Juholin (2006, 165) mukaan

- Uuden työntekijän rekrytointi
- Perehdyttäminen
- Kehitys/tavoitekeskustelut
- Koulutussuunnittelu
- Päivittäinen työviestintä
- Tiimi/osastopalaverit

Esimiehen puoleen käännetään lähes kaikissa työhön ja työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä, minkä vuoksi on tärkeää, että esimies pystyy suodattamaan tietomäärästä juuri hänen tiimiään koskevat asiat ja näin vähentää riskiä tiedonmäärän ylikuormittumisesta. Esimes toimii linkkinä oman tiimensä ja muun työyhteisön välillä. (Åberg 2006, 110.)

Esimes voi omalla toiminnallaan vaikuttaa koko työyhteisön viihtyvyyteen, toimintaan sekä yhteishenkeen. Omalla toiminnallaan esimies näyttää työyhteisölle suunnan miten työyhteisössä viestitään, esimies toimii suunnan näyttäjänä. (Juholin 2006, 165–167.)

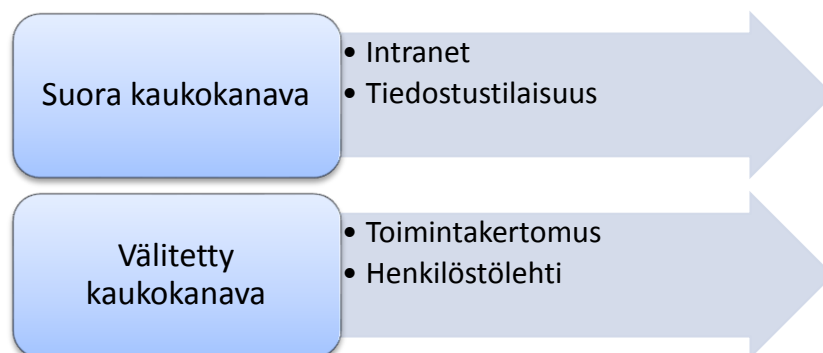
## 2.5 Kaukoviesticinnän välineet

Suorien kaukoviesticinnän välineiden avulla välitetään tietoa koko yritykselle ja viestin kohderyhmä on usein suuri. Kaukoviesticinnän avulla saadaan tieto välitettyä isolle joukalle kerralla, esimerkiksi käyttämällä intranettiä tai pitämällä tiedotustilaisuus. Tiedotustilaisuuden pitäminen on kannattavaa erityisesti suurista muutoksista tiedoittaessa. (Åberg, 2006, 108.)

Toimintakertomus, henkilöstölehti ja toimitusjohtajan katsaus ovat välitettyjä kaukokanavia. Välitettyjä kaukokanavia käytetään yleensä yleisten ja koko henkilöstöä koskevien asioiden tiedottamiseen. (Åberg, 2000, 175–177).

Edelleen on työyhteisöjä, joissa jokaisella työntekijällä ei ole omaa vakinaista työpistettä tai kaikki eivät pääse yhteiseen tietoverkkoon tai ole sähköpostin ulottuvilla. Tämän kaltaisissa työyhteisöissä on edelleen tarvetta ilmoitustauluille sekä painetuille tiedoittelle. (Juholin, 2006, 119.)

Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty esimerkkejä suorista ja välitetyistä kaukokanavista.



KUVIO 6. Kaukoviesticinnän välineitä (Åberg 2000, 174).

Intranet on yksi suora kaukokanava. Intranet on vain yrityksen henkilökunnan käyttöön rajattu verkkoympäristö, jota henkilöstö käyttää päivittäin. Intranet sisältää toiminnan kannalta tärkeää tietoa sekä työkaluja. Se on samaan aikaan

tiedonvälityskanava ja tietovarasto. Intranet on vähitellen kasvanut ja vallannut tilaa muilta viestintäkanavilta. Monissa yrityksissä intranet on ainoa tapa jakaa tietoa eri osastoille samanaikaisesti ja nopeasti. Vähitellen intranetistä on kasvanut sähköinen työskentely ympäristö, jossa on mahdollista tehdä yhteistyötä eri osastojen kanssa, jakaa tietoa, suunnitella ja opiskella. Kehityksen myötä on myös tiedonmäärä intranetissä kasvanut. Tietoa on tarjolla runsaasti, mikä hankaloittaa tarvittavan tiedon löytämistä. (Juholin 2006, 266–267.)

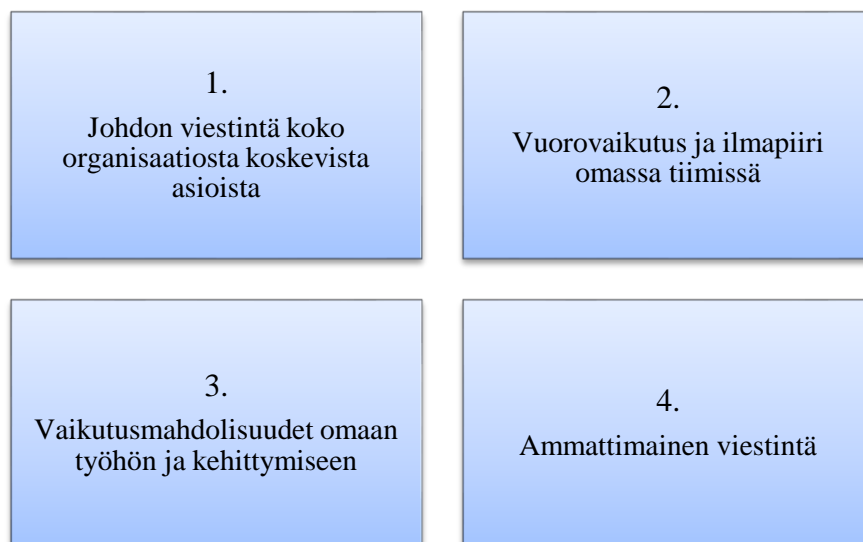
Monissa työyhteisöissä kuitenkin intranetin lisääntynyt käyttö on vähentänyt tarvetta sähköpostille. Sen sijaan, että asian tarkistaa, kysyy tai sopii sähköpostitse, voi asian hoitaa intranetissä. Sähköpostia käytetään nykyisin enemminkin henkilöltä toiselle väliseen viestintään, eikä sähköpostin tarkoituksena ole tavoittaa suurta yleisöä. Sähköpostin käyttöä on intranetin lisäksi vähentänyt lisääntyneet roskapostin määrät sekä paisuneet postituslistat. Monesti sama tieto jaetaan sähköpostitse sekä intranetissä. Sähköpostia käytetään kuitenkin paljon ja etenkin silloin jos työyhteisön jäsenet eivät työskentele samoissa toimipisteissä. (Juholin 2008, 77.)

## 2.6 Viestintätyytyväisyys

Arvioitaessa sisäistä viestintää puhutaan yleensä käsitteestä viestintätyytyväisyys. Viestintätyytyväisyys on mittari, jonka avulla organisaatio voi seurata viestinnän onnistumista. Saatu tieto, mahdollisuus esittää omia mielipiteitä ja vaikuttaa oman työyhteisön asioihin ovat avainroolissa viestintätyytyväisyyttä mitattaessa. (Juholin 2006, 146.)

Juholinin(1999) tutkimuksen mukaan voidaan nähdä neljä ulottuvuutta sille, mikä saa aikaan viestintätyytyväisyyttä organisaatiossa. Viestintätyytyväisyyden neljä ulottuvuutta on esitetty kuviossa 7. Tutkimuksen mukaan kolmella ensinmäisellä oli merkittävin rooli viestintätyytyväisyyden rakentumisessa, jonka vuoksi voidaan katsoa, että paras tulos saavutetaan henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen perustuvalla viestinnällä. (Juholin 2006, 149–150.)

Johdon viestinnällä on suuri merkitys erityisesti koko organisaatiota koskettavien asioiden viestimisessä. Viestintäytyvyisyys lisääntyy kun asioista viestitään henkilökohtaisesti. Ammattimainen viestintä eli viestinnän ammattilaisten suorittama työ (viestintäosasto/ tiimi) nähdään tukirakenteena koko organisaation viestinnälle. Toimivasta ammattimaisesta viestinnästä on tullut itsestäänselvyys monissa yrityksissä ja se nähdään ennemminkin taustavoimana kuin viestintäytyvyisyyden lisääjänä. Merkitys voi kuitenkin muuttua niissä tilanteissa kun ammattimainen viestintä ei toimi halutulla tavalla, jolloin se voi vähentää viestintäytyvyisyyttä työyhteisössä. (Juholin 2006, 149–150.)



KUVIO 7. Viestintäytyvyisyyden neljä ulottuvuutta (Juholin 2006, 150).

Tiedon määrän voidaan katsoa vaikuttavan viestintäytyvyisyyteen. Tiedon ylitarjonta voi aiheuttaa yhtä paljon vahinkoa kuin tiedon alitarjonta. Liika tieto estää oleellisen tiedon löytämisen ja puutteellinen tieto vaikeuttaa kokonaisuuden ymmärtämistä, kun tarvittava tieto puuttuu. (Wiio 2009, 64.)

*Mitä enemmän viestitään sitä huonommin viestintä onnistuu (Wiio, O, A 2009, 64).*

Työyhteisön viestintä ei automaattisesti parane, jos käytössä on useita toistensa kanssa kilpailevia viestintäkanavia. Usein sama tieto myös jaetaan monen kanavan kautta. Runsas tarjonta erilaisia viestintäkanavia voi johtaa päinvastaiseen tilanteeseen, tiedon ylikuormittumiseen, minkä seurauksena oleellisen tiedon etsimiseen voi mennä kohtuuttomasti aikaa. Varsinkin intranetin vaarana on tiedon katoaminen monen linkin taakse, mikä hidastaa tarvittavan tiedon löytämistä. Tiedon määrän jatkuva kasvu onkin monen organisaation ongelma. Liika tieto väsyttää ja vaikeuttaa tarvittavan tiedon löytämistä. Lopulta tiedon liikatarjonta voi pahimmillaan lamaannuttaa viestinnän ja lopputuloksena organisaatio voi jäädä ilman tietoa, jota se kokee tarvitsevansa. (Juholin 2006, 161, 146.)

### 3 MUUTOKSEN HALLINTA VIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA

Muutos on siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen. Muutoksen aikana toimintatapoja ja ajattelumalleja arvioidaan ja muokataan. Suurimpana syynä muutoksen taustalla on usein halu parantaa yrityksen tai yhteisön kilpailukykyä, tehokkuutta sekä asiakaslähtöisyyttä. (Juholin 2006, 317.)

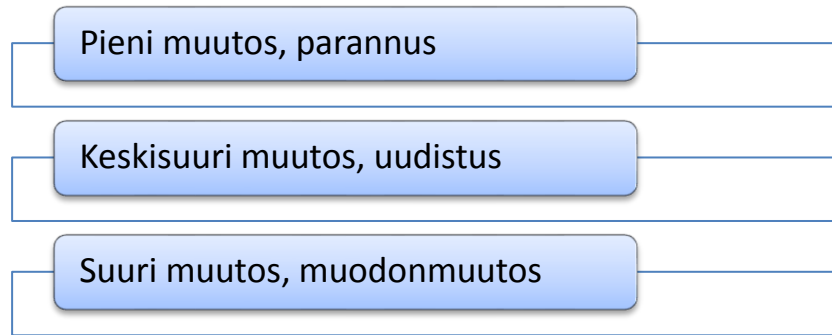
Sen lisäksi, että muutoksen taustalla voi olla yrityksen tai yhteisön sisäinen tekijä, voi syy muutokseen tulla myös ulkopuolelta. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi toimintaympäristön ja kilpailutilanteen muutokset. Sisäisiksi tekijöiksi katsotaan johtamiskulttuurin muutos ja asiakaspalvelussa havaitut puutteet. (Stenvall & Virtanen, 2007, 27.)

Aulan (2000, 65) mukaan jokainen organisaatio kohtaa jossain vaiheessa tilanteen, jolloin tarvitaan muutosta. Muutostarve pitää osata tunnistaa hyvissä ajoin, jotta siihen ehditään reagoimaan. Usein on parempi jos muutostarve herää organisaation sisällä, ulkopuolisen tekijän sijaan.

Muutosviestinnän tehtävä on samanaikaisesti kertoa muutoksesta sekä jalkauttaa muutos työyhteisöön. Muutosviestintää tarvitaan päivittäisviestinnän tueksi, koska muutostilanteessa tiedon tarve kasvaa huomattavasti. (Juholin 2006, 317.)

#### 3.1 Muutoksen tasot ja tilanteet

Andersonin & Andersonin (2001) mukaan muutoksen tasot voidaan jakaa niiden syvyyden perusteella kolmeen luokkaan. Muutoksen eri tasojen jakautuminen on esitetty kuviossa 8. Pieni muutos on lähinnä vain parannus tai pieni uudistus työyhteisössä, joka ei aiheuta suuria muutoksia työyhteisön toimintaan, esimerkiksi uudelleenjärjestelyitä tai henkilöstön koulutusta. Muutos kohdistuu sellaiseen asiaan, mikä tunnetaan jo entuudestaan työyhteisössä. Parannuksen kohteena on yleensä vain yksittäinen toimintapa tai toimintaprosessi. Pieni muutos koskettaa suurimmassa määrin vain rajattua työyhteisöä, eikä koko yritystä tai yhteisöä. (Kvist & Kilpiä, 2006, 25–29.)



KUVIO 8. Muutoksen tasot (Anderson & Anderson 2001).

Keskisuuren muutoksen eli uudistuksen avulla voidaan vastata merkittäviin muutoksiin liiketoimintaympäristössä tai sisäisten tekijöiden laukaisemiin tehostamistarpeisiin. Uudistuksen tarkoituksena ei ole parantaa olemassa olevaa, vaan korvata vanha kokonaan uudella. Keskisuuri muutos voi olla uuden toimintamallin käyttöönotto, uuden teknologian käyttöönotto tai uuden tuotteen valikoimiin ottaminen. Yksi esimerkki uudistuksesta on vanhan tietojärjestelmän korvaaminen uudella tietojärjestelmällä. Keskisuuria muutoksia tapahtuu myös fuusion yhteydessä. (Kvist & Kilpiä, 2006, 26, 29.)

Muodonmuutos on jo nimensä mukaisesti paljon suurempi muutos. Suuri muutos on huomattavasti radikaalimpi ja aiheuttaa merkittävimpiä muutoksia työyhteisöön kuin kaksi edellä mainittua muutoksen tasoa. Tarve suurille muutoksille syntyy usein silloin, kun toimintaympäristössä tapahtuu liiketoimintaan merkittävästi vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi markkinoille tulee uusi varteenotettava kilpailija tai asiakkaat muuttavat käyttäytymistään täysin, minkä seurauksena nousee tarve kokonaan erilaiselle tuotteelle tai palvelulle kuin ennen. (Kvist & Kilpiä, 2006, 26, 31.)

Muutostilanteet vaihtelevat sen mukaan mitä muutetaan. Muutostilanteen määrittää se tarkoituksena muuttaa työyhteisön rakennetta vain tähdätäänkö muutoksen avulla kustannustehokkaampaan toimintaan. Muutostilanteet voidaan jakaa neljään ryhmään; rakennemuutos, kustannusten sopeuttaminen, prosessimuutos ja kulttuurimuutos. (Kvist & Kilpiä, 2006, 48.) Muutostilanteiden jakautuminen on esitetty kuviossa 9.

Muutostilanteet			
Rakennemuutos	Kustannusten sopeuttaminen	Prosessimuutos	Kulttuurin muutos

KUVIO 9. Muutostilanteet (Kvist & Kilpiä, 2006, 48–49).

Kun muutostilanteena on rakennemuutos, muutoksen kohteena on organisaatorakenteen muuttaminen. Tarkoituksena voi olla muuttaa organisaation rakennetta matalammaksi tai keventää organisaatiota, esimerkiksi hierarkkisesta matriisiorganisaatioksi. Rakennemuutoksista aiheutuvia muutostilanteita esiintyy erityisesti fuusioiden jälkeen, kun kaksi organisaatiota yhdistetään yhdeksi.

Kustannusten sopeuttaminen on hyvin yleinen muutostilanne, joita esiintyy paljon kysynnän laskiessa. Muutoksen tavoitteena on vähentää kustannuksia ja toimia taloudellisemmin, jotta yritys selviäisi kysynnän laskun yli. (Kvist & Kilpiä, 2006, 49.)

Prosessimuutos on työyhteisön uudistamista. Muutoksen avulla työyhteisön toimintaa parannetaan, nopeutetaan ja tehdään asiakaslähtöisemmäksi.

Muutostilanteena prosessimuutos edellyttää usein työyhteisön uudelleen kouluttamista, koska tavoitteena on vanhan toimintatavan korvaamisesta kokonaan uudella. Kulttuurin muutos on muutostilanteena haastava, koska kohteena on yrityksen organisaatiokulttuuri, arvot ja toimintatavat. Kulttuurin



muutos vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja koskettaa kaikkia siellä työskenteleviä. Muutostilanne voi olla toimitilojen, logon tai työpaikan pukeutumiskoodin vaihtuminen tai arvojen, vision sekä strategian uudelleen määrittäminen. (Kvist & Kilpiä, 2006, 49, 85–86.)

### 3.2 Muutosviestintä

Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän tietoa työyhteisö tarvitsee. Muutostilanteissa viestinnän tarpeen määrä kasvaa työyhteisöissä ja muutostilanne vaatii päivittäisviestinnän rinnalle muutosviestintää. Usein muutosviestintä liitetään osaksi muutoksen hallitsemista ja muutos tehdään näkyväksi nimenomaan viestinnän avulla. (Juholin 2008, 126, 130.)

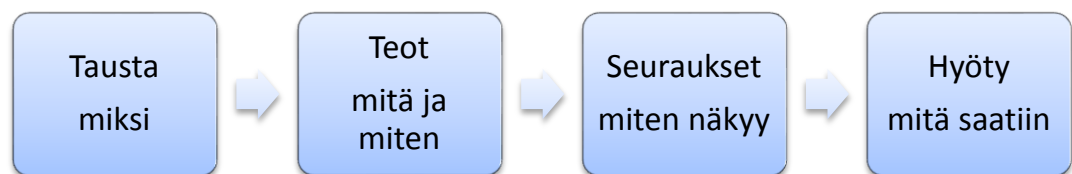
Viestintä kuuluu oleellisesti muutoksen toteuttamiseen. Muutosviestinnän avulla kerrotaan, mitä tulee tapahtumaan, miksi näin tapahtuu ja miten se vaikuttaa työyhteisöön. Tärkeää on, että muutoksen taustat ja syyt kerrotaan työntekijöille, jotta he voisivat ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja sopeutua muutokseen. (Åberg 2006, 132.)

Åbergin kanssa samaa mieltä ovat myös Heiskanen & Lehikoinen (2010, 20) todetessaan, että muutosviestinnän perimmäisenä syynä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään sekä muutoksen tavoite ja hyöty, että miksi muutos on välttämätön. Lisäksi viestinnän avulla saadaan myös henkilöstö mukaan muutosprosessin toteuttamiseen.

Muutosviestinnän avulla kerrotaan henkilöstölle muutoksen syyt ja seuraukset, mikä säilyy ennallaan, eli mitä muutos ei kosketa ja mikä muuttuu. Lisäksi muutosviestinnän tarkoituksena on kertoa työyhteisölle mitä muutos vaatii onnistuakseen ja mikä on muutoksen toteuttamisen aikataulu (Viesti muutoksessa-opas johdolle ja esimiehelle 2007, 7.)

Felkins, Chakiris & Chakiris (1993, 15) muistuttavat, että monissa muutostilanteissa on yleensä kysymys uuden tuotteen, palvelun tai teknologisen uudistuksen käyttöönotosta. Tästä johtuen muutokseen sopeutuminen edellyttää työntekijältä uuden tiedon omaksumista sekä lisäkoulutusta, mikä olisi huomioitava muutosviestinnässä.

Edellä esitettyjen seikkojen perusteella voidaan nähdä, että muutosviestinnän rooli muutostilanteessa on tehdä muutos näkyväksi. Muutosviestinnän avulla voidaan vaikuttaa muutoksen hallintaan ja selvittää muutoksen kohteena olevalle työyhteisölle muutoksen tausta, teot, seuraukset sekä hyöty. Muutosviestinnän rooli on kuvattu alla olevassa kuviossa 10.



KUVIO 10. Muutosviestinnän rooli (ks. Åberg 2006, 132; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20, ym.).

Onnistuneen muutosviestinnän lähtökohtana on toimiva sisäinen viestintä. Muutosviestinnän onnistumista edesauttaa hyvin rakennettu ja toimiva sisäinen viestintä sekä avoin työilmapiiri. Lisäksi se, että esimies-työntekijäsuhteet ovat kunnossa ja työyhteisö on motivoitunut, edesauttaa muutosviestinnän tehoa. (Viesti muutoksessa- opas johdolle ja esimiehelle 2007; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Muutosviestinnän kanavia pohtiessa on hyvä arvioida mikä sisäisen viestinnän välineistä on käytetyin ja soveltuuko se myös muutosviestinnän kanavaksi. Kuten sisäisessä viestinnässä, niin myös muutosviestinnässä, yksi käytetyimmistä ja tehokkaimmista kanavista on kasvokkainviestintä. Kasvokkainviestinnän avulla voidaan muutokseen liittyviin tekijöihin paneutua syvällisemmin ja työntekijöiden

on helppo kysyä muutokseen liittyvistä asioista. Kuitenkaan aina ei ole mahdollista käyttää kasvokkainviestintää, jonka vuoksi on hyvä käyttää myös muita viestinnänvälineitä. Lisäksi kasvokkainviestintää voidaan vieroksua, jos kasvokkainviestintää ei ole aikaisemmin juuri käytetty. Sen vuoksi tutuinta viestintävälinettä kannattaa käyttää muutosviestinnässä tiedonvälityskanavana. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78.)

Juholin kuitenkin muistuttaa, että muutosviestintä vaatii enemmän tiedottamista ja kaipaa tueksi erilaisia tiedotustapoja kuin päivittäisviestintä. Pelkkä toimiva sisäinen viestintä ei riitä muutoksenviestinnän toteuttamiseen. Lisäksi esimies tulisi nähdä työyhteisön ensisijaisena muutosviestinnän kanavana. Esimies on se, jolta tietoa tullaan hakemaan. Tämän vuoksi muutostilanteessa esimieheen kohdistuu paljon odotuksia. Esimies on tiimensä ensimmäinen, joka kuulee muutoksen liittyvistä asioista. Ennen kuin esimies lähtee jakamaan tietoa tiimissään, tulisi hänen itse varmistua, että on ymmärtänyt tiedon oikein väärinkäsitysten välttämiseksi. Vastaan voi tulla myös tilanteita, jolloin esimieskään ei tiedä vielä kaikkea muutokseen liittyviä asioita, mutta hänen tehtävänä on selvittää epäselväksi jääneet asiat (Juholin 2008, 126, 133–134.)

Intranet ja sähköposti tavoittavat nopeasti ja tehokkaasti koko työyhteisön, mutta ne ovat yksipuolisia tiedonvälityskanavia ja mahdollisuutta henkilökohtaiseen keskusteluun ei ole. Intranettiä voi muutostilanteessa hyödyntää luomalla sinne muutokseen liittyvää materiaalia ja tiedotteita muutoksen etenemisestä. Lisäksi intranettiin tai muuhun sisäiseen verkkoon on myös mahdollista luoda muutosta käsittelevä peli tai sovellus. Verkossa olevan muutospajan tai verkkokoulun avulla työntekijä voi itsenäisesti opiskella muutokseen liittyvät asiat. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78, 84, 90.)

### 3.3 Muutostilanteessa huomioitavaa viestinnän näkökulmasta

Muutosvastarinnan esiintyminen muutostilanteissa on hyvin yleistä eikä syy välttämättä ole epäonnistuneessa muutosviestinnässä. Aina on ihmisiä, jotka eivät aluksi ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta tai eivät halua omaksua uusia toimintatapoja. Syynä voi olla se, että he eivät koe muutosta oleelliseksi oman

työnsä kannalta. Toiset taas pelkäävät muutoksen tuomia uudistuksia, koska kokevat sen uhkana. Reagoiminen positiivisesti muutosvastarintaan auttaa enemmän kuin muutoksen vastustajien nujertaminen. Vastustajilla voi olla hyödyllisiä mielipiteitä ja muutosvastarintaa on helpompi lähteä purkamaan keskustelemalla. Muutoksen edetessä on hyvä järjestää keskustelutilaisuuksia, jossa jokainen pääsee esittämään omia mielipiteitään ja näin voidaan jo aikaisessa vaiheessa kartoittaa muutosvastarinnan esiintymistä. (Juholin 2008, 135–136.)

*Muutosvastarinta on merkki siitä, että muutos on alkanut  
(Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57).*

Muutosvastarintaa ei voi yksin syyttää epäonnistuneesta muutoksesta, vaikka usein tilanne halutaan nähdä niin. Syy voi olla muutosviestinnässä, joka ei ole tavoittanut tai onnistunut vakuuttamaan työyhteisön jäseniä muutoksen tarpeellisuudesta. Muutosviestinnän epäonnistuminen usein lisää myös muutosvastarintaa työyhteisössä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56.)

Muutosvastarinnan lisäksi myös muut seikat voivat lisätä muutostilanteen haastavuutta. Viestinnän määrä työyhteisössä lisääntyy merkittävästi muutostilanteessa, kun informaatiota pyritään tarjoamaan mahdollisimman paljon. Hyvä tarkoitus voi pahimmassa tapauksessa kääntyä itseään vastaan kun lisääntynyt tieto voi aiheuttaa tiedon ylitarjonnan. Kun tietoa on tarjolla liikaa, työntekijä ei ehdi käsittelemään kaikkea saamaansa tietoa. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa muutosviestinnän oleellimmat sanomat ja ne kysymykset joihin kaivataan vastauksia. (Juholin 2006, 326–327.)

Heiskanen & Lehikoinen (2010, 35) jakavat Juholinin mielipiteen oleellisten kysymysten tunnistamisesta ja näkevät, että jos työyhteisön tarvitsemisiin kysymyksiin pystytään vastamaan, voidaan muutoksen tuoma hämmennystä vähentää. Kuitenkaan muutoksen tuomalta hämmennykseltä ei voida kokonaan välttyä. Muutos tuo aina mukanaan epävarmuutta ja voi hetkellisesti lamaannuttaa työyhteisön kun entiset toimintamallit eivät enää päde ja uusi ei ole vielä keritty kokonaan omaksumaan.

Hieman poikkeavan näkökulman muutosviestinnän tiedon määrään esitti Åberg (2006, 132) jonka mukaan jatkuva tiedottaminen on tärkeää, vaikka mitään uutta tietoa ei olisi saatavilla. Åbergin mukaan näin voidaan estää estää huhupuheiden liikkeelle lähteminen, kun tietoa jaetaan useammin. Kaksi erilaista näkökulmaa osoittaa kuinka haasteellista on löytää tasapaino viestinnän määrän välillä.

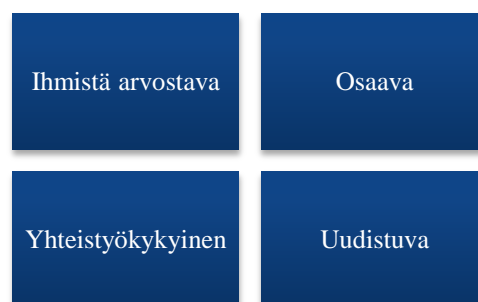
#### 4 CASE: KANSANELÄKELAITOS

Kansaneläkelaitos (Kela) perustettiin vuonna 1937 ja aluksi Kelan tehtävänä oli huolehtia vain kansaneläkkeen maksamisesta. Vuosien varrella Kelan toiminta on laajentunut ja nykyisin Kelan tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Lisäksi ulkomailla asuvat voivat kuulua Suomen sosiaaliturvan piiriin tietyin ehdoin ja saada Kelan myöntämiä etuuksia. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat sairausvakuutus, kuntoutus, vammaisetuudet, vähimmäiseläkkeet, työttömän perusturva, lapsiperheiden tuet, opintotuki, asumistuet sekä sotilasavustus. Kelassa ratkaistaan vuosittain yli 4 miljoonaa etuushakemusta ja asiointikertoja toimistossa, puhelimitse sekä verkossa on yli 12 miljoonaa. (Kela 2010a.)

Kelan tehtävistä, hallinnosta ja asemasta on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa (Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001). Lain toisen pykälän mukaan Kelalle on määritelty neljä tehtävää:

- Tiedottaa etuuksista ja palvelutoiminnastaan.
  - Harjoittaa etuusjärjestelmien ja oman toimintansa kehittämistä palvelevaa tutkimusta.
  - Laatia tilastoja, arvioita ja ennusteita.
  - Tehdä ehdotuksia toimialaansa koskevan lainsäädännön kehittämisestä.
- (FINLEX 2001, Kela 2012i.)

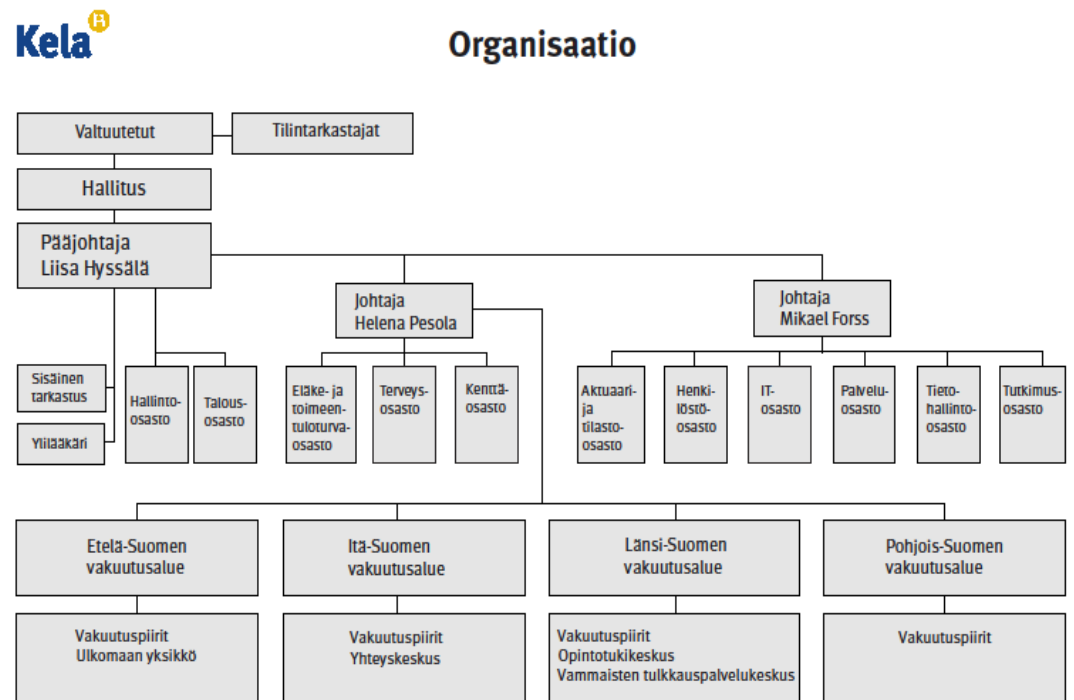
Kelan toiminta ajatuksena on *elämässä mukana- muutoksessa tukena* eli turvata väestön toimeentuloa, tukea itsenäistä selviytymistä sekä edistää terveyttä. Kelan toiminta pohjautuu kuviossa 12 esitettyihin Kelan arvoihin. (Kela 2010b, 5.)



KUVIO 12. Kelan arvot (Kela 2010b, 5).

Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos. Toimintaa ja hallintoa valvovat eduskunnan 12 valitsemaa valtuutettua. 10-jäseninen hallitus johtaa Kelan toimintaa. Kelan aluehallinto koostuu neljästä vakuutusalueesta, jotka ovat Etelä-Suomen vakuutusalue, Itä-Suomen vakuutusalue, Länsi-Suomen vakuutusalue ja Pohjois-Suomen vakuutusalue. Kelan koko organisaatio on kuvattu kuviossa 11.(Kela 2012b.)

Vakuutusalueet jakautuvat vielä alueellisesti vakuutuspiireiksi. Tutkimuksen kohteena olevat toimistot kuuluvat kummatkin Etelä- Suomen vakuutusalueeseen, johon kuuluu yhteensä kahdeksan vakuutuspiiriä. Lahden toimisto kuuluu Päijät-Hämeen vakuutuspiiriin ja Malmin toimisto Helsingin vakuutuspiiriin. Kaikenkaikkiaan vakuutuspiirejä on yhteensä 25. (Kela 2010a Kela 2012b, Kela 2012c.)



KUVIO 11. Kelan organisaatio (Kela 2012d)

Kelassa työskenteli vuoden 2010 lopussa 6 092 henkilöä, 84 % oli naisia ja 16 % miehiä. Toimistoja oli 232 sekä lisäksi 3 sivuvastaanottoa. Vuonna 2010 Kelan kokonaiskulut olivat 12,6 mrd. euroa, joista 12,2 mrd. euroa oli etuuskuluja. (Kela 2010b, 6, 17, 18.)

Asiakaslähtöisyys on tärkeä tekijä Kelalle. Kelan tavoitteena on, että asiointi on helppoa ja asiakas saa palvelun läheltä. Vuonna 2010 valmistuneen kehitysohjelman, jonka painopisteenä oli prosessijohtaminen, avulla parannetaan Kelan suorituskykyä ja kehitetään toimintaa. Tietojärjestelmien kehittäminen liittyy tavoitteeseen parantaa asiakaspalvelua ja nopeuttaa etuustyötä. (Kela 2010b, 5, 29.)

#### 4.1 Kohti uutta Kelaa

”Kela tarjoaa parasta palvelua” on vuosille 2012–2015 määritetyn strategian visio. Strategian käytäntöön viemiseksi on käynnistetty mittavia kehittämishankkeita, jotka yhdessä muodostavat ”Kohti uutta Kelaa-ohjelman”. Yksi ohjelman hankkeista on tietojärjestelmien kokonaisuudistus eli Arkki-hanke. Arkki on suurin Kelassa toteutettu teknologian uudistamishanke ja hankkeen aikana on tarkoitus uudistaa kaikki Kelan 40 eri tietojärjestelmää sekä niihin liittyvää 90 tukijärjestelmää. Arkki-hanke tähtää Kelan asiakaspalvelun ja asiointipalveluiden parantamiseen. (Kela 2012e, Kela 2012f, Kela 2012g.)

Marraskuussa 2011 käyttöön otettu Oiwa (Own integrated work area) on Kelan uusi tietojärjestelmä. Oiwa kokoaa yhteen järjestelmään tiedot kaikista asiakkaan saamista tuista ja lisäksi yhteydenpidon Kelan kanssa. Oiwan myötä asiakkaan kokonaistilanne on nopeampi ja helpompi hahmottaa. Aikaisemmin asiakkaan tietoja jouduttiin hakemaan eri järjestelmistä. Oiwa parantaa erityisesti asiakaspalvelua ja nopeuttaa asiakaspalvelijan työtä, kun uuden järjestelmän avulla asiakaspalvelija saa nopeammin selville asiakkaan elämäntilanteen ja asiakkaan saamat tuet. (Kela 2012h; Sosiaalivakuutus 2012/01 s. 21.)

Ennen Oiwan varsinaista käyttöönottoa järjestelmä oli vuoden testikäytössä Keski- Suomen vakuutuspiirissä. Kun järjestelmä otettiin käyttöön koko Kelassa, käytettiin ensin uutta ja vanhaa järjestelmää rinnakkain. (Kela 2012a.)



Oiwan käyttöönotosta tiedotettiin henkilöstölle eri kanavia käyttäen. Tärkeimpiä viestinnän kanavia Oiwan tiedotuksessa olivat Kelan intranet Kelanet, Oiwan omat uutiset, verkkokoulu, luokkahuonekoulutukset, tukihenkilöverkosto sekä henkilökohtainen neuvonta työpaikalla. (M. Latvala henkilökohtainen tiedoksianto 24.1.2012). Oman henkilökunnan lisäksi Oiwan käyttöönotosta tiedotettiin myös asiakkaille Kelan verkkosivulla (Kela 2012a).

Oiwa-tietojärjestelmän käyttöönoton voidaan katsoa olleen Andersonin & Andersonin (2001) esittämän muutoksen tason mukaan keskisuuri muutos eli uudistus (Kvist & Kilpiä, 2006, 26). Aikaisemmin käytössä ollut Saha-tietojärjestelmä korvattiin Oiwa-tietojärjestelmällä sen sijaan, että vanhaan järjestelmään olisi tehty vain parannuksia.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus on pääsääntöisesti kvalitatiivinen, mutta tulosten esittelyssä on käytetty apuna kvantitatiivisiä menetelmiä. Kahden eri tutkimustyyppin käyttöön päädyttiin, koska se nähtiin parhaana vaihtoehtona tutkimuksen toteuttamiselle ja tulosten esittelylle.

Usein kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on pyritty erottamaan toisistaan korostamalla niiden eroavaisuuksia, mutta kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen voidaan nähdä toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä. Yksi tapa käyttää kumpaakin tutkimusmenetelmää on käyttää niitä rinnakkain, mihin tämän opinnäytetyön toteuttamisessa päädyttiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 132.)

Empiirinen aineisto kerättiin toteuttamalla kysely kahdessa Kansaneläkelaitoksen toimistossa. Tutkimusmenetelmiä valittaessa otettiin huomioon asiakaspalvelijoiden työnluonne ja työajat. Kelassa noudatetaan liukuvaa työaikaa ja yleinen työskentelyaika on klo 8.15–16 välillä. Asiakaspalvelijoiden työaikaan kuitenkin vaikuttavat toimiston aukioloajat, joka on pääsääntöisesti klo 9–16. Asiakaspalvelija on tiiviisti kiinni asiakaspalvelussa työpäivänsä aikana ja aikaa muille tehtäville on oikeastaan aamuisin, ennen toimiston aukeamista. Työajan

vuoksi teemahaastatteluiden toteuttaminen olisi ollut hankalaa ja aiheuttanut enemmän vaivaa toimistoissa ja asiakaspalvelijoille. Lisäksi haastatteluista ei välttämättä olisi saanut kerättyä yhtä paljon tietoa kuin kyselylomakkeella ja yhtä usealta henkilöltä. Päätökseen empiirisen aineiston keräämiseen kyselylomakkeen avulla vaikutti myös tutkijan omakohtainen kokemus Kelan asiakaspalvelutyöstä ja työajoista.

Kyselylomaketta tehdessä otettiin huomioon asiakaspalvelijoiden työaika ja resurssit. Kyselylomake ei saanut olla liian pitkä eikä vastaamiseen saanut kulua liian kauaa aikaa. Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä mahdollisimman helposti vastattava, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Lisäksi lomakkeen rakenne laadittiin siten, että kyselyyn pystyi vastaamaan osissa. Jos kyselyä ei voinut täyttää loppuun asti kerralla, vastaamisesta pystyi helposti jatkamaan myöhemmin työpäivän aikana. Kyselylomakkeessa käytetään sisäisen viestinnän viestintäkeinoista nimitystä kanavat, koska sen arveltiin olevan tutumpi sanana kuin esimerkiksi sisäisen viestinnän foorumi tai väline.

Kyselylomakkeen tehtävä on muuntaa tiedontarve kysymyksiksi, joihin vastaajan on helppo ja vaivaton vastata (Holopainen & Pulkkinen 2012, 42).

Kyselylomaketta suunniteltaessa pyrittiin kaikin tavoin helpottamaan kyselyyn vastaamista, unohtamatta kuitenkaan kyselyn päätarkoitusta, tiedon keruuta.

Kysymyksiä laadittaessa päädyttiin käyttämään kolmea kysymyksen muotoa:

- *monivalintakysymyksiä* kyselyn ensimmäisellä sivulla
- *asteikkoihin perustuvaa kysymystyyppiä* sivuilla kaksi ja kolme
- *avoimia kysymyksiä* sivuilla kaksi ja kolme

Monivalintakysymykset sisältävät tutkijan valmiiksi valitsevat vastausehdot, joista vastaaja valitsee itselleen sopivan vastausvaihtoehdon. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä, kuten Likertin asteikossa, esitetään väittämiä.

Väittämistä vastaaja valitsee kuinka voimakkaasti hän on eri tai samaa mieltä väittämän kanssa. Avoimet kysymykset sisältävät vain kysymyksen ja vastaajalle jätetään tyhjä tila vastaamista varten. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 193–195.)

### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineisto empiiristä tutkimusta varten kerättiin tekemällä kysely kahdessa Kansaneläkelaitoksen toimiston asiakaspalvelussa. Toimistojen valintaan vaikutti toimistojen sijainti. Aineisto kerättiin eri paikkakunnilla sijaitsevista toimistoista, jotta saataisiin vastauksia kahdesta eri vakuutuspiiristä. Kyselyn muodoksi valittiin informoitu kysely. Uusitalon (1995, 91) esittämässä informoidussa kyselyssä tutkija käy henkilökohtaisesti jakamassa kyselylomakkeet vastaajille, jolloin tutkija voi itse kertoa vastaajille tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, mihin saatuja tietoja käytetään. Tutkijan henkilökohtainen läsnäolo mahdollistaa myös sen, että vastaajat voivat halutessaan esittää tutkijalle kysymyksiä liittyen kyselylomakkeeseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 191.)

Ennen kyselyn toteuttamista kyselylomake hyväksytettiin Kelan Helsingin vakuutuspiirin edustajalla tietoturva asioiden vuoksi. Kyselylomake hyväksyttiin, eikä lomakkeeseen tarvinnut tehdä muutoksia. Kyselylomake lähetettiin myös sähköpostitse nähtäväksi kummankin kyselyyn osallistuvan asiakaspalvelun palvelupäällikölle. Kaikki kyselyn toteuttamiseen liittyvät käytännön asiat hoidettiin sähköpostitse asiakaspalvelupäälliköiden kanssa.

Tutkimus toteutettiin maaliskuussa 2012 viikolla 10. Kyselylomakkeet jaettiin Lahden toimistossa tiistaina 6.3.2012 ja Malmilla torstaina 9.3.2012. Vastausaikaa annettiin viikko kyselyn jakamisesta. Lahden toimiston viimeinen palautuspäivä oli 13.3.2012 ja Malmin 15.3.2012. Suurin osa vastaajista vastasi kyselyyn heti samassa tilaisuudessa. Loput vastaukset tutkija haki henkilökohtaisesti vastausajan päättymisen jälkeisenä päivänä. Kyselyitä jaettiin yhteensä 29 kappaletta ja vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 21 kappaletta. Kyselylomakkeita jaettiin Lahdessa yhteensä 20 kappaletta ja Malmilla 9 kappaletta. Kyselylomakkeiden määrät toimistoittain perustuvat asiakaspalvelupäälliköiltä saatuihin tietoihin.

Kyselylomakkeiden läpikäyminen aloitettiin vasta kun vastausaika oli päättynyt ja kaikki lomakkeet palautettu mahdollisten ennakkokäsitysten välttämiseksi. Kyselylomakkeet numeroitiin luvusta 1 lukuun 21. Likertin asteikon ja monivalintakysymysten tulokset syötettiin Excel-taulukkoon ja avoimien kysymysten vastaukset kirjoitettiin Wordiin.

#### 4.4 Kyselylomake

Kyselylomake jakautui kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kerättiin vastaajien taustatiedot. Taustatietoihin liittyviä kysymyksiä oli vain kaksi, toimisto ja työskentelyaika asiakaspalvelussa. Usein kysytty vastaajan sukupuoli jätettiin kyselylomakkeesta tarkoituksella pois. Suurin osa asiakaspalvelussa työskentelevistä työntekijöistä on naisia ja vastaajien erottely sukupuolen mukaan olisi voinut aiheuttaa sen, että miespuoleiset vastaajat olisivat tunnistettavissa. Tutkimuksen kannalta tärkeiksi taustatiedoiksi nähtiin mistä toimistosta vastaaja on ja kuinka kauan hän on työskennellyt asiakaspalvelussa.

Toinen osa liittyi sisäiseen viestintään ja kolmas osa muutoksen hallintaan viestinnän näkökulmasta. Toisessa ja kolmannessa osassa oli väittämiä, joita pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla 1-5 sekä avoimia kysymyksiä. Likertin asteikossa oli viisi saraketta ja vastausvaihtoehdot olivat, täysin erimieltä (1), jokseenkin eri mieltä (2), ei mielipidettä (3), jokseenkin samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5). Kyselylomake löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta (LIITE 1-3).

Vastauksia saatiin yhteensä 21 kappaletta, joista 12 oli Lahdesta ja 9 Malmilta. Malmilta kaikki asiakaspalvelija osallistuivat kyselyyn ja Lahdessa suurin osa asiakaspalvelijoista. Malmin korkea vastausprosentti saattoi osittain johtua tutkijan aikaisemmasta työskentelystä kyseisessä toimistossa ja tutkija oli vastaajille ennestään tuttu. Lahdessa kävi ilmi, että ainakin kaksi vastaajaa 20 vastaajasta ei pystynyt vastaamaan kyselyyn, koska he olivat aloittaneet työskentelyn asiakaspalvelussa vasta Oivan käyttöönoton jälkeen.

#### 4.5 Vastaajien taustatiedot

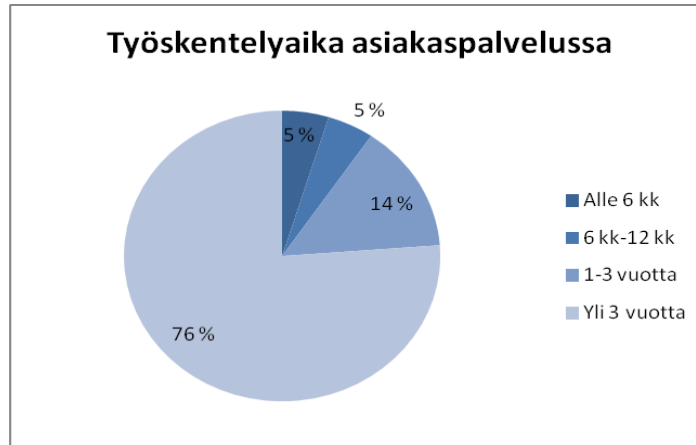
Tulosten esittelyssä on käytetty apuna ympyräkuvioita sekä pylväskuvioita. Kuvioita päädyttiin käyttämään, koska niiden avulla haluttiin helpottaa tekstin luettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Taustatiedot vastaajilta kerättiin kahden monivalintakysymyksen avulla. Taustatietojen avulla haluttiin selvittää onko kahden toimiston välillä eroavaisuuksia ja vaikuttaako työskentelyaika asiakaspalvelussa vastaajien mielipiteisiin.

Jo kyselylomakkeen määrien perusteella odotetusti vastaajista enemmistö eli 57 % oli Lahden toimistosta. Malmin osuus vastaajista oli 43 %. Kummankin toimiston vastausprosenttia voi pitää hyvänä ja vastauksia tuli tasapuolisesti kummastakin toimistosta, eikä selvästi vain toisesta toimistosta. Alla olevassa kuviossa on esitetty vastaajien prosenttiosuudet toimistoittain (kuvio 13).



KUVIO 13. Vastaajat toimistoittain (n= 21).

Kuviossa 14 on kuvattu vastaajien työskentelyaika asiakaspalvelussa. Selvä enemmistö vastaajista eli 76 % oli työskennellyt asiakaspalvelussa yli 3 vuotta. Seuraavaksi eniten oli niitä, jotka olivat työskennelleet 1-3 vuotta asiakaspalvelussa (14 %). Vastaajista selvä vähemmistö oli työskennellyt asiakaspalvelussa alle 6 kk (5 %) tai 6-12 kk (5 %).

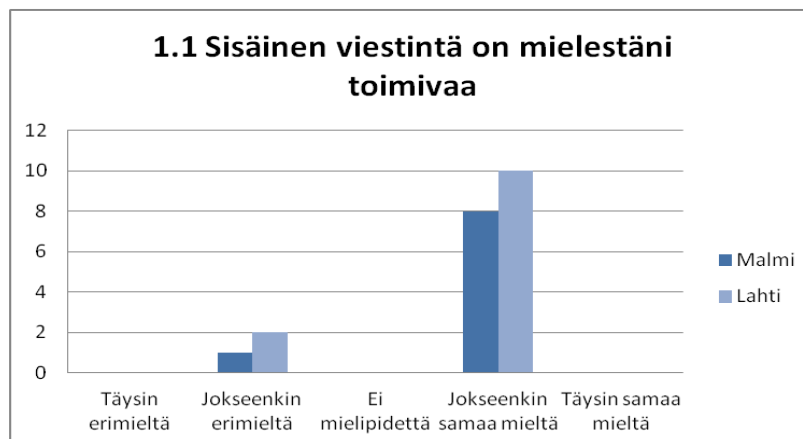


KUVIO 14. Vastaajien työskentelyaika asiakaspalvelussa (n= 21).

#### 4.6 Sisäinen viestintä

Kyselylomakkeen toisessa osiossa oli yhteensä 5 kappaletta sisäiseen viestintään liittyviä väittämiä, joihin vastaajaa pyydettiin rengastamaan mielipidettään kuvaava vastausvaihtoehto. Väittämien lisäksi sisäisen viestinnän osiossa oli kolme avointa kysymystä.

Ensimmäisessä väittämässä vastaajilta tiedusteltiin heidän mielipidettä sisäisen viestinnän toimivuuteen (kuvio 15). Vastauksia tuli vain kahteen eri sarakkeeseen, jokseenkin samaa mieltä sekä jokseenkin eri mieltä. Vastaajista suurin osa piti sisäistä viestintää toimiva ja eniten vastauksia tuli sarakkeeseen jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin kummastakin toimistosta pieni joukko ei mieltänyt sisäistä viestintää täysin toimivaksi ja he olivat jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 15. Vastaajien mielipide sisäisen viestinnän toimivuuteen (n= 21).

Toinen väittämä liittyi tiedon etsimiseen (kuvio 16). Osa vastaajista koki, että tiedon etsiminen ei välttämättä ollut helppoa. Huomion arvoista oli, että Lahdesta vastaajista useampi oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä kun Malmilta. Kuitenkin suurin osa vastaajista kummastakin toimestosta oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Malmilta muutama vastaajista jopa koki olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä, Lahdesta täysin samaa mieltä olevia ei ollut.



KUVIO 16. Vastaajien mielipide tidon etsimiseen (n= 21).

Kolmannen väittämän mukaan viestintäkanavia on riittävästi. Suurin osa vastaajista koki, että viestintäkanavia on riittävästi ja kuten kuviosta 17 käy ilmi, vastauksia tuli pääasiassa sarakkeisiin 4 ja 5. Enemmistö vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Eniten vastauksia tuli sarakkeisiin jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista vastasi olevan jokseenkin eri mieltä. Kahteen muuhun sarakkeeseen, täysin eri mieltä ja ei mielipidettä, ei tullut yhtään vastausta.



KUVIO 17. Vastaajien mielipide viestintäkanavien määrään (n= 21).

Väittämä numero neljä kartoitti esimiehen roolia sisäisessä viestinnässä.

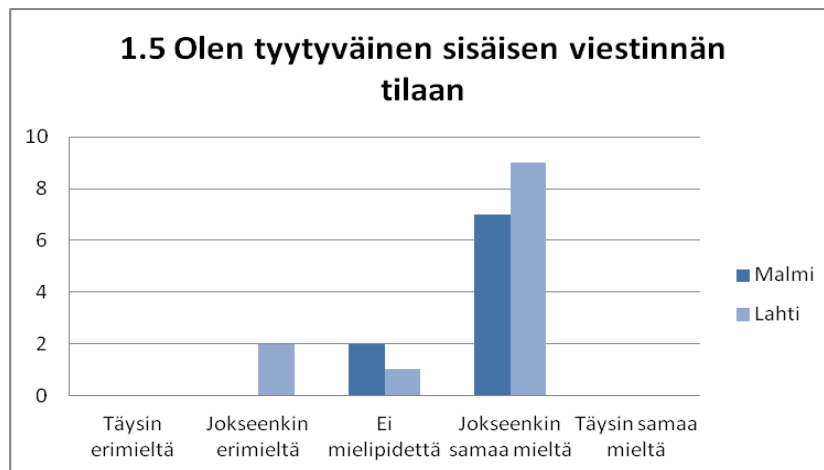
Vastausten perusteella voidaan katsoa, että kaikki vastaajat näkevät esimiellä olevan tärkeä rooli sisäisessä viestinnässä. Kuviossa 18 esitettyjen tulosten mukaan kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Eri mieltä olevia vastaajia ei ollut. Toimistojen välillä ei esiintynyt suuria eroja ja suhteessa yhtä moni vastaaja Malmilta oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä kuin Lahdesta.



KUVIO 18. Vastaajien mielipide esimiehen rooliin sisäisessä viestinnässä (n= 21).



Viimeinen väittämä sisäisen viestinnän osiossa liittyi sisäisen viestinnän tilaan. Vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä sisäisen viestinnän tilaan. Kuviossa 19 on esitetty miten vastaajien vastaukset jakaantuivat. Muutamalla vastaajista ei ollut väittämään mielipidettä ja osa Lahden toimiston vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Selvästi suurin osa vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, vaikka kukaan vastaajista ei kokenut olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 19. Vastaajien mielipide sisäisen viestinnän tilaan (n= 21).

Ensimmäinen sisäiseen viestintään liittyvä avoin kysymys oli, mistä kanavasta etsit tietoa? Lähes jokainen vastaajista nimesi tiedonhaku kanavakseen Kelan oman intranetin Kelanetin. Kelanetin tiedonhakukanavaksi nimenneet olivat selvästi enemmistössä. Muutama vastaajista lisäsi Kelanetin lisäksi käyttävänsä sähköpostia ja Kela.fi-sivuston. Kuitenkaan mikään muu viestintäkanavista ei noussut esiin yhtä selvästi kuin Kelanet.

*Kelanetti, s-postilla tulleet ohjeistukset (vastaaja Malmi)*

*Sähköposti ja Kelanetti (vastaaja Lahti)*

Toinen avoin kysymys oli onko tiedon etsiminen helppoa? Enemmistö vastaajista piti tiedon etsimistä helppona ja kertoi löytävänsä tarvitsevansa tiedon. Osa taas kertoi tiedon etsimisen olevan joskus hankalaa ja tiedon kerrottiin hukkuvan helposti. Esiin tuotiin myös tiedon jakautuminen moniin eri paikkaan ja muutama vastaajista kertoi, että joskus tarkemman tiedon etsiminen on monen eri linkin takana.

*Kyllä tiedon löytää suht. nopeasti (vastaaja Malmi)*

*Pääsääntöisesti. Tarkemman tiedon löytäminen monen eri linkin takana. Tieto hukkuu helposti (vastaaja Malmi)*

*Kyllä useimmiten (vastaaja Lahti)*

Tiedon etsimisen kerrottiin olevan helpompaa silloin, kun tiesi, mistä etsiä mitään tietoa. Myös kiireen tuoman stressin koettiin haittaavan tarvittavan tiedon löytämistä. Osa vastaajista koki, että tiedon etsiminen ei aina ollut helppoa ja esimerkiksi Kelanetin hakukonetta ei pidetty toimivana.

*Ei, hukkuu kaiken tiedon alle. Pitää ensin miettiä mistä löytyisi (vastaaja Lahti)*

*Kelanetin hakukone ei ole toimiva (vastaaja Lahti)*

Kolmas ja viimeinen avoin kysymys oli onko sisäisessä viestinnässä jotain mitä pitäisi parantaa. Osa vastaajista koki, että sisäinen viestintä on toimivaa ja parannuksia ei juuri tarvita. Vastauksissa tuli esiin lähinnä pientä parannusta kaipaavia kohteita, joiden avulla sisäistä viestintää voitaisiin tehostaa. Tiedon päällekkäinen jakaminen nimettiin yhdeksi osa-alueeksi mitä voisi jatkossa parantaa. Tiedon toivottiin tulevan myös nopeammin ruohonjuuritasolle ja olevan selkeämpää. Tärkeiden asioiden toivottiin saavan myös suuremman näkyvyyden esimerkiksi Kelanetissä.

*Hienosäädön tarvetta on, mutta suurimmaksi osaksi homma toimii  
(vastaaja Malmi)*

*Päällekkäisyyttä voisi vähentää (vastaaja Malmi)*

*Selkeyttää (vastaaja Lahti)*

Lisäksi Kelanettiin toivottiin parempaa hakukonetta. Hakukoneen toimimattomuus mainittiin jo edeltävässä kysymyksessä ja parempi hakukone nimettiin myös yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Kelanetin hakukone nähtiin hyödylliseksi, mutta ei aivan halutulla tavalla toimivaksi.

*Kelanettiin parempi hakukone (vastaaja Lahti)*

*Uusi hakukone Kelanettiin (vastaaja Malmi)*

#### 4.7 Muutoksen hallinta viestinnän näkökulmasta

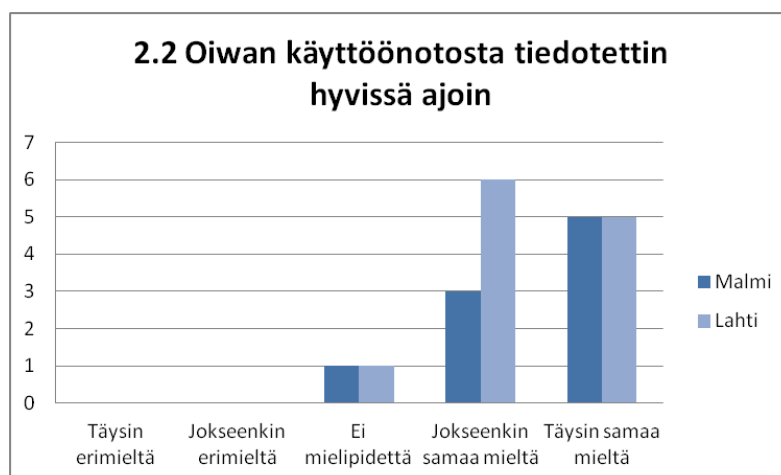
Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa oli muutoksen hallintaan viestinnän näkökulmasta liittyviä väittämiä. Samoin kuin sisäisen viestinnän osiossa, myös muutoksen hallinta viestinnän näkökulmasta- osiossa vastaajaa pyydettiin rengastamaan mielipidettään kuvaava vastausvaihtoehto väittämien joukoista. Väittämiä oli tässä osuudessa yhteensä 6 kappaletta. Väittämien jälkeen vastaajille esitettiin neljä avointa kysymystä.

Ensimmäisen väittämän avulla kartoitettiin tiesivätkö asiakaspalvelijat syyn muutokselle. Kuvioon 20 on koottu vastaajien vastaukset. Pääsääntöisesti asiakaspalvelijat kertoivat tietävänsä miksi tietojärjestelmä vaihdetaan. Vastaajista enemmistö ilmoitti tietävänsä miksi Saha-tietojärjestelmä vaihdettiin Oiwaan. Suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Muutama oli jokseenkin eri mieltä ja parilla vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaan.



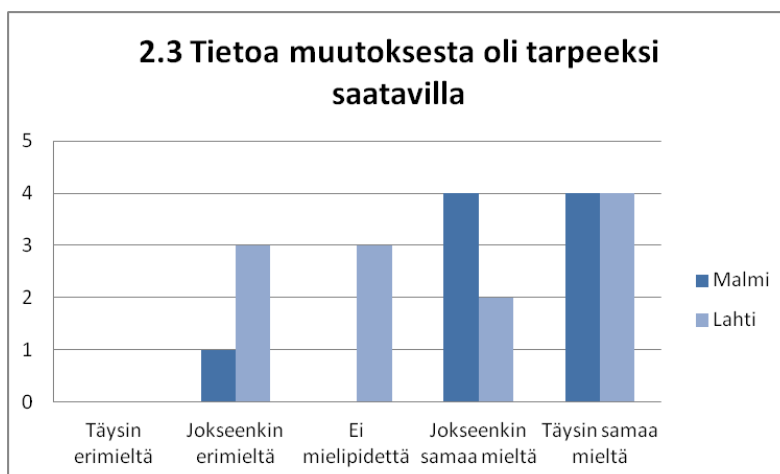
KUVIO 20. Vastaajien mielipide siihen tiesivätkö he muutoksen syyn (n= 21).

Toinen väittämä oli ”Oiwan käyttöönotosta tiedotettiin hyvissä ajoin”. Vastaajat olivat selkeästi sitä mieltä, että tiedotus aloitettiin hyvissä ajoin. Kuviossa 21 on esitetty vastaajien mielipiteiden jakautuminen. Vastauksia tuli eniten sarakkeisiin täysin samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä. Muutamalla vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaan. Yksikään vastaajista ei kokenut olevansa väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä.



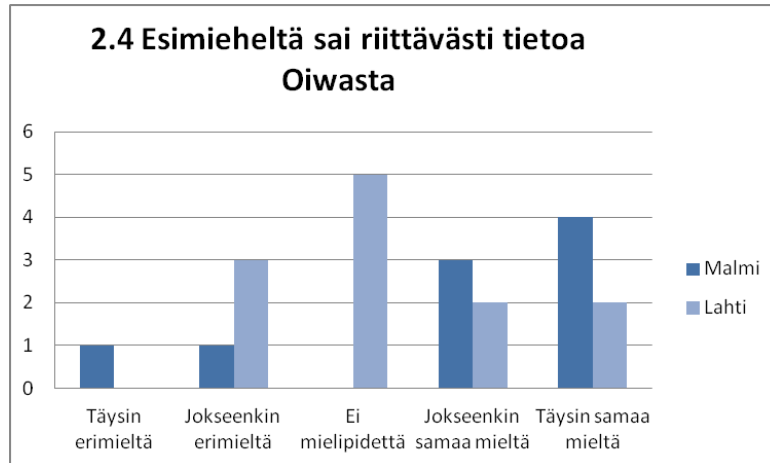
KUVIO 21. Vastaajien mielipide Oiwan käyttöönoton tiedotuksen aloittamisesta (n= 21).

Väittämä kolme, muutokseen liittyneen tiedon määrän saatavuus jakoi vastaajien mielipiteet (kuvio 22). Vastauksissa on huomattavasti enemmän hajontaa kuin aikaisemmissa vastauksissa. Moni vastaajista koki olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas toiset kokivat olevan jokseenkin eri mieltä. Erityisesti suurempi osa Lahden vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä kuin Malmin vastaajista. Kuitenkin osa Lahdesta koki, että tietoa oli tarpeeksi tarjolla. Sama tilanne oli myös Malmilla, vaikka jokseenkin eri mieltä olevia oli vähemmän kuin Lahdessa. Lahdesta muutamalla vastaajalla ei ollut mielipidettä.



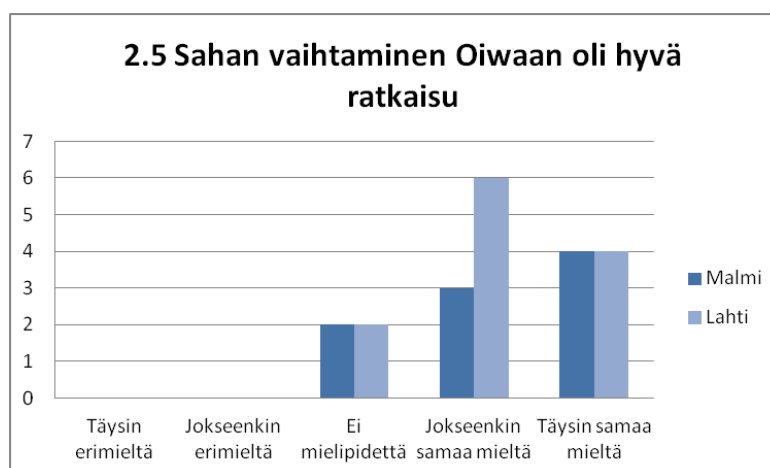
KUVIO 22. Vastaajien mielipite muutokseen liittyvän tiedon saatavuudesta (n=21).

Neljäs väittämä selvitti vastaajilta mielipidettä esimieheltä saatuun tietoon Oiwasta ja vastaajien mielipiteiden jakautuminen käy ilmi kuviosta 23. Ensimmäisen kerran vastauksia tuli jokaiseen sarakkeeseen. Hajonta oli suurta vastausten välillä ja saman toimiston asiakaspalvelijat olivat myös eri mieltä keskenään. Moni vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Lahdesta enemmistö vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä tai ettei heillä ollut mielipidettä. Merkittävä osa kummankin toimiston vastaajista kuitenkin oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



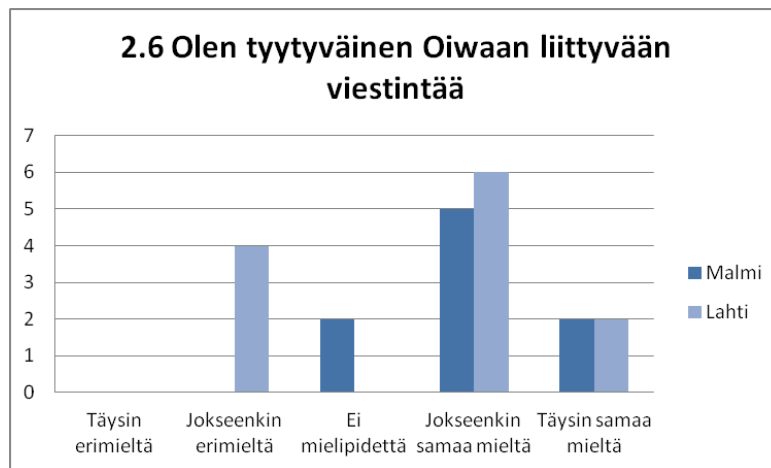
KUVIO 23. Vastaajien mielipide esimieheltä saatuun tietoon liittyen Oiwaan (n= 21).

Kuviossa 24 on esitetty vastaajien mielipiteet väittämään viisi. Väittäjä viisi oli, Sahan vaihtaminen Oiwaan oli hyvä ratkaisu. Vaihtaminen koettiin hyväksi ratkaisuksi ja sarakkeisiin täysin tai jokseenkin eri mieltä ei tullut yhtään vastausta. Muutamalla ei ollut mielipidettä asiaan ja loput vastaajista kokivat olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Selkeitä eroavuuksia toimistojen välillä ei syntynyt ja suurin osa oli samaa mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 24. Vastaajien mielipide Sahan vaihtamiseen Oiwaan (n= 21).

Kuudes ja viimeinen väittämä selvitti vastaajien tyytyväisyyttä Oiwaan liittyneeseen viestintään (kuvio 25). Muutama vastaaja Lahdesta koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja Malmilta parilla vastaajalla ei ollut mielipidettä. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastauksissa oli havaittavissa eroavaisuuksia toimistojen välillä. Malmilla Oiwaan liittyneeseen viestintään oltiin pääsääntöisesti tyytyväisempiä kuin Lahdessa, vaikkakin myös Lahdessa moni koki olevansa tyytyväinen Oiwaan liittyneeseen viestintään.



KUVIO 25. Vastaajien mielipide Oiwaan liittyneeseen viestintään (n= 21).

Ensimmäinen muutoksen hallintaan viestinnän näkökulmasta liittyvä avoin kysymys oli, mikä auttoi muutokseen sopeutumiseen? (esim. verkkokoulu, Oiwan omat uutiset). Eri keinoja nimettiin, mutta suurin osa vastaajista kertoi verkkokoulun olleen paras keino sopeutua muutokseen. Verkkokoulu tuki oppimista ja asioiden tarkistaminen verkkokoulusta jälkikäteen, nähtiin myös hyvänä asiana. Verkkokoulun lisäksi moni vastasi myös koulutuksen ja erityisesti luokkahuonekoulutusten auttaneen sopeutumiseen.

*Verkkokoulu (Oiwa koulutus). (vastaaja Lahti)*

*Verkkokoulu, mutta tärkein osa oli ryhmäkoulutus jossa päästiin kokeilemaan Oiwa testiympäristössä. (vastaaja Malmi)*

Käytännönharjoitukset nostettiin myös esiin. Muutaman vastaajan mielestä oli hyvä, että Oiwaa pääsi testaamaan testiympäristössä. Myös työkaverit ja työkavereiden kanssa Oiwasta keskusteleminen mainittiin yhtenä tekijänä, joka tuki muutokseen sopeutumista.

*Verkkokoulu ok alussa, järjestetty koulutus, työkavereiden kanssa yhdessä opettelu ja tiedon jakaminen. (vastaaja Malmi)*

*Koulutus ja käytännönharjoitteet. (vastaaja Lahti)*

Toisessa avoimessa kysymyksessä pohdittiin, mikä oli paras kanava tiedottaa muutoksista? Vastaajista enemmistö kertoi Kelan oman intranetin Kelanetin olevan paras tapa tiedottaa muutoksista. Moni vastasi Kelanetin ja sähköpostin olevan yhdessä paras tapa muutoksesta tiedottamiseen. Lisäksi nimettiin myös oma esimies sekä tiimipalaverit.

*Sähköposti ja Kelanetti. (vastaaja Malmi)*

*S-posti ja Kelanetti. (vastaaja Lahti)*

*Kelanetti. (vastaaja Lahti)*

Kolmas avoin kysymys oli, oliko jotain mistä olisit kaivannut lisää tietoa? Osa vastaajista vastasi kysymykseen vain ei. Kun taas toiset kertoivat kaivanneensa lisää tietoa esimerkiksi Oiwan aikatauluista, toimintatavoista sekä koulutuksesta. Käytännön asioiden hoitaminen nousi esiin yhtenä tekijä, mistä olisi kaivattu enemmän tietoa.

*Alussa toimintatavoissa oli epäselvyyksiä, ei selviä ohjeistuksia miten asiat Oiwassa tehdään. (vastaaja Malmi)*

*Käytännön asiat ja yhtenäinen käytäntö. (vastaaja Lahti)*



Koulutuksessa osa vastaajista olisi kaivannut enemmän esimerkkejä eri tilanteista. Lisäksi koulutuksen olisi toivottu olevan pidempi sekä laajempi.

*Esimerkkejä tilanteista (Oiwassa). (vastajaa Lahti)*

*Yhden päivän koulutus ohjelman käyttöön ei ollut riittävä. (vastaaja Lahti)*

Muutoksen hallinta viestinnän näkökulmasta oli neljäs ja viimeinen avoin kysymys oli, oliko Oiwan käyttöönotto mielestäsi hyödyllinen oman työsi kannalta? Vastaajista lähes jokainen kertoi Oiwan olevan hyödyllinen oman työnsä kannalta ja tuoneen erilaisia hyötyjä. Tiedon etsimisen helpottuminen oli yksi tekijä, joka esiintyi useassa vastauksessa. Oiwan kerrottiin olevan myös helpompi käyttää kuin vanha Saha- tietojärjestelmä.

*Kyllä. Oiwa järjestelmästä on hyötyä työssäni (mm. nopeuttaa tiedon etsintää, helpottaa asiakkaan tilanteen kartoittamista. (vastaaja Lahti)*

*Kyllä, nyt asiakkaan tiedot helposti löydettävissä. (vastajaa Malmi)*

Vaikka Oiwaan siirtyminen nähtiin pääsääntöisesti positiivisena asiana, muutama vastaajista lisäsi, että siirtymävaihe uuteen tietojärjestelmään on vielä osittain kesken. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kokenut Oiwaan siirtymistä huonona tai negatiivisena asiana.

*Osittain, vielä siirtymävaihe menossa. (vastaaja Lahti)*

*Jokseenkin kyllä. Tarvitsee vielä aikaa sopeutumiseen (vastaaja Malmi)*

#### 4.8 Johtopäätökset

Kyselylomakkeesta saatujen vastauksien perusteella voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että sisäistä viestintään pidettiin pääsääntöisesti toimivana ja muutosta pidettiin onnistuneena sekä hyvänä. Vastaukset olivat suurimmaksi osaksi positiivisia ja toimistojen välillä ei esiintynyt suuria eroavuuksia. Tuloksia tukee se, että Likertin asteikon vastauksissa eniten vastauksia tuli jokaisen kysymyksen kohdalla sarakkeeseen 4 tai 5. Yleisin vastausvaihtoehto saatiin selville laskemalla moodi. Moodi kertoo tutkimusaineiston yleisimmän muuttujan arvon eli sen mikä on ollut yleisin vastausvaihtoehto vastaajien keskuudessa (Holopainen & Pulkkinen 2012, 79).

Kuvioon 26 on koottu yhteen sisäisen viestinnän osion Likertin asteikon vastauksien moodit. Punaista väriä on käytetty korostamaan korkeinta moodia. Neljässä väittämässä viidestä moodi oli 4 (jokseenkin samaa mieltä). Yhdessä väitteessä moodi oli 5 (täysin samaa mieltä). Vastaajista selvä enemmistö oli tyytyväinen sisäisen viestinnän tilaan. Tiedonkulun ongelmat tai oleellisen tiedon puuttuminen ei tullut esille yhdessäkään vastauksessa, mistä voidaan päätellä, että tarvittavaa tietoa on tarjolla ja tieto tavoittaa työyhteisössä työskentelevät. Asiakaspalvelijat kokivat esimiehellä olevan suuri rooli sisäisessä viestinnässä.

Väite	Vastausten moodi
Sisäinen viestintä on mielestäni toimivaa	4
Löydän aina etsimäni tiedon	4
Viestintäkanavia on riittävästi	4
<b>Esimiehellä on tärkeä rooli sisäisessä viestinnässä</b>	<b>5</b>
Olen tyytyväinen sisäisen viestinnän tilaan	4

KUVIO 26. Sisäinen viestintä osuuden vastausten moodit

Avoimien vastausten perusteella voidaan sanoa, että asiakaspalvelijalle tärkein tiedonhakukanava on Kelanetti ja muita kanavia kuten sähköpostia käytetään tiedonhaussa tukena. Kelanetti on asiakaspalvelijoiden ensisijainen tiedonhaku kohde.

Oiwaan oltiin myös tyytyväisiä ja saatujen vastausten pohjalta voidaan sanoa, että Oiwan käyttöönotossa on onnistuttu kohtuullisen hyvin. Kuviossa 27 on esitetty muutoksen hallinta viestinnän näkökulmasta vastausten moodit. Moodi oli kolmessa kohdassa kuudesta 4 (jokseenkin samaa mieltä). Lopuissa kolmessa kohdassa moodi oli 5 (täysin samaa mieltä). Korkeimmat moodit on esitetty kuviossa punaisella värillä. Oiwaan sopeutumista auttoi vastauten perusteella eniten verkkokoulu, minkä suurin osa vastaajista nimesi muutosta tukeneeksi välineeksi. Asiakaspalvelijoiden mielestä Kelanetti ja sähköposti ovat parhaimpia kanavia tiedottaa muutoksista. Oiwan käyttöönottoa pidettiin kaikin puolin hyvänä ratkaisuna ja uuden tietojärjestelmän katsottiin helpottavan työskentelyä asiakaspalvelussa. Negatiivisiä kokemuksia Oiwasta ei tullut esiin, muutama mainitsi siirtymävaiheen olevan vielä kesken, mutta vastaajat kuitenkin kokivat itse muutoksen hyödylliseksi.

Väite	Vastausten moodi
Tiesin miksi Saha vaihdetaan Oiwaan	4
Oiwan käyttöönotosta tiedotettiin hyvissä ajoin	5
Tietoa muutoksesta oli tarpeeksi saatavilla	5
Esimieheltä sai riittävästi tietoa Oiwasta	5
Sahan vaihtaminen Oiwaan oli hyvä ratkaisu	4
Olen tyytyväinen Oiwaan liittyvään viestintään	4

KUVIO 27. Muutoksen hallinta viestinnän näkökulmasta osuuden vastausten moodit

#### 4.9 Kehitysehdotukset

Sisäiseen viestintään ja Oiwan käyttöönottoon oltiin suurimmaksi osin tyytyväisiä. Mielestäni suurimmat parannusta kaipaavat kohteet liittyvät Kelanetin tiedon hakuun ja muutoksesta tiedottamiseen.

Saatujen vastausten perusteella voidaan sanoa, että tiedon etsiminen kaipaisi muutoksia. Kuten jo muutama vastaajista toivoi, parempi hakukone Kelanetissä nopeuttaisi ja helpottaisi tiedon hakua. Lisäksi tärkeillä asioilla, kuten tulevilla muutoksilla, pitäisi olla suurempi ja pitkäaikaisempi näkyvyys Kelanetin etusivulla. Uskon, että pienillä korjauksilla sisäisestä viestinnästä voisi saada vielä parempaa ja sujuvampaa. Asiakaspalvelijoiden vastauksissa ilmi tulleet parannuskohteet, eivät aiheuttaisi suuria muutoksia sisäisen viestinnän rakenteeseen tai esimerkiksi Kelanettiin.

Tulevien muutosten hallinnassa tulisi kiinnittää huomiota tiedon jakamiseen ja koulutuksen järjestämiseen. Tietoa muutoksen aikataulusta muutosprosessin etenemisestä ja eri vaiheista olisi hyvä jakaa eteenpäin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin jokainen muutoksen piiriin kuuluva työntekijä saa tuoreimman tiedon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tiedon tulisi olla helposti löydettävissä ja muutosta tukevaa. Lisäksi muutoksen liittyvää tietoa esimerkiksi toimintatavoista on hyvä jakaa hyvissä ajoin ennen muutoksen toteutumista. Aikaisessa vaiheessa aloitettu muutokseen harjoittelu auttaa muutokseen sopeutumiseen ja uuden opetteluun jää riittävästi.

Muutokseen liittyvään koulutukseen voisi lisätä enemmän käytännönläheisiä harjoituksia ja koulutus voisi olla pidempi kestoisempaa. Koulutusta suunnitellessa olisi hyvä huomioida myös erilaiset tarpeet. Toiset voivat kaivata tietoa enemmän, kun taas osalle käytännönharjoittelu sopii paremmin. Käytännön ohjeet ja toimintatavat koettiin yhdeksi osa-alueeksi, mistä olisi kaivattu lisää tietoa. Yksi tapa voisi olla jokaiseen toimipisteeseen jaettava muutosopas. Muutosoppaan olisi hyvä olla myös intranetissä. Muutosoppaaseen voisi koota kaikki uuteen tietojärjestelmään liittyvät käytännönasiat ja toimintaohjeet.

#### 4.10 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan pitää suurena silloin, kun on eri tutkimuskerroilla, on pystytty samaan samanlaisia tuloksia (Holopainen & Pulkkinen 2012, 17). Kahdesta eri paikkakunnalla sijaitsevasta toimistosta saatiin hyvin samankaltaisia vastauksia ja toimistojen välillä ei esiintynyt merkittäviä eroja. Tämän vuoksi tutkimuksen reliabiliteetti voidaan pitää hyvänä. Kyselylomake laadittiin siten, että se on myös mahdollista toteuttaa myöhemmin myös muissa Kelan toimipisteissa. Tutkimuksen luotettavuutta varten tutkimusaineston keräämiseen ja käsittelyyn liittyvät seikat on kerrottu tarkasti vaihe vaiheelta.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä on pitänytkin mitata (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226). Kysymyslomakkeisiin saadut vastaukset vahvistavat tätä käsitystä. Kerätyn empiirisen aineiston avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeen voidaan katsoa pystyneen mittaamaan juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkija kävi henkilökohtaisesti jakamassa kyselylomakkeet kummassakin toimistossa ja kyselyn toteuttamisolosuhteet olivat samankaltaiset. Suurin osa vastaajista vastasi kyselyyn heti kyselyn jakotilaisuudessa ja erityisesti avoimiin kysymyksiin saatiin runsaasti vastauksia. Tutkija omakohtaisesta kokemuksesta asiakaspalvelutyöstä ja työajoista oli hyötyä kyselylomakkeen suunnittelussa. Tutkimuksen toteuttaminen kahdessa eri paikkakunnalla sijaitsevassa toimistossa, voidaan nähdä myös validiteettiä lisäävä seikkana. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kummassakin toimistossa, jonka vuoksi voidaan katsoa, ettei tutkijan tunnettavuus toisessa toimistossa vaikuttanut vastaajien mielipiteisiin. Tosin Malmilta palautuneiden kyselylomakkeiden määrään tutkijan aikaisempi työskentelykokemus varmasti vaikutti positiivisesti.

Teoriaosuudessa on käytetty lähteinä alansa johtavien asiantuntijoiden teoksia ja empiirisen tutkimuksen tulokset tukevat pääpiirteittänteoriaosuudessa esitettyjä teorioita. Tulosten perusteella voidaan vahvistaa olettamus, että sisäisellä viestinnällä on suuri rooli muutostilanteessa.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mikä oli sisäisen viestinnän merkitys Oiwa-tietojärjestelmän käyttöönotossa Kansaneläkelaitoksen asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Tutkimusta tukemaan laadittiin kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat seuraavat;

- Mistä työyhteisö sai tietoa muutoksesta?
- Oliko tietoa muutoksesta riittävästi saatavilla?
- Miten sisäinen viestintä vaikuttaa muutokseen sopeutumiseen?

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyi sisäisen viestinnän välineiden ja rakenteen sekä muutoksen hallinnan viestinnän näkökulmasta tarkasteluun. Empiirinen aineisto kerättiin kahdesta Kelan toimiston asiakaspalvelusta kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake nähtiin parhaana tapana kerätä aineisto, asiakaspalvelun työaikojen ja työskentelytapojen vuoksi. Valintaan vaikutti myös tutkijan omakohtainen kokemus asiakaspalvelutyöstä.

Kyselylomakkeen avulla pystyttiin keräämään kattava aineisto ja aineiston avulla saatiin vastauksia edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Työyhteisö sai tietoa muutoksesta eri kanavista, mutta Kelan oma intranet Kelanet nostettiin tärkeimmäksi kanavaksi. Tieto muutoksesta oli vastaajien mukaan hyvin saatavilla, vaikka osa vastaajista olisi kaivannut enemmän tietoa käytännönasioiden hoitamisesta. Vastaajat olivat tyytyväisiä sisäisen viestinnän tilaan sekä Oiwan käyttöönottoon liittyneisiin asioihin. Muutos koettiin positiivisena asiana. Useat vastaajista mainitsivat Oiwan käyttöönoton helpottaneen ja nopeuttaneen heidän työtään. Muutokseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia ei tullut esiin tai suuria eroavaisuuksia toimistojen välillä. Myöskään pitkään asiakaspalvelussa ja vasta asiakaspalvelussa aloittaneiden välillä ei esiintynyt suuria eroavaisuuksia. Tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa, että toimiva sisäinen viestintä on apuna muutoksen hallinnassa ja helpottaa muutokseen sopeutumista. Samoja viestinnän kanavia on hyvä käyttää myös muutoksesta tiedottamiseen, koska niistä on totuttu etsimään tietoa.

Tutkimustulokset tukevat pääpiirteittäin teoriaosuudessa esitettyjä teorioita. Kuitenkin tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että sähköisellä viestinnällä on suurempi rooli sisäisen viestinnän rakenteessa kuin teoriaosuudessa esitettiin. Sähköinen viestintä, erityisesti intranet, miellettiin tehokkaimmaksi viestimisvälineeksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että sisäinen viestintä siirtyy koko ajan enemmän sähköiseen viestintään. Toimiva sähköinen viestintä voikin olla tulevaisuudessa yksinäänkin sisäisen viestinnän perusta ja tärkein sisäisen viestinnän tekijä. Tutkimustulokset tukevat Juholinin esittämää työyhteisön agenda (Juholin 2008, 64) ja sisäinen viestintä siirtyy teknologisten innovaatioiden kehittymisen myötä enemmän erilaisilla foorumeilla tapahtuvaan viestintään.

Tutkimusta tehdessäni sain kuulla, että Kela on siirtymässä kohti seuraavaa uudistusta ja ottamassa käyttöön pikaviestisovelluksen. Pikaviestisovellus on tietokoneohjelma, jonka avulla kaksi tai useampi henkilö voi olla reaaliaikaisessa yhdessä keskenään internetissä. Keskustelun lisäksi ohjelman avulla voi jakaa kuvia ja tekstiä tai jopa pitää videoneuvotteluita. (TEPA- Sanastokeskus 2012). Sähköisen viestinnän kehittäminen tuo uusia viestimiskeinoja sisäiseen viestintään ja parantaa tiedonjakamista eri osastoilla tai paikkakunnilla työskentelevien kelalaisten välillä. Pikaviestisovelluksen käyttöönotto voi olla Kelassa askel lähemmäs eri foorumeilla tapahtuvaa sisäistä viestintää.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin vain asiakaspalvelutyöntekijäiden näkökulmasta Oiwan käyttöönottoon liittyntä viestintää. Seuraava tutkimuskohde voisi olla muut Kelan työntekijät ja esimerkiksi ratkaisupuolen työntekijät. Kuten asiakaspalvelutyöntekijöiden, myös etuuskia ratkaisevien ratkaisupuolen työntekijöiden työhön Oiwan käyttöönotto vaikutti suuresti. Mielenkiintoista olisi selvittää oliko ratkaisupuolella Oiwaan siirtymisestä yhtä hyviä kokemuksia kuin asiakaspalvelijoilla ja mistä ratkaisupuolen työntekijät saivat tietoa muutoksesta. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla pikaviestisovelluksen käyttöönotto. Tutkimuksen avulla voisi selvittää, millaisia kokemuksia kelalaisilla on uudesta ohjelmasta ja kuinka moni on ottanut uuden ohjelman käyttöön.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aula, P. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?. 2000: WSOY.

Felkins, P. K, Chakiris, B. J., & Chakiris, K. N. 1993. Change Management. New York: Quality Resources.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2012. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2008. Viestinnän Vallankumous. Juva: WSOYpro.

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

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Wiio, O. A. 2009. Viestintä epäonnistuu- paitsi sattumalta. Helsinki: Deltakirja.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Jyväskylä: Gummerus.

Österberg, M. 2009. Henkilöstö asiantuntijan käsikirja. Gummerus.



## Elektroniset lähteet

FINLEX 1978. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä [viitattu 8.2.2012]. Finlex.

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1978/19780725>

FINLEX 1988. Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa [viitattu

8.2.2012]. Finlex. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880651>

FINLEX 2001. Laki Kansaneläkelaitoksesta [viitattu 13.3.2012]. Finlex.

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010731>

FINLEX 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä [viitattu 8.2.2012]. Finlex.

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Hiltunen, J. 2010. Henkilöstön kokemuksia muutoksista [viitattu 7.2.2012].

Saatavissa:

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13538/Hiltunen\\_Jaana.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13538/Hiltunen_Jaana.pdf?sequence=1)

Hosiokoski, T & Säteri R. 2008. Opas: Sisäisen viestinnän abc [viitattu 8.2.2012].

Deski. Saatavissa: [http://www.tiedottaja.fi/wp-](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf)

[content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf)

Leed, M. 2012. Miksi tietojärjestelmä uudistus kestää 10 vuotta? Sosiaalivakuutus

1/2012. 21. [viitattu 13.3.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <http://www.ejulkaisu.fi/kela/sosiaalivakuutus/2012/01/>

Kaiku. 2007. Viesti muutoksessa- opas johdolle ja esimiehelle [viitattu 8.2.2012].

Valtionkonttori. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=72162&GUID=%7BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%7D>

TEPA- Sanastokeskus. 2012. Pikaviestiohjelma [viitattu 6.4.2012]. Sanastokeskus

TSK ry. Saatavissa: <http://www.tsk.fi/tepa/>

Räsänen, H. 2008. Viestinnän merkitys organisaation muutostilanteessa [viitattu 7.2.2012]. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11349/2008-07-24-03.pdf?sequence=1>

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2011. Yhteistoimintalaki- neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä [viitattu 8.2.2012] Työ- ja Elinkeinoministeriö. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki\\_fi.pdf](http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi.pdf)

#### Kela- lähteet

KELA. 2010a. Kela yleisesite [viitattu 6.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/\\$File/Kela\\_yleisesite\\_fi\\_net.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/$File/Kela_yleisesite_fi_net.pdf?OpenElement)

KELA. 2010b. Kela vuosikertomus [viitattu 6.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/030511154549AK/\\$File/Kela\\_vsk10\\_FI\\_LR.pdf?openElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/030511154549AK/$File/Kela_vsk10_FI_LR.pdf?openElement)

KELA. 2012a. Uusi tietojärjestelmä käyttöön Kelassa [viitattu 4.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/net/071111125350ML?OpenDocument>

KELA. 2012b. Organisaatio [23.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/050302121704EH?OpenDocument>

KELA. 2012c. Vakuutuspiirit [viitattu 23.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/140409094833AK?openDocument>

KELA. 2012d. Organisaatiokuvio [viitattu 23.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/130309143733PV/\\$File/Kela\\_organisaatio2009\\_verkko.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/130309143733PV/$File/Kela_organisaatio2009_verkko.pdf?OpenElement)

- KELA. 2012e. Strategia [viitattu 23.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa:  
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210508114547PV?OpenDocument>
- KELA. 2012f. Hankkeet [viitattu 23.2.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa:  
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210508114859PV?OpenDocument>
- KELA. 2012g. Kelan tietojärjestelmien kokonaisuudistus [viitattu 13.3.2012].  
Kansaneläkelaitos. Saatavissa:  
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/011211122300ML?OpenDocument>
- KELA. 2012h. Kelan on aloittanut mittavimman kehityshankkeensa [viitattu  
13.3.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa:  
[http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/280111105710ML?OpenDocument  
&year=2011](http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/280111105710ML?OpenDocument&year=2011)
- KELA. 2012i. Kelan hallinnointi- johtamis- ja valvontajärjestelmä [viitattu  
13.3.2012]. Kansaneläkelaitos. Saatavissa:  
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/200209094448PV/\\$File/Corporate\\_governance.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/200209094448PV/$File/Corporate_governance.pdf?OpenElement)
- Latvala, M. 2012. Oiwan viestintäkanavat. Email sanna.tyyska@pp.inet.fi  
24.1.2012. Tulostettu 25.1.2012.

## LIITTEET

## LIITE 1 Kyselylomake, taustatiedot Lahti (palautuspäivä 13.3.2012)



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Lahti University of Applied Sciences

## KYSELYLOMAKE

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä aiheesta sisäisen viestinnän rooli muutostilanteessa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää asiakaspalvelijoiden kokemuksia liittyen Oiva-tietojärjestelmän käyttöönoton sisäiseen viestintään. Vastaamalla alla olevaan kyselyyn saan kerättyä arvokasta tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaamiseen menee noin 15–20 min ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Toivon, että Sinulla on aikaa vastata kyselyyn!

**Palautus viimeistään 13.3.2012**

Ystävällisin terveisin

Sanna Tyyskä

sanna.tyyska@xxx xx, 040 xxx xxx

## TAUSTATIEDOT

## 1. Toimisto

Malmi

Lahti

## 2. Työskentely aika asiakaspalvelussa

Alle 6 kk

6kk-12 kk

1- 3 vuotta

Yli 3 vuotta

## LIITE 2 Kyselylomake, taustatiedot Malmi (palautuspäivä 15.3.2012)



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Lahti University of Applied Sciences

## KYSELYLOMAKE

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä aiheesta sisäisen viestinnän rooli muutostilanteessa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää asiakaspalvelijoiden kokemuksia liittyen Oiva-tietojärjestelmän käyttöönoton sisäiseen viestintään. Vastaamalla alla olevaan kyselyyn saat kerättyä arvokasta tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaamiseen menee noin 15–20 min ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Toivon, että Sinulla on aikaa vastata kyselyyn!

**Palautus viimeistään 15.3.2012**

Ystävällisin terveisin

Sanna Tyyskä

sanna.tyyska@xxx xx, 040 xxx xxx

## TAUSTATIEDOT

## 1. Toimisto

Malmi

Lahti

## 2. Työskentely aika asiakaspalvelussa

Alle 6 kk

6kk-12 kk

1-3 vuotta

Yli 3 vuotta

## LIITE 3 Kyselylomake sivu 2



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Lahti University of Applied Sciences

## KYSELYLOMAKE

Rengasta mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

## SISÄINEN VIESTINTÄ

Väite	Vastausasteikko				
	Täysin erimieltä	Jokseenkin erimieltä	Ei mielipidettä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Sisäinen viestintä on mielestäni toimivaa	1	2	3	4	5
Löydän aina etsimäni tiedon	1	2	3	4	5
Viestintäkanavia on riittävästi	1	2	3	4	5
Esimiehellä on tärkeä rooli sisäisessä viestinnässä	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen sisäisen viestinnän tilaan	1	2	3	4	5

Mistä kanavasta etsit tietoa?

---



---

Onko tiedon etsiminen helppoa?

---



---

Onko sisäisessä viestinnässä jotain mitä pitäisi parantaa?

---



---

## LIITE 3 Kyselylomake sivu 3



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Lahti University of Applied Sciences

## KYSELYLOMAKE

## MUUTOKSEN HALLINTA VIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA

Väite	Vastausasteikko				
	Täysin erimielistä	Jokseenkin erimielistä	Ei mielipidettä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiesin miksi Saha vaihdetaan Oiwaan	1	2	3	4	5
Oiwan käyttöönotosta tiedotettiin hyvissä ajoin	1	2	3	4	5
Tietoa muutoksesta oli tarpeeksi saatavilla	1	2	3	4	5
Esimieheltä sai riittävästi tietoa Oiwasta	1	2	3	4	5
Sahan vaihtaminen Oiwaan oli hyvä ratkaisu	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen Oiwaan liittyvään viestintään	1	2	3	4	5

Mikä auttoi muutoksen sopeutumiseen? (esim. verkkokoulu, Oiwan omat uutiset)

---



---

Mikä oli mielestäsi paras kanava tiedottaa muutoksista?

---



---

Oliko jotain mistä olisit kaivannut lisää tietoa?

---



---

Oliko Oiwan käyttöönotto mielestäsi hyödyllinen oman työsi kannalta?

---



---

KIITOS VASTAUKSISTA!