

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

Teknisen viestinnän maisteriohjelma

Laura Keskitalo

Muutosviestintä toimitusjärjestelmän uudistuksessa:

Tarkastelussa Lännen Median toimittajien kokemukset

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2018

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmät	10
1.3 Lännen Media	11
2 TOIMITUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ TOIMITUSTYÖSSÄ	14
2.1 Toimitustyö muutoksen keskellä	14
2.2 Toimitusjärjestelmän rakenne ja käyttö	16
2.3 Newspilot-toimitusjärjestelmä	17
2.4 Lännen Median toimitusjärjestelmä uudistus	17
3 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	20
3.1 Järjestelmän käyttöönoton vaiheet	20
3.2 Käyttäytyminen tietotekniikkaa kohtaan	22
3.3 Teknologian adaptoituminen	23
3.4 Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät	24
3.5 Koulutuksen merkitys	25
3.6 Käytettävyys osana käyttäjäkokemusta	27
4 MUUTOSVIESTINTÄ	29
4.1 Muutos osana työyhteisöviestintää	30
4.2 Muutosvastarinta	31
4.3 Toimivan viestinnän ominaisuuksia	32
4.3.1 Muutoksen tavoitteiden sisäistäminen	33
4.3.2 Useiden kanavien käyttö ja viestinnän sujuvuus	34
4.3.3 Viestinnän vuorovaikutteisuus	35

5 KOKEMUKSET MUUTOSVIESTINNÄSTÄ	37
5.1 Sähköisen kyselylomakkeen muodostaminen	37
5.2 Yleisiä tietoja vastaajista	38
5.3 Kokemukset viestintäkanavien käytöstä	40
5.4 Kokemukset viestinnän tavasta	41
5.5 Kokemukset viestinnän sujuvuudesta ja vuorovaikutteisuudesta	43
5.6 Kokemukset opastuksesta toimitusjärjestelmän käyttöönotossa	44
5.7 Uudistuksen tavoitteet	46
5.7.1 Toimitusjärjestelmään liittyvät tavoitteet	47
5.7.2 Yhteistyöhön liittyvät tavoitteet	48
5.7.3 Toimitustyön sujuvuuteen liittyvät tavoitteet	48
5.8 Uudistuksen hyödyt ja haitat	49
5.8.1 Uuden ja vanhan toimitusjärjestelmän vertailu	49
5.8.2 Uuden järjestelmän käytettävyys	50
5.9 Arvosanat uudistuksen osa-alueille	52
5.10 Yhteenveto	53
6 PÄÄTÄNTÄ	56
LÄHTEET	60
LIITE. Kyselylomake	65
KUVIOT	
Kuvio 1. Lännen Median omistajat ja osakaslehdet	12
Kuvio 2. Ilkka-Yhtymä Oyj:n organisaatorakenne	13
Kuvio 3. Teknologian hyväksymismalli	22
Kuvio 4. Toimittajien kokemuksia viestintäkanavien käytöstä	41
Kuvio 5. Toimittajien kokemuksia viestinnän tavasta	42
Kuvio 6. Toimittajien kokemuksia viestinnän sujuvuudesta ja vuorovaikutteisuudesta	43
Kuvio 7. Toimittajien tyytyväisyys opastukseen käyttöönotossa	45

Kuvio 8. Uudistuksen tavoitteisiin liittyvien luokkien esiintyminen toimittajien vastauksissa	46
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Nielsenin kymmenen käytettävyyden heuristiikkaa	28
Taulukko 2. Vastaajien arvosanat toimitusjärjestelmäudistuksen osa-alueille asteikolla 1–5	52
Taulukko 3. Yhteenvedo analyysin tuloksista	54

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

Tekijä:	Laura Keskitalo
Pro gradu -tutkielma:	Muutosviestintä toimitusjärjestelmän uudistuksessa: Tarkastelussa Lännen Median toimittajien kokemukset
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Teknisen viestinnän maisteriohjelma
Valmistumisvuosi:	2018
Työn ohjaaja:	Anita Nuopponen

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten muutoksesta viestintä toteutuu toimitusjärjestelmän käyttöönotossa. Tutkimuksen kohteena oli Lännen Median toimitusjärjestelmäuudistus, joka toteutettiin keväällä 2017. Tutkimus toteutettiin Lännen Median toimittajille lähetetyn kyselyn avulla. Teoreettinen viitekehys koostui viestinnän ja käyttöönoton teorioista, joiden pohjalta kysely laadittiin. Tutkimuksessa selvitettiin, miten toimittajat kokivat viestinnän uuden toimitusjärjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi tutkittiin, miten järjestelmän käyttöönottoprosessia voitaisiin kehittää viestinnän avulla.

Vastauksista selvisi, että toimittajat olivat yleisesti tyytyväisiä uudistuksen viestintäkanaviin ja niiden käyttöön, tiedon määrään sekä viestinnän tapaan ja sujuvuuteen. Uudistuksen tavoitteet olivat lähes kaikille toimittajille selkeitä, mikä osaltaan kertoo onnistuneesta viestinnästä. Mahdollisuudet tulla kuulluksi ja vaikuttaa uudistukseen koettiin puolestaan melko huonoiksi. Lisäksi parannettavaa löytyi viestinnän nopeudessa ja jatkuvuudessa, joidenkin viestintäkanavien käytössä sekä uudistuksen hyödyistä viestinnässä.

Tutkimustulokset vahvistavat käsitystä vuorovaikutuksen tärkeydestä muutoksen viestinnässä. Sanomalehtien toimitukset voisivat hyödyntää toimittajien osaamista ja kokemusta toimitusjärjestelmän käyttökoulutuksessa. Siten entistä useampi toimittaja voisi osallistua muutoksen toteutukseen, mikä lisäisi vuorovaikutusta. Osa koulutettavista saattaa mieluummin kysyä apua kollegalta kahden kesken kuin opetustilanteessa.

Järjestelmän käyttöönottoprosessia voitaisiin kehittää kiinnittämällä huomiota viestinnän vuorovaikutteisuuteen, viestintäkanavien monipuoliseen hyödyntämiseen sekä järjestelmän hyödyistä viestimiseen. Koulutus on tärkeä osa järjestelmän käyttöönottoa. Sen tukena kannattaisi hyödyntää sähköisiä ja painettuja ohjelehtisiä, koska niiden kautta käyttäjä saa apua aina sitä tarvitessaan. Tutkimuksen perusteella myös järjestelmän käytettävyys vaikuttaa käyttäjien kokemuksiin muutoksesta.

AVAINSANAT: toimitusjärjestelmät, käyttöönotto, muutosviestintä, toimitustyö, Lännen Media

1 JOHDANTO

Tekniikan kehittyminen ja digitalisaatio ovat tuoneet muutoksia toimitustyöhön. Erilaiset tekstin kirjoittamiseen ja taittoon tarkoitetut toimitusjärjestelmät tulivat osaksi journalistista työtä 1990-luvulla. Toimitusjärjestelmän avulla muun muassa tuotetaan, muokataan, taitetaan ja jaetaan erilaista sisältöä, esimerkiksi tekstiä, kuvia ja grafiikoita.

Ennen digitalisaatiota sanomalehtien sivujen taitto oli latomoiden ja painotalojen tehtävä. Nykyään kuvat otetaan ja käsitellään digitaalisesti, ja valmiiksi taitetut sivut lähetetään painoihin digitaalisessa muodossa. Toimittajat tuottavat sivut ja lähettävät ne painoon sekä valvovat painoaikatauluja. Vaikka digitalisaatio on tuonut toimittajille uusia työtehtäviä menneiden vuosikymmenien aikana, koulutus- ja ammattitaito ovat lisääntyneet. Nyt toimitukset pystyvät myös hallitsemaan sisällön laatua aiempaa paremmin. (Helle 2011.)

Sanomalehtien toimitusten toimintaa tehostetaan jatkuvasti taloudellisten paineiden takia. Vaikka väkeä vähennetään, on tehtävä yhä enemmän uutisia, ja toimittajan on tuotettava sisältöä eri välineisiin saman yhtiön sisällä. (Väliverronen 2009: 13.) Toimitusjärjestelmät kehittyvät jatkuvasti, ja toimitusten pitää pysyä muutoksessa mukana. Järjestelmiä päivitetään ja vaihdetaan uusiin muun muassa kilpailukyvyn parantamiseksi, tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi sekä kulujen vähentämiseksi.

Tietojärjestelmäprojektit epäonnistuvat usein. Esimerkiksi TIVIA ry:n (2015) IT- ja digitalisointibarometrin mukaan alle puolet tietojärjestelmäprojekteista noudattaa budjettia ja aikataulua sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. Muutosjohtamisen tai sen puutteen on tutkittu vaikuttavan tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen (mm. Kim & Pan 2006). Myös loppukäyttäjien osallistumisen tietojärjestelmäprojektin eri vaiheisiin, kuten järjestelmän käyttöönottoon, on huomattu vaikuttavan myönteisesti tietojärjestelmän menestykseen ja sen käytettävyyteen.

Sanomalehtien toimituksissa työskentelevät käyttävät toimitusjärjestelmää työssään päivittäin, joten he ovat järjestelmän loppukäyttäjii. Toimitusjärjestelmä ja sen onnistunut käyttöönotto vaikuttavat merkittävästi toimitustyöhön ja sen mielekkyyteen.

Toimitusjärjestelmiä on saatavilla useita erilaisia, ja toimitukset valitsevat itselleen sopivimman, eri ominaisuuksista koostuvan järjestelmän. Hyvin valittu toimitusjärjestelmä koostuu osista, jotka tukevat päivittäistä uutistyyötä.

Uuden järjestelmän käyttöönotossa järjestelmän ja sen mukanaan tuomien uusien rutiinien opettelu on muutos, joka koskettaa koko organisaatiota (Rajala 2017). Muutoksista viestiminen on tärkeää, koska henkilöstö pitää saada ymmärtämään, mistä on kyse, miksi muutos ylipäättään on tarpeellinen ja mitä sillä tavoitellaan (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 20; Juholin 2013b: 391). Lisäksi viestinnän avulla henkilöstö voi osallistua muutoksen toteutukseen ja henkilöstön asiantuntijuutta voidaan hyödyntää (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 20). Uudesta järjestelmästä ja sen käyttöönotosta pitää viestiä, koska muutos ei voi onnistua, jos siitä ei viestitä vuorovaikutteisesti (Juholin 2013b: 391). Siksi tämä tutkimus tarkastelee, millä tavoin muutosviestintä ilmenee toimitusjärjestelmän käyttöönotossa, miten käyttöönotosta kannattaisi viestiä ja miten tehokas viestintä voisi osaltaan parantaa toimitusjärjestelmän käyttöönottoprosessin mahdollisuuksia onnistua.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten muutosviestintä toteutuu sanomalehden toimitusjärjestelmän käyttöönotossa. Muutosviestintä on viestimistä jostakin muutoksesta, joka voi suunniteltu tai odottamaton. Viestinnän avulla kerrotaan muutoksesta ja valmistellaan organisaatiota muutoksen vaikutuksiin. Toimitusjärjestelmät ovat sanomalehtien toimitusten käyttämiä suunnittelu- ja tuotantojärjestelmiä. Järjestelmän käyttöönotolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä toimintoja, jotka valmistelevat organisaatiota ja käyttäjiä uuteen järjestelmään. Tässä tutkimuksessa toimitusjärjestelmän käyttöönotto nähdään isona, koko organisaation jokapäiväistä työskentelyä koskevana muutoksena.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi kartoitetaan Lännen Median toimittajien kokemuksia toimitusjärjestelmäudistuksesta huhti–toukokuussa 2017. Toimittajilta kysytään heidän näkemyksiään järjestelmän

käyttöön otosta sekä siihen liittyvästä muutosviestinnästä. Tutkimuksessa vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1) Miten toimittajat kokivat muutosviestinnän uuden toimitusjärjestelmän käyttöönotossa?

Sanomalehtien toimitusjärjestelmät ovat tietojärjestelmiä, ja esimerkiksi Kimin ja Panin (2006: 73) mukaan johtamiseen ja käyttöönottoprosessiin liittyvät muut kuin tekniset tekijät ovat syitä tietojärjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen. Legrisin ja Colleretten (2006) mukaan parempien tuloksien saamiseksi käyttöönotossa sosiaaliset tekijät pitäisi huomioida ja muutosjohtamisen käytänteitä tulisi soveltaa. Viestintää pidetään tärkeänä muutoksen toteuttamisen työkaluna (Spike & Lesser: 1995), eli olennaisena osana muutoksen johtamista. Selvittämällä toimittajien kokemuksia muutosviestinnästä saadaan tietoa sen toteutumisesta käyttöönotossa.

2) Miten toimitusjärjestelmän käyttöönottoprosessia voitaisiin parantaa muutosviestinnän avulla?

Tutkimusten mukaan tietojärjestelmien käyttöönottojen onnistumisprosentti on yleisesti melko alhainen (Legris & Collette 2006). Tämän takia on oleellista tutkia, miten käyttöönottoprosessia voitaisiin parantaa viestinnän keinoin. Kun loppukäyttäjien kokemukset on saatu selville, muutosviestintään ja käyttöönottoon liittyvän aiemman tutkimuksen ja teorioiden avulla voidaan pohtia, miten aineistosta nousevat viestinnän ongelmat voidaan huomioida entistä paremmin käyttöönottoprosessissa.

Hyödynnän tutkimuksessani myös omakohtaista kokemustani toimittajan työstä ja toimitusjärjestelmän käytöstä. Työskenneltyäni I-Mediat Oy:ssä maakuntalehti Pohjalaisessa kolmen vuoden ajan kirjoittavana toimittajana, verkkotoimittajana ja toimitussihteerinä olen oppinut käyttämään useita eri järjestelmiä sekä hyödyntämään niitä toimitustyössä. Järjestelmän vaihto tulee ajankohtaiseksi myös I-Mediat Oy:ssä muutaman vuoden sisällä, joten toivon, että tutkimuksestani on hyötyä paitsi Lännen Medialle ja sanomalehtien toimituksille yleensä, myös työnantajalleni.

1.2 Aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen aineisto koottiin Lännen Median toimittajille lähetetyllä kyselyllä. Lähetin sähköisen kyselylomakkeen (ks. liite 1) noin 40 toimittajalle sähköpostilla. Toimittajilla tarkoitan tässä yhteydessä kaikkia Lännen Median työntekijöitä, riippumatta siitä, mitkä ovat heidän viralliset ammattinimikkeensä. Toimittaja voi siis tarkoittaa esimerkiksi kirjoittavaa toimittajaa, päätoimittajaa, valokuvaajaa, taittajaa tai graafikkoa. Muodostin kysymykset järjestelmän käyttöönottoon ja muutosviestintään liittyvien tutkimusten ja teorioiden pohjalta.

Analysoin vastaukset määrällisesti ja laadullisesti. Analyysin perusteella muodostin kuvan siitä, millaista uudistukseen liittyvä muutosviestintä oli. Vastausten sekä muutosviestinnän ja käyttöönoton teorioiden ja tutkimusten pohjalta ehdotin, miten viestintää kehittämällä käyttöönottoprosessia voitaisiin tulevaisuudessa mahdollisesti parantaa. Myös sanomalehtien toimitukset voivat mahdollisesti hyödyntää tutkimuksen tuloksia pohtiessaan toimitusjärjestelmän vaihtoa. Vastausten määrä jäi toivottua alhaisemmaksi, joten tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Ne antavat kuitenkin suuntaa sille, miten käyttöönottoa voitaisiin kehittää viestinnän keinoin, ja mitä asioita sanomalehtien toimitusten olisi hyvä ottaa huomioon uuden toimitusjärjestelmän käyttöönotossa.

Tutkimusmenetelmä on osin määrällinen ja osin laadullinen. Määrällisesti tutkimus pyrkii muun muassa selvittämään, kuinka moni Lännen Median toimittaja on tyytyväinen viestinnän eri osa-alueiden toteutumiseen uudistuksessa sekä miten paljon ja miten usein he saavat viestejä uudistukseen ja järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Avointen kysymysten vastausten analyysissä keskityn numeerisen tiedon lisäksi myös asiasisältöihin.

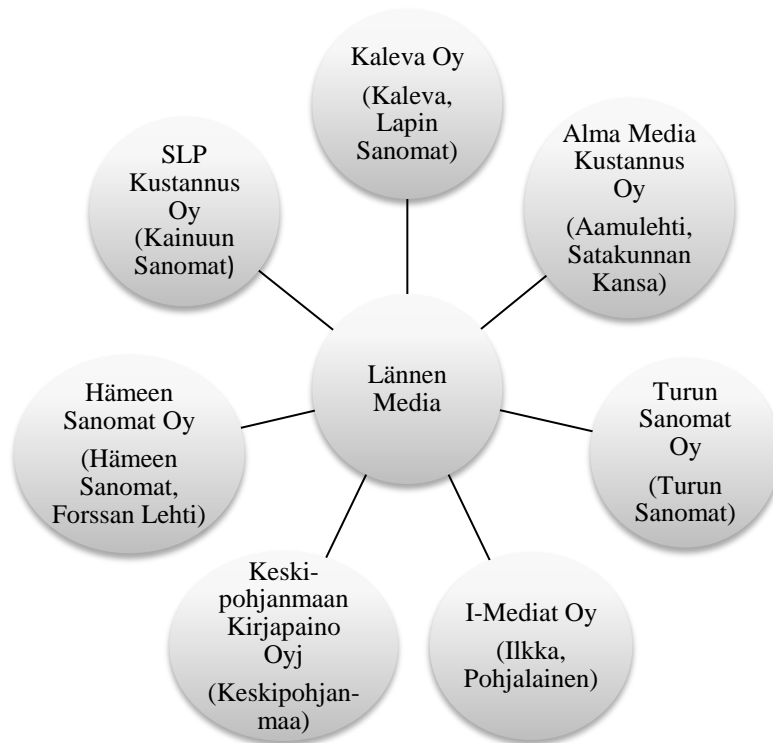
Suurin osa kyselylomakkeen kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot on muodostettu muutosviestinnän ja käyttöönoton tutkimusten ja teorioiden pohjalta ja asetettu vastaajille valmiiksi. Kyselyssä on myös muutama avoin kysymys, joiden tarkoituksena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä. Aineiston keräämisen jälkeen avointen kysymysten vastaukset strukturoidaan ja koodataan, eli

vastaukset ryhmitellään niiden asiasisältöjen perusteella. Selvitän kyselylomakkeen muodostamista tarkemmin luvussa 5.1.

Lännen Median toimitusjärjestelmäuudistusta koskevien taustatietojen saamiseksi haastattelin Lännen Median päätoimittajaa Matti Posiota. Olin miettinyt kysymykset etukäteen, mutta haastattelu oli vapaamuotoinen, koska uudistus oli laaja ja kosketti Lännen Median lisäksi useita organisaation sidosryhmiä. Keskustelemalla aiheesta vapaasti sain parhaiten tietoa uudistuksen syistä, toteuttamisesta ja haasteista. Taustoitusta toteutettiin puhelinhaastatteluna perjantaina 23. helmikuuta 2018. Haastattelu kesti noin tunnin.

1.3 Lännen Media

Lännen Media on 11 suomalaisen maakuntalehden yhteinen toimituksellisen sisällön tuotantoyhtiö, jossa työskentelee yhteensä noin 40 toimittajaa kaikista osakaslehdistä. Se perustettiin alkuvuodesta 2014, ja toiminta alkoi virallisesti syksyllä 2014. Lännen Median omistavat yhdessä Alma Media Kustannus Oy, Turun Sanomat Oy, I-Mediat Oy, Kaleva Oy, Keskipohjanmaan Kirjapaino Oyj, Hämeen Sanomat Oy ja SLP Kustannus Oy. Osakaslehtiä ovat Aamulehti, Forssan Lehti, Hämeen Sanomat, Ilkka, Kainuun Sanomat, Kaleva, Keskipohjanmaa, Lapin Kansa, Pohjalainen, Satakunnan Kansa ja Turun Sanomat. (Lännen Media 2018.) Alun perin osakaslehtiä oli 12, mutta myös Lännen Mediaan kuulunut Pohjolan Sanomat lakkautettiin maaliskuussa 2017 (Yle 2017). Lännen Median omistusrakenne on kuvattu kuviossa 2.



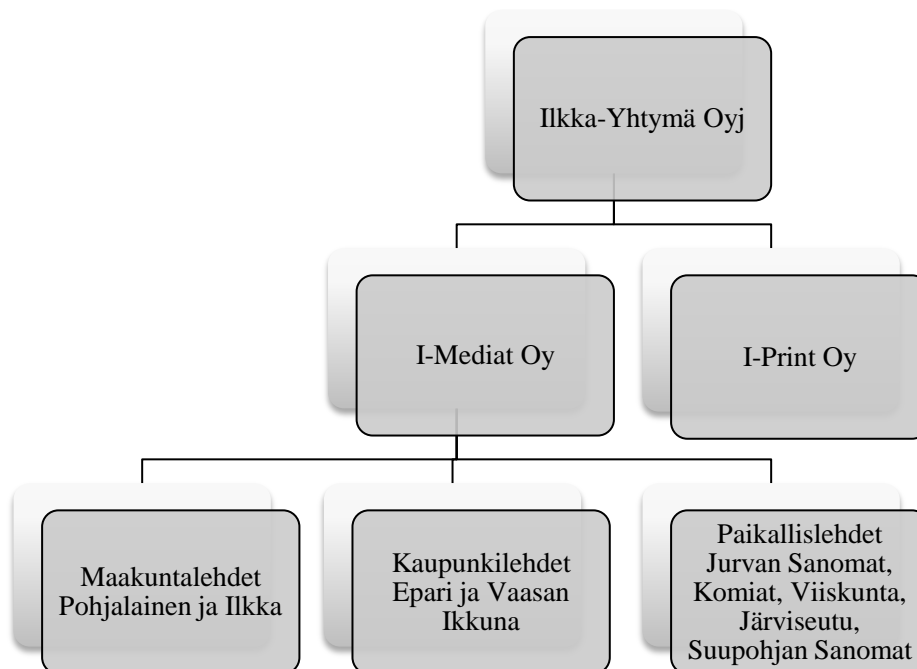
Kuvio 1. Lännen Median omistajat ja osakaslehdet (Lännen Media 2018)

Lännen Media tuottaa tekstiä, kuvaa, grafiikkaa ja videoita kotimaan, talouden ja ulkomaan uutisia sekä lehtiin että sähköisiin palveluihin. Uutisten lisäksi yhtiö tekee teemasisältöä, kuten ruoka- ja matkailuaiheisia sivuja sekä viikonlopun lehtiin syventäviä lukupaketteja. (Lännen Media 2018.) Kun Lännen Media perustettiin, se otti vastuulleen valtakunnalliset ja ulkomaiden uutiset. Osakaslehdet alkoivat käyttää Lännen Median tuottamia ja taittamia sisältöjä, jonka jälkeen niiden ei ole enää tarvinnut tehdä valtakunnallisia tai ulkomaan uutisia. Yhteisissä videopalavereissa päätetään, mitkä uutisaiheet Lännen Media ottaa hoitaakseen, jolloin osakaslehtien ei tarvitse keskittyä niihin. Tällöin aikaa ja rahaa säästyy lehtien omien, paikallisten aiheiden hoitamiseen.

Lännen Median levikki on noin 550 000 painettua lehteä. Lukijakunta koostuu noin 1,2 miljoonasta suomalaisesta, mutta kaiken kaikkiaan sisältö tavoittaa 2,1 miljoonaa suomalaista, eli lähes 40 prosenttia maan väkiluvusta. (Lännen Media 2018.) Tutkimuskohteena Lännen Media on mielenkiintoinen, sillä kyseessä on merkittävä uutismedia Suomessa. Vuonna 2017 Lännen Media oli neljäs STT:n eniten siteeraamien

viestinten listalla heti Ylen, Helsingin Sanomien ja Uutissuomalaisen jälkeen (Journalisti 2018).

Olen työskennellyt I-Mediat Oy:ssä, joka on yksi Lännen Median omistajista. I-Mediat Oy on kustannusyhtiö, joka julkaisee maakuntalehtiä Pohjalaista ja Ilkkaa, viittä paikallislehteä ja kahta kaupunkilehteä. I-Mediat Oy ja painotoimintayhtiö I-Print Oy ovat Ilkka-Yhtymä Oyj:n omistamia tytäryhtiöitä (Ilkka-Yhtymä Oyj 2018, ks. kuvio 1).



Kuvio 2. Ilkka-Yhtymä Oyj:n organisaatiorakenne (Ilkka-Yhtymä Oyj 2018)

Pohjalainen ja Ilkka ovat Lännen Median osakaslehtiä, joten osa niiden toimittajista kuuluu Lännen Median yhteistoimitukseen. Lännen Median toimitusjärjestelmä ei ole sidoksissa sen osakaslehtien järjestelmiin, eli Lännen Mediassa käytetään eri toimitusjärjestelmää kuin esimerkiksi I-Mediat Oy:ssä (ks. kuvio 2).

2 TOIMITUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ TOIMITUSTYÖSSÄ

Toimitusjärjestelmä on esimerkiksi sanomalehtien käyttämä sisällön suunnittelu- ja hallintajärjestelmä, jolla voi julkaista sisältöä eri kanavissa. Toimitusjärjestelmiä käytetään toimitustyön organisoimisessa sekä päivittäisten askareiden suorittamisessa. Suurin osa toimitustyötä tekevistä, niin kirjoittavat toimittajat, kuvaajat, taittajat kuin graafikotkin, käyttävät jonkinlaista toimitusjärjestelmää työssään päivittäin. Markkinoilla on useita erilaisia toimitusjärjestelmiä, joissa on eri ominaisuuksia. Tässä luvussa käyn läpi toimitustyön muuttumista vuosien varrella, toimitusjärjestelmän rakennetta ja käyttöä, Newspilot-toimitusjärjestelmää sekä Lännen Median toimitusjärjestelmä uudistusta.

2.1 Toimitustyö muutoksen keskellä

Toimitustyön kuva muuttuu, ja mediayhtiöiden tuottovaatimusten kasvu, kilpailu lukijoista ja heidän ajastaan sekä digitaaliset julkaisukanavat ovat heikentäneet painettujen lehtien kannattavuutta (Helle 2009: 91). Toimittajien ammattitaitoon kuuluu entistä enemmän moniosaaminen ja aiempien osaamisen alueiden laajeneminen. Teknologian kehittyessä useat ammattinimikkeet ovat jääneet pois käytöstä toimituksissa ja painotaloissa. Korvaaviksi ammattitehtäviksi ovat nousseet journalismin yleisosaajat, jotka osaavat kirjoittaa, kuvata ja taittaa juttunsa usein tiimityöskentelynä ja ennakkoon suunnitellen. (Kolari 2009: 151.)

Teknologiset innovaatiot ovat muuttaneet ja muuttavat media-alaa sekä median käyttötapoja, sisältöjä ja työprosesseja (Helle 2009: 98). Media-alalla uusi teknologia vaikuttaa Pavlikin (2008: 4–9) mukaan neljään asiaan. Toimittajien ja muun alan työntekijöillä on paremmat työskentelyedellytykset. Sisällöt ja tarinankerronnan luonne muuttuvat positiivisella tavalla nuoria ihmisiä kiinnostavammiksi, ja kerronnassa voidaan yhdistellä tekstiä, ääntä ja videoita eri tavoilla. Lisäksi mediayhtiöiden johtamisessa, rakenteessa ja kulttuurissa tapahtuu muutoksia. Myös uutisyhtiöiden ja yleisöjen, erityisesti uusien sukupolvien mediakuluttajien sekä lähteiden, rahoittajien, lainsäätäjien, kilpailijoiden ja teknologian uudistajien välinen suhde muuttuu.

Toimitusjärjestelmät tulivat osaksi toimitustyötä 1990-luvulla. Samaan aikaan tapahtui muitakin muutoksia. Lehdet alkoivat lisätä aikakauslehtityyppisiä sisältöjä ja tuottaa yhä enemmän erilaisia liitteitä. Kirjoittamisen tapoja monipuolistettiin ja lehtien ulkoasuihin panostettiin. Sisältöjä alettiin kirjoittaa tyyliltään ja sisällöltään yhä enemmän tietynlaiselle mallilukijalle sopivimmiksi. Toimitustyö ei ole muuttunut ainoastaan teknologian kehityksen takia, vaan myös kasvava kilpailu lukijoiden ajasta ja rahasta on saanut lehtitalot miettimään aiempaa enemmän lukijoita, lehtien sisältöä ja toimituksellisen työn organisointia. (Helle 2009: 97–99.)

Teknologian mukanaan tuomiin muutoksiin on suhtauduttu sekä myönteisesti että kielteisesti journalismin alalla, ja muutosten suuntaa on myös yritetty ennustaa (Helle 2009: 92). Esimerkiksi yli 10 vuotta sitten Satakunnan Kansan silloinen päätoimittaja Jouko Jokinen kuvaili, että vuonna 2014 tulevaisuuden toimittaja on teknologian moniosaaja, joka elää täysin digitalisoituneessa maailmassa. Aamupalalla hän katsoo lehden netistä ja televisiosta sekä silmäilee keskustelupalstoja verkossa uutisia etsien. Palaute päivän lehdestä tulee sähköisesti, ja verkosta hän saa tietää tulevan päivän tehtävät. Töissä tämä tulevaisuuden toimittaja kirjoittaa sähköisiä verkkoon, puhelimiin ja lehteen sekä auttaa vielä juttujen oikoluvussa. Vapaa-ajallakin hän seuraa uutisia ja sähköpostiaan. Tämä tulevaisuuden toimittaja voisi korvata koko toimituksen keskisuudessa lehdessä. (Jokinen 2005: 211–213.) Jokinen osasi ennustaa tulevaisuuden uskomattoman hyvin, sillä kokemukseni perusteella kuvaus vastaa nykypäivän toimitustyötä lähes täysin.

Teknologiaan pessimistisesti suhtautuneet ovat puolestaan ennakoineet, että tulevaisuuden toimituksissa toimittajat painivat teknisten ongelmien kanssa, ahdistuvat kiireestä ja lehtien sisältö kärsii (Helle 2009: 92). Myös tämä tulevaisuudenkuva on mielestäni toteutunut optimistisen moniosaajatoimittajan rinnalla, sillä toimittajat ovat keskenään eri-ikäisiä ja heillä on erilaista ammatillista osaamista.

2.2 Toimitusjärjestelmän rakenne ja käyttö

Toimitusjärjestelmä mahdollistaa erilaisten tiedostojen, esimerkiksi kuvien, tekstien, sivujen ja videoiden hallinnan. Näitä tiedostoja voidaan käsitellä, tallentaa ja arkistoida järjestelmässä. Järjestelmästä voidaan myös etsiä tiedostoja hakutoiminnolla. Toimitusjärjestelmät ovat usein yhteensopivia muiden toimitustyössä käytettävien järjestelmien, kuten taitto- ja kirjoitusohjelmien kanssa.

Toimitusjärjestelmä koostuu yleensä eri osioista, joita voivat olla esimerkiksi tehtävienhallinta, työvuorolistat, arkistot, kuvatilaukset ja taitto. Työpaikallani I-Mediat Oy:ssä kirjoittavat toimittajat luovat tehtäviä sekä linkittävät niihin erilaisia tiedostoja, kuten tekstiä, kuvia, videoita ja grafiikkaa. Tehtäviin voidaan linkittää myös kuvatilauksia tiedoksi kuvatoimittajalle ja kuvaajille. Kuvatoimittaja ja kuvaajat käyttävät järjestelmää lähinnä kuvatilausten seuraamiseen. Verkkotoimittajat kirjoittavat järjestelmässä sähköisiä ja seuraavat uutisvirtaa.

Uutis- ja toimituspäälliköt suunnittelevat lehden järjestelmän avulla. He lisäävät juttuideoita tehtävälisälle ja ajastavat niitä sen mukaan, mitä milloinkin tapahtuu. Järjestelmän avulla he voivat suunnitella seuraavan päivän lehden sisältöä. Suunnitelmia voidaan tehdä myös pitkälle tulevaisuuteen. Uutis- ja toimituspäälliköt voivat tehdä järjestelmässä myös kuva-, grafiikka- ja videotilauksia. Lisäksi he osallistuvat verkkosivujen sisällön suunnitteluun.

Lehtivastaavat ja käsittelijät eli toimitussihteerit seuraavat järjestelmän avulla päivän aikana valmistuvia juttuja sekä rakentavat ja taivattavat lehteä niiden mukaan. He seuraavat uutisvirtaa sekä järjestelmään eri kanavia pitkin tulevia juttuja. Esimerkiksi STT:n eli Suomen tietotoimiston ja Lännen Median jutut lähetetään ns. "putkea" pitkin eli ne siirretään järjestelmästä toiseen. Lehtivastaavat ja käsittelijät myös editoivat ja oikolukevat juttuja sekä taivattavat sivuja.

2.3 Newspilot-toimitusjärjestelmä

Lännen Median toimitusjärjestelmä vaihtui kesällä 2017 yhtiön kaikissa toimituksissa Anygraaf Oy:n Doris-toimitusjärjestelmästä ruotsalaisen Infomakerin Newspilot-toimitusjärjestelmään. Newspilot on toimituksellinen suunnittelu- ja tuotantojärjestelmä, jolla voidaan julkaista sekä painettua että sähköistä sisältöä. Sitä käyttää yli 150 pohjoismaista mediataloa, esimerkiksi ruotsalaislehdet Aftonbladet ja Expressen. (Infomaker 2017.)

Infomaker on vuonna 1992 Ruotsissa perustettu teknologiayritys, joka keskittyy sanomalehti- ja mediayhtiöihin (Infomaker 2017). Newspilot on yksi yrityksen päätuotteista (Barometern 2008). Infomaker on levittäytynyt myös muihin Pohjoismaihin. Sillä on konttorit muun muassa Tanskassa, Norjassa ja Suomessa. (Infomaker 2017.)

Newspilot on moduuleihin pohjautuva, eli yksi moduuli vastaa yhtä ohjelman osa-aluetta. Ohjelman moduulit koskevat suunnittelua, tekstin muokkausta, monikanavajulkaisua, kielentarkistusta, uutisvirran hallintaa, kuvien käsittelyä, ilmoitusten hallintaa sekä sivujen julkaisemista ja tulostusta. Toimitusjärjestelmä koostuu useasta palvelimesta, ja järjestelmää käytetään Newspilot Client -nimisen ohjelman avulla tietokoneella tai RDS-palvelimen kautta. RDS on lyhenne sanoista *Remote Desktop Services* ja tarkoittaa etätyöpöytäpalveluja. Käyttäjien Client-ohjelmat ottavat yhteyttä pääpalvelimeen, jossa sijaitsevat palvelinohjelmisto ja tietokannat. Newspilot on rakenteeltaan skaalautuva, ja käyttöliittymien näkymät voidaan muokata toimitustyön eri tehtäviin sopiviksi. Järjestelmää voidaan siis säätää toimituksissa haluttujen toimintaketjujen mukaiseksi.

2.4 Lännen Median toimitusjärjestelmä uudistus

Lännen Median toimitusjärjestelmä uudistus sai alkunsa, kun mediakonserni Alma Media aloitti vaiheittaisen siirtymisen uuteen, toimitusten yhteiseen toimitusjärjestelmään, Newspilotiin marraskuussa 2016. Alma Median toimituksista Newspilotin ottivat käyttöön ensimmäisinä Iltalehti ja Kauppalehti. Tavoitteena oli muun muassa tehostaa toimitustyötä,

mahdollistaa sujuva työnkulku eri tuotteiden ja sisältöverkostojen välillä sekä parantaa yhtiön mahdollisuuksia kehittää monikanavasisältöjä. (Alma Media 2016.) Yksi Lännen Median omistajista on Alma Media Kustannus Oy. Lännen Median osakaslehdistä Aamulehti, Satakunnan Kansa ja Lapin Kansa kuuluvat Alma Regions -liiketoiminta-alueeseen. (Alma Media 2018.)

Ennen Lännen Median perustamista, vuonna 2012 I-Mediat Oy kertoi aloittavansa toimituksellisen yhteistyön Alma Media Kustannus Oy:n kanssa (Ilkka 2012), ja yhteistyö alkoi asteittain vuoden 2013 alusta. Se tarkoitti käytännössä sitä, että lehdille tuotettiin yhteiset ulkomaan sivut sekä valtakunnalliset politiikan ja talouden uutiset Helsingissä. Yhteistä toimituksellista sisältöä olivat myös esimerkiksi viikonvaihdaineisto, teemasivut ja -liitteet sekä televisio- ja radio-sivut. Loppuvuodesta 2012 yhteistyöhön liittyivät myös Turun Sanomat, Keskipohjanmaa ja Kaleva. Yhteistyön piti toteutua täydessä laajuudessaan alkuvuodesta 2014. (Turun Sanomat 2012.) Reilu vuosi myöhemmin, helmikuussa 2014 kuusi lehtikustantajaa ilmoitti allekirjoittaneensa aiesopimuksen Lännen Median perustamisesta (Kaleva 2014).

Lännen Mediaa perustettaessa yhtiössä pohdittiin, miten toiminta voitaisiin aloittaa nopeasti niin, ettei tarvitsisi rakentaa uutta toimitusjärjestelmää. Tuolloin Alma Media omisti yhtiön osakaslehdistä lähes puolet, eli Aamulehden, Satakunnan Kansan, Lapin Kansan, Kainuun Sanomat ja Pohjolan Sanomat. Suurin osa Lännen Median toimittajista käytti siis jo valmiiksi Alma Medialle yhteistä toimitusjärjestelmää, joka oli tuolloin Anygraaf Oy:n Doris. Tämän takia Lännen Media päätyi perustamisvaiheessaan ottamaan käyttöön Doris-toimitusjärjestelmän (Posio 2018).

Alma Median siirryttyä uuteen toimitusjärjestelmään myös Lännen Median piti päättää, jatkaako se toimintaansa Alma Median järjestelmässä vai kehittääkö se kokonaan uuden ratkaisun. Eri vaihtoehtoja pohdittiin Lännen Median hallituksessa ja osakaslehtien päätoimittajien kesken. Alma Median järjestelmään kuulumisesta nähtiin kuitenkin olevan niin paljon apua, että yhteistyötä päätettiin jatkaa. Lisäksi uuteen toimitusjärjestelmään siirtyessään Alma Media oli huomionnut Lännen Median suunnitelmiaan ja varautunut siihen, että myös Lännen Medialle rakennetaan järjestelmään oma lohkonsa. (Posio 2018.)

Lännen Median Newspilot-uudistuksen valmistelu ja suunnittelu aloitettiin vuodenvaihteessa 2016–2017. Tuolloin päätoimittaja Matti Posio ilmoitti tulevasta uudistuksesta henkilökunnalle. Uudistus kosketti noin 40 Lännen Median toimittajaa ja lisäksi vaihtuvia sijaisia. Uudistuksesta viestintä keskittyi koulutukseen ja koulutuksen jälkeen kertaukseen ja toimittajien ohjaukseen. Maaliskuun alussa 2017 Lännen Median toimittajille kerrottiin, milloin ja missä järjestelmän käyttökoulutukset pidetään. Koulutukset pidettiin touko–kesäkuussa, ja uusi järjestelmä otettiin käyttöön ennen juhannusta. (Posio 2018.)

3 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

ATK-sanakirja (2004) määrittelee käyttöönoton uuden tietojärjestelmän säännönmukaisen käytön aloittamiseksi tai vanhan järjestelmän toimintojen siirtämiseksi sen korvaavalle järjestelmälle. Järjestelmän käyttöönotto voidaan nähdä myös jatkuvana järjestelmän kehityksen prosessina, joka alkaa suunnittelusta ja päättyy järjestelmän asentamiseen (Lucas 1981). Tässä luvussa käsittelen järjestelmän käyttöönoton vaiheita sekä erilaisia käyttöönottoon liittyviä teorioita, kuten Davisin (1989) teknologian hyväksymismallia (TAM), Rogersin (2003) innovaation diffuusiota ja DeLonen ja McLeanin (1992) käyttöönoton menestystekijöitä (IS Success Factors). Lisäksi käyn läpi koulutuksen merkitystä käyttöönotossa sekä järjestelmän käytettävyyttä ja käyttäjäkokemusta. Hyödynnän tässä luvussa läpi käymääni teoriaa muodostaessani kyselylomaketta ja erityisesti analysoidessani vastauksia.

3.1 Järjestelmän käyttöönoton vaiheet

Murch (2002: 59) kuvaa IT-projektin hallintaa prosessikaaviolla, jossa ohjelmistokehitys on jaettu eri vaiheisiin. Ohjelmistokehityksessä on hänen mukaansa kuusi vaiheita, joita ovat

1. Projektisuunnittelu
2. Analysointi
3. Suunnittelu
4. Rakennus
5. Testaus
6. Käyttöönotto (Murch 2002: 59.)

Murchin (2002: 126) mukaan käyttöönottoa edeltää *käyttöönoton suunnittelu- ja valmisteluvaihe*. Sen tarkoituksena on aloittaa valmistelut uuden järjestelmän julkistamiseksi loppukäyttäjille ja sen käyttöön ottamiseksi. Tavoitteena on huolehtia, että projekti pysyy aikataulussa ja käyttöönotossa ei tule ongelmia. Toisin sanoen suunnittelulla ja valmistelulla pyritään varmistamaan, että siirtymä vanhan ja uuden järjestelmän välillä

onnistuu. Samalla järjestelmän käyttäjät ja heidän toimipisteensä voidaan valmistella käyttöönottoa varten. (Emt. 2002: 126.)

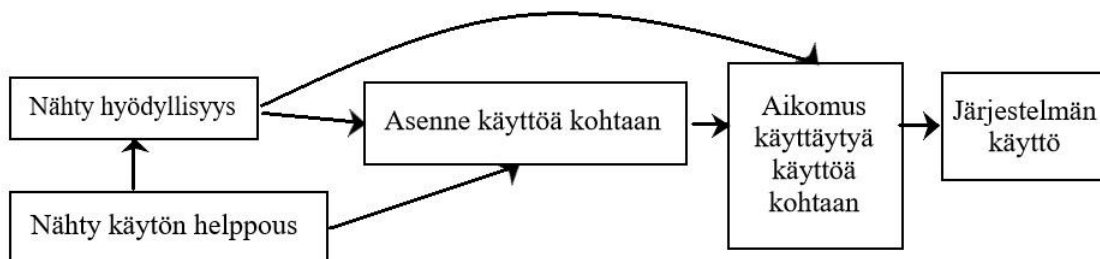
Itse käyttöönottovaiheeseen sisältyvät valmiustarkastuksen suorittaminen, järjestelmän muuntaminen, tuotannon seuranta ja parannusten dokumentointi. Valmiustarkastuksella tarkoitetaan käyttövalmiuteen ja käyttäjätuottavuuteen liittyviä tarkastuksia, jotka auttavat vähentämään muunnokseen liittyviä riskejä. Käyttäjätuottavuustarkastuksen idea on, että loppukäyttäjät tutustuvat uuteen järjestelmään ja sen toimintoihin sekä harjoittelevat sen käyttöä valvotussa ympäristössä, eikä heidän tarvitse pelätä toimintaympäristön tietojen vahingoittumista. Käyttövalmiustarkastus keskittyy järjestelmän toimintaympäristöön. Tarkistukset varmistavat, että käyttäjät on koulutettu onnistuneesti. (Murch 2002: 130–131.)

Murchin (2002: 131–132) mukaan *järjestelmän muuntaminen* tarkoittaa sovelluksen muuntamista vanhasta järjestelmästä uuteen, uusien materiaalien ja dokumentaatioiden jakamista sekä uusien automatisoitujen ja manuaalisten prosessien käyttöön ottamista. Samalla vanhan järjestelmän ohjeet ja automaattiset toimintatavat otetaan pois käytöstä. Lisäksi pidetään huolta siitä, että vanhoja toimintoja ei enää käytetä. (Emt. 2002: 131–132.)

Tuotannon seuraamisessa arvioidaan uusi järjestelmä. Murchin (2002: 132) mukaan IT-projektin vetäjät yrittävät löytää järjestelmästä kehitettävää. Samalla he tarkastelevat, miten käyttöympäristössä toimitaan. Menettelytapoja voidaan tarvittaessa muokata, jotta työskentely on aiempaa sujuvampaa. Myös käyttäjät pyrkivät löytämään järjestelmästä korjausta tai parannusta vaativia ongelmia, mikä kuuluu *mahdollisten parannusten dokumentointiin*. Osa parannusehdotuksista vaatii välitöntä korjaamista, mutta osa voidaan siirtää myöhemmäksi eri projektiin. (Emt. 2002: 132.) Hertzumin (2002) mukaan organisaatiossa tapahtuva järjestelmän käyttöönotto olisi monimutkaisuutensa takia hyvä huomioida järjestelmän suunnitteluvaiheessa.

3.2 Käyttäytyminen tietotekniikkaa kohtaan

Ihmisten käyttäytymistä tietotekniikkaan kohtaan sekä tietotekniikan hyväksymiseen ja käyttöön vaikuttavia tekijöitä on kuvailtu monilla malleilla ja teorioilla. Sternadin, Gradisarin ja Bobekin (2011) mukaan teknologian hyväksymismalli eli *Technology Acceptance Model* (TAM) on yksi vahvimista, ja sitä hyödynnetään paljon tietotekniikan tutkimuksessa. Davisin (1989) mukaan TAM pyrkii tarjoamaan pohjan, jonka avulla voidaan tarkastella erilaisten tekijöiden vaikutuksia ihmisen uskomuksiin, asenteisiin ja aikomuksiin. Mallin mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen aikomuksestaan käyttäytyä. Ihmisen aikomukseen käyttäytyä vaikuttaa hänen asenteensa, joka pohjautuu hänen uskomuksiinsa. Asenteesta johtuu aikomus, joka lopulta synnyttää todellista käyttäytymistä. (ks. Emt. 1989.) Teknologian hyväksymismalli on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Teknologian hyväksymismalli (ks. Davis 1989)

Davisin (1989) mukaan nähdyllä käytön helppoudella kuvataan järjestelmän käytön helppoutta käyttäjän näkökulmasta. Nähdyllä hyödyllisyydellä tarkoitetaan käyttäjän käsitystä siitä, kuinka järjestelmän käytöllä voidaan sujuvoittaa työtehtävän suorittamista. Järjestelmän käyttöä kohtaan syntyvään asenteeseen vaikuttavat sekä nähty hyödyllisyys että nähty käytön helppous. Nähty hyödyllisyys ja käyttäjän asenne vaikuttavat käyttäjän aikomukseen käyttäytyä järjestelmän käyttöä kohtaan. Käyttäjän aikomus ennakoi todellista, konkreettista järjestelmän käyttöä. (Emt. 1989.) Järjestelmän käyttöä on mahdollista helpottaa ja käyttöönottolla on aiempaa paremmat mahdollisuudet onnistua, kun tiedostetaan järjestelmän hyväksymiseen vaikuttavat tekijät. Otan tämän huomioon analysoidessani kyselylomakkeiden vastauksia.

3.3 Teknologian adaptoituminen

Teknologian adaptoitumista kuvaa esimerkiksi Rogersin (2003) esittelemä teoria Innovaation diffuusiosta. Diffuusio on prosessi, jossa jokin innovaatio välitetään joidenkin viestintäkanavien kautta sosiaaliseen ympäristöön (Emt. 2003: 5). Rogersin (2003: 5) mukaan innovaatiolla voidaan tarkoittaa mitä tahansa ajatusta, tapaa tai projektia, jota pidetään uutena siitä huolimatta, että se on voitu keksiä aikaisemmin. (Rogers 2003: 5.) Sahinin (2006: 14) mukaan innovaation hyödyistä ja haittapuolista olisi hyvä kertoa ihmisille tai organisaatiolle etukäteen, koska sen seuraukset voivat aiheuttaa epävarmuutta.

Rogersin (2003: 22) teoria jakaa käyttäjät viiteen eri luokkaan. Muutoksen suunnittelussa tärkein luokka on innovaatiota eteenpäin vievät keksijät (*innovators*). Toiseen, aikaisten sopeutujien (*early adopters*), luokkaan kuuluvat voivat vaikuttaa muiden ajatuksiin ja mielipiteisiin. Aikainen enemmistö (*early majority*) kuvaa käyttäjiä, jotka ovat uusien innovaatioiden testaajia. Myöhäisen enemmistön (*late majority*) käyttäjät suhtautuvat muutoksiin harkitsevaisesti mutta avoimesti. Hidastelijat (*laggards*) pysyttelevät vanhoissa tavoissa ja ovat viimeisiä, jotka hyväksyvät innovaation. Käyttäjä tai organisaatio on sitä innovatiivisempi, mitä aikaisemmin se hyväksyy uudet ajatukset verrattuna muihin. (Emt. 2003: 22.)

Sahinin (2006: 15–17) mukaan Innovaation diffuusion avulla voidaan vähentää innovaation aiheuttamia epävarmuustekijöitä motivoimalla käyttäjää. Prosessi koostuu viidestä vaiheesta. Aluksi käyttäjä tutustuu innovaatioon ja oppii uusia asioita. Toisessa vaiheessa käyttäjä suhtautuu innovaatioon joko myönteisesti tai kielteisesti. Kolmas vaihe on se kohta, jossa käyttäjä voi hyväksyä tai hylätä innovaation. Neljännessä vaiheessa eli käyttöönotossa epävarmuutta aiheuttavat tekijät saattavat vaikuttaa vielä siihen, hyväksyykö vai hylkääkö käyttäjä innovaation. Lopuksi viimeisessä vaiheessa käyttäjä pyrkii saamaan tekemälleen päätökselle kannatusta. (Emt. 2006: 15–17.) Hyödynnän Rogersin teoriaa tutkimukseni analyysivaiheessa.

3.4 Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu ja tukitaan paljon. Tietojärjestelmän onnistunutta käyttöönottoa kuvaa esimerkiksi DeLonen ja McLeanin malli *IS Success Factors* vuodelta 1992. Kolme merkittävintä IS-julkaisua viittasivat vuosien 1992 ja 2007 välillä eniten artikkeliin, jossa kyseinen malli esiteltiin (Lowry, Karuga & Richardson 2007). Petterin, Delonen ja McLeanin (2008) mukaan mallissa esitellään kuusi tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavaa tekijää, jotka ovat *tiedon laatu, järjestelmän laatu, käyttäjätyytyväisyys, käyttöaste, yhteisöllinen vaikutus ja yksilöllinen vaikutus*. Tekijät ovat riippuvaisia toisistaan, eli mikään tekijä ei yksinään mittaa käyttöönoton onnistumista. *IS Success Factors* pohjautuu alan tutkimuksiin vuosien 1981 ja 1987 väliseltä ajalta. DeLone ja McLean muokkasivat mallia vuonna 2003 lisäämällä uusiksi tekijöiksi *nettohyödyt* ja *palvelun laadun*. (Emt. 2008.)

Petterin ym. (2008) mukaan *järjestelmän laatu* tarkoittaa järjestelmän myönteisiä piirteitä, joita ovat muun muassa järjestelmän joustavuus, käytön helppous, oppimisen helppous ja järjestelmän luotettavuus. Samaan kategoriaan sisältyvät lisäksi esimerkiksi järjestelmän sivistyksellisyys, intuitiivisuus, vasteajat ja joustavuus ja vasteajat. *Tiedon laatuun* kuuluvat järjestelmän tulosteet ja niiden myönteiset ominaisuudet, kuten merkityksellisyys, ymmärrettävyys, paikkansapitävyys, yhtenäisyys, täydellisyys, ajankohtaisuus ja käytettävyys. (Emt. 2008.)

Palvelun laatu kuvaa Petterin ym. (2008) mukaan tukea, jota tietoteknisen osaston henkilökunta antaa järjestelmän käyttäjille. Tuen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi paikkansapitävyys, responsiivisuus, tekninen osaaminen, henkilökunnan empatia ja luotettavuus. *Käyttöasteella* tarkoitetaan sitä, kuinka paljon ja miten käyttäjät käyttävät järjestelmää. Muun muassa toistuvuus, sopivuus, käytön määrä, laatu ja käytön tarkoitus sisältyvät käyttöasteeseen. (Emt. 2008.)

Petterin ym. (2008) mukaan käyttäjien tyytyväisyys raporteihin, verkkosivuihin ja asiakaspalveluun ovat osa *käyttäjätyytyväisyyttä*. *Nettohyödyt* kuvaavat järjestelmän laajoja, myönteisiä vaikutuksia koskien yksilöitä, ryhmiä, järjestöjä, teollisuudenaloja ja

kokonaisia kansakuntia. Tällaisia vaikutuksia ovat muun muassa aiempaa parempi tuottavuus, aiempaa parempi päätöksenteko, pienemmät kulut, kasvanut myynti, tehokas kaupankäynti, uudet työpaikat ja talouskasvu. (Emt. 2008.)

IS Success Factors -mallin käyttö on Petterin ym. (2008) mukaan riippuvainen kontekstista, eli tutkijan on ymmärrettävä sekä järjestelmää että tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Toisin sanoen se, mitä järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan ja mitataan, riippuu tutkimuksen luonteesta ja laadusta. (Emt. 2008.)

Yllä käsiteltyjen teorioiden lisäksi myös ylimmän johdon tuen, organisaatiossa oppimisen ja loppukäyttäjien osallistumisen projektiin on tutkittu vaikuttavan uuden tietotekniikan käyttöönoton onnistumiseen. Kujalan (2003) mukaan tutkimuksissa on huomattu, että loppukäyttäjien osallistuminen tietojärjestelmän suunnitteluun voi muun muassa parantaa tietojärjestelmän laatua ja karsia turhia ominaisuuksia. Lisäksi järjestelmä saattaa saada paremman vastaanoton, ja loppukäyttäjät ymmärtävät järjestelmää paremmin, jolloin he myös käyttävät sitä tehokkaammin. Otan tietojärjestelmän ja sen käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat tekijät huomioon analysoidessani kyselylomakkeiden vastauksia.

3.5 Koulutuksen merkitys

Koulutuksen on tutkittu vaikuttavan myönteisesti tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen (ks. esim. Compeau, Olfman, Shein & Webster 1995). Samaa mieltä ovat myös Sharma ja Yetton (2007), jotka pitävät koulutusta kriittisenä ja tarpeellisena osana käyttöönoton onnistumista tekniikan ollessa haasteellista ja kun käyttäjien työskentely riippuu järjestelmästä.

Pfleegerin (2001: 449) mukaan koulutuksessa käyttäjille näytetään järjestelmän tärkeimpiä toimintoja ja miten he voivat niitä käyttää. Koulutuksessa voidaan vertailla saman toiminnan suorittamista vanhalla ja uudella järjestelmällä. Tämän tekee haastavaksi se, että

käyttäjien täytyy hylätä tutut tehtäväketjut, jotta he voivat oppia uusia. Koulutuksen suunnittelussa olisikin hyvä huomioida vanhojen ja uusien tehtävien väliset erot. (Emt. 2001: 449.)

Pfleegerin (2001: 451) mukaan koulutus voidaan järjestää monin tavoin, mutta olisi hyvä, että käyttäjät voisivat saada tietoa aina silloin, kun he sitä tarvitsevat, ei ainoastaan käyttöönoton aikana. Koulutuksen tukena voidaan hyödyntää vaikka painettuja tai sähköisiä ohjeistuksia. Järjestelmän toiminnoista voidaan tehdä käyttäjille selkeitä ja helppoja ymmärtää käyttöliittymän suunnitteluvaiheessa. Koulutusta tukevat myös esimerkiksi linkit sähköisiin ohjeistuksiin. Niiden kautta käyttäjä voi etsiä ohjeita jonkin toiminnon merkityksestä tai käyttämisestä nopeasti. Sähköisiä tai painettuja ohjeistuksia voimakkaampia ja joustavampia voivat olla toimintojen demonstroiminen ja koulutustilaisuudet. Ne myös tekevät koulutuksesta yksilöllisempää. Käyttäjät ja heidän tarpeensa tulevat huomioiduiksi, kun koulutustilaisuuksissa perehdytään yhteen järjestelmän osa-alueeseen kerrallaan. Samalla käyttäjät voivat harjoitella heille demonstroitujen toimintojen suorittamista. Toimintojen ja tekniikoiden muistamisessa auttavat, kun käyttäjä kuulee, lukee ja näkee. Palautteen ja rohkaisun saaminen ovat koulutuksessa tärkeitä. (Emt. 452.)

Pfleegerin (2001: 452) mukaan oppimista voidaan tukea myös kouluttamalla yksi tai useampi käyttäjä etukäteen, jotta he voivat toimia roolimallina muille käyttäjille ja avustaa demonstraatioissa ja koulutustilaisuuksissa. Kun käyttäjät näkevät, että myös heidän kollegansa ovat oppineet järjestelmän käytön, he suhtautuvat koulutukseen rennommin. Lisäksi roolimallikäyttäjät saattavat huomata ja tuoda julki sellaisia asioita, joita heidän itse oli vaikea oppia. (Emt. 2001: 452.)

Pfleeger (2001: 452) lisää, että virallisen koulutuksen päätyttyä roolimalleina toimineet käyttäjät voivat jatkaa muiden käyttäjien konsultoimista vastaamalla heidän kysymyksiinsä ja olemalla apuna ongelmatilanteissa. Jotkut käyttäjät saattavat kysyä apua ennemmin tutulta kollegaltaan kahden kesken kuin kouluttajalta koulutustilaisuudessa. (Emt. 2001: 452.) Koulutus on tärkeä osa uuden toimitusjärjestelmän käyttöönottoa, sillä jokapäiväinen työskentely nojaa järjestelmän varaan. Tämän takia kysyn toimittajilta, minkä verran

opastusta he saivat käyttöönottoon eri kanavien kautta. Otan koulutuksen merkityksen huomioon myös vastauksia analysoidessani.

3.6 Käytettävyys osana käyttäjäkokemusta

Käytettävyys on tärkeä osa käyttäjäkokemuksen muodostumista sekä ihmisen ja tietokoneen välistä vuorovaikutusta. Käytettävyys voidaan määritellä monin eri tavoin, ja esimerkiksi ISO 9241-11 (1998) -standardi määrittelee sen käytön tehokkuudeksi, miellyttävyydeksi ja tuloksellisuudeksi. Käytettävyys voidaan nähdä myös järjestelmän helppokäyttöisyytenä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.

Käytettävyyden uranuurtajana voidaan pitää Jakob Nielsenä. Nielsen (1993: 26) on jakanut käytettävyyden viiteen ominaisuuteen, jotka ovat käytön tehokkuus, muistettavuus, virheettömyys, opittavuus ja käyttäjän tyytyväisyys. Nielsen (1995) on myös luonut kymmenen käytettävyysheuristiikkaa, joita hyödynnetään laajalti käytettävyystutkimusten pohjana (taulukko 1).

Käyttäjäkokemus muodostuu käyttäjän käyttäessä laitetta, tuotetta tai palvelua käyttöliittymän kautta. ISO 9241-210 (2010) -standardin mukaan käyttäjäkokemus koostuu käyttäjän havainnoista ja reaktioista ennen tuotteen, palvelun tai järjestelmän käyttöä, käytön aikana ja sen jälkeen. Käyttäjäkokemukseen vaikuttavat muun muassa käyttäjän taustatiedot ja aikaisempi kokemus.

Nielsenin ja Normanin (2015) mukaan käyttäjäkokemus on eri asia ja laajempi käsite kuin käytettävyys, sillä käytettävyys ja käyttökokemus yhdessä vaikuttavat kokonaisen käyttäjäkokemuksen syntymiseen. Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen ja Vastamäki (2006: 249) lisäävät, että myös tuotteen tai laitteen valmistajan brändi sekä käyttäjän mielipiteet valmistajan tuotteista vaikuttavat käyttäjäkokemukseen, ja sama todetaan myös ISO 9241-210 (2010) -standardissa.

Taulukko 1. Nielsenin kymmenen käytettävyyden heuristiikkaa (Nielsen 1995)

1. Järjestelmän tilan näkyvyys	Järjestelmän tulisi aina pitää käyttäjät perillä siitä, mitä tapahtuu.
2. Järjestelmän ja todellisen maailman vastaavuus	Järjestelmän pitäisi puhua käyttäjien kieltä ja esittää tieto loogisessa järjestyksessä.
3. Käyttäjän hallinta ja vapaus	Käyttäjien pitäisi pystyä poistumaan ei-toivotusta tilasta tai perumaan tekemänsä toiminto.
4. Johdonmukaisuus ja standardit	Käyttäjien ei tulisi ihmetellä, tarkoittavatko eri sanat tai toiminnot samaa asiaa.
5. Virheen esto	Järjestelmän pitäisi estää virhetilanteet tai ainakin varoittaa käyttäjää niistä.
6. Tunnistettavuus	Käyttäjien muistitaakkaa tulisi pienentää toimintojen näkyvyydellä sekä tiedon ja ohjeiden helpolla löytymisellä.
7. Joustavuus ja käytön tehokkuus	Järjestelmän pitäisi tarjota oikoreittejä ja käyttäjän pitäisi voida muokata käyttöliittymää haluamansa näköiseksi.
8. Esteettisyys ja minimalistisuus	Järjestelmän ei pitäisi sisältää harvoin tarvittavaa tai turhaa tietoa.
9. Virheiden tunnistaminen ja selvittäminen	Virheviestien pitäisi olla selkeitä, tunnistaa ongelma ja tarjota siihen ratkaisua.
10. Ohjeet ja dokumentaatio	Ohjeiden pitäisi olla helposti löydettävissä, keskittyä käyttäjien tehtäviin ja kertoa konkreettiset etenemisaskeleet.

Käytettävyyttä arvioidaan yleensä käytettävyydsongelmien löytämiseksi ja sitä kautta käytettävyyden parantamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole parantaa Newspilotin käytettävyyttä, mutta käytettävyys ja käyttäjäkokemus otetaan mukaan analyysiin, koska niiden vaikutus käyttäjien eli toimittajien kokemuksiin on olennaista tiedostaa tarkasteltaessa uuden toimitusjärjestelmän käyttöönottoa. Toisin sanoen kokemuksia uudistuksen toteutuksesta tai käyttöönotosta ei voida tutkia irrallaan käytettävyydestä ja käyttäjäkokemuksesta.

4 MUUTOSVIESTINTÄ

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää (Cooper and Argyris: 1998). Muutosviestintä on siis hieman harhaanjohtava sana, sillä se ei ole mikään erityinen taito tai oma viestinnän laji (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 19). Muutosviestintä kuitenkin kuvastaa sitä, että yritykset toimivat muuttuvissa ympäristöissä. Muutos voi toteutua eri muodoissa, ja se voi olla suunniteltu tai odottamaton, kasvava tai mullistava ja toistuva tai ennenkuulumaton. (Cooper and Argyris: 1998.) Nykyään viestintä on lähes aina jostakin muutoksesta tai uudistuksesta viestimistä. Heiskasen ja Lehikoisen (2010: 22) mukaan sen takia muutoksesta viestintään pitäisi suhtautua samalla tavalla kuin muuhun päivittäiseen viestinnän suunnitteluun.

Yksi tunnetuimmista muutoksen johtamisen tutkijoista on James Kotter. Kotterin (1996: 85) työntekijöitä ei ole koskaan helppoa saada ymmärtämään muutosta ja sitoutumaan siihen, varsinkaan isoissa organisaatioissa. Täydellinen epäonnistuminenkaan ei ole epätavallista, edes tunnetuissa yrityksissä. Kotterin (Emt. 85) mukaan muutoksen epäonnistuminen johtuu usein ongelmista nimenomaan viestinnässä.

Lännen Median aloittaessa toimintansa Emilia Tykki (2016) tutki pro gradu -tutkielmassaan henkilöstön suhtautumista organisaatiomuutokseen. Tutkimuksessa sivuttiin myös muutosviestintää. Noin puolet toiseen kyselyvaiheeseen, joka toteutettiin joulukuun 2014 ja helmikuun 2015 välisenä aikana, osallistuneista 32 vastaajasta koki Lännen Median viestinnän epäonnistuneen tai olleen puutteellista.

Tuolloin osalle vastaajista oli epäselvää, mitkä olivat muutoksen tavoitteet, ja he olisivat toivoneet lisää tietoa muun muassa muutoksen päämääristä sekä yhtiön journalismiin liittyvistä linjauksista. Tykki totesikin, että muutoksesta viestinnän muodot, sisällöt ja kanavat sekä eroavaisuudet viestinnässä eri osakislehdissä olisivat oma tutkimusaiheensa. Myös siksi on mielenkiintoista selvittää, ovatko henkilöstön kokemukset muutosviestinnästä muuttuneet muutama vuosi yhtiön perustamisen ja Tykin tutkimuksen jälkeen.

Tässä luvussa käsittelen muutoksen roolia työyhteisöviestinnässä, muutosvastarintaa ja viestintätyytyväisyyden mittaamista. Käyn läpi myös muutoksen tavoitteiden sisäistämistä, viestintäkanavien käyttöä, viestinnän sujuvuutta sekä viestinnän vuorovaikutteisuuutta. Hyödynnän tässä luvussa esittelemääni teoriaa kyselylomakkeen kysymysten pohjana sekä analysoidessani toimittajien vastauksia.

4.1 Muutos osana työyhteisöviestintää

Muutoksen kohdatessa työyhteisöä viestinnällä on useita tärkeitä tehtäviä. Viestinnän pitäisi tukea muutoksen suunnittelua ja toteuttamista, selventää muutoksen tarkoitus ja ydinsanoma, informoida ja aikaansaada ymmärrystä muutoksen sisällöstä ja päämääristä, osallistaa ja sitouttaa työyhteisön jäsenet muutoksen sisältöön ja päämääriin sekä luoda vuorovaikutuksen ja yhteisen oppimisen mahdollisuuksia (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 22.) Spiken ja Lesserin (1995) mukaan viestintää pidetään tärkeänä osana onnistunutta muutoksen läpivientiä, koska sen avulla työntekijöille ilmoitetaan muutoksesta, selitetään sitä sekä valmistellaan ihmisiä muutoksen myönteisiin ja kielteisiin vaikutuksiin. Sisäinen viestintä voi lisätä ymmärrystä ja sitoutumista muutosta kohtaan sekä vähentää hämmennystä ja muutoksen vastustusta (Lipitt 1997).

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää ja vuoropuhelua organisaation jäsenten ja sidosryhmien kesken erilaisilla foorumeilla. Työyhteisöviestintä sisältyy kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen, ja siihen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Työyhteisöviestinnän tavoitteena on luoda edellytyksiä työskentelylle, vahvistaa työhyvinvointia, luoda ja jalostaa uutta tietoa sekä oppia yhdessä dialogin ja vuorovaikutuksen avulla. Työyhteisö, joka viestii ja voi hyvin, on myös tuottava. (Juholin 2013a: 19, 85–86.)

Työyhteisöviestinnän toimivuutta voidaan arvioida erilaisilla tutkimuksilla, joita ovat esimerkiksi laajat henkilöstötutkimukset ja -barometrit, työhyvinvointitutkimukset, ilmapiiritutkimukset, organisaation mainetutkimukset ja viestintätutkimukset. Viestintätutkimus selvittää tiedonkulkua, tiedon saantia eri kanavista,

viestintätyytyväisyyttä ja viestinnän puutteita. Arvioinnin avulla saadaan tietoa, mitä vaikutuksia työyhteisöviestinnällä on ollut, millaisia kehitystarpeita ilmenee ja miten asiat voitaisiin tehdä entistä paremmin. (Juholin 2013a: 92.)

4.2 Muutosvastarinta

Uuden tietotekniikan käyttöönotto on aina muutos, joka voi aiheuttaa vastarintaa. Järjestelmät vaikuttavat yleensä organisaatioiden jokapäiväiseen työskentelyyn. Kimin & Panin (2006: 72) mukaan uuden järjestelmän käyttöönotossa pitää huomioida sen mukanaan tuomat muutokset ja vaikutukset loppukäyttäjiiin. Muutokset työskentelytavoissa voivat aiheuttaa epävarmuutta organisaatiossa ja sen henkilöstössä. Hyvällä muutoksen johtamisella voidaan vähentää loppukäyttäjien uutta järjestelmää kohtaan tuntemaa muutosvastarintaa. (Emt. 72.)

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan muutoksen kokeminen etenee yleensä kaavamaisesti. Kuultuaan muutoksesta henkilö lamaantuu, mitä seuraa usein muutoksen kieltäminen tai sen kritisoiminen. Kotterin mukaan muutoksen hyväksyminen voi olla haastava tehtävä sekä ajatuksen tasolla että henkisesti. Ihmisten mieleen tulvii kysymyksiä, ja he pohtivat esimerkiksi, mitä muutos tarkoittaa heidän kohdallaan. (Kotter 1996: 88.)

Seuraavassa vaiheessa tunteet muutoksesta vaihtelevat, jolloin muutoksen mukainen tulevaisuus nähdään, mutta se saatetaan kokea raskaana. Sopeutumisvaiheessa organisaatio alkaa toimia muutoksen mukaisesti ja henkilöstö alkaa nähdä uusia muutoksen tuomia mahdollisuuksia. (Stenvall & Virtanen 2007). Muutoksen aikaansaaminen on niin haastava tehtävä osittain siksi, että myös muutosta ohjaavan ryhmän täytyy ensin ymmärtää muutos ja hyväksyä se. Tämä puolestaan vaatii aikaa ja paljon viestintää. (Kotter 1996: 88.)

Hodgsonin ja Aikenin (1998) mukaan uuden järjestelmän menestykseen vaikuttaa, kuinka hyvin sen loppukäyttäjät hyväksyvät sen. Käyttöönotossa pitää ymmärtää, mistä muutosta kohtaan syntyvät asenteet johtuvat. Muun muassa koulutus, sukupuoli, ikä ja aiempi kokemus järjestelmistä voivat vaikuttaa uutta järjestelmää syntyviä asenteita kohtaan.

Asenteisiin voi vaikuttaa myös se, onko järjestelmän käyttöönotto pakollista vai vapaaehtoista. Myös sillä, kuinka suuri muutos on kyseessä, on vaikutusta. (Hodgson & Aiken 1998.)

4.3 Toimivan viestinnän ominaisuuksia

Kotter (1996: 86–90) toteaa, että viestintä toimii parhaiten, kun se on suoraa, selkeää ja yksinkertaista. Yksinkertaisen viestin kirjoittaminen on haastavaa, koska se vaatii ajatuksen kirkkautta sekä rohkeutta. On vaikeampaa olla selkeä ja ytimekäs kuin monimutkainen ja monisanainen. Hyvin valitut sanat voivat tehdä viestistä muistettavan, vaikka se kilpailisi satojen muitten viestien kanssa ihmisten huomiosta. Yksinkertaisilla, lyhyillä lauseilla voi välittää paljon tietoa tunteisiin vetoavalla tavalla. (Emt. 89–90.) Asioista pitää kertoa ymmärrettävästi ja kutakin ryhmää kiinnostavalla ja koskettavalla tavalla, jotta jokainen työntekijä ymmärtää, miten muutos vaikuttaa juuri häneen, ja mitä häneltä odotetaan, kuten esimerkiksi Ikävalko (1999: 116) korostaa.

Ammattisanastoa voi käyttää vain silloin, kun kaikki ryhmän jäsenet hallitsevat termit (Ikävalko 1999: 117). Tekninen ja liiketoiminnallinen jargon aiheuttavat hämmennystä, epäilyksiä ja vieraantumista, ja suurin osa tuntee olonsa hämmentyneeksi ja ulkopuoliseksi. Sen vuoksi kaikki laaja-alainen muutosviestintä pitää olla vapaata jargonista. (Kotter 1996: 89–93.) Juholin (2008: 132) muistuttaa, että luonnollisen kielen käyttö ja asioista puhuminen niiden oikeilla nimillä on tärkeää myös siksi, että jos muutospuhe vilisee vaikeasti ymmärrettäviä termejä ja fraaseja tai toistaa sanatarkasti muiden esityksiä, riskinä on epäuskottavuus.

Sekä Ikävalko (1999: 112) että Juholin (2013b: 394) vannovat muutosviestinnän avoimuuden ja rehellisyyden nimeen. Avoimuus kannattaa, koska asiat tulevat kaikkien tietoon ennen pitkää huhupuheina joko organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta (Juholin 2013b: 408). Suorat ja rehelliset viestit eivät kuitenkaan välttämättä auta, mikäli työntekijät suhtautuvat johtoon todella epäluuloisesti. Toisaalta työntekijät, jotka haluavat uskoa yritykseensä, yleensä arvostavat rehellistä viestintää paljon. Onnistuneissa muutoksissa

merkittävät epäjohdonmukaisuudet tai ristiriitaisuudet työntekijöiden saamissa viesteissä huomioidaan ja selitetään tarkasti. Rehellisen viestinnän avulla uskottavuus ja luottamus kasvavat, mikä puolestaan auttaa muutosviestinnän onnistumisessa. (Kotter 1996: 98–99.)

Ikävalkon (1999: 112) mukaan muutoksen aikana viestinnän olisi hyvä olla jatkuvaa, ajankohtaista ja välillä myös nopeaa. Työyhteisö kannattaisi pitää jatkuvasti tietoisina kulloisestakin tilanteesta ja muutoksen etenemisestä (Emt. 112). Juholinin (2013b: 393) mukaan henkilöstöä olisi hyvä informoida päätöksistä, muutoksista ja muista sitä koskevista asioista niin tosiaikaisesti kuin mahdollista. Useilla paikkakunnilla toimivassa organisaatiossa, kuten Lännen Mediassa, muutoksesta viestintä kannattaisi järjestää siten, että tieto kulkee samanaikaisesti ja samanlaisena läpi työyhteisön (Ikävalko 1999: 114). Tasapuolisuus vaatii kuitenkin usein tasapainoilemista, ja jotkut ryhmät saattavat saada enemmän tietoa kuin muut (Juholin 2013b: 409). Tutkimuksessani otan nämä toimivan viestinnän ominaisuudet huomioon kysymällä toimittajilta, miten ne toteutuivat toimitusjärjestelmän uudistuksessa.

4.3.1 Muutoksen tavoitteiden sisäistäminen

Muutosviestintä on tehokasta vain silloin, kun suurimmalla osalla organisaation työntekijöistä on yhteisymmärrys muutoksen tavoitteista ja suunnasta (mm. Kotter 1996: 85; Ikävalko 1999: 117; Heiskanen & Lehikoinen 2010: 20, 97). Henkilöstön motivoimiseksi on tärkeää, että kerrotaan, mitä tehdään ja minkä takia, mitä tapahtuisi, jos muutosta ei toteuteta, mitä vaikutuksia muutoksella odotetaan olevan sekä miten muutoksen tuloksia seurataan ja miten ne raportoidaan (Ikävalko 1999: 117). Motivoinnissa on tärkeää painottaa muutoksen hyötynäkökulmaa (Juholin 2013b: 394).

Viestinnän onnistuminen tulee ilmi henkilöstön ajattelusta ja toiminnasta jo muutosprosessissa. Kun viestintä on onnistunut, henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen ja sitoutunut siihen. Lisäksi työmotivaatio on korkealla ja työyhteisön työskentely on sellaista kuin pitääkin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 97.) Harva viesti menee kerralla perille syvälle vastaanottajan tietoisuuteen. Kaikkien viestien täytyy taistella huomiosta satoja

muuta ideoita vastaan. Lisäksi yksi viestintäkerta ei pysty vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Tämän takia viestin tehokas välittyminen riippuu lähes aina toistosta. (Kotter 1996: 94.) Tutkin muutoksen tavoitteiden sisäistämistä kysymällä toimittajilta, mitä toimitusjärjestelmän uudistuksella heidän mielestään tavoiteltiin.

4.3.2 Useiden kanavien käyttö ja viestinnän sujuvuus

Muutoksesta viestitään yleensä tehokkaimmin, kun käytössä on useita eri viestintäkanavia, kuten isoja tiimipalavereita ja ryhmäkeskusteluja, painettuja tiedotteita, sanomalehtiä sekä epämuodollisia, kahdenvälisiä keskusteluja. Kun sama viesti tulee ihmisille useista eri lähteistä, sillä on paremmat mahdollisuudet tulla kuulluksi ja muistetuksi sekä ajatuksen että tunteen tasolla. Yhden viestintäkanavan kautta voidaan vastata kysymyksiin, toisen kanavan kautta toisiin ja niin edespäin. (Kotter 1996: 93.) Viestinnän tuloksia voidaan mitata kartoittamalla, kuinka paljon tietoa henkilöstö arvioi saaneensa eri kanavasta sekä selvittämällä, kuinka luotettavina ja tärkeinä he kanavia pitävät (Åberg 2000: 281). Nykyään yrityksissä käytettäviä viestintäkanavia ovat myös muun muassa sähköposti, intranet, sähköiset tiedotteet, tekstiviestit, internet, videoneuvottelut, sosiaalinen media sekä sisäinen radio ja televisio (Juholin 2013b: 409).

Viestintäkanavien käyttö ei tietenkään ole ilmaista, mutta esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut käsittelevät yleensä suurimmaksi osaksi turhanpäiväisiä aiheita, ja osan tästä ajasta voisi hyödyntää tärkeän tiedon välittämiseen. Yksi lause siellä, toinen täällä, pari minuuttia kesken kokouksen tai keskustelun lopussa ja muutama viittaus muutokseen puheessa voivat yhdessä luoda paljon hyödyllistä viestintää. (Kotter 1996: 93–95.) Toisaalta tiedon ja viestinnän määrän tarpeesta täytyy keskustella ja sopia työyhteisössä ennen muutoksen toteuttamista. Täytyy määritellä, mitä esimerkiksi riittävä tieto ja tarpeeksi usein tarkoittavat konkreettisesti. (Ikävalko 1999: 113.) Muutoksen aikana on tärkeää huolehtia, että ymmärrystä lisäävää tietoa on saatavilla esimerkiksi verkossa ja työyhteisön intranetissä. Kaikille ei voi kuitenkaan tarjota kaikkea, vaan tiedon kysynnän ja tarpeen on kohdattava. (Juholin 2013b: 393.) Tutkin viestintäkanavien käyttöä

kysymällä toimittajilta, minkä verran tietoa he kokivat saaneensa eri kanavien kautta toimitusjärjestelmän uudistuksessa.

4.3.3 Viestinnän vuorovaikutteisuus

Yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen ja yhteistyö ovat maailmanlaajuisia trendejä, joilla on yhä keskeisempi rooli työyhteisössä. Viestintä nähtiin pitkään organisaation tukitoimintona, jota viestinnän ammattilaiset tai joskus ylin johto suvereenisti hallitsivat, ja muut työyhteisön jäsenet olivat tiedottamisen kohteita. Nykyään kaikki organisaation jäsenet ovat aktiivisia viestijöitä, jotka tuottavat viestinnän sisältöjä. Viestinnän ammattilainen voi johtaa, organisoida ja kehittää työyhteisönsä viestintää, mutta ei omista sitä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 15–20.)

Muutoksessa on tärkeää varmistaa, että organisaation jäsenet pääsevät osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai toteuttamiseen (Johansson & Heide 2008: 292; Heiskanen & Lehikoinen 2010: 67). Se on myös yksi parhaista tavoista sitouttaa henkilöstö, eli saada ihmiset omistautumaan muutokselle (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 67). Silloin he tuntevat olonsa huomioon otetuiksi ja kuulluksi, sitoutuvat muutokseen ja tukevat sitä. (Johansson & Heide 2008: 292.) Muutokset vaativatkin organisaation perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja työntekijöiden osallistamisen syventämistä (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 20).

Muutoksesta viestintä on usein niin haastavaa, että se helposti jää yksipuoliseksi tiedonvälitykseksi, jossa työntekijöiden antama hyödyllinen palaute jätetään huomioimatta ja he tuntevat olonsa mitättömiksi. Kotterin (1996: 99) mukaan onnistuneissa muutosyrityksissä näin tapahtuu harvoin, sillä viestinnästä tulee aina vuorovaikutteista. Henkilöstön täytyy kokea tulevansa kuulluksi, ja jokaisen pitää voida kysyä ja saada vastauksia. Myös mahdollisuus esittää ideoita ja rakentavaa kritiikkiä on tärkeää, ja henkilöstön ideat ja palaute pitää käsitellä organisaatiossa. Kysyminen ja asioiden kyseenalaistaminen sekä ideointi pitää tehdä niin helpoksi kuin mahdollista, että jokainen voi osallistua muutoksen valmisteleamiseen ja toteuttamiseen (Juholin 2013b: 393).

Useissa tapauksissa työntekijät olisivat voineet ratkaista muutokseen liittyviä ongelmia, jos heitä olisi informoitu riittävästi. Jälkikäteen korjaustoimet voivat olla hyvinkin kalliita. (Kotter 1996: 99.) Onkin tärkeää, että henkilöstön näkemykset ja ehdotukset saadaan esiin mahdollisimman lyhyellä viiveellä (Juholin 2013b: 394). Lisäksi vuorovaikutteiset keskustelut auttavat ihmisiä vastamaan kysymyksiin, joita heillä on muutokseen liittyen. Useista eri lähteistä tuleva selkeä, yksinkertainen, muistettava, usein toistuva ja johdonmukainen viestintä auttaa valtavasti, mutta suurin osa ihmisistä hyväksyy asian vasta kun on saanut mahdollisuuden painiskella asian kanssa. Tämä puolestaan tarkoittaa kysymysten kysymistä, haastamista ja väittelyä. (Kotter 1996: 99–100.) Myös Heiskasen ja Lehikoisen (2010: 20) mukaan ymmärryksen syntymiseen tarvitaan vuorovaikutusta, dialogia, kuuntelemista, yhdessä arviointia ja asioiden tulkintaa.

Kotterin (1996: 100) mukaan muutosta johtavat saattavat joskus välttää vuorovaikutteista viestintää kustannussyistä tai sen takia, että muutoksen ei uskota selviävän henkilöstön ruodittavana pitkään. Pelko on ymmärrettävä, mutta jos ihmiset eivät hyväksy muutosta, myös seuraavat muutokseen johtavat askeleet epäonnistuvat. Tällöin työntekijät eivät hyödynnä valtuutuksiaan tai näe vaivaa taatakseen voitot. Vuorovaikutteisen viestinnän huono puoli on, että palaute saattaa tuoda ilmi muutoksen epäkohtia. Pitkällä tähtäimellä epäkohtien korjaaminen on kuitenkin paljon tuottoisampaa kuin väärään suuntaan meneminen. (Emt. 100.) Tutkimuksessani selvitän viestinnän vuorovaikutteisuuutta kysymällä toimittajilta, miten hyväksi he kokivat vaikutusmahdollisuutensa toimitusjärjestelmän uudistuksessa, ja saivatko he ääneensä kuuluviin.

5 KOKEMUKSET MUUTOSVIESTINNÄSTÄ

Tutkin Lännen Median toimittajien kokemuksia muutosviestinnästä analysoimalla heille lähettämieni sähköisten kyselylomakkeiden vastauksia. Tässä luvussa selvitän, miten muodostin sähköisen kyselylomakkeen sekä erittelen yleisiä tietoja vastaajista. Sen jälkeen käyn läpi analyysini tuloksia toimittajien kokemuksista, jotka liittyvät viestintäkanavien käyttöön, viestinnän tapaan, sujuvuuteen ja vuorovaikutukseen sekä opastukseen toimitusjärjestelmän käyttöönotossa.

Toimittajien kokemukset uudistuksen tavoitteista on vastausten sisältöä laadullisesti analysoimalla jaettu kolmeen luokkaan, jotka ovat toimitusjärjestelmään liittyvät tavoitteet, yhteistyöhön liittyvät tavoitteet ja toimitustyön sujuvuuteen liittyvät tavoitteet. Kokemukset uudistuksen hyödyistä ja haitoista muodostuvat kahdesta luokasta, jotka ovat uuden ja vanhan toimitusjärjestelmän vertailu sekä uuden toimitusjärjestelmän käytettävyys. Lopuksi käyn läpi toimittajien antamat arvosanat uudistuksesta viestinnälle, järjestelmän käyttöönotolle sekä uudistuksen toteutukselle. Yhteenvedossa käsittelen analyysin pohjalta tekemäni tärkeimmät havainnot.

5.1 Sähköisen kyselylomakkeen muodostaminen

Kysely sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun vastaajia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselyn havaintoyksikköinä ovat henkilö ja häneen liittyvät asiat, kuten ominaisuudet, käyttäytyminen, mielipiteet ja asenteet. (ks. Vilkka 2007: 28.) Tähän tutkimukseen kysely sopii menetelmänä hyvin, koska tutkittavana on useita Lännen Median toimittajia, ja tarkoituksena on kartoittaa heidän kokemuksiaan. Kysely voidaan lähettää postitse tai verkossa, mutta postittamiseen verrattuna sähköisen kyselyn etu on sen kustannustehokkuus. Lisäksi vastanneiden ja vastaamattomien määrää on helppo seurata. Verkkokysely säästää myös tutkijan rahoja ja vastaajien aikaa. (Punter ym. 2003.)

Kysely vaatii melko hyvää tuntemusta aiheesta ja teoriaa tai viitekehystä, joka ohjaa kyselyä sekä kysymysten ja vastausvaihtoehtojen laatimista (Vanhala 2005).

Työkokemukseni ansiosta tunnen toimitusjärjestelmät hyvin ja olen seurannut myös Lännen Median toimintaa läheltä. Kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot on muodostettu muutosviestinnän ja järjestelmän käyttöönoton tutkimukseen ja teorioihin pohjaten.

Asenteita tai mielipiteitä mitattaessa käytetään apuna asenneasteikkoja, joita ovat esimerkiksi Likertin ja Osgoodin asteikot (ks. Vilkka 2007: 45). Kahdessa kysymyksessä on käytetty asenneasteikkona 5-portaista Likertin asteikkoa, jonka ajatuksena on, että asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan mentäessä samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan vähenee (Vilkka 2007: 46). Osgoodin 3-portaista asteikkoa on käytetty kahdessa kysymyksessä. Sen idea puolestaan on, että ääripäihin sijoitetaan vastakkaiset adjektiivit (Vilkka 2007: 47), tässä tapauksessa sain *liian vähän tietoa* ja *sain liikaa tietoa*.

Kyselylomakkeessa on myös muutamia avoimia kysymyksiä. Valitsin vastausten tutkimusmenetelmäksi sisällönanalyysin, koska sitä voidaan hyödyntää päätelmien teossa ihmisten sanallisista tai viestinnällisistä aineistoista. Analysoin aineistoa määrällisesti ja laadullisesti. Ensin nostin esiin mielestäni oleelliset asiat koodaamalla eli pelkistämällä aineiston. Tämän jälkeen muodostin aineistosta luokkia ja laskin, montako kertaa ne esiintyivät. (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009.) Analysoin aineistoa myös vetämällä siitä johtopäätöksiä ja poimimalla esimerkkejä.

5.2 Yleisiä tietoja vastaajista

Tutkimusaineisto muodostuu Lännen Median toimittajille lähetetyn sähköisen kyselylomakkeen (ks. liite 1) vastauksista. Ennen lomakkeen lähettämistä toimittajille se testattiin. Testaaminen on tärkeää, koska virheitä ei voi enää korjata aineiston keräämisen jälkeen. Lomake testattiin useasti, koska yksi testaamiskerta ei yleensä riitä. Testaajia voivat olla asiantuntijat, eli kollegat tai ohjaajat, tai tutkimuksen kohteena olevaan perusjoukkoon kuuluvat tai vastaavat henkilöt. (Vilkka 2007: 78.) Tässä tutkimuksessa lomakkeen testasivat graduryhmäni jäsenet ja ohjaaja sekä Lännen Median toimittaja ja päätoimittaja.

Lomake lähetettiin toimittajille 2. maaliskuuta 2018 eli hiihtolomien jälkeen. Kyselyn lähettämisessä oikea ajoitus on tärkeä, jotta tutkimuksen vastausprosentti ei jäisi sen takia liian pieneksi (Vilka 2007: 28). Vastausaikaa annettiin 18. maaliskuuta saakka. Toimittajille lähetettiin vastausaikana kaksi muistutusviestiä. Osallistuneiden alhaisen määrän vuoksi vastausaikaa jatkettiin 21. maaliskuuta saakka. Kyselyyn oli aikaa vastata 13 päivää, joka on sopiva aika, sillä Vilkan (2007: 106) mukaan kyselytutkimuksissa aineiston keräämiseen on yleensä varattu 10–14 päivää.

Vastauksia tuli yhteensä yhdeksän kappaletta, joka tarkoittaa noin 25 prosenttia kaikista toimittajista, jolle kysely lähetettiin. Se on melko normaali osuus, sillä esimerkiksi Vealin (1997: 154) mukaan kyselytutkimuksissa vastaajia voi olla vain 25–30 prosenttia otoksesta. Vastaajista viisi kertoi työskentelevänsä Lännen Mediassa, kaksi Kalevassa, yksi Pohjalaisessa ja yksi Aamulehdessä. Kysymyksessä oli tarkennettu, että vastaajan tulee valita Lännen Media vain siinä tapauksessa, että hän työskentelee suoraan organisaatiolle. Tästä huolimatta on mahdollista, että osa vastaajista on valinnut Lännen Median, vaikka työskentelisikin siellä jonkin osakaslehden kautta. Tämän takia ei ole järkevää vertailla lehtien välisiä eroavaisuuksia. Kaikki vastaajat työskentelivät Lännen Mediassa uudistuksen aikana.

Kysyin vastaajien ikää sekä kuinka monta toimitusjärjestelmää he osaavat käyttää, koska halusin selvittää, onko niillä merkittävää vaikutusta heidän kokemuksiinsa viestinnästä tai asenteisiinsa järjestelmän käyttöönottoa kohtaan, kuten Hodgson ja Aiken (1998) esittävät. Iältään vastaajat jakautuivat melko tasaisesti: 21–30-vuotiaita oli kolme, 31–40-vuotiaita kaksi, 41–50-vuotiaita kaksi, 51–60-vuotiaita yksi sekä yli 60-vuotiaita yksi. Kaikki vastaajat osaavat käyttää vähintään kahta toimitusjärjestelmää, ja vain yksi vastaajista kertoi osaavansa käyttää useampaa kuin kolmea toimitusjärjestelmää.

Kysyin työntekijöiltä heidän työtehtävistään, koska halusin selvittää, onko heidän asemallaan vaikutusta kokemuksiin tiedon saannista. Suurin osa vastaajista tekee toimituksellista työtä, ja kaksi vastaa uutistyyön organisoinnista ja suunnittelusta. Lisäksi selvitin, montako vuotta vastaajat ovat työskennelleet Lännen Mediassa, sillä työuran pituus saattaa vaikuttaa organisaation kulttuuriin sitoutumiseen. Tuttujen tapojen

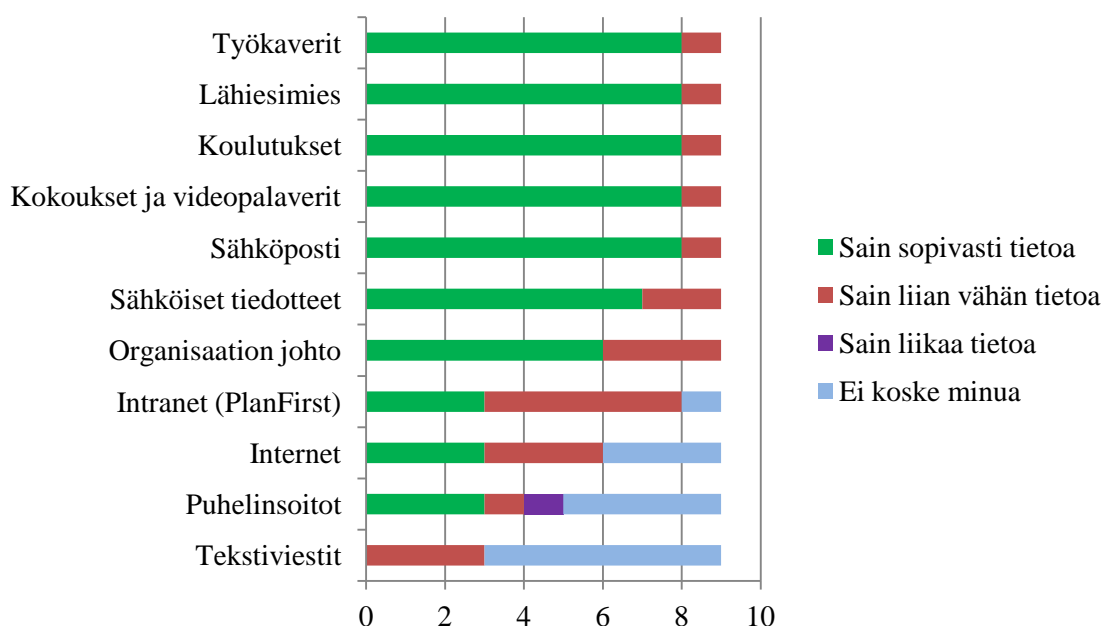
muuttaminen voi tuntua sitä vaikeammalta, mitä pidempään organisaatiossa on työskennelty. (ks. Mills, Dye & Mills 2009: 61–63.) Vastaajista neljä on työskennellyt Lännen Mediassa alle kaksi vuotta, yksi 2–3 vuotta ja loput neljä yli kolme vuotta.

Kysyin vastaajilta, työskentelivätkö he Lännen Mediassa edelleen kyselyyn vastatessaan. Lännen Median toimitus on kiertävä, eli toisin sanoen työntekijät, jotka olivat töissä organisaatiossa uudistuksen aikana, eivät välttämättä työskentele siellä enää. Oletan, että kyselyyn voidaan suhtautua eri tavoin riippuen siitä, mikä on vastaajan nykyinen suhde organisaatioon. Vastaajista kolme ei työskennellyt enää Lännen Mediassa kyselyn aikana.

Vastausten hajonta oli pientä, eli vastaajien kokemukset muutosviestinnästä, järjestelmän käyttöönotosta ja uudistuksen toteutuksesta myötäilivät toisiaan. Avointen kysymysten vastauksissa oli havaittavissa jonkin verran kritiikkiä järjestelmää ja sen käytettävyyttä kohtaan, mutta yleisellä tasolla vastaajat olivat tyytyväisiä uudistuksesta viestintään, järjestelmän käyttöönottoon ja uudistuksen toteutukseen. Vastausten pienen hajonnan ja alhaisen vastaajamäärän vuoksi vastaajien taustatietojen ja heidän asenteidensa välisten suhteiden selvittäminen ei ollut tarpeellista.

5.3 Kokemukset viestintäkanavien käytöstä

Selvitin toimittajien kokemuksia viestintäkanavien käytöstä kysymällä, minkä verran he saivat tietoa Newspilot-uudistuksesta eri kanavien kautta. Vastausvaihtoehdot olivat *sain sopivasti tietoa, sain liian vähän tietoa, sain liikaa tietoa ja ei koske minua*. Yleisesti vastaajat vaikuttivat tyytyväisiltä eri kanavista saamansa tiedon määrään (ks. kuvio 4).



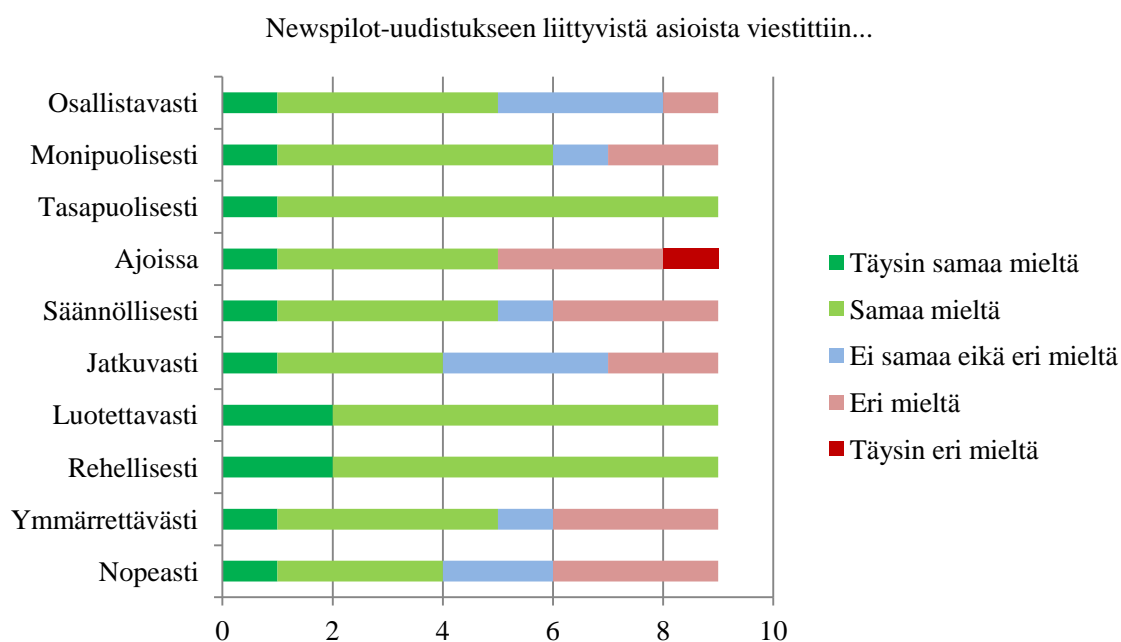
Kuvio 4. Toimittajien kokemuksia viestintäkanavien käytöstä (N=9)

Kaikkein tyytyväisimpiä vastaajat olivat työkavereilta, lähiesimieheltä, koulutuksista, kokouksista ja videopalavereista sekä sähköpostitse saamaansa tiedon määrään. Enemmän tietoa vastaajat olisivat halunneet saada organisaation johdolta, Lännen Median intranetin eli PlanFirstin kautta, internetistä ja tekstiviesteistä. Moni vastaajista koki, että kanavista erityisesti internet, puhelinsoitot ja tekstiviestit eivät koskeneet heitä. Tällä vaihtoehdolla voi olla useita eri merkityksiä. Se voi tarkoittaa, että vastaajat eivät pitäneet kyseisiä kanavia uudistuksen virallisina viestintäkanavina, tai että he eivät itse ole käyttäneet niitä uudistukseen liittyvässä viestinnässä. Vaihtoehto *Ei koske minua* voi myös tarkoittaa samaa kuin *En osaa sanoa*, eli esimerkiksi sitä, että vastaajalla ei ole asiaa koskevaa tietoa (Vilka 2007: 109). Lisäksi voi olla, että vastaajat eivät olisi halunneetkaan saada tietoa uudistuksesta kyseisten kanavien kautta.

5.4 Kokemukset viestinnän tavasta

Toimittajien kokemuksia viestinnän tavasta selvitin väittämillä, joihin he vastasivat Likertin viisiportaisella asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat *Täysin samaa mieltä*, *Samaa*

mieltä, Ei samaa eikä eri mieltä, Osittain eri mieltä ja Täysin eri mieltä. Kokonaisuudessaan viestinnän tavat toteutuivat vastaajien mielestä hyvin, kuten käy ilmi kuviosta 5.



Kuvio 5. Toimittajien kokemuksia viestinnän tavasta (N=9)

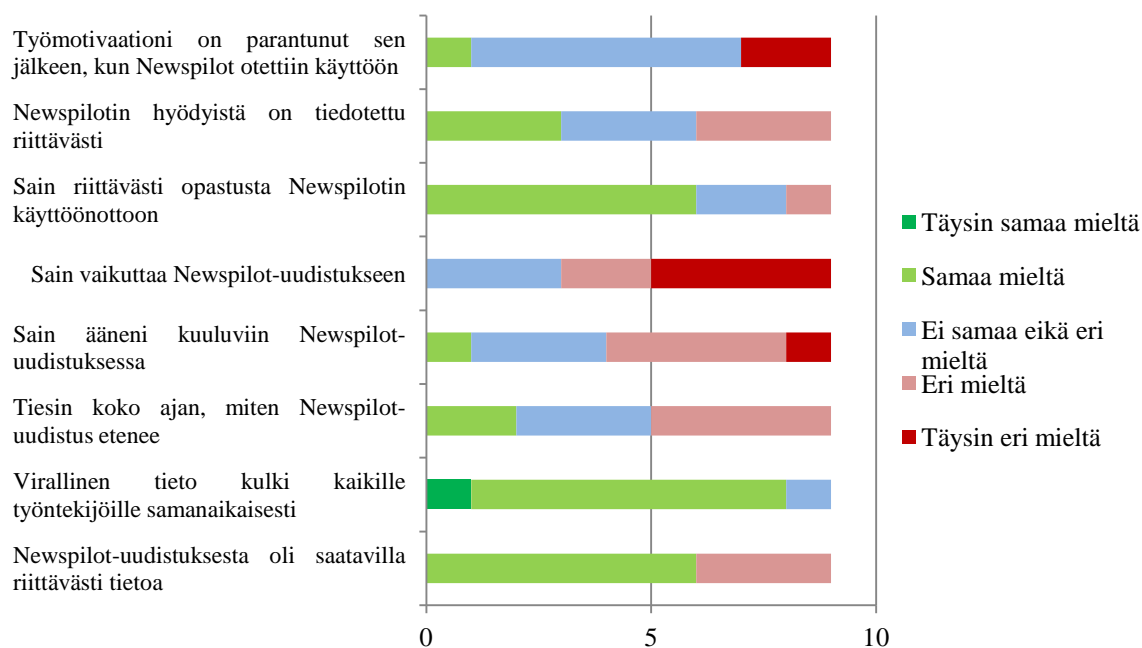
Vastaajat kokivat, että parhaiten viestinnän tavoista toteutuivat luotettavuus ja rehellisyys. Se on hyvä, sillä muun muassa Kotterin (1996: 98–99) mukaan varsinkin näillä viestinnän ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus muutosviestinnän onnistumiseen. Viestintä koettiin myös tasapuoliseksi, mikä on tärkeää useilla paikkakunnilla toimivissa organisaatioissa (ks. Ikävalko 1999: 114). Muutoksesta tulisi viestiä siten, että viestit kulkevat samanaikaisesti ja samanlaisina läpi työyhteisön.

Jonkin verran parannettavaa vastaajat kokivat viestinnän nopeudessa ja jatkuvuudessa. Näiden ominaisuuksien toteutumiseen kannattaisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi Ikävalko (1999: 112) toteaa, että muutostilanteissa olisi tärkeää, että työyhteisö pidetään jatkuvasti tietoisina muutoksen etenemisestä. Juholinin (2013b: 393) mukaan työntekijöille

tulisi viestiä päätöksistä, muutoksista ja muista heitä koskettavista asioista niin tosiaikaisesti kuin mahdollista.

5.5 Kokemukset viestinnän sujuvuudesta ja vuorovaikutteisuudesta

Kyselyssä esitin toimittajille erilaisia väittämiä, jotka liittyivät muun muassa viestinnän määrään ja jatkuvuuteen, toimittajien vaikutusmahdollisuuksiin uudistuksessa sekä opastukseen järjestelmän käyttöönotossa. Vastausvaihtoehdot oli laadittu käyttäen Likertin viisiportaista asteikkoa, ja ne olivat *Täysin samaa mieltä*, *Osittain samaa mieltä*, *Ei samaa eikä eri mieltä*, *Osittain eri mieltä* ja *Täysin eri mieltä*. Toimittajat olivat tyytyväisiä erityisesti viestinnän samanaikaisuuteen, mutta kokivat vaikutusmahdollisuutensa uudistuksessa melko huonoiksi (ks. kuvio 6).



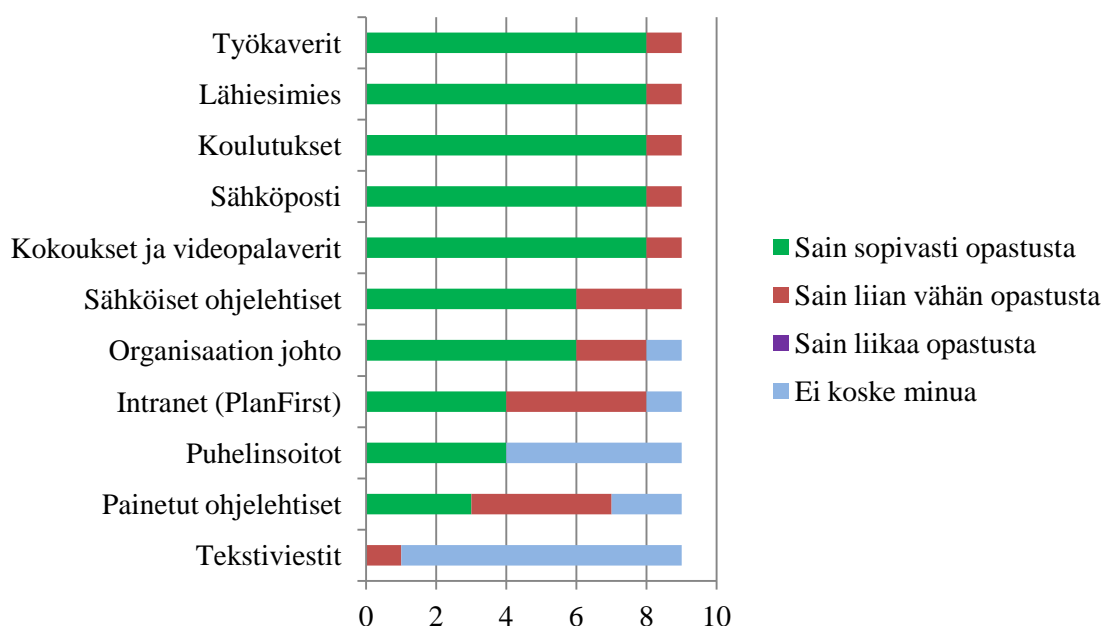
Kuvio 6. Toimittajien kokemuksia viestinnän sujuvuudesta ja vuorovaikutteisuudesta (N=9)

Uudistuksessa parhaiten väittämistä on vastaajien mukaan toteutunut virallisen tiedon kulkeminen kaikille työntekijöille samanaikaisesti. Se vahvistaa luvun 5.4 havaintoa, että vastaajat kokivat uudistuksesta viestinnän olleen tasapuolista. Suurin osa vastaajista koki myös saaneensa riittävästi opastusta Newspilotin käyttöönottoon. Opastus on tärkeää tekniikan ollessa monimutkaista ja järjestelmän koskettaessa työntekijöiden päivittäisiä työtehtäviä (ks. Sharma & Yetton 2007).

Viestinnän vuorovaikutteisudessa olisi parannettavaa, sillä vastaajat olivat eniten eri mieltä väitteistä, joiden mukaan he saivat äänensä kuuluviin uudistuksessa ja vaikuttaa uudistukseen. Muutoksessa olisi tärkeää, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja että he voivat kysyä ja saada vastauksia sekä esittää ideoita ja rakentavaa kritiikkiä (Juholin 2013b: 393). Työntekijöiden muutokseen liittyvät ideat ja palaute kannattaisi käsitellä organisaatiossa mahdollisimman nopeasti (Juholin 2013b: 394), sillä he voivat esimerkiksi havaita ongelmia, joiden korjaaminen jälkikäteen tulee kalliiksi (Kotter 1996: 99). Lisäksi viestinnän vuorovaikutteisuus antaa työntekijöille mahdollisuuden esittää kysymyksiä, joita heillä on muutokseen liittyen, mikä puolestaan auttaa heitä muutoksen hyväksymisessä (Kotter 1996: 99–100).

5.6 Kokemukset opastuksesta toimitusjärjestelmän käyttöönotossa

Kysyin toimittajilta, minkä verran opastusta he saivat Newspilot-toimitusjärjestelmän käyttöönottoon eri kanavien kautta. Vastausvaihtoehdot olivat *sain sopivasti opastusta*, *sain liian vähän opastusta*, *sain liikaa opastusta* ja *ei koske minua*. Suurin osa vastaajista vaikutti olevan tyytyväisiä toimitusjärjestelmän käyttöönoton aikana saamaansa opastukseen (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Toimittajien tyytyväisyys opastukseen käyttöönotossa (N=9)

Vastaajat kokivat saaneensa sopivasti opastusta toimitusjärjestelmän käyttöönotossa etenkin työkavereiltaan ja lähiesimieheltään. Myös koulutukset, sähköposti sekä kokoukset ja videopalaverit koettiin kanaviksi, joiden kautta vastaajat saivat sopivan määrän apua ja ohjausta käyttöönottoon. Yksikään vastaajista ei kokenut saaneensa liikaa opastusta.

Puhelinsoittojen ja tekstiviestien kohdalla moni vastaajista oli valinnut vaihtoehdon *ei koske minua*. Tämän voi tulkita esimerkiksi niin, että vastaajat eivät saaneet opastusta järjestelmän käyttöönottoon kyseisten kanavien välityksellä, mutta toisaalta he eivät sitä edes odottaneet tai toivoneet. Jos vastaajat eivät saaneet opastusta tekstiviestien ja puhelinsoittojen kautta, mutta olisivat halunneet saada, he olisivat todennäköisesti valinneet vaihtoehdon *sain liian vähän opastusta*. Tekstiviestit ja puhelinsoitot koetaan ehkä hankaliksi opastuskanaviksi verrattuna esimerkiksi videopuheluihin tai sähköpostiin.

Moni vastaajista koki saaneensa liian vähän opastusta Lännen Median intranetin eli PlanFirstin sekä painettujen ja sähköisten ohjelehtisten kautta. Intranet on tarkoitettu nimenomaan organisaation sisäiseen viestintään, joten sitä olisi suotavaa hyödyntää myös muutoksista viestimisessä. Myös ohjelehtisille vaikuttaisi vastausten perusteella olevan

kysyntää. Järjestelmän käyttöä opetellessa niistä on nopea tarkistaa esimerkiksi erilaiset näppäinkomennot, asetukset ja muut käyttöohjeet. Avun etsimiseen muualta saattaa kulua huomattavasti enemmän aikaa kuin ohjehtisen silmäilyyn.

5.7 Uudistuksen tavoitteet

Toimittajien näkemyksiä uudistuksen tavoitteista selvitin avoimella kysymyksellä *Mitä toimitusjärjestelmän vaihtamisella mielestäsi tavoiteltiin?* Käsittelin vastaukset aineistolähtöisesti kvantitatiivisella sisällönanalyysillä. Muodostin aineistosta luokkia ja laskin, montako kertaa ne esiintyivät (ks. kuvio 8). Luokkia oli yhteensä 15, ja samassa vastauksessa saattoi esiintyä useita luokkia.



Kuvio 8. Uudistuksen tavoitteisiin liittyvien luokkien esiintyminen toimittajien vastauksissa (N=15)

Analyysin perusteella lähes kaikilla vastaajilla oli jokin käsitys siitä, minkä takia toimitusjärjestelmää vaihdettiin. Kun suurimmalla osalla organisaation työntekijöistä on yhteisymmärrys muutoksen tavoitteista, muutosviestintä on tehokasta ja muutos on onnistunut (ks. esim. Heiskanen ja Lehikoinen 2010: 97). Vastauksista nousi esiin kolme

selkeää luokkaa: toimitusjärjestelmiin liittyvät asiat (5.7.1), lehtien välinen yhteistyö (5.7.2) ja toimitustyön sujuvuus (5.7.3). Näiden luokkien lisäksi vastaajat toivat tavoitteista esille säästöt, yhdenmukaisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden. Ainoastaan yksi vastaaja kertoi, että ei tiedä, mitä järjestelmän vaihdolla tavoiteltiin. Seuraavaksi käyn lyhyesti läpi vastauksissa selkeimmin esiintyneiden kolmen luokan keskeiset sisällöt.

5.7.1 Toimitusjärjestelmään liittyvät tavoitteet

Nykyinen ja edellinen toimitusjärjestelmä sekä niiden ominaisuudet mainittiin neljässä vastauksessa, kun toimittajilta kysyttiin uudistuksen tavoitteita. Jotkut vastaajat vertasivat nykyistä Newspilot-toimitusjärjestelmää edelliseen Doris-toimitusjärjestelmään, kuten esimerkeissä (1) ja (2):

- (1) Doris oli myös aikansa elänyt, eikä keskustellut hyvin muiden toimitusjärjestelmien kanssa.
- (2) – – päivitystä järjestelmään, joka vastaa nykypäivää hieman paremmin kuin edellinen.

Esimerkissä (2) tulee esille tarve pysyä teknologian kehityksessä mukana. Myös toinen vastaaja mainitsi uudistuksen tavoitteeksi "modernin toimitusjärjestelmän". Nykyaikaisuuden lisäksi vastaajat kuvailivat uudistuksen tavoitteiksi uuden järjestelmän ominaisuuksilla saavutettavia hyötyjä, kuten esimerkeissä (3) ja (4):

- (3) Vaihdolla tavoiteltiin järjestelmää, joka taipuisi paremmin eri julkaisualustoihin. Valitettavasti osakkaillamme on kuitenkin erilaiset toimitusjärjestelmät käytössä, joten NP:n työkaluja esimerkiksi verkkojulkaisemisessa ei voi käyttää.
- (4) uuden toimitusjärjestelmän mukanaan tuomia lisämahdollisuuksia mm. juttujen muotoilussa ja kuvien hallinnassa ja hyödyntämisessä.

Esimerkistä (3) käy ilmi, että vastaaja ei ole aivan varma, onko kaikkia uudistuksen tavoitteita saavutettu, tai oliko järjestelmän vaihtamisesta niin paljon etua, kuin siitä piti olla. Järjestelmän olisi toivottu toimivan aiempaa paremmin eri julkaisualustoilla, mutta verkkojulkaisemisessa sitä ei voida hyödyntää, koska Lännen Median osakaslehdillä on

käytössään erilaisia toimitusjärjestelmiä. Esimerkki (4) puolestaan korostaa uuden järjestelmän ominaisuuksia ja niiden toimitustyöhön tuomaa etua.

5.7.2 Yhteistyöhön liittyvät tavoitteet

Kolmessa vastauksessa toimittajat kertoivat uudistuksen tavoitteeksi Lännen Median toimipisteiden välisen sekä Lännen Median ja sen osakaslehtien välisen yhteistyön tehostamisen, kuten esimerkeissä (5) ja (6). Koska Lännen Media toimipisteet ovat hajallaan ympäri Suomea, organisaatio nojaa vahvasti teknologiaan. Sen takia toimiva ja tehokas toimitusjärjestelmä on yksi toiminnan edellytyksistä.

- (5) Tehokkaampaa yhteistyötä osakaslehtien välillä.
- (6) Toimivampaa yhteistyötä koko yhteistoimituksen eri toimipisteiden välillä.

Esimerkit (5) ja (6) antavat ymmärtää, että yhteistyö osakaslehtien kesken ennen uudistusta ei ole ollut niin tehokasta ja toimivaa, kuin se olisi voinut olla. Esimerkissä (5) puhutaan osakaslehdistä, kun puolestaan esimerkissä (6) puhutaan yhteistoimituksen eri toimipisteistä. Molemmat tarkoittavat kuitenkin samaa asiaa. Lännen Median perustamisesta on vasta muutama vuosi, joten voi olla, että toimittajien nimitykset organisaatiosta vaihtelevat.

5.7.3 Toimitustyön sujuvuuteen liittyvät tavoitteet

Kolme vastaajaa kertoi uudistuksen tavoitteiden koskeneen työskentelyn sujuvuutta, mikä käy ilmi myös esimerkeistä (7) ja (8). Toimitusjärjestelmä on iso osa journalistista työnkuvaa, sillä sen avulla organisoidaan päivittäistä uutistystä. Järjestelmällä on siis suuri vaikutus työskentelyn sujuvuuteen.

- (7) Kai sillä tavoiteltiin sujuvampaa sisällöntuotantoa – –
- (8) Sujuvuutta toimitustyöskentelyyn – –

Esimerkeissä (7) ja (8) vastaajat uskovat aiempaa sujuvamman sisällöntuotannon ja toimitustyöskentelyn olleen uudistuksen syitä. Esimerkissä (7) sanavalinta *kai* kielii, että

vastaja ei ole kuitenkaan ihan varma tavoitteesta. Mielenkiintoista on, että esimerkeissä (7) ja (8) molemmat vastaajat käyttävät sanaa *sujuva*. Tämä saattaa kertoa siitä, että uudistuksen tavoitteita on toistettu useasti, jolloin ne ovat jääneet työntekijöiden mieleen.

5.8 Uudistuksen hyödyt ja haitat

Kysyin toimittajilta, mitä hyötyä toimitusjärjestelmän vaihtamisesta heidän mielestään oli, sillä esimerkiksi Juholinin (2013b: 394) mukaan työntekijöiden motivoinnissa olisi tärkeää painottaa muutoksen tuomia hyötyjä. Vastauksista oli havaittavissa, että mielipiteet uudesta toimitusjärjestelmästä olivat todella jakautuneita. Osa vastaajista suhtautuu uuteen järjestelmään myönteisesti, osa neutraalisti ja osa on selvästi tyytymättömiä. Kolmessa vastauksessa lueteltiin ainoastaan uuden järjestelmän haittapuolia, vaikka kysymyksessä pyydettiin kertomaan sen tuomista hyödyistä. Vastaukset jakautuivat kahteen luokkaan eli vastauksiin, joissa verrattiin uutta toimitusjärjestelmää Newspilotia edelliseen toimitusjärjestelmään Dorikseen (5.8.1) sekä vastauksiin, jotka käsittelivät uuden toimitusjärjestelmän käytettävyyttä (5.8.2). Seuraavaksi esittelen lyhyesti molempien luokkien vastausten sisällöt.

5.8.1 Uuden ja vanhan toimitusjärjestelmän vertailu

Useat vastaajat vertasivat aiempaa toimitusjärjestelmää Dorista nykyiseen Newspilot-järjestelmään, kun heiltä kysyttiin, mitä hyötyä uudistuksesta oli. Esimerkeistä (9) ja (10) voidaan tulkita, että myönteisesti uuteen järjestelmään suhtautuvien vastauksissa Doris nähtiin ”vanhanaikaisena” ja uusi järjestelmä Newspilot puolestaan ”joustavana” ja ”monipuolisena”. Lisäksi erään vastaajan mielestä uusi järjestelmä toimii edellistä paremmin etäyhteyksien kautta, kuten käy ilmi esimerkistä (11).

- (9) Aiempi järjestelmä Doris oli auttamattoman vanhanaikainen.
- (10) Nykyinen toimitusjärjestelmä on Dorista joustavampi ja monipuolisempi.
- (11) NP toimii paremmin etäyhteyksien kautta kuin Doris

Ne vastaajat, jotka olivat selkeästi tyytymättömiä uuteen järjestelmään, luettelivat ainoastaan sen haittapuolia edelliseen järjestelmään verrattuna. Esimerkissä (12) vastaaja kertoi uuden järjestelmän olevan ”monimutkainen” ja ”kankea”, kun puolestaan edellinen järjestelmä oli ”yksinkertainen”. Kuvailut viittaavat järjestelmän käytettävyyteen ja käyttäjäkokemukseen. Esimerkin (12) perusteella Nielsenin (1995) seitsemäs heuristiikka, eli käytön tehokkuus ja joustavuus ei vastaajan mielestä toteudu uudessa järjestelmässä.

- (12) Vaihdettiin yksinkertainen järjestelmä monimutkaiseen ja kankeaan.
- (13) Toimitusjärjestelmän vaihtaminen olisi ollut perusteltua, jos olisi hankittu järjestelmä, joka sisältää Doriksen hyvät puolet ja korjaa sen huonot. Nyt meillä on järjestelmä, jossa on edelleen valuviat ja kaikki Doriksen hyvät puolet loistavat poissaolollaan.

Esimerkistä (13) voi tulkita, että vastaaja ei ole tyytyväinen uudistukseen, koska uusi järjestelmä ei hänen mukaansa tuonut parannusta edelliseen. Vastaaja ei näe, että uudessa järjestelmässä olisi hyviä puolia Dorikseen verrattuna, tai ainakaan hän ei tuo niitä esille. Vastaaja näkee sekä vanhassa että uudessa järjestelmässä huonoja puolia ja ”valuvikoja”, mutta ei erittele tarkemmin, mitä ne ovat.

5.8.2 Uuden toimitusjärjestelmän käytettävyys

Moni vastaajista koki uuden toimitusjärjestelmän hyötyjen liittyvän järjestelmän käytettävyyteen. Uuteen järjestelmään myönteisesti suhtautuneet luettelivat järjestelmän hyödyiksi esimerkiksi selkeyden, juttujen lähettämisen helppouden ja sen, että sama järjestelmä sisältää useita eri toimintoja. Esimerkeissä (14), (15) ja (16) vastaajat kuvailevat uuden järjestelmän hyviä puolia, jotka liittyvät erityisesti järjestelmän käyttöön ja käyttäjäkokemukseen.

- (14) Joitakin teknisiä sekä yhteensopivuuteen liittyviä.
- (15) Samaan juttukokonaisuuteen liittyvät jutut ja kuvat näkyvät yhdessä tehtävässä.
- (16) Hyvää on myös helppo juttujen lähettäminen osakaslehtiin sekä se, että samasta järjestelmästä löytyy monta eri toimintoa, joihin aiemmin tarvittiin eri järjestelmät (työvuorolistat, kuvagalleria, sivut-näkymä yms)

Esimerkeissä Nielsenin (1993: 26) määrittelemistä käytettävyyden viidestä osatekijästä ja ISO 9241-11 (1998) -standardin kolmesta osatekijästä toteutuu ainakin tyytyväisyys, eli vastaajat kokevat järjestelmän käytön miellyttävänä. Esimerkistä (16) voidaan tulkita, että järjestelmää käyttäessään toimittaja kokee saavuttavansa tavoitteensa tehokkaasti, kun samassa järjestelmässä on monta eri toimintoa. Hänen mielestään uusi järjestelmä täyttää siis myös ISO 9241-11 (1998) -standardin toisen osatekijän, eli järjestelmän käytön tehokkuuden. Esimerkissä (15) puolestaan toteutuu Nielsenin (1995) kymmenestä heuristiikasta toinen, eli järjestelmän ja todellisen maailman yhteensopivuus. Sisältö esitetään toimittajan mielestä loogisella tavalla, kun samassa "tehtävässä" on lueteltu samaan kokonaisuuteen liittyvät elementit.

- (17) Hyvä kysymys, koska järjestelmä on ulkoasultaan karsea ja kamalan sekava.
- (18) Työvuorohallinnan siirtyminen Newspilotiin oli askel taaksepäin verrattuna aiemmin käytössä olleeseen Shift-ohjelmaan. Newspilotin työvuorohallintaohjelma on hidas käyttää ja vaikeaselkoinen.
- (19) Uusi toimitusjärjestelmä on mielestäni ihan ok, mutta en ole havainnut sen tuovan mukanaan mitään järjestyttävää uutta kirjoittajan kannalta. Taittajien kannalta en osaa arvioida tilannetta.

Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan koe, että järjestelmä olisi käytettävyydeltään hyvä, kuten esimerkeistä (17) ja (18) voidaan havaita. Kielteisesti uuteen järjestelmään suhtautuvat kertoivat sen olevan muun muassa ulkoasultaan "karsea" ja "sekava", sekä järjestelmän työvuorohallintaohjelman olevan "askel taaksepäin", "hidas käyttää" ja "vaikeaselkoinen". Esimerkissä (17) ei toteudu Nielsenin (1995) kahdeksas heuristiikka, eli esteettinen ja minimalistinen suunnittelu, sillä toimittaja kuvailee järjestelmän ulkoasua sekavaksi. Esimerkissä (18) puolestaan vastaaja kertoo järjestelmän työvuorohallintaohjelman olevan hidaskäyttöinen, jolloin se ei noudata Nielsenin seitsemättä heuristiikkaa eikä ISO 9241-11 (1998) -standardia, joiden mukaan käytettävyydeltään hyvän järjestelmän käytön pitäisi olla tehokasta.

5.9 Arvosanat uudistuksen osa-alueille

Kyselylomakkeen lopussa toimittajia pyydettiin antamaan arvosana asteikolla 1–5 toimitusjärjestelmäuudistuksen eri osa-alueille, joita olivat viestintä, käyttöönotto ja uudistuksen toteutus. Osa-alueista parhaiten toteutui vastaajien mielestä uudistuksesta viestintä. Huonoimmat arvosanat sai uudistuksen toteutus, ja myös järjestelmän käyttöönotossa olisi vastaajien mukaan parantamisen varaa, kuten käy ilmi taulukosta 2.

Taulukko 2. Vastaajien arvosanat toimitusjärjestelmäuudistuksen osa-alueille asteikolla 1–5 (1=pienin, 5=suurin, N=9)

Arvosteltava osa-alue	Aritmeettinen keskiarvo	Mediaani
Uudistuksesta viestintä	3,56	4
Käyttöönotto	3,11	3
Uudistuksen toteutus	2,89	3

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan lyhyesti tyytymättömyytensä syy, jos he antoivat jollekin uudistuksen osa-alueelle arvosanan 1. Eräs uudistuksen toteutukselle arvosanan 1 antanut vastaaja kertoi tyytymättömyytensä syyksi järjestelmän. Yksi vastaajista perusteli tyytymättömyytensä, vaikka antoi uudistuksen toteutukselle ja järjestelmän käyttöönotolle arvosanoiksi 2. Esimerkissä (20) hän kritisoi erityisesti uudistuksen toteutusta ja järjestelmän käyttöönottoa.

- (20) Uudistuksesta vastanneet tekivät parhaansa, epäilemättä. LM:n sisällä oli kuitenkin ihmisiä, jotka olivat käyttäneet NP:tä vuosia, eikä heistä kukaan ollut mukana valmistelussa. Koulutus oli varsin tiivis, eikä se monelle ollut riittävä. Uudistus tehtiin myös printti edellä, verkkoa ei oltu huomioitu mielestäni tarpeeksi LM:n näkökulmasta. Onneksi osasin itse käyttää järjestelmää hyvin jo ennen kuin LM siirtyi siihen.

Esimerkistä (20) käy ilmi, että vastaaja ei ole tyytyväinen henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen uudistuksessa. Hän kertoo, että Lännen Mediassa oli työntekijöitä, jotka osasivat käyttää uutta toimitusjärjestelmää Newspilota jo ennen uudistusta, mutta he eivät olleet mukana uudistuksen valmistelussa. Tähän olisi syytä kiinnittää huomiota, sillä loppukäyttäjien osallistumisen tietojärjestelmän suunnitteluun on todettu vaikuttavan

myönteisesti järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen (esim. Kujala 2003), ja muun muassa Juholinin (2013b: 393) mukaan jokaisen työntekijän pitäisi voida osallistua uudistuksen valmisteluun ja suunnitteluun.

Esimerkissä (20) vastaaja tuo esille myös koulutuksen, joka on tärkeä osa järjestelmän käyttöönottoa. Hänen mukaansa koulutus oli melko tiivis, eivätkä kaikki toimittajat kokeneet sitä riittäväksi. Luvussa 5.6 kävi ilmi, että vastaajat olisivat toivoneet enemmän opastusta sähköisten ja painettujen ohjelehtisten sekä Lännen Median intranetin kautta. Niitä kannattaisi hyödyntää opetustilanteiden ohella, sillä tietoa olisi hyvä olla käyttäjien saatavilla aina silloin, kun he sitä tarvitsevat (ks. Pfleeger 2001: 451). Lisäksi työntekijät, jotka osaavat käyttää järjestelmää jo entuudestaan, voisivat toimia konsultteina koulutuksen aikana ja sen jälkeen sekä vastata muiden työntekijöiden kysymyksiin (ks. Pfleeger 2001: 452).

5.10 Yhteenveto

Edellä olen käynyt läpi toimittajien vastauksia kyselylomakkeen kysymyksiin, jotka koskivat heidän kokemuksiaan viestinnästä ja järjestelmän käyttöönotosta Newspilot-uudistuksessa. Taulukossa 3 olen vetänyt yhteen tärkeimmät havaintoni analyysin tuloksista. Taulukossa on lueteltu viestintäkanavat, joihin vastaajat olivat tyytyväisimpiä ja tyytymättömiä. Vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä saamansa tiedon määrään eri kanavista. Erityisesti työkaverit, lähiesimies, koulutukset, kokoukset, videopalaverit ja sähköposti koettiin toimiviksi kanaviksi. Parantamisen varaa vastaajat näkivät organisaation johdon, intranetin, internetin ja tekstiviestien kautta saamassaan tiedon määrässä.

Uudistuksesta viestintä oli luotettavaa, rehellistä ja tasapuolista, mutta vastaajien mukaan se olisi voinut olla nopeampaa ja jatkuvampaa. Taulukossa on lueteltu viestinnän osa-alueet, jotka toteutuivat uudistuksessa vastaajien mielestä parhaiten ja huonoiten. Vastaajat olivat tyytyväisiä viestinnän samanaikaisuuteen, eli tieto kulki heidän mukaansa

työntekijöille yhtä aikaa. Uudistuksen vuorovaikutus oli heikkoa, sillä moni vastaaja ei kokenut tulevansa kuulluksi ja saavansa vaikuttaa uudistukseen.

Taulukko 3. Yhteenvedo analyysin tuloksista

Viestintäkanavat, joihin oltiin tyytyväisiä	Työkaverit, lähiesimies, koulutukset, kokoukset, videopalaverit, sähköposti
Viestintäkanavat, joihin oltiin tyytymättömiä	Organisaation johto, intranet, internet, tekstiviestit
Parhaiten toteutuneet viestinnän tavat	Luotettavuus, rehellisyys, tasapuolisuus
Huonoiten toteutuneet viestinnän tavat	Nopeus, jatkuvuus
Parhaiten toteutuneet viestinnän osa-alueet	Tiedon kulkeminen työntekijöille samanaikaisesti, opastus käyttöönotossa
Huonoiten toteutuneet viestinnän osa-alueet	Vuorovaikutteisuus, kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa uudistukseen
Kanavat, joihin oltiin tyytyväisiä opastuksessa	Työkaverit, lähiesimies, koulutukset, kokoukset, videopalaverit, sähköposti
Kanavat, joihin oltiin tyytymättömiä opastuksessa	Intranet, painetut ja sähköiset ohjelehtiset
Aihepiirit, joihin näkemykset uudistuksen tavoitteista liittyivät	Yhteistyö, toimitusjärjestelmät, toimitustyön sujuvuus
Aihepiirit, joihin näkemykset uudistuksen hyödyistä ja haitoista liittyivät	Uuden ja vanhan toimitusjärjestelmän vertailu, käytettävyys
Uudistuksen osa-alueet paremmuusjärjestyksessä	1. Uudistuksesta viestintä, 2. Käyttöönotto, 3. Uudistuksen toteutus

Taulukkoon on koostettu kanavat, joihin vastaajat olivat tyytyväisiä ja tyytymättömiä järjestelmän käyttöönoton opastuksessa. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa opastukseen. Erityisesti työkaverit, lähiesimies, koulutukset, kokoukset, videopalaverit ja sähköposti koettiin toimiviksi opastuskanaviksi. Enemmän opastusta vastaajat olisivat toivoneet saavansa Lännen Median intranetistä eli PlanFirstistä sekä painetuista ja sähköisistä ohjelehtisistä.

Melkein kaikki vastaajat uskoivat tietävänsä, miksi toimitusjärjestelmä vaihdettiin, eli mitä uudistuksella tavoiteltiin. Taulukossa on lueteltu aihepiirit, joihin uudistuksen tavoitteet vastaajien mukaan liittyivät. Ne olivat toimitusjärjestelmiin liittyvät asiat, lehtien välinen yhteistyö ja toimitustyön sujuvuus. Niiden lisäksi vastauksissa mainittiin säästöt,

yhdenmukaisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Vain yksi vastaaja ei tiennyt, mitä uudistuksella tavoiteltiin.

Taulukkoon on koottu aihepiirit, joihin vastaajien kokemukset uudistuksen hyödyistä ja haitoista liittyivät. Vastaajat vertailivat uutta ja vanhaa toimitusjärjestelmää toisiinsa sekä arvostelivat uuden järjestelmän käytettävyyttä. Vastauksista kävi ilmi, että mielipiteet uudesta toimitusjärjestelmästä olivat todella jakautuneita. Osa vastaajista suhtautui järjestelmään myönteisesti, osa neutraalisti ja muutamassa vastauksessa lueteltiin ainoastaan uuden järjestelmän haittoja. Toimitusjärjestelmän käytettävyydessä voisi olla parannettavaa, vaikka sitä toimittajilta ei erikseen kysytty.

Taulukossa on lueteltu uudistuksen osa-alueiden toteutuminen paremmuusjärjestyksessä. Parhaat arvosanat sai uudistuksesta viestintä. Viestintää heikommalla arvostettiin uudistuksen toteutus ja järjestelmän käyttöönotto. Perusteluina alhaisille arvosanoille olivat itse järjestelmä, koulutuksen riittämättömyys sekä henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen.

6 PÄÄTÄNTÄ

Tutkimuksessa selvitettiin, miten muutosviestintä toteutuu toimitusjärjestelmän käyttöönotossa. Tutkimuksessa kartoitettiin Lännen Median toimittajien kokemuksia viestinnästä ja käyttöönotosta toimitusjärjestelmän uudistuksessa. Kysymykset liittyivät viestintäkanaviin, viestinnän määrään, tapaan ja sujuvuuteen, opastukseen sekä toimittajien käsityksiin uudistuksen tavoitteista ja hyödyistä. Viestinnän mittaaminen on vaikeaa, mutta kyselytutkimuksen avulla saadaan arvokasta tietoa muutoksen kokemisesta organisaation jäsenten näkökulmasta. Tulokset myös painottavat viestinnän merkitystä ylimmälle johdolle, jolloin voidaan varmistaa, että viestintä huomioidaan muutostilanteissa entistä paremmin. (Johansson & Heide 2008: 293.) Viestintä on sitä tärkeämpää ja vaativampaa, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 35). Toimitusjärjestelmän uudistaminen on iso muutos, joka koskee kaikkien toimituksen työntekijöiden jokapäiväistä työskentelyä, ja tällöin myös viestinnän merkitys uudistuksen toteutuksessa korostuu.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten toimittajat kokivat muutosviestinnän uuden toimitusjärjestelmän käyttöönotossa, ja miten toimitusjärjestelmän käyttöönottoprosessia voitaisiin parantaa muutosviestinnän avulla. Pääasiassa toimittajat olivat tyytyväisiä viestintäkanavien käyttöön ja saamansa tiedon määrään, viestinnän tapaan sekä viestinnän sujuvuuteen. Emilia Tykin (2016) muutaman vuoden takaiseen tutkimukseen verrattuna Lännen Median muutosviestintä on tämän tutkimuksen perusteella parantunut. Tykin (2016) tutkimuksessa noin puolet vastaajista koki viestinnän olleen puutteellista tai epäonnistunutta, ja muutoksen tavoitteet olivat osalle vastaajista epäselviä. Tässä tutkimuksessa uudistuksen tavoitteet olivat lähes kaikille toimittajille selkeitä, mikä kertoo, että yksi tärkeimmistä muutosviestinnän tehtävistä on täytetty. Heiskanen ja Lehikoinen (2010: 21) mukaan aito muutos voi tapahtua vasta, kun sen tavoitteet sekä uudet toimintatavat on ymmärretty ja hyväksytty riittävän yleisesti.

Mahdollisuudet vaikuttaa uudistukseen koettiin melko heikoiksi. Viestinnän vuorovaikutteisuus on tärkeää, sillä mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä antaa kritiikkiä ja palautetta auttavat työntekijöitä hyväksymään muutoksen (Kotter 1996: 99–100), eli

tässä tapauksessa uuden järjestelmän käyttöönoton. Lisäksi työntekijöiden ottaminen mukaan uudistuksen suunnitteluun tai ainakin toteutukseen on yksi tehokkaimmista tavoista sitouttaa heidät muutokseen ja saada heidät tukemaan sitä (Johansson & Heide 2008: 292; Juholin 2008: 128; Heiskanen & Lehikoinen 2010: 67). Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden järjestelmään liittyvää asiantuntijuutta ei hyödynnetty niin paljon, kuin olisi ollut mahdollista. Lisäksi vastaajat kokivat mahdollisuutensa tulla kuulluksi ja vaikuttaa uudistukseen heikoiksi. Tämä vahvistaa käsitystä vuorovaikutuksen tärkeydestä muutoksesta viestinnässä. Monet tutkijat pitävät työntekijöiden osallistumista muutosprosessiin mittarina jopa sille, onko muutos ylipäättään saavutettu vai ei (ks. Kitchen & Daly 2002).

Kriittisyys uudistusta kohtaan kävi ilmi, kun toimittajilta kysyttiin, mitä hyötyä uudistuksesta heidän mielestään oli. Osa vastaajista luetteli pelkästään uudistuksen haittoja. Muutoksen kritisoiminen ei Juholinin (2008: 135) mukaan välttämättä tarkoita, että työntekijä ei olisi sitoutunut muutokseen, vaan päinvastoin, hän saattaa haluta organisaation parasta. Juholin (2008: 135) huomauttaakin, että muutoksen kritisoijilla voi olla hyödyllisiä näkemyksiä, jos he tulevat kuulluksi. Tutkimuksen perusteella työntekijöillä oli paljon sanottavaa uudistuksesta ja järjestelmästä, vaikka he kokivat vaikutusmahdollisuutensa pieniksi. Työntekijöiden vuorovaikutusmahdollisuuksiin olisi siis syytä kiinnittää huomiota. Vuorovaikutteisuutta voi yrittää lisätä esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuus keskustella sisäisistä uutisista keskustelupalstoilla nimettöminä (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 84). Tällöin kynnyks kommentoida ei välttämättä ole niin korkea, ja työntekijöiden mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa paranevat.

Viestintäkanavista voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän organisaation johtoa, intranetiä ja internetiä. Organisaation johto on Heiskasen ja Lehikoisen (2010: 78) mukaan kaikkien muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvien tavoin avainasemassa muutosten ja viestinnän onnistumisessa. Åbergin (2000: 175) mukaan johdon näkyminen henkilökohtaisesti, esimerkiksi yksiköissä kiertäminen ja kaikkien puhutettavissa oleminen, ovat tärkeitä työyhteisön ollessa maantieteellisesti hajallaan. Sähköisen viestinnän, esimerkiksi intranetin ja internetin avulla voidaan päästä jatkuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 78). Tämä olisi hyvä esimerkiksi

Lännen Mediassa, sillä tutkimuksessa havaittiin puutteita sekä viestinnän jatkuvuudessa että vuorovaikutuksessa. Intranetiä voidaan hyödyntää luomalla sinne esimerkiksi muutokampanjoita (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 78).

Viestinnän nopeudessa ja jatkuvuudessa olisi parantamisen varaa. Niistä huolehtiminen on tärkeää, koska työntekijöiden pitäisi olla koko ajan tietoisia järjestelmän käyttöönoton etenemisestä (Ikävalko 1999: 112; Juholin 2013b: 393). Kun viestintä on nopeaa ja jatkuvaa, ja tieto tulee hyvissä ajoin, työntekijöillä on aikaa miettiä eri vaihtoehtoja (Johansson & Heide 2008: 292). Silloin aikaa ei myöskään kulu huhuihin ja spekulatioihin (Ikävalko 1999: 112–113). Huhujen ja spekulatioiden välttämiseksi viestinnän aikataulu olisi Heiskanen ja Lehikaisen (2010: 94) mukaan hyvä suunnitella etukäteen.

Pääasiassa vastaajat olivat tyytyväisiä käyttöönoton opastukseen, mutta kaikki eivät kokeneet koulutusta riittävänä. Koulutus on tärkeä osa järjestelmän käyttöönottoa erityisesti silloin, kun tekniikka on monimutkaista ja järjestelmällä suoritetaan työtehtäviä (ks. Sharma & Yetton 2007). Koulutusten tukena kannattaa hyödyntää esimerkiksi painettuja ja sähköisiä ohjelehtisiä (ks. Pfleeger 2001: 451), ja niiden käyttöä vastaajat toivoivat enemmän myös tässä tutkimuksessa. Erään vastaajan mukaan osa työntekijöistä osasi käyttää uutta toimitusjärjestelmää jo ennen sen käyttöönottoa. Työntekijöiden osaamista kannattaisi hyödyntää koulutuksessa, sillä jotkut saattavat kysyä apua mieluummin yksityisesti kollegoiltaan kuin opetustilanteessa (ks. Pfleeger 2001: 452).

Tutkimuksessa selvisi, että osa toimittajista ei kokenut toimitusjärjestelmän uudistuksesta olevan mitään hyötyä. Heiskanen ja Lehikoinen (2010: 97) painottavat, että uudistuksesta täytyy viestiä myös sen jälkeen tuomalla esille onnistumisia, edistymisiä ja saavutuksia. Uuden järjestelmän tuomista hyödyistä viestiminen olisi siis tärkeää. Kun organisaatiossa toistetaan muutoksen tuloksia, työntekijät huomaavat, mikä on muuttunut ja mitä uudistuksella saavutettiin (Juholin 2008: 130).

Tutkimuksen vastausprosentti oli noin 25 ja jäi siten toivottua pienemmäksi. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta antavat osviittaa sille, mitä sanomalehtien

toimitusten olisi hyvä huomioida uuden toimitusjärjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi tulokset vahvistavat käsitystä viestinnän tärkeydestä muutoksen läpiviemisessä. Aineistoa analysoitiin sekä määrällisesti että laadullisesti, sillä pelkkä määrällinen analyysi ei vastaajien alhaisen määrän vuoksi olisi tuottanut riittävästi luotettavaa tutkimustietoa.

Vastaajat edustivat tutkittavien joukkoa melko kattavasti, koska he olivat eri-ikäisiä ja työskentelivät eri tehtävissä useassa eri toimipisteessä. Lisäksi heidän työkuvansa, työuriensa pituudet ja aiempi kokemuksensa toimitusjärjestelmistä vaihtelivat. Tästä huolimatta vastauksia ei voi liiaksi yleistää, koska vastausprosentti on niin alhainen. Kysymys, jossa toimittajilta kysyttiin, missä lehdessä he työskentelevät, oli muotoiltu harhaanjohtavasti, sillä osa vastaajista saattoi valita Lännen Median, vaikka työskentelee organisaatiolle jonkin osakaslehden kautta.

Tässä tutkimuksessa ainoastaan sivuttiin käytettävyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä. Kun toimittajilta kysyttiin uudistuksen hyötyjä, moni heistä luetteli vastauksena järjestelmien käytettävyyteen liittyviä asioita. Tämän perusteella toimitusjärjestelmän käytettävyys vaikuttaa käyttäjien kokemuksiin uudistuksesta. Toimitusjärjestelmien käytettävyys olisi oma, mielenkiintoinen tutkimusaiheensa, ja tutkimuksen perusteella sille olisi myös kysyntää.

LÄHTEET

- Alma Media (2017). Tilinpäätöstiedote tammi-joulukuu 2016. [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: https://www.almamedia.fi/docs/default-source/investors/Financial-reporting/fi/2016/osavuositiedote-q4-2016.pdf?sfvrsn=bcd114ed_4
- Alma Media (2018). [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: <https://www.almamedia.fi/>
- ATK-sanakirja (2004). Helsinki: Talentum.
- Barometern (2008). Lagom stora för att dominera i Sverige. [Lainattu 30.10.2017]. Saatavilla: <http://archive.is/FDdRN#selection-491.0-491.38>
- Compeau, D., L. Olfman, M. Sein & J. Webster (1995). End-User Training and Learning. *Communications of the ACM* 38: 7, 25–26.
- Cooper, C.L. & C. Argyris (1998). *Encyclopedia of Management*. 1. painos. Oxford: Blackwell Business.
- Davis, Fred D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly* 13: 3, 319–340.
- DeLone, William H. & Ephraim R. McLean. (2003). The DeLone and McLean Model of Information System Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management and Information Systems* 19, 9–30.
- Heiskanen, Mia & Sari Lehikoinen (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.
- Helle, Merja (2009). Journalistisen työn muutos. Teoksessa: Esa Väliaverronen (toim.). *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 91–111.
- Helle, Merja (2011). *Toimitustyö muutoksessa. Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksenä*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hertzum, Mortem (2002). Organisational Implementation: a Complex But Under-recognised Aspect of Information-System Design. Teoksessa: O.W. Bertelsen (toim.). *NordiCHI '02 vol 31 Proceedings of the Second Nordic conference on Human-Computer Interaction*. New York: ACM Press, 201–204.
- Hodgson, L. & P. Aiken (1998). Organization Change Enabled By the Mandated Implementation of New Information Systems Technology: a Modified Technology Acceptance Model. Teoksessa: R. Agarwal (toim.). *SIGCPR '98*

Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR conference on Computer Personnel Research. New York: ACM Press. 205–213.


- Ikävalko, Elisa (1999). *Käytännön tiedottaminen: yhteisviestinnän käsikirja*. Helsinki: Inforviestintä.
- Ilkka (2012). Ilkka ja Pohjalainen toimitukselliseen yhteistyöhön Alma Aluemedian kanssa. [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: <https://www.ilkka.fi/uutiset/maakunta/ilkka-ja-pohjalainen-toimitukselliseen-yhteisty%C3%B6h%C3%B6n-almaluemedian-kanssa-1.1247814>
- Ilkka-Yhtymä Oyj (2018). [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: <http://www.ilkka-yhtyma.fi/web/yhtyma/corporate.nsf>
- Infomaker (2017). [Lainattu 30.10.2017]. Saatavilla: <https://www.infomaker.se/newspilot/>
- ISO 9241-11 (1998). Näyttöpäätteillä tehtävän toimistotyön ergonomiset vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- ISO 9241-210 (2010). Vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Johansson, Catrin & Mats Heide (2008). Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal* 13: 3, 288–305.
- Jokinen, Jouko (2005). Toimittajan päivä 2014. Teoksessa: J. Heilmann (toim.). *Vauhtia viestinnästä. Suomen viestintäalan strategiset linjaukset*. Helsinki: Graafinen teollisuus ry, Sanomalehtien liitto. 211–213.
- Journalisti (2018). Uutissuomalainen kiri kolmanneksi. [Lainattu 28.2.2018]. Saatavilla: <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2018/1/uutissuomalainen-kiri-kolmanneksi/>
- Juholin, Elisa (2008). *Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, Elisa (2013a). *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Juholin, Elisa (2013b). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 7. uudistettu painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Kaleva (2014). Kaleva ja 11 muuta lehteä tiivistävät journalistista yhteistyötään Lännen Mediassa. [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/kaleva-ja-11-muuta-lehteä-tiivistavat-journalistista-yhteistyötään-lannen-mediassa/655533/>

- Kim, H-W. & S.L. Pan (2006). Towards a Process Model of Information Systems Implementation: the Case of Customer Relationship Management (CRM). *The Data Base for Advances in Information Systems* 37:1, 59–76.
- Kitchen, Philip J. & Finbarr Daly (2002). Internal Communication During Change Management. *Corporate Communications: An International Journal* 7: 1, 46–53.
- Kolari, Erja (2009). Toimittajasta tuottajaksi. Sanomalehden toimitustyö muutoksessa. Teoksessa: Esa Väliverronen (toim.). *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 150–167.
- Kotter, James P. (1996). *Leading Change*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Kujala, Sari. (2003). User Involvement: a Review of the Benefits and Challenges. *Behaviour & Information Technology* 22, 1–16.
- Legris, P. & P. Colletette (2006). A Roadmap for IT Project Implementation: Integrating Stakeholders and Change Management Issues. *Project Management Journal* 37:5, 64–75.
- Lipitt, M. (1997). Say What You Mean, Mean What You Say. *Journal of Business Strategy* 19: 4, 18–20.
- Lowry, Paul Benjamin, Gilbert G. Karuga & Vernon J. Richardson (2007). Assessing the Impact of Premier Information Systems Research Over Time. *Communications of the AIS (CAIS)* 19, 115–131.
- Lucas, H.C. (1981). *Implementation, the Key to Successful Information Systems*. New York: Columbia University Press.
- Lännen Media (2018). [Lainattu 30.10.2017]. Saatavilla: <http://www.lannenmedia.fi/>
- Mills, Jean Helms, Kelly Dye & Albert J. Mills (2009). *Understanding Organizational Change*. New York: Routledge.
- Murch, Richard (2002). *IT-projektinhallinta*. Helsinki: Edita, IT Press.
- Nielsen, Jakob (1993). *Usability Engineering*. San Francisco (CA): Academic Press.
- Nielsen, Jakob (1995). 10 Usability Heuristics for User Interface Design. [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>
- Nielsen, Jakob & Don Norman (2015). The Definition of User Experience (UX). [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>
- Pavlik, John V. (2008). *Media in the Digital Age*. New York: Columbia University Press.

- Petter, S., W. DeLone & E. McLean (2008). Measuring Information Systems Success: Models, Dimensions, Measures and Interrelationships. *European Journal of Information Systems* 17: 3, 236.
- Pfleeger, Shari Lawrence (2001). *Software Engineering: Theory and Practice*. 2. painos. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall cop.
- Posio, Matti (2018), Lännen Median päätoimittaja. Tampere. Puhelinhaastattelu, 23.2.2018.
- Punter, T., M. Ciolkowski, B. Freimut & John I. (2003). Conducting On-Line Surveys in Software Engineering. *2003 International Symposium on Empirical Software Engineering (ISESE'03)*. 80–88.
- Rajala, Reetta (2017). *CCEA: Muutos ja sen johtaminen* [online]. [Lainattu 14.2.2018]. Viestintä organisaatiossa -kurssin luento 26.9.2017. Saatavilla rajoitetusti.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5. painos. New York: Free Press.
- Sahin, I. (2006). Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology-Related Studies Based on Rogers' theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology* 6521 5: 2.
- Sharma, R. & P. Yetton (2007). The Contingent Effects of Training, Technical Complexity, and Task Interdependence on Successful Information Systems Implementation. *MIS Quarterly* 31, 219–238.
- Sinkkonen, Irmeli, Hannu Kuoppala, Jarmo Parkkinen & Raino Vastamäki (2006). *Käytettävyyden psykologia*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita, IT Press.
- Spike, B. K. & K. Lesser (1995). We Have Met the Enemy. *Journal of Business Strategy* 16: 2, 17–23.
- Stenwall, Jari & Petri Virtanen. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sternad, Simona, Miro Gradisar & Samo Bobek (2011). The Influence of External Factors on Routine ERP Usage. *Industrial Management & Data Systems* 111: 9, 1511–1530.
- TIVIA ry (2015). IT- ja digitalisointibarometri. [Lainattu 27.4.2018]. Saatavilla: <http://www.tivia.fi/julkaisut/tutkimukset/it-barometri>
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Turun Sanomat (2012). Turun Sanomat, Alma media ja Ilkka lisäävät yhteistyötä. [Lainattu 7.5.2018]. Saatavilla: <http://www.ts.fi/uutiset/talous/428466/Turun+Sanomat+Alma+media+ja+Ilkka+liisaavat+yhteistyota>
- Tykki, Emilia (2016). *Säästöä, selviytymistä ja uutiskilpailua: henkilöstön suhtautuminen Lännen Median organisaatiomuutokseen*. Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Vanhala, Toni (2005). Kyselylomakkeet käytettävyytutkimuksessa. Teoksessa: Saira Ovaska, Anne Aula & Päivi Majaranta (toim.). *Käytettävyytutkimuksen menetelmät*. Tampere: Tampereen yliopisto. 17–36.
- Veal, A. J. (1997). *Research Methods for Leisure and Tourism. A Practical Guide*. 2. painos. Lontoo: ILAM.
- Vilkka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Väliverronen, Esa (2009). Journalismi kriisissä? Teoksessa: Esa Väliverronen (toim.). *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 13–31.
- Yle (2017). Olivatko maakuntalehtien yhteissisällöt 100 vuotta toimineen Pohjolan Sanomien viimeinen niitti? [Lainattu 28.2.2018]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9497985>
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.

Liite 1. Kyselylomake


 Vaasan yliopisto

Kokemuksesi Newspilot-uudistuksesta

Taustatiedot

- Missä lehdessä työskentelet?
- Ikäsi?
- Mikä on ammattinimikkeesi tai työtehtäväsi?
- Kuinka monta toimitusjärjestelmää osaat käyttää?
- Kuinka kauan olet työskennellyt Lännen Mediassa?
- Työskenteletkö Lännen Mediassa tällä hetkellä?
- Työskenteletkö Lännen Mediassa, kun Newpilot otettiin käyttöön keväällä 2017?

Seuraava >>

 Vaasan yliopisto

Kokemuksesi Newspilot-uudistuksesta

Minkä verran sait tietoa Newpilot-uudistuksesta seuraavien kanavien kautta?

	Sain liian vähän tietoa	Sain sopivasti tietoa	Sain liikaa tietoa	Ei koske minua
* Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lähiesimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Organisaation johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kokoukset ja videopalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sähköiset tiedotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Intranet (PlanFirst)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Puhelinsoitot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tekstiviestit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Newspilot-uudistukseen liittyvistä asioista viestittiin

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
* Luotettavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Rehellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osallistavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
*Newspilot-uudistuksesta oli saatavilla riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Virallinen tieto kulki kaikille työntekijöille samanaikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Tiesin koko ajan, miten Newspilot-uudistus etenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Sain ääneni kuuluviin Newspilot-uudistuksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Sain vaikuttaa Newspilot-uudistukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Sain riittävästi opastusta Newspilotin käyttöönottoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Newspilotin hyödyistä on tiedotettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Työmotivaationi on parantunut sen jälkeen, kun Newspilot otettiin käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkä verran sait opastusta Newspilotin käyttöönottoon seuraavien kanavien kautta?

	Sain liian vähän tietoa	Sain sopivasti tietoa	Sain liikaa tietoa	Ei koske minua
*Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Lähiesimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Organisaation johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Kokoukset ja videopalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Painetut ohjelehtiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Sähköiset ohjelehtiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Intranet (PlanFirst)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Puhelinsoitot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Tekstiviestit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Mitä toimitusjärjestelmän vaihtamisella mielestäsi tavoiteltiin?

* Mitä hyötyä toimitusjärjestelmän vaihtamisesta mielestäsi oli?

Minkä yleisarvosanan asteikolla 1–5 (1=huonoin, 5=paras) antaisit

	1	2	3	4	5
*Newspilot-uudistuksen viestinnälle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Newspilotin käyttöönotolle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Newspilot-uudistuksen toteutukselle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos annoit jollekin uudistuksen osa-alueelle arvosanan 1, kerro lyhyesti tyytymättömyytesi syy.

<< Edellinen

Seuraava >>