# Intranet suomalaisessa kuntaorganisaatiossa

## Intranetin roolit, tehtävät ja sisällöt sekä henkilöstön sitoutuminen intranetin käyttöön

Hanna P. Korhonen
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2007
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

| | |
|---|---|
| Tiedekunta<br>**HUMANISTINEN** | Laitos<br>VIESTINTÄTIETEIDEN |
| Tekijä<br>Hanna P. Korhonen | |
| Työn nimi<br>Intranet suomalaisessa kuntaorganisaatiossa – Intranetin roolit, tehtävät ja sisällöt sekä henkilöstön sitoutuminen intranetin käyttöön | |
| Oppiaine<br>Yhteisöviestintä | Työn laji<br>Pro gradu -tutkielma |
| Aika<br>Helmikuu 2007 | Sivumäärä<br>204 + 24 |


Tiivistelmä

Tutkimus tarkastelee intranetiä suomalaisessa kuntaorganisaatiossa. Vuonna 2006 kahdella kolmasosalla kunnista on intranet. Tutkimus pyrkii kartoittamaan, mikä on intranetin rooli suomalaisessa kuntaorganisaatiossa, mitä suomalaisen kuntaorganisaation intranet sisältää sekä mitkä tekijät edistävät ja mitkä haittaavat henkilöstön sitoutumista intranetin käyttöön. Lisäksi selvitetään, millaisena Jyväskylän kaupungin henkilöstö kokee intranetin. Vastauksia näihin kysymyksiin haetaan viiden suuren kaupungin intranetin päätoimittajilta sekä Jyväskylän kaupungin intranetin käyttäjiltä eli henkilöstöltä. Menetelmät ovat kvalitatiivisia: tekijöiden haastattelut ja käyttäjien fokusryhmäkeskustelut.

Teoriaosassa intranetiä tarkastellaan laajana ilmiönä organisaation kontekstissa neljän näkökulman kautta. Niitä ovat organisaation viestintäteknologia, organisaatio, organisaation sisäisen viestintä sekä tieto organisaatiossa. Näistä löydetään intranetin menestystekijöitä ja haasteita. Lisäksi esitellään kuntaorganisaation sisäistä ja verkkoviestintää.

Tutkimuksen mukaan kuntaorganisaation intranet on väline viestintään ja työntekoon. Lähitulevaisuudessa intranetiin integroidaan tiiviimmin organisaation muita tietojärjestelmiä. Myös ryhmätyötilat, personointiratkaisut ja ekstranetit lisääntyvät. Haasteena on varmistaa kaikille kunnan työntekijäryhmille pääsy intranetiin. Intranet koostuu koko organisaation yhteisestä pääintranetistä ja työyksikköjen/toimialojen omista alaintraneteistä. Muuten sisältö on rakennettu asiasisältöjen mukaan ja usein kaikki sisältö on avoinna kaikille. Intranetin etusivu on sekä ajankohtainen uutispalsta, ”aamun lehti”, että tietojärjestelmien käynnistysalusta, ”kojelauta”. Suosituimpia sisältöjä ovat yhteystietohaku, kirpputori ja ruokalistat. Intranetin myötä sähköpostin määrä on vähentynyt ja henkilöstölehdestä on tullut luonteeltaan taustoittavampi. Henkilöstön sitoutumista intranetin käyttöön edistävät tutkimuksen mukaan sisältöjen rakentaminen käyttäjien tarpeista, hyvä käytettävyys ja panostus viestintään intranetin käyttöönotossa. Sitoutumista haittaavat huonot intranetiin pääsymahdollisuudet, vastustava organisaatiokulttuuri, hatarat tietotekniikan käyttötaidot ja intranetin kokeminen vieraaksi. Jyväskylän kaupungin intranetin käyttäjät kokevat tärkeimmiksi sisällöiksi oman yksikön intranetin, henkilöstöasiat, koulutusasiat, lomakkeet ja yhteystietohaun. Nyt intranetin käyttö on rutiininomaista ja käyttöaktiivisuus kirjavaa. He toivovat intranetin ja asiakirjanhallintajärjestelmän välisiin rooleihin selvennystä, lisää tietoa intranetistä ja intranetiltä lisää ajankohtaisuutta. Kojelauta kiehtoo ja pelottaa. Sisäisten tiedotteiden julkaisemiseen sähköpostin sijaan pelkästään intranetissä suhtaudutaan varauksella.

Empiirisestä osasta nousi esiin samoja menestystekijöitä ja haasteita kuin intranetiä käsittelevästä tutkimuksesta ja kirjallisuudesta. Näitä ovat esimerkiksi käyttäjien tarpeista rakennettu sisältö, selkeä sisältörakenne, hyvä käytettävyys, tiedonjakamiselle avoin organisaatiokulttuuri, viestinnän merkitys lanseerausvaiheessa sekä johdon ja työyhteisön sosiaalinen merkitys. Näihin pohjautuen olisi mahdollista kehittää mittari intranetin analysointiin. Mittarin kehittämiseen ja yleisestikin intranetin tutkimukseen tarvitaan lisää monitieteellistä yhteistyötä.

Lopuksi esitetään hypoteesi intranetin neljästä navigoinnin tyypistä, joita ovat 1) pää- eli asiasisältö-, 2) organisaatio-, 3) tuki- ja 4) vinkkinavigointi. Viidenneksi navigoinnin tyypiksi muotoutuu mahdollisesti navigointiotsikot toiminnallisuuksiin ja tietojärjestelmiin. Hypoteesin mukaan intranetin käytettävyys parantuu, jos intranetin navigointiotsikot on järjestetty navigointien tyypeittäin ryhmiin ja nämä ryhmät on erotettu toisistaan visuaalisesti. Hypoteesin vahvistamiseksi tarvitaan lisätutkimusta.



Asiasanat

Intranet, intranetin sisältö, kaupungit, kunnat, käytettävyys, organisaatio, organisaatiokulttuuri, sisäinen tiedotus, sitouttaminen, tietämyksenhallinta, verkkoviestintä, viestintätekniikka

Säilytyspaikka

Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto

Muita tietoja

**UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ**

| Faculty<br>**FACULTY OF HUMANITIES** | Department<br>DEPARTMENT OF COMMUNICATION |
|---|---|
| Author<br>Hanna P. Korhonen | |
| Title<br>Intranet and Finnish Municipalities – Intranet's Roles, Tasks, Content, and Employee Commitment | |
| Subject<br>Organizational Communication and Public Relations | Level<br>Master's Thesis |
| Month and year<br>February 2007 | Number of pages<br>204 + 24 |


Abstract

The study examines intranet in the context of Finnish municipalities. In year 2006 two thirds of the municipalities were using intranet. The aim of the study is to examine what kind of role the intranet has in the use of Finnish municipalities, what are the contents of intranets and which factors enhance and which hinder employee commitment to intranet use. Also the question, what the employees of the City of Jyväskylä feel about their intranet, is examined. Questions are answered by using two qualitative methods. Firstly the persons in charge of intranets in five big cities are interviewed. Secondly employee views are gathered using focus group interviews.

The theory part examines intranet through a wide lens in the context of organization using four different viewpoints. These are organizational communication technologies, organization, internal communication and knowledge management. Factors of success and challenges for intranet are found. Also internal and online communication in the context of Finnish municipalities are discussed.

According to the study, intranet is a tool or medium for communication and work. In the near future more organizational information systems and databases are integrated into intranets. Also group workspaces, personalization and extranets are becoming popular. The challenge is to ensure intranet access to every employee. Intranet is built of a main intranet and subintranets of work units or departments. Otherwise the content structure or information architecture of the intranets is task-based – not based on organizational chart. Most of the content is open to every employee. The intranet mainpage is both an up-to-date news desk but also a launch board for integrated information systems and databases. The most popular contents are organizational phone book, flea market and lunch menus. It has been noticed by the persons in charge of intranets that after the implementation of intranet the amount of emails circulating has decreased and the nature of the internal employee magazine has changed towards more background and human interest story direction. Employee commitment to intranet use is enhanced by building the content of intranet based on the needs of the employees, good usability and communicating extensively when implementing intranet. Commitment is hindered by the lack of intranet access, opposing organizational culture, poor computer skills and experiencing intranet as unfamiliar. According to the users of the intranet of the City of Jyväskylä the most important intranet contents are the subintranet of their own work unit, human relations issues, employee training and courses, forms and organizational phone book. Currently the employees are using intranet according to certain routines but user frequency varies greatly from work unit to work unit. Employess wish that the differences between the roles of the intranet and the document management system would be more clearly expressed. They would like to get more information about their roles and more up-to-date content into the intranet. The so-called launch board role of the intranet both excites and frightens. Publishing internal news releases only on the intranet instead of emailing them via lists is taken up by reserved attitude.

In the empirical study as in the literature and research examined in the theory part same kind of themes of intranet success and challenges were found. Among these are for example building the content of the intranet based on the needs of the users, clear structure, good usability, organizational culture open to information dissemination, extensive communication on intranet implementation, and positive social influence of superiors and workmates. It might be possible to build an evaluation tool to analyze intranets based on these success and challenge factors. Therefore more multidisciplinary cooperation is needed in the study of intranets.

Also a hypothesis of four types of navigation on the intranet is proposed. The types of navigation are 1) main or content, 2) organizational, 3) help, and 4) tip-giving navigation. Because the rising amount of links to integrated information systems and databases probably also a fifth type is needed. According to the hypothesis the usability of an intranet is enhanced if the links are grouped based on the four types of the navigation and these groups are distinguished using visual methods. More research is needed to confirm the hypothesis.



Keywords

Employee commitment, employee communication, internal communication, intranet, intranet content, knowledge management, municipalities, online communication, organization, organizational communication technologies, organizational culture, usability

Depository

University of Jyväskylä / Tourula Library

Additional information

# SISÄLLYS


**1 JOHDANTO ... 1**

**2 INTRANET, ORGANISAATIO JA VIESTINTÄ ... 3**

2.1 INTRANETIN LUONNEHDINTAA ... 3
*2.1.1 Intranetin määrittelyä ... 3*
*2.1.2 Intranetin roolin kehittyminen ... 4*
*2.1.3 Intranetin ominaisuuksia ... 7*
*2.1.4 Intranetin tehtäviä organisaatiossa ... 7*
2.2 NÄKÖKULMIA ORGANISAATION VIESTINTÄTEKNOLOGIAAN ... 9
*2.2.1 Viestintäteknologia, väline, kanava ja genre ... 9*
*2.2.2 Viestintäteknologian tutkimusnäkökulmia ... 11*
*2.2.3 Viestintäteknologian käyttöön liittyviä teorioita ... 12*
*2.2.4 Käyttäjä ja käytettävyys ... 15*
*2.2.5 Viestintäteknologia ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa ... 18*
2.3 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOON ... 19
*2.3.1 Organisaation määrittelyä ... 19*
*2.3.2 Organisaatio valmiina rakenteena ja järjestelmänä ... 20*
*2.3.3 Organisaatio dynaamisena verkostona ... 23*
*2.3.4 Organisaatio kulttuurina ... 25*
*2.3.5 Sitoutuminen organisaatioon ja työhön ... 27*
*2.3.6 Organisaatio ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa ... 29*
2.3.6.1 Intranet ja organisaation luonne ... 30
2.3.6.2 Intranet ja organisaatiokulttuuri ... 32
2.3.6.3 Intranetin rakentaminen ja lanseeraus organisaatiossa ... 33
2.4 NÄKÖKULMIA ORGANISAATION SISÄISEEN VIESTINTÄÄN ... 37
*2.4.1 Sisäisen viestinnän määrittelyä ... 38*
*2.4.2 Organisaation viestintäjärjestelmä ... 40*
*2.4.3 Viestintä integroijana ja muutoksen generoijana ... 43*
*2.4.4 Sisäinen viestintä ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa ... 44*
2.5 NÄKÖKULMIA TIETOON ORGANISAATIOSSA ... 47
*2.5.1 Data, informaatio, tieto, osaaminen ja piilotieto ... 47*
*2.5.2 Tietohallinto ja tietojohtaminen ... 48*
*2.5.3 Tietosisällöt organisaatiossa ... 50*
*2.5.4 Organisaation tieto ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa ... 51*
2.6 YHTEENVETOA JA KESKUSTELUA INTRANETIN MENESTYSTEKIJÖISTÄ JA HAASTEISTA ... 54

**3 KUNTAORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ ... 59**

3.1 KUNTAORGANISAATIO ... 59
*3.1.1 Kuntaorganisaation tehtävät ... 59*
*3.1.2 Kuntaorganisaation tarkastelua viestinnän kannalta ... 61*

3.2 KUNNAN VIESTINTÄ ... 63
*3.2.1 Kunnan sisäinen viestintä ... 65*
*3.2.2 Keskustelua kunnan sisäisestä viestinnästä ... 66*
*3.2.3 Kunnan verkkoviestintä ... 68*

**4 TILAAJAN ESITTELY ... 70**

4.1 JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI ... 70
4.2 JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN VIESTINTÄ ... 71
4.3 JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN INTRANET LYYTI ... 72
*4.3.1 Intranet Lyytin esittely ... 73*
*4.3.2 Intranet Lyytin rinnalla toimivat järjestelmät ... 74*
*4.3.3 Intranet Lyyti sisäisen viestinnän tutkimuksessa 2002 ... 75*

**5 TUTKIMUSKYSYMYKSET ... 76**

**6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 78**

6.1 MENETELMIEN VALINTA ... 78
*6.1.1 Menetelmä 1: Intranetin tekijöiden haastattelut ... 78*
*6.1.2 Menetelmä 2: Intranetin käyttäjien eli henkilöstön fokusryhmäkeskustelut ... 79*
6.2 AINEISTONKERUU ... 80
*6.2.1 Intranetin tekijöiden haastattelut ... 80*
*6.2.2 Intranetin käyttäjien eli henkilöstön fokusryhmäkeskustelut ... 81*
6.3 ANALYSOINTI ... 83
*6.3.1 Intranetin tekijöiden haastattelut ... 85*
*6.3.2 Intranetin käyttäjien eli henkilöstön fokusryhmäkeskustelut ... 86*
6.4 TAUSTATIEDOT ... 86
*6.4.1 Haastateltujen intranetin tekijöiden ja heidän intranetiensä taustatiedot ... 86*
*6.4.2 Fokusryhmäkeskusteluihin osallistuneiden taustatiedot ... 87*

**7 TULOKSET ... 90**

7.1 INTRANETIN ROOLI KUNTAORGANISAATIOSSA ... 90
*7.1.1 Kaupunkien intranetien kehittyminen ... 90*
*7.1.2 Intranet strategisissa linjauksissa ... 93*
*7.1.3 Intranetin perustamisen syitä ja sille asetettuja tavoitteita ... 95*
*7.1.4 Kuntaorganisaation erityisvaatimuksia intranetiä rakennettaessa ... 97*
7.1.4.1 Kuntaorganisaation julkisuus ... 98
7.1.4.2 Poliittinen päätöksentekojärjestelmä ja seutuyhteistyö ... 98
7.1.4.3 Kuntaorganisaation suuruus ja henkilöstön työtehtävien monipuolisuus ... 99
*7.1.5 Intranetin rooli käytännössä ... 100*
*7.1.6 Yhteenvetoa ... 101*
7.2 KUNTAORGANISAATION INTRANETIN PIIRTEITÄ ... 102
*7.2.1 Sisältörakenne ... 102*
7.2.1.1 Yhteiset sisällöt eli pääintranet ... 103
7.2.1.2 Toimialaspesifit sisällöt eli alaintranetit ... 104
7.2.1.3 Asiasisältöihin vs. organisaatiorakenteeseen perustuva sisältörakenne ... 105
7.2.1.4 Tarjotaanko kaikki sisällöt kaikille? ... 107
7.2.1.5 Henkilöstön mielipiteitä sivustorakenteesta ... 109
7.2.1.6 Yhteenvetoa ... 110
*7.2.2 Sisällöt ... 110*
7.2.2.1 Henkilöstöasiat ... 112
7.2.2.2 Sisäinen viestintä, uutiset, tiedotteet, ilmoitustaulu, kalenteri ... 113
7.2.2.3 Kohti kojelautaa ... 118
7.2.2.4 Viihteelliset sisällöt ... 124
7.2.2.5 Keskustelupalsta ... 126
7.2.2.6 Yhteisöllisyys ... 128
7.2.2.7 Suosituimmat sisällöt ... 129
7.2.2.8 Yhteenvetoa ... 129
*7.2.3 Intranetin tekeminen ... 131*
7.2.3.1 Tekijöiden periaatteita ... 131
7.2.3.2 Ylläpidon organisointi ja resurssit ... 132
7.2.3.3 Käyttäjätutkimukset, palaute ja intranetin kehittäminen ... 134
7.2.3.4 Yhteenvetoa ... 135

*7.2.4 Etusivu* ... *136*
7.2.4.1 Etusivun rakenne ... 136
7.2.4.2 Etusivun päivitys ... 137
7.2.4.3 Henkilöstön toiveita etusivun sisällöistä ... 138
7.2.4.4 Yhteenvetoa ... 139
7.3 INTRANETIN KÄYTTÄJIEN NÄKÖKULMIA JA MIELIPITEITÄ ... 140
*7.3.1 Käyttäjien spontaanit mielikuvat intranet Lyytistä* ... *140*
*7.3.2 Intranetin käyttö ja asenteet sitä kohtaan keskustelijoiden työyhteisöissä* ... *141*
*7.3.3 Lyyti ja Aatu* ... *142*
*7.3.4 Käytetyimmät ja tärkeimmiksi koetut sisällöt intranet Lyytissä* ... *145*
*7.3.5 Kiitettyjä asioita intranet Lyytissä* ... *145*
*7.3.6 Toiveita intranet Lyytin kehittämiseksi* ... *146*
*7.3.7 Yhteenvetoa* ... *146*
*7.3.8 Henkilöstön kommentit muiden kaupunkien intranetien etusivuista* ... *147*
7.3.8.1 Kaupungin 1 intranetin etusivu ... 147
7.3.8.2 Kaupungin 2 intranetin etusivu ... 148
7.3.8.3 Kaupungin 3 intranetin etusivu ... 148
7.3.8.4 Kaupungin 4 intranetin etusivu ... 149
7.3.8.5 Kaupungin 5 intranetin etusivu ... 149
7.3.8.6 Yhteenvetoa ... 150
7.4 INTRANETIN KÄYTTÖÖNOTTO JA HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN ... 150
*7.4.1 Sitoutuminen intranetin käyttöön tutkimukseen osallistuneissa kaupunkiorganisaatioissa* ... *151*
*7.4.2 Intranetin käytettävyyttä lisääviä tekijöitä* ... *152*
*7.4.3 Intranetiin palaamista edistäviä tekijöitä* ... *153*
*7.4.4 Intranetin käyttöä estäviä tekijöitä* ... *153*
*7.4.5 Lanseeraus ja henkilöstön sitouttaminen* ... *155*
7.4.5.1 Tunnetuksi tekemisen ja sitouttamisen peruskeinot ... 155
7.4.5.2 Tunnetuksi tekemisen ja sitouttamisen erikoiskeinot ... 158
7.4.5.3 Toimintatapamuutokset ja muutosvastarinta ... 158
7.4.5.4 Henkilöstön mielipiteitä tunnetuksi tekemisestä ja sitouttamisesta ... 160
*7.4.6 Intranetin sisältämän informaation kulku sille osaa henkilöstöä, jolla ei ole mahdollisuutta intranetin käyttöön* ... *162*
*7.4.7 Intranet ja muut sisäisen viestinnän välineet* ... *163*
7.4.7.1 Intranet ja sähköposti ... 163
7.4.7.2 Intranet ja viikkotiedotteet ... 165
7.4.7.3 Intranet ja henkilöstölehti ... 166
*7.4.8 Yhteenvetoa* ... *167*

**8 TULOSTEN YHTEENVETOA JA POHDINTAA ... 170**

8.1 INTRANETIN ROOLI ... 170
*8.1.1 Intranet on viestinnän ja työnteon väline* ... *170*
*8.1.2 Tulevaisuuden suuntina kojelauta-ajattelu, ryhmätyötilat, personointi ja ekstranetit* *171*
*8.1.3 Haasteena intranetiin pääsy sekä käyttäjien määrän lisääntyminen ja monipuolistuminen* ... *173*
*8.1.4 Intranetin myötä sähköposti vähenee ja henkilöstölehdestä tulee luonteeltaan taustoittavampi* ... *173*
*8.1.5 Kuntaorganisaation intranet ei juurikaan eroa muiden organisaatioiden intraneteistä* ... *174*
8.2 INTRANETIN SISÄLTÖ ... 175
*8.2.1 Yhteiset ja yksikköjen sisällöt* ... *175*
*8.2.2 Sisältörakenne perustuu asiasisältöihin* ... *176*
*8.2.3 Etusivu on ajankohtainen uutispalsta, ”aamun lehti”* ... *176*
*8.2.4 Etusivu on myös tietojärjestelmien käynnistysalusta, ”kojelauta”* ... *177*
*8.2.5 Suosituimpia ovat kirpputori, ruokalistat ja yhteystietohaku* ... *177*
8.3 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN ... 178
*8.3.1 Tekijöiden kokemuksia henkilöstön sitoutumisesta* ... *178*
*8.3.2 Sitoutumista edistävät sisältöjen rakentaminen käyttäjien tarpeista, hyvä käytettävyys ja panostus viestintään käyttöönotossa* ... *179*
*8.3.3 Sitoutumista haittaavat huonot pääsymahdollisuudet, vastustava organisaatiokulttuuri, hatarat tietotekniikan käyttötaidot ja intranetin kokeminen vieraaksi* ... *181*

8.4 JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA ..... 182
*8.4.1 Lyytin ja Aatun rooleihin kaivataan selvennystä ..... 183*
*8.4.2 Tärkeiksi koetaan oman yksikön intranet, henkilöstöasiat, koulutus, lomakkeet ja yhteystietohaku ..... 183*
*8.4.3 Lisää ajankohtaisuutta, mutta tiedotteiden tulo sähköpostilla osalle työntekijöitä edelleen tärkeää ..... 184*
*8.4.4 Työkalurooli/kojelauta kiehtoo ja pelottaa ..... 185*
*8.4.5 Kun intranet on tuttu, sitä käytetään enemmän ..... 185*
8.5 INTRANETIN MENESTYSTEKIJÖISTÄ JA HAASTEISTA ..... 186
8.6 INTRANETIN NAVIGOINNIN TYYPIT ..... 187
*8.6.1 Taustaa: intranetien yhtenevä sivutaitto ..... 188*
*8.6.2 Navigointiotsikoiden etsiminen tutkittujen kaupunkien intranetien etusivuilta ..... 189*
*8.6.3 Navigoinnin tyyppien esittely ..... 191*
*8.6.4 Navigoinnin tyypit ja käytettävyys ..... 194*
*8.6.5 Intranet Lyyti ja navigoinnin tyypit ..... 195*
8.7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA ..... 195

**9 LOPUKSI ..... 197**

# 1 JOHDANTO

Informaatio- ja viestintäteknologian huima kehitys viime vuosikymmeninä sekä internetin suosion räjähdysmäinen kasvu 1990-luvun puolivälistä alkaen toivat myös organisaatioiden sisäiseen toimintaan uuden välineen: intranetin. Siinä missä muidenkin viestintäteknologioiden, myös intranetien kehitys ja suosion kasvu on ollut todella nopeaa. Osassa organisaatioita intranetistä on vain noin kymmenessä vuodessa kasvanut hyvin kattava, aktiivisesti käytetty ja jopa korvaamaton globaali väline, kun taas toisissa organisaatioissa vasta pohditaan intranetin käyttöönottoa.

Suomalaisten kuntaorganisaatioiden käytössä intranetiä ei ole käsittääkseni näin laajasti aiemmin tutkittu. Kunnat ja kaupungit ovat teettäneet kyllä tutkimuksia omasta intranetistään esimerkiksi käytettävyyden näkökulmasta tai organisaation sisäisen viestinnän tutkimuksen osana. Tässä tutkimuksessa käsitellään kuuden suuren suomalaisen kaupungin intranetejä. Yksi näistä on tutkimuksen tilaaja, Jyväskylän kaupunki. Tutkimuksessa intranetiä tarkastellaan sekä sen tekijöiden että sen käyttäjien eli henkilöstön näkökulmista.

Intranet on mielenkiintoinen ilmiö. Ensinnäkin viestinnällisesti katsoen se on hyvin monipuolinen väline. Jaotellaan viestinnän välineitä tai kanavia sitten millä tavalla tahansa, intranet sopii lukuisten nelikenttien moneen lokeroon. Toiseksi intranet levittää lonkeronsa joka puolelle organisaatiota. Se olisi siis erittäin tehokas ja kuin vaivihkaa lähelle työntekijää tuleva johtamisen väline, jonka arvoa ja tehokkuutta johtamisessa ei välttämättä ole vielä käsitetty. Kolmanneksi intranet muuttaa organisaati-

on työ- ja toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria, kun tieto pitäisikin laittaa kaikkien saataville intranetiin, eikä vain haudata pölyttymään omaan hyllyyn mappiin Ö. Neljänneksi intranetistä toivotaan monesti saatavan väline, joka on niin hyödyllinen, että se on jokaisen työntekijän käytössä päivittäin. Ensinnäkin se asettaa suuren haasteen intranetin sisällön ja sisältörakenteen tekijöille. Lisäksi se asettaa haasteen käytettävyydelle: intranetiä käytetään joka päivä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään intranetiin suomalaisessa kuntaorganisaatiossa. Työn tarkoituksena on selvittää intranetin roolia kuntaorganisaatiossa sekä tarkastella kuntaorganisaation intranetin sisältöä ja henkilöstön sitoutumista intranetin käyttöön. Lisäksi kartoitetaan Jyväskylän kaupungin henkilöstön mielipiteitä intranetin kehittämiseksi. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja pyrkii käytännönläheiseen otteeseen. Vuonna 2006 kahdella kolmasosalla kunnista on intranet (Kuntien verkkopalvelut, 2006). Tutkimuksesta toivotaan olevan hyötyä tilaajan lisäksi myös niille kunnille, jotka painiskelevat intranetin perustamiseen ja kehittämiseen liittyvien kysymysten parissa.

Työn rakenne on seuraava. Aluksi luvussa 2 selvitetään, mikä on intranet ja käsitellään sen roolia ja tehtäviä. Intranetiä tarkastellaan organisaation viestintäteknologian, organisaation olemukseen, sisäisen viestinnän ja organisaation tiedon näkökulmista sekä luodaan katsaus aiempaan tutkimukseen. Luku yhteenvedetään pohtimalla intranetiin liittyviä menestystekijöitä ja haasteita. Seuraavaksi luvussa 3 tutustutaan suomalaiseen kuntaorganisaatioon ja sen viestintään keskittyen erityisesti sisäiseen viestintään ja verkkoviestintään. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen tilaaja. Luvussa 5 muotoillaan tutkimuskysymykset ja sitä seuraavassa luvussa 6 kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä. Luku 7 käsittelee tutkimuksen tuloksia. Luvussa 8 luodaan katsaus merkittävimpiin tutkimustuloksiin ja pohditaan niiden merkityksiä. Samassa luvussa esitetään myös hypoteesi navigoinnin tyypeistä intranetissä. Luku 9 päättää tutkimusraportin.

# 2 INTRANET, ORGANISAATIO JA VIESTINTÄ

Tässä luvussa esitellään intranet ja keskustellaan sen ominaisuuksista sekä roolista ja tehtävistä organisaatiossa (alaluku 2.1). Luvun alaluvuissa intranetiä tarkastellaan aikaisemman tutkimusaineiston, kirjallisuuden ja teorioiden pohjalta neljästä näkökulmasta. Näitä ovat organisaation viestintäteknologia (2.2), organisaatio (2.3), organisaation sisäinen viestintä (2.4) sekä tieto organisaatiossa (2.5). Näiden perusteella luodaan yhteenveto intranetin menestystekijöistä ja haasteista (2.6).

## *2.1 Intranetin luonnehdintaa*

Tässä alaluvussa määritellään intranet ja pohditaan sen roolin kehittymistä, sen ominaisuuksia sekä sen tehtäviä organisaatiossa.

### 2.1.1 Intranetin määrittelyä

Intranet on organisaation sisäiseen käyttöön kehitetty tietokoneverkko, joka on rajattu yleisestä internetistä (esim. Barnes 2002, 164.; Scheepers & Rose 2001, 12). Intranetin käyttäjät ovat kyseisen organisaation työntekijöitä ja intranet on heille päivittäinen työkalu (Nielsen 2000, 265). Useissa intranetin määritelmissä toistuu, että intranet on organisaation palomuurien sisään rakennettu ja siellä ylläpidetty tietoverkko, joka tarjoaa internetteknologioita ja monipuolista sisältöä ainoastaan organisaation henki-

lökunnan käyttöön (Lehmuskallio 2006, 291). Se, että intranetin käyttäjät ovat organisaation työntekijöitä, on olennaisin ja huomioonotettavin ero internetin www-sivuihin verrattuna, sillä työntekijät käyttävät intranetiä päivittäin, eivätkä vain sattumalta saavu sivuille etsimään tiettyä asiaa (Nielsen 2000, 265).

Lehmuskallio (2006, 291) korostaa, että useista intranetin määritelmistä puuttuu se huomio, että intranetit eivät ole tarkoitettu pelkästään informaation säilyttämiseen ja palauttamiseen, mutta myös informaation virtaamisen eli viestinnän tehostamiseen. Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 14) luonnehtivat intranetiä ja sen viestinnällistä tehtävää metaforalla: ”Intranetin avulla pyritään edistämään organisaation ruoansulatusta: saattamaan tieto eri muodoissaan ravitsemaan sen puutteessa olevia oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja oikeassa paikassa”. Intranet tuo usein myös organisaation tietokannat työntekijän käytettäviksi (Barnes 2002, 169). Intranet sisältääkin usein työohjeita, strategioita, työsuhde- ja henkilöstöasioita, uutispalstan, organisaation yhteystietokannan, keskustelupalstan ja ryhmätyötiloja.

Monet intranetit perustuvat samaan teknologiaan kuin internetin world wide web (www) eli informaatio on järjestetty web-sivuille. Alun perin teknologian kehitti Berners-Lee vuonna 1990 CERN:n laboratoriossa Sveitsissä palvelemaan fyysikoita tutkimustiedon jakamisessa universaalia tiedostomuotoa käyttävänä elektronisena kirjastona. Joitakin vuosia myöhemmin kehitetyn graafisen selaimen myötä www:n suosio kasvoi räjähdysmäisesti. Www-sivuja luetaan selainohjelmalla ja jokaisella sivulla on yksilöllinen osoite eli URL (uniform resource locator). Www-sivun erityispiirre on hyperteksti eli linkittäminen sivulta toiselle tai sivun sisällä sen toiseen kohtaan. Toinen www:n olennainen ominaisuus on multimediallisuus: sivulla voi olla tekstiä, valokuvaa, animaatiota, grafiikkaa, ääntä, videota ja on-line-yhteydet kuten webbikamerat. Www mahdollistaa myös vuorovaikutteisuuden. (esim. Barnes 2002, 67–71, 169.; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 15–22.)

### 2.1.2 Intranetin roolin kehittyminen

Uutta teknologiaa käytetään aluksi toistamaan vanhan teknologian toimintoja ja tehtäviä. Sen jälkeen, kun uusi teknologia on muodostunut tarpeeksi tutuksi, siihen kehitetään innovatiivisia toimintoja, joita ei vanhoissa teknologioissa ole. Näin on käynyt myös intranetin kohdalla. (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh 2004, 364-365; Mur-

golo-Poore & Pitt 2001.) Vuosituhannen vaihteessa intranetin keskeisimmiksi tehtäviksi lueteltiin informointi arkisista tietosisällöistä, henkilöstöasioista ja koulutuksista, keskustelu ja mielipiteiden vaihto sekä organisaatioon sitouttaminen. Puhuttiin myös henkilöstölehtien siirtämisestä intranetiin. (ks. esim. Juholin 1999, 136–137 & 160; Åberg 2000, 179.)

McCormick näki vuonna 2000 yritysten intranetien kehityksessä neljä vaihetta: 1) dokumenttien julkaiseminen sisäisillä web-sivuilla (posting documents), 2) mahdollisuus lukea omia henkilötietoja (providing access to personal data), 3) mahdollisuus yhdensuuntaisiin transaktioihin (enabling one-way transactions) ja 4) informaation jakaminen työntekijöiden kesken (employee-to-employee information sharing). (McCormick 2000, ks. myös Murgolo-Poore & Pitt 2001.)

Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 23–45) erottavat intranetien kehittymisessä viisi vaihetta: 1) yksikkökohtaiset pioneerit, 2) konsernitasoinen staattinen toteutus, 3) sisällönhallintajärjestelmä käyttöön, 4) personointi ja prosessit mukaan ja 5) työpaikan kojelauta. Yksikkökohtaiset pioneerit olivat yksittäisten www-tekniikasta kiinnostuneiden henkilöiden oman päätyönsä ohessa tekemiä luomuksia, joihin kerättiin työyhteisöstä monenlaista eritasoista tietoa. Kuivalahti ja Luukkonen kirjoittavat, ettei organisaation johto, henkilöstöjohto, viestintä tai tietohallinto osanneet vielä suhtautua asiaan – koko organisaation tasoista intranetstrategiaa ei ollut. Toisissa pioneeri-intraneteissä onnistuttiin hyvin, toisissa huonommin, mutta joka tapauksessa tässä vaiheessa esiin nousi paljon ideoita ja kykyjä organisaation sisältä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 23–45; ks. myös Lehmuskallio 2006, 297.) Tällaiset ”ruohonjuuritason” intranetit olivat mahdollisia erityisesti siitä syystä, että intranetteknologia on avoin standardi eli sen voi ottaa käyttöön ilman hankintoja ja lisenssien ostoa. Käyttöönottoon ei siten tarvita johdon päätöksiä ja suunnitelmia, eikä se ole riippuvainen organisaation tietohallintoyksiköstä. (Scheepers & Rose 2001, 12.)

Toisessa intranetin kehitysvaiheessa verkkoteknologia alettiin nähdä strategisena asiana ja yksikkökohtaiset intranetit yhdistettiin konsernitasoisiksi. Työssä käytettiin ensimmäistä kertaa ulkopuolisia ammattilaisia. Nämä intranetit olivat luonteeltaan suhteellisen staattisia tiedonvälityskanavia – johto laittoi intranetiin kaiken tärkeäksi katsomansa. Tekstejä ei yleensä oltu jalostettu riittävän ymmärrettäviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Intranetejä päivitti muutama henkilö. Vaikka muodostettiin konsernitasoinen intranet, jäivät yksikkökohtaiset intranetit edelleen elämään sen rinnalle.

Olennaisinta tässä vaiheessa oli se, että intranet oivallettiin johtamisen välineeksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 31–34.)

Kolmanteen vaiheeseen tultaessa huomattiin, että intranet on paisunut ja rönsyillyt valtaisaksi html-sivujen kokonaisuudeksi. Käyttöön otettiinkin sisällönhallinta- eli julkaisujärjestelmä, joka on tietokantaratkaisu intranetsivujen hallintaan ja julkaisemiseen. Järjestelmät ostettiin ulkopuoliselta toimittajalta. Intranetin uudistamisessa edettiin suhteellisen teknologiajohtoisesti ja tähän vaiheeseen kuuluivat päivitysoikeuksien jakaminen ja metatietojen mukaantulo. Myös sisällön osalta pyrittiin yhtenäisempään ilmaisuun, vaikkakin se oli vielä varsin jalostumatonta. Tärkeimpänä pidettiin loogista sisältörakennetta. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 35–37.)

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 39–42) esittämä neljäs kehitysvaihe on personointi ja prosessien mukaanotto. Tämä vaihe tapahtui vuosituhannen vaihteen jälkeen. Teemasanoina olivat käytettävyys, käyttäjäystävällisyys, kaksisuuntaisuus ja vuorovaikutteisuus. Personointi korostaa henkilökohtaisuutta ja pyrkii tarjoamaan käyttäjälle, mitä hän haluaa, esimerkiksi toimipisteen tai työroolin mukaan. Intranetiin tuodaan työprosessien kuvauksia ja työohjeita. Niiden julkaisu muuttaa organisaatiota läpinäkyvämmäksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 39–42.)

Tällä hetkellä on menossa intranetin viides kehitysvaihe. Siinä intranetistä tulee työpaikan kojelauta. Kojelauta-ajattelun mukaan intranet ei ole enää staattinen tietojen säilytyspaikka, vaan personoitu työpöytä, josta voi käynnistää ohjelmia ja jossa on linkkejä tietojärjestelmiin ja tietokantoihin sekä omiakin sovelluksia. Se ”nivoo operatiiviset järjestelmät kuten toiminnanohjauksen, CRM-järjestelmät, tuotehallinnan, sopimusten käsittelyn, taloushallinnon ja muut osaksi intranetiä”. Kojelaudalle kootaan työssä tarvittavat tietotekniset ratkaisut helposti hahmotettavaksi ja käytettäväksi kokonaisuudeksi. Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 43–45) toivovat, että pian erilaisten päätelaitteiden, kuten kämmentietokoneiden, käyttö työpaikan kojelaudan osana olisi mahdollista. Tällöin esimerkiksi matkalaskut tai työtunnit voisi kirjata heti, kun ne tapahtuvat. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 43–45.)

Intranet Design Annual 2006 -kilpailussa menestyneiden intranetien tämän hetken ajankohtaisina teemoina nähtiin intranetin yhtenäinen ulkoasu, päivittäjien koulutus, tehtäviin tai prosesseihin perustuva sisältörakenne (jonka vastakohta on organisaation rakenteeseen perustuva sisältörakenne), navigaation laajuus ja leivänmurupolkujen (bread crumbs) aktiivinen käyttö sekä intranetkioskien perustaminen niille työnte-

kijöille, jotka eivät tee päätyötään tietokoneen ääressä. Uusina trendeinä nähtiin kasvanut videoiden käyttö, blogit, entistä kohdennetummat työkalut ja mobiililaitetuki sekä havaittiin verkko-oppimateriaalien määrän lisääntyneen. (Nielsen 2006.)

### 2.1.3 Intranetin ominaisuuksia

Intranet on erittäin monipuolinen teknologia viestinnän kannalta. Usein www:ä pidetään joukkotiedotusvälineenä, mutta www-sivut, kuten intranetkin, voivat toimia myös pienemmän ryhmän viestintävälineenä, tietokonevälitteisenä viestintänä (computer-mediated communication, CMC). Näistä ovat esimerkkeinä palautelomakkeet, keskustelualueet, chatit ja blogit. (Barnes 2002, 72; Lehmuskallio 2006, 292.)

Intranetissä viestintä voi kulkea niin ylhäältä alas (top-down), alhaalta ylös (bottom-up) kuin horisontaalisestikin. Intranet mahdollistaa viestinnän monilta monille (many-to-many) sekä muutamalta monille (some-to-many), mutta myös kahdenkeskisen viestinnän (one-to-one). (Lehmuskallio 2006, 292.) Intranet on paikasta riippumaton. Lehmuskallion (2006, 314) mukaan monikansallisissa yrityksissä intranet on usein tärkeämpi sisäisen viestinnän väline kuin kasvokkais- tai sähköpostiviestintä.

Ajallisia piirteitä tarkasteltaessa intranetissä on yhtä aikaa sekä asynkronisen (asynchronous communication) että synkronisen (synchronous communication) viestinnän piirteitä. Asynkronisessa viestinnässä viestinnän osapuolet eivät ole paikalla prosessissa samaan aikaan. Tästä esimerkkinä on sähköposti ja keskustelualueet. Synkronisen viestinnän osapuolet taas ovat mukana viestintäprosessissa samaan aikaan ja toiselta osapuolelta onkin mahdollista saada palautetta välittömästi. Intranetympäristössä tästä esimerkkinä on chat. (Cheney et al. 2004, 350.)

### 2.1.4 Intranetin tehtäviä organisaatiossa

Intranet on kätevä ja tehokas työkalu, jolla organisaatiot voivat jakaa organisaation uutisia, ohjeita ja työkaluja nopeasti, kustannustehokkaasti, yhtäaikaisesti ja koko organisaationsa laajuisesti. Intranetin suosio on kummunnut sen vahvuuksista, joita ovat muun muassa nopea ja laadukas datansiirto, tehokas informaation säilytys- ja palautuspaikka, interaktiivisuus, kustannustehokas viestintä ja tekninen yhteensopivuus. (Lehmuskallio 2006, 288–289.)

Lehmuskallion tutkimuksen mukaan (2006, 289–290) intranet on tärkein sisäisen yritystiedon lähde 74 %:lle Suomessa toimivista suuryrityksistä. Maailmanlaajuisesti monet yritykset ovatkin alkaneet käyttää intranetiä tärkeimpänä porttina sisäisiin palveluihinsa ja työkaluihinsa. Intranetit ovat sisäisen viestinnän ja yhteistyön välineitä, mutta myös työprosessien suorituspaikkoja. Lisäksi niillä voidaan viestiä yrityksen strategiaa. (Lehmuskallio 2006, 289–290.) Intranetin avulla organisaatio voi vaihtaa tietoa ja toimia yhteistyössä erilaisten yhteensopimattomien teknisten alustojen ja tietojärjestelmien välillä sekä toiminnallisten, rakenteellisten ja maantieteellisten rajojen yli standardilla ja käyttäjäystävällisellä tavalla (Scheepers & Rose 2001, 10).

Intranet tekee yritysten toiminnasta läpinäkyvämpää, jos kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus päästä kaikkialle intranetissä. Nielsenin mukaan monet suuret yritykset ovat niin monimutkaisia, että toisissa yksiköissä ei tiedetä, mitä toisissa tapahtuu ja töissä voi olla päällekkäisyyksiä. Intranet voi selkeyttää tilannetta. Intranetissä voi hankkia tietoa toisista yksiköistä sekä lukea ylimmän johdon päätöksiä, tulevaisuuden visioita ja strategioita suoraan ilman välikäsiä. (Nielsen 2000, 276–278.)

Intraneteillä on kuitenkin myös ongelmansa, kuten mahdollisuus intranetin käyttöön, intranetin käytettävyys ja informaatiotulvan aiheuttamat ongelmat. Intranet on usein ”pull”-tyyppinen väline, joten informaation virtaus intranetin läpi riippuu hyvin pitkälti käyttäjien aktiivisuudesta. Tämän vuoksi intraneteissä onkin valitettavan usein ylimääräistä, duplikoitua tai huonosti järjestettyä informaatiota ja rikkinäisiä linkkejä. (Lehmuskallio 2006, 288–289.) Toisinaan ongelmana on myös se, ettei käyttöönotettu intranet saavuta organisaation laajuista suosiota ja juurru osaksi organisaation toimintaa (Scheepers & Rose 2001, 11).

Lehmuskallio (2006) tutki intranetin käyttöä, rooleja ja tehtäviä 25 suuressa Suomessa toimivassa pääosin monikansallisessa yrityksessä. Intranetiä ei hänen mukaansa ole tutkittu monikansallisissa, -kulttuurisissa ja -kielisissä ympäristöissä. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan erityisesti kolmea hänen määrittelemäänsä intranetin käytön kriittisintä tekijää monikansallisissa yrityksissä: intranetiin pääsyä (access), kieltä (language) ja sisältöä (content). (Lehmuskallio 2006, 288–291.) Kaksi kolmasosaa Lehmuskallion tutkimista yrityksistä koki intranetin tärkeimmäksi sisäisen viestinnän välineeksi. Osa intraneteistä koostui koko organisaation laajuisen intranetin lisäksi yksikkö-, funktio- tai maakohtaisista alaintraneteistä. Alle puolessa yrityksissä käytettiin työyksikköön tai -tehtäviin perustuvaa profilointia, mutta missään ei henki-

lökohtaista personointia. (Lehmuskallio 2006, 304–306.) Lehmuskallion (2006, 308–9) tutkimuksen mukaan intranetejä päivitetään päivittäin. Kyseistä tutkimusta käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.5.4 Organisaation tieto ja intranet.

## 2.2 Näkökulmia organisaation viestintäteknologiaan

Organisaation viestintäteknologiaan liittyvät näkökulmat, teoriat ja tutkimustulokset ovat pitkälti sovellettavissa tässä työssä tutkimuskohteena olevan intranetin tarkasteluun. Tässä alaluvussa valaistaan organisaation viestintäteknologiaan liittyviä käsitteitä, tutkimusnäkökulmia ja teorioita. Lopuksi viestintäteknologiaa tarkastellaan käyttäjän ja käytettävyyden näkökulmasta.

### 2.2.1 Viestintäteknologia, väline, kanava ja genre

Cheney et al. (2004, 349) jakavat organisaation viestintäteknologiat (organizational communication technologies) viiteen eri tyyppiin. Ensimmäinen ryhmä on tietokoneavusteiset viestintäteknologiat (computer-assisted communication technologies) eli teknologiat, jotka välittävät tekstiä, kuvaa ja ääntä, kuten sähköposti ja videokonferenssi. Toiseen ryhmään kuuluvat tietokoneavusteiset päätöksentekoteknologiat (computer-assisted decision making technologies), esimerkiksi johdon tietojärjestelmät, ryhmäpäätöksentekojärjestelmät ja erilaiset ulkoisen tiedon keräysjärjestelmät. Kolmas ryhmä on tietokoneverkot (networks of computers), kuten LAN, WAN ja intranet sekä neljäs ryhmä on verkkojen verkot (networks of networks), kuten internet. Viidenteen ryhmään jaottelussa kuuluvat tietokoneavusteiset valmistusteknologiat (computer-assisted manufacturing technologies). (Cheney et al. 2004, 349.)

Buchel (2000) puolestaan hahmottelee viestintäteknologiaan liittyvät termit neljäksi sisäkkäiseksi kehäksi, joista ulommaisella on laajin käsite tietokonevälitteinen teknologia (computer-mediated technology). Sen sisäinen käsite on informaatioteknologia (information technology), jonka sisällä sijaitsee viestintäteknologia (communication technology). Sisimmäisessä kehässä on kehittynyt viestintäteknologia (advanced

communication technology), josta esimerkkeinä ovat työryhmäohjelmistot ja kokousohjelmat. (Buchel 2000, 6–7.)

Ylisen (2005, 4) mukaan viestintäteknologia sisältää ”kaikki ihmisten väliseen vuorovaikutukseen käytettävät teknologiset innovaatiot ja niiden käytön”. Nykyisin viestintäteknologiasta puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin erityisesti sen uusimpia sähköisiä ja digitaalisia välineitä, kuten sähköpostia, intranetiä, internetiä ja videokonferenssia (Cheney et al. 2004, 349–350; Ylinen 2005, 4). Käsitteen alle voidaan sijoittaa myös tiedonhallintajärjestelmät, ryhmäpäätöksentekojärjestelmät ja monenlaiset asiantuntijajärjestelmät. Kauan jo arkisessa käytössä olleet ja tutuksi tulleet teknologiat eivät yleensä enää sisälly käsitteen alle. Esimerkiksi kynä, puhelin ja faksi ovat tällaisia. (Cheney et al. 2004, 349–350.)

Varsinkin teknologiavälitteisessä viestinnässä käytetään käsitteitä kanava (channel) ja väline (medium). Buchelin (2000) mukaan kanavat ovat informaatiota sisältäviä tai sitä kuljettavia ”putkia”. Monet erilaiset kanavat voidaan yhdistää välineeksi – väline on siten laajempi käsite ja se sisältää useita kanavia. Kanaviin liittyy objektiivisia ja subjektiivisia ominaisuuksia. Objektiivisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kanavan tiedonsiirtonopeus tai onko kanava synkroninen vai asynkroninen. (Buchel 2000, 7.)

Ylinen (2005, 4-5) on Buchelin kanssa samoilla linjoilla. Hän erottelee toisistaan käsitteet laite, väline ja kanava. Laitteet ovat konkreettisia esineitä, joita käytetään teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa eli niitä ovat esimerkiksi tietokone, matkapuhelin tai lankapuhelin. Laitetta voidaan käyttää monenlaisena viestintävälineenä. Viestintäväline on se, jonka avulla varsinainen viestintä tapahtuu. Esimerkiksi tietokonetta voidaan käyttää Ylisen mukaan seuraavina viestintävälineinä: sähköposti, pikaviesti, chat, videoyhteys ja internetpuhelu. Kolmas käsite, kanava, kuvaa sitä, millaisia viestejä kunkin välineen avulla on lähetettävissä ja vastaanotettavissa. Kanavia ovat siis esimerkiksi teksti, ääni, video ja kuva. (Ylinen 2005, 4-5.)

Organisaatioviestinnän genret (organizational communication genres) ovat myös yksi tapa tarkastella organisaation viestintävälineitä. Genret eivät ole pelkkää välineiden luokittelua, vaan niitä voidaan pitää sosiaalisina instituutioina. Genressä yhdistyy tunnistettava formaatti, rajoitettu sisältö, vakiintuneet tavat sekä tietty käyttäjien joukko. Esimerkkejä genreistä ovat muistiot ja eri ryhmien kokoukset. Genret sisältävät historiaansa pohjautuen vakiintuneet tavat, sosiaaliset suhteet ja viestinnän toiminta-

periaatteet kuten myös osallistujien oikeudet ja velvollisuudet. Genret muokkaavat yksilöiden käytöstä, mutta yksilöiden käytös myös muokkaa niitä. Genre voi sisältää alagenrejä (subgenres). (Yates & Orlikowski 1992, 299–308.)

Intranetiä voidaan Ylisen välineestä ja kanavasta esittämiin määritelmiin pohjautuen kutsua eräänlaiseksi sateenvarjovälineeksi, sillä se sisältää useita erilaisia välineitä. Näitä ovat esimerkiksi kahdenkeskinen chat, projektiryhmän ryhmätyötila, muutaman henkilön koko organisaatiolle tuottama uutispalsta ja ”normaali” intranetsivu. Genreteorian pohjalta ajateltuna esimerkiksi projektiryhmän ryhmätyötila on yksi intranetin sisältämä genre. Tässä työssä intranetiä kutsutaan välineeksi, mutta huomioidaan se tosiseikka, että se sisältää useita erilaisia viestintävälineitä ja genrejä.

### 2.2.2 Viestintäteknologian tutkimusnäkökulmia

Viestintäteknologiaa organisaatioissa voidaan tutkia useasta näkökulmasta. Esimerkiksi aikainen internetiin liittyvä tutkimus keskittyi teknologian käyttöönottoon ja siihen, mihin kutakin teknologiaa käytettiin. Tutkimus pyrki vastaamaan kysymyksiin ’miksi?’ ja ’kuinka?’. (Cheney et al. 2004, 357.)

Yhtenä lähestymistapana viestintäteknologian tutkimiseen voi olla teknologian, esimerkiksi intranetin, tutkiminen sen elämänkaaren eri vaiheissa tai sitä, kuinka järjestelmä tulisi teknisesti toteuttaa. Voidaan myös tutkia sitä, kuinka yksilö käyttää intranetiä ja kuinka intranetin sisältämä tieto tulee esittää. Tätä voidaan tarkastella muun muassa monista viestinnän, psykologian, kognitiotieteen, käytettävyyden, visuaalisuuden, kielitieteen ja tietojohtamisen näkökulmista. Intranet on aina jonkin organisaation käytössä, joten intranetin tutkimukseen kuuluu olennaisesti organisaation laajuinen lähestymistaso, esimerkiksi liittyen organisaatiokulttuuriin, johtamiseen, sisäiseen viestintään ja työtyytyväisyyteen. Lähestymistapa teknologian analysointiin voi siis olla myös kognitiivinen, sosiaalinen tai organisaatioon liittyviä teemoja korostava (Waterson 2000, 235–7). Erään näkemyksen mukaan viestintäteknologian analysointi voidaan jakaa seuraavalle neljälle tasolle: yksilönäkökulma, organisaationäkökulma, prosessinäkökulma liittyen organisaation oppimiseen sekä käyttöönotetun viestintäteknologian vaikutuksia tarkkaileva näkökulma (Buchel 2000, 12).

Viime aikoina on Watersonin (2000, 235–7) mukaan korostunut näkemys tutkia teknologiaa laaja-alaisemmassa kehyksessä, jota voidaan kutsua kokonaisvaltaiseksi

systeemipohjaiseksi kehykseksi (an overall systems-based framework). Systeemipohjaisen lähestymistavan avulla voidaan ymmärtää teknologian asettamia vaatimuksia sekä yksilölle että työn sosiaalisille ja organisatorisille teemoille. Systeemipohjaista lähestymistapaa käyttäen uuden teknologian vaikutuksia voidaan tarkastella kolmen rajapinnan kautta, joita ovat 1) ihminen–teknologiarajapinta (human–technology / user–machine interface), 2) käyttäjä–järjestelmärajapinta (user–system / user–technology interface) ja 3) organisaatio–teknologiarajapinta (organization–machine / organization–technology interface). (Waterson 2000, 235–7.) Lähestymistapoja teknologian tutkimiseen työssä ovat myös ergonomia (ergonomics) sekä ihminen–tietokonevuorovaikutus (human–computer interaction). (Waterson 2000, 237–242.)

Teknologiaa voidaan tutkia sosioteknisestä systeeminäkökulmasta (socio-technical systems approaches). Lähestymistapa ottaa huomioon sen, että sosiaalisten ja teknologisten järjestelmien suunnittelun tulee edetä käsi kädessä suunniteltaessa organisaatioon uutta teknologiaa. Organisaatiolähestymistavat (organizational approaches) katselevat teknologian käyttöönottoa laajemmassa, organisatorisessa, kontekstissa kuin muut tässä esitellyt lähestymistavat. Ne esimerkiksi tarkastelevat sosiaalista kontekstia, johon teknologia otetaan käyttöön, vallan ja vastuun jaon muutoksia tai kuinka käyttäjät sisällyttävät uuden teknologian työhönsä. Waterson lisää, että organisaatiolähestymistavat voidaan jakaa neljään näkökulmaan, jotka ovat rationaalinen, informaation prosessointi, motivaatiollinen sekä poliittinen. Työryhmäohjelmistojen suosion kasvaessa on kehitetty niiden tutkimiseen lähestymistapoja, jotka sisältävät sekä kognitiiviset, sosiaaliset että organisaatiolliset analyysin tasot. (Waterson 2000, 237–242.)

### 2.2.3 Viestintäteknologian käyttöön liittyviä teorioita

Viestintäteknologian käyttöön liittyviä teorioita ovat muun muassa kriittisen massan teoria, media richness -teoria sekä social influence -malli. Kriittisen massan teorian (critical mass theory) mukaan teknologialla tulee olla tarpeeksi suuri joukko käyttäjiä, jotta uusi teknologia ”jäisi henkiin”. Käyttäjien määrän kasvua kuvaavassa käyrässä on tietyssä kohdassa piste, jonka jälkeen käyttäjien määrä on riittävä, jotta teknologian käyttö vakiintuu. Mitä enemmän viestintäteknologialla, kuten puhelimella tai sähköpostilla, on käyttäjiä, sitä hyödyllisemmäksi se tulee ja sitä matalammat aloituskustan-

nukset sen käyttöön on. (Cheney et al. 2004, 352–353; Rice & Gattiker 2001, 556–557.)

Toinen teoria, media richness eli information richness -teoria, on 1980-luvulla Daftin ja Lengelin (Daft, Lengel & Trevino 1987; Daft & Lengel 1984 Cheneyn et al. 2004, 353–354 mukaan) kehittämä johdon viestinnän sisällön ja viestintävälineen valinnan suhdetta käsittelevä teoria. Viestintävälineet sijoittuvat jatkumolle, jonka ääripäinä ovat rikas (rich) ja köyhä (lean) viestin. Viestimen sijoittuminen jatkumolle määritellään neljällä kriteerillä: 1) välittömän palautteen mahdollisuus, 2) rinnakkaisten vihjeiden käytön mahdollisuus, 3) nonverbaalin viestinnän kapasiteetti ja 4) mahdollisuus räätälöidä viestit yksilöllisesti. Viestin, jossa on paljon näitä ominaisuuksia, on rikas väline. Rikasta välinettä käytetään moniselitteisten viestien ja köyhää välinettä rutiininomaisten selkeiden viestien välittämiseen. Esimerkiksi keskusteleminen kasvotusten on hyvin rikas väline: se sisältää mahdollisuuden välittömään palautteeseen, siinä voidaan käyttää monia rinnakkaisia vihjeitä kuten sanoja ja eleitä, siinä on suuret mahdollisuudet nonverbaaliin viestintään ja viestit voi räätälöidä yksilöllisesti. Jatkumon toisessa ääripäässä taas on köyhä väline, esimerkiksi palohälyttimen soitto. Muut viestimet sijoittuvat jatkumoon esimerkkien väliin. Teorian mukaan viestijän kannattaisi valita kuhunkin tilanteeseen sopiva väline sen perusteella, millainen viestittävä asia on. Esimerkiksi paljon kysymyksiä herättävä ja keskustelua vaativa asia vaatii rikkaan välineen. (Daft, Lengel & Trevino 1987; Daft & Lengel 1984 Cheneyn et al. 2004, 353–354 mukaan.)

Media richness -teorialle on saatu sekä sitä tukevia että sen vastaisia tutkimustuloksia (Cheney et al. 2004, 354; Donabedian, McKinnon & Bruns 1998, 373). Erityisesti on kritisoitu sen yksinkertaisuutta ja rationaalisuutta sekä sitä, ettei se ota huomioon sosiaalisia tekijöitä. Ihmiset kun eivät aina käyttäydy rationaalisesti. He eivät välttämättä pohdi viestin ominaisuuksia ja valitse sen pohjalta ”oikeaa”, sopivan rikasta välinettä. Esimerkiksi henkilö erotetaan sähköpostiviestillä, koska johtaja ei halua joutua epämiellyttävään kasvokkaiseen konfliktitilanteeseen erotettavan kanssa. Viestintävälineen valinnassa yhdistyvät siis henkilön inhimilliset tarpeet, viestintätehtävän asettamat vaatimukset sekä sosiaaliset seikat. (Cheney et al. 2004, 353–354.)

Kriittisen massan teoria ja media richness -teoria eivät yksin selitä viestintäteknologian käyttöä organisaatiossa. Ensinnäkin organisaatio tai yksilö ei tee välinevalintaa yksin, vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi organisaation päätökset siitä, mitkä tek-

nologiat organisaatiossa otetaan käyttöön. Toiseksi välinevalintaa ei aina motivoi rationaalinen tehokkuus. Kolmanneksi välineen omaksuminen ja käyttö ovat usein teknologiaa suunnittelevien, kehittävien ja markkinoivien tahojen ajamia. Käyttöä stimuloi siis lähinnä saatavuus, ei kysyntä. (Cheney et al. 2004, 354–355.)

Social influence -teorian mukaan käsitykset viestintävälineistä ja siten myös niiden käyttötavat ovat sosiaalisesti konstruoituja. Viestintävälinettä ei valita pelkästään sen ominaisuuksien ja kyseessä olevan tehtävän pohjalta vaan siihen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset, tiedot ja muut henkilöt. Teorian mukaan organisaatioon vakiintuneet viestintäkäytännöt sekä työkavereiden asenteet, preferenssit ja käytös vaikuttavat välinevalintoihin. (Cheney et al. 2004, 355; Donabedian et al. 1998, 377; Rice & Gattiker 2001, 555–556.) Niitä opitaan tarkkailemalla työkavereita. Välinevalinta on siis ainakin osittain kyseisen ryhmän normi. (Cheney et al. 2004, 355; Donabedian et al. 1998, 377.) Työkavereiden asenteet voivatkin siis estää tai hidastaa uusien viestintävälineiden käyttöönottoa, vaikka rationaalisesti ja media richness -mallin mukaan ajateltuna niiden käyttöönotto olisikin hyödyllistä. Toisaalta työkulttuureissa, joissa ollaan innostuneita uudesta teknologiasta, saatetaan uutuus ottaa käyttöön, vaikka muu teknologia kävisikin tehtävään paremmin. (Cheney et al. 2004, 355.)

Välinevalintoihin vaikuttavat omien kokemusten ja työpaikalla vallitsevien asenteiden lisäksi myös organisaation ulkopuoliset seikat, kuten yleinen asenne teknologiaa ja viestintävälineitä kohtaan yhteiskunnassa. Lisäksi välinevalintoja muokkaavat henkilöiden koulutustausta, perhe sekä mielipidejohtajien, ammattilaisten ja lehdistön kommentit. Organisaation valintoja viestintäteknologian suhteen muokkaa myös se, mitä muut organisaatiot tekevät. (Cheney et al. 2004, 355.)

Lisäksi on esitetty, että viestintäväline ei pelkästään välitä dataa, vaan jo viestintävälineen valinta on viesti. Dual capacity -malliin mukaan viestintäväline välittää myös symboleita. Esimerkiksi organisaatio saattaa valita jonkin teknologian, jotta se symbolisoisi esimerkiksi tiettyä organisaatiokulttuuria tai johtamistyyliä. Jokin teknologia saatetaan ottaa käyttöön vain siksi, että se on niin uutta ja trendikästä. (Cheney et al. 2004, 355–356.)

Viestintäteknologian käyttöönottoa organisaatiossa tarkastellaan tarkemmin organisaatiota käsittelevässä alaluvussa 2.3. Siellä esillä on muun muassa Giddensin strukturaatioteoria, organisaatiokulttuurin osuus käyttöönotossa ja henkilöstön sitoutuminen.

### 2.2.4 Käyttäjä ja käytettävyys

Vaikka jo teollistumisen aikaan koettiin suuria teknologisia uudistuksia, on teknologian käyttö työssä laajentunut eniten 1900-luvun loppupuolikkaalla, josta vahvimpana esimerkkinä digitaalisen tietokoneen keksiminen. Watersonin (2000, 232–233) mukaan monet teknologiset – niin tuotantokoneet tai tietotekniset järjestelmätkin – ovat epäonnistuneet lunastamaan antamansa lupaukset työnteon vallankumouksesta. Tutkimustulokset kertovat sekä menestyksistä että laajoista epäonnistumisista. Monissa tapauksissa ongelmana on teknologian käytön vaikeus. Teknologia onkin kaksiteräinen miekka – sillä on potentiaalia sekä parantaa että huonontaa käyttäjiensä elämää. (Waterson 2000, 232–233.) Olennaisia seikkoja uuden teknologian käyttöönotossa onkin sen käytettävyys ja tarkoituksenmukaisuus.

Tarkasteltaessa tietokoneiden käytettävyyttä huomioonotettava seikka sen lisäksi, että tietokoneiden fyysinen koko on pienentynyt, on niiden käyttäjäkunnan laajentuminen. Aluksi suuria tietokoneita käyttivät ainoastaan aiheeseen erikoistuneet ammattilaiset, mutta tänä päivänä melkein jokainen. Sen myötä 1980-luvulla alettiinkin yhä enemmän kiinnittää huomiota tietokoneiden käytettävyyteen (usability). (Waterson 2000, 234–235.)

Käytettävyyden määritelmissä toistuvat seuraavat hyvän käytettävyyden tekijät: käyttötilanteen opittavuus, virheettömyys, muistettavuus, tehokkuus, miellyttävyys ja tuottavuus (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2002, 19). Käytettävyystutkimus testaa olemassa olevien laiteratkaisujen tai prototyyppien käyttöominaisuuksia ja tarkastelee testien avulla käytettävyysongelmia (Saariluoma 2004, 16–17).

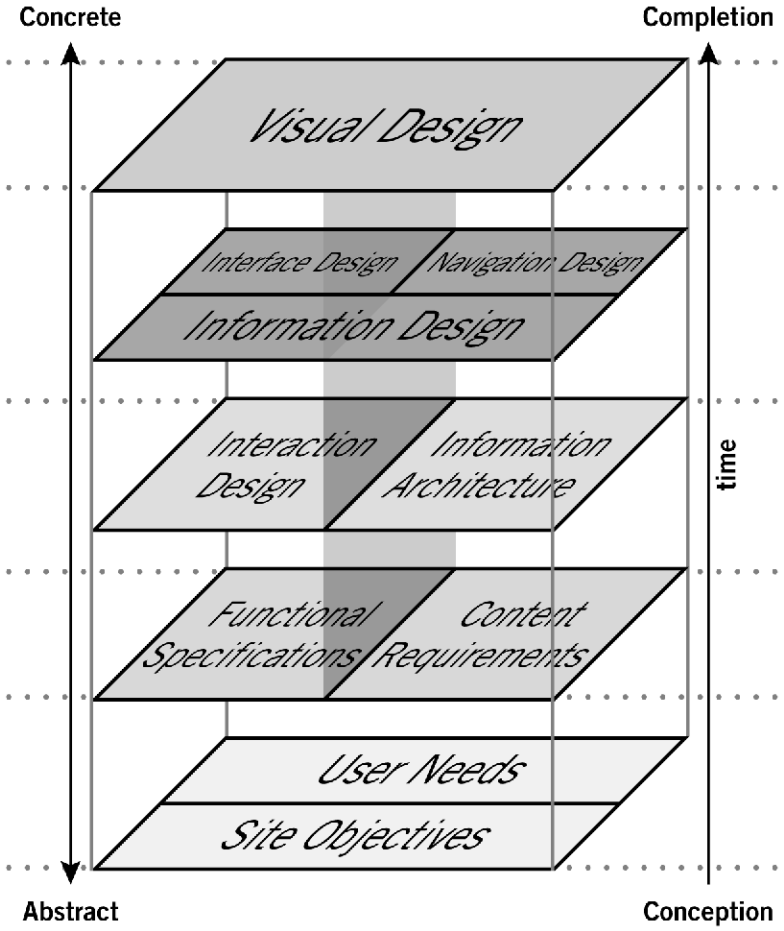
Käyttäjäpsykologia puolestaan pyrkii kehittämään psykologista ihmiskuvaa, jotta suunnittelijat tietäisivät jo edeltä käsin, millaisiin ihmisen ominaisuuksiin käytettävyysratkaisujen on perustuttava. Käyttäjäpsykologian tavoitteena on selvittää, miten ihminen toimii käyttäessään laitetta. (Saariluoma 2004, 16–17.) Tätä voidaan analysoida käyttämällä joukkoa psykologisia käsitejärjestelmiä, selityskehyksiä, jotka kukin vastaavat erilaisiin kysymyksiin. Saariluoman mukaan näitä ovat ihmisen motoriset toiminnot; kognitiivis-biologiset järjestelmät kuten aistien erotuskynnykset sekä tarkkaavaisuuden ja muistin suorituskykyrajoitukset; ihmisen tarpeet ja tunteet; mieltäminen ja ajattelu; persoonallisuus ja motiivit sekä ryhmät ja kulttuurit. (Saariluoma 2004, 23–25.)

Edellä mainittuihin sisältyy hyvin paljon psykologisia teorioita, joita voidaan soveltaa käytettävyyssuunnittelussa. Nielsen (2000) esittää www-sivujen käytettävyyttä käsittelevässä teoksessaan lukuisia vinkkejä www-sivustojen käytettävyyden parantamiseksi. Näistä monet pohjaavat yllä mainittuihin psykologisiin selityskehyksiin, kuten esimerkiksi hänen tutkimustuloksensa siitä, että käyttäjät oppivat käyttämään nopeammin sellaisia www-sivustoja, jotka ovat samankaltaisia niiden sivustojen kanssa, joita käyttäjät ovat aiemminkin selailleet. (Nielsen 2000, 189.)

Verkkosivustojen käyttäjäkokemuksen tutkimus on muotoutunut vähitellen. Alussa sitä tutkittiin joko perinteisestä toimisto-ohjelmistojen tutkimuksen tai informaation jakamisen näkökulmista, jotka oli johdettu perinteisestä median tutkimuksesta. (Garrett 2002, 29.) Organisaatioiden verkkoviestinnän resurssit on keskitetty usein enemmän ulkoisten www-sivustojen tutkimiseen ja kehittämiseen kuin intranetien, koska yhteisöviestinnän ala on ollut kauan kiinnostunut erityisesti organisaatioiden välisistä suhteista ja ulkoisista stakeholdereista (Murgolo-Poore, Pitt, Berthon & Prendegast 2003; Nielsen 2000, 294). Mutta on olennaista huomioida, että organisaation sisäisiä intranetejä käytetään päivittäin. Siten intranetien käytettävyysongelmat vievät työntekijöiden työaikaa ja laskevat tuottavuutta vaikuttaen siten koko organisaation tulokseen. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 65; Nielsen 2000, 294.)

Organisaatiot ovat haasteellinen kenttä käyttäjätutkimukselle ja käyttäjäpsykologialle, sillä ne koostuvat aina erilaisista yksilöistä ja yksilöiden muodostamista ryhmistä (Saariluoma 2004, 136–140). Varsinkin monialaisessa kuntaorganisaatiossa henkilöstö on hyvin kaukana homogeenisestä käyttäjäkunnasta. Esimerkiksi henkilöstön tietotekniikkaosaaminen, motivoituneisuus, havainnointikyky, persoonallisuus ja tarpeet vaihtelevat paljon ja nämä vaikuttavat esimerkiksi siihen, millaisena intranetin käytettävyys koetaan.

Yksi malli www-sivujen ja siten myös intranetsivujen käytettävyyden suunnitteluun on Garrettin (2002, 21–31) kehittämä käyttäjäkokemuksen elementit (The Elements of User Experience) -malli. Se koostuu viidestä päällekkäisestä toisistaan riippuvasta tasosta (ks. kuvio 1. Käyttäjäkokemuksen elementit), joista alimpana on abstraktein strategiataso (strategy) ja sen päällä kohti konkreettisinta ylintä tasoa tarkoitus- (scope), rakenne- (structure), luuranko- (skeleton) ja pintatasot (surface). (Garrett 2002, 21–31.)




Kuvio 1: Käyttäjäkokemuksen elementit (The Elements of User Experience). (Yksinkertaistettu alkuperäisestä: http://www.jjg.net/elements/pdf/elements.pdf.)

Malli kertoo, että www-suunnittelua ei voi käynnistää ylimmiltä tasoilta, vaan suunnittelu aloitetaan järjestyksessä alimmalta strategiatasolta kohti pintatasoa. Tasoja ei kuitenkaan työstetä yksittäisinä työvaiheina, vaan lomittain. Tasot on jaettu kahdeksi rinnakkaiseksi aihealueeksi: ohjelmistokäyttöliittymäksi (software interface) ja hypertekstijärjestelmäksi (hypertext system). Ohjelmistokäyttöliittymä keskittyy analysoimaan käyttäjän tehtäviä ja tehtävän suorittamiseen tarvittavia askeleita. Hypertekstijärjestelmä keskittyy informaatioon eli mitä informaatiota sivusto tarjoaa, mitä arvoa informaatiolla on käyttäjille ja kuinka hypertekstiä käytetään hyväksi käyttäjän liikkumisessa. (Garrett 2002, 21–31.)

Alin taso, strategiataso, sisältää siis käyttäjän tarpeiden ja sivuston tavoitteiden määrittelyn. Toisen tason, tarkoitustason, ohjelmistokäyttöliittymäpuolella strategia muunnetaan toiminnallisiksi määrittelyiksi ja hypertekstijärjestelmäpuolella sisältö-

vaatimuksiksi. Rakennetasolla keskitytään vuorovaikutussuunnittelun ja informaatioarkkitehtuurin määrittelyyn. Seuraavaksi luurankotasolla suunnitellaan, kuinka informaatio esitetään sekä millaisiksi käyttöliittymä ja navigointi suunnitellaan. Pintataso koostuu visuaalisesta suunnittelusta. (Garrett 2002, 31–34.)

### 2.2.5 Viestintäteknologia ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa

Intranet on yksi organisaation viestintäteknologioista. Intranet on väline, joka sisältää useita välineitä ja genrejä. Edellä esiteltiin viestintäteknologian ja intranetin tutkimusnäkökulmia. Intranetiä voidaan tutkia yksinkertaisesti vain teknologiana tai visuaalisuuden kautta. Tärkeää olisi ottaa huomioon sosiaalinen ja organisatorinen konteksti, jossa intranetiä on tarkoitus käyttää, sekä yksilölle asetettavat vaatimukset. Waterson (2000, 235–7) nimesikin tämän näkökulman kokonaisvaltaiseksi systeemipohjaiseksi kehykseksi. Tärkeää on tarkastella myös viestintäteknologian käyttäjiä ja käytettävyyttä. Olennaista se on erityisesti intranetin kohdalla sen vuoksi, että intranetiä organisaation henkilöstö käyttää päivittäin.

Edellä esiteltiin viestintäteknologian käyttöön ja käyttöönottoon liittyviä teorioita. Kriittisen massan teorian mukaan viestintäteknologialla tulee olla tarpeeksi suuri joukko käyttäjiä, jotta sen käyttö vakiintuisi. Daftin ja Lengelin (Daft, Lengel & Trevino 1987; Daft & Lengel 1984 Cheneyn et al. 2004, 353–354 mukaan) media richness -teoria jakoi organisaation viestintävälineet jatkumolle, jonka ääripäät ovat rikas ja köyhä. Teorialla pyrittiin selittämään yksilöiden välinevalintaa. Valintaan vaikuttaa kuitenkin myös sosiaaliset teemat, mitä näkökulmaa painotti social influence -malli.

Tässä työssä pyritään tarkastelemaan erityisesti intranetin roolia ja tehtäviä kuntaorganisaatiossa, intranetin sisältöä sekä henkilöstön sitoutumista intranetin käyttöön. Työssä ei olla kiinnostuneita teknisistä ratkaisuista vaan intranetistä organisaation laajuisessa kontekstissa. Seuraavissa alaluvuissa käsitelläänkin organisaatiota sekä sen sisäistä viestintää ja tietosisältöjä. Viestintäteknologian käyttöönottoa organisaatiossa voidaan tarkastella myös esimerkiksi Giddensin stukturaatioteorian ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Näistä tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

## 2.3 Näkökulmia organisaatioon

Kuten alaluvussa 2.1.1 määriteltiin, on intranet aina jonkin organisaation sisäinen tietoverkko. Intranet on perustettu palvelemaan organisaatiota ja sen jäseniä, jotta organisaatio voisi saavuttaa tavoitteensa ja menestyä. Voidaan siis sanoa, että organisaatio on intranetin elinympäristö. Koska tässä työssä halutaan tarkastella intranetin roolia kuntaorganisaatiossa sekä kuntaorganisaation henkilöstön sitoutumista intranetin käyttöön, pohditaan tässä alaluvussa muutamia näkökulmia organisaatioon ja sitä, kuinka intranet otetaan käyttöön organisaatiossa.

### 2.3.1 Organisaation määrittelyä

Usein organisaatio määritellään ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteinen tarkoitus, tavoite ja/tai tehtävä (ks. esim. Aula 1999, 16; Malmberg 1991, 24; Åberg 2000, 55–56). Wiion (1978, 9) mukaan organisaation määritelmään kuuluvat seuraavat seikat: organisaatiossa on aina ryhmä ihmisiä, ihmisten tulee tehdä yhteistyötä toiminnalla ja/tai viestinnällä, yhteistoimintaa voidaan kuvata organisaation rakenteella ja organisaatioon kuuluvat ihmiset olettavat organisaation edistävän myös heidän omia tavoitteitaan ja tyydyttävän heidän tarpeitaan. (Wiio 1978, 9.) Wiion (1970 ja 1972 Wiion 1978, 39 mukaan) mukaan organisaatio on avoin, ainakin osittain itsesäätöinen järjestelmä, joka koostuu biologisista, fyysisistä ja käsitteellisistä järjestelmistä ja joka viestinnän kautta toimii tavoitteita kohti pyrkivänä sosiaalisena järjestelmänä.

Käsitykset organisaatiosta ovat kehittyneet ajan myötä heijastaen oman aikansa yhteiskunnallisia käsityksiä ja organisaatioteorioissa onkin havaittavissa eri koulukuntia. Myös yhteisöviestinnän valtavirtamallit mukailevat näitä koulukuntia. Organisaatiokäsitykset määrittävät sen, mistä näkökulmasta organisaation toimintaa ja olemusta kulloinkin tarkastellaan, muun muassa millaiseksi organisaation sisäisen viestinnän – ja siten myös intranetin – rooli ja tehtävät koetaan (Aula 1999, 19; Cheney et al. 2004, 37; Malmberg 1991, 24–26).

Klassisiksi organisaatioteorioiksi, jotka tarkastelevat organisaatiota lähinnä valmiin rakenteen kautta, voidaan listata tieteellis-yritysjohdollinen organisaatioteoria, ihmissuhdeteoria ja järjestelmäteoria (Malmberg 1991, 24–26). Parina viime vuosikymmenenä organisaatio on nähty myös muuten kuin rakenteen kautta, esimerkiksi

kulttuurina tai verkostona. Organisaation näkeminen sosiaalisena ja kulttuurisena yhteisönä (merkitysnäkemys) painottaa yhteisöllisyyttä, ihmisen subjektiivisia kokemuksia ja heidän viestintäilmiöille antamiaan merkityksiä (Tukiainen 2000, 35–37). Seuraavassa tarkastellaan organisaatiota näistä eri näkökulmasta.

### 2.3.2 Organisaatio valmiina rakenteena ja järjestelmänä

Perinteisille organisaationäkemyksille on yhteistä, että ne olettavat, että organisaatiolla on valmis rakenne. Cheneyn et al. (2004, 18–20) mukaan jokainen organisaatio tarvitsee jonkinlaisen rakenteen pysyäkseen koossa. Organisaation rakenne auttaa hahmottamaan organisaation toimintaa, jolloin rakenne ikään kuin korvaa viestintää eli toimii viestinnän oikopolkuna (communication shortcut). Organisaatioilla on vakiintuneita rakenteita esimerkiksi päivittäisiin operatiivisiin tehtäviin. Rakenteen ääripäät ovat ongelmallisia: liian tiukka rakenne kahlitsee luovuuden ja liian löysä rakenne aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta. Organisaation rakenteen peruselementit ovat hierarkia (hierarchy), työtehtävien eriytyminen ja erikoistuminen (differentiation and specialization) sekä virallisuuden (formalization) aste eli sisäisiä prosesseja säätelevien sääntöjen, ohjeiden ja normien määrä. Rakenteesta tulee järkevä vasta, kun se on suhteessa prosesseihin – se on maaperä prosessille. (Cheney et al. 2004, 18–25.) Malmberg (1991, 24) mainitsee keskeisimmiksi rakennepiirteiksi työnjaon ja hierarkian lisäksi yksilöiden vaihdettavuuden, jolla hän tarkoittaa organisaation tehtävien tai roolien ensisijaisuutta yksilöihin nähden.

Tieteellis-yritysjohdollinen organisaatioteoria rinnastaa organisaation mekaaniseen koneeseen, jossa jokaisella organisaation jäsenellä on tietty tehtävänsä ja tietty paikkansa hierarkiassa. Tätä ”koneistoa” johdetaan hierarkian huipulta ja organisaation tärkeimmät ominaisuudet ovat ennakoitavuus, pysyvyys ja hallittavuus. (Eisenberg & Goodall, 2004, 57–63; Juholin 1999, 47; Ståhle & Grönroos 1999, 66.) Viestintä nähdään Shannonin ja Weaverin viestinnän siirtomallin mukaisena suoraviivaisena ja ongelmattomana toimintana. Viestintä on vain johdon työkalu, jolla jaetaan käskyjä ja työtehtäviä yksisuuntaisesti ylhäältä alas sekä valvotaan suorituksia. Viestintäsuhteet ovat siis luonteeltaan hierarkiaan perustuvia käsky- ja kontrollisuhteita. Viestinnän päätehtäväksi nähdään informaation perille kuljettaminen käyttäen sopivaa kanavaa. (Eisenberg & Goodall 2004, 67; Juholin 1999, 47; Malmberg 1991, 25). Viestin myös

oletetaan automaattisesti vaikuttavan halutulla tavalla ja sen uskotaan luovan järjestystä (Juholin 1999, 47).

Organisaation näkeminen koneena on aivan liian yksinkertaistettu käsitys organisaatiosta. Nykyisin nähdään, että organisaatio on huomattavasti monimutkaisempi kokonaisuus. Luonteeltaan konemaisesti toimivat kuitenkin edelleen esimerkiksi armeija, palolaitos, sairaala ja muut kriisiorganisaatiot (Juholin 1999, 47–48) sekä organisaation sisäisistä toiminnoista esimerkiksi taloushallinto ja logistiikka (Ståhle & Grönroos 1999, 70). Viestintääkään ei voida nykyorganisaatiossa nähdä lääkeruiskumaisena prosessina ylhäältä johdolta alas työntekijöille. Tosin sähköposti ja intranet saattavat joissain tapauksissa ajaa johdon uudelleen tällaiseen ajattelutapaan, koska näiden välineiden avulla johto voi ”yhdellä klikkauksella” lähettää viestin työntekijän ruudulle ilman välikäsiä. Asia on kuitenkin monimutkaisempi.

Tieteellis-yritysjohdollisen ajattelutavan jälkeen vallitsevaksi näkökulmaksi nousi toisen maailmansodan aikoihin ihmissuhdeteoria (human relations approach) (Eisenberg & Goodall 2004, 67; Malmberg 1991, 25–26). Ihmissuhdeteorian tavoite on palauttaa arvostus organisaation ihmisille ja heidän välisille suhteilleen, jotka olivat jääneet liian rationaalisten organisaationäkemysten jalkoihin (Eisenberg & Goodall 2004, 73–75). Myös sosiaalisilla tekijöillä on taloudellisten ja teknisten tekijöiden ohella tärkeä osuus työmotivaatiossa ja -suorituksissa. Hierarkian tasoja haluttiin madaltaa ja huomiota kiinnitettiin työpaikan ihmissuhteisiin. Mutta kuten tieteellis-yrityksenjohdollisellakin organisaatioteorialla myös ihmissuhdeteorialla on tavoitteenaan mahdollisimman tehokkaasti toimiva organisaatio. Ihmissuhdeteoria näkee organisaatioviestinnän tehtävän toisin kuin tieteellis-yritysjohdollinen ajattelutapa. Viestinnän rooli on laajempi ja sen painopiste on rooliviestinnän sijaan siirtynyt henkilökohtaisemmalle ihmissuhteisiin keskittyvälle tasolle henkilöviestintään sekä vertikaalisesta viestinnästä myös horisontaaliseen viestintään. (Malmberg 1991, 25–26.) Johto ei vain jaa tietoa tiputellen, vaan keskittyy myös siihen, että sanomat tulevat ymmärretyiksi (Juholin 1999, 50).

Kolmas organisaatioteoria, joka näkee organisaation valmiin rakenteen kautta, on vuosisadan puolivälissä syntynyt ja 1960–70-luvuilla vakiintunut systeemi- eli järjestelmäteoria (general systems theory) (Malmberg 1991, 26). Tieteellis-yritysjohdollinen ja ihmissuhdeteoria koettiin liian yksinkertaisiksi organisaatioiden kiristyvässä kilpailussa ja monimutkaistuneissa ja dynaamistuneemmissa toimintaym-

päristöissä (Kreps 1990, 93–94; Ståhle & Grönroos 1999, 66–67). Systeemiteoria on tuttu useilta muilta tieteenaloilta kuten biologiasta, kemiasta, yhteiskunta- ja taloustieteistä, filosofiasta ja fysiikasta (Eisenberg & Goodall 2004, 93; Kreps 1990, 93). Teoria rinnastaakin organisaation elävään organismiin (Ståhle & Grönroos 1999, 67). Systeemiteorian mukaan organisaatio koostuu useista osista, jotka ovat keskenään monimutkaisessa vuorovaikutuksessa – yhtenäisenä systeeminä – tavoitteenaan sopeutua ympäristöönsä ja saavuttaakseen päämääränsä. Nämä systeemin osat ovat toisistaan tiukasti tai löyhästi riippuvaisia. Jos jokin osa järjestelmässä muuttuu, aiheuttaa se muutoksia toisissakin osissa. (Cheney et al. 2004, 26; Eisenberg & Goodall 2004, 93; Kreps 1990, 94.) Osien välisiin suhteisiin on tärkeää löytää juuri kyseiseen tarkoitukseen sopiva tasapainotila, harmonia (Aula 1999, 106; Cheney et al. 2004, 26–28). Ajattelumalli kannustaa katsomaan organisaation kokonaisuuden ja sen osien suhdetta, sillä kumpaakaan ei voi ymmärtää ilman suhdetta toiseen. Systeemiteoria korostaa myös organisaation ja sen ympäristön välistä suhdetta (esim. Cheney 2004, 26; Eisenberg & Goodall 2004, 94; Juholin 1999, 50).

Systeemiteoriasta ammentava, pidemmälle viety, kontingenssinäkemys pitää organisaatiota avoimena systeeminä, jonka tulee sopeutua ympäristöönsä (Juholin 1999, 51; Wiio 1978, 39–40). Ensimmäiset organisaatioteoriathan lähestyivät organisaatiota päinvastoin suljettuna systeeminä. Avoin systeemi ottaa ympäristöstään elementtejä/informaatiota/energiaa, käyttää ja muuttaa niitä sekä antaa ympäristöönsä elementtejä/informaatiota/energiaa (Cheney et al. 2004, 26; Eisenberg & Goodall 2004, 99; Kreps 1990, 94; Ståhle & Grönroos 1999, 67). Organisaation prosessoimien lopputuotteiden pitää olla enemmän kuin osiensa summa, jotta organisaatio selviytyy kilpailussa (Kreps 1990, 94–98). Ympäristö vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja toimintaan (Kreps 1990, 97) ja se voi generoida muutosta organisaation sisällä (Aula 1999, 108). Koska organisaation tärkeä tehtävä on mukautuminen muuttuviin ympäröiviin olosuhteisiin, organisaatiolla tulee olla myös tehokas viestintästrategia sekä sisäiseen toimintaan että reagoimiseksi ulkoisiin muutoksiin (Malmberg 1999, 26).

Järjestelmäteoria näkee organisaatioviestinnän luonteeltaan laaja-alaisena ja kaiken läpäisevänä. Wiion (1978, 40, 136–137) mukaan viestintä on se tekijä, joka tekee organisaation muun toiminnan mahdolliseksi. Viestintä on informaation vaihdantaa järjestelmien ja järjestelmien osien kesken. Se mahdollistaa muita prosesseja ja liittyy organisaatiossa sekä sosiaalisiin, fyysisiin että käsitteellisiin järjestelmiin eri

tilanteissa niin, että järjestelmät tai niiden osat voivat toimia sosiaalisina järjestelminä yhtenäisellä ja koordinoidulla tavalla niin organisaation kuin yksilöidenkin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wiio 1978, 136–137.) Kontingenssinäkemys korostaa, että ei ole yhtä oikeaa ratkaisua kaikkiin tilanteisiin, vaan on löydettävä kyseiseen tilanteeseen ja kyseiselle organisaatiolle sopiva ratkaisu. Eri toimintatapojen tarkoituksenmukaisuus riippuu tilanteesta. (Aula 1999, 106; Eisenberg & Goodall 2004, 104; Juholin 1999, 51; Lehtonen 1998, 120.) Tähän näkemykseen pohjaavan, Wiion (1978) kehittämän, viestinnän sovitemallin mukaan ei siten ole olemassa yhtä oikeaa tapaa hoitaa viestintää, vaan viestintä tulee mukauttaa kyseiselle organisaatiolle, kyseiseen tilanteeseen (Wiio 1987; ks. myös Juholin 1999, 52; Lehtonen 1998, 120). Tämän pohjalta voidaan ajatella, että intranet on yksi organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää palveleva väline, joka otetaan käyttöön silloin, kun sen käyttö sopii tilanteeseen.

### 2.3.3 Organisaatio dynaamisena verkostona

Organisaatio voi olla myös ilman vakiintunutta rakennetta, useamman organisaation tai organisaation osan muodostama verkosto. Verkosto-organisaatio syntyy johonkin tarpeeseen, esimerkiksi tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Tällaisen organisaation rakenne on emergentti ja sitä luonnehtii kaoottisuus ja dynaamisuus. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 19.) Verkostot voivat olla virallisia tai epävirallisia. Epävirallisia verkostoja ovat esimerkiksi organisaatioiden henkilöstön sosiaaliset suhteet ja huhujen kulkureitit. Näitä ei virallisissa organisaatiokaavioissa näy. (Monge & Contractor 2001, 445.) Erilaiset organisaatioiden väliset yhteistyömuodot – yhteistyöverkostot, allianssit ja yhtiökumppanuudet – ovat esimerkkejä virallisista verkosto-organisaatioista (Cheney et al. 2004, 119–121; Monge & Contractor 2001, 463).

Verkosto-organisaatiot pysyvät koossa sen jäsenten välisellä vuorovaikutuksella (Huotari et al. 2005, 19; Taylor 2005, 215). Kun fyysiset rajat ovat hämärtyneet, korvataan ne psykologisilla rajoilla, jotka liittyvät organisaation identiteettiin, arvoihin, auktoriteettiin ja tehtäviin (Cheney et al. 2004, 119–121). Taylorin (2005, 215) mukaan verkosto-organisaation rakenne muodostuu toisiinsa liittyvistä toiminnoista ja aktiviteeteistä. Rakenne muotoutuu käytännössä vaihdantasuhteista, jotka voivat erota alkuperäisestä suunnitellusta rakenteesta merkittävästikin. Vaihdantasuhteet syntyvät ja muuttuvat viestinnällä. (Taylor 2005, 215.) Viestintäteknologian tuomat uudet mah-

dollisuudet yhteydenpitoon ovat yksi syy organisaatioiden perinteisten rajojen hämärtymiseen (Cheney et al. 2004, 119–121).

Verkostoja voidaan tarkastella myös organisaation sisäisenä asiana. Voidaan ajatella, että sama organisaatio koostuu useasta eri limittäisestä verkostosta. Jokainen työntekijä kuuluu useampaan verkostoon organisaation sisällä. Näitä verkostoja voivat olla esimerkiksi tehtäväverkosto jonkin työprosessin suorittamiseen, innovaatioverkosto jonkin asian kehittämiseen ja suhdeverkosto työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. (Huotari et al. 2005, 20.) Kullakin tällaisella verkostolla tai henkilöstöryhmällä on jaettu maailmankuva. Taylor (2005, 215) antaa esimerkiksi käytäntöyhteisön (communities of practice), joka on ryhmä toimijoita, joilla on yhteisiä tehtäviä ja jaettu ymmärrys niiden tehtävien merkityksestä. Organisaatio onkin kompleksi kokonaisuus, sillä se muodostuu joukosta käytäntöyhteisöjä, joilla on erilainen maailmankuva. Tämä diversiteetti luo haasteen organisaation yhtenäisyydelle. Organisaatio on sekalainen kokoelma käytäntöyhteisöjä, jotka ovat samaan aikaan sekä toisiinsa linkittyneitä että toisistaan vieraantuneita. (Taylor 2005, 215.)

Verkostoanalyysissä tarkastellaan verkostoon kuuluvien jäsenten keskinäisiä suhteita. Sosiaalista verkostoa voidaan analysoida esimerkiksi suhteiden useuden, pysyvyyden, moninaisuuden, vahvuuden ja suunnan näkökulmista. Verkostoa voidaan tarkastella myös esimerkiksi koon, suorien ja epäsuorien yhteyksien, tiiviyden, keskeisyyden ja keskittyneisyyden perusteella. Verkoston jäseniä voidaan tarkastella muun muassa heidän sijaintinsa mukaan ja nimetä heidät siten tiettyihin rooleihin, joita ovat tähti (keskeinen tekijä verkostossa), linkki, silta, portinvartija ja erakko. (Monge & Contractor 2001, 441–445.)

Organisaatioiden rajat ovat nykyisin muutenkin entistä epäselvempiä. Ne muotoutuvat uudelleen yritysvaltauksissa ja fuusioissa. Esimerkiksi yhdessä yössä kilpailijasta voi tulla osa omaa organisaatiota. Lisäksi yksittäinen henkilö voi olla samaan aikaan monessa roolissa suhteessa organisaatioon, esimerkiksi niin työntekijänä kuin asiakkaana. (Cheney et al. 2004, 119–121.) Organisaation rajojen hämärtyminen näkyy myös tässä työssä tutkimuksen ympäristönä olevassa suomalaisessa kuntakentässä (ks. tarkemmin luku 3 Kuntaorganisaation sisäinen viestintä). Palveluja ulkoistetaan yksityisille palveluntuottajille, kunnat verkostoituvat keskenään tuottamaan peruspalveluja yhteisvoimin ja kuntaliitoksia tapahtuu usein. Tämä antaa pureskeltavaa myös intranetin kehittäjille: ketkä kuuluvatkaan intranetin piiriin? Kehittämällä eri

toimijoiden intraneteistä yhteisiä ekstranetpalveluja voidaan verkosto-organisaatioiden toimintaa integroida ja tehdä läpinäkyvämmiksi.

### 2.3.4 Organisaatio kulttuurina

Organisaatio voidaan nähdä myös kulttuurina. Organisaatioissa on paljon samaa kuin kulttuureissa: organisaatiotkin pyrkivät ymmärtämään itseään ja ympäristöään sekä ne jakavat yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia, joita ilmaistaan symboleilla ja rituaaleilla (Cheney et al. 2004, 78). Scheinin (esim. Huotari et al. 2005, 31; Schein 1987, 19–20) mukaan johtaminen on nimenomaan organisaatiokulttuurin luomista ja sen muuttamista. Kulttuuri on jonkin itsenäiseksi määritellyn ja vakiintuneen sosiaalisen yksikön ominaisuus. Ryhmän yhteiset kokemukset ovat ajan kuluessa muokanneet ryhmälle yhtenäisen käsityksen maailmasta ja tämä käsitys on vähitellen muuttunut itsestäänselvyydeksi ja siirtynyt tiedostamattomalle tasolle, jonka seurauksena ryhmälle on muotoutunut oma kulttuurinsa. Koska kulttuuri on opittua, sitä voi myös muuttaa. Minkä kokoisella sosiaalisella yksiköllä tahansa voi olla yhtenäinen kulttuuri, kunhan sillä on mahdollisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään. Yksi organisaatio voi siis sisältää useita kulttuureja. (Schein 1987, 25–26.)

Scheinin (1987, 31–38) mukaan kulttuuri on olemassa kolmella eri tasolla. Pohjimmaisena on alitajuinen tiedostamaton taso, joka sisältää perususkomukset ja -oletukset esimerkiksi siitä, millaiseksi ympäristö ja suhde siihen sekä luontoon ymmärretään ja millainen ihmisluonne on ja millaisia ihmissuhteet ovat. Nämä ovat siis uskomuksia, jotka kulttuurin jäsenet kokevat totuutena ja itsestäänselvyyksinä. Vaikka perususkomukset voivat muuttua ajan myötä, niitä harvoin puetaan sanoiksi. Toinen taso kulttuurista sisältää arvot ja käyttäytymisnormit. Nämä ovat tiedostettuja ja näistä voidaan keskustella. Kolmas taso kulttuurista, artefaktit, on näkyvin ja aineellisin taso. Taso kattaa ihmisen luomat artefaktit kuten teknologian, taiteen, rakennukset, vaatteet, sisustuksen, logot sekä myös rituaalit, seremoniat, perinteet, tarinat ja jargonin, jotka ovat organisaation kulttuurin syvemmän tason ilmentymiä. (Schein 1987, 31–38.) Yhdessä nämä kolme tasoa muodostavat kulttuurin monimutkaisen ilmiön, jossa pohjimmaiset uskomukset vaikuttavat kulttuurin aineelliseen tasoon, mutta myös toisin päin. Esimerkiksi jos organisaatioon otetaan käyttöön uusi viestintäteknologia tai jo-

kin muu uutuus, voi se muokata kulttuurin arvoja ja ajan myötä myös tiedostamattomia perususkomuksia. (Cheney et. al 2004, 79.)

Kulttuurin ja organisaation suhde voidaan nähdä monesta eri näkökulmasta: kulttuuri organisaation osana (funktionalistinen näkökulma), organisaatio kulttuurina (symbolinen näkökulma) sekä organisaatio kulttuurin tekijänä. Funktionalistisen näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri on asia, jonka organisaatio omistaa ja jota johto voi käyttää työkaluna tavoitteiden saavuttamiseksi. (Cheney et al. 2004, 87–88.) Symbolisen näkökulman mukaan organisaatiot ovat kulttuureja. Smircichin (1983 Cheney et al. 2004, 89–90 mukaan) mukaan kulttuuri on metafora, joka kuvailee koko organisaation, sen rakenteen ja prosessit, mielikuvituksen ja materiaaliset ulottuvuudet. Organisaatiokulttuuri on monimutkainen ja koko ajan kehittyvä ihmisten, tavoitteiden, tekojen, kokemusten ja yhteenliittymien kokonaisuus. Smircichin mukaan organisaatiokulttuuri ei voi pysyä koko ajan samanlaisena, sillä organisaation jäsenet muuttuvat ja tuovat organisaatioon mukanaan erilaisia taitoja, tietoja, intressejä ja tavoitteita. Symbolisen näkökulman kannattajat korostavat, että organisaatiot koostuvat erilaisista, jopa kilpailevista, arvojärjestelmistä. Organisaatiot voivat sisältää esimerkiksi eri ammattiryhmien muodostamia alakulttuureja. (Smircich 1983 Cheney et al. 2004, 89–90 mukaan.) Kolmas näkökulma tarkastella organisaatiokulttuuria on katsoa kulttuuria ilmiönä eli mitä organisaatio tekee. Organisaatiot tekevät ja viestivät kulttuuria samaan aikaan monella tasolla esimerkiksi mainoskampanjoissa, päivittäisissä rutiineissa ja uusien johtamistapojen käyttöönotossa. Tehdessään kulttuuria organisaatiot tulevat myös muokanneeksi ympäristöään. Kun organisaatiot tekevät kulttuuria, tällöin vastaavasti myös kulttuuri tekee organisaatioita. (Cheney et al. 2004, 94.)

Tärkeitä kulttuurisia prosesseja kulkee Cheneyn et al. (2004, 96) mukaan viestintäilmaston, sosialisaation ja markkinoinnin kautta. Yksi tärkeimmistä prosesseista, joiden kautta organisaatiot viestivät kulttuuriaan, on uusien jäsenten sosialisaatio. Funktionaalisen näkökulman mukaan sosialisaatio tarkoittaa tapoja, joilla organisaation jäsen oppii normit, arvot ja taidot, joita tarvitaan hänen roolissaan ja tehtävässään organisaatiossa. Tätä näkökulmaa laajemmin ajateltuna, uusi jäsen toimii myös aktorina eli luo, tulkitsee ja tekee ympärillään olevan maailman järkeväksi. Jäsenet muokkaavat organisaationsa kulttuuria ajan kuluessa. Samalla, kun uusi jäsen oppii organisaation tavoille, hän muokkaa organisaatiota omien tulkintojensa kautta. (Cheney 2004, 98.)

Tukiainen (2000, 37) kysyy, ”Synnyttääkö kulttuuri sosiaalisen yhteisön vai yhteisö kulttuurin?” ja ”Määritteleekö jo syntynyt organisaatio viestinnän vai synnyttääkö ja määritteleekö viestintä organisaation?”. Hänen yhteisöviestinnän agendamallissaan viestintäkulttuuri käsitetään organisaation erityiskulttuuriksi. Viestintäkulttuuri on siis yksi organisaation ominaisuus. Viestintäkulttuuri sisältää ulottuvuuksina viestintäjärjestelmän ja viestintäilmaston. (Tukiainen 2000, 36–38.) Viestintäilmasto on organisaation jäsenen omakohtainen kokemus tai käsitys tiedonkulusta, viestinnästä ja vaikuttamismahdollisuuksista työyhteisössä (Lehtonen 1998, 138; Juholin 2001, 110). Tukiaisen (2000, 38) yhteisöviestinnän agendamallissa viestintäkulttuurin ulottuvuuksina on viestintäjärjestelmän lisäksi kolme viestintäilmastoa: 1) esimiesten viestintä ja organisaation toimintatavat, 2) horisontaalinen keskinäisviestintä ja 3) viestintäprosessin toimivuus.

### 2.3.5 Sitoutuminen organisaatioon ja työhön

Organisaatioon tai ryhmään samastumisella eli identifioitumisella tarkoitetaan jonkinasteista depersonalisoitumista, kun ryhmän jäsen perustaa identiteettinsä enemmän ryhmän jäsenyyteen kuin yksityistäviin ominaisuuksiin (Cheney et al. 2004, 114; Lehtonen 1998, 137). Mitä lähempänä työntekijän itseensä liittämät ominaisuudet ovat niitä, joilla hän kuvaa organisaatiota, sitä samastuneempi työntekijä organisaatioonsa on (Lehtonen 1998, 137).

Samastunut työntekijä sitoutuu organisaatioon todennäköisemmin kuin siihen huonosti identifioitunut (Lehtonen 1998, 137). Sitoutunut työntekijä haluaa olla organisaation jäsen myös tulevaisuudessa ja on valmis omaksumaan organisaation tavoitteet ja arvot sekä toimimaan niiden hyväksi (Cheney et al. 2004, 114; Lehtonen 1998, 137; Strömmer 1999, 162). Sitoutumisen (commitment) määrä näkyy myös siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään organisaation hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen normaalit työtehtävänsä (Strömmer 1999, 162). Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat sekä materiaaliset että immateriaaliset seikat, kuten palkka, edut, tiedonsaanti, vaikutusmahdollisuudet ja perehdyttäminen (Juholin 2001, 31). Esimiehellä ja hänen työntekijöitä kohtaan osoittamalla arvostuksella on suuri merkitys työntekijöiden motivoimisessa. Esimiehen myönteinen palaute voimistaa ja saa aikaan positiivi-

sen kierteen: onnistuminen lisää uskoa, joka lisää halua tarttua uusiin haasteisiin ja lisää sitoutumista. (Strömmer 1999, 161.)

Työntekijät sitoutuvat työorganisaationsa ja työhönsä eri tavoin. Allan ja Meyer (1990, Strömmer 1999, 162–163 mukaan) ovat löytäneet kolme sitoutumista määrittävää asennetekijää: 1) affektiiviset tekijät, 2) käyttäytymistekijät ja 3) kognitiiviset tekijät. Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät vaikuttavat yhteisöön kuulumisen tunteeseen ja edistävät tunnetason sitoutumista. Tunnetasolla sitoutunut työntekijä on tyytyväinen ja tekee laadukasta työtä. Käyttäytymistekijöihin liittyy käsitys pysyvyydestä; käsitys yhteisöstä lähtemiseen liittyvistä riskeistä ja taloudellisista menetyksistä. Kolmas eli kognitiiviset tekijät liittyvät normatiiviseen sitoutumiseen eli henkilön kokemaan vastuun- ja velvollisuudentunteeseen. (Strömmer 1999, 162–163.)

Cheney (1983 Cheney et al. 2004, 114 mukaan) löysi neljä organisaatioiden säännöllisesti käyttämää strategiaa sen jäsenten integroimiseen organisaatioon. Ensimmäinen strategia on ns. yhteisen pohjan tekniikka (common ground technique), joka sisälsi selkeitä yhteyksiä organisaatioon. Esimerkiksi organisaation mainonnassa työntekijät ilmaisivat kiintymystään työnantajaorganisaatiota kohtaan. Toinen strategia on vahvistaa yhteenkuuluvuutta käyttämällä muita organisaatioita vastakohtina, esimerkiksi etsimällä epäonnistumiseen syitä kilpailijoista. Kolmatta strategiaa Cheney kutsuu ”oletetun ’meidän’” strategiaksi. Eli esimerkiksi organisaation johtaja käyttää puheessaan rakennetta ”Me tässä organisaatiossa olemme sitä mieltä, että...”. Neljäs strategia on yhdistävien symbolien – eli yrityksen brandin, rituaalien, arkkitehtuurin ja muiden kulttuurielementtien – käyttö. (Cheney 1983 Cheney et al. 2004, 114 mukaan.)

Ollessaan töissä arvostetussa organisaatiossa, työntekijä itse uskoo myös saavansa ympäristön arvostusta osakseen (Cheney et al. 2004, 114; Lehtonen 1998, 137). Ilmaisemme itseämme, jopa yksilöllisyyttämme, kiinnostuksella ja identifioitumalla tiettyihin ryhmiin, organisaatioihin, maihin, luokkiin ja brandeihin. Siksipä haluamme suojata ja ylläpitää positiivista mielikuvaa organisaatioista, joihin kuulumme. (Cheney et al. 2004, 112.) Sitoutuminen organisaatioon – yhdessä luottamuksen, huolenpidon ja välittämisen kanssa – luo pohjaa uuden tiedon luomiselle ja edistää viestintää organisaatiossa Nonakan ja Takeuchin (1995 Huotari et al. 2005, 131 mukaan) mukaan. Vahva samastuminen työnantajaorganisaatioon voi aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia, kuten organisaation joustavuuden ja luovuuden puutetta, johtajien tyrannimais-

ta toimintaa, sekä yksittäisillä jäsenillä riskinoton puutetta, oman yksityisyyden menettämistä ja pahimmassa tapauksessa loppuun palamista (Cheney et al. 2004, 115).

Työntekijöiden sitouttaminen työnantajaorganisaatioon on tänä päivänä tärkeä haaste johtamisessa muun muassa yritysfuusioiden, etätöiden (Cheney et al. 2004, 114) ja pätkätöiden lisääntymisen myötä (Juholin 2001, 31). Työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä samastu työnantajaorganisaatioonsa, vaan he saattavat identifioitua organisaatiota tiiviimmin esimerkiksi omaan työtiimiinsä, paikalliseen yksikköönsä tai ammattikuntaansa. Nämä samastumiset saattavat olla konfliktissa. (Cheney et al. 2004, 113; 117.)

Samastumisen kohteet saattavat vaihdella paljon juuri tässä työssä tutkimuskohteena olevassa suomalaisessa kuntaorganisaatiossa. Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimuksen (2002) mukaan kaupungin työntekijät samastuvat vahvimmin omaan työyhteisöönsä (65 % vastaajista). Omaan ammattikuntaansa samastuu 22 % ja koko kaupunkiorganisaatioon vain 10 % työntekijöistä. Koko kaupunkiorganisaation jäseniksi identi?oiduttiin muita vahvemmin keskushallinnossa ja liikelaitoksissa. Omaan ammattikuntaan samastuttiin vahvimmin sosiaali- ja terveyspalveluissa, kulttuurissa, opetustoimessa sekä tuotannollisissa tukipalveluissa. (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002.) Syynä koko kaupunkiorganisaatioon sitoutuneiden vähäiseen määrään näkisin sen, että kunnalla on organisaationa hyvin laaja tehtäväkenttä (ks. luku 3.1 Kuntaorganisaatio) perusopetuksesta rakennusvalvontaan, terveydenhuollosta katujen rakentamiseen ja pysäköinninvalvontaan. Jo pelkästään koko tämän kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa, joten samastuminenkaan siihen ei ole helppoa.

### 2.3.6 Organisaatio ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa

Tässä alaluvussa yhdistetään organisaatio ja intranet. Intranetin käyttö ja käyttöönotto eivät olekaan vain teknologiaa, vaan organisaatiolla eli intranetin elinympäristöllä ja sen ominaisuuksilla on suuri merkitys käytössä ja käyttöönotossa. Ensin pohditaan sitä, miten intranet saattaa muuttaa organisaatiota. Toiseksi käsitellään intranetin käyttöönoton ja organisaatiokulttuurin suhdetta. Kolmanneksi pohditaan intranetiä rakentamista ja lanseerausta organisaation näkökulmasta.

#### 2.3.6.1 Intranet ja organisaation luonne

Edellä esiteltiin erilaisia näkemyksiä organisaatiosta, jotka kuvastavat omaa aikaansa. Teollistumisen alkuvaiheessa, 1900-luvun alussa, organisaatio nähtiin ympäristöstään erillisenä mekaanisena koneena, jossa jokaisella on paikkansa ja tehtävänsä. Vuosisadan puolivälin tienoilla organisaatio alettiin nähdä kompleksisena organismina, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Nykyisin organisaatioita alettu käsittelemään myös dynaamisina verkostoina, jotka ovat alati muutoksessa ja joiden rajoja on vaikea määrittää. (esim. Juholin 1999, 46–53; Ståhle & Grönroos 1999, 65–69.) Ståhle ja Grönroos (1999, 65–71) jakavat näkökulmat organisaatioista kolmeen ryhmään: mekaaninen koneisto, kompleksinen organismi ja dynaaminen verkosto. Kaikki näkökulmat ovat heidän mukaansa tavallaan oikeita, koska ne katsovat organisaatiota eri valaistuksessa. Organisaatio tulisikin heidän mukaansa nähdä kolmiulotteisena järjestelmänä, jossa kaikki kolme näkemystä ovat läsnä. Esimerkiksi taloushallinto on luonteeltaan mekaanista, mutta organisaation kehittämistyö ilmentää kaoottista luonnetta. (Ståhle & Grönroos 1999, 65–71.) Intranet voi monipuolisten mahdollisuuksiensa myötä vastata näihin kaikkiin – siellä voidaan suorittaa niin mekaanisia tehtäviä kuin keskustella vapaasti.

Uusi viestintäteknologia tuo organisaatioihin uusia sosiaalisten verkostojen malleja. Esimerkiksi perinteiset hierarkkiset rakenteet madaltuvat, kun vaikkapa henkilöt ottavat sähköpostilla yhteyttä suoraan toiseen henkilöön ilman sihteerejä välikätenä. (Barnes 2002, 163.) Sähköposti mahdollistaa myös, että sosiaalisia suhteita luodaan kollegoiden kanssa, jotka eivät työskentele fyysisesti lähekkäin (Cheney et al. 2004, 371). Intranet saattaa rikkoa niin virallisia kuin epävirallisiakin vakiintuneita viestintäverkostoja, koska yksilö voi saada intranetistä enemmän tietoa ja laajemmalta alueelta kuin aiemmin sekä keskustella intranetin välityksellä henkilöiden kanssa, joita ei muuten tapaisi.

Uhka viestintäteknologian käyttöönotossa organisaatiossa on varautumattomuus tietotulvaan (Cheney et al. 2004, 370). Viestintäteknologia voi tuoda myös muita uusia ongelmia ja konflikteja tai niiden mahdollisuuksia organisaatioon. Esimerkiksi jos tasa-arvoa organisaation päätöksenteossa lisätään viestintäteknologian avulla niin, että kaikille annetaan mahdollisuus kertoa mielipiteensä, on kompromissin tekeminen suuren mielipiteiden määrän vuoksi yhä vaikeampaa. (Cheney et al. 2004, 371.) Viestintäteknologian käyttöönotto tuo organisaatiolle haasteita myös vallan jakautumisen

suhteen. Vertikaalinen viestintä tehostuu. On jopa kysytty, tarvitaanko organisaatioissa silloin enää keskijohtoa. (Buchel 2000, 43–50.) Organisaatiorakenteen madaltuminen viestintäteknologian myötä tuo mukanaan muutoksia johtamistapoihin (Cheney et al. 2004, 371).

Giddensin (1976, Rice & Gattiker 2001, 550 mukaan) strukturaationäkökulman (structuration perspective) mukaan organisaation rakennetta ilmennetään organisaation sosiaalisten järjestelmien ominaispiirteissä. Sosiaalinen vuorovaikutus sisältää merkitykset (merkitsevyyden ja tärkeyden rakenteet), vallan (auktoriteetin rakenteet) ja normit (legitimaation rakenteet). Sosiaalinen vuorovaikutus ominaispiirteineen institutionalisoituu, vakiintuu rakenteeksi, kun toimintaa toistetaan ja sitä pidetään tapana. Ricen ja Gattikerin (2001, 550) mukaan organisaation viestintävälineet ovat sekä strukturaation lähde että sen seuraus. Viestintävälineiden käyttö ja niihin kohdistuvat asenteet institutionalisoituvat organisaatiossa. Institutionalisoituneilla käyttötavoilla ja asenteilla on vaikutus uusien viestintävälineiden käyttöönottoon. Muun muassa sosiaalinen toiminta, organisaation toimintatavat, käyttäjien asenteet ja teknologian kehitys vaikuttavat siihen, institutionalisoituuko uusi viestintäteknologia organisaation käyttöön. (Rice & Gattiker 2001, 550.)

Viestintäteknologian ja organisaation välistä suhdetta on Buchelin (2000) mukaan tarkasteltu kolmesta näkökulmasta: vaikutusnäkökulmasta (the impact perspective), valintanäkökulmasta (the choice perspective) ja emergentistä näkökulmasta (the emergent perspective). Vaikutusnäkökulma on näistä yleisin ja vanhin. Tästä näkökulmasta viestintäteknologialla on suuri vaikutus organisaatioon ja johtamistyöhön sekä muutoksiin näissä. Näkökulma on deterministinen. Pohjalla on ajatus siitä, että viestintäteknologian käyttöönoton vaikutukset voidaan ennustaa. Yksimielisiä tutkimustuloksia ei ole kuitenkaan saatu. Buchelin (2000, 8–10) mukaan näkökulman heikkous on siinä, että se ei huomioi sitä, että viestintäteknologian käyttöönottoon vaikuttavat myös sosiaaliset seikat, eikä viestintäteknologiaa voi tutkia samoin kuin muuta teknologiaa organisaatiossa. (Buchel 2000, 8–10.)

Toinen Buchelin (2000, 10–11) esittämistä näkökulmista, valintanäkökulma, näkee, etteivät organisaation viestintäteknologiaratkaisut ole ennalta ennustettavia, vaan ne ovat ihmisten vuorovaikutuksen, suunnittelun ja omaksumisen tulosta. Näkökulman mukaan organisaation käyttöön valitaan organisaation tarpeisiin sopivimmiksi katsotut viestintäteknologiset ratkaisut. Tutkimuksessa on kuitenkin vaikea yhdistää

organisaation teknologiset, sosiaaliset ja poliittiset tarpeet sekä johdon ja informaatioteknologia-ammattilaisten mielipiteet. Kolmannen näkökulman, emergentin näkökulman, mukaan viestintäteknologian käyttö ja seuraukset johtuvat monimutkaisesta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta organisaation ja yksilöiden toiminnan kesken. Tässä muodostumisprosessissa keskeistä on ajan, tavoitteiden, vakiintuneen organisaatiokehyksen sekä yksilöllisten preferenssien ja valintaprosessien yhteispeli. (Buchel 2000, 10–11.)

#### 2.3.6.2 Intranet ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin ja viestintäteknologian käyttöönoton suhdetta on tutkittu usein. Esimerkiksi Orlikowski (1992 Watersonin 2000, 251–253 mukaan) tutki Lotus Notes -ryhmätyöohjelmiston käyttöönottoa suuressa yhdysvaltalaisessa konsulttiyrityksessä. Tulosten mukaan käyttöönotossa (adoption) oli organisaatiokulttuurin lisäksi merkitystä kognitiivisilla tekijöillä. Lotus Notes otettiin kyseisessä yrityksessä käyttöön kertarysäyksellä erään johtajan tahdosta, teknologiajohteisesti. Kaksi vuotta käyttöönoton jälkeen Orlikowski keskittyi haastattelemalla, tutustumalla yrityksen dokumentteihin ja observoimalla selvittämään, mitä muutoksia Lotus Notes tuo mukanaan käytännön työhön ja sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä mitä vaikutuksia ohjelmiston käyttöönotolla on työntekijöiden mentaalisiin malleihin heidän työstään sekä työn suhteesta yrityksen vakiintuneisiin käytäntöihin ja normeihin. (Orlikowski 1992 Watersonin 2000, 251–253 mukaan.)

Ensinnäkin hän löysi, että kognitiivisilla tekijöillä oli suuri rooli Notesin käyttöönotossa: sen omaksumisessa, ymmärtämisessä ja varhaisessa käytössä. Työntekijöillä oli ohjelmasta mielessään väärä mentaalinen malli: he eivät nähneet Notesia ryhmätyökaluna, joksi se oli tarkoitettu, vaan yhtenä yksittäisenä ohjelmana kuten tekstinkäsittely tai taulukkolaskenta. Tämä johtui osittain siitä, että vähäisissä koulutuksissa ei korostettu tarpeeksi ohjelmiston luonnetta ryhmätyökaluna. Ohjelmiston käyttöönotostakaan ei viestitty kovin paljoa. Toinen käyttöönottoon vaikuttanut asia oli organisaatiokulttuuri ja -rakenne. Yrityksessä oli käytössä tulospalkkaus, eikä Notesin käytöstä saanut palkkaa, joten monet jättivät sen käyttämättä. Organisaatiokulttuuri oli hyvin kilpailuhenkinen, joten työntekijät eivät halunneet jakaa tietoa muiden kanssa. Notesiin laitettavien tietojen pelättiin myös joutuvan vääriin käsiin. Orlikowski päättelee, että ainakin varhaisessa käyttöönottovaiheessa kognitiivisilla ja rakenteel-

lisilla elementeillä on suuri rooli siinä, mitä ihmiset ajattelevat ja miksi he arvottavat teknologian tuoman kokonaishyödyn. (Orlikowski 1992 Watersonin 2000, 251–253 mukaan.) Jotta ryhmätyöohjelmisto tai intranet vakiintuisi organisaation käyttöön, tulee organisaatiokulttuurin painottaa yhteistyötä ja avointa informaation vaihdantaa.

Myös Ruppel ja Harrington (2001, 37–49) tutkivat intranetin käyttöönoton (implementation) ja organisaatiokulttuuriin yhteyttä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri on teknologian omaksumisen jälkeen seuraavaksi suurin este intranetin käyttöönotolle. He käyttivät tutkimuksessaan viittä organisaatiokulttuurin tyyppiä. 1) Kehitysmyönteisellä kulttuurilla (developmental culture) on ulospäin suuntautunut fokus, se arvostaa joustavuutta ja näkee, että organisaatio menestyy innovoimalla ja sopeutumalla. 2) Rationaalinen kulttuuri (rational culture) arvostaa järjestystä, pysyvyyttä ja kontrollirakenteita, ja ympäristöön reagoidessaan se pyrkii aina optimoimaan tuottavuuden. 3) Hierarkkisella kulttuurilla (hierarchical culture) on sisäänpäin suuntautunut fokus ja se arvostaa järjestystä sekä pitkälle erikoistuneita toimintoja hierarkkisine rooleineen ja sääntöineen. 4) Ryhmäkulttuuri (group culture), joka on sisäänpäin suuntautunut, mutta joustavuutta arvostava, painottaa hyviä ihmissuhteita, dialogia työntekijöiden välillä sekä yksilön sitoutumista ja panosta. 5) Eettinen kulttuuri (ethical culture) painottaa organisaation jäsenten välistä luottamusta sekä yksilön oman edun sijaan koko organisaation etua. (Ruppel & Harrington 2001, 37–49.)

Ruppelin ja Harringtonin (2001, 37–49) tutkimuksen mukaan intranetin käyttöönottoa edistävät yllä mainituista organisaatiokulttuurin tyypeistä eettinen, kehitysmyönteinen ja hierarkkinen kulttuuri. Intranetmyönteinen kulttuuri on siis sellainen, joka korostaa luottamusta ja välittämistä ihmisten välillä (eettinen kulttuuri), joustavuutta ja innovaatiota (kehitysmyönteinen kulttuuri) sekä kirjattuja sääntöjä ja toimintatapoja sekä informaation hallintaa (hierarkkinen kulttuuri). (Ruppel & Harrington 2001, 37–49.)

#### 2.3.6.3 Intranetin rakentaminen ja lanseeraus organisaatiossa

Intranet pohjautuu organisaation ylimpään strategiaan ja palvelee sitä. Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 48–49) korostavat, että viestintä-, henkilöstö-, IT- ja intranetstrategiat johdetaan organisaation strategiasta ja niiden tulisi tukea toisiaan. Intranet ilman intranetstrategiaa ei ole luotettava, eikä se siksi tule menestymään, sanoo White (2006, 30). Jos intranetstrategiaa ei ole, käy usein niin, että intranetille ei ole ylimmän johdon

tukea. Tällöin intranetin päivittäminen jää lähinnä joidenkin henkilöiden harrastukseksi, eikä ole määrätty kuuluvaksi heidän viralliseen työnkuvaansa. (White 2006, 30.) Hankkeelle tuleekin olla ylimmän johdon tuki ja rahoitus. Niiden lisäksi tarvitaan tarkoituksenmukainen tekninen ympäristö ja riittävä tekninen ammattitaito. Intranetin hallintaan vaaditaan myös kontrollia ja koordinaatiota, mutta sitä voidaan jakaa myös organisaation yksiköille. (Scheepers & Rose 2001, 23.)

Wiener ja Shafer (Wright 2005 mukaan) ovat samaa mieltä siitä, että etukäteen tulisi olla selvillä se, miksi organisaatio rakentaa intranetin ja mitkä ovat intranetin tavoitteet. He mainitsevat neljä myyttiä, jotka voivat olla kompastuskiviä intranetille. Ensimmäinen myytti on intranetin näkeminen tuotteena eli että ajatellaan laitteiston ja ohjelmiston tekevän intranetistä hyvän. Toiseksi infrastruktuurin näkeminen tuotteena eli että infrastruktuuri valmistaisi intranetin, mutta myös ajattelutavan ja organisaatiokulttuurin pitää olla myönteinen intranetin muodostumiselle. Kolmas myytti on, että kun intranet rakennetaan, henkilöstö automaattisesti alkaa käydä siellä. Mutta henkilöstö ei tule – tai ainakaan tule uudestaan – jollei intranetin sisältö ole osa heidän työtään tai jos he eivät saa siellä käynnistä mitään arvoa. Neljäs myytti liittyy siihen, että intranetiä pidetään synnynnäisesti yhteistyötä lisäävänä välineenä. Intranet ei kuitenkaan lisää yhteistyötä, jollei organisaation kulttuuri ole jo valmiiksi yhteistyötä korostava. (Wright 2005.)

Scheepers ja Rose (2001, 13) tutkivat intranetin muodostumista ja käyttöönottoa (implementation) eräässä 50 000 työntekijän televiestintäalan yrityksessä Etelä-Afrikassa. Yrityksessä oli useita internetteknologiasta kiinnostuneiden henkilöiden tekemiä epävirallisia intranetejä sekä koko organisaation yhteinen intranet, jota johti ja koordinoi organisaation tietohallintoyksikkö. Tutkijat erottivat käyttöönotossa kaksi näkökulmaa ja tulkintaa. Ensimmäinen näkökulma oli johdon rationaalinen askel askeleelta -näkemys intranetin implementoinnista top-down-suuntaisesti perinteistä informaatioteknologian käyttöönottoa mallintavalla tavalla koko organisaation kattavaksi intranetiksi standardointiin pyrkien. Toinen näkökulma oli joukko keskenään erilaisia tulkintoja yksikköjen intranetien käyttöönotosta, jotka tutkijat yhdistivät Giddensin strukturaatioteorialla. Strukturaatioteoria pyrkii selittämään, kuinka yksilöiden tietoiset teot kertautuvasti herättävät sääntöjä ja ymmärrystä, joista syntyy rakenne. Organisaatiossa yksilöt tekevät sellaista, minkä he kokevat hyödylliseksi (useful) siinä tilan-

teessa, missä ovat. Tässä tilanteessa yksilöt kokivat yksikköjen intranetien tekemisen tärkeäksi. (Scheepers & Rose 2001, 14–20.)

Scheepers ja Rose (2001, 21–22) uskovat, että top-down-suuntainen kontrolloinnin sekä yksittäisten ”pelle pelottomien” intranetientekointo ovat toisiaan täydentäviä näkökulmia intranetien rakentamiseen ja käyttöönottoon. Jos intranetin käyttöönotto tehdään askel askeleelta johtajien määrittelemänä, saattavat epäviralliset yksikköjen intranetit ja niiden jo tuomat hyödyt sekä innovaatiot estyä ja kuolla. Taas toisessa ääripäässä, jos yksittäisten intranetien annetaan kukkia ilman johdon kontrollia, saatetaan päätyä hyvin sekavaan ja ylikuormittuneeseen tilanteeseen. Tutkijat näkevätkin, että näiden toimintatapojen välille tulisi saada jonkinlainen tasapaino: intranetin rakentamisen tulisi olla koordinoitua, mutta samalla yksilöiden omaa panostusta korostava. Erilaisten sosiaalisten käytänteiden vuoksi organisaatiossa voi samaan aikaan olla sekä virallisia että epävirallisia, niin koko organisaation laajuisia että yksikköintranetejäkin, ja että nämä voivat olla eri kehitysasteilla ja eri käyttäjäryhmille tarkoitettuja. (Scheepers & Rose 2001, 21–22.)

Koska intranetin käyttö on pitkälti vapaaehtoista, jollain tavoilla tietoisuutta intranetistä tulisi jakaa ja herättää kiinnostusta käyttäjien vetämiseksi intranetiin. Potentiaaliset käyttäjät tulisikin saada vakuuttuneiksi intranetin hyödyistä. (Scheepers & Rose 2001, 22–23.) Puhutaan henkilöstön sitouttamisesta tai motivoinnista (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 145).

Waterson (2000, 253) korostaakin, että organisaatioissa tulisi käyttää laajaa systeemilähestymistapaa (ks. luku 2.2.2 Viestintäteknologian tutkimusnäkökulmia) viestintäteknologian, varsinkin ryhmätyöteknologioiden, käyttöönotossa ja käytössä. Tästä näkökulmasta katsoen hän nostaa kolme tärkeää teemaa. Ensimmäiseksi hän mainitsee tavoitteista viestimisen sekä käyttäjien riittävän valmentamisen ja koulutuksen. Toiseksi käyttöönotettavan teknologian tulisi sopia nykyisiin palkitsemisjärjestelmiin, työtapoihin ja periaatteisiin sekä organisaatiokulttuuriin. Kolmanneksi on tärkeää tarkastella ja analysoida käyttöön otettavaa teknologiaa monelta eri tasolta, kuten kognitiiviselta, sosiaaliselta ja organisatoriselta tasolta. (Waterson 2000, 253.)

Koska intranetin lanseeraus saattaa muuttaa organisaation arkista työtä, kulttuuria ja rakenteita hyvinkin paljon, intranetin käyttöönoton yhteydessä voidaan puhua myös muutosjohtamisesta. Ihmiset liittävät luonnostaan turvallisuuden pysyvyyteen, joten muutokset tuovat turvattomuuden tunnetta. Muutosjohtamisella muutoksen mie-

lekkyys on saatava perusteltua niin, että muutosvastarinta saadaan voitettua ja henkilöstö sitoutumaan muutokseen ja ponnisteluun sen hyväksi. (Strömmer 1999, 88–89.) Muutosjohtamisessa on kyse monen tason muutoksesta. Argyris ja Schön (1976, Strömmer 1999, 90 mukaan) jakavat ne neljälle tasolle: 1) tiedot, 2) asenteet, 3) yksilön käyttäytyminen ja 4) ryhmän käyttäytyminen (vrt. alaluvussa 2.3.6.2 esiteltyyn Orlikowskin tutkimukseen Lotus Notesin käyttöönotosta). Tietojen muutos on helpoin taso – vanha tieto korvataan uudella tiedolla selkeästi, perustellusti ja toiston avulla. Toisen tason muutos eli henkilöstön asenteiden muuttaminen onnistuu, jos henkilöstö kokee uudet tiedot hyväksyttävinä ja merkityksellisinä. Kolmannen tason eli yksilön käyttäytymisen muuttaminen on vaikeampaa ja aikaa vievää. Muutos riippuu yksilön muutoshalusta. Sen kautta voidaan päästä ryhmän käyttäytymisen muutokseen. (Strömmer 1999, 90.)

Tästä huomaamme, että muutosjohtamisessa viestinnällä on olennainen rooli: viestinnällä muutosprosessi saadaan käyntiin vaikuttamalla henkilöstön tietoihin. Intranetiä lanseerattaessa olennaista on kertoa selkeästi välineen hyödyistä ja projektin etenemisestä sekä innostaa. Henkilöstön ja johdon kiinnostuksen herättämiseksi, motivoimiseksi ja sitouttamiseksi laaditaan viestintäsuunnitelma. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 145–148.) Innostunut esimies toimii hyvänä esimerkkinä alaisilleen, sillä esimiehillä on asemansa puolesta suurempi vaikutus työntekijöihin kuin muilla työtovereilla (Strömmer 1999, 161).

Muutosta estävät usein ihmisten asenteet muutosta kohtaan ja vanhat kulttuurit. Erityisesti ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista. (Strömmer 1999, 89.) Strömmer (1999, 89) korostaakin, että usein organisaatioissa tehdään se virhe, että joku muu päättää toisille tarpeellisista muutoksista. Intranetin käyttöönotossa ja henkilöstön sitouttamisessa tärkeää onkin myös yhteistyö ja hyvät perustelut. Intranetiä kehitettäessä hyvän projektinhallinnan ja -johtamisen lisäksi tärkeää on myös henkilöstön palautteen merkitys ja sen kuunteleminen (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 145–148).

Lanseerauskeinoja ovat intranetistä esimakua antavat kampanjat, esittelytilaisuudet, aarteenmetsästykset ja muut promootioaktiviteetit ja pelimäiset houkuttivat. Intranetiin voidaan sijoittaa myös sovelluksia, jotka vetävät väkeä, kuten esimerkiksi puhelinluettelo tai asiakirjanhallintajärjestelmä. Olennaista on myös niin päivit-

täjien kuin peruskäyttäjienkin koulutus. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 169–170; Scheepers & Rose 2001, 22–23.)

Taulukossa 1 esitetään Cheney et al. (2004, 359) keräämä aiempiin tutkimuksiin perustuva yhteenveto tekijöistä, jotka edesauttavat onnistumista viestintäteknologian käyttöönotossa.

- Hyvät neuvottelutaidot omaavat henkilöt hankkivat ylimmän johdon tuen teknologialle ja kontrolloivat strategisia resursseja.
- Organisaation ulkopuoliset paineet rohkaisevat käyttöönottoa.
- Käyttöönottoon on olemassa strateginen visio.
- Käyttäjät saadaan havaitsemaan, että uusi teknologia on osa heille jo tuttua teknologiagenreä eli uusi teknologia on jollain tavoin samanlainen kuin jokin tuttu teknologia.
- Käyttäjät saadaan uskomaan, että teknologia pystyy välittämään rikasta informaatiota.
- Teknologialle joko jo on tai kehittyy erityisesti sen käyttöönoton alkuvaiheessa kriittisen massan verran käyttäjiä.
- Käyttäjillä ja heidän verkostoillaan on positiivinen asenne teknologiaa kohtaan.
- Käyttäjät ovat osa sosiaalista verkostoa, joka mahdollistaa pääsyn teknologian käytön mahdollistaviin relevantteihin resursseihin ja sääntöihin.
- Potentiaalisilla käyttäjillä on mahdollisuus käyttää teknologiaa ja päästä jo teknologiaa käyttävien verkostoon.
- Jatkuva kehittäminen rohkaisee uusien tapojen käyttöön teknologian järjestämisessä ja käytössä.
- Muutosagentit ja teknologian kehittäjät (change agents) testaavat, keräävät palautetta ja muokkaavat teknologiaa tarpeen mukaan.
- Muutosagentit rohkaisevat innostuksellaan ja huumorillaan käyttäjiä totuttautumaan sitkeästi uuteen teknologiaan, varsinkin käyttöönoton alkuvaiheessa.
- Muutosagentit huomioivat muutosvastarinnan kärsivällisyydellä, kuuntelemalla ja, mikäli tarpeen, korjaavalla toiminnalla.

Taulukko 1. Mitkä tekijät tekevät teknologian käyttöönotosta menestyksellisen (Cheney et al. 2004, 359)[1]?

## 2.4 Näkökulmia organisaation sisäiseen viestintään

Organisaatioiden sisäisen viestinnän merkitys on korostunut vuosituhannen vaihteessa, koska muutoksista, joiden toteuttamisessa viestinnällä on olennainen rooli, on tul-

[1] Suomennos kirjoittajan.

lut pysyvä ilmiö (Juholin 2001, 109). Reilu kymmenen vuotta sitten kehitetty intranet on tuonut sisäiselle viestinnälle uusia mahdollisuuksia aivan viime vuosina.

Tässä alaluvussa keskitytään erilaisiin näkökulmiin organisaation sisäisestä viestinnästä ja intranetistä. Sisäistä viestintää tarkasteltiin jo tosin osittain edellisessä alaluvussa, koska organisaation ja viestinnän teemat ovat hyvin limittäisiä. Seuraavassa pohditaan, mitä sisäinen viestintä on ja mitkä ovat sen tehtäviä. Lisäksi tarkastellaan sisäistä viestintää yhtenä organisaation toimintona sekä koko organisaation kattavana niin integroivana kuin muutostakin generoivana voimana. Lopuksi pohditaan, mikä on intranetin rooli sisäisessä viestinnässä.

### 2.4.1 Sisäisen viestinnän määrittelyä

Edellisessä alaluvussa esitellyt näkemykset organisaatiosta käsittelevät kukin sisäistä viestintää omasta näkökulmastaan. Mekaanisessa organisaatiossa viestintä on yksisuuntaista ja virallista rooliviestintää. Järjestelmäteoria näkee viestinnän koko organisaation läpäisevänä toimintona. Dynaaminen verkosto pysyy koossa viestinnän avulla. Viestinnällä voidaan myös generoida muutosta tai tuottaa järjestystä.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan Juholinin (1999, 13) mukaan ”työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta”. Viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla organisaatiossa. Toisaalta on kyse tiedon ja informaation vaihdosta, mutta toisaalta myös yhteisöllisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Viestintä on myös keskeistä johtamis- ja esimiestyössä. Se on osa tiedon hallintaa ja jalostamista sekä ihmisten motivoimista ja sitouttamista tehtäviinsä ja yhteisöönsä. (Juholin 1999, 13.) Organisaation eri tehtäviä ja toimintoja koordinoidaan viestinnällä, joka yhdistää organisaation osat toisiinsa ja organisaation ympäristöönsä. Aula (1999, 17–18) päätteleekin tämän perusteella, että: ”– – tuottava organisaatio voidaan nähdä hyvänä viestintäjärjestelmänä, joka saavuttaa tehokkaan koordinaation vähällä yrittämisellä ja minimaalisilla kontrollikustannuksilla. Samalla logiikalla tuottamaton organisaatio voidaan rinnastaa tehottomaan viestintäjärjestelmään.”

Oman henkilöstön viestintätyytyväisyys on ratkaiseva asia yhteisön menestykselle (Aula & Heinonen 2002, 220; Juholin 1999, 93). Viestintä vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jaksamiseen (Juholin 2003). Toimiva sisäinen viestintä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet nopeammin ja tehokkaammin: se rakentaa yrityksen

identiteettiä, parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, parantaa yrityksen mainetta, ja tuo lopulta taloudellista menestystä. Sisäiseen viestintään tyytyväiset ovat tyytyväisempiä myös kaikkiin muihinkin työhön liittyviin asioihin kuin viestintään tyytymättömät. (Aula & Heinonen 2002, 220–223.)

Juholin (1999, 54) näkee sisäisen viestinnän kahtiajakautuneena funktiona: toisaalta päiväkohtaisen informaation levittäjänä, toisaalta organisaation arvojen, vision ja strategian välittämisenä henkilöstölle. Sisäisen viestinnän tehtävistä on tehty useita jaotteluita. Sisäisen viestinnän teoksessaan Juholin (1999, 43) pelkistää sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen pääkategoriaan: 1) tiedonkulku, 2) vuoropuhelu ja vaikuttaminen sekä 3) keskeisten tietosisältöjen käsittely. Tiedonkululla tarkoitetaan tässä, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla eli tehtävä liittyy pitkälti viestintäjärjestelmän toimivuuteen (ks. alaluku 2.4.2). Toinen tehtävä liittyy ihmissuhteisiin: viestinnällä luodaan mahdollisuudet ja ilmapiiri sellaiseksi, että jokainen voi organisaatiossa ilmaista mielipiteitään ja häntä kuunnellaan. Keskeisiä tietosisältöjä ovat organisaation visio, strategia ja arvot. (Juholin 1999, 43–44.)

Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaalissa Juholin (2003) mainitsee sisäiselle viestinnälle viisi keskeistä toiminta-aluetta, jotka ovat: 1) oleellisen tiedon saatavuus, 2) työviestintä sekä organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen, 3) organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys (ks. alaluku 2.3.4), 4) viestintäkulttuuri ja 5) ilmapiiri. Lehtosen (1998, 137) mukaan: ”Työyhteisön sisäisen PR:n tai suhdetoiminnan tehtäväksi voisi pelkistäen määritellä sellaisten työskentelyolosuhteiden synnyttämisen ja ylläpitämisen, jotka tukevat työmotivaatiota ja vaikuttavat myönteisesti työn tuloksellisuuteen. Tällaista toimintaa voi verrata laitteen ylläpitohuoltoon.”

Tuttu suomalainen ryhmittely organisaation viestinnän tehtävistä on Åbergin viestintäpizza, joka koostuu seuraavista sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän tehtävistä: 1) yhteisön perustoiminnan tukeminen, 2) organisaation profilointi, 3) informointi, 4) kiinnittäminen ja 5) sosiaalinen vuorovaikutus. Näissä kaikissa on siis eri määrissä myös sisäistä viestintää, eniten kiinnittämisessä, joka sisältää työhön ja työyhteisöön perehdyttämisen. Perustoimintojen tuessa sisäistä viestintää on esimerkiksi sisäinen markkinointi ja operatiiviset työohjeet. Pizzan informointisiivuun puolestaan kuuluu luonnollisesti sisäinen tiedotus ja luotaus. (esim. Åberg 1993, 106–121.)

### 2.4.2 Organisaation viestintäjärjestelmä

Perinteisten organisaatioteorioiden pohjalta sisäinen viestintä voidaan nähdä luonteeltaan kahtiajakautuneena: virallisena ja epävirallisena viestintänä. Virallisen viestinnän tavoitteena on, että tieto on kaikilla samaan aikaan samansisältöisenä. Epävirallinen viestintä liittyy niin työhön ja työyhteisöön että ihmisten omiin kiinnostuksen kohteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin. Virallinen ja epävirallinen viestintä eivät ole erottamattomia, esimerkiksi organisaation yhteisiä asioita pohditaan työtovereiden kesken kahvipöydässä. (Juholin 2003.)

Virallinen sisäinen viestintä muodostaa organisaation viestintärakenteen eli -järjestelmän. Sillä tarkoitetaan sovittuja ja noudatettavia viestintäkäytäntöjä eli mistä asioista viestitään (sanomia) ja kenelle, käytössä olevia viestintäkanavia ja -välineitä sekä niitä koskevia periaatteita, pelisääntöjä ja vastuita sekä niiden toimivuutta (Juholin 1999, 37 ja 132; Tukiainen 2000, 34). Viestintä nähdään siis yhtenä organisaation toimintona. Ajatus viestintäjärjestelmästä pohjaa viestinnän prosessinäkemykseen eli viestintää pidetään lineaarisena tiedonsiirtona lähettäjältä vastaanottajalle.

Organisaation sisäisen viestinnän funktio voidaan järjestää usealla tavalla. Poikkeuksetta kirjallisuudessa pidetään erittäin tärkeänä johdon roolia sisäisessä viestinnässä. Viestinnällä ja johtamisella on paljon yhteistä. (esim. Aula & Heinonen 2002, 222; Juholin 1999, 85–87.) Åberg (2000, 246–247) vertaa viestinnän organisoimista työyhteisössä henkilöstöhallinnon organisointiin. Molemmilla on erityistehtäviä, jotka on mielekästä yhdistää yhden johtajan alaisuuteen. Mutta molemmilla toiminnoilla on myös tehtäviä, jotka kuuluvat luonnollisesti jokaisen esimiehen toimenkuvaan. Vastuu viestinnästä määräytyy linjasuhteiden mukaan: kunkin yksikön johtaja vastaa viestinnästä yksikössään ja koko organisaatiotasolla vastuu on korkeimmalla johdolla. Käytännössä viestintää toteutetaan yhteistyössä viestintähenkilöstön kanssa. Viestintäjohtajalla on asiantuntijavastuu. Hän vastaa käytännön yhteisöviestinnästä: suunnittelusta, johtamisesta, toteuttamisesta ja seurannasta. Åberg (2000, 246–249) erottaa kolme viestinnän organisointimuotoa yhteisöissä: hajautettu, keskitetty ja matriisimalli. (Åberg 2000, 246–249.)

Koska viestintäjärjestelmä näkee viestinnän tiedonsiirtona, voidaan viestintäprosessin vaiheet tunnistaa ja erottaa toisistaan sekä eri vaiheiden rooli prosessissa selvittää (Tukiainen 2000, 34–35). Järjestelmäteoreettisen ajattelun mukaan viestinnässä

käytettävät välineet tulisi valita yhteisökohtaisesti eli valita juuri kyseiselle organisaatiolle tarkoituksenmukaiset välineet. Ne luovat edellytykset toimivalle viestinnälle, mutta eivät vielä takaa sitä. Myöskään monen välineen rinnakkainen käyttö ei vielä takaa viestintäjärjestelmän toimivuutta. (Juholin 1999, 35.) Organisaation sisäisen viestinnän suunnittelu ja tutkimus ovat usein juuri viestintäjärjestelmän osien ja niiden toimivuuden analyysiä. Sisäisen viestinnän tutkimuksissa selvitetään organisaation jäsenten tyytyväisyyttä viestinnän toimintaan eli viestintätyytyväisyyttä. (Tukiainen 2000, 34–35.)

Se, että viestintää pidetään lineaarisena tiedonsiirtona, on saanut osakseen paljon kritiikkiä (ks. esim. Aula 1999 ja Aula & Heinonen 2002, 218–219). Aula (1999, 91–97) kritisoi tätä Shannonin ja Weaverin mallia siksi, että alkuperäisen mallin kuljettama informaatio ei ollut tietoa vaan dataa ja että malli ei huomioi merkityskonteksteja ja käytännössä ohittaa merkityksen luomisen ja semanttisen informaation.

### Sisäisen viestintäjärjestelmän kanavia ja välineitä

Juholin (1999, 35–36) jakaa sisäisen viestinnän kanavat kolmeen pääryhmään: 1) kasvokkaisviestintään eli suullisiin kanaviin, 2) painettuihin eli kirjallisiin kanaviin ja 3) sähköisiin kanaviin, joihin hän sisällyttää niin puhelimen, tv:n ja radion kuin sähköpostin, internetin ja intranetin. Newbold ja Scholes (1997 Juholinin 1999, 139–141 mukaan) ryhmittelevät sisäisen viestinnän kanavat hieman yksityiskohtaisemmin kuuteen ryhmään: 1) kasvokkaisviestintään, 2) tapahtumiin, 3) graafiseen eli painettuun viestintään, 4) sähköiseen viestintään (johon sisältyy välineinä puhelin, telefaksi, radio, tv, telekonferenssi, videokokous), 5) tietokonepohjaiseen viestintään (johon sisältyy välineinä sähköposti, intranet, internet, multimedia) sekä 6) organisaatiotason kokonaisviestintään. Viimeisin luo puitteet edellisille ja siihen sisältyy organisaatiokulttuuri, työympäristö ja -ilmapiiri, palkitseminen, auditointi, viestintäverkostot, ”puskaradio”, public relations sekä mainonta. (Juholin 1999, 139–159.)

Åberg (2000, 173–179) käyttää sisäisen viestinnän kanavien ryhmittelyssä nelikenttää sen mukaan, ovatko kanavat ensinnäkin suoraa vai välitettyä viestintää ja toiseksi, ovatko ne lähi- vai kaukokanavia. Lähikanavat palvelevat yksilöllisesti yksittäistä työntekijää tai työyksikköä. Kaukokanavat taas välittävät sanomia koko työyhteisölle. Nelikentän ensimmäisessä laatikossa yhdistyvät suora viestintä ja lähikanavat. Se sisältää siis lähimmän esimiehen, muut esimiehet, osastokokoukset, ahaa-aukiot

sekä työkaverit. Ahaa-aukiot ovat fyysisiä tiloja, joissa voi keskustella vapaasti ja heitellä ideoita, esimerkiksi kahvipöydässä. Toisessa nelikentän laatikossa yhdistyvät suora viestintä ja kaukokanavat. Siihen kuuluvat Åbergin mallissa tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työtoverit muissa yksiköissä. Välitettyä lähikanavaviestintää taas ovat yksikön ilmoitustaulu, yksikön kiertokirjeet, yksikkökohtainen lehti ja yksikön verkkoviestintä. Kaukokanavien ja välitetyn viestinnän muodostamaan nelikentän viimeiseen laatikkoon kuuluvat muun muassa ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, tiedotus- ja henkilöstölehti, toimintakertomus, tietokannat, sisäinen radio, verkkoviestintä sekä myös joukkoviestimet. (Åberg 2000, 173–179.)

### Viestintäjärjestelmän kanavien ja välineiden käyttö

Juholin (1999, 159–160) suosittaa määrittelemään kunkin asiasisällön viestintään yksi tai kaksi pääkanavaa. Liian monien kanavien käyttö aiheuttaa hämmennystä muun muassa siinä, ettei vastaanottaja tiedä, mistä viesti on löydettävissä täydellisimmillään. On tilanne- ja organisaatiokohtaista, mikä kanava on mihinkin tilanteeseen sopivin. (Juholin 1999, 159–160.)

Åberg tutki vuonna 1986 valmistuneessa väitöskirjatutkimuksessaan 18 suomalaisen työorganisaation informaation etsinnän rakenteita. Hänen johtopäätöstensä mukaan henkilöstö käyttää informaation etsinnässä viestintäkanavia valikoiden. Työntekijälle läheisistä aiheista eli omasta työstä ja työyksiköstä informaatiota haetaan lähimmältä esimieheltä ja yksikön kokouksista. Muiden yksiköiden tai koko organisaation asioista saatiin informaatiota yleensä pienjoukkoviestinnän, tiedotustilaisuuksien tai oman esimiehen kautta. (Åberg 1986, 160–162.) Kanavien käyttötottumukset muotoutuvat vuosien mittaan jäsenten kokemusten ja työyhteisössä vallitsevan viestintäjärjestelmän ohjaamina. Åberg pitää lähimmän esimiehen roolia viestinnässä tärkeänä, sillä hänen havaintojensa mukaan lähin esimies on niin sanottu yleislähde, jonka puoleen käännytään lähes kaikissa asioissa. (Åberg 2000, 180.)

Åbergin väitöskirjatutkimuksen jälkeen käyttöön otettu verkkoviestintä on hänen mukaansa tullut täydentämään muita kanavia, mutta ei vielä juurikaan korvannut niitä (Åberg 2000, 180–181). Aula ja Heinonen (2002, 218–219) tarttuvat myös verkkoviestintään sisäisen viestinnän näkökulmasta. He ovat huolestuneita siitä, että nykyisin sisäistä viestintää tehdään usein vääristä lähtökohdista: teknologian ehdoin.

Heidän mukaansa organisaatiot ovat keskittyneet liikaa viestintäkanavien toimivuuteen ja optimoimiseen: ”ollaan huolissaan saadaanko tarpeeksi tai liian vähän informaatiota, toimivatko viestintävälineet, kuka saa ja mitä saa, ja miksi minä en saa”. Informaation kulkeminen on tietenkin hyvä asia, mutta viestintä ei parane teknologioita parantamalla. ”Liian usein viestinnän pihvi on kateissa”, he toteavat ja peräänkuuluttavat esimiesten merkitystä viestinnässä ja heidän viestintätaitojaan. He ovat Åbergin kanssa samaa mieltä siitä, että oma esimies on työntekijän tärkein informaation lähde. Esimiesten rooli on korvaamaton sisäisen viestinnän toimivuuden suhteen. Työntekijän näkökulmasta on olennaisinta, että se oma ”lähin esimies osaa ’tulkata’ koko yritystä koskevien asioiden merkityksen yksittäiselle työntekijälle”. (Aula & Heinonen 2002, 218–222.)

### 2.4.3 Viestintä integroijana ja muutoksen generoijana

Aula (1999) kritisoi järjestelmäteorian mukaisia organisaatio- ja viestintänäkemyksiä ja hahmottelee kaaosteoreettista näkemystä organisaatioviestinnästä. Ensinnäkin organisaatio on monimutkaisempi kokonaisuus kuin perinteiseen järjestelmä- ja kontingenssinäkemykseen pohjaavat mallit antavat ymmärtää ja myös organisaation viestintäjärjestelmä on monimutkaisempi kuin sitä kuvaavat Shannonin ja Weaverin siirtomalliin pohjaavat lineaariset mallit. (Aula 1999, 123.) Toiseksi järjestelmäteoria painottaa organisaation tasapainoa ja harmoniaa. Mutta tasapaino voi koitua ongelmaksi, sillä se voi jähmettää järjestelmän ja tehdä siitä kykenemättömän muutokseen. Kaoottinen järjestelmä taas toimii tehokkaimmin kaaoksen kynnyksellä. (Aula 1999, 107.) Kolmanneksi mekanistisen maailmankuvan mukaan epämääräisyyksillä oli vain häiriön ja epätäydellisyyden roolit, jotka jätettiin huomiotta, mutta kaaosteoreettisessa maailmankuvassa epäjärjestys on yksi järjestelmän olennainen ominaisuus (Aula 1999, 237). Myös muutos on järjestelmän sisäinen ominaisuus, toisin kuin järjestelmäteorian mukaisessa näkemyksessä, jonka mukaan organisaation ulkoiset tekijät generoivat muutosta. Aulan näkemyksen mukaan organisaatio toimii siis itse aktiivisena aktorina muokaten ympäristöään. (Aula 1999, 108.)

Aula (1999) esittää dynaamisen organisaatioviestinnän teoriassaan, että ”organisaation viestintä ja kulttuurit ovat rekursiivisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa”. Hän puhuu myös organisaation viestinnän kaksoisfunktiosta, jonka mukaan viestintä orga-

nisaatiossa voi olla integroivaa eli järjestystä tuottavaa tai dissipatiivista eli kaaosta generoivaa. Integroiva viestintä luo jatkuvuuden tunnetta ja tietoisuutta kontrollista. Se on strukturoitua ja rakenteita säilyttävää monologista asioista kertomista, jossa sisältö kerrotaan suoraan, loogisesti ja tehokkaasti. Dissipatiivinen viestintä puolestaan on luonteeltaan epäsuoraa, asioiden näyttämistä, metaforista ja spontaania. Se sallii viestintään osallistuvien esittää uusia näkemyksiä ja tulkintoja sekä antaa uusien rakenteiden syntyä. Tätä on esimerkiksi tarinankerronta. (Aula 1999, 139–150; 253–256.)

Viestinnän kaksoisfunktion omaksuminen antaa mahdollisuuden viestinnän parempaan hallintaan. Sen avulla voidaan luoda, ylläpitää ja tukahduttaa erilaisia kulttuureja organisaatiossa. Kaaosta ja siten muutosta tuottavat tekijät ovat organisaation sisäisiä ominaisuuksia ja pienetkin yksityiskohtaiset muutokset voivat generoida suuria muutoksia organisaatiossa. Organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa: ympäristö ei pelkästään vaikuta organisaatioon, vaan myös organisaatio vaikuttaa ympäristöön. (Aula 1999, 139–150; 253–256.)

### 2.4.4 Sisäinen viestintä ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa

Edellä käsiteltiin organisaation sisäistä viestintää eri näkökulmista. Tässä työssä sisäinen viestintä käsitetään koko organisaatiossa läsnä olevana voimana, joka pitää organisaation koossa ja mahdollistaa sen toiminnan. Joissain tapauksissa sisäistä viestintää käsitellään myös organisaation toimintona viestintäjärjestelmän näkökulman kautta.

Intranetin tehtävistä puhuttiin jo alaluvussa 2.1.4. Viestinnän näkökulmasta intranet on hyvin monipuolinen väline ja sitä voidaan käyttää moneen viestinnän tehtävään. Sen etuja muihin sisäisen viestinnän välineisiin verrattuna ovat erityisesti nopeus, laajuus, kaksisuuntaisuus ja multimediallisuus. Juholin (2003) määritteli sisäiselle viestinnälle viisi toiminta-aluetta: 1) oleellisen tiedon saatavuus, 2) työviestintä sekä organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen, 3) organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys, 4) viestintäkulttuuri ja 5) ilmapiiri. Intranet voi toimia näillä kaikilla viestinnän toiminta-alueilla. Oleellisen tiedon saatavuutta on esimerkiksi se, kun intranet toimii ajankohtaisten uutisten julkaisupaikkana ja palautteenantokanavana. Toiseksi esimerkiksi ryhmätyötilat ovat paikkoja työviestinnälle. Organisaatiokulttuuria

ja yhteisöllisyyttä muotoutuu esimerkiksi keskustelupalstoilla tai sisällön painotusten kautta.

Åbergin (1993, 106–121) viestintäpizzan mukaan sisäisen viestinnän tehtäviä olivat esimerkiksi työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen, sisäinen markkinonti, operatiiviset työohjeet sekä sisäinen tiedotus ja luotaus. Näissä tehtävissä näkökulmana on organisaation viestintäjärjestelmä. Kaikissa näissäkin tehtävissä intranetiä voidaan käyttää yksin tai tukemaan muita välineitä ja kanavia.

Intranet on yksi sisäisen viestinnän väline muiden joukossa (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 52). Monipuolisten mahdollisuuksiensa vuoksi intranet on kätevä työkalu esimerkiksi haastavaan muutosviestintään. Ensinnäkin intranetiin voidaan kerätä kaikki muutokseen liittyvä aineisto. Toisekseen intranet voi toimia ”hengityskanavana”, jossa henkilöstö voi purkaa ajatuksiaan esimerkiksi keskustelupalstalla. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 47; 85–87.) Intranetissä liikkuukin siis sekä organisaation virallista että epävirallista viestintää. Buchelin (2000, 56) mukaan viestintäteknologia yleensäkin sumentaa virallisen ja epävirallisen viestinnän rajoja. Esimerkiksi samassa sähköpostiviestissä voi olla sekä virallista että epävirallista viestintää. Intranetin keskustelupalsta mahdollistaa eri organisaation osien keskinäisen epävirallisen viestinnän, joka ei aiemmin ole ollut mahdollista.

Kun tarkastellaan organisaation sisäistä viestintäjärjestelmää ja aivan käytännön työtä, on yksi intranetin tehtävistä auttaa pääsemään eroon ylimääräisestä sähköpostista. Sähköposti syö työn tuottavuutta nykyisin yhä enenevissä määrin, koska sen käsittelyyn ja siihen vastaamiseen menee paljon aikaa. Esimerkiksi sähköpostilistojen kautta kulkeva informaatio voidaan korvata laittamalla informaatio intranetiin valmiiksi aihepiireittäin ryhmiteltynä. (Nielsen 2000, 277.)

Aulan (1999) dynaamisen organisaatioviestinnän teorian mukaan viestinnällä voidaan generoida muutosta tai tuottaa järjestystä. Robeyn ja Azevedon (1994, Cheney et al. 2004, 369–370 mukaan) tekemän tutkimuksen mukaan viestintäteknologialla voidaan stimuloida muutosta organisaatiossa, mutta myös luoda pysyvyyttä organisaatiokulttuureissa. Näin voidaan tehdä myös intranetillä. Siellä voidaan esimerkiksi julkaista pysyvyyttä ja järjestystä tavoittelevia työ- ja prosessiohjeita. Mutta toisaalta intranetissä voidaan hoitaa myös muutosviestintää sekä myös oikeasti luoda uutta ja innovoida esimerkiksi keskustelupalstoilla tai ryhmätyötiloissa. Saattaapa suurikin

muutos lähteä liikkeelle intranetin keskustelupalstalta, jos monet henkilöt kritisoivat siellä samaa asiaa.

Mutta jotta intranetiä voitaisiin tehokkaasti hyödyntää sisäisessä viestinnässä, tulee sisällöntuottajien tuntea välineen mahdollisuudet ja rajoitteet; osaamisen tulee olla kunnossa. Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 55) mukaan Suomessa ei vielä osata ottaa kaikkea hyötyä viestintäteknologioista, kuten esimerkiksi ryhmätyöteknologioiden mahdollisuuksista. Verkkoviestijöiden ammattikunta ei ole vielä niin vakiintunut kuin esimerkiksi printtimedian tai televisiotyön, mutta työ vaatii samanlaista ammattitaitoa välineen tuntemiseen ja sen hyödyntämiseen (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 57). Lehtosen (2000, 206–207) esittämän sisäisen viestinnän tulolausekkeen mukaan sisäinen viestintä on tuloksellista, jos sekä 1) viestintärakenteet (rakenteellinen ulottuvuus), 2) osaaminen (osaamisulottuvuus) että 3) organisaatiokulttuuri (yhteisöasenteiden ulottuvuus) ovat kunnossa. Viestintärakenteilla Lehtonen tarkoittaa toimivalle viestinnälle edellytyksiä luovia käytössä olevia kanavia ja välineitä sekä niitä koskevia periaatteita, pelisääntöjä ja vastuita. Ne voivat olla sosiaalisia tai teknologisia rakenteita – esimerkiksi intranet. Osaamiseen kuuluvat sekä ammatillinen osaaminen että henkilökohtaiset viestintätaidot. Organisaatiokulttuuri sisältää arvot, asenteet, sitoutumisen ja motivaation. Lehtosen tulolausekkeen mukaan sisäinen viestintä toimii sitä paremmin, mitä suurempi tulo on. Keskimääräistä panostusta kuhunkin tekijään merkitään luvulla 1, jolloin tulokin on 1. Mutta jos jokin näistä kolmesta tekijästä on 0, niin koko tulo on 0. Toisin sanoen tekijöiden tasapaino on siis tärkeää. Yhtenä esimerkkinä Lehtonen mainitsee tilanteen, jossa organisaatio on panostanut viestintäteknologiasovelluksiin, mutta laiminlyönyt henkilöstön vuorovaikutustaitojen ja viestintäkulttuurin kehittämisen. Tällöin tulolauseke näyttää epätasapainoiselta, esimerkiksi: 2 x 0,5 x 0,5. Tällöin tulo on 0,5. (Lehtonen 2000, 206–207.) Täten pelkkä intranetin lanseeraus ei riitä sisäisen viestinnän parantamiseksi. Tarvitaan myös tulolausekkeen muut osat: osaaminen ja sopiva organisaatiokulttuuri.

Murgolo-Poore, Pitt ja Ewing (2002) määrittelevät intranetin tehokkuudeksi (intranet effectiveness) sen, kuinka paljon intranet edesauttaa organisaation johtamista sekä organisaation työntekijöiden keskinäistä viestintää ja yhteistyötä. Intranetin tehokkuus muodostuu kolmesta ulottuvuudesta: 1) operaatiot (kuinka paljon intranet vaikuttaa organisaation toimintaan), 2) kulttuuri (kuinka paljon intranet vaikuttaa organisaation kulttuuriin) ja 3) yhteistyön edistäminen (kuinka paljon intranet helpottaa

ja edistää yhteistyötä organisaation jäsenten välillä). He ovat kehittäneet tämän pohjalta intranetin tehokkuuden tutkimiseen mittarin (intranet effectiveness checklist). (Murgolo-Poore, Pitt & Ewing 2002; ks. myös Murgolo-Poore et al. 2003.)

## 2.5 Näkökulmia tietoon organisaatiossa

Intranetissä olennaisinta on sen sisältämä tieto (Wright 2005). Garrett (2002, 35–36) painottaa, että www-sivustolla ”content is king” (sisältö on kuningas) eli sisältö on tärkein seikka, miksi sivustolla käydään. ”Kukapa kävisi www-sivustolla vain iloitakseen nautittavasta navigoinnista?” hän kysyy. (Garrett 2002, 35–36.) Samaa voidaan sanoa intranetistä ja sen sisällöstä. Tässä alaluvussa selvitetään käsitteet data, informaatio, tieto, osaaminen ja piilotieto sekä käsitellään organisaation tietojohtamista ja tietosisältöjä. Lopuksi pohditaan intranetin osuutta organisaation tietojohtamisessa ja intranetin sisältöjä.

### 2.5.1 Data, informaatio, tieto, osaaminen ja piilotieto

Puhuttaessa tiedosta käytössä on kolme eritasoista käsitettä: data (data), informaatio (information) ja tieto (knowledge). Data on merkkijonoja, joka on informaatiota sille, joka osaa sitä tulkita. Data voi olla esimerkiksi nuottivihon merkinnät tai tietokoneet ykköset ja nollat. Informaatio on siis dataa, jonka ”vastaanottaja voi ymmärtää, jos sillä on hänelle informaatioarvoa”. Tieto taas sisältää informaation ja vaikutuksen, millä tarkoitetaan, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Tieto taas voi jalostua osaamiseksi. (Ståhle & Grönroos 1999, 49.)

Organisaatiossa oleva tieto ei välttämättä aina ole selkeästi näkyvissä. Piilotieto eli hiljainen tieto (tacit knowledge) on organisaation jäsenten sellaista yhteistä tietoa organisaatiostaan, jota ei ole kirjattu mihinkään asiakirjoihin, ohjeisiin tai vastaaviin, eikä sitä ole niin sanotusti lausuttu ääneen. Piilotietoa on se, kun organisaation jäsenillä on esimerkiksi käsitys siitä, mikä yhteisössä on toivottua tai palkittavaa. Yhteistä piilotietoa voi olla siis myös vaikkapa ”kirjoittamaton sääntö” tiedottamisen avoimuudesta. Lehtosen mukaan varsinkin julkishallinnossa törmää isomorfismiksi kutsuttuun ilmiöön, jolla tarkoitetaan saman alan organisaatioiden pyrkimystä samankaltaisuu-

teen eli samankaltaisiin strategioihin ja toimintatapoihin. Isomorfismi antaa sosiaalisen oikeutuksen monenlaiselle tekemiselle, kuten vaikkapa tiedottamishaluttomuudelle. (Lehtonen 1998, 134.)

### 2.5.2 Tietohallinto ja tietojohtaminen

Tietohallinnon ja tietojohtamisen käsitteet ovat hieman ongelmallisia, koska niiden vakiintuneet suomennokset voivat johtaa harhaan. Tietohallinnossa (information management) on kyse informaation hallinnasta, kun taas tietojohtamisessa (knowledge management) on kyse tietoon, osaamiseen ja tietämiseen kytkeytyvien seikkojen muodostaman kokonaisuuden strategisesta johtamisesta. Tietohallinto on osa tietojohtamista, sen merkittävä osa, sillä se tarjoaa informaatiota kaikille tiedonkäytön alueille. (Huotari et al. 2005, 134–135.)

> ”Tietojohtamisessa on kyse organisaation tietovirtojen hallinnasta, tiedon ja tietämyksen tunnistamisesta ja uuden tiedon luomisesta ta ainakin sen luomisen edellytysten tunnistamisesta. Se on toisaalta teknologien soveltamista tiedonkulun, tiedon elinkaaren eri vaiheiden ja tiedon kuvaamisen hallintaan ja jäsentämiseen – toisaalta se on yritysten henkisen pääoman (osaamisen, oppimiskyvyn jne.) sovittamista käsitettävään ja käsiteltävään, määriteltyyn muotoon, jotta sitä voisi hallita eli operoida sillä ja johtaa sitä.” (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 117.)

Tietojohtaminen käsittää siis informaation hallinnan prosessin organisaatiossa ja se on tämän lisäksi myös ihmisten johtamista, kun se hallitsee inhimilliseen ajatteluun ja kokemukseen perustuvaa osaamista. Tietojohtaminen sisältää henkilöstöjohtamiseen kytkeytyviä seikkoja, jotka edistävät informaation hyödyntämistä ja sen muodostumista tiedoksi. (Huotari et al. 2005, 134–135.) Näitä ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, johtajuuteen, vuorovaikutukseen ja oppimiseen vaikuttavat seikat (Huotari et al. 2005, 49).

Tietojohtaminen on osa reaktiota 1990-luvun suurille irtisanomisille. Haluttiin säilyttää organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen, vaikka työntekijöitä irtisanottaisiinkin. Tietojohtamisen tavoitteena on, että tieto on saatavissa, kun henkilö sitä päätöksi-

en tueksi tarvitsee. Tietojohtamisen toivotaan myös tuovan kilpailuetua, kun taloudestakin puhutaan tietotaloutena (knowledge-driven economy). (Cheney et al. 2004, 56.) Tietojohtamisesta on käytetty myös suomennoksia tiedon johtaminen ja tietämyksen hallinta (Ståhle & Grönroos 1999, 18). Ståhle ja Grönroos (1999, 11; 49) esittelevät tietojohtamista laajempana käsitteenä tietopääoman. Se sisältää koko prosessin datasta informaation kautta tiedoksi, joka on jalostunut osaamiseksi. (Ståhle & Grönroos 1999, 11; 49.)

Tietohallinnoksi nimitetään Suomessa usein tietojenkäsittelyn tehtäviä. Organisaation toimintona se on yleistynyt parin viime vuosikymmenen aikana. Huotarin et al. (2005, 47–48) mukaan ”tietohallinnon vakiintumiseen ovat vaikuttaneet informaation määrän jatkuva lisääntyminen, tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen informaatiomassojen hallinnassa sekä alan tutkimuksen viriäminen”. Tieto- ja viestintäteknologiaa voidaan käyttää kokonaisratkaisujen kehittämisessä laajojen informaatioaineistojen hallintaan ja siihen liittyvien tehtävien integrointiin. (Huotari et al. 2005, 47–48.)

Yksi teknologinen ratkaisu organisaatioiden informaation hallintaan on juuri intranet. Siinä missä intranet on osa organisaation viestintää, on se myös osa organisaation tietojohtamista. Intranet tulisikin sovittaa organisaation muihin tieto- ja viestintäteknologiseen ratkaisuihin – aivan kuten viestinnällisiinkin ratkaisuihin. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 122.) Tässä työssä ei kuitenkaan sen syvemmin tartuta intranetiin teknisestä näkökulmasta.

Tieto- ja viestintäteknologia siis auttavat tietojohtamista, mutta asettavat sille myös haasteita. Haasteita ovat esimerkiksi organisaation tietoteknisten järjestelmien yhteensovittaminen, järjestelmien kehittäjien yhteistyö ja käyttäjien koulutus (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 123–124). Koska tietojohtamisen suosio on nostanut tieto- ja viestintäteknologian kapasiteettia ja niiden käyttöä, haasteeksi on muodostunut muun muassa se, kuinka löytää oleellisin informaatio ja kuinka käyttäjäystävällisesti palauttaa informaatio suuresta massasta. Cheney et al. (2004, 56) arvostelevatkin knowledge management -termiä vain yhdeksi uudeksi johtajien trendisanaksi. He pitävät ongelmallisena muun muassa sitä, että tietojohtaminen pitää itsestään selvänä, että organisaatiot 1) tietävät, mikä heidän tietonsa on, ja 2) tietävät, missä se sijaitsee. Tämä edellyttäisi suurta läpinäkyvyyttä organisaatiolta. Organisaation tieto on kuitenkin usein piilotietoa. Toinen ongelma tiedon esiin kaivamisessa ja identifioinnissa on, että

tieto ei välttämättä ole yksilöillä vaan ryhmällä tai verkostolla kokonaisuutena. Tätä kutsutaan sosiaalisesti jaetuksi kognitioksi (socially distributed cognition). (Cheney et al. 2004, 55–55.)

### 2.5.3 Tietosisällöt organisaatiossa

Uusi viestintäteknologia on Buchelin (2000, 41) mukaan tuonut mukanaan kaksi tärkeää muutosta informaation prosessointiin organisaatiossa. Ensinnäkin kasvaneen potentiaalin informaation jakamiseen ja toiseksi paremmat mahdollisuudet tallettaa ja säilyttää informaatiota. Nämä seikat muokkaavat myös organisaation rakennetta ja toimintatapoja. (Buchel 2000, 41–42.)

Tietosisältöjä on organisaatiossa Juholinin (1999, 133) mukaan kahdenlaisia, joita hän nimittää yhteisön perusoletuksiksi ja arkiasioiksi. ”Perusoletuksia ovat visio, arvot ja strategiat sekä niiden viestinnällinen kiteytys, tavoiteprofiili (perusviestit ja ilme).” Arkiasiat ovat asioita, joista yhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita ja joiden käsittelyyn he voivat osallistua. Arkiasioiden tarkoituksena on pitää organisaatio toiminnassa ja organisaation jäsenet kiinnostuneina omasta työstään, yhteisöstään ja ympäristöstään. (Juholin 1999, 133.)

Arkiset tietosisällöt Juholin (1999, 133–139) jakaa seuraaviin aiheisiin:

1) taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet
2) toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset
3) työllisyystilanne
4) omaa työtä koskevat asiat
5) koulutus, valmennus ja kurssit
6) henkilöstöedut ja -palvelut, henkilöstöpolitiikka
7) muiden yksiköiden ja projektien toiminta
8) harrastukset ja vapaa-aika
9) tuotteet ja palvelut, joita organisaatio tuottaa sekä asiakkaiden toiveet ja palaute
10) toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat

Näiden lisäksi on olemassa yleisiä ja jopa globaaleja asioita, jotka liittyvät organisaation toimintaan, esimerkiksi poliittinen ilmapiiri, taloudellinen kehitys ja arvot. Asiat ovat tärkeitä, mutta ne koskevat vain harvoin koko henkilöstöä. Organisaation

ympäristöstä kumpuavat asiat jätetäänkin usein kunkin työntekijän oman aktiivisuuden varaan. (Juholin 1999, 34.)

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta voisin jaotella häntä työssään koskevat tietosisällöt seuraaviin ryhmiin:

1) työntekijänä olemiseen eli työsuhteeseen liittyvä tieto
2) oman työn suorittamiseen eli työtehtäviin ja omaan työyhteisöön/yksikköön liittyvä tieto
3) koko työnantajaorganisaatioon liittyvä tieto
4) muihin työnantajaorganisaation yksiköihin liittyvä tieto
5) ympäristöön liittyvä tieto

Itse tiedon luomisen tai oppimisen pohtimiseen ei tässä työssä syvällisemmin puututa.

### 2.5.4 Organisaation tieto ja intranet – yhteenvetoa ja pohdintaa

Intranet on osa organisaation tietojohtamista ja tietojohtaminen on haasteellista. Tietojohtamisessa pohditaan organisaation informaatiovirtojen kulkua sekä tiedon kohderyhmiä, tarkoitusta ja elinkaarta, jotta intranetkin toimisi ja olisi mielekäs (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 117–118).

Jo aiemmin intranetin tehtäviä käsitelleessä alaluvussa 2.1.4 sivuttu Lehmuskallion (2006) tutkimus keskittyi kolmeen tekijään, jotka ovat usein ongelmallisia ja kriittisiä intranetin menestykselle yritysviestinnässä. Näistä kaksi liittyy intranetin sisällön laatuun. Tekijät ovat intranetiin pääsy (intranet access), sisältö (content) ja kieli (language). Intranetiin pääsyllä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta päästä intranetiin. Esimerkiksi joidenkin työtehtävät ovat sellaisia, että heille mahdollisuutta päästä intranetiin on vaikea järjestää. Jos osa työntekijöistä jää intranetin ulottumattomiin, voivat he tuntea esimerkiksi arvostuksen puutetta. (Lehmuskallio 2006, 293.)

Toinen tekijä intranetin menestyksessä on sen sisältö. Kuten perinteiset uutismediat, intranetkin on ainoastaan niin hyvä kuin sen sisältämä relevantin ja ajankohtaisen informaation määrä ja laatu. Jos intranet ei tarjoa henkilöstölle informaatiota, joka on ajankohtaista, hyödyllistä ja relevanttia heidän työnsä kannalta, henkilöstö ei käytä intranetiä säännöllisesti, jos ollenkaan. Intranetistä on strategista arvoa vain, jos sitä käytetään säännöllisesti. Lehmuskallion mukaan tutkimusten perusteella ei ole

löydetty tiettyä parasta käytäntöä siihen, kuinka intranetin päivitys organisoidaan. Toiset tutkimukset puoltavat päivityksen keskittämistä muutamalle henkilölle; toiset päivitysvastuiden jakamista mahdollisimman laajalle. (Lehmuskallio 2006, 294–7.) Hänen tutkimuksensa perusteella yrityksissä intranetien päivittäminen on organisoitu näiden kahden ääripään väliltä (Lehmuskallio 2006, 309–10).

Alaluvussa 2.5.3 käsiteltiin organisaation tietosisältöjä ja huomattiin, että niitä voidaan luokitella eri tavoin. Juholin (1999, 133) jakoi sisällöt yhteisön perusoletuksiksi ja arkiasioiksi. Lehmuskallion (2006, 308–309) tutkimuksessa selvitettiin myös, millaista sisältöä yritysten intraneteissä on. Tulokset on esitetty taulukossa 2. Taulukon esittämien sisältöjen lisäksi hänen saamissaan vastauksissa intranetien sisällöiksi mainittiin myös kysymys–vastauspalsta, asiakasesimerkkejä, esittelymateriaaleja, julkaisuja sekä henkilöstön yhteystietohaku. (Lehmuskallio 2006, 308–9.)

| **Sisältö** | **% vastaajista** |
|---|---|
| Sisäiset uutiset ja tiedotteet | 100 |
| Ulkoiset uutiset ja tiedotteet | 100 |
| Työohjeet tai -säännöt ja prosessikuvaukset | 100 |
| Linkit (esim. yrityksen internet-sivustoille) | 96 |
| Informaatiota markkinoista, liiketoiminta-alasta ja kilpailijoista | 92 |
| Pääsy työkaluihin ja järjestelmiin (esim. henkilöstö- ja talousjärjestelmiin) | 80 |
| Interaktiiviset osat (esim. kirpputori ja keskustelupalsta) | 68 |
| Muu | 12 |

Taulukko 2. Intranetien sisältö (Lehmuskallio 2006, 308).[2]

[2] Suomennos kirjoittajan.

Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 46–47) esittävät, että intranetien tulisi sisältää ainakin taulukossa 3 mainitut sisällöt ja toiminnot.

| |
|---|
| Omat työnteon tavoitteet ja tulokset |
| Yrityksessä käynnissä olevat muutosprosessit |
| Oman työn tekemiseen liittyvät keskeiset tiedot ja työkalut |
| HR-tiedot |
| Vapaa-ajan toiminta |
| Mahdollisuus keskusteluun ja ajatusten purkamiseen |
| Business intelligence – esim. ulkoiset tietolähteet, kuten markkina-analyysit |
| Dokumentaation ja muun materiaalin hallinta |
| Osaamisen kehittäminen |

Taulukko 3. Intranetin sisällöt ja toiminnot (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46–47).

Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 171) jakavat intranetin sisällön kolmelle tasolle sisällön tuottajan näkökulmasta. Jäsennys auttaa kirjoittajien mukaan mieltämään, minkä sisällön tuottamiseen viestinnän kannattaa panostaa. Ensimmäiselle tasolle kuuluvat ammattimaista mediatuotantoa vaativat pitkäikäiset huolella toimitetut materiaalit, kuten uuden työntekijän perehdytysmateriaalit tai itseopiskelukurssit. Toiselle tasolle kuuluu laajasti intranetissä käytössä oleva sisältö, jota päivitetään jatkuvasti. Päivittäjät on nimetty ja sisältöjen tuottamiseen on ammattilaisten tekemät ohjeet ja toimintamallit, esimerkiksi tiedotepohja. Kolmanteen tasoon kuuluu vertaisryhmäviestintä, jolla Kuivalahti ja Luukkonen tarkoittavat pienten ryhmien sisäistä viestintää. Siinä tärkeintä ei ole ilmaisullinen laatu vaan tiedon liikkuminen, esimerkkeinä sähköposti, keskustelualueet sekä projektien omat sivut. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 171.)

Intranetillä on yleensä päätoimittaja tai päätoimittajia. Eri tasoille organisaatiota on luotu julkaisuverkosto, jossa on sekä teknistä että viestintäosaamista. Koska sisällöntuotantoa pyritään hajauttamaan ympäri organisaatiota, asettaa se haasteen sisällön viestinnällisen laadun varmistukselle ja oikeellisuuden varmistamiselle. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 172–173.) Tässä piilee Lehmuskallion tutkimuksen kolmas keskittymiskohde: intranetissä käytetty kieli. Kun eri alojen ammattilaisia kannustetaan tuottamaan itse tekstejä intranetiin, voi ongelmaksi muodostua tekstien ammattikieli ja jargon. Teksti voi olla muun alan ihmisestä vaikeasti ymmärrettävää. Monikansallisilla yhtiöillä ongelmia voi luonnollisesti tuottaa myös eri kielet. Lehmuskallio kysyy-

kin, että jos intranetin teksti ei ole ymmärrettävää, mitä hyötyä sellaisesta intranetissä yleensäkään on. (Lehmuskallio 2006, 294–3.)

Ehdottoman olennaista intranetin sisältämän tiedon hallinnassa on intranetin sisältörakenne eli se, millä tavalla intranetin sisältö on järjestetty, miten sisältöpalaset ovat suhteessa toisiinsa. Kun intranetiä aletaan rakentaa, on sisältösuunnittelu intranetin tulevaisuuden kannalta kriittinen vaihe. Siinä suunnitellaan, mitä intranet sisältää. Pohjana voidaan käyttää organisaation prosesseja, työnkuvia ja arvoja. Sisältösuunnitelmaan pohjautuen muodostetaan rakennesuunnitelma. Siinä kuvataan sisältöjen hierarkkiset suhteet ja erityisesti navigointipolut sekä määritellään sisältöjen prioriteetit eli pitääkö sisällön esimerkiksi olla heti etusivulta käytettävissä vai voiko se sijaita navigointien takana. Tämä suunnittelu toimii pohjana käytettävyydeltään hyvien navigointien ja käyttöliittymän suunnittelussa. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 61–64.) Käytettävyydestä puhuttiin tarkemmin alaluvussa 2.2.4.

## 2.6 Yhteenvetoa ja keskustelua intranetin menestystekijöistä ja haasteista

Monet tutkijat ovat pyrkineet selvittämään intranetin menestystekijöitä eli sitä kuinka intranetistä saadaan organisaation toimintaa tukeva ja aktiivisesti käytetty. Yksiselitteisiä mittareita tai ”reseptiä onneen” ei ole, sillä intranetin menestys on hyvin monitahoinen ongelma, jota tutkijat ovat lähestyneet kukin oman tutkimusalansa lähtökohdista (Lehmuskallio 2006, 290).

Tässä luvussa intranetin yleisen luonnehdinnan jälkeen sitä tarkasteltiin neljän näkökulman kautta. Näitä näkökulmia olivat viestintäteknologia, organisaatio, sisäinen viestintä ja tieto. Tarkasteluissa löydettiin niin intranetin menestystekijöitä kuin haasteitakin. Niitä on kerätty taulukkoon 4. Useat näistä menestystekijöistä ja haasteista ovat laajoja kokonaisuuksia, joita ei voi tarkastella vain yhden näkökulman kautta. Useat taulukossa 4 esitetyistä tekijöistä kävisivätkin useamman otsikon alle. Tämäkään taulukko ei ole ”resepti onneen”, vaan yhteenveto tässä luvussa käsitellyistä intranetiin liittyvistä teemoista.

| **Viestintäteknologia** | **Organisaatio** |
|---|---|
| - Sosiaalisten ja teknisten järjestelmien yhteensopivuus (2.2.2)<br>- Teknisen ympäristön yhteensopivuus (2.5.2)<br>- Suunnittelun pohjautuminen strategiaan (2.2.4)<br>- Käytettävyys (2.2.4)<br>- Kriittinen massa käyttäjiä (2.2.3)<br>- Sosiaalinen ympäristö, social influence -malli (2.2.3)<br>- Suuri heterogeeninen käyttäjäkunta (2.2.4) | - Eri henkilöryhmät ja käytäntöyhteisöt asenteineen ja maailmankuvineen (2.3.3)<br>- Sosiaalinen ympäristö, social influence -malli (2.2.3)<br>- Strategia ja tarkoituksenmukaisuus (2.3.6.3)<br>- Rakentaminen (2.3.6.3)<br>- Lanseeraus, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi (2.3.6.3)<br>- Henkilöstön sitoutuminen työhön, ammattikuntaan, työyksikköön ja organisaatioon (2.3.5)<br>- Organisaatiokulttuurit (2.3.4 ja 2.3.6.2)<br>- Strukturaatioteoria (2.3.6.1)<br>- Muutokset sosiaalisiin verkostoihin sekä valtarakenteisiin (2.3.6.1)<br>- Verkosto-organisaatiot ja intranetin rajat (2.3.3)<br>- Käyttäjien pääsy intranetiin (2.1.4 ja 2.5.4) |
| **Sisäinen viestintä** | **Tieto organisaatiossa** |
| - Organisaatiokulttuurin ja viestintäilmapiirin sopivuus (2.4.1)<br>- Käyttö sisäisessä viestinnässä, sopivuus organisaation viestintäjärjestelmään (2.4.1 ja 2.4.2)<br>- Monipuolisuuden hyödyntämisen osaaminen (2.4.1 ja 2.4.2)<br>- Lanseeraus, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi (2.3.6.3) | - Käyttö tietojohtamisen kokonaisuudessa (2.5.2)<br>- Sisältörakenne (2.5.2 ja 2.5.4)<br>- Sisältö ja sen tarkoituksenmukaisuus (2.5.4)<br>- Sisällön laatu ja ymmärrettävyys, kieli (2.5.4)<br>- Sisällön tuottamisen osaaminen ja päivityksen organisointi (2.5.4) |

Taulukko 4. Intranetin menestystekijöitä ja haasteita. Suluissa sen alaluvun numero, jossa teemaa käsitellään tarkemmin.

Seuraavassa keskustellaan taulukossa 4 esitetyistä tekijöistä hieman tarkemmin.

### Viestintäteknologiaan liittyviä menestystekijöitä ja haasteita

Viestintäteknologisia haasteita ovat esimerkiksi organisaation teknisen infrastruktuurin ja teknologisten sovellusten yhteensopivuus, ajantasaisuus ja toimivuus. Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 51; 53–54) katsovat, että intranet integroituu tulevaisuudessa tiiviimmin organisaation erilaisiin järjestelmiin, kuten taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja johdon järjestelmiin. Sen vuoksi haasteena onkin saada pohjaksi integroinnit mahdollistava yhtenäinen IT-infrastruktuuri. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53–54.)

Tekniikka ei kuitenkaan ole itseisarvo (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53–54; Lehtonen 2000, 206–207; Wright 2005); teknologisten järjestelmien tuleekin sopia yhteen organisaation sosiaalisten järjestelmien kanssa, jotta intranet voisi olla menestyksekäs. Tähän liittyy muun muassa vallan ja vastuun jaon kysymyksiä ja se, kuinka käyttäjät sisällyttävät uuden teknologian työhönsä (Waterson 2000, 237–242). Kuten alaluvussa 2.5.2 mainittiin, organisaation viestintä- ja IT-toimintojen tulee toimia yhdessä. Intranetin rakentamisen tulee lähteä strategiasuunnittelusta, jotta intranetista saadaan tarkoituksenmukainen (Garrett 2002, 21–31; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 48–49; White 2006, 30).

Esimerkiksi kuntaorganisaatiossa haasteen intranetille asettaa laaja käyttäjäkunta, joka koostuu erilaisista yksilöistä ja ryhmistä, kuten käytäntöyhteisöistä. Heillä kaikilla on erilainen osaaminen, asenne ja tarve viestintäteknologiaa kohtaan (Saariluoma 2004, 136–140; Taylor 2005, 215). Tämä on erityinen haaste myös intranetin käytettävyydelle. Intranetin käytettävyyteen tulisikin panostaa ja muistaa se, että se on väline, jota työntekijät käyttävät päivittäin (Nielsen 2000, 265).

Social influence -mallin mukaan sosiaaliset seikat vaikuttavat intranetin käyttöönottoon. Yksilön aikaisemmat kokemukset ja se, mitä työkaverit ajattelevat ja kertovat, muokkaa yksilön asenteita intranetiä kohtaan. (Cheney et al. 2004, 355; Donabedian et al. 1998, 377; Rice & Gattiker 2001, 555–556.) Kriittisen massan teorian mukaan intranetin käyttäjiksi tarvitaan tietty määrä työntekijöitä, jotta sen käyttö organisaatiossa vakiintuu (Cheney et al. 2004, 352–353; Rice & Gattiker 2001, 556–557).

### Organisaatioon liittyviä menestystekijöitä ja haasteita

Intranet muuttaa organisaatioita. Se tuo uusia sosiaalisten verkostojen malleja. Näitä voivat olla esimerkiksi vertikaalisen viestinnän tehostuminen, perinteisten hierarkkisten rakenteiden madaltuminen ja uusien sosiaalisten suhteiden muodostuminen. Muita mahdollisia muutoksia organisaatiolle voivat olla lisääntynyt tietotulva (Cheney et al. 2004, 370) sekä tasa-arvoon (Cheney et al. 2004, 371) ja vallan jakautumiseen liittyvät kysymykset (Buchel 2000, 43–50).

Strukturaatioteorian mukaan organisaation rakennetta ilmennetään organisaation sosiaalisten järjestelmien ominaispiirteissä. Organisaation viestintävälineet ovat sekä strukturaation lähde että sen seuraus. Muun muassa sosiaalinen toiminta, organisaation toimintatavat, käyttäjien asenteet ja teknologian kehitys vaikuttavat siihen, institu-

tionalisoituuko uusi viestintäteknologia organisaation käyttöön. (Rice & Gattiker 2001, 550.) Henkilöstö voi olla eri määrin sitoutunut ammattikuntaansa, työtehtäviinsä, työyhteisöönsä ja työnantajaorganisaatioonsa (Cheney et al. 2004, 113; 117; Strömmer 1999, 162–163). Sitoutuminen vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja työpanokseensa (Strömmer 1999, 162). Jotta intranet menestyisi, tulisi henkilöstö saada sitoutuneeksi intranetin käyttöön.

Onnistuneen käyttöönoton pohjalla on, että intranet sopii nykyisiin palkitsemisjärjestelmiin, työtapoihin ja periaatteisiin sekä organisaatiokulttuuriin (Waterson 2000, 253). Orlikowskin (1992 Watersonin 2000, 251–253 mukaan) tutkimuksen mukaan viestintäteknologian käyttöönottoon vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja -rakenne sekä se, millaiseksi välineeksi kyseinen teknologia mielletään. Ruppelin ja Harringtonin (2001, 37–49) tutkimuksen mukaan intranetmyönteinen organisaatiokulttuuri on sellainen, joka korostaa luottamusta ja välittämistä ihmisten välillä, joustavuutta ja innovaatiota sekä kirjattuja sääntöjä ja toimintatapoja sekä informaation hallintaa. Johdolla ja esimiehillä on suuri merkitys intranetin käyttöönotossa; he toimivat niin esimerkkeinä (Strömmer 1999, 161) kuin resurssien kohdistajina (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 58; Scheepers & Rose 2001, 23).

Intranetin rakentamisessa täytyy olla sopivassa suhteessa kontrollia ja koordinointia sekä yksikköjen omaa päätösvaltaa (Scheepers & Rose 2001, 21–22). Intranetin lanseerauksessa voidaan käyttää avuksi Argyrisin ja Schönin (1976, Strömmer 1999, 90 mukaan) muutosjohtamisen tasoja: 1) tiedot, 2) asenteet, 3) yksilön käyttäytyminen ja 4) ryhmän käyttäytyminen. Jotta henkilöstön käyttäytymiseen saadaan muutos, tulee ensimmäisenä vaikuttaa yksilöiden tietoihin. Tässä korostuu viestiminen intranetin tavoitteista, syistä ja eduista sekä käyttäjien koulutus (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 145–148; Waterson 2000, 253).

Tulevaisuuden haasteena on saada organisaation liiketoiminnan ynnä muiden toimintojen prosessit tiiviimmin osaksi intranetiä ja sen päivittäistä käyttöä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 55–56). Haasteita asettavat myös organisaatioiden uudet yhteistyömuodot ja organisaatioiden rajojen hämärtyminen (Cheney et al. 2004, 119–121).

### Sisäiseen viestintään liittyviä menestystekijöitä ja haasteita

Kuten edellä jo todettiin, on intranetmyönteinen organisaatiokulttuuri avain intranetin juurtumiseen henkilöstön käyttöön. Viestintäilmapiirin tulisi korostaa avoimuutta ja

asioiden jakamista. Tämä voi olla joskus suurikin haaste, kuten Orlikowskin (1992 Watersonin 2000, 251–253 mukaan) tutkimuksesta kävi ilmi.

Intranetiä voidaan käyttää moniin sisäisen viestinnän tehtäviin, kuten vaikkapa kaikkiin Juholinin (2003) esittämiin sisäisen viestinnän toiminta-alueisiin. Menestyksekäs intranet sopii luonnolliseksi osaksi organisaation viestintäjärjestelmää. Haasteena on se, että intranetiä osataan hyödyntää sellaisissa viestinnän tehtävissä, joihin se hyvin soveltuu. Sen käyttö organisaation viestintätoiminnon välineenä vaatii ammattitaitoa välineen mahdollisuuksien ja rajoitteiden tuntemiseen ja hyödyntämiseen (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 57). Lehtonenkin (2000, 206–207) korosti sisäisen viestinnän tulolausekkeessaan osaamisen tärkeyttä toimivien viestintärakenteiden ja myönteisen organisaatiokulttuurin rinnalla.

### Organisaation tietoon ja intranetin sisältöön liittyviä menestystekijöitä ja haasteita

Myös tässä organisaation tietoa ja intranetin sisältöä käsittelevässä taulukon 4 laatikossa voitaisiin korostaa viestinnän toteutuksen osaamista ja ammattimaisuutta. Kuten esimerkiksi Garrett (2002, 35–36), Lehmuskallio (2006) ja Wright (2005) korostivat, on sisältö olennainen tekijä intranetissä ja sen menestyksessä. Sisällön tulee olla tarkoituksenmukaista, laadukasta, ymmärrettävää ja kohderyhmät huomioonottavaa. Lehmuskallio (2006) korosti myös käytetyn kielen merkitystä, niin eri kielten kuin ammattikieltenkin osalta.

Intranetin sisältö kietoutuu tiukasti organisaation tietojohtamisen kokonaisuuteen. Kuten alaluvussa 2.5.2 keskusteltiin, on organisaation tiedon luominen, paikantaminen, hankkiminen ja säilyttäminen haastavaa (esim. Cheney et al. 2004, 56). Tässä viestinnällä on suuri rooli. Tärkeää on informaation muokkaaminen tarkoituksenmukaiseksi intranetiin ja välttää informaatiotulvaa. Menestyksekkäässä intranetissä on selkeä, kaikenkattava ja tulevaisuuden tarpeet huomioonottava sisältörakenne.

# 3 KUNTAORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa esitellään kuntaorganisaation viestintää erityisesti sisäisen viestinnän ja verkkoviestinnän näkökulmista. Ensiksi kerrotaan yleisesti kuntaorganisaatiosta ja sen tehtävistä.

## *3.1 Kuntaorganisaatio*

Kuntia on 1.1.2006 Suomessa 431, joista kaupunkeja on 114 (Kunnat.net). Kunnat ja kuntayhtymät työllistävät Suomessa joka viidennen palkansaajan, yhteensä noin 431 000 henkilöä (2004). Näistä pääosa on vakinaisia (73,3 %), neljäsosa määräaikaisia (24,1 %) ja loput työllistettyjä (2,6 %). Naisia kuntien ja kuntayhtymien työntekijöistä on noin 77 %. Yleisimmät ammattinimekkeet liittyvät sosiaali- ja terveystoimeen sekä opetustoimeen. Kokoaikaisen kuukausipalkkaisen henkilöstön keski-ikä on noussut tasaisesti vuodesta 1975. Silloin keski-ikä oli 37,5 vuotta ja vuonna 2004 seitsemän vuotta korkeampi, 44,5 vuotta. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,8 vuotta ja määräaikaisen 37,9 vuotta. (Kuntatyönantajat.)

### 3.1.1 Kuntaorganisaation tehtävät

Kuntalaki määrittää kunnan tehtävät. Kunnat vastaavat peruspalveluiden järjestämisestä asukkailleen:

> ”Kunnat ylläpitävät peruskouluja, lukioita, ammattioppilaitoksia ja ammattikorkeakouluja sekä tarjoavat aikuiskoulutus-, taideopetus-, kirjasto-, kulttuuri- ja vapaa-ajanpalveluja. Ne huolehtivat lasten päivähoidosta, vanhustenhuollosta, vammaispalveluista sekä monista muista sosiaalihuollon tehtävistä. Kunnat vastaavat ennaltaehkäisevästä ja perusterveydenhuollosta, erikoissairaanhoidosta sekä hammashuollosta. Ne edistävät myös elinympäristön terveellisyyttä. Kunnat ohjaavat alueensa maankäyttöä ja rakentamista. Ne huolehtivat vesi-, energia- ja jätehuollosta, kaduista sekä ympäristönsuojelusta. Kunnat edistävät elinkeinoja ja työllisyyttä. Monet palvelut tuotetaan yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Esimerkiksi sairaalat, monet oppilaitokset ja ammattikorkeakoulut ovat kuntien muodostamien kuntayhtymien ylläpitämiä.” (Kunnat.net.)

Edellä mainitut kuntien toiminnot on organisoitu kunnissa yleensä muutamaan eri toimialaan tai hallintokuntaan. Lisäksi kunnilla on usein liikelaitoksia sekä tytäryhtiöitä ja osaomistuksia yrityksissä.

Viime vuosina kunta-alalla on säästöpaineiden sanelemanakin alettu yhä enemmän puhua kuntien välisestä yhteistyöstä seutuyhteistyön ja kuntaliitosten muodossa. Monien kuntien mahdollisuuksia selviytyä tehtävistään ja vastuustaan palvelujen tuottamisessa ovat heikentäneet väestön ikärakenteen muutos, elinkeinorakenteen muutos, muuttoliike ja valtion kuntapolitiikan kehitys. (Kunnat.net.) Uusia ratkaisuja etsitään. Seutuyhteistyötä tapahtuu jo käytännössä esimerkiksi kirjastopalveluissa Jyväskylän seudulla. Kuntaliitokset ovat yleistyneet. Lisäksi kuntapalveluja ulkoistetaan entistä kiivaampaa tahtia. Joissakin kunnissa on menty tiiviimmin kohti tilaaja–tuottaja-mallia. Tänä päivänä siis myös kuntaorganisaatioiden raja-aidat ovat alkaneet hämärtyä. Muista organisaatioista tutut erilaiset yhteistyötavat rantautuvat myös kuntakenttään ja tärkeäksi taidoksi nousee kyky innovoida uudenlaisia palveluratkaisuja.

Valtioneuvosto käynnisti keväällä 2005 Kunta- ja palvelurakenneuudistushankkeen. Sen tavoitteena on selvittää ”minkälaisilla järjestämisvastuualueilla kuntapalveluiden saatavuus, laatu ja tuottavuus voidaan turvata tulevaisuudessa”. Selvityksessä tarkastellaan kuntarakenteen muutoksia ja kuntien yhteistyötä kaikilla aluetasoilla. (Kunnat.net.)

### 3.1.2 Kuntaorganisaation tarkastelua viestinnän kannalta

Julkisyhteisöt poikkeavat luonteeltaan muista organisaatioista, eikä niiden viestinnän tarkastelussa ei voida Niemisen (2000, 109) mukaan soveltaa samoja lähtökohtia kuin yritysten ja yhdistysten tarkastelussa. Tätä eroa Nieminen kutsuu Habermasin käsitteitä soveltaen strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan väliseksi eroksi. Strateginen toiminta on päämäärärationaalista eli yhteisön toiminnalla on ennalta annettu päämäärä: yrityksellä taloudellinen kannattavuus ja yhdistyksellä se tavoite, jonka vuoksi yhdistys on perustettu. Kaikki organisaation toiminta palvelee tätä perimmäistä päämäärää – myös viestintä on strateginen väline tavoitteen saavuttamiseksi. Kommunikatiivinen toiminta puolestaan pyrkii yhteisön jäsenten keskeiseen yhteisymmärrykseen muun muassa mahdollistamalla julkista keskustelua. Yhteisön olemassaoloa ei ole valjastettu minkään perimmäisen päämäärän toteuttamiselle. Ajatuksen pohjalla on Habermasin julkisuusteoria, jonka keskeisenä ajatuksena on kaikille avoimen julkisuuden vaatimus demokratian edellytyksenä. (Nieminen 2000, 109–110.)

Nieminen (2000, 110–112) näkee neljä eroa julkisyhteisöjen ja muiden yhteisöjen välillä. Ensimmäinen ero liittyy yhteisön perustehtävään. Demokraattisissa yhteiskunnissa julkisyhteisöjen tehtävät ovat sellaisia, joita ei ole katsottu luonteeltaan sopiviksi yksityiselle yritystoiminnalle. Nämä tehtävät ovat yhteiskunnan perustoimintoja, kuten oikeuslaitos, koululaitos, terveydenhoito ja vanhustenhoito. Vaikka osa peruspalvelujen luonteisista tehtävistä on annettu yrityksille, kuten sähköntuotanto, on julkisella vallalla niissä tärkeä sääntelijän ja valvojan rooli. Toinen julkisyhteisöjen ja muiden yhteisöjen ero on siinä, että julkisella toimijalla on käytännössä monopoli omalla toimialallaan. Julkisyhteisön ei tarvitse kilpailla kuten yrityksen, eikä julkisyhteisön viestintä siten ole samalla tavalla strateginen kilpailun väline kuin yrityksellä. (Nieminen 2000, 110–112.)

Kolmatta eroa Nieminen (2000, 110–112) pitää ehkä olennaisimpana. Se perustuu yhteisöjen päämääriin ja perusarvoihin. Tehtävien jako yritysten ja julkisyhteisöjen välillä pohjautuu yhteiskunnassa omaksuttuihin perusarvoihin, joita ovat tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus ja yhteisvastuullisuus. Nämä perusarvot muodostavat kaiken yhteiskunnallisen toiminnan – myös yritystoiminnan – pohjan. Jos ajatellaan, että julkisyhteisön viestinnän tehtävä on perusarvojen toteuttaminen, voidaan julkisyhteisöjen viestintää toisaalta pitää myös strategisena. Julkisyhteisön viestinnän tulisi

tällöin olla perusluonteeltaan keskustelevaa ja yhteisymmärrykseen tähtäävää eli perusluonteeltaan kommunikatiivista. Ohjenuorina on myös sananvapaus ja jokaisen yhtäläinen oikeus tietoon. Neljäs julkisyhteisöjä ja muita yhteisöjä erottava seikka on yhteisön jäsenyyden kriteerit. Julkisyhteisön jäseniä ovat kaikki sen piiriin kuuluvat (esimerkiksi valtion kansalaiset) ja heillä on tasavertaiset oikeudet. Yritysten jäsenyys puolestaan on rajatumpaa ja jäsenten oikeudet, esimerkiksi tietojen saatavuuteen, ovat hierarkkisesti rajoitetut. Yhdistysten jäsenyys taas perustuu vapaaehtoisuuteen ja jäsenten on hyväksyttävä yhteiset tavoitteet. (Nieminen 2000, 110–112.)

Högström (2002, 43–51) pohtii yhteiskunnallisen viestinnän piirteitä. Ensinnäkään yhteiskunnallisella viestinnällä ei pyritä välittömään taloudelliseen hyötyyn. Toiseksi yhteiskunnallisessa viestinnässä korostuu viestinnän eettinen luotettavuus, koska julkisyhteisöjen tehtävänä on edistää kansalaisten yhteistä hyvää eli viestinnän tulee siten olla ymmärrettävää, luotettavaa, perusteltua ja läpinäkyvää. Kolmanneksi yhteiskunnallista viestintää luonnehtii tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus. Lisäksi yhteiskunnallinen viestintä pyrkii herättämään keskustelua ja pohdintaa sekä vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja elintapoihin. (Högström 2002, 43–51.)

Julkisyhteisöjen viestintä eroaa yritysten viestinnästä lisäksi siinä, miten viestinnän kohderyhmä määritellään ja millaiseksi kohderyhmän rooli ymmärretään. Kohderyhmän roolia voidaan katsoa esimerkiksi kolmesta näkökulmasta: kansalainen, käyttäjä ja asiakas. Ensimmäisessä näkökulmassa viestinnän kohderyhmänä ovat kaikki kansalaiset. Toinen näkökulma on strategisemmin orientoitunut ja se pyrkii tiettyjen julkisyhteisöjen palvelujen käyttäjäryhmien tiedontarpeiden tyydyttämiseen. Kolmannessa näkökulmassa kohderyhmänä on julkisyhteisön asiointipalveluiden asiakas, joka saa henkilökohtaista palvelua. Julkisyhteisön henkilöstö on ristiriitaisessa asemassa; henkilöstö on samaan aikaan kansalaisten, työntekijän ja palvelujen käyttäjän roolissa. Kansalaisena hän osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun ja poliittisen toimintaan, työntekijänä hän voi joutua tekemään oman tahtonsa vastaisia tehtäviä ja palvelujen käyttäjinä hän käyttää oman työpaikkansa tuottamia palveluita. (Nieminen 2000, 113–115.)

## 3.2 Kunnan viestintä

Kuntaliiton julkaisema Kunnan viestintä -opas määrittää kunnan viestinnän vision:

> ”Viestintä ylläpitää asukkaiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Päätöksenteko on läpinäkyvää ja kuntalaisten osallistuminen laajaa. Asukkaat, yritykset, luottamushenkilöt ja media saavat tietoa ajoissa ja ymmärrettävästi esitettynä. Kunnan maine tukee kunnan kehittämistä ja luo seudulle vetovoimaa.” (Tyry-Salo 2004, 7.)

Kuntien tiedottamisesta alettiin puhua 1950-luvulla ja aluksi se oli lähinnä suhdetoimintaa ja kunnan markkinointia. Silloin tiedottamistehtäviä sisällytettiin jonkin viranhaltijan tehtäviin, pääasiassa suurimmissa kaupungeissa. Päätoimisia tiedottajia alettiin palkata 1960-luvun lopulta alkaen. Tampereen kaupunki laati tiedotus- ja suhdetoimintaohjeet 1963. Seitsemänkymmentäluvulla viestinnän määrää lisättiin ja perustettiin tiedotus- ja henkilöstölehtiä. Myös sisäisen viestinnän tarve korostui työpaikkademokratian vahvistuttua. (Tyry-Salo 2004, 35.)

Lainsäädäntö on ohjannut kunnan viestintää vuodesta 1977, kun kunnallislakiin säädettiin tiedotusvelvollisuus. Se alkoi vähitellen toteutua käytännön tilanteissa. Suomen Kaupunkiliitto julkaisi seuraavana vuonna mallin kaupunkien tiedotustoiminnan ohjeiksi. Siinä korostettiin kansanvallan toteutumista tiedottamisen avulla sekä asukkaiden palvelemista antamalla tietoja heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Hallintomenettelylaki (voimaan 1983) korostaa viranomaisen tiedotusvelvollisuutta vireillä olevista asioista. (Tyry-Salo 2004, 35–36.)

Vuoden 1995 kuntalaki korostaa tiedottamista entisestään sekä painottaa vuorovaikutuksen merkitystä: kuntalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia haluttiin lisätä. Kuntalaisille on viestittävä, kuinka asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijoille ja päättäjille. (Tyry-Salo 2004, 36.) Julkisyhteisöjen viestinnän tavoitteena on vuoropuhelun aikaansaaminen sekä vertikaalisella tasolla – julkisyhteisön ja kansalaisten välillä – että horisontaalisella tasolla, kansalaisten kesken (Nieminen 2000, 128). Kuntalain mukaan myös kunnan jotakin tehtävää hoitavan kuntayhtymän, liikelaitoksen, säätiön, muun yhteisön tai yksityisen yrityksenkin toiminnan on oltava avointa ja läpinäkyvää (Tyry-Salo 2004, 8).

Lisäksi kunnan viestintää määrittää vuonna 1999 uudistettu julkisuuslainsäädäntö eli niin sanottu julkisuuslaki (Tyry-Salo 2004, 36). Se sisältää tiedottamisvelvollisuuden eli viranomaisen on aktiivisesti tiedotettava toiminnastaan ja palveluistaan sekä yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksista – pelkkä tiedon saatavilla pitäminen ei riitä (Nieminen 2000, 119). Julkisuuslainsäädännön hyvä tiedonhallintaperiaate korostaa toiminnan avoimuutta. Högströmin (2002, 17–18) mukaan avoimuus on kykyä ja halua ymmärtää kohderyhmän tarpeita ja viestiä näiden tarpeiden mukaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Avoimuus on myös läpinäkyvyyttä ja vastuuta viestinnän toimivuudesta. (Högström 2002, 17–18.)

Julkishallinnon tiedottaminen lisääntyi ja systematisoitui Suomessa 1990-luvulla (Kivikuru & Kunelius 1998, 101). Kivikurun ja Kuneliuksen (1998, 100–101) mukaan sama ”PR-ajattelu”, mikä levisi liike-elämään, on levittäytynyt yhtälailla myös julkishallintoon. Keskustelua onkin käyty siitä, voidaanko julkishallinnossa, jossa tavoitteena on kansalaisten tiedontason kohottaminen omista oikeuksistaan ja vastuistaan, käyttää samoja menetelmiä kuin yrityselämässä, jolle kohderyhmä on kuluttajia, maksavia asiakkaita. (Kivikuru & Kunelius 1998, 100–101.) Erityistä kuntaorganisaatiossa onkin, esimerkiksi yrityksiin verrattuna, että kaikkeen sen toimintaan heijastuu poliittinen päätöksentekojärjestelmä kunnanhallituksineen ja -valtuustoineen sekä lautakuntineen.

Julkisorganisaation viestintä eroaa yksityisestä sektorista myös siinä, että media on usein poikkeuksetta kiinnostunut yhteiskunnallisista asioista. Julkisyhteisö saa enemmän mediajulkisuutta kuin yritykset ja julkisuuden hallinta voi olla vaikeaa. (Högström 2002, 15.)

Högström määrittelee viranomaisviestinnän puhtaaksi yhteiskunnalliseksi viestinnäksi. Hän jakaa sen kolmeen osaan: 1) päätöksistä tiedottavaan, ohjaavaan ja tukevaan viestintään; 2) yhteiskunnalliseen palveluviestintään, jossa viranomaiset tiedottavat palveluistaan; ja 3) yhteiskunnalliseen imagokampanjointiin, jonka avulla yhteiskunnallinen toimija rakentaa tunnettuutta ja imagoaan. (Högström 2002, 27–28.) Kansalaisten ja omien henkilöstöryhmien lisäksi julkisen organisaation viestinnän kohderyhmiä ovat monet institutionaaliset tahot, kuten joukkoviestimet, yritykset monessa suhteessa, toiset viranomaiset sekä eri alojen yhteisöt ja yhdistykset (Nieminen 2000, 115–116). Kuntaliiton Kuntien viestintätutkimuksessa 2005 viestintä jaettiin kohderyhmiin pohjautuen seuraavasti: asukas- ja asiakasviestintä, henkilöstöviestintä, me-

diaviestintä ja verkkoviestintä. Markkinointiviestintä oli rajattu kyseisen tutkimuksen ulkopuolelle. (Kuntien viestintätutkimus 2005.)

Kuntaliitto on toteuttanut kuntaviestinnän tutkimukset vuosina 1997, 2001 ja 2005. Kuntien viestintätutkimukseen 2005 vastanneista 195 (45 % kunnista) kunnasta vajaalla puolella on viestintäohjeet tai -strategia ja lähes viidenneksessä kunnista jompikumpi on valmisteilla. Viestintästrategian tai -ohjeiden tehneiden kuntien määrä on kasvanut 5 % verrattuna edelliseen tutkimuskertaan vuonna 2001. Mitä suurempi kunta on kyseessä, sitä todennäköisemmin sillä tutkimuksen mukaan on käytössään viestintästrategia tai -ohjeet. (Kuntien viestintätutkimus 2005, 8.)

### 3.2.1 Kunnan sisäinen viestintä

Niemisen (2000, 115) mukaan julkisyhteisön sisäistä viestintää tulisi tarkastella toisesta näkökulmasta kuin yrityksen sisäistä viestintää, koska julkisyhteisön toimintaa mitataan muilla kuin taloudellisen tehokkuuden mittareilla. Myös julkisyhteisön sisäiseen viestintään tulisi soveltaa Habermasin kommunikatiivisia periaatteita eli viestinnällä pyritään yhteisön jäsenten keskeiseen yhteisymmärrykseen. Viestintä on yhteisöllisyyttä korostavaa, tasavertaisuuteen perustuvaa ja avointa. Julkisyhteisöllä ei ole kilpailun puuttumisen vuoksi mitään syitä rajoittaa kriittistä keskustelua yhteisön sisällä. Nieminen uskoo, että julkisyhteisön avoin toiminta parantaa kansalaisten luottamusta niihin. Salailu ja julkisuuden rajoittaminen tuottaisivat vain epäluottamusta ja välinpitämättömyyttä. (Nieminen 2000, 115.)

Kuntaliiton julkaisema Kunnan viestintä -opas ei käsittele sisäistä viestintää kovin paljoa. Mutta se korostaa sisäisen viestinnän tärkeyttä kuntaorganisaatiossa muun muassa argumentoimalla, että asioista perillä oleva henkilökunta välittää tehokkaasti tietoa organisaation ulkopuolelle, organisaation maineen rakentaminen lähtee liikkeelle toimivasta sisäisestä tiedonkulusta ja että toimiva sisäinen viestintä on vähimmäisvaatimus tulokselliselle toiminnalle ja työelämän laadun kehittämiselle. Opas rohkaisee luomaan keskustelevaa organisaatiokulttuuria niin kunnan sisällä kuin sen sidosryhmienkin kanssa. (Tyry-Salo 2004, 28.)

Kunnan viestintä -opas puhuu sisäisestä viestinnästä henkilöstöviestintänä. Opas korostaa, että henkilöstöviestinnästä on osaltaan vastuussa kunnan johto ja yksikön esimies, mutta myös kuka tahansa työyhteisön jäsen. Esimies osaa kertoa kunnan vai-

keistakin asioista henkilöstölle. Ammattitiedottaja on hänen tukenaan. Oppaan mukaan henkilöstöviestintä voi olla suullista, kirjallista tai verkkoviestintää, mutta viestejä pitää toistaa eri välineissä. On tärkeää varmistaa sisäisellä viestinnällä se, että kunnan työntekijät tietävät riittävästi kuntansa ajankohtaisista asioista voidakseen kertoa niistä myös asiakkaille. (Tyry-Salo 2004, 28–29.)

Suomessa sisäisen viestinnän rooli vakiintui 1970-luvulla, jolloin solmittiin ensimmäinen sopimus yritysten sisäisestä tiedotustoiminnasta ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Åberg 2000, 172). Kunnassa sisäinen viestintä on osa yleissopimusta yhteistoimintamenettelystä. Yleissopimuksen mukaan kunnan tulee neuvotella henkilöstön kanssa sen asemaan vaikuttavista asioista ennen asian ratkaisemista sekä tiedottaa yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvista asioista. Kunnan tulee myös pitää henkilöstön saatavilla tietoja kunnan toiminnasta ja tavoitteista sekä niiden kehitysnäkymistä ja tiedottaa muutoksista, kuten talousarviosta. (Tyry-Salo 2004, 28–29.)

Kuntien viestintätutkimuksen 2005 mukaan tärkein väline kuntien henkilöstöviestinnässä on sähköposti (84 % vastaajista pitää tärkeänä). Seuraavaksi tärkeimmät ovat tiedotustilaisuudet henkilökunnalle (78 %), kokoukset ja palaverit (71 %), kehityskeskustelut (71 %), puhelin (65 %) ja sisäiset tiedotteet (58 %). Intranetin kokee tärkeäksi välineeksi kolmasosa vastaajista ja henkilöstölehden vain 18 %. Intranet ja henkilöstölehti koetaan tärkeiksi suurimmissa yli 50 000 asukkaan kaupungeissa, sillä 90 % näistä pitää intranetiä ja 60 % henkilöstölehteä tärkeänä henkilöstöviestinnän välineenä. (Kuntien viestintätutkimus 2005, 26–28.)

Kehityskohteina ja haasteina kuntien henkilöstöviestinnässä nähdään muun muassa intranetin ja muutosviestinnän kehittäminen sekä hallintokuntien ja yksikköjen välisen viestinnän tiivistämisen (Kuntien viestintätutkimus 2005, 26–28). Viimeisen kolmen vuoden aikana 5 % kunnista on suorittanut henkilöstöviestinnän tutkimuksen ja 50 % työpaikkojen sisäisen ilmapiirin tutkimuksen (Kuntien viestintätutkimus 2005, 20–21).

### 3.2.2 Keskustelua kunnan sisäisestä viestinnästä

Usein kunnan henkilöstö saa sisäisen viestinnän välineiden sijasta tietoa oman työnantajaorganisaationsa toimista paikallisista viestimistä, kuten sanomalehdistä. Tämä ilmiö korostui myös Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimuksessa 2002.

Joukkoviestimet olivat työntekijöille arviolta noin neljänneksi suosituin tiedonlähde lähimmän esimiehen, työtovereiden ja kaupungin tiedotuslehden jälkeen. Joukkoviestimistä saatiin erityisesti tietoa kaupunginvaltuuston ja -hallituksen sekä lautakuntien päätöksistä. Joukkoviestimet olivat suosittu tiedonlähde myös tiedon etsintään kaupungin toimintaan kohdistuvista muutoksista ja kaupungin virkamiesjohdon päätöksistä sekä asukaspalautekanavana. (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002.) Yli-Erkkilä (2005) ei näe tätä suurena ongelmana. Hänen mukaan ei tarvitse huolestua, jos työntekijä saa koko kuntaa koskevaa tietoa, esimerkiksi tietyöstä, ensimmäisenä lehdistä eikä omista sisäisistä kanavista. Tosin on eri asia, jos kyseessä ovat työsuhdeasiat tai muut työntekijää läheisesti koskettavat muutokset. (Yli-Erkkilä 2005.)

Lehtosen (2000, 206–207) sisäisen viestinnän tulolausekkeen mukaan viestintä on tuloksellista, jos viestintärakenteet, osaaminen ja organisaatiokulttuuri ovat kunnossa (ks. alaluku 2.4.4). Yli-Erkkilän (2005) mukaan monissa kunnissa viestintärakenteet ja osaaminen ovat kunnossa, jopa paremmin kuin monissa yrityksissä. Usein ongelmakohtana kuntien sisäisessä viestinnässä onkin organisaatiokulttuuri tai se, ettei henkilöstö osaa käyttää viestintävälineitä. Siinä ei uusien välineiden lisääminen auta, hän tähdentää. (Yli-Erkkilä 2005.)

Yli-Erkkilä (2005) esitteli erään suuren kaupungin johtavien viranhaltijoiden valikoituja näkemyksiä sisäisestä viestinnästä. He näkevät viestinnän keskeisiksi tehtäviksi organisaatiomuutoksen viestimisen ja henkilöstön sitouttamisen, asioiden esittämisen oikeassa valossa ja hyväksynnän saavuttamisen, punaisen langan ja oikean tiedon esittämisen kaiken sirpaletiedon keskellä sekä esimiesten kouluttamisen viestinnän velvoitteista ja erityispiirteistä poliittisessa päätöksentekojärjestelmässä. Kyseiset viranhaltijat uskovat useiden muutosten vaikuttavan viestinnän tehtäviin tulevaisuudessa. Avoimuus ja kahdensuuntaisuus korostuvat entisestään. Henkilöstön eläköityminen tuo mukanaan lisääntyneen tarpeen rekrytointiin, jossa työnantajakuvan merkitys korostuu. Palvelujen odotusten ja niiden käytettyjen resurssien välinen kuilu kasvaa ja viestinnällä tätä kuilua voitaisiin kuroa umpeen. Lisäksi johtavat viranhaltijat uskovat, että muutoksia tuovat myös uudet välineet sähköisellä puolella, osallistaminen ja keskusteluteemojen hallinta. Lisäksi oikean tiedon perille saamisesta tulee aina vain vaikeampaa ja kohdennetun viestinnän merkitys kasvaa. (Yli-Erkkilä 2005.)

### 3.2.3 Kunnan verkkoviestintä

Kaikilla kunnilla on internet-sivusto, kun viimeisenä kuntana Lumparland julkaisi sivunsa kesällä 2004. Ensimmäisen www-sivuston avasi Oulu vuonna 1994. (Jokaisella kunnalla on nyt internet-palvelu, 2004; Kuntien verkkopalvelut, 2006.) Internet mullisti julkisyhteisöjen ulkoista viestintää, sillä se toi mukanaan mahdollisuuden välittömään yhteyteen kansalaisiin, mikä julkisorganisaatioilta oli kauan puuttunut. Ennen internetiä julkisyhteisöt olivat viestinnässään pitkälti riippuvaisia joukkoviestimistä, jotka toimivat eräänlaisina portinvartijoina julkisorganisaation ja kansalaisten välissä. Ennen internetiä viestintä oli tiedotusluonteista ja suunnattu journalisteille, koska hyvien suhteiden luonti journalistien kanssa oli tärkeää. Valtakunnallisissa julkisorganisaatioissa suora yhteys kansalaisiin, esimerkiksi erityisen tiedotteen avulla, on ollut harvinaista. Kunnissa suoraa yhteyttä on pidetty yllä säännöllisemmin tiedotus- tai asiakaslehdillä. Joukkoviestinten monopoli julkisen tiedon välittäjänä on siis murtunut. (Nieminen 2000, 125–127.)

Kunnissa www-sivuja käytettiin alussa matkailumarkkinointiin ja kunnan perustietojen esittelyyn. Seuraavassa vaiheessa sivustoilla alettiin julkaista esityslistoja ja tapahtumakalentereita. Sen jälkeen sivustoille lisättiin tietoja kunnallisista palveluista ja sivustoista tuli laajoja kokonaisuuksia. Www ja sähköposti lisäävät myös mahdollisuuksia kuntalain edellyttämään vuorovaikutuksen lisäämiseen. (Tyry-Salo 2004, 37.) Internet mainitaan Kuntien viestintätutkimuksen 2005 mukaan tärkeimmäksi asukas- ja asiakasviestinnän välineeksi. Tärkeimpinä kunnan internet-palvelun tavoitteina on tarjota tietoa kunnasta ja sen toiminnasta (96 % vastaajista kokee tärkeäksi), lisätä kunnan tunnettuutta (75 %) ja markkinoida kuntaa (70 %). (Kuntien viestintätutkimus 2005, 33.)

Kahdella kolmasosalla kunnista on käytössään intranet (Kuntien verkkopalvelut, 2006). Kuntien viestintätutkimukseen 2005 vastanneista 33 % pitää intranetiä tärkeänä välineenä henkilöstöviestinnässä, mutta suurista eli yli 50 000 asukkaan kaupungeista 90 % pitää intranetiä tärkeänä henkilöstöviestinnän välineenä (Kuntien viestintätutkimus 2005, 26).

Kunnan viestintä -opas linjaa intranetin kunnassa ajankohtaisen tiedon välittäjäksi ja työtä helpottavaksi tietovarastoksi. Sisällöistä opas mainitsee seuraavat: keskustelupalsta edistääkseen henkilöstön osallistumista kunnan ja työyhteisön kehittämi-

seen, ajankohtaiset uutiset esimerkiksi henkilöstöasioista ja projektien omat työryhmäsivustot. Opas suosittaa, että kunnassa tuotaisiin tietokoneita tauko- ja sosiaalitiloihin, jotta kaikille henkilöstöryhmille voitaisiin taata pääsy verkkoon. Näitä ryhmiä ovat erityisesti terveysasemien, päiväkotien ja rakennus-, kunnossapito- ja liikennealan henkilöstö. (Tyry-Salo 2004, 29–30.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) on laatinut valtion ja kuntien tietohallinnon ja sähköisten verkkopalvelujen yhteisiä suosituksia (JHS) (Salminen & Ala-Harja 2003, 31). JHS 129 sisältää julkishallinnon www-sivuston suunnittelun ohjeet. Se opastaa viranomaisia verkkopalveluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja hankinnassa. Päähuomio on käytettävyydessä ja hyvän palvelun tuottamisessa. (JHS 129 Julkishallinnon verkkopalvelun suunnittelun ja toteuttamisen periaatteet.)

Euroopan unionin PROMISE-projektissa on luotu niin sanottu 5 A -periaate julkisten verkkopalvelujen suunnitteluun ja arviointiin. Lähtökohtana on julkisten verkkopalvelujen käyttäjien diversiteetin huomioonottaminen suunnittelussa ja toteutuksessa. Periaatteen viisi A:ta ovat: 1) verkkopalvelun palvelun saatavuus (availability), 2) saavutettavuus ja esteettömyys (accessibility), 3) kohtuuhintaisuus (affordability), 4) tietoisuus palvelun olemassaolosta (awareness) sekä 5) palvelevuus ja soveltuvuus käyttäjälle (appropriateness). (Asikainen, Majava, Oittinen & Paasikallio 2003, 70–71; Salminen & Ala-Harja 2003, 31–32.)

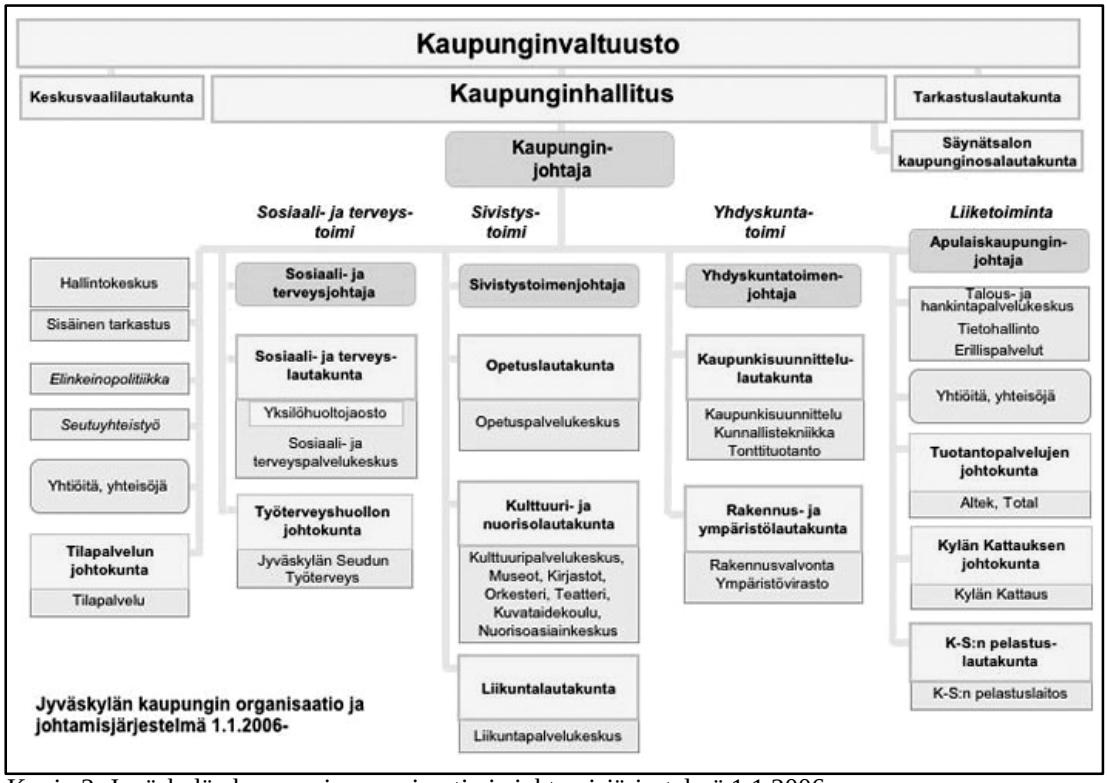
# 4 TILAAJAN ESITTELY

Tämän tutkimuksen tilaaja on Jyväskylän kaupungin viestintä.

## *4.1 Jyväskylän kaupunki*

Jyväskylä on Suomen yhdeksänneksi suurin kunta. Sen asukasluku oli vuoden 2005 viimeisenä päivänä Tilastokeskuksen mukaan 84 434 (Suomi lukuina, väestö).

Jyväskylän kaupungin organisaatio (ks. kuvio 2) koostuu neljästä toimialasta, joita ovat sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi, yhdyskuntatoimi ja liiketoiminnan toimiala, sekä hallintokeskuksesta. Liiketoiminnan toimiala sisältää myös liikelaitokset.




Kuvio 2. Jyväskylän kaupungin organisaatio ja johtamisjärjestelmä 1.1.2006-. (http://www.jkl.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/3846_organisaatio_ja_johtamisjarjestelma.jpg)

Jyväskylän kaupunki on Jyväskylän suurin työnantaja. Kaupunkiorganisaatiossa työskenteli vuoden 2005 viimeisenä päivänä 4971 henkilöä, joista 78 % oli vakinaisia. Sosiaali- ja terveystoimessa oli 2375, sivistystoimessa 1268, yhdyskuntatoimessa 161 ja liiketoiminnan toimialalla (sis. liikelaitokset) 1121 ja hallintokeskuksessa 46 työntekijää. Henkilöstöstä oli naisia 74 %. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 47,3 vuotta ja määräaikaisen 35,9 vuotta. Vakinainen henkilöstö oli työskennellyt Jyväskylän kaupungilla keskimäärin 15,1 vuotta. (Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus 2005.)

## 4.2 Jyväskylän kaupungin viestintä

Jyväskylän kaupungilla on ollut 80-luvulta lähtien päätoiminen tiedotus- tai viestintäpäällikkö sekä tiedottajia suurimmissa hallintokunnissa (toimialoilla) (Laukkarinen 2005, 51–52). Viestintää hoidetaan hajautetun mallin mukaan. Viestintää ohjaa ja koordinoi hallintokeskuksessa työskentelevät viestintäpäällikkö ja internet-tiedottaja.

Päätoimisia viestinnän ammattilaisia on myös toimialansa johdon alaisuudessa työskentelevä tiedottaja sivistystoimessa, sosiaali- ja terveystoimessa sekä yhdyskuntatoimessa. Muissa yksiköissä on lähinnä oman toimensa ohella työskenteleviä tiedottajia. Kaikkea viestintää johtaa kaupunginjohtaja ja kaupunginhallitus.

Jyväskylän kaupungin viestintä voidaan jakaa palvelutiedottamiseen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen keskittyvään kuntalaisviestintään, kaupunkimarkkinointiin ja henkilöstöviestintään eli sisäiseen viestintään. Parhaillaan kaupungin viestintästrategia on uusittavana.

Kaupungin sisäisen viestinnän välineitä ovat muun muassa viikkopalaverit, sähköposti, henkilöstötiedotteet, intranet Lyyti ja neljä kertaa vuodessa ilmestyvä henkilöstölehti Henkseli. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen Elisa Juholinin ohjaama opiskelijaryhmä toteutti Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimuksen vuoden 2002 keväällä. Siihen kuului koko organisaation kattava kyselytutkimus (vastausprosentti 41,5), johdon teemahaastatteluja sekä fokusryhmäkeskusteluja. Tutkimuksen mukaan sisäiseen viestintään oltiin melko tyytyväisiä. Tärkeimpiä sisäisen viestinnän kanavia tutkimuksen mukaan olivat lähin esimies, työkaverit, kaupungin tiedotuslehti ja joukkoviestimet ja jossain määrin viikkopalaverit. Verkkoviestinnän rooli oli tutkimuksen mukaan vähäinen. (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002.)

## 4.3 Jyväskylän kaupungin intranet Lyyti

Jyväskylän kaupungin viestintästrategiaan pohjaava verkkoviestintästrategia linjaa internetissä, intranetissä ja sähköpostitse tapahtuvaa viestintää, asiointia ja palvelua. Jyväskylän kaupungin www-sivusto otettiin käyttöön vuonna 1994 – samana vuonna kuin ensimmäisenä kaupunkina www-sivuston julkaissut Oulu. Päätoiminen verkkoviestinnästä vastaava internet-tiedottaja aloitti Jyväskylässä toukokuussa 2000. (Jyväskylän kaupungin verkkoviestintästrategia vv. 2001-2003.)

Ensimmäisiä yksikkökohtaisia intranetejä otettiin Jyväskylän kaupungilla käyttöön vähitellen vuodesta 1997 alkaen (Jyväskylän kaupungin verkkoviestintästrategia vv. 2001-2003). Jyväskylän kaupunkikonsernin verkkojärjestelmien kehittämisprojektin myötä avattiin liikuntapalvelukeskuksen intranet syyskuussa 1998, teknisen palve-

lukeskuksen (nyk. yhdyskuntatoimi) 1998 ja kouluviraston (nyk. koulutoimi) kesäkuussa 1999. Koko kaupunkikonsernin käytössä oleva IntraNet julkaistiin 15.12.1998. (Huovinen 1999, 21–22.) Näiden intranetien etusivut on esitelty liitteissä 1a-1e.

### 4.3.1 Intranet Lyytin esittely

Nykyinen intranet Lyyti perustettiin vuonna 2000. Teknisesti se on toteutettu sisällönhallinta- eli julkaisujärjestelmällä ja ulkoasun on suunnitellut julkaisujärjestelmän toimittaja (ks. liite 2. Intranet Lyytin etusivu 8.11.2005).

Verkkoviestintästrategiassa intranetin tavoitteeksi linjataan seuraavaa: ”Intranet on kaupungin sisäisen viestinnän keskeinen väline: ajantasainen tiedon lähde, työväline ja vuorovaikutteinen kanava” (Jyväskylän kaupungin verkkoviestintästrategia vv. 2001-2003). Intranet Lyyti sisältää lähinnä staattista tietoa koko organisaation käyttöön. Periaatteessa kaikilla käyttäjillä on mahdollisuus päästä kaikkiin sisältöihin. Yksiköt ovat voineet perustaa intranet Lyytiin omia alaintranetejään ja esimerkiksi kirjaston intranet on rajattu alue, johon pääsee kirjautumaan vain kirjaston työntekijät.

Intranet Lyytin pääotsikot on listattu taulukossa 5.

| **Intranet Lyytin pääotsikot** |
|---|
| Atk- ja puhelinasiat |
| Henkilöstöasiat |
| Koulutus |
| Kansainvälistä |
| Lomakkeet |
| Organisaatio |
| Paikkatiedot |
| Päätöksenteko |
| Säännöt/ohjeet |
| Talous |
| Tiedotus |
| Tori |
| Kirjautuminen |

Taulukko 5. Intranet Lyytin pääotsikot.

Kun intranet Lyyti julkaistiin vuonna 2000, tavoitteena oli ylläpitää siellä myös dynaamista uutisvirtaa. Tämä tavoite ei toteutunut. Sisäiset tiedotteet välitetään henkilöstölle sähköpostilla ja työpaikkapalaverien kautta; niitä julkaistaan vain harvoin intranet Lyytissä. Mutta neljä kertaa vuodessa ilmestyvä henkilöstölehti Henkseli sekä

toimialojen viikon–kahden välein ilmestyvät henkilöstötiedotteet ovat luettavissa intranet Lyytissä.

Julkaisuvaiheessa intranet Lyytin toiminnallisuuksia olivat vain yhteystietohaku. Myöhemmin lisättiin myös kirpputori ja keskustelupalsta. Intranet Lyytistä pääsee myös linkkiä klikkaamalla ostolaskujen käsittelyyn, WebMap-paikkatietojärjestelmään sekä talouden seurantaan. Intranet Lyytissä ei ole personointia eikä profilointia. Intranet Lyytin ulkoasua ja tekniikkaa ei ole uudistettu sen julkaisun jälkeen. Sisältörakennetta, sisältöjä ja toimintoja on tarkastettu, päivitetty ja tuotettu lisää.

Julkaisujärjestelmän kömpelyydestä ja päivitysresurssien puutteesta johtuen Lyyti ei tällä hetkellä ole kovin käytetty. Vuonna 2005 alkaneen julkaisujärjestelmän hankinta- ja käyttöönottoprojektin myötä myös intranetin julkaisujärjestelmä vaihdetaan ja samalla intranet saa uuden ulkoasun sekä sen tietorakenne, sisällöt ja palvelut tarkistetaan ja uusitaan kokonaan syksyllä 2006. Tämä tutkimus toimii osaltaan pohjana kyseiselle uusimisprojektille.

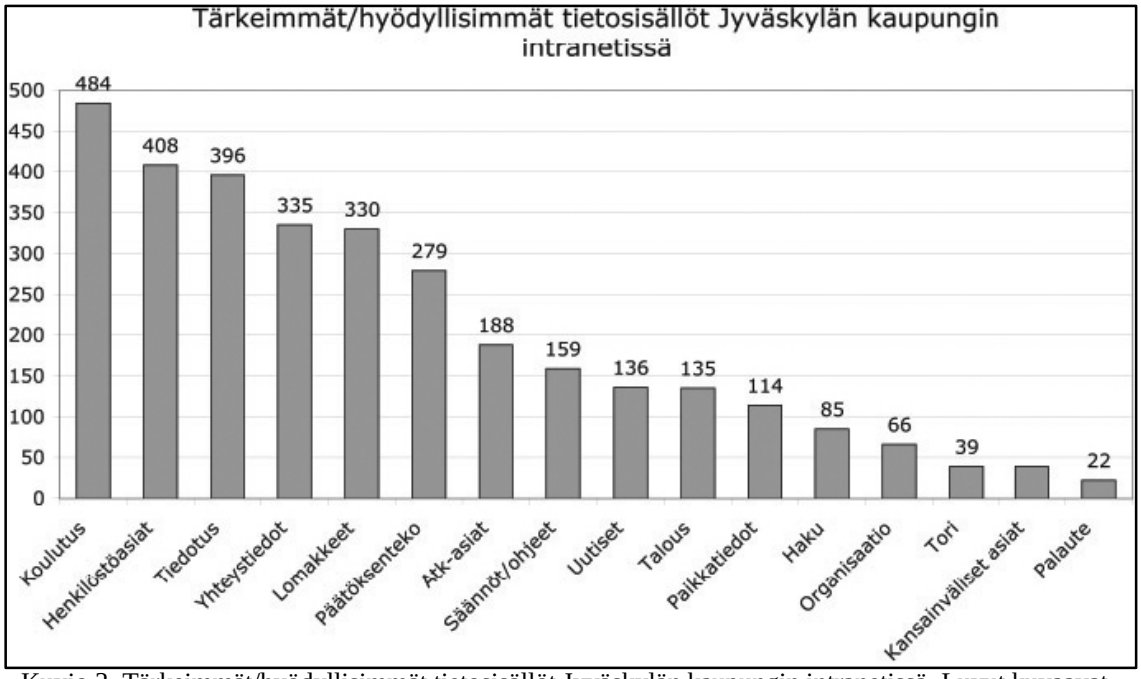
### 4.3.2 Intranet Lyytin rinnalla toimivat järjestelmät

Intranet Lyytin rinnalla on yksiköissä ja toimialoilla vaihtelevasti käytössä myös jaettuja verkkolevyjä tiedostojen säilyttämistä varten. Vuoden 2005 syksyllä lanseerattiin Aatu-asiakirjanhallintajärjestelmä, joka on koko kaupunkiorganisaation laajuinen järjestelmä asiakirjojen hallintaan. Lyytistä on siirretty paljon asiakirjoja Aatuun ja niihin viitataan Lyytistä linkein. Aatun alkuperäinen rooli oli toimia Lyytin rinnalla asiakirjojen hallinta- ja säilytyspaikkana, mutta Aatussa on otettu käyttöön myös intranetmaisia toimintoja kuten kalenteri. Osa yksiköistä on siirtänyt intranetinsä Lyytistä Aatuun.

Keväällä 2006 otetaan käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) ensimmäisiä osia. ERP on tietojärjestelmäkokonaisuus, joka yhdistää kaupungin taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, ostamisen ja materiaalihallinnon järjestelmiä. Järjestelmään kootaan myös tietoja raportointia, toiminnan analysointia ja suunnittelua varten. (Jormakka 2006.)

### 4.3.3 Intranet Lyyti sisäisen viestinnän tutkimuksessa 2002

Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002 tutki myös intranet Lyytin käyttöä. Kyselytutkimuksen mukaan intranet Lyytin käyttö oli lähinnä satunnaista. Tärkeimmiksi ja hyödyllisimmiksi tietosisällöiksi intranet Lyytin pääotsikoista mainittiin koulutus, henkilöstöasiat ja tiedotus (ks. kuvio 3). Tutkimuksen mukaan Lyytin koettiin olevan hyödyllinen, sisältävän vastaajille itselleen tarpeellista tietoa ja olevan helppokäyttöinen. Lyytiä ei pidetty vuorovaikutteisena. (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002.)




Kuvio 3. Tärkeimmät/hyödyllisimmät tietosisällöt Jyväskylän kaupungin intranetissä. Luvut kuvaavat mainintojen määrää, kun jokainen vastaaja sai valita enintään kolme vaihtoehtoa. (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002.)

Tutkimuksen teemahaastatteluista nousi esiin, että henkilöstöllä ei ollut riittävästi teknisiä taitoja hyödyntää internetiä, intranetiä ja sähköpostia. Haastatteluissa mainittiin myös monen rinnakkaisen viestintävälineen ja -kanavan aiheuttavan informaatiotulvaa. Informaatiota koettiin tulevan niin paljon, ettei kaikkea – esimerkiksi tulevaa sähköpostia – ehditä käsittelemään. (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002.)

# 5 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on tarkastella intranetin roolia, tehtäviä ja sisältöjä suomalaisessa kuntaorganisaatiossa sekä sitä, mitkä tekijät edistävät ja mitkä haittaavat intranetin käyttöä ja siihen sitoutumista. Tutkimuksen avulla halutaan löytää toisaalta intranetin tekijöiden käytännön työn kokemuksia ja parhaita käytäntöjä, mutta pureutua aiheeseen myös intranetin käyttäjien eli henkilöstön näkökulmasta kartoittamalla heidän mielipiteitään, kokemuksiaan ja ideoitaan.

Tutkimuksen tilaaja on edellä esitelty Jyväskylän kaupunki, jonka intranet Lyyti on perustettu vuonna 2000. Tutkimuksen avulla uskotaan löytyvän uusia ideoita ja näkökulmia intranetin kehittämiseen ja jopa kuntaorganisaation ihanneintranetin määritelmiä. Tulosten avulla Jyväskylän kaupungin intranetistä pyritään rakentamaan aktiivisesti käytetty, tehokkaasti toimiva, tärkeäksi koettu, luotettava ja ajantasainen arkisen työn väline. Tutkimuksen tuloksista toivotaan olevan hyötyä myös muille kuntaorganisaatioille.

Tutkimustehtävä voidaan jakaa seuraaviin neljään tutkimuskysymykseen:

1. **Mikä on intranetin rooli suomalaisessa kuntaorganisaatiossa?**

2. **Mitä suomalaisen kuntaorganisaation intranet sisältää?**

3. **Mitkä tekijät edistävät ja mitkä haittaavat henkilöstön sitoutumista intranetin käyttöön suomalaisessa kuntaorganisaatiossa?**

# 4. Millaisena Jyväskylän kaupungin henkilöstö kokee intranetin?

Tutkimuksen fokuksena on siis tarkastella intranetiä laaja-alaisesti kunta-organisaatiossa useasta näkökulmasta. Lähestymistapa sisältää viestinnällisen tason lisäksi kognitiivisia, sosiaalisia ja organisaatiollisia tasoja (vrt. Waterson 2000, 235–242). Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan intranetin tekniset ratkaisut ja visuaalisuus sekä pääosin näiden osuus intranetin käytettävyydessä. Pois rajataan myös se, kuinka intranet rakennetaan lukuun ottamatta lanseerauksen ja käyttäjien sitouttamisen vaihetta.

# 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

## *6.1 Menetelmien valinta*

Tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimustehtävästä sovittiin tutkimuksen tilaajan, Jyväskylän kaupungin viestinnän, kanssa syyskuussa 2005. Tutkimusstrategialtaan kyseessä on tapaustutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125–6).

Tutkimusmenetelmät määriteltiin yhdessä tilaajan kanssa. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittava ja kuvaileva, mutta siitä oli löydettävissä myös selittäviä piirteitä (ks. Hirsjärvi et al. 2005, 129–130). Koska tavoitteena oli saada rikasta pääosin kartoittavaa ja kuvailevaa aineistoa, tutkimuksessa päätettiin käyttää laadullista lähestymistapaa. Koska tutkimuksessa haluttiin tarkastella intranetiä sekä intranetin tekijän että intranetin käyttäjän näkökulmista, päädyttiin käyttämään kahta aineistonkeruumenetelmää: intranetin tekijöiden haastattelua ja henkilöstön fokusryhmäkeskustelua. Molemmat sopivat erinomaisesti juuri kokemusten ja näkökulmien keräämiseen (Lindlof & Taylor 2002, 173).

### 6.1.1 Menetelmä 1: Intranetin tekijöiden haastattelut

Tutkimuksessa haluttiin selvittää intranetin roolia kuntaorganisaatiossa, kuvailla kuntaorganisaation intranetiä sekä käsitellä intranetiin sitouttamista. Intranetin roolin selvittämiseksi voidaan kysyä, mitkä ovat kuntaorganisaation intranetille asetetut tavoitteet, mitä tehtäviä intranetillä hoidetaan, mikä on sen merkitys arkisessa työssä ja pro-

sesseissa sekä kuinka intranet asettuu kuntaorganisaation sisäisen viestinnän kokonaisuuteen. Lisäksi haluttiin selvittää, millä tavoin julkisilla varoilla toimintansa rahoittavan kuntaorganisaation intranet eroaa voittoa tavoittelevan organisaation intranetistä. Haluttiin myös selvittää, mitä sisältöjä intranetissä on. Intranetiin sitouttamista voidaan tutkia selvittämällä, kuinka intranet lanseerataan ja mitkä tekijät edistävät intranetin muotoutumista suosituksi ja käytettäväksi. Entä onko intranetin sisällöillä merkitystä intranetin suosioon?

Luonnollisesti vastauksia näihin teemoihin voidaan löytää intranetin parissa työskenteleviltä ja tutustumalla käytössä oleviin kuntien intraneteihin. Koska tavoitteena oli kehittää Jyväskylän kaupungin intranetiä, oli järkevää tehdä eräänlaista benchmarkingia ja tutustua henkilöstöltään samansuuruisten kuntaorganisaatioiden eli muiden suurten kaupunkien intraneteihin. Tutkimuksen tilaaja määritteli, mistä kaupungeista informantit hankittaisiin, koska tilaajalla oli tietoa, missä kaupungeissa oli intranet ja missä vaiheessa ne olivat.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin siis haastattelu, koska menetelmä on joustava, ja haastateltaviksi intranetistä vastaavat henkilöt eli intranetien päätoimittajat, koska heillä oli laajin tieto organisaationsa intranetistä. Haastattelumenetelmää käytettäessä tiedonhankintaa voidaan suunnata itse tilanteessa, muuttaa kysymysten järjestystä sekä kysyä tarkennuksia ja syventää käsiteltäviä teemoja. Nämä ominaisuudet olivat tutkimustehtävän kannalta tärkeitä, jotta saataisiin rikasta kokemusperäistä aineistoa. Haastattelumenetelmän käyttöä puolusti myös se, että kyseessä oli aihealue, joka oli osittain tuntematon, eikä tutkija voinut etukäteen tietää vastausten suuntia. (Hirsjärvi et al. 2005, 193–5; Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–5; Lindlof & Taylor 2002, 172.) Intranetin tekijöiden haastattelujen avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 sekä osittain kysymykseen 3.

### 6.1.2 Menetelmä 2: Intranetin käyttäjien eli henkilöstön fokusryhmäkeskustelut

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisena Jyväskylän kaupungin henkilöstö kokee intranetin. Tutkijaa kiinnosti, mihin tehtäviin henkilöstö käyttää intranetiä, mitkä sisällöt henkilöstö kokee tärkeiksi, mitkä tekijät tekevät henkilöstön mielestä intranetistä suositun ja mitkä tekijät käytettävän. Haluttiin myös erityisesti löytää

mielipiteitä siihen, kuinka henkilöstö kehittäisi intranet Lyytiä ja kuinka se voisi paremmin helpottaa henkilöstön arkista työtä.

Tämän selvittämiseksi päätettiin aineistonkeruumenetelmänä käyttää fokusryhmäkeskustelua eli täsmäryhmähaastattelua, koska tavoitteena oli saada monipuolista aineistoa aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–63). Suurin syy fokusryhmän käyttöön oli ns. ryhmäefektin eli ryhmän jäsenten välisen interaktion hyödyntäminen. Ryhmässä sen jäsenet antavat virikkeitä muille jäsenille kertomalla ideoistaan ja kokemuksistaan ja keskustelunaiheet etenevät linkittymällä. (Lindlof & Taylor 2002, 182.) Menetelmällä saadaan mielipiteitä usealta henkilöltä samanaikaisesti ja se mahdollistaa vapaan ideoivan keskustelun ja mielipiteiden vaihdon (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–63). Keskusteluista toivottiin saatavan vastauksia osittain myös muihin tutkimuskysymyksiin.

Myös kyselymenetelmän käyttö henkilöstön mielipiteiden kartoittamisessa olisi ollut mahdollista, jos olisi haluttu saada kokonaiskuva siitä, mitä mieltä Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa ollaan intranet Lyytistä. Tavoitteena oli kuitenkin kokonaistutkimuksen sijaan kehitysideoiden metsästäminen ja jalostaminen. Tutkimusongelma vaati siis selkeästi laadullista lähestymistapaa. Kvantitatiivista aineistoa intranet Lyytistä ja kaupunkiorganisaation sisäisestä viestinnästä yleensä oli jo saatavilla vuonna 2002 toteutetusta Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimuksesta. Tätä aineistoa voidaan tosin ikänsä puolesta pitää lähinnä vain suuntaa-antavana.

## *6.2 Aineistonkeruu*

Aineistonkeruu oli kaksiosainen. Ensimmäinen osa koostui viiden kaupungin intranetien päätoimittajien haastatteluista. Nämä toteutettiin marraskuussa 2005. Toinen osa oli fokusryhmäkeskustelut, joihin osallistui Jyväskylän kaupungin henkilöstöä. Keskustelut pidettiin joulukuussa 2005.

### 6.2.1 Intranetin tekijöiden haastattelut

Tutkimuksen tilaaja määritteli kaupungit, joiden intranetien päätoimittajia haastateltaisiin. Kaikki kaupungit olivat Suomen kymmenen suurimman kaupungin joukosta.

Otoskoko määräytyi tilaajan toiveesta. Kohdekaupunkeja oli yhteensä viisi: Espoo, Kuopio, Lahti, Oulu ja Vantaa. Koska kaupungit sijaitsivat eri puolella Suomea ja haastateltaessa haluttiin tutustua myös kaupungin intranetiin (joka onnistui vain oltaessa kaupungin sisäisessä tietoverkossa), matkusti tutkija paikan päälle.

Tutkija otti yhteyttä tilaajan määrittelemien kaupunkien intranetien päätoimittajiin soittamalla loka-marraskuussa 2005. Kaikki päätoimittajat suostuivat mielellään haastatteluun ja esittelemään intranetejään. Tutkimussuunnitelma lähetettiin heille sähköpostilla ja haastatteluajat sovittiin.

Haastattelut pidettiin marraskuun 2005 kahdella viimeisellä viikolla. Haastateltavana oli kustakin kaupungista yksi henkilö paitsi yhdessä tapauksessa kaksi henkilöä. Haastattelu oli luonteeltaan teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu) (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Haastattelurunko ja -kysymykset tehtiin tutkimustehtävän, tilaajan kiinnostuksenkohteiden, tutkijan kokemusten ja kirjallisuuden pohjalta. Haastattelun teemat olivat: 1) strategia ja tavoitteet, 2) rakenne ja sisällöt, 3) päivityksen organisointi sekä 4) käytettävyys ja sitoutuminen (ks. liite 3 Tekijöiden haastattelun haastattelurunko). Haastattelutilanteessa selattiin kyseessä olevan kaupungin intranetiä. Haastattelija sai intranetien pääsivuista kuvakaappaukset (ks. liite 4). Kunkin haastattelun kesto oli 1,5–2 tuntia ja ne nauhoitettiin.

### 6.2.2 Intranetin käyttäjien eli henkilöstön fokusryhmäkeskustelut

Jyväskylän kaupungin intranetin käyttäjien eli henkilöstön fokusryhmäkeskustelujen tavoitteena oli löytää mielipiteitä, ideoita ja toiveita intranetistä ja intranetin kehittämiseksi. Keskusteluryhmät päätettiin koota toimialoittain, jotta keskusteluryhmien henkilöillä olisi samankaltaiset työtehtävälliset taustat. Keskusteluryhmiä muodostui siis neljä: sosiaali- ja terveystoimi, yhdyskuntatoimi, sivistystoimi sekä liiketoiminnan toimialan yksiköistä ja liikelaitoksista koottu ryhmä. Tilaaja määritteli, mistä yksiköistä keskustelijoita olisi hyvä olla ja että keskustelijoiden tulisi olla mahdollisimman monipuolisesti eri työtehtävistä. Keskustelijoiksi pyrittiin saamaan eri-ikäisiä henkilöitä, sekä työntekijöitä että esimiesasemassa toimivia, sekä miehiä että naisia ja niin tietokoneen ääressä kuin pääosin jossain muualla työskenteleviä. Keskustelijoilta tuli löytyä peruskäsitys siitä, mikä intranet on, mutta tarkoitus ei ollut keskittyä vain intra-

netin ”suurkuluttajiin”. Ryhmissä ei saanut olla intranet Lyytin päivitykseen osallistuneita. Tavoitteena oli saada 5-8 keskustelijaa per ryhmä.

Keskustelijoita rekrytoitiin marras-joulukuussa 2005 keskusteluihin käyttämällä kolmea rekrytointistrategiaa. Ensin toimialan tiedottajilta pyydettiin vinkkejä henkilöistä. Tutkija soitti tai lähetti heille sähköpostia. Näin keskusteluihin saatiin muutama henkilö. Näiltä henkilöiltä saatiin myös lisää vinkkejä, ketä pyytää keskustelijaksi. Toinen rekrytointistrategia oli ilmoituksen laittaminen intranet Lyytin etusivulle. Näin ei saatu ainuttakaan keskustelijaa. Kolmannessa vaiheessa yksiköiden johtajille lähetettiin sähköpostia, jossa heitä pyydettiin keskustelemaan asiasta yksikössään ja nimeämään edustajansa keskusteluun. Näin saatiin loput keskustelijat.

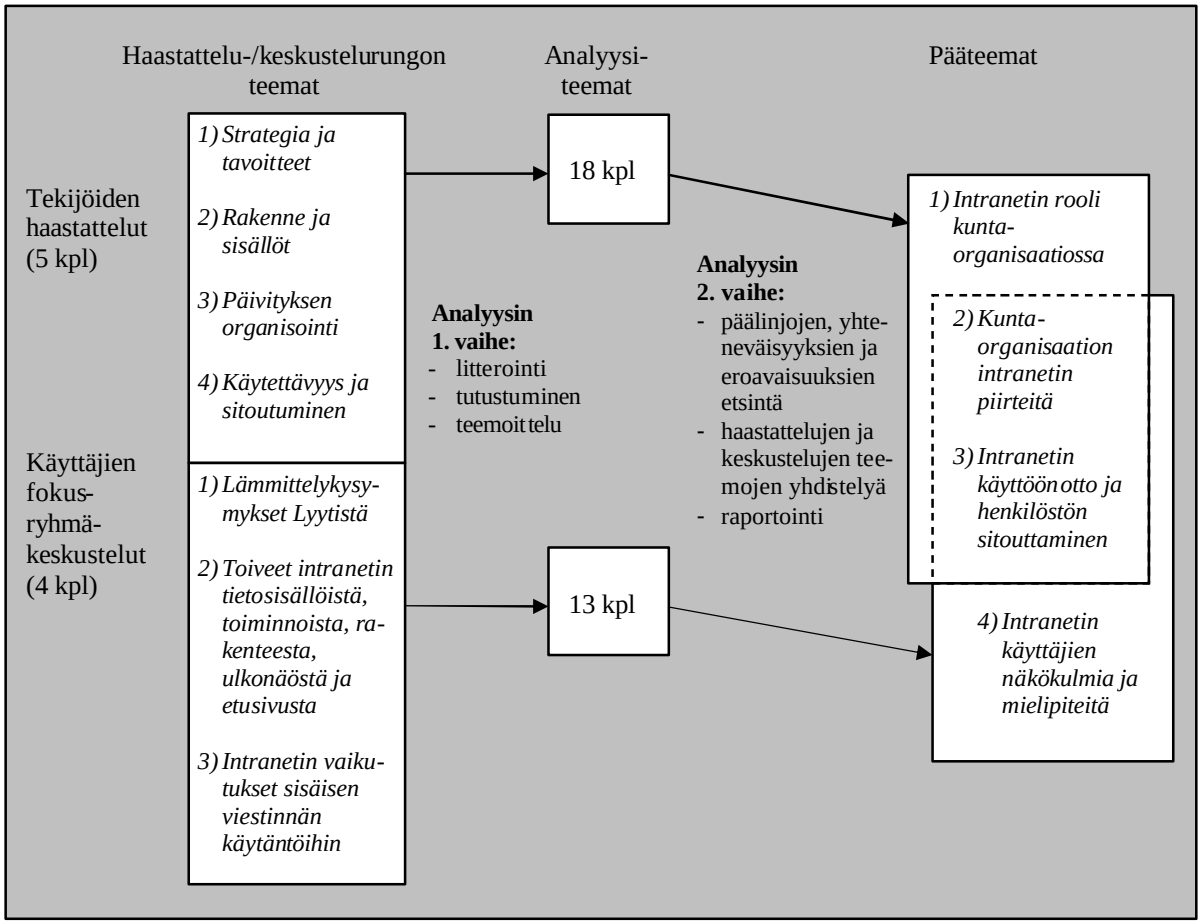
Keskustelut pidettiin joulukuussa 2005. Keskustelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja. Keskusteluteemarungon teossa käytettiin pohjana tilaajan toiveiden ja tutkijan kokemusten lisäksi erityisesti Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimusta 2002, intranetin tekijöiden haastattelurunkoa sekä tekijöiden haastatteluista nousseita teemoja. Keskustelun teemoina olivat: 1) lämmittelykysymykset Lyytistä, 2) toiveet intranetin tietosisällöistä, toiminnoista, rakenteesta, ulkonäöstä ja etusivusta sekä 3) intranetin vaikutukset sisäisen viestinnän käytäntöihin (ks. liite 5 Fokusryhmäkeskustelun teemarunko). Lisäksi keskusteluissa kysyttiin henkilöstön mielipiteitä muissa intraneteissä käytössä oleviin toimintoihin. Keskusteluissa oli yksi vetäjä, joka oli tutkija. Keskustelun alussa vetäjä piti hyvin lyhyen alustuksen aiheeseen. Keskustelu aloitettiin kysymällä keskustelijoiden spontaania yleiskuvaa intranet Lyytistä. Keskustelun edetessä katsottiin videotykin avulla virikkeinä nykyistä intranet Lyytiä sekä kuvakaappauksia aineistonkeruun ensimmäisessä osassa kohteina olleiden kaupunkien intranetien etusivuista, joista tunnistustiedot oli häivytetty (ks. liite 6). Lisäksi tarpeen mukaan apuna käytettiin kalvosarjaa (ks. liite 7). Kunkin keskustelun kesto oli 1,5–2 tuntia ja ne nauhoitettiin.

Neljän toimialoittain järjestetyn keskusteluryhmän lisäksi järjestettiin niin sanottu Jyväskylän kaupungin intranetin tekijöiden ryhmä, johon keskustelijat nimettiin. Keskusteluun kuuluivat internet-tiedottaja, viestintäpäällikkö, kolmen toimialan vastuulliset tiedottajat, kaksi henkilöstöasioiden edustajaa sekä kaksi tietohallinnon edustajaa. Tekijöiden keskustelu oli keskusteluista viimeinen ja sisällöltään erilainen. Keskusteluteemoiksi yhdisteltiin sekä muiden kaupunkien intranetin tekijöiden haastattelujen että henkilöstön fokusryhmäkeskustelujen teemoja ja siinä myös sivuttiin näistä

saatuja tuloksia. Keskustelun teemoina olivat: 1) nykyinen intra, 2) intran rooli ja tehtävät, 3) sisällöt ja rakenne, 4) intra "kojelautana", 5) intran etusivu ja 6) intran lanseeraus, henkilöstön sitouttaminen.

## 6.3 Analysointi

Aineiston analysointia tapahtui jo haastattelu- ja keskustelutilanteissa, joten tutkimuksen toteutuksesta ei voida mustavalkoisesti erottaa analyysivaihetta (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 136; Keyton 2006, 293). Kaikki haastattelut ja fokusryhmäkeskustelut litteroitiin kokonaisuudessaan. Litteroinneista jätettiin pois täytesanoja, kuten ’niin kuin’ tai ’tämmöinen’, koska niillä ei ole merkitystä tutkimuksen tuloksille. Fokusryhmäkeskustelujen litteroinneissa ei eritelty, kuka keskustelijoista oli milloinkin äänessä. Litteroitaessa huomattiin toistuvia teemoja ja analyysiteemojen hahmottelu aloitettiin (ks. kuvio 4). Tässä vaiheessa huomattiin myös, että aineistonkeruun toisessa vaiheessa pidetty niin sanottu Jyväskylän kaupungin intranetin tekijöiden keskusteluryhmä oli luonteeltaan erilainen, eikä siitä saatu uutta merkittävää aineistoa, joten se päätettiin rajata ulos analysoitavasta aineistosta. Poisrajaaminen oli myös aika- ja resurssikysymys, sillä muista haastatteluista ja keskusteluista saatiin jo hyvin paljon aineistoa.




Kuvio 4. Aineiston analysoinnin vaiheet.

Aineiston analysoinnin eteneminen on esitetty kuviossa 3. Tekijöiden haastattelut ja käyttäjien fokusryhmäkeskustelut analysoitiin erillisinä kokonaisuuksina. Analysointitapana oli teemoittelu eli kategorisointi. Teemoiteltaessa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173; Keyton 2006, 293.) Haastattelujen ja fokusryhmäkeskustelujen teemoja yhdisteltiin vasta tarkemman analyysin vaiheessa ja raporttia kirjoitettaessa. Tällöin pääteemoja erottui neljä kappaletta. Pääteemat toimivat Tulokset-luvun pääotsikkoina. Kuten kuviosta 4 selviää, tekijöiden haastatteluista saatua aineistoa sisältyy pääteemoihin 1), 2) ja 3). Käyttäjien fokusryhmäkeskusteluista saatua aineistoa taas sisältyy pääteemoihin 2), 3) ja 4).

### 6.3.1 Intranetin tekijöiden haastattelut

Ensimmäisen vaiheen analysointi aloitettiin tulostamalla litteroidut haastattelut ja merkitsemällä kukin haastattelu omalla värillään. Haastattelujen analysoinnissa ei ollut käytössä tekstinanalyysiohjelmaa, joten teemoittelu suoritettiin manuaalisesti ns. kasamenetelmällä (pile sorting) (Lindlof & Taylor 2002, 226–7). Tavoitteena oli järjestää litteroidut tekstit kasoihin teemoittain. Tutkimustehtävän, teemahaastattelurungon ja haastatteluista esiinkummunneiden teemojen pohjalta muodostettiin 18 teemaluokkaa. Tekstit leikattiin teemoittain ja ryhmiteltiin kasoihin. Lisäksi ylimääräiset aiheeseen kuulumattomat tekstit karsittiin. Raaka-analyysin jälkeen tutkijalla oli 18 teemaluokkaa, joissa oli kussakin teemaan liittyvät osat jokaisesta haastattelusta. Nämä 18 teemaluokkaa olivat:

1. *Kehityshistoria + rinnakkaiset järjestelmät*
2. *Tutkimukset*
3. *Käyttömäärät*
4. *Strategia + syyt*
5. *Rakenne ja sisällöt*
6. *Ohjelmat, yhteydet kantoihin*
7. *Toimintatapoja*
8. *Käyttäjäpalaute*
9. *Tekijöiden mielipide intranetistään*
10. *Mikä ei sovellu intranetiin*
11. *Käytettävyys*
12. *Lanseeraus, sitouttaminen*
13. *Muutosvastarinta*
14. *Yhä uudelleen...*
15. *Kuinka ulkopuolelle jääneet hoidetaan*
16. *Muut välineet*
17. *Tulevaisuus*
18. *Kuntaorganisaation erityispiirteet*

Analyysin toisessa vaiheessa kukin yllämainituista teemoista otettiin yksittäin tarkasteltavaksi. Eri haastattelujen väliltä etsittiin päälinjoja, yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia teemaan liittyen. Näiden pohjalta kirjoitettiin tulokset ja hahmoteltiin työn tuloksia käsittelevän luvun rakennetta. Teemoja tarkasteltaessa kävi selväksi, että ne olivat erisuuruisia ja eritasoisia. Siispä esimerkiksi teemat 2) Tutkimukset ja 8) Käyttäjäpalaute yhdistettiin ja näistä muodostettiin yksi alaluku tuloksia käsittelevään luukuun.

### 6.3.2 Intranetin käyttäjien eli henkilöstön fokusryhmäkeskustelut

Litteroidut henkilöstön fokusryhmäkeskustelut raaka-analysoitiin samalla kasamenetelmällä kuin tekijöiden haastattelutkin (ks. yllä). Teemojen muodostumiseen vaikutti tutkimustehtävän, keskustelurungon ja aineiston lisäksi tekijöiden haastatteluista muodostetut teemat. Ajallisesti keskustelujen analysointi tapahtui siis vasta haastattelujen analysoinnin jälkeen. Keskusteluista teemaluokkia muodostui 13 ja ne olivat:

1. *Lyyti ja Aatu*
2. *Ekat fiilingit*
3. *Työyhteisön suhtautuminen*
4. *Käyttöön liittyvät ongelmat*
5. *Rakenne*
6. *Sisällöt + niiden kehittämistoiveita*
7. *Sisäiset tiedotteet + mitä kautta ne kulkevat*
8. *Viihteelliset sisällöt*
9. *Kojelauta, intranet ”aamun lehtenä”*
10. *Etusivu*
11. *Käyttöönotto + koulutusaiheita*
12. *Mielipiteet muiden kaupunkien intraneteistä*
13. *Mikä tuo uudelleen intranetiin?*

Analyysin toisessa vaiheessa kukin yllämainituista teemoista otettiin tarkasteltavaksi yksittäin – aivan kuten tekijöidenkin haastatteluja analysoitaessa. Päälinjoja, yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkasteltiin sekä keskustelujen sisäisesti että keskustelujen välillä. Tuloksia kirjoitettaessa teemoja yhdisteltiin samaa teemaa käsitteleviin tekijöiden haastatteluista kirjoitettuihin lukuihin. Lopulta päädyttiin kuvion 4 esittämiin neljään pääteemaan, joista muodostuivat myös Tulokset-luvun pääotsikot.

## *6.4 Taustatiedot*

### 6.4.1 Haastateltujen intranetin tekijöiden ja heidän intranetiensä taustatiedot

Yhteensä haastateltiin viiden kaupungin intranetien tekijöitä. Kaupungit olivat Espoo, Kuopio, Lahti, Oulu ja Vantaa. Haastatellut henkilöt olivat kaupunkinsa viestinnässä

työskenteleviä henkilöitä, jotka olivat vastuussa kaupunkiorganisaationsa intranetistä. Yhdessä haastattelussa haastateltavana oli kaksi henkilöä, muissa haastatteluissa vain yksi henkilö. Yksi henkilöistä oli vetänyt intranetprojekteja muissakin organisaatioissa. Vaikka yhdessä haastattelussa oli kaksi haastateltavaa, viitataan heihin tässä työssä muiden haastateltavien tapaan yksikössä. Haastateltuihin viitataan tuloksia selostettaessa termeillä intranetien tekijät tai intranetien päätoimittajat.

Kyseiset kaupungit olivat kymmenen suurimman suomalaisen kaupungin joukosta. Organisaatioiden työntekijämäärät vaihtelivat 6000-13500 välillä. Kaupunkien organisaatio jakautui 4-22 toimialaan tai hallintokuntaan. Toimialaa ja hallintokuntaa käytetään tässä työssä synonyymisinä ilmaisuina. Kun taas puhutaan kaupunkiorganisaatiosta tai lyhyesti kaupungista, tarkoitetaan sillä kaikkia näitä toimialoja, koko organisaatiota. Toimialat sisältävät yksiköitä. Kaupungin organisaatioon kuuluu toimialojen lisäksi myös liikelaitoksia ja tytäryhtiöitä. Jos halutaan korostaa kokonaisuutta liikelaitoksineen ja tytäryhtiöineen, käytetään tässä työssä käsitettä kaupunkikonserni.

Kyseisissä kaupunkiorganisaatioissa intranetiin yhteydessä olevien tietokoneiden määrä oli hieman alle puolet suhteessa kaupungin henkilöstön määrään. Näistä tietokoneista kaikki eivät olleet henkilökohtaisia työkoneita, vaan osa niistä oli yhteiskäyttöisiä koneita. Yhteiskäyttöisten ja henkilökohtaisten koneiden suhteesta haastatelluilla ei ollut juurikaan antaa tarkempaa tietoa. Vain yhdessä kaupungissa kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus päästä intranetiin. Muissa osa työntekijöistä jäi edelleen intranetin ulottumattomiin. Intranetin ulkopuolelle jäävät työntekijät olivat usein opettajia, sosiaali- ja terveystoimen henkilökuntaa, puisto- ja katutyöntekijöitä sekä muita teknisen toimialan työntekijöitä eli työntekijöitä, joiden varsinainen työ oli muualla kuin tietokoneen ääressä. Osassa kaupungeista oltiin pyrkimässä siihen, että kaikki työntekijät pääsisivät lähivuosina intranetin äärelle.

Kaupunkien nykyiset koko kaupunkiorganisaation laajuiset intranetit olivat 0,5-3 vuoden ikäisiä. Kolmella intranetillä oli oma nimi ja yhdellä näistä oli myös maskotti.

### 6.4.2 Fokusryhmäkeskusteluihin osallistuneiden taustatiedot

Jyväskylän kaupungin henkilöstöstä koostuvia intranetin käyttäjien fokusryhmiä oli neljä. Nämä keskusteluryhmät oli muodostettu toimialan mukaan. Sivistystoimen kes-

kusteluryhmässä oli neljä, sosiaali- ja terveystoimen keskustelussa kolme, yhdyskuntatoimen neljä sekä liiketoiminnan toimialan ryhmässä kahdeksan keskustelijaa. Yksi sosiaali- ja terveystoimen ryhmään lupautunut henkilö ei saapunut paikalle.

Yhteensä keskustelijoita oli siis 19, joista 12 (63 %) oli naisia ja 7 (37 %) miehiä (ks. taulukko 6). Keskimäärin Jyväskylän kaupungin henkilöstössä naisia on 74 % (Henkilöstökertomus 2005). Keskustelijoiden ikäjakauma sekä jakauma ammattiaseman mukaan muodostuivat laajaksi, mikä olikin tavoitteena. Kaupungin henkilöstön keski-ikä on 47,3 vuotta (Henkilöstökertomus 2005). Hieman yli puolella (11) keskustelijoista työsuhde oli kestänyt jo yli kymmenen vuotta. Voidaan sanoa, että he ovat olleet työsuhteessa Jyväskylän kaupungille jo ennen internetin ja muiden verkkoteknologioiden vakiintumista yhdeksi työvälineeksi. He ovat siten todistaneet läheltä tietotekniikan ja verkottumisen kehittymisen kaupunkiorganisaatiossa.

Suurin osa (16) keskustelijoista pääsi intranet Lyytiin omalta työkoneeltaan; vain kolme joutui turvautumaan yhteiskäytössä olevaan tietokoneeseen. 14 keskustelijaa sanoi käyttävänsä intranet Lyytiä lähes päivittäin; viisi keskustelijaa harvemmin kuin kerran viikossa. Yksikään keskustelijoista ei ollut käyttänyt intranetiä missään muussa organisaatiossa.

| | | **Henkilöä** |
|---|---|---|
| **Sukupuoli** | Nainen | 12 |
| | Mies | 7 |
| **Ikä** | Alle 25 vuotta | 0 |
| | 25–35 vuotta | 4 |
| | 36–45 vuotta | 6 |
| | 46–55 vuotta | 7 |
| | Yli 55 vuotta | 2 |
| **Työtehtäväni** | Johto | 3 |
| | Lähiesimies | 1 |
| | Itsenäinen asiantuntija | 5 |
| | Työntekijä / muu ammattiasema | 10 |
| **Työsuhteeni kesto** | Alle 2 vuotta | 1 |
| | 2–5 vuotta | 3 |
| | 5–10 vuotta | 3 |
| | Yli 10 vuotta | 11 |
| **Pääsen intranet Lyytiin** | Omalta työkoneeltani | 16 |
| | Tietokoneelta, joka on yhteis-käytössä | 3 |
| | Esimieheni / työkaverini tieto-koneelta | 0 |
| | En pääse intranet Lyytiin | 0 |
| **Käytän intranet Lyytiä** | Lähes päivittäin | 14 |
| | Kerran viikossa | 0 |
| | Harvemmin | 5 |
| **Olen osallistunut intranet Lyytin päivitykseen** | Kyllä | 1 |
| | En | 18 |
| | Kuului aiemmin tehtäviini, mutta ei enää | 0 |
| **Olen käyttänyt myös jonkin toisen organisaation intranetiä (esim. aiemmassa työpaikassa)** | Kyllä | 0 |
| | En | 19 |

Taulukko 6. Fokusryhmäkeskusteluihin osallistuneiden taustatiedot

Fokusryhmäkeskustelujen lisäksi eräältä opetustoimen henkilöltä saatiin kommentteja samoihin keskusteluteemoihin sähköpostitse. Tämä oli erikoismenettely ja siihen päädyttiin, koska hänen edustamastaan suuresta ammattiryhmästä ei päässyt henkilöä keskusteluun. Tuloksissa hänen oletetaan kuuluneen sivistystoimen keskusteluryhmään ja häneen viitataan eräänä henkilönä sivistystoimen keskustelussa. Taulukossa 6 ei ole hänen taustatietojaan.

# 7 TULOKSET

## *7.1 Intranetin rooli kuntaorganisaatiossa*

Tässä alaluvussa käsitellään tuloksia liittyen kuntaorganisaatioiden intranetien kehittymiseen, niiden osuuteen viestintästrategiassa, niille asetettuihin tavoitteisiin ja niiden rooliin käytännössä. Lisäksi esitellään kuntaorganisaation erityisvaatimuksia intranetiä rakennettaessa.

### 7.1.1 Kaupunkien intranetien kehittyminen

Tutkittujen viiden suuren kaupungin intranetien iät vaihtelivat 0,5-3 vuoden välillä. Jyväskylän kaupungin intranet Lyyti oli jo 5-vuotias. Nykyiseen tilanteeseen johtanut kehitys mukaili varsin tarkkaan Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 23–45; ks. myös alaluku 2.1.2) esittämää jakoa intranetien kehityksestä: 1) yksikkökohtaiset pioneerit, 2) konsernitasoinen staattinen toteutus, 3) sisällönhallintajärjestelmä käyttöön, 4) personointi ja prosessit mukaan ja 5) työpaikan kojelauta (ks. taulukko 7).

| Kehitysvaihe | Ajankohta kaupunki-organisaatioissa | Huomioita |
|---|---|---|
| **1) Yksikkökohtaiset pioneerit** | Eräässä kaupungissa jo 1995.<br>Muissa 1998–2005. | |
| **2) Konsernitasoinen staattinen toteutus** | 2001–2005, Jyväskyläs-sä 1998 | |
| **3) Sisällönhallinta-järjestelmä käyttöön** | 2002–2005, Jyväskyläs-sä 2000 | |
| **4) Personointi ja prosessit mukaan** | 2005- | |
| **5) Työpaikan kojelauta** | 2005- | Yksittäisiä toimintoja jo joitakin vuosia, kuten yhteystietohaku. Mutta laajempi kojelauta-ajattelu nousemassa vasta nyt. |

Taulukko 7. Intranetin kehitysvaiheiden (Kuivalahti & Luukkonen 2003) ajoittuminen tutkituissa kaupunkiorganisaatioissa.

Yksikkökohtaisia pioneeri-intranetejä alkoi pulpahdella kaupunkiorganisaatioihin 1990-luvun loppupuolella. Eräässä kaupungissa atk-keskus rakensi pienimuotoisen intranetin jo vuonna 1995. Muissa kaupungeissa yksikkökohtaisia intranetejä oli vuosina 1998–2005. Erityisesti vuosituhannen vaihde oli yksikkökohtaisten intranetien synnyttämisen ja erilaisten ratkaisujen kokeilun aikaa. Näissä yksikkökohtaisissa intraneteissä ei käytetty yleisesti vielä sisällönhallinta- eli julkaisujärjestelmiä, vaan ne rakennettiin html-sivunkuvauskielellä esimerkiksi Frontpage-ohjelmalla. Pioneereja olivat tyypillisesti tekninen toimiala, mutta yksikkökohtaisia intranetejä oli myös sosiaali- ja terveyskeskuksessa, henkilöstökeskuksessa ja opetustoimessa.

Konsernitasoinen staattinen toteutus intranetistä oli Jyväskylässä jo vuonna 1998. Tutkituissa viidessä muussa kaupungissa ensimmäiset koko kaupunki-organisaation laajuiset intranetit otettiin käyttöön vuosina 2001–2005 (vrt. Kuivalahden ja Luukkosen esittämä intranetien kehitysvaihe *2) konsernitasoinen staattinen toteutus*). Ne olivat luonteeltaan suhteellisen staattisia tiedonvälityskanavia.

> *”Se oli se ensimmäinen koko kaupungin kattava intra, joka on otettu käyttöön vuonna 2001, niin se oli semmonen hyvin staattinen, hyvin simppeli, yksinkertainen ja sen rinnalla oli sitten näitten hallintokuntien omia ja ne oli julkaistu aikasemmin tai myöhemmin – –"*

*”Mutta niin kuin tässäkin [vuoden 2002 viestintäohjeissa] nyt sanotaan, että ’Alussa [kaupungin] intranet toimii lähinnä tiedonvälityskanavana’, ’tullaan lisäämään toiminnallisuuksia’. Et tää on kolme-neljä vuotta vanhaa tekstiä. Että tästä se on lähteny, että siellä on niitä tiedotteita ja ruokalistaa ja semmosta. – – Et sillon aluks se oli sellasta... infoa.”*

Jyväskylän kaupungin intranet Lyyti julkaistiin toukokuussa 2000. Se oli ensimmäisiä intranetejä, joissa käytettiin julkaisujärjestelmää. Tutkituista viidestä kaupungista yksi otti julkaisujärjestelmän käyttöön vuonna 2001 ja muut vuosina 2002–2005. Kaikilla on siis nykyisin jo käytössään julkaisujärjestelmä ja nykyiset intranetit ovat koko kaupungin laajuisia. Ne sisältävät kaikille tarkoitetun yhteisen osan sekä toimialojen omia alaintranetejä. Kaksi kaupunkia, jotka julkaisivat koko kaupungin laajuisen intranetinsä jo vuonna 2001, ovat jo ehtineet uudistaa intranetinsä. Kehitysvauhti on koettu nopeaksi.

*”2001 syksyllä tullut semmonen kaikille yhteinen ja näitä sisällöntuottajia on tosiaan ruvennu tulemaan aika paljon lisää. Että nyt kun ajattelee, niin neljä vuotta on tosi lyhyt aika, että hirveesti tässä on ehtiny tapahtuu ja ihmisiä päässy tän intraan piiriin ja näin. Tuntuu, että olis pitkä aika. Mä oon ite tullu keväällä 2002 tänne töihin. Ja nytkun mä ajattelin, niin se intra on ollut aivan uus sillon. Mutta että nyt meitä alkaa olla iso joukko täällä, joille se on ollut ikään kuin aina.”*

Nykyisten intranetien rinnalla kaupunkiorganisaatioissa oli usein muitakin mahdollisuuksia tiedostojenjakoon sisäisessä verkossa, kuten käyttöoikeuksin rajattuja verkkolevyjä tai erilaisia tiimityötiloja (Lotus Notes, Teamware, Outlook-kansiot ja WSS-ryhmätyötilat). Osa verkkolevyistä ja tiimityötiloista oli ajalta ennen intranetiä; osa oli tullut käyttöön vasta intranetin käyttöönoton jälkeen. Vanhoista järjestelmistä pyrittiin siirtämään tiedot uuteen intranetiin, mutta usein tämä työ oli vielä kesken ja organisaatiosta löytyi henkilöitä, jotka halusivat käyttää mieluummin vanhoja järjestelmiä. Kaupunkiorganisaatioissa oli yleensä käytössä myös asianhallintajärjestelmiä, joilla hallinnoidaan lautakuntien, kaupunginhallituksen ja -valtuuston esityslistoja, pöytäkirjoja ja päätöksiä sekä viranhaltijapäätöksiä.

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 24; 39–40) esittämä neljäs kehitysvaihe on personointi. Sitäkin esiintyi tutkituissa kaupungeissa hieman kahden kaupungin kohdalla. Lisäksi kolmas kaupunki oli suunnittelemassa personointia esimerkiksi niin, että eri työntekijäryhmille saataisiin rajattuja keskustelu- ja työskentelyalueita. Myös neljäs kaupunki oli miettinyt personoinnin käyttöönottoa. Kahden kaupungin intranetissä käyttäjä tai hänen koneensa tunnistetaan ja käyttäjän on mahdollista kerätä intranetiin oma linkkilista suosikkisivuistaan. Eräässä toisessa kaupungissa intranet tunnistaa,

miltä toimialalta käyttäjä tulee, ja päästää käyttäjän ainoastaan oman toimialan sekä koko kaupungin yhteisiin sisältöihin. Käyttäjä ei siis pääse selaamaan toisten toimialojen intranetejä (ks. tarkemmin luku 7.2.1.4 Tarjotaanko kaikki sisällöt kaikille?). Personointia puolusti esimerkiksi se, että eräs tekijä uskoi, että intranetin käyttömahdollisuuksien laajentuessa myös sen käyttäjämäärät kasvavat, mikä vaatii sisällöltä enemmän. Todennäköisesti se vaatisi profilointia eri työntekijäryhmille.

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 43–44) jaottelun mukaan viides ja viimeinen kehitysvaihe on se, että intranetistä tulee työpaikan kojelauta. Ajattelun mukaan intranet ei ole staattinen tietojen säilytyspaikka verkkolevyjen tapaan, vaan se on työpöytä, josta voi käynnistää ohjelmia ja jossa on linkkejä tietojärjestelmiin ja tietokantoihin sekä omiakin sovelluksia. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 43–44.) Kaupunkien intraneteissä on ollut yksittäisiä toimintoja, esimerkiksi keskustelu- ja kirpputoripalstoja sekä yhteystietohaku, usein jo joitakin vuosia. Laajempi kojelauta-ajattelu on nousemassa toden teolla vasta nyt. Kolme kaupunkia korosti sitä, että heillä on suunnitelmissa integroida intranetiin yhä enemmän toisia järjestelmiä ja tietokantoja kojelauta-ajattelun mukaisesti (ks. luku 7.2.2.3 Kohti kojelautaa).

> *”Noi on aika uusia juttuja, noi on ihan parin viime vuoden aikana tulleita juttuja nuo työkalut, mitä siellä on. Mä muistan, että se tilanvaraus tais olla aika ensimmäisiä – se on nyt vajaa kaksi vuotta ollu. Et kyllä tää on selvästi siirtynyt nyt sellaseen palvelukanavasuuntaan tässä viimesen kahden vuoden aikana.”*

### 7.1.2 Intranet strategisissa linjauksissa

Yhdelläkään kaupungilla ei ollut kirjattuna erillistä intranetstrategiaa. Intranetiä linjattiin viestintästrategian tai -ohjeiden osana. Osalla kaupungeista oli suunnitteilla viestintästrategian uudistaminen, jolloin siinä käsiteltäisiin laajemmin myös intranetiä. Heidän nykyisissä, ”vanhoissa”, viestintästrategioissaan intranetille kirjatut tavoitteet olivat jo usein toteutuneet tai vanhentuneet tai strategioissa ei välttämättä edes mainittu mitään intranetistä.

Oli virallista viestintästrategiaa tai ei, kaikkien kaupunkien intranetien tekijät linjasivat intranetin tärkeimmäksi ja suurimmaksi sisäisen viestinnän välineeksi.

> *”– – meillä on intra yhistetty tuohon sisäiseen viestintään, koska se on suurin ja kaunein sisäisen viestinnän väline.”*

> *”– – mikä on sellaisena työmottona minulla aina, kun olen hankkeen parissa tehnyt töitä, että ainoo mielekäs lähtökohta tällasessa on, että kun intra otetaan käyttöön, niin se on*

*sitten sisäisen tiedotuksen pääväline. Siis massajakelun, massatiedotuksen pääväline. Sitä periaatetta me noudatetaan ja sen avulla me mennään eteenpäin."*

Intranetillä nähdään yleisesti kaksi pääroolia organisaatiossa: se on viestinnällinen väline ja työnteon väline.

*"No, nykyisen intran tavoitteet on: no, se tiedonvälitys on tietysti tärkee – sillä pystytään kuitenkin nopeesti, samanaikasesti isolle joukolle välittämään tietoo asioista. Etusivua luetaan tosi paljon. Ja toinen on sitten se, että se tarjoo tavallaan sellasen arkipäivän työtä helpottavan välineen eli noi työkalut löytyy sieltä. Ja se nopeuttaa tietysti jotain prosesseja, että kun me saadaan sellasia perinteisesti manuaalisesti hoidettuja asioita siirrettyä sinne intraan niin kyllähän se nopeuttaa ja yksinkertaistaa aika montaa asiaa. Et se on se... oikeestaan ne kaks keskeisintä tän hetken päämäärää."*

*"Ei se oo se viestinnällinen intra – siis viestintä on totta kai tärkein asia – mutta että se ei riitä, että se pitää, että tämmösestä järjestelmästä ja tästä toiminnasta saatais kaikki hyöty irti, niin kyllä se vaatii sen, että tätä pystytään jatkokehittämään ja tekemään niitä integraatioita ja hyödyntämään muita järjestelmiä ja yhdistämään sitä tietoa, mitä eri järjestelmissä on."*

*"– – meillä suinkaan ei kaikki asiat oo täällä intrassa, vaikka on niinkun ajateltu, et se on myös niinkun viestinnällinen tai – ennen kaikkea viestinnällinen – mutta se ois niinkun myös työnteon väline. Et siinä on tämmönen kaks funktioo."*

Eräässä kaupungissa tulevaan intranetstrategiaan tullaan kirjaamaan, että intranet tehostaa sisäistä työskentelyä ja asiakirjojen jakamista, se on työväline ja se on kaupungin tärkein ja laajin sisäisen viestinnän väline. Samoja asioita sisältyi myös kaupunginhallituksen hyväksymään linjaukseen.

*"– – minkälainen rooli intralla on täällä organisaatiossa tai miten strategia näkee, niin kyllä niin siihen strategiaan tulee varmaan tämä ihan samat lauseet, että... se on 'sisäinen viestinnän lisäksi intralla tehostetaan organisaation sisäistä työskentelyä ja asiakirjojen jakamista' ja niin edespäin. Ja 'intranet on kaikkien hallintokuntien työväline'. Ja 'intranet on kaupungin tärkein ja laajimmin koko henkilöstön tavoittava sisäisen viestinnän kanava'. Se on oikeestaan se ydin tässä."*

*Otteita kyseisen kaupungin kaupunginhallituksen linjauksesta:*

*"…Sisäisen viestinnän lisäksi intranetin avulla tehostetaan organisaation sisäistä työskentelyä ja asiakirjojen jakamista. Intranet on kaupungin henkilöstölle tarkoitettu portaali, joka kokoaa yhteen helposti tavoitettavaksi kaupungin eri sähköiset palvelut ja järjestelmät.*

*– – Viestintää tehostetaan julkaisemalla intranetissa kaupungin tiedotteet ja hallintokuntien uutiset. Yleiskirjeiden sisältö julkaistaan jatkossa intran kautta. Sähköpostiliikennettä vähennetään siirtämällä yleisiä ilmoitusasioita intranetin hallintokuntakohtaisille sähköisille ilmoitustauluille.*

*– – Intranet on kaikkien hallintokuntien työväline ja intranetin sisältö koostuu kaupungin yhteisen sisällön lisäksi pääosin hallintokuntien itsensä tuottamista materiaaleista. Hallintokunnilla on mahdollisuus ottaa käyttöönsä sähköisiä työryhmätiloja…*

*– – …Intranet on kaupungin tärkein ja laajimmin koko henkilöstön tavoittava sisäisen viestinnän kanava...”*

### 7.1.3 Intranetin perustamisen syitä ja sille asetettuja tavoitteita

Ensimmäistä koko kaupungin laajuista intranetiä ei kaupungeissa perustettu yleisen trendin luoman paineen alaisena. Perustamisen syyt liittyivät intranetin kahteen pääfunktioon: viestinnän ja työnteon tehostamiseen.

*”Kyllä siihen oli ihan ne molemmat syyt, mitkä on tässä se niinkö viestinnällinen – elikkä saadaan tieto menemään paremmin meijän kaupungin henkilöstölle – ja sitten, että saadaan siitä semmonen työnteon väline, et kaikki esimerkiksi kokousmuistiot, kokouskutsut, kaikki koulutus- ja kurssiesitteet ja ilmoittautumiset, että ne saatas menemään tätä kautta ja vähennettäis sähköpostia – se oli ehkä se merkittävin syy.”*

Tekijät näkivät, että intranetin käyttöönotolla on mahdollista saada sisäisestä viestinnästä sujuvampaa muihin sisäisen viestinnän välineisiin – sähköpostiin, henkilöstölehteen ja viikkotiedotteisiin – verrattuna. Eräässä kaupungissa ei ollut henkilöstölehteä ollenkaan, mutta nyt se saatiin intranetiin. Sähköpostissa ongelmana on viestien suuri määrä, sen kohdentamattomuus ja se, että viestien arkistointi on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Henkilöstölehden ja viikkotiedotteiden heikkoutena on niiden hitaus. Nyt samat viestinnän sisällöt saatiin intranetiin välittömästi, ne olivat heti periaatteessa kaikkien ulottuvilla, ne olivat valmiiksi arkistoituina sekä jokainen työntekijä pystyy intranetissä silmäilemään nopeasti ja valitsemaan, mitä asioita lukee tarkemmin.

*”– – sen takia se perustettiin nimenomaan, että se on nopea, se on kattava ja se on edullinen, että kun henkilöstölehti on sellainen, että sitä ei voida paperilla painaa ja se julkaistuu vain tietyin väliajoin. Ja sähköpostissa on – vaikka se on hyvä, että se tavoittaa kaikki, niin mutta se tuputtaa liikaa tietoo väärillekin tahoille. Että tänä päivänä vaan, kun tietoo on niin paljon tarjolla, niin pitää ottaa vähän uusi toiminta-ajattelutapa siihen taustalle niin, että ihmisiltä täytyy vaatia jotain omaa aktiivisuutta, että kun he tarvitsevat tietoo, niin he sen hakee. Mut sen täytyy olla sillon helposti tarjolla ja intranet on siihen tosi hyvä väline. Et sähköposti ei lyö sitä millään laudalta. Ja siellä hoituu sekä ajantasaistiedottaminen että tietopankin tehtävät, kun pystyy arkistoimaan asiaa. Ja sitten etusivulle uutisvirtaa tuottaa jatkuvasti. Erittäin oleellinen työväline. Tässä niitä mun ajatuksia. Sen takia intran puolesta työtä teen ja puhun.”*

*”Mutta kyllähän se on niikun... perustettu tällaiseksi yhteiseksi foorumiksi, että kun toi lehti ilmestyy kuitenkin vaan viis kertaa vuodessa – onkohan ilmestynyt silloin aikanaan kuus kertaa vuodessa – niin se ei ole mikään semmonen kauheen ajan tasalla oleva välttämättä, niinkun tiedotuskanavana. Että kyllähän se on niinkun siihen tarpeeseen tullu, et kun tätä henkilöstöö on niin paljon, niin pitää olla joku, missä niitä ajan tasalla olevia asioita voidaan tiedottaa.”*

*”Et tällä haluttiin välttää sitä sähköpostin kuormittumista, kun sehän on vaikka - on se nyt ehkä jonkun verran vähentynyt - mutta se on niin valtavaa, kun kaikki ne esimerkiksi ne jos – vaikka niin kuin yksi esimerkikki ajatellaan meidän koulutuksista tai kursseista - niin aikaisemmin meillä sähköpostilla meni joka ikinen kurssi joka ikiselle työntekijälle oli se sitten kiinnostunut siitä asiasta tai liikutti sen työtehtävien osalta tai ei. Sitten meni vaikka – no, vähän kärjistetysti sanottuna – vaikka talvella joku hiihtoharrastus, se meni kuudelletuhannelle työntekijälle sähköpostilla – no kaikilla ei ole ihan sähköpostia, mutta kuitenkin. Ja sit sellaset ihmiset ei varmaan niinkun ole hiihtänyt kahteenkymmeneen vuoteen, niin se rassaa, että kun niitä ilmotuksia tulee monta kertaa. Haluttiin, että on sellanen paikka, mistä ne ihmiset, jotka on kiinnostunut, vaikkapa nyt siitä hiihdosta - mut se voi olla yhtä hyvin olla vaikka ostolaskujen käsittelystä, mikä liittyy työntekoon - mut et ne ihmiset, jotka on kiinnostunut, niin ne pystyy itse hakeen sen tiedon sitten täältä. Eikä niin, että joku lähettää niitä massajakeluna kaikille, niin et ’kyl se johonkin kolahtaa’. Et tää oli se kaikista suurin syy.”*

*”Helpottaa ja nopeuttaa tiedon kulkua. Kohdentaa sen tiedon kulkua oikeille tahoille. Järjestää meidän sisäistä tietoo paremmin. Sähköpostilla ei järjestää sinänsä. Eikä se ole järkevä arkistointipaikkakaan. Hyvä tietopankki. Sekä ajantasaisen tiedon että pysyvän tiedon tietopankki.”*

Intranetin uskottiin myös parantavan vertikaalista ja horisontaalista vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä korostavan yhteisöllisyyttä. Usein kaupunkien toimipisteet ovat sijoittuneet hajanaisesti. Intranetin toivottiin nyt toimivan niitä yhdistävänä tekijänä.

*”Ja sitten myöskin se, että saatas meidän isossa kaupunkiorganisaatiossa tieto paremmin kulkemaan. Ja siinäkin oli tavoitteena, et saatais niinkun molempiin suuntiin myös niin sanotusti johdolta alaspäin, mutta että tässä saatais myös tätä vuorovaikutusta myös sitten paremmin alhaalta ylöspäin. Et meillä on olemassa siellä semmonen pieni keskustelupalsta, mikä nyt jollakin tavalla toimii. Ja saatais niinkun sitä molempiin suuntiin sitä viestintää.”*

*”Niin, mistä sen nyt alottaa? Ensinnäkin se on mun mielestä ei ainoastaan tärkee, vaan myös välttämätön tän kokosessa kaupungissa, niin hirveen hajanaisessa, kun meillä on, toimipaikkoja niin älyttömästi. Niin mä ihmettelen, että miten me kestettiin sillon ennen, kun meillä ei ollut intraa. – – Se on mun mielestä sellanen – hyvin pieneltä osin, mutta kuiteskin – se on jopa niinku työntekijöitä jopa toisiinsa lähentäny.”*

Sillä, että tietoa lisättiin kaikkien tarjolle intranetiin, toivottiin, että henkilökunnalla olisi parempi mahdollisuus tutustua siihen, mitä heidän kaupungissaan ja työnantajaorganisaatiossaan tapahtui. Tällöin henkilöstö pystyisi paremmin toimimaan kaupungin markkinoijina ja viestijöinä ulospäin. Eräässä kaupungissa toivottiin myös avoimuuden ilmapiirin viimein jalostuvan, kun esimerkiksi johtoryhmien muistioita saadaan intranetiin.

Koko kaupungin laajuisella intranetillä pyrittiin myös samalla yhtenäistämään viestinnän toimintatapoja. Eräs tekijä kertoi, kuinka eri hallintokunnilla ja liikelaitoksilla sekä sadoilla toimipisteillä oli omia tapoja hoitaa sisäistä viestintää sekä joillakin

yksiköillä oli omia intranetejä. Intranetin perustamisella pyrittiin tehostamaan koko organisaation sisäistä viestintää, tavoitettavuutta ja työskentelyä sekä yhtenäistämään toimintatapoja. Intranet perustettiin hallintokuntien tarpeiden lähtökohdista, ei siis keskusvirastovetoisesti. Laajaa yhteistyötä intranetin rakentamisprosessissa pidettiin tärkeänä.

Toisena intranetin päätavoitteena nähtiin työn tehostaminen. Erään tekijän mukaan intranet nähtiin vielä kolme-neljä vuotta sitten lähinnä tiedonvälityskanavana, mutta viimeisen kahden vuoden aikana palvelukanavasuuntaus (kojelauta-ajattelu) on korostunut. Intranet alkaakin olla enenevässä määrin arkipäivän työtä helpottava työväline monipuolisine työkaluineen, jotka nopeuttavat perinteisiä manuaalisia prosesseja. Eräässä toisessa kaupungissa intranetiä perustettaessa lähes 2,5 vuotta sitten sen tavoitteeksi oli kirjattu: ”Tavoitteena on luoda intranet-järjestelmä, joka on viestinnällisesti tehokas ja vuorovaikutteinen ja samalla vähentää päällekkäisen työn määrää hallinnossa.” Tekijän mielestä tämä oli myös todella toteutunut. Intranet oli otettu suurimmaksi osaksi hyvin vastaan ja henkilöstö oli vienyt sinne paljon materiaalia.

> *”Ja sitten se, että niin suuri osa intran käyttäjistä osaa käyttää sitä oikeena työvälineenä. Se on toinen iso juttu. Nää on kyllä sellasia, mitkä vois ihan strategiaankin kirjoittaa.”*

Sisältöjen sijoittamisella intranetiin toivottiin päällekkäisen työn vähenevän. Intranetillä saadaan tieto yhteen paikkaan ja se on helppo pitää ajan tasalla. Vaikka intranetin alkuvaiheessa joudutaan tekemään paljon työtä, vähenee työtaakka sitten, kun kyselyitä esimerkiksi henkilöstöasioista tulee vähemmän ja voidaan ohjata henkilö intranetiin kyseisen tiedon äärelle.

> *”Henkilöstöasiatkin on tosiaan koonnu aika lailla vaan tämmöstä perustietoo erinäisiin asioihin liittyen. Paljon on vielä kokoomatta – – Nää on kuitenkin sellasia, mitkä työllistää henkilöstötoimistoo puhelimen välityksellä tosi paljon, koska ihmiset kyselee kuitenkin näistä, niin ihan varmasti helpottavat omaa työntaakkaansa, kun perustiedot löytyy jostakin täältä ja ne kehottaa, että ’lukekaa sieltä’. Elikkä mä nään tosiaan hirveen tärkeenä sen, että – – vaikka se tässä vaiheessa vie työaikaa, kun sitä aineistoo sinne tuotetaan, mutta ihan varmasti säästetään jatkossa moninkertaisesti. Kun on yksi paikka, missä tietoo ylläpidetään, eikä monistella mappeihin ja sitten taas uusita vuoden päästä, jolloin kaikki on vanhentunutta.”*

### 7.1.4 Kuntaorganisaation erityisvaatimuksia intranetiä rakennettaessa

Intranetien tekijöitä pyydettiin pohtimaan, asettaako kuntaorganisaation luonne ja ominaispiirteet erityisvaatimuksia intranetiä rakennettaessa verrattuna muuntyyppisiin

organisaatioihin. Pääosin tekijät eivät nähneet eroja kuntaorganisaation ja muiden organisaatioiden välillä, koska intranet on tehty henkilöstölle ja kunta on työnantajaorganisaatio siinä missä muutkin.

> *”– – henkilökunta on henkilökuntaa olisi se sitten julkisen alan tai yksityisfirman.”*

> *”Mehän ollaan siinä – kuntahan on työorganisaatio siinä missä joku yrityskin, että senhän mukaanhan me mennään. Niinkun mä oon sanonu, niin että tuo on henkilöstön tarpeista lähtee kuitenkin. Ja siitä näkökulmasta, että mehän tehdään työtä sille kunnalle.”*

Haastatteluista voitiin kuitenkin erottaa kuntaorganisaation erityispiirteitä, joilla voi olla vaikutusta kuntaorganisaation intranetin luomiseen. Näitä ovat kunnan luonne julkisena organisaationa, poliittinen päätöksentekojärjestelmä, seutuyhteistyö sekä kuntaorganisaation suuruus ja monipuolisuus.

#### 7.1.4.1 Kuntaorganisaation julkisuus

Lakisääteisesti kunnan toimintaa luonnehtii julkisuus. Tämän vuoksi periaatteessa melkein kaikki muut paitsi sisäiset asiat, kuten henkilöstöasiat ja työohjeet, on jo löydettävissä internet-sivuilta, analysoi eräs intranetin tekijä. Tämän mukaan intranetin sisällöiksi ei juurikaan jäisi kuin henkilöstöasioita. Kaupunkien intraneteistä linkitettiinkin paljon kaupungin internet-sivuille.

> *”– – mä olen koonnut tänne [intranetiin] lyhyen johdantotekstin, että mikä on kaupunginkanslia. Mutta sitten linkit lähtee heti julkiselle puolelle täältä. – – Et periaatteessa tämmösen talon sisäinen intra, ei sen tarviis olla kovin kattava. Tai että se vois todella keskittyä semmoseen henkilöstöasioihin enemmän. Kun kaikki muu toiminta on ylipäätänsä julkista.”*

Kuntaorganisaatio on julkinen organisaatio, joka toimii julkisilla varoilla. Se vaikutti siihen, mitä sisältöjä intranetissä voitiin julkaista. Eräs tekijä kertoi, ettei kuntien intranetissä voida esimerkiksi mainostaa yrityksiä, vaikka niiden kanssa tehtäisiinkin jonkinasteista yhteistyötä. Useassa kaupungissa, johon tutustuttiin, olikin noussut esiin kysymys, mitä henkilöstöetuja intranetissä voidaan julkaista. Tähän kysymykseen ei ollut yhtenäistä linjausta (ks. tarkemmin luku 7.2.2.1 Henkilöstöasiat).

#### 7.1.4.2 Poliittinen päätöksentekojärjestelmä ja seutuyhteistyö

Kuntaorganisaation erityisluonteeseen julkisena toimijana kuuluu myös poliittinen päätöksentekojärjestelmä luottamushenkilöineen. Tutkimukseen osallistuneissa kau-

pungeissa luottamushenkilöt eivät päässeet kuntien intraneteihin, mutta monessa kaupungissa oli noussut esiin paineita ekstranetin perustamiselle luottamushenkilöille. Kahdessa kaupungissa ekstranet olikin jo perustettu. Toisessa näistä se oli suunnattu erityisesti luottamushenkilöille.

> *”Ainut tota, sekin voi tapahtua yksityisellä aivan hyvin, kun meillä on luottamushenkilöt, jotka on vaatinu pääsyä intraan. Mutta sehän voi yksityisessä firmassa olla hallituksen jäsenet, jotka sitä vaatii. Mun mielestä kumpikaan niitä ei saa päästä sinne.”*

> *”– – meillä on tästäkin [ekstranetista luottamushenkilöille] justiinsa tapeltu. Meillä luottamushenkilöt ihmetteli, miksei he pääse intraan ja mä oon ollu sitä mieltä – et täähän on kaupungin sisäinen ja henkilöstön työväline. Luottamushenkilöissä on mm. liikemaailman edustajia. Nehän lukis sitä ikään kuin silloin ulkopuolelta. Eihän se oo sillon enää intra. Mutta siitä on taas vääntöö, että jonkin mielestä sehän kuuluu luottamushenkilöitten tarpeisiin se, että he pääsevät myös lukemaan intraa ja sitä kaupungin sisäistä tietoa. Mut me ollaan nyt yritetty tarjota heille siihen tilalle tällasta ekstranet-palvelua, joka olis jopa paljon parempi ja laajempi ja toimivampi, koska se ois nyt tää wss-ympäristö, josta mä sanoin. Et siinä on mahdollisuus käsitellä asiakirjoja ja käydä keskusteluja ja niin edespäin.”*

Myös kasvava yhteistyö naapurikuntien välillä eli seutuyhteistyö luo haastateltujen tekijöiden mukaan uusia haasteita siihen, kenelle intranet ja ekstranet rakennetaan ja mitä sisältöjä niissä on.

#### 7.1.4.3 Kuntaorganisaation suuruus ja henkilöstön työtehtävien monipuolisuus

Haastatteluista kävi ilmi, että kuntaorganisaation koko ja monipuolisuus asettavat haasteita muun muassa intranetin rakenteelle. Kunta on suuri organisaatio, jolla on laaja tehtäväkenttä (ks. luku 3.1.1 Kuntaorganisaation tehtävät), joten kunnan intranetissä on paljon sisältöä. Tekijät korostivatkin toimivan hakukoneen sekä sivujen metatietojen tärkeyttä. Haastateltujen intranetien tekijöiden kaupunkiorganisaatioissa oli 6000-13500 työntekijää ja jollain tavoin kaikkien näkökulmia tuli ottaa huomioon suunnittelussa.

> *”Pelkästään voisi ajatella, että yksi toimiala vastaa yhtä suurta yritystä. Siellä on omat tavat toimia, siellä on omat asiat, mitkä olis tärkeitä ja sit kun me haluttiin löytää semmonen navigointirakenne, et se käy kaikille – et se käy niin sille isolle tekniselle toimelle kuin meidän jollekin pienelle painatuskeskukselle, missä on, sanotaan, kymmenen työntekijää, kun sit taas sosiaali- ja terveyspuolella on 2000 työntekijää. Niin sen löytäminen oli kyllä hirvittävä haaste ja enpä tiedä, onko siinä nyt oikeen lopulta vieläkään onnistuttu. Et koska on isoja yksiköitä ja on pieniä yksiköitä ja kaikille pitäis käydä sama ratkaisu, niin siinä on kyllä aika paljon tekemistä.”*

> *”Toinen erikoispiirre... johonkin yksityiseen nähden on, että tietomäärä, tietosisällöt ja tää alue, millä toimitaan on valtavan laaja. Ja tän intran rakenteen osalta se vaatii*

*tietysti paljon – mitä isompi tietomäärä, kun sitä luo, niin se pitää pystyä jaottelemaan ja pitämään hanskassa se rakenne, koska tietoo ois ihan valtavasti. Toistasekshan meillä on pieni intra vielä. Se elää ensimmäistä vuottaan ja koko aika kasvaa. Tää ei ongelma oo vielä ollu, mutta jatkossa varmasti vaatii jämäkkää otetta, että pystyy tietosisällöt pitämään toimivana."*

*"Kyllä kunnan ihmisillä on toi tietokone kohta joka ikisellä nokan alla, et teet sä mitä työtä tahansa. Lapiomiehelläkin lapionvarressa kohta varmaan tietokone. Se lisääntyy se, et ketkä pystyy sitä käyttämään. Jolloin tietysti asetetaan ehkä erilaisia vaatimuksia sisällöllekin, nää missä muodossa mikäkin esitetään. Mutta sinänsä tässä lähitulevaisuudessa niin varmasti on sellanen sekä suurempi... ja laajempi käyttö. – – Sillonhan se edellyttää kyllä sitä, että työntekijäryhmillä, työntekijöille täytyy olla sellaiset aika tiukasti profiloidut nää viestinnän sisällöt ja se työpöytäkin. Et ei kaikkee kamaa kaikille – ei oo mitään järkee!"*

Kunnan henkilöstöllä on erittäin monipuoliset työtehtävät (ks. luku 3.1.1 Kunta-organisaation tehtävät) ja vain murto-osa kunnan työntekijöistä tekee töitä tietokoneen ääressä (ks. luku 6.4.1 Haastateltujen intranetin tekijöiden ja heidän intranetiensä taustatiedot). Suurten työntekijäryhmien, kuten sairaanhoitajien ja opettajien pääasiallinen työ on jossain muualla kuin tietokoneen ääressä. Vain yhdessä kaupungissa viidestä kaikille työntekijöille oli mahdollistettu pääsy intranetiin. Muissa osa työntekijöistä jäi edelleen intranetin ulottumattomiin.

### 7.1.5 Intranetin rooli käytännössä

Tässä tutkittujen intranetien tekijät olivat yhtä mieltä siitä, että heidän organisaationsa ei voisi olla enää ilman intranetiä. Kaupunkien henkilöstö oli sitoutunut vaihtelevasti intranetin käyttöön, mutta tekijät uskoivat, että intranet oli vakiinnuttanut paikkansa ja että sen käyttäjämäärät tulisivat kasvamaan lähitulevaisuudessa.

*"Että kyllä sillä on ehdottomasti paikkansa ja nyt jos se otettais pois, niin kylläpä varmasti huomattais, että mikä menetetään. MUTTA siitä huolimatta, niin ei ne toiminnat ehkä oo ihan niin vielä kuitenkaan kehittynyt niin, mitä me ajateltiin. Tai semmonen mielikuva oli, että me saatais suurin piirtein kaikki asiat tänne intraan, eikä silleen niinkun enää mitään jaettais paperilla tai sähköpostilla ja eikä. – – Mut kyl siinä vielä on hirveesti tekemistä, et se tulis tämmösek ihan normaaliks. Ja sit täytyy sanoa, et eri toimialoilla on valitettavasti eroja: osa toimialoista käyttää tätä ihan jokapäiväisessä työssään. Et heille se on varmasti jokaiselle työntekijälle todelle tärkeetä, et kun he menee aamulla töihin, niin he aukasee ekana sen ja katsoo, onko mitään uutta. Ja sitten meillä on joitakin toimialoja, missä se on huonommin käytössä. – – Et sillä esimiehen esimerkillä on hirveen suuri vaikutus. Ja sit taas jos sattuu joku semmonen yksikkö, missä – kuinka tän kauniisti sanosin – et ei oo niin hirveen kiinnostunu tietotekniikasta tai internetistä tai tämmösistä asioista, niin siinä tulee hirveen helposti semmonen vähättelevä ja semmonen piirre ja se kyllä tarttuu. Se on niin kuin sellanen, jolle ei voi mitään."*

*Haastattelija: ” Onks ihmiset nyt alkanu tätä aktiivisesti käyttään vai miltä se tuntuu? Onko ne sitoutunut käyttämään sitä?”*
*Tekijä: ”Tietyt tahot kyllä. Tietysti ne, ketkä viestinnässä työskentelee ja ehkä tietyn ikäpolven ihmiset – se nyt ei oo niin tuota määräävä tekijä, sillä tietysti on vanhemmissakin aktiivisia ja on nuoria vähemmän aktiivisia. Mutta sanotaan, että tietyissä piireissä ja esimerkiksi toi soten puoli, sosiaali- ja terveysalan puoli, niin näkee heidän aktiivisista intrasivuistaan, että siellä kyllä varmasti aika isot porukat käyttää. ... Mutta tiedän keskushallinnossa, jotka on sieltä jäyheimmästä päästä organisaatio, niin täällä on vielä henkilöitä, jotka ei edes käytä intraa. Ja epäilen vähän, että ylin johtokaan kovin aktiivisesti käyttäisi. Et kyl ne aktiivisimmat käyttäjät löytyy tuolta alemmalta portaalta. ... Mutta toisissa piireissä erittäin tärkeenä työkaluna pidetään. Päivittäin käytössä. Sitten joittenkin henkilöitten kohdalta, jotka eivät sitä käytä, niin tiedän, että heille esimerkiksi printataan intrasta asioita, paperilla viedään työpöydälle. – – Ja samaa tehdään sähköpostinkin osalta – siis joku ei käytä edes sähköpostia. Heillä printataan – sihteerit printtaa heille niitä viestejä ja vie sitten pöydälle.”*

*”Kyllä mulla siis – tää nyt on ihan mutua siis – mutta mullon on sellanen tunne, että tää on nyt aika hyvin vakiinnuttanut paikkansa. Ja tietysti nytkun tässä väki nuorenee ja vaihtuu, niin sitä enemmän – koko ajan kasvaa se määrä, jolle tämä on aina ollut olemassa. Seuraavan kymmenen vuoden sisällä näitä eläkkeelle jääneitäkin tulee olemaan aika paljon, että uutta verta tulee kyllä paljon. – – Ihan valoiselta minulta näyttää kyllä ja sitten kun saadaan noita työkaluja enemmän, niin se on kyllä semmonen tärkee juttu.”*

Tekijät kokivat, että heidän intraneteissään oli vielä kehitettävää ja parannettavaa ja että ne ovat koko ajan työn alla.

*”Et tässä on koko ajan sellasta käymistilaa, että eihän tää oo valmis koskaan.”*

### 7.1.6 Yhteenvetoa

Tutkittujen kaupunkiorganisaatioiden intranetien kehitys mukaili Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 23–45) esittämää jakoa intranetien kehityksestä: 1) yksikkökohtaiset pioneerit, 2) konsernitasoinen staattinen toteutus, 3) sisällönhallintajärjestelmä käyttöön, 4) personointi ja prosessit mukaan ja 5) työpaikan kojelauta. Parhaillaan intranetit olivat vaiheessa 3). Osassa intraneteistä oli nähtävissä jo personointia sekä kojelauta-ajattelua (vaiheet 4 ja 5). Nämä olivat teemoja, jotka herättivät kaupunkien intranetien kehittäjissä keskustelua ja ne olivat suuntia, joita kohti kuntien intranetit ovat menossa.

Intranetejä linjattiin viestintästrategian tai -ohjeiden osana. Se linjattiin sisäisen viestinnän suurimmaksi ja tärkeimmäksi välineeksi. Intranetien tekijät antoivat intraneteilleen kaksi pääroolia: 1) viestinnän väline ja 2) työnteon väline. Viestinnän välineenä intranet on osa organisaation viestintäjärjestelmää ja työnteon välineenä intranet on osa työntekoon ja työprosesseihin liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta.

Intranetien perustamisen syyt liittyivät intranetin kahteen pääfunktioon: viestinnän ja työnteon tehostamiseen. Tavoitteita olivat viestinnän ja työnteon tehostaminen, vertikaalisen ja horisontaalisen vuorovaikutuksen parantaminen, yhteisöllisyyden korostaminen, sisäisen viestinnän käytäntöjen yhtenäistäminen, sähköpostin määrän vähentäminen, päällekkäisen työn vähentäminen sekä avoimuuden ilmapiirin lisääminen.

Pääosin intranetien tekijät eivät nähneet kuntaorganisaation luonteen ja ominaispiirteiden asettavan mitään erityisvaatimuksia muihin organisaatioihin verrattuna intranetiä rakennettaessa; tekijät mainitsivat kunnan olevan työnantajaorganisaatio siinä missä muutkin organisaatiot. Erityisvaatimuksia saattavat kuitenkin asettaa kunnan luonne julkisena organisaationa, poliittinen päätöksentekojärjestelmä, seutuyhteistyö sekä kuntaorganisaation suuruus ja monipuolisuus. Tekijät korostivat toimivan hakukoneen sekä sivujen metatietojen tärkeyttä.

Tutkittujen kaupunkiorganisaatioiden intranetien koettiin olevan korvaamattomia ja vakiinnuttaneen paikkansa, vaikka henkilöstö oli sitoutunut niiden käyttämiseen vaihtelevasti. Käyttäjämäärien uskottiin kasvavan. Intranetejä kehitettiin ja työstettiin koko ajan.

## *7.2 Kuntaorganisaation intranetin piirteitä*

Tässä alaluvussa käsitellään kuntaorganisaation intranetin piirteitä intranetien tekijöiden haastattelujen perusteella. Lisäksi esitellään henkilöstön mielipiteitä kyseisistä teemoista, jos teemaa käsiteltiin fokusryhmäkeskusteluissa. Teemoja ovat sisältörakenne, sisällöt, intranetin tekeminen ja etusivu.

### 7.2.1 Sisältörakenne

Kaupunkien intranetien sisältörakenne eli informaatioarkkitehtuuri perustui asiasisältöjen mukaiseen jaotteluun. Kaikkia työntekijöitä koskevat asiat oli ryhmitelty asiasisältöjen mukaan ja ne tarjottiin kaikille intranetin käyttäjille. Sisältörakennetta ei siis oltu rakennettu organisaatiorakenteen mukaan, vaikka sekin intraneteissä näkyi. Se oli usein pyritty häivyttämään taustalle.

*”Eli me ollaan yritetty häivyttää tätä organisaatiolähtöistä intraa. Meidän aikasempi oli hyvin sellanen – siinä piti tietää, – – et ’mä oon nyt tän toimialan ihminen, niin mä lähden nyt tänne suuntaan’. Et nyt meil on aika paljon tällasia koko kaupungin tasoisia palveluita, niin kuin esimerkiksi henkilöstöpalvelut on keskitetty kaikki. Talousasiat. Hankinnat. It-asiat. Noh, viestintäkin tavallaan, vaikka tietysti joka toimialalla on viestintää. Mut hirveesti tämmösii niinku koko kaupungin tasosia asioita, jotka on tässä sitten kaikilla suoraan.”*

*”Elikkä meillä on se rakenne siinä sillä tavalla, että siinä on tavallaan koko kaupungin yhteinen osio eli ajatellaan, et ne on niitä asioita, jotka koskettaa meillä kaikkia toimialoja. Ja sitten jokaisella toimialalla – isommalla toimialalla – on oma intra niin sanotusti elikkä siellä on ne asiat, jotka koskettaa vaan sitä toimialaa.”*

*”– – täällä vasemmalla puolella on – josta sanoin, että kaikissa kunnissa on tietysti pieni ottelu siitä, että laitetaanko nämä jutut organisaatiorakenteen mukaan vai asioitten mukaan – no, meillä on täällä yhdistetty sillä tavalla, että tässä ylhäällä [päänavigoinnissa] meillä on oma osansa, missä on kaikki meidän eri toimialat. – – Kun alun perin oli tarkotus, että nääkin olis ollut palvelurakenne mieluummin kuin organisaatiorakenne, mutta se nyt on tämmönen. Mut sit nää muut asiat, mitä tässä [päänavigoinnissa] on, niin me ollaan valittu. Tää on alun perin suunniteltu, että tää on viestintä- ja henkilöstökeskusvetonen tää homma, niin tossa on sellasii asioita, mitkä on katsottu, että on kaikkein tärkeimpiä henkilökunnalle. Avoimet työpaikat, nää kaikki henkilöstöasiat, koulutus ja työterveyshuolto, sitten on lomakkeet ja päätöksenteosta kaikennäköstä. Sitten on verkkolehti, verkkotoimitus, tiedotearkisto, kartat. Sit tulee tää niin sanottu ”humppa ja huvitus”: keskustelu, kirpputori, kuvapankki, mikrovinkit, sitten tää nälkä, joka on suosituimpia osastoja, ja tauon paikka.”*

#### 7.2.1.1 Yhteiset sisällöt eli pääintranet

Jokaisessa tutkitussa kaupungin intranetissä oli kaikille yhteisiä sisältöjä (pääintranet) sekä toimialaspesifejä sisältöjä (toimialojen intranetit eli alaintranetit). Yhteisiä sisältöjä olivat henkilöstöasiat, strategiat ja ohjeet, talousasiat, päätöksenteko, projektit ja hankkeet, viestintä sekä viihteelliset sisällöt (ks. taulukko 8).

| **Yhteisiä sisältöjä kaupunkien intraneteissä** |
|---|
| Henkilöstöasiat<br>- työsuhdeasiat<br>- koulutus<br>- työterveyshuolto<br>- lomakkeet<br>Strategiat, ohjeet, säännöt, toimintatavat, atk-asiat<br>Talousasiat<br>Päätökset, päätöksenteko, muistiot, raportit<br>Projektit, hankkeet, tiimit (poikki organisaation)<br>Viestintä, uutiset, tiedotteet<br>Viihteelliset sisällöt |

Taulukko 8. Yhteisiä sisältöjä kaupunkien intraneteissä.

Lisäksi pääintraneteissä oli toiminnallisuuksia, joista tarkemmin alaluvussa 7.2.2.3 Kohti kojelautaa.

#### 7.2.1.2 Toimialaspesifit sisällöt eli alaintranetit

Jokaisessa intranetissä oli lisäksi myös toimialojen omia intranetejä pääosin sen mukaan, millainen kaupungin organisaatiorakenne oli. Tutkituissa intraneteissä näitä toimialojen intranetejä oli 4-22 kappaletta. Tekijät kokivat toimialojen omat intranetit hyvin tärkeiksi ja halusivat mahdollistaa käyttäjän nopean pääsyn näihin toimialaintraneteihin. Kaikilla kaupungeilla selaimen aloitussivuksi oli kuitenkin määritelty yhteisen intranetin aloitussivu eikä oman toimialan intranetin pääsivu.

Neljässä kaupungissa toimialat saivat itsenäisesti päättää, minkälainen sisältörakenne ja mitä sisältöjä heidän intraneteissään oli. Esimerkiksi uutisen tekijä sai valita, julkaistaanko uutinen pääsivulla vai toimialan etusivulla.

> *”Mut muuten tässä kohti alkaa sitten kaikki perunamaan kukat kukkia eli täällä toimialat saa itse kattoo, mitkä on tärkeimpiä ja ajankohtasia juttuja, mitä täällä luodaan tai mitä sisältöö se alkaa etusivulla tuottaan tai minkälaista sivurakennetta ja asiasisältöö siellä oikein ollaan. Et koska toimialat on niin erilaisia, niin tässä kohti ei olla oikein todettu olevan vielä järkee rajoittaa sitä.”*

Yhdessä kaupungissa oli yhteisesti päätetty, mitkä navigoinnin pääotsikot olivat ja samat otsikot kertautuivat, kun organisaatiossa mentiin syvemmälle pienempiin osiin. Toimialat käyttivät sisältörakenteensa suunnittelussa näistä otsikoista tarvittavat. Näin muun muassa taattiin käytettyjen termien yhdenmukaisuus. Kaikissa kaupungeissa pääintranetin ja alaintranetien toteutuksessa käytettiin samaa julkaisujärjestelmää. Niiden sivurakenne ja ulkoasu noudattivat samaa linjaa. Alaintranettien erottamiseksi toisistaan käytettiin niissä usein omaa väriään ja toimialan nimi oli näkyvillä.

Käyttäjä navigoi toimialojen intraneteihin joko päänavigoinnin (kahdessa kaupungissa) tai erillisen navigointivalikon (kahdessa kaupungissa) kautta. Viidennessä kaupungissa intranetin rakenne perustui personointiin ja käyttäjälle tarjottiin ainoastaan koko kaupungin yhteiset sisällöt sekä hänen oman toimialansa sisällöt (ks. alaluku 7.2.1.4 Tarjotaanko kaikki sisällöt kaikille?). Lisäksi intraneteissä oli alueita, joihin kaikki eivät päässeet, vaan tarvittiin erillinen tunnistautuminen. Kaupungissa, jossa alaintranetejä oli kymmenen, navigointi oli toteutettu pienillä kuvakkeilla, koska tekstilinkit (esimerkiksi ’Tekninen palvelukeskus’ ja ’Sosiaali- ja terveystoimi’) olisivat

siihen verrattuna vieneet todella paljon tilaa. Kun käyttäjät olivat tottuneet tuntemaan kuvakkeet, oli käyttö tekijän mukaan sujuvaa.

#### 7.2.1.3 Asiasisältöihin vs. organisaatiorakenteeseen perustuva sisältörakenne

Verkkopalveluja suunniteltaessa saatetaan törmätä kysymykseen, kannattaako verkkopalvelun sisältörakenne perustaa asiasisältöjen vai organisaation mukaiseen rakenteeseen.

Tässä tutkittujen intranetien toimialojen alaintranetien sisällöt olivat pitkälti toimialojen itse päättämiä ja sisällöt olivat kutakin toimialaa koskevia. Koko intranetin rakennetta suunniteltaessa kysymykseksi saattaa muodostua se, laitetaanko esimerkiksi tiettyä toimialaa koskeva työsuhdeasia koko kaupungin yhteisiin henkilöstöasioihin (pääintranetiin) vai laitetaanko se toimialan omaan alaintranetiin. Ensimmäisessä vaihtoehdossa kyseisen toimialan käyttäjä löytää työsuhdeasian yhteisten henkilöstöasioiden kautta, mutta kyseinen työsuhdeasia on turha muiden toimialojen työntekijöille. Toisessa vaihtoehdossa työsuhdeasia ei ”häiritse” muiden toimialojen intranetin käyttäjiä, mutta toimialan käyttäjän täytyy tietää, että työsuhdeasia löytyykin hänen toimialansa alta, eikä yhteisistä henkilöstöasioista. Voidaanko nämä vaihtoehdot eli asiasisältöihin ja organisaatioon perustuva rakenne yhdistää?

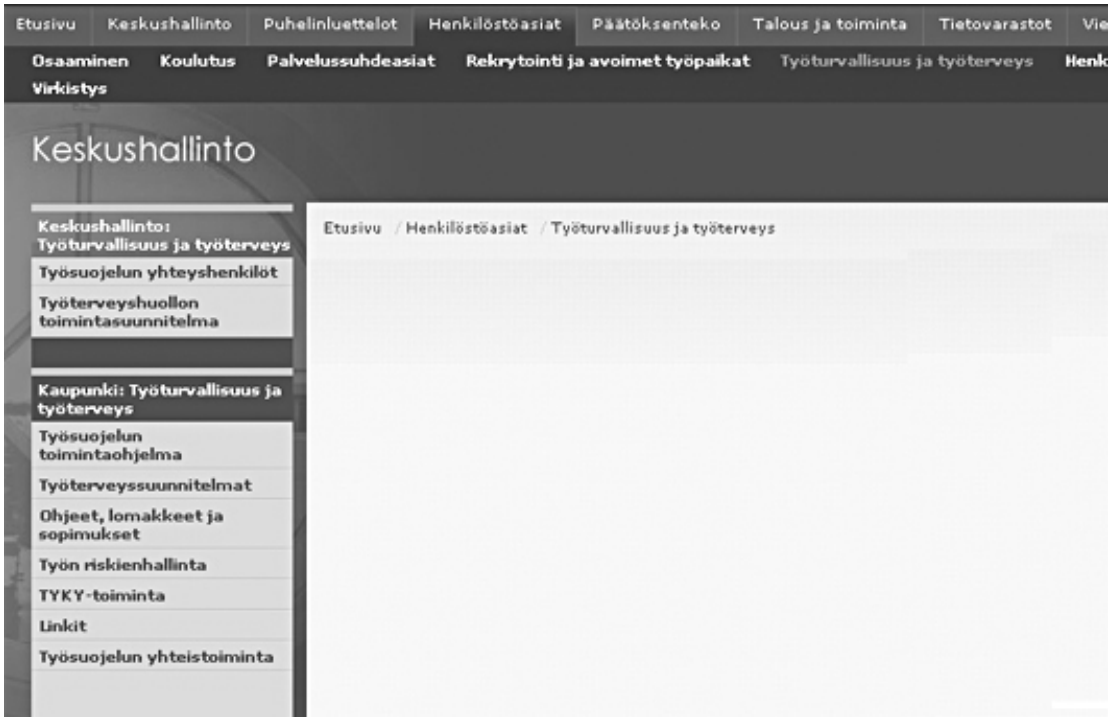
> *”– – kaikissa kunnissa on tietysti pieni ottelu siitä, että laitetaanko nämä jutut organisaatiorakenteen mukaan vai asioitten mukaan.”*

Kaupungit olivat menetelleet asiassa hieman eri tavoin. Uhkana ja houkuttimena on, että toimialan päivittäjä kopioi omaa toimialaansa kiinnostavan asian yhteisestä intranetistä oman toimialansa intranetiin, jolloin identtisiä dokumentteja on kaksi. Tämä aiheuttaa ongelmia, kun toiseen dokumenttiin päivitetään muutoksia ja toiseen ei. Kaikki intranetin tekijät halusivatkin välttää tällaista saman tiedon julkaisua useassa paikassa ja kaikista kopioista haluttiin eroon. Myös päivittäjien koulutuksissa painotettiin tätä periaatetta. Silti osa haastatelluista tekijöistä oli huomannut, että toimialojen tai yksiköiden sivuille oli tehty tällaisia kopiointeja. Yksinkertainen ja toimiva ratkaisu ongelmaan oli luoda linkkejä alkuperäisen tiedon lähteille.

Kaupungeissa oli myös muita ratkaisuja. Esimerkiksi eräs kaupunki oli laittanut kaikki henkilöstöasiat – olivatpa ne toimialakohtaisia tai yhteisiä – samaan paikkaan

yhteisten henkilöstöasioiden alle. Toisessa kaupungissa toimialakohtaisten henkilöstöasioiden, kuten perehdytysohjeiden, annettiin olla toimialojen intraneteissä.

Eräässä kaupungissa toimialakohtainen personointi/profilointi ratkaisi ongelman kätevästi. Kun järjestelmä tunnisti, mihin toimialaan käyttäjä kuuluu, tarjosi järjestelmä hänelle vain kyseisen toimialan sekä kaupungin yhteiset sisällöt. Kuviossa 5 nähdään tällainen tilanne. Kuvassa käyttäjä on tunnistettu keskushallinnon työntekijäksi. Käyttäjä on valinnut yläreunan navigointipalkista ’Henkilöstöasiat’ ja sen alta ’Työturvallisuus ja työterveys’. Tämän aiheen sisältämät sisällöt on nähtävissä vasemman puoleisessa navigointivalikossa, jossa tarjotaan ensin oman toimialan (’Keskushallinto:’) ja sen jälkeen koko kaupungin yhteiset (’Kaupunki:’) sisällöt toisistaan eriteltyinä.



Kuvio 5. Käyttäjän personointi/profilointi toimialan mukaan mahdollistaa vain käyttäjää koskevien sisältöjen tarjoamisen (sivun asiasisältö poistettu selkeyden vuoksi).

Tämä personointiratkaisukaan ei tosin ollut ongelmaton, sillä se rajasi käyttäjän pääsyn vain oman toimialan sekä pääintranetin sisältöihin. Kun käyttäjä tarvitsi tietoa kaikista toimialoista, ei hän päässytkään muille toimialoille. Esimerkiksi apulaiskaupunginjohtajaa varten oli pitänyt etsiä oma ratkaisunsa, jotta hän pääsee muihinkin alaintraneteihin kuin vain keskushallinnon alaintranetiin.

#### 7.2.1.4 Tarjotaanko kaikki sisällöt kaikille?

Neljällä kaupungilla viidestä periaatteena oli se, että kaikki työntekijät pääsivät intranetissä joka paikkaan.

Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, eräässä kaupungissa intranet tunnisti, miltä toimialalta käyttäjä tulee, ja päästi hänet ainoastaan käyttäjän oman toimialan intranetiin sekä koko kaupungin yhteiseen intranetiin. Käyttäjä ei siis päässyt selaamaan toisten toimialan intranetsivuja. Tämä oli kaupungin tarkkaan harkittu linjaus, jonka syynä oli varautuminen siihen, että intranetiin integroidaan toiminto/yksikkökohtaisia tietojärjestelmiä (esimerkiksi kirjaston lainausjärjestelmä). Ajatuksena oli, että jos käyttäjä oli tunnistettu jo intranetissä, ei hänen tarvitsisi kirjautua erikseen intranetistä käynnistettäviin tietojärjestelmiin. Toisena syynä oli tilaaja–tuottajamalli, sillä esimerkiksi jos tuottaja pääsee tilaajan intranetiin, voi seurata ongelmia. Esimerkiksi jos kaupunki päättää kilpailuttaa työterveyspalvelut ja jos kaupungilla on oma liikelaitos, joka tuottaa työterveyden palveluja, saa tämä palvelua tarjoava liikelaitos kilpailuetua muihin palveluntarjoajiin verrattuna, jos liikelaitos pääsee kaupunkiorganisaation intranetiin eli toisin sanoen tutkimaan tilaajan sisäisiä asioita.

> *”– – haluttiin varmistaa se – ja mää ainakin halusin kattoo tulevaisuuteenkin – että jos sinne tullaan intergroimaan eri järjestelmiin, niin ei sais olla mitään pääsyä esim. meidän palvelutuottajilla – vaikka Xxxxxxxn Työterveys. Eihän siinä oo järkee, et se menee lukeen sosiaali- ja terveystoimen tietoja, joilla se näkee – varsinkin jos sosiaali- ja terveystoimi kilpailuttaa jotakin – niin silloin Xxxxxxxn Työterveydellä olis se etu, että he vois käydä sieltä soten intrasta lukemassa, että niillä on tällasia juttuja. Niin eihän he tarjoo sen mukaan. Ja myöskin on se, että jos tänne integroidaan eri järjestelmiä, niin ei varmaan kirjasto halua, että joku teknisen keskuksen henkilö käy lukemassa heidän lainaajatietojaan esimerkiksi tai lainausjärjestelmästä jotakin. Että sitä me haluttiin varmistaa, että se olis sen hallintokunnan oma työväline ja se olis sillä tavalla turvattu.”*

Tämä ratkaisu oli aiheuttanut kyseisessä kaupungissa myös kritiikkiä.

> *”– – kaikki ei ymmärrä sitä perustetta ja ihmetellään sitä, että ’miksi mä en sais sitä lukea’ ja ’mikä siinä on’. Ja oikeasti sitten, kun perusteita on ruvettu kyseleen, että mitä ne sieltä haluaa lukee, niin se on tyyliin sitä, että ’mä haluan tietää, missä ne on pikkujouluja viettämässä’. [naurua] Et ei ne niinku kovin painavia ne syyt oo ollu. Se on enemmän sitä uteliaisuutta.”*

Ratkaisu toi mukanaan myös hieman mutkikkuutta, kun joidenkin henkilöiden tuli päästä muihinkin kuin oman toimialansa intraneteihin. Heitä olivat muun muassa pääkäyttäjät sekä apulaiskaupunginjohtaja. Heille luotiin mahdollisuus päästä toistenkin intraneteihin erillisen käyttäjätunnuksen ja salasanan avulla. Pääkäyttäjillä onkin nyt jopa 30 eri tunnusta, jotta he voivat päivittää kaikkia intranetejä.

Neljässä muussa kaupungissa oltiin sillä kannalla, että intranetin kaiken sisällön tulee olla avointa kaikille. Tätä perusteltiin kuntaorganisaation luonteella eli sillä, että kunnan toiminta on julkista ja avointa.

> *”– – periaate on se, että kaikki on julkista ja kaikki on kaikille nähtävillä. Et eihän siellä voi olla salaista tietoo. Kaupungin toimintahan ei voi olla salaista.”*

Eräs tekijä uskoi myös, että tietojen avoimella julkaisemisella työntekijät voivat olla paremmin selvillä työnantajaorganisaationsa toiminnasta ja toimia viestinviejänä ja markkinoijana myös ulospäin.

> *”– – mut sehän on työtä, tärkeetä työtä sekin, että henkilökunta tutustuu, mitä asioita talossa käsitellään. Et he tietää, mitä on vireillä ja pystyy olemaan sitten tavallaan markkinoijana ulospäin myöskin. Mitä paremmin he tuntee oman talonsa asiat, niin sehän on meille plussaa. Se on sitä viestintää ja markkinointii myöskin, mitä jokainen meistä tahollaan tekee, kotona ja lähipiirissään ja kaupungilla. Et se ei oo hukkaan heitettyä ja luppotyötä semmonen, että surffailee intrassa tai meidän nettisivuilla.”*

Henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa pohdittiin tätä teemaa. Keskustelijoilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat siitä, etteivät kaikki pääsisikään intranetissä kaikkeen. Molemmat vaihtoehdot (kaikki sisältö on avointa kaikille vs. eri käyttäjäryhmille rajatut sisällöt) saivat kannatusta ja monessa ryhmässä asiasta kehkeytyi pitkähkö keskustelu. Sosiaali- ja terveystoimen keskustelijoiden mukaan sisältöjen rajaaminen määritellyille ryhmille oli hyväksyttävää, jos kyseinen asia oli salaista. Pohdittiin, että onkohan rajaaminen muuten tarpeellista. Sivistystoimen keskustelijoiden mielestä kaikkien ei tarvitse päästä kaikkeen, jos on olemassa niin sanottu yhteinen yleisintranetkin. Kommentoitiin, että jos on olemassa yksikön oma intranet, niin se on tarkoitettu yksikön omaan työhön, joten muiden ei tarvitse päästä sinne.

Yhdyskuntatoimen keskustelussa molemmat vaihtoehdot saivat kannatusta ja asiasta kehkeytyi pitkä keskustelu. Keskustelijat argumentoivat esimerkiksi, että pysäköinninvalvojien toimintaohjeiden tulisi olla salaisia, mutta taas monet muut asiat, esimerkiksi yksiköiden ympäristöasioiden tulisi olla kaikille avoimia. Valmisteilla olevien asioiden tulisi keskustelijoiden mukaan olla avoimia vain valmistelussa mukana oleville. Keskusteltiin myös, onko intranet oikea paikka valmisteilla olevien asioiden säilyttämiseen. Kommentoitiin, että valmisteilla olevat asiat voisivat olla muualla kuin intranetissä ja siten kaikki intranetissä olevat asiat olisivat pääasiassa koko henkilöstön luettavissa. Ehdotettiin, että jos valmistelussa olevia asioita työstetään

intranetin kautta, voisi toiminnallisuudeksi liittää mukaan hyväksymismenettelyn, jonka avulla määrittyy myös se, missä vaiheessa asiasta tulee julkinen kaikille.

Myös liiketoiminnan keskustelussa kannatettiin molempia vaihtoehtoja. Liikelaitokset, jotka tarvitsevat tietoa joltain toimialalta, haluaisivat päästä myös kyseisen toimialan intranetiin. Toisaalta taas liikelaitokset, jotka eivät tarvitse toimiakseen tietoa mistään muualta, eivät koe tarpeelliseksi päästä muiden intraneteihin. Kaiken oleminen avointa kaikille saattaisi keskustelijoiden mukaan vaikeuttaa tietojen etsimistä, koska tietoa olisi niin paljon.

#### 7.2.1.5 Henkilöstön mielipiteitä sivustorakenteesta

Jyväskylän kaupungin työntekijöiden fokusryhmäkeskusteluissa pohdittiin asiasisältöjen ja organisaation mukaisen rakenteen eroja, hyötyjä ja haittoja. Keskusteluissa ei päädytty selkeisiin ratkaisuihin.

Toimialojen ja/tai yksikköjen omat asiat haluttiin jollain tavalla rajata kaupungin yhteisistä asioista. Pohdintaa aiheutti esimerkiksi kysymys, kun on jokin kirjaston sisäinen koulutus, julkaistaanko siitä tieto koko kaupungin yhteisellä koulutussivulla vai kirjaston omilla intranetsivuilla. Sivistystoimen keskustelijat olivat sitä mieltä, että kirjaston omilla sivuilla.

Eräs yhdyskuntatoimen keskustelija kiteytti asian niin, että oli sisältörakenne mikä tahansa, tärkeätä oli, että toisiinsa liittyvät asiat – niin intranetissä kuin muidenkin välineiden kesken – on linkitetty toisiinsa. Eräs sosiaali- ja terveystoimen keskustelija taas piti tärkeänä, että intranetissä olisi mahdollisuus hakea hakusanalla. Samainen keskustelija piti Aatua vaikeana uusille työntekijöille, koska siellä sisällöt oli järjestetty pääosin organisaation mukaisesti, minkä vuoksi käyttäjän piti keskustelijan mukaan melkeinpä tietää ennalta, mitä mistäkin löytyy.

Erittäin tärkeinä keskusteluissa pidettiin oman yksikön intranetejä ja niihin haluttiin päästä nopeasti koko kaupungin yhteisestä intranetistä. Yksiköiden omat intranetit on koettu paikoiksi, joihin pystytään kokoamaan kyseisessä yksikössä tarvittavia arkisia työohjeita ja muita sisältöjä. Tällöin intranet palvelee työn tekoa helpottavana välineenä. Näin oli tehty esimerkiksi kirjastolla. Myös muissa sivistystoimen yksiköissä/toimipisteissä, joissa oli oma intranet, se koettiin toimivaksi ja tärkeäksi.

> *”– – ei se [intranet] tule työyksikön käyttäjille läheiseksi jos ei siellä ole sellaista omaa juttua. Silloinhan sitä käytettäisiin ahkerasti ja päivittäin.” (sivistystoimi)*

Myös sosiaali- ja terveystoimen keskustelijat olivat sillä kannalla, että jokaisella yksiköllä olisi kiva olla oma ajankohtaiset asiat keräävä sivunsa, mutta samaan hengenvetoon pohdittiin sitä, kuinka monimutkainen sivustosta saattaisi tulla, koska sosiaali- ja terveystoimi on niin suuri kokonaisuus.

#### 7.2.1.6 Yhteenvetoa

Tutkittujen kaupunkiorganisaatioiden intranetit koostuivat kaikille kaupungin työntekijöille tarkoitetuista yhteisistä sisällöistä eli pääintranetistä eli ”koko kaupungin yhteisestä intranetistä” sekä toimiala-/yksikköspesifeistä sisällöistä eli toimialojen/yksiköiden omista intraneteistä eli alaintraneteistä. Intranetien sisältörakenne perustui asiasisältöjen mukaiseen jaotteluun. Yhteisiä sisältöjä olivat henkilöstöasiat, strategiat ja ohjeet, talousasiat, päätöksenteko, projektit ja hankkeet, viestintä sekä viihteelliset sisällöt. Alaintranetien sisällöt olivat pitkälti toimialojen/yksikköjen itse päättämiä ja sisällöt olivat kutakin toimialaa/yksikköä koskevia. Personoinnilla voidaan yhdistää asiasisältöihin ja organisaatiorakenteeseen perustuvat sisältörakenteet. Neljällä kaupungilla viidestä kaikki sisällöt olivat tarjolla kaikille; yhdellä kaupungilla toimialan mukainen personointi/profilointi rajoitti käyttäjälle avoimiksi vain oman toimialan intranetin sekä yhteisen pääintranetin.

Jyväskylän kaupungin työntekijöiden fokusryhmäkeskusteluissa ei päädytty selkeisiin ratkaisuihin sisältörakenteen suhteen. Kuitenkin toimialojen ja/tai yksikköjen omat asiat haluttiin jollain tavalla erottaa kaupungin yhteisistä asioista. Keskusteluissa painotettiin linkittämisen ja hakukoneiden tärkeyttä. Erittäin tärkeinä fokusryhmäkeskusteluissa pidettiin oman yksikön intranetejä ja niihin haluttiin päästä nopeasti koko kaupungin yhteisestä intranetistä. Ne koettiin paikoiksi, jotka voivat helpottaa arkista työtä, jos niihin voidaan koota kyseisessä yksikössä tarvittavia arkisia työohjeita ja muita sisältöjä. Sekä vaihtoehdossa, jossa kaikki intranetin sisältö olisi avointa kaikille, että vaihtoehdossa, jossa intranetissä olisi eri käyttäjäryhmille rajatut sisällöt, nähtiin fokusryhmäkeskusteluissa puolensa.

### 7.2.2 Sisällöt

Tutkimuksen kohteena olleet intranetit sisälsivät koko kaupungin yhteisiä sisältöjä (ks. taulukko 8 alaluvussa 7.2.1.1) sekä toimiala- ja/tai yksikkökohtaisia sisältöjä. Tässä

alaluvussa keskitytään lähinnä yhteisiin sisältöihin sen perusteella, mitä teemoja haastatteluissa ja keskusteluissa nousi esiin. Erityisesti keskitytään omissa alaluvuissaan henkilöstöasioihin, sisäisiin tiedotteisiin, viihteellisempiin ja yhteisöllisyyttä korostaviin sisältöihin sekä kojelauta-ajattelun mukaisiin intranetin toiminnallisuuksiin. Muihin sisältöihin liittyvät Jyväskylän kaupungin henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa mainitsemat yksittäiset sisällön kehittämisideat ja -toiveet on toimitettu tutkimuksen tilaajalle.

Taulukossa 9 on listattu tutkittujen intranetien päänavigointivalikkojen navigointiotsikot (vrt. liite 4a-e).

| **Intranet 1** | **Intranet 2** | **Intranet 3** | **Intranet 4** | **Intranet 5** |
|---|---|---|---|---|
| - Henkilöstöasiat<br>- Koulutus<br>- Atk ja lomakkeet<br>- Ohjeet ja strategiat<br>- Talousasiat<br>- Kokoukset ja päätökset<br>- Projektit ja hankkeet<br>- Viestintä<br>- Yhteystiedot<br>- Huviksi ja hyödyksi<br><br>- Keskustelu<br>- Puhelinluettelo<br><br>- Kaupunginjohtajan palsta | - Etusivu<br>- Oma hallintokunta<br>- Puhelinluettelot<br>- Henkilöstöasiat<br>- Päätöksenteko<br>- Talous ja toiminta<br>- Tietovarastot<br>- Viestintä<br>- Palvelut | - Henkilöstöpalvelut<br>- Organisaatio<br>- Talous ja strategia<br>- Projektit<br>- Hankinnat<br>- IT-asiat ja puhepalvelut<br>- Viestintä<br>- Aineistot<br><br>- Ruokalistoja<br>- Avoimet työpaikat<br>- Sääntökokoelma<br>- Keskustelupalsta<br>- Kirpputori | - Yhteiset palvelut<br>- Avoimet työpaikat<br>- Henkilöstö<br>- Koulutus<br>- Työterveyshuolto<br>- Lomakkeet<br>- Päätöksenteko<br>- Verkkolehti<br>- Verkkotoimitus<br>- Tiedotearkisto<br>- Kartat<br>- Keskustelut<br>- Kirpputori<br>- Kuvapankki<br>- Mikrovinkit<br>- Nälkä!<br>- Tauon paikka<br>- Palautteen käsittely | - Sähköposti<br>- Henkilöstöhaku<br><br>- Henkilöstöasiat<br>- Ilmoitustaulu<br>- Kirpputori<br>- Lomakkeet<br>- Ohjeet<br>- Ohjelmistot<br>- Tarinatupa<br>- Tiimit<br>- Tilastot<br>- Viestintä<br><br>- Avoimet työpaikat<br>- Tapahtumakalenteri<br>- Tiedotteet |

Taulukko 9. Tutkittujen intranetien päänavigointivalikkojen navigointiotsikot.

Intranetien perussisältöihin kuuluivat dokumentit strategioista, ohjeista, säännöistä ja toimintatavoista sekä talouteen ja päätöksentekoon liittyvät asiat. Julkisista dokumenteista kaupunkien intranetissä käsiteltiin usein vain olennaisimmat asiat, esimerkiksi korostaen henkilöstönäkökulmaa, ja sivulta linkitettiin kaupungin www-sivustolle, jossa laajemmat dokumentit olivat.

Intraneteissä julkaistiin projektien, hankkeiden, työryhmien, toimikuntien ja tiimien muistioita ja muuta toimintaan liittyvää. Pääasiassa kaupungit olivat ryhmitelleet intranetin rakenteeseen nämä sisällöt niin, että yhteisen intranetin puolella oli poikkihallinnollisten työryhmien ja hankkeiden sisällöt ja toimialojen intraneteissä oli toimialojen omien työryhmien sisällöt. Ainakin yhdessä kaupungissa poikkihallinnollisten

tiimien muistioiden julkaiseminen intranetissä oli vaatinut kulttuurimuutosta (ks. alaluku 7.4.5.3. Toimintatapamuutokset ja muutosvastarinta).

Intranetien tekijöiltä kysyttiin myös, minkälainen sisältö ei sovellu intranetiin. Luonnollisesti tekijät kokivat intranetin eräänlaisena joukkoviestinnän välineenä henkilöstölle, eikä se siten sovellu pienryhmä- ja henkilöviestintään. Eräs tekijä korosti, että monisteista suoraan intranetiin siirretty ”byrokratiateksti” ei sovi intranetiin, vaan näitä tekstejä tulee muokata. Monessa kaupungissa oli myös aiheuttanut keskustelua se, voiko intranetissä julkaista henkilökunnalle kohdistettuja yksityisyritysten tarjouksia (ks. alaluku 7.2.2.1 Henkilöstöasiat).

#### 7.2.2.1 Henkilöstöasiat

Henkilöstöasioita oli kaupunkien intraneteissä laajasti. Sisältöjä olivat muun muassa työsuhdeasiat, työterveyshuolto, järjestötiedotteet, koulutus, koulutusmateriaalit, rekrytointi, palvelussuhteen alkaminen, perehdyttäminen, johtaminen, palkitseminen, työsuojelu, palvelussuhteen päättyminen, henkilöstöstrategia sekä tulos- ja kehityskeskustelut.

Intraneteissä oli myös henkilöstöasioihin liittyviä lomakkeita. Intraneteissä vaihteli se, miten lomakkeet oli teknisesti toteutettu. Osa lomakkeista oli tulostettavia, osa suoraan intranetin kautta ja osa sähköpostin liitetiedostoina lähetettäviä. Meneillään oli selkeästi murrosvaihe. Esimerkiksi yhdessä kaupungissa pyrittiin saamaan kaikista lomakkeista sähköisesti käsiteltäviä tulevaisuudessa ERP-järjestelmän myötä. Kaikissa Jyväskylän kaupungin työntekijöiden fokusryhmäkeskusteluissa korostui se, että lomakkeet kuten muutkin henkilöstöasiat koettiin erittäin tärkeiksi. Jyväskylän kaupungin intranet Lyytissä lomakkeet eivät olleet vielä sähköisesti käsiteltäviä, mutta keskusteluissa työntekijät toivoivat niitä.

Linjaukset vaihtelivat kaupunkien välillä siinä, voiko ja jos voi niin millaisia henkilöstöetuja julkaista intranetissä. Keskustelua oli herättänyt se, onko henkilöstöetujen julkaiseminen intranetissä mainostamista julkisilla varoilla.

> *”– – oon todennu, että täällä ollaan hirveen tarkkoja siitä, että se tieto, mitä tarjotaan, täytyy olla sillä tavalla... tasapuolista – tai että meidän täytyy koko ajan ottaa huomioon, että me ei esimerkiksi markkinoida ulkopuolisia tahoja. Otetaan vaikka henkilöstöedut esimerkiksi. Meillä käydään tällä hetkellä sellaista kädenvääntöä, että voidaanko me julkaista sellasia etuja, mitä ulkopuoliset tarjoajat tarjoo, intrassa vai ei. – – Että julkisena organisaationa kun kuntalaisten verorahoilla pyöritetään, niin koko ajan on hirveen tarkkaa siinä, että se kaikki tieto ja sisältö, mitä me tuolla tarjotaan, niin sen*

*täytyy olla hyväksyttävää sillä tavalla, että me voidaan julkisesti sanoa, että tämmöstä tietoja siellä on ja näin me siellä toimitaan."*

Linjaukset vaihtelivat ääripäiden välillä. Eräässä kaupungissa julkaistiin kaikki henkilökunnan alennusvinkit ja henkilöstöedut. Toisessa julkaistiin vain sellaisia kaupallisia tiedotteita, joista oli henkilöstölle selkeää hyötyä.

*"Kaupallisia tiedotteita joitakin, mutta näistäkin me ollaan rajattu se, että me ei laiteta tänne mainoksii, jotka ei varsinaisesti tarjoo mitään etuja henkilöstölle, koska muutenhan me jouduttaisiin ihan loputtomaan suohon tämän kanssa. Täähän ois hyvä markkinakanava 6000 henkilölle ja sitä jonkun verran yritettiin sillon alussa, että yritykset huomas, että meillä on nyt tämmönen käytössä, että 'Hei, voitko laittaa tän teijän intraan?' ja sit oli myynnissä jotain villasukkia ja vastaavaa, mutta jos niitä ei anneta kaupungin henkilöstölle yhtään alennettuun hintaan, niin silloin me ei tänne sitä merkitä. Mut jos meillä on joku semmonen, et siinä on selkeä hyöty, niin sitten tietenkin merkitään tänne. Et täällä on nyt todennäköisesti aika vähän kaupallisissa tiedotteissa, että 'Verta luovuttamaan'. Tässä sen näkee tän meidän tason, et ei niitä hirveesti oo."*

Mutta eräässä toisessa kaupungissa taas ei julkaistu kuin kaupunkiorganisaation omien yksiköiden tarjoamia etuja, koska muiden organisaatioiden etujen julkaiseminen koettiin ilmaisen mainospaikan antamiseksi.

*"– – mitä ei ainakaan laiteta, mitä joskus kysellään, että kun on se, että kaupungin työntekijöille on alennuksia jostain liikkeistä. Niin me ei täällä laiteta sellasia, että nyt 'se ja se urheiluliike tarjoaa henkilöstölle erikoishintaan sitä ja tätä'. Et koska se tän kokosessa kaupungissa on taas aika kivaa ilmasta mainosta – 13000 työntekijää täällä. Jos nyt vaikka neljäkin tuhatta ihmistä kävis intrassa, kun se olis tossa ykköspaikalla jonkun liikkeen nimi niin... ihan hyvä mainos! Siinä 10 prosentin alennus on varmaan aika pieni hinta siitä, että nimi näkyy tossa. Että vaikka ne periaatteessa on henkilöstöneuvoston sopimia juttuja ja tavallaan ne olis kauheen kivoja, mutta silti ei, sillä niitä kyselyjä tulee ihan hirveesti. Me saatais vaan laittaa tollasta mainospalstaa pyörimään! Niitä ei oo myöskään mihinkään tonne alasivuille listattu, että 'noista liikkeistä saat'. Vaikka sellasia kaikki tietää olevan. Se menee enemmän sillai kuulopuheen perusteella. – – Me ollaan laitettu oikeestaan sellaset, jotka on kaupungin omia. Että jos esimerkiksi kaupungin oma jokin kulttuuritoimi tarjoaa jotain – – joskus pääsee esimerkiksi ilmaiseksi, niin sitten ollaan saatettu laittaa. Mutta sen pitää olla kyllä kaupungin omaa organisaatiota."*

#### 7.2.2.2 Sisäinen viestintä, uutiset, tiedotteet, ilmoitustaulu, kalenteri

Kaikkien kaupunkien intranetien etusivulla oli rullaava uutispalsta eli uutisvirta, jossa julkaistiin sisäisiä tiedotteita sekä muita sisäisiä uutisia. Uutis- ja tiedotepalstat saattoivat myös olla erillisinä virtoina sekä osassa intraneteistä etusivulla näkyi myös henkilöstölehden juttuja. Uutispalstalle päivittyivät päällimmäisiksi aina tuoreimmat uutiset ja kaiken kaikkiaan uutisotsikoita näkyi kerrallaan etusivun uutisvirrassa muutama. Osassa intranetejä etusivun pääuutiseen oli mahdollisuus liittää ingressiteksti ja kuva.

Kun sisäiset tiedotteet julkaistiin intranetissä, niiden lähettäminen sähköpostilla oli lopetettu kaikissa tutkimukseen osallistuneissa kaupungeissa (ks. alaluku 7.4.7.1 Intranet ja sähköposti). Ratkaisu oli vähentänyt sähköpostin määrää ja päällekkäisiä lähetyksiä. Jos intranetiin päivitettiin jokin erittäin tärkeä asia, saatettiin siitä lähettää sähköpostilla viesti, jossa oli mukana linkki intranetiin. Lisäksi joissain tapauksissa lähetettiin viesti pienemmälle joukolle, esimerkiksi työryhmälle, jonka kokousmuistio oli päivitetty intranetiin.

#### Uutisvirrat ja niiden päivittäminen

Kaupunkien intraneteissä oli myös toimialakohtaisia uutisvirtoja. Toisissa intraneteissä uutisvirrat olivat täysin erillisiä, toisissa taas kopioidaan uutisia myös uutisvirroista toiseen.

Intranetien tekijöillä oli erilaisia toimintamalleja siihen, kuka pääsee päivittämään uutisia yhteisen intranetin etusivun uutisvirtaan. Monessa kaupungissa oli kokeiltu erilaisia ratkaisuja. Toisilla kaupungeilla vain muutamalla henkilöllä oli oikeus tehdä päivityksiä etusivun uutisvirtaan, toisilla taas toimialojen päätiedottajilla, toisilla kaikilla uutisten tuottajilla. Tekijät olivat löytäneet kaikista toimintamalleista sekä hyviä että huonoja puolia.

Eräässä kaupungissa toimialojen ja koko kaupungin etusivun uutisvirta tuotettiin erikseen ja myös vastuu oli jaettu.

> *”– – jokaisella toimialalla – meillä on kolme toimialaa: sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi ja tekninen ja ympäristötoimi sekä täällä keskushallinnossa tää pienempi porukka – ni siellä on jokaisessa omat tiedotuspäälliköt. Toimialat tekee ite näitä [uutisia]. Et nää kaks palstaa [koko kaupungin uutispalsta ja keskushallinnon uutispalsta] on meidän keskushallinnon viestintäryhmän hallinnassa, mutta sitten tää toimialojen uutiset on semmonen, mihin tulee suoraan kultakin toimialalta.”*

Eräässä toisessa kaupungissa toimialojen tiedottajat olivat samalla tavalla vastuussa toimialan uutispalstasta. Jos uutinen oli sopiva koko kaupungin palstalle, lähettivät he sen pääkäyttäjille, jotka lisäsivät sen yleisen intranetin etusivun uutisin. Kaupungissa oli ajateltu muuttaa tätä käytäntöä niin, että myös toimialojen tiedottajat pääsisivät lisäämään uutisia suoraan koko kaupungin uutisvirtaan. Siinä nähtiin myös vaaransa.

> *”Mä oon miettinyt sitä, että tulevaisuudessa, sitten kun on nää kaikki intrat valmiina ja kun meillä on ammattitaitoisia tiedottajia hallintokunnissa – – niin me voitas sopia semmonen käytäntö, että he silloin kun on todella tarpeen, voisivat suoraan julkaista myös sinne kaupungin tiedotteisiin, että niiden ei tarviis mennä mun ja meidän*

*tiedottajan kautta. Mut se vaatii tiettyä juttua vielä. Että meillä on ollu vähän ongelmia esimerkiksi tuolla internetin puolella, että jotkut tahtoo tehdä sitten sitä, että kun on hoksannu, että sinne tulostuu eka sivulle vain tietty määrä uutisia, niin ne on vallannu koko päiväks sen koko uutispalstan laittamalla sinne vaan hirveet määrät omia uutisia. Että eihän se toimi. Että kyllä siihen pelisäännöt pitää saada valmiiksi. Noh, nää jotka on sitä tehny, ei ookkaan niitä ammattilaisia viestinnässä, vaan tekee sitä otona ja on sitten ilmeisesti ollu vähän puutetta siinä perehdyttämisessä."*

Kolmannessa kaupungissa uutisten julkaisu virtoihin oli vapaata – yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Kyseinen intranet oli vasta muutaman kuukauden ikäinen.

*"– – tällä hetkellä me ei olla rajoitettu sitä, että minne uutispalstalle voi tuoda uutisia. Vaan kun joku tekee sen uutisen, niin se saa siinä rastia ruutuun, että tuoko se sen ihan tänne asti vai vain toimialan. Mutta tätä on toki pohdittu ja jatkossa, kun päivittäjiä tulee paljon enemmän, niin tähän ehkä mennään, että ne on vain tietyt päätoimittajat, jotka sitten tälle [etu]sivulle tuo. Mutta toistaseks ei oo ollu ongelmia nimenomaan siinä, että siellä olis asiattomia tai tiettyä pienempää ryhmää koskevia uutisia. Tän ajatus on siis, että mitkä uutiset tähän [etusivulle] tulee, niin koskis siis kaikkia – – Toistaseksi ollaan otettu järjestelmään, että kaikki saa viedä kaikkeen periaatteessa. Tiettyjen sääntöjen puitteissa."*

Neljännessä kaupungissa taas etusivun uutisvirran hallinnointi oli aiemmin keskitetty, mutta kun työntekijäresursseja oli vähennetty, etusivun muokkausoikeuksia oli annettu useammalle. Ongelmaksi oli muodostunut, että kaikki halusivat erottua etusivulla ja hyvinkin tärkeä asia saattoi helposti valua sivun alalaitaan. Etusivu olisi haluttu pitää muutaman henkilön käsissä.

*"Meidän toimialojen niin sanotut pääkäyttäjät, he saa tehdä tähän uutisia. Mut miks se olis haluttu – edelleenkin mä sanon, et se olis haluttu pitää keskitettynä – koska tässä käy helposti siten, että koska meillä on hirveesti – sanotaan, et siinä on 20, joilla on oikeus päivittää tuota – niin siinä tapahtuu sitä, että totta kai jokainen ajattelee, et 'tää mun asia on niin tärkee, et se pitää tähän nostaa'. Silloin se [sivun pituus] joskus venyy ja venyy ja venyy ja siellä saattaa joku todella tärkeä asia, joka koskettaa koko kaupungin henkilöstöä – sanotaan, et vaikka atk-keskus ilmottaa viruksesta: 'ei saa avata mitään posteja, et siel on virus' – niin se meneekin tänne näin alas [ei näy näytöllä, vaan on vierityksen jälkeen vasta nähtävissä sivun lopussa] ja se jää monelta huomaamatta. Et kun se [uutisten päivitys] ois keskitetty, niin silloin sen tietäisi, että se on ykkösuutinen ja muut uutiset tulee sit alle. Siinä vaiheessa, kun se oli meillä tässä keskitetty ja meitä oli tässä useampi tekemässä, niin silloin me käytettiin noissa myös kuvia. Joka uutiseen pikkunen kuva antaa hirveesti ilmettä. Mut nyt ei oo mitään mahdollisuuksia mennä siihen, et se on aika karmeen näkönen ja siellä on sitten varmaan kaikki mahdolliset väritkin käytössä! Että kun jokainen haluaa sitten erottua!"*

### Mediatiedotteiden julkaisu intranetissä

Kolme viidestä kaupungista ei julkaissut ulosmenneitä ja kaupungin internet-sivuilla jo julkaistuja ulkoisia mediatiedotteita intranetissä. Haastatellut kertoivat, että voidaan yleisesti olettaa, että henkilöstö käy katsomassa ulkoisia tiedotteita/uutisia kaupungin

www-sivuilta. Eräs haastateltava kertoi, että selkeydenkin vuoksi ulkoisia tiedotteita ei julkaista sisäisellä sivustolla.

> *”Ehkä on haluttu sitten erottaa niin selkeesti se sitten, että ihmiset ymmärtää... Meillä on edelleen paljon organisaatiossa sitä ongelmaa, että ihmiset ei ymmärrä, että mikä on julkista tietoa, mikä on internetissä, ja mikä on sisäistä tietoa, mikä on intrassa. Ja se julkisuusaste vielä, että se, mikä on sisäistä tietoa, ei sais antaa ulospäin. Niin se on nyt helpompi, vielä ainakin toistaseks, pitää ihan erillään.”*

Yhdellä kaupungilla lehdistötiedotteet näkyivät otsikkotasolla intranetin uutisvirrassa ja niistä vei linkki internet-sivuille. Eräällä toisella kaupungilla lehdistötiedotteet oli sovittu julkaistavaksi oman linkkinsä taakse samaan paikkaan lehdistötilaisuustietojen kanssa, eivätkä ne näkyneet intranetin etusivulla. Kyseisen menettelytavan noudattaminen kuitenkin takkuili käytännössä.

### Tapahtumakalenteri, ilmoitustaulu ja henkilöstölehti

Uutisvirran/uutisvirtojen lisäksi intranetien etusivuilla oli kolmessa kaupungissa sisäinen tapahtumakalenteri, joihin päivittäjät pystyivät lisäämään kaupungin toimintaan liittyviä tapahtumia, lähinnä tietoja koulutuksista, seminaareista ja tyky-toiminnasta. Lisäksi kaupungeilla (tai muilla paikallisilla toimijoilla) oli www-sivuillaan yleisiä julkisia tapahtumakalentereita. Erään kaupungin intranetin etusivun tapahtumakalenterin tavoitteena oli aktivoida ihmisiä huomaamaan, mitä kaikkea erityyppisiä tapahtumia kaupungissa on ja samalla aktivoitaisiin ihmisiä osallistumaan niihin.

> *”Tuo on semmonen, missä mä saan olla diktaattorina eli mä aina nostan jonkun tapahtuman – kaupungin kaikista noista mahdollisista, mistä mä kuulen, että jossakin tapahtuu jotakin. – – Mutta että mä poimin joko sieltä [www-sivuston yleisestä tapahtumakalenterista] tai joskus tulee esimerkiksi kutsuja johonkin seminaareihin, jotka on avoimia, joita ei löydy jostain meidän tapahtumakalentereista, niin mä nostan niitä sitten esille. – – Osa tapahtumista on, että kaupunki ite järjestää, mutta osa on ihan, että ulkopuolisetkin järjestää. – – Tällä hetkellä siinä ei ole yhtään tapahtumaa, kun mä en ole kerennyt – tähän aikaan vuodesta [marraskuussa] ei nyt hirveesti tapahdu.”*

Lisäksi parissa intranetissä oli käytössä ilmoitustaulu, jota toisessa kaupungissa käytettiin lyhyisiin ilmoituksiin, joita ei ollut muualla intranetissä, tai linkkivinkkeihin sisälle tai ulos. Toisessa kaupungissa taas muun muassa kirjastolla oli käytössään ilmoitustaulu, jonka avulla henkilökuntaa etsi esimerkiksi kuljetuksessa kadonnutta teosta.

> *”Ilmoitustauluasiat – –. Kirjaston sivuilla oli valtava tarve tällaselle ilmoitustaululle, koska kirjastollakin on näitä lähikirjastoja – kuinkahan paljon niitä lie, niitä on tietenkin ympäri kaupunkia – ja sitten on asioita, jotka ei todellakaan ole uutisia tai tiedotteita vaan ihan ilmoitusluontoisia asioita. Et siellä on sellaisia kysymyksiä esimerkiksi ollut,*

*että on jotkin kirjat mennyt hukkaan, että on tilattu johonkin kirjastoon vaikka venäjänkielisiä lastenkirjoja ja ne ei oo tullut perille, että 'kuka tietää, missä ne seilaa?'. Elikkä sitä käytetään ihan sen tyyppisiin asioihin."*

Henkilöstölehdestä oli usein nettiversio intranetissä (ks. tarkemmin alaluku 7.4.7.3 Intranet ja henkilöstölehti).

### Ajatus intranetistä aamun lehtenä

Monet intranetien tekijät korostivat sitä, että intranet – ja varsinkin sen etusivu – voidaan nähdä kuin aamun lehtenä, josta on saatavilla yhdellä silmäyksellä tuoreimmat tiedot siitä, mitä kaupunkiorganisaatiossa tapahtuu. Intranetin aktiivisen seuraamisen vakiintuminen organisaatiossa vaatii haastatellun mukaan kuitenkin aina jonkinlaista toimintatapa- tai toimintakulttuurimuutosta.

*"Mä aina korostan sitä, että – nyt meillä tosiaan lehtiä kun tehdään vähän, meidän henkilöstölehdestäkin todennäköisesti luovutaan – niin tärkeimmät uutispaikat – sanotaan, että se on aamun uutislehti, katsaus, niin kuin paikallislehti aina otetaan kahvikupin kanssa aamusin kouraan. Niin, kun työpaikalle tulee, niin avataan intra ja avataan internet ja katotaan etusivun tuoreimmat uutiset ja sitten ollaan kärryillä siitä, mitä talossa tapahtuu. Et se on sellanen toimintatapamuutos, mitä vaaditaan ja se vie aikansa. Se ei tapahdu nopeasti. Mutta sitten kun sen oppii, niin se käy rutiinilla. Sitten ollaan jo aika hyvillä vesillä."*

Jyväskylän kaupungin henkilöstön fokusryhmäkeskustelussa kerrottiin keskustelijoille tästä niin sanotusta "intranet aamun lehtenä" -ajatuksesta. Yhdyskuntatoimen keskustelussa asiaa kommentoitiin hyvin lyhyesti: *"Ymm... miksei?"* Muissa ryhmissä ajatus aiheutti hieman pidempää keskustelua ja yleisesti ajatukseen suhtauduttiin varauksellisesti. Jotta keskustelijat kävisivät aamuisin tarkistamassa intranetin tuoreet uutiset, mainittiin vähimmäisvaatimukseksi varsinkin sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen keskusteluissa, että intranetin uutispalstan tulisi todella sisältää tuoreita ja useasti päivittyviä uutisia:

*"Siis semmonen ei oo mistään kotosin, että siellä on monen viikon vanhat asiat siinä päällimmäisenä, eikä mitään uutta! Pitää olla ajan tasalla sitten tosiaan."*

Sivistystoimen ryhmässä todettiin, että jos intranetin etusivun kautta tulisi mentyä esimerkiksi joihinkin muihin järjestelmiin työtehtäviä hoitamaan, niin siinä tapauksessa samalla tulisi vilkaistua uutiset intranetin etusivulta.

Sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä korostettiin myös sitä, että tietokoneen käytössä on eroja niiden välillä, jotka istuvat koko päivän koneen ääressä ja niiden, jotka vain käyvät esimerkiksi kirjaamassa potilastietoja yhteisillä koneilla. Ne, jotka eivät

istu koneella koko päivää, eivät tule katsoneeksi intranetiä niin usein. Keskustelijat kertoivat, että nykyisin intranetiin ei tule mentyä kuin tarkoituksella. Ajan tasalla pysymisen lisäksi he mainitsivat, että jos esimerkiksi sähköposti avattaisiin intranetin kautta tai jos selaimen aloitussivuna olisi intranet, saattaisivat he käydä vilkaisemassa uutisia intranetissä.

Liiketoiminnan ryhmässä ajatus intrasta aamun lehtenä ei herättänyt innostusta, vaikka sisäiset tiedotteet näkyisivätkin intranetin pääsivulla. Keskustelijat kertoivat, että töihin tullessaan he katsovat sähköpostin ja kalenterin, eivät intranetiä. Keskustelijat pitivät enemmän siitä, että sisäiset tiedotteet kulkevat sähköpostilla, koska sähköpostinsa voi lukea muuallakin kuin työpaikan verkossa, viestejä voi kansioida omaan tyyliin ja tarpeettomat viestit voi poistaa. (Ks. myös alaluku 7.4.7.1 Intranet ja sähköposti.)

#### 7.2.2.3 Kohti kojelautaa

Moni haastateltu intranetin tekijä korosti, että intranet ei ole enää vain tiedonvälityskanava tai staattinen tiedon säilytyspaikka. Intranet on muuttumassa yhä enemmän kohti kojelautaa, työpöytää, käynnistysalustaa, jonka kautta pääsee sovelluksiin, tietojärjestelmiin ja -kantoihin. Intranetin työkalurooli arkisessa työssä korostuu, he uskoivat.

> *”Nimenomaan tää [tavoitettavuustiedot] kuvaa hyvin sitä, mitä me intrasta kaivataan. Tavotettuvuus parantuu, arkipäivän työ helpottuu. Ei vaan enää sitä tiedonvälitystä. Tää alkaa jo olla suuremmassakin roolissa nyt tää – tai no ei nyt ehkä niin voi sanoo – mutta YHTÄ SUURESSA roolissa tää tämmönen työkalurooli tässä.”*

> *”Et tää tuli vähän niin kuin käyttäjiltä toiveena, että lisätkää sellanen ’Ohjelmistot’-osiokin, että tää on semmonen kasvava alue. Tavallaan käy siitä työpöytänimikkeestä sitten, kun tähän tulee – vois olla periaatteessa wordit, sähköpostit, mitä hyvänsä. Elikkä täältä klikkaamalla pääsee niihin. Eli jossain kyselitkin, että käytetäänkö työpöytänä, niin tämä on semmonen toive, että mahdollisimman paljon pystyttäis käyttämään.”*

> *”Nää on justiinsa niitä oikeita integrointeja, mitä me lähetään varmaan tekemään, jos vaan aikaa ja rahaa löytyy. Mutta katotaan, miten käy. Mää näen ainakin, että intra ei – niinkun me ollaan nyt ensisijaisesti toteutettu tää sellasena viestinnällisenä intrana, koska se ensisijainen tavoitehan oli se, että pitäis pystyä tavoittamaan mahdollisimman laajasti kaupungin henkilöstö ja sen tiedonkulun pitäis parantua. Mutta se ei mun mielestä riitä. Ei se oo se viestinnällinen intra – siis viestintä on totta kai tärkein asia – mutta että se ei riitä, että se pitää, että tämmösestä järjestelmästä ja tästä toiminnasta saatais kaikki hyöty irti, niin kyllä se vaatii sen, että tätä pystytään jatkokehittämään ja tekemään niitä integraatioita ja hyödyntämään muita järjestelmiä ja yhdistämään sitä tietoa, mitä eri järjestelmissä on.”*

*”– – mulla on sellasena visiona tai haaveena – – et pystyis rakentaan tästä sellasen järjestelmän, et se ois jokaisella semmonen päivittäinen työkalu. Tosiaan, kun aamulla töihin tullaan, niin samoin kun sä avaat sanomalehden, sä avaat intran. Et siel ois ne tärkeet jutut ja se toimis hyvänä asioiden tallennuspaikkana ja uutisointipaikkana ja – – sitä kautta voitais integroida näitä talon eri järjestelmiä yhteen. Et tarviin mä sitten tietoo jostain Notesista tai puhelintietokannasta – – tää ois tosi upee juttu. Ja että pystyis myöskin ekstranetpalveluja tarjoomaan sieltä toimittajille ja muille naapurikunnille. – – Ja konsernin tyttärille. Sitä tässä on niin valtavasti tätä kenttää, että mielikuvitus on tässä lähinnä rajana.”*

Kaupunkien intraneteissä oli jo jonkin verran erilaisia työkaluja ja linkkejä muihin järjestelmiin. Itsestään selviä työkaluja, jotka olivat käytössä kaikissa kaupungeissa, olivat hakukone sekä puhelinluettelo/yhteystietohaku. Monet intranetin tekijät kertoivatkin, että puhelinluettelo on yksi käytetyimmistä toiminnoista intranetissä ja se houkuttaa intranetin käyttöön. Samaa mieltä olivat Jyväskylän kaupungin intranet Lyytin käyttäjät. Intranetin puhelinluettelossa yhteystiedot pysyvät ajan tasalla verrattuna nopeasti vanhentuvaan paperiseen puhelinluetteloon. Eräässä kaupungissa puhelinluettelosta sai myös henkilöiden tavoitettavuustiedot. Jokainen henkilö voi siis käydä laittamassa intranetin kautta puhelinjärjestelmään tiedot siitä, oliko paikalla, kokouksessa, lomalla vai missä. Jos toinen henkilö sitten etsi kyseistä henkilöä puhelinluettelosta, näki hän suoraan intranetistä, oliko henkilö tavoitettavissa.

Intraneteissä itsessään oli jonkin verran sovelluksia, kuten keskustelupalsta, ilmoitustaulu, gallup ja kirpputori. Intraneteistä oli linkkejä moniin www-pohjaisiin sovelluksiin, jotka olivat yhteydessä muihin järjestelmiin tai tietokantoihin. Kojelautaajatuksen mukaan intranet on nämä linkit kokoava järjestelmä.

*”– – Siis meillähän on paljon linkitetty sinne erilaisia juttuja ja sehän se pyrkimys on, että ei tarviis enää erikseen tehä itelleen linkkilistaa tai aina avata jotakin kautta erikseen – –Tää olis just tää intra sellanen portaali, jonka kautta pääsee sitten kaikkialle. Puhutaan sitten portaalista tai työpöydästä tai mistä tahansa.”*

Erilaisia ideoita ja jo käytössä olleita integraatioita muihin järjestelmiin on esitelty taulukossa 10. Pääosa integraatioista oli toteutettu linkittämällä.

| **Mihin järjestelmään yhteys (esimerkiksi)** | **Käytännön sovellus (usein linkki intranetistä kyseiseen sovellukseen, joka joissain tapauksissa voi olla myös internetin puolella)** | **On jo käytössä (kaupunkien määrä)** |
|---|---|---|
| Puhelinjärjestelmä | Puhelinluettelo/Yhteystietohaku<br>Henkilö merkitsee intranetin kautta tilansa (esim. ”Kokouksessa”) | 5<br>1 |
| Tilanvarausjärjestelmä | Tilavaraukset | 1 |
| Dokumentinhallintajärjestelmä | Linkitys dokumentteihin | 1 |
| Talouden järjestelmät | Taloudenseuranta | 1 |
| Toiminnanohjausjärjestelmä / ERP | Sähköiset lomakkeet<br>- käsittely täysin sähköisesti<br>- valmiiksi täytettyinä käyttäjän henkilötiedot<br>Matkalaskujen käsittely<br>Hankintojen tekeminen<br>Lomalistat kaikkien nähtäville | <br>1<br>0<br><br>1<br>0<br>0 |
| Rekrytointijärjestelmä / Osaamisenhallintajärjestelmä | Avoimet työpaikat<br>Työpaikkojen haku<br>Oman osaamisen arviointi<br>Kehityskeskustelu | 2<br>2<br>1<br>1 |
| Asianhallintajärjestelmä / Päätöksentekojärjestelmä / Diaarijärjestelmä | Kaupunginhallituksen ja -valtuuston, lautakuntien ja viranhaltijapäätösten selailu | 1 |
| Tilastotietokanta | Tilastojen haku | 1 |
| Strategiatyökalu | Strategiatyökalu | 1 |
| Sähköposti | www-pohjaisen sähköpostin käynnistys | 1 |
| Järjestelmä, jossa ruokalistat | Ruokalistat | 1 |
| Tietokanta | Laiterekisteri | 1 |
| Tietokanta | Kuvapankki | 0 |
| | www-sivuston kautta lähetettyjen palautteiden käsittely | 2 |
| | www-sivuston kautta lähetettyjen päivähoitohakemusten käsittely | 1 |
| Tietokanta | Sanakirja | 2 |
| Karttapalvelut | Linkki internetin karttapalveluun | 3 |

Taulukko 10. Tekijöiden haastatteluista esiin nousseita yksittäisiä järjestelmäintegraatioideoita ja ideoita käytännön sovelluksiksi.

Järjestelmäintegraatioiden tavoitteena oli helpottaa arkisia työprosesseja. Esimerkiksi eräässä kaupungissa oli joitakin tehtäviä, joita voi tehdä ainoastaan intranetin

kautta, kuten kokoustilojen varaaminen. Kyseinen tilavarausjärjestelmä sisälsi kaikki kaupungin tilat.

Eräs tekijä lisäsi, että osaa intranetin ja tietokantojen/-järjestelmien välille luoduista yhteyksistä voidaan luonnollisesti hyödyntää myös ekstranetin ja internetin puolella. Esimerkiksi hänen työstämässään intranetissä oli linkki asianhallintajärjestelmään, jossa kaupunginhallituksen ja -valtuuston, lautakuntien ja viranhaltijoiden päätökset (myös kaikki henkilöstöasioiden päätökset esim. uusien palkkaukset) olivat kaikkien työntekijöiden luettavissa. Luottamushenkilöekstranetissä näkyi muuten samat tiedot paitsi henkilöstöasioista tehdyt päätökset. Internetin puolella näkyi pelkästään lautakuntien, kaupunginhallituksen ja -valtuuston päätökset.

Kolmessa kaupungissa oltiin kovaa vauhtia menossa kohti kojelautamallia ja lisäämässä työkalujen ja integraatioiden määrää lähitulevaisuudessa. Kahdessa intranetissä oli jo erillinen navigaatio- tai alasvetovalikko työkaluille.

> *”Tänne lisätään koko ajan tämmösiä työkaluja niin kuin toi sanakirja – –. Hyvin paljon toimii myös sellasena työpöytänä silloin tän intra.”*

> *”Tää on kyl semmonen, mihin meillä on aika paljon panostettu. Ja luulen kyllä, että näitä tulee lisää, näitä työkaluja. Tää on kyllä se intran tulevaisuus tavallaan, ainakin nyt tällä hetkellä meillä.”*

Eräässä kaupungissa oltiin parhaillaan rakentamissa ERP-järjestelmää ja sen integraatioita intranetiin. ERP-järjestelmällä oli tavoitteena tuoda mukanaan monenlaisia työprosesseja helpottavia toimintoja. Esimerkiksi suunnitelmissa oli siirtää kaikki lomakkeet ERP-järjestelmän kautta sähköisesti käsiteltäviksi seuraavan vuoden aikana. Haastatteluhetkellä kyseisessä intranetissä pystyi täyttämään sähköisesti vain matkalaskun. Myös esimerkiksi hankintasopimusten mukaiset tilaukset tulisivat tulevaisuudessa tehtäväksi ERP-järjestelmän kautta kyseisessä kaupungissa.

Eräässä toisessa kaupungissa pohdittiin asianhallinta- sekä dokumentinhallintajärjestelmien hankkimista. Kolmessa kaupungissa harkittiin ryhmätyöohjelmistojen hankkimista intranetiin, jotta niitä voitaisiin käyttää työryhmien ja yksiköiden työtiloina.

> *”On ollu puhetta, et ton intran kanssa jossain vaiheessa tulevaisuudessa on varmaan jossain vaiheessa edessä, että tänne tulee tietynlaisia oppimisympäristöjä, että voidaan luoda jotain sellasia verkkosalkkuja. – – jossa vois käydä keskusteluita ja olla aineistoja ja vähän sellasta vuorovaikutteisempaa kuin mitä tää tarjoo. Et se on ehkä tulevaisuudessa yks sellanen osa, mikä tähän intraan tulee liittymään. – – Että kuitenkin tälläsessa organisaatiossa on sellasia työryhmiä, joissa on just niinkun eri toimialoilta*

*ihmisiä. – – Et semmosta toimialojen rajat ylittävää foorumia, joka olis kuitenkin vain tietyille henkilöille, niin semmosta ei nyt tällä hetkellä oo."*

Eräässä näistä kaupungeista opettajilla oli jo käytössä tällainen oppimisympäristö, jossa oli muun muassa yhteystietoja, opetusmateriaaleja, ilmoitustaulu sekä keskustelupalsta, jossa oli käyty keskustelua esimerkiksi opetussuunnitelman uudistamisesta. Oppimisympäristö ei ollut intranetin osa, joten siihen opettaja pystyi menemään käyttäjätunnusten kanssa vaikka omalta kotikoneeltaan. Lisäksi yhden kaupungin tekijä uskoi jonkin ajan päästä päästävän paperittomaan kokousmenettelyyn luottamuselimissä eli luottamushenkilöt eivät enää saisi asiapapereita papereina, vaan jokaisella olisi käytössään kannattava tietokone. Lisäksi tekijä uskoi keskustelufoorumeiden ja ryhmätyötilojen nousuun, koska poikkihallinnollisia työryhmiä on vaikea saada kokoon saman pöydän ääreen. Hän uskoi, että osa asioista voitaisiin hoitaa virtuaalisesti.

Ainakin yhdessä kaupungissa keskustelua herättivät järjestelmäintegraatioiden tietoturvakysymykset.

*"– – pitäis selkeyttää sitäkin, että joka on ihan yks sellanen kynnyskysymys, että minkälaisia järjestelmiä ja minkälaista tietoa me uskalletaan tän intran kautta tuoda esiin. Että onko järkee esim. että voidaanko me jostain henkilötietojärjestelmästä tuoda tietoja tonne. Ja mitä tietoja? Että mä näkisin esim. että henkilötietojärjestelmästä vois tonne intraan ajatella jotakin rajapinnan rakentamista, että saatais esimerkiks jotkut lomalistat tonne intraan. Sehän ei oo kauheen salaista tietoo. Mutta ei varmaan kenenkään henkilökohtaisia tietoja, palkkatietoja tai jotain koulutukseen liittyvää asiaa sieltä pitäis saada ulos. Tässä on aika paljon sellasia liittymiä, mitä pitäis miettiä ja näähän on monen vuoden projekteja, isoja, kalliita projekteja. Ja intrahan on vaan yksi tekijä siinä. Toivotaan, että kun intran pitäis olla sellanen portaali, joka kokoaa kaikki palvelut yhteen, että me saatas se toimintaan muutenkin kuin vaan perinteisen linkin kautta. Ja että pystyttäis sitä eri järjestelmissä olevaa tietoa hyödyntämään eri paikoissa."*

Jyväskylän kaupungin intranet Lyytissä on jo useamman vuoden ajan ollut käytössä sisäinen puhelinluettelo, jonka tiedot tulevat puhelinvaihteen tietokannasta. Henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa tämä mainittiin yhdeksi käytetyimmistä intranetin osista. Puhelinluettelo sai keskusteluissa positiivista palautetta. Sitä kiiteltiin muun muassa tärkeäksi välineeksi, kun organisaatiomuutosten ja fyysisten muuttojen vuoksi yksikköjen ja työntekijöiden osoitteet ja puhelinnumerot muuttuvat tiiviimpää tahtia kuin paperisia puhelinluetteloita painetaan. Eräs henkilö totesi, että puhelinluettelo on ainoa syy, miksi hän käyttää intranet Lyytiä.

Intranet Lyytin kautta pääsee myös laskujenkäsittely-, taloudenseuranta- ja paikkatietojärjestelmäohjelmiin. Fokusryhmäkeskusteluissa mainittiin satunnaisesti myös näitä toimintoja, kun keskustelijoilta kysyttiin käytetyimpiä intranet Lyytin osia.

Fokusryhmäkeskusteluissa vetäjä kertoi muiden kaupunkien intranetien toiminnallisuuksista esimerkkeinä. Tavoitteena oli herättää keskustelua ja ideoida uutta. Jos keskustelu ei alkanut sujua, keskustelijoille näytettiin kalvo (ks. liite 7), johon oli listattu muissa kaupungeissa käytössä olevia toiminnallisuuksia. Aivan uusia ideoita keskusteluissa ei juurikaan tullut esille, vaan niissä keskityttiin kommentoimaan muilla käytössä olevia toiminnallisuuksia.

Kaikissa keskusteluissa kannatettiin sitä, että lomakkeet olisi hyvä saada sähköisesti täytettäviksi ja käsiteltäviksi. Eräässä tutkitussa kaupungissa olikin selvitelty sitä, kuinka sähköiseen lomakkeeseen saataisiin käyttäjän tunnistamisen kautta suoraan käyttäjän perustiedot. Esimerkiksi yhdyskuntatoimen keskustelussa ehdotettiin kellokortin virhelyöntien korjaamista ja hyväksymismenettelyä hoidettavaksi intranetin kautta.

> *”Että ne sais kaikki yhteiset lomakkeet olla siis sillä tavalla viimeisteltyjä, että ne olis sähköisesti täytettäviä ja sähköisesti myöskin eteenpäin siitä napsautettavia. – – mä toivosin, että se ois siinä sähkönen ja sit se jatkais matkaa sähkösenä ja se menis se hyväksymismenettelyt kaikki niinkö loppuun asti sinne minne se on menossa.” (yhdyskuntatoimi)*

Yhdyskuntatoimen keskustelussa eräs keskustelija näki, että intranet ei tuo mitään lisäarvoa Aatuun tai jaettuihin verkkolevyihin verrattuna, jos siinä ei ole toiminnallisuuksia. Keskustelija antoi esimerkeiksi kyselyn ja tilavaraukset. Samassa keskustelussa erään keskustelijan mukaan intranetiin olisi hyvä luoda esimerkiksi työryhmäohjelmistoja ja projektikalentereita, hankkeen esittelyjä ja hallintaa, koska ne tukisivat arkisen työn tekemistä ja ne olisivat enemmän kuin pelkkää asiakirjahallintaa, joka kuuluu Aatuun. Sivistystoimen ryhmässä ehdotettiin myös keskustelufoorumeita tai ryhmätyötiloja esimerkiksi käytettäväksi tekstien kommentoinnissa.

> *”Ja mietin, että mitä tuolla ei ole. Jos teen tiedotteen, joka koskee tiettyjä ihmisiä, niin teen sen tiedotteen ja lähetän sen niille ihmisille sähköpostina ja he kommentoivat sähköpostilla. Niin tuollahan voisi olla sellaisia keskustelufoorumeita, eli lähetän sen sähköpostin ja sanon, että minulle voi kommentoida tänne. Siellä voisi käydä reaaliaikaisempaa keskustelua. En tiedä, että onko se sellainen, että sitä kukaan käyttäisi, olisiko se tarpeellinen, mutta juuri tänään oli sellainen tilanne, että ajattelin, ettei haittaa vaikka olisi.” (sivistystoimi)*

Sivistystoimen ryhmässä käytännöllisinä toiminnallisuuksina pidettiin kalenteria, tapahtumakalenteria, koulutuskalenteria, sanakirjaa ja valuuttalaskuria. Myös oman linkkilistan tekemisen mahdollisuutta pidettiin tärkeänä sivistys- ja yhdyskuntatoimen keskusteluissa. Eri puolella organisaatiota olevien ammattikirjallisuuden teosten tietojen tallentamista yhteiseen tietokantaan kannatettiin liiketoiminnan ryhmässä.

Sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä korostettiin, että heillä on käytössä monia tietojärjestelmiä, kuten potilasjärjestelmä, tilaustoimittajayhteystiedot, sairaskertomukset, laboratorio-ohjelmat, varastotilaukset, apteekkitilaukset, pyykkitilaukset, tilastointi, maksut, varahenkilöhaku, työaika- ja työvuorotaulukot. Monien järjestelmien hallitsemista pidettiin haasteellisena ja ärtymystä aiheutti se, että jokaiseen järjestelmään tarvittiin oma salasananansa.

Liiketoiminnan toimialan keskustelussa ideoitiin, mihin ulkopuolisiin verkkopalveluihin intranetistä voitaisiin linkittää. Näitä olivat esimerkiksi suomenlaki.com ja Suomen Pankin sivut. Sivistystoimen ryhmässä eräs keskustelija korosti Google-hakupalvelun liittämistä intranetin etusivulle. Liiketoiminnan toimialan keskustelussa kommentoitiin myös, ettei intranet voi olla ”toiveiden tynnyri” eli keskustelijan mukaan linkkien ja toimintojen määrää olisi rajattava, koska kaikki eivät tarvitse kaikkea. Keskustelija oli sitä mieltä, että suuri määrä sisältöä, linkkejä ja toiminnallisuuksia heikentää perusasioiden löytymistä ja käyttöä.

#### 7.2.2.4 Viihteelliset sisällöt

Rajanveto siihen, mikä intranetissä on viihteellistä sisältöä ja mikä ei, on vaikeaa. Oli rajaus mikä tahansa, voidaan sanoa, että kaikilla tutkimukseen osallistuneilla kaupungeilla oli intraneteissään myös täysin työhön liittymätöntä sisältöä. Esimerkiksi kaikilla viidellä oli kirpputori, osalla vitsejä ja yhdellä työntekijöiden kertomuksia vapaa-ajan harrastuksista. Intranetin tekijät kokivat, että näillä keveämmilläkin sisällöillä on merkitystä intranetissä ja työyhteisölle.

> *”Niistä kevennyksistä tai niistä vielä, että kun me tosiaan ollaan otettu asiaksemme, että tää ei ole aivan kuiva tietopankki, vaan täällä pitää jotain houkutinta olla. Paitsi, että noi kirpputori ja ruokalista, niin tämä on viestinnän aikaansaannosta tämä [Päivän kevennys]. Tämä on päivän tai viikon tai milloin se taas muistetaankin laittaa ja keritään laittaa, kun tulee hyvää aineistoo, niin. Käyköön lukemassa kuka haluu, mutta tarjolla tämä kuitenkin on. Johdantona sivun sisältöön, että ’otamme asiat tosissamme, mutta emme vakavasti’. Täällä julkaisemme enemmän tai vähemmän siveellisiä [naurua] päätoimittajan karsinnan mukaisesti. Tänne – tääkin on hyvä esimerkki siitä, että tätä luetaan, koska en mä itte tänne juttuja keksi vaan tää elää ihan omaa elämäänsä, että pitkin poikin organisaatiota mulle tulee viikoittain vitsiaiheita, että ’pääsiskös tää sinne*

*intraan?'. No, minäpä laittelen sen mukaan, kun saan ja olen mielissäni siitä, että joku on taas löytänyt intran ihanan maailman, olkoonkin, että se on hupisivu, mutta... Kyllä sillä on hirveen tärkee merkitys sillä kevennyksellä ja toivois, että jatkossa pystyis panostaa siihenkin – –.. Huomiois jotain juhlapäiviä, esim. joulukalenteri vois olla sellanen juttu aina kerran päivässä – –"*

Tekijät pitivät kevennystä yleensä tärkeänä houkuttimena, eivätkä halua, että intranet olisi vain "kuiva tietopankki". Esimerkiksi ruokalista oli tekijöiden kokemuksen mukaan usein hyvin suosittu ja se toi henkilökuntaa intranetiin. Neljässä kaupungissa viidestä julkaistiin tai oli linkkejä lounasruokalistoihin.

*"Ruokalista löytyy täältä. – – tää on kans yks sellanen keskustelunaihe – – että pitääkö se olla etusivulla vai piilottaa jonnekin kauemmaksi. – – Sitä ne [käyttäjät] aina käy katsomassa – se on sellanen houkutin sinne intraan. Mutta sitten taas yleensä esimiestason ihmiset tai niin sanotut vakavammat ihmiset, jotka on tullut tekemään vain töitä, niin sanoo, että 'ei tänne ollaan syömään tultu', 'ei tänne mitään ruokalistoja tarvita'. Tää kertoo niin paljon siitä, että kuinka tärkeenä toiset näkee sen kevennyksen intrassa ja kuinka sitten taas jotkut ajattelee, että tän täytyy olla vaan sellanen ytimekäs ja asiaan panostava."*

Tekijät kertoivatkin, kuinka keveämmät sisällöt jakavat mielipiteitä. Toiset intranetien käyttäjät olivat sitä mieltä, että kevennystäkin pitää olla, toiset taas olivat sitä vastaan.

*"– – kaikki nää tämmöset pitkät stoorit ja must nää oli aivan ihania. Tosin mulle jotkin ihmiset sanoo, et 'miks siellä täytyy olla semmosia kaiken maailman matkajuttuja, eihän niitä nyt työaikana saa lukea!'. – – Must tää on ollu tosi kiva seurata ihmisiä. Sit meillä on täällä tällasia kuin 'Kummallisia tapauksia'. Tänne on ollut tarkoitus kerätä hassun hauskoja kummallisia merkillisiä sattumuksia, kokemuksia töissä tai työkavereitten kanssa. Eikä tänne oo kovin hirveesti tullu, mutta kaikennäköstä kumminkin. – – Nyt meillä on tässä sitten menossa parhaat ruokaohjeet. Tuli mieleen, niin mä laitoin sellasen kilpailun perunoista ja juureksista. Me luvattiin sitten kokeilla ne kaikki, jossa on palkintona sitten – en vielä muista mitä, mutta jotakin. Tänne on tullut ihan kohtuullisesti näitä."*

Viihteellisiä sisältöjä voitiin käyttää myös työhön liittyen, esimerkiksi keskustelupalstalla saatettiin keskustella organisaatiomuutoksesta (ks. alaluku 7.2.2.5 Keskustelupalsta) tai kirpputoria käyttää kaupungin irtaimiston kierrättämiseen. Kahden kaupungin intraneteissä oli käytössä myös gallup, jolla voitiin kysyä työhön liittyviä tai liittymättömiä asioita.

Koska tutkittujen kaupunkien intraneteissä viihteellisillä sisällöillä oli merkittävä rooli, kysyttiin henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa heidän mielipiteitään viihteellisistä sisällöistä intranetissä. Esimerkkeinä viihteellisistä sisällöistä annettiin muun muassa keskustelupalsta, gallup, vitsit, henkilöesittelyt ja ruokalistat. Intranet Lyytissä kevyempinä sisältöinä oli vain keskustelupalsta ja kirpputori. Keskusteluissa

oltiin aluksi hyvin selkeästi sitä mieltä, että viihde kuului vapaa-aikaan ja työ työaikaan.

> *”Yleensä tuntuu, että jos kaipaa jotakin vähän viihdettä, niin menee sitten jonnekin vaikka Maikkarin tai Ylen tai Nelosen sivuille ja kaivaa sieltä sitten näitä ajankohtasia keskustelunaiheita tai muita.” (sivistystoimi)*

> *”– – keskustelupalstoja tämmösille sivuille, että käytettäis työpaikoilla. Aivan oksettaa ajatuskin. Että niitä neurooseja voi mennä purkamaan sitten jonnekin muuallekin!” (sivistystoimi)*

Kaikissa ryhmissä ihastuttiin kuitenkin ajatukseen henkilöesittelyistä intranetissä. Osa oli lukenutkin sellaisia Jyväskylän kaupungin internet-sivujen rekrytointisivuilta. Sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä kehiteltiin ajatusta pidemmälle ja toivottiin työntekijöiden toimenkuvien ja erityisosaamisalueiden esittelyä. Tämän uskottiin lisäävän yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken. Kahdessa ryhmässä myös kirpputori nähtiin hyvänä asiana, esimerkiksi kaupungin kalusteiden kierrättämiseen sisäisesti. Myös työhön liittyvä gallup ja keskustelupalsta hyväksyttäisiin osassa ryhmiä.

#### 7.2.2.5 Keskustelupalsta

Kaikissa viidessä kaupungissa oli käytössä keskustelupalsta, jota voitiin hyödyntää työasioista keskusteluun ja mielipiteiden esiinkaivamiseen ja/tai vapaaseen viihteellisempään keskusteluun.

Keskustelupalstalla voitiin käydä ohjattuja keskusteluja niin, että jostain asiasta oli kirjoitettu johdanto ja henkilöstö oli saanut keskustella asiasta. Esimerkiksi eräässä kaupungissa keskusteltiin kaupungin arvoista ja toisessa henkilöstökeskus oli hyödyntänyt keskustelupalstaa. Samassa kaupungissa palstalla oli vaadittu myös joitakin johtavia virkamiehiä kommentoimaan ja vastaamaan julkisesti johonkin asiaan. Käytäntö oli, että palstan päätoimittaja välitti asian kyseiselle henkilölle vastattavaksi, jos henkilö ei sitä itse huomannut. Tämä toimintamalli toimi ja sillä saatiin aikaan kaksisuuntaista vuoropuhelua alaisten ja johdon välille. Kaupungilla oli tästä positiivisia kokemuksia.

> *”– – tällä hetkellä kun mä oon tän ns. päätoimittaja – – jos täällä on esimerkiksi selkeästi osoitettu kysymys, niin kuin tuossa henkilöstöpäällikölle, niin sit mä lähetän hänelle sähköpostia ja ilmotan, et ’oletko huomannut, et siellä käydään tällasta keskustelua, et käytkö vastaamassa?’, jos hän ei oo kerennyt siihen vastata. Ja kyllä he vastaa. Kaikki mitä tämmösiä on ollut, niin kyllä he käyvät vastaamassa. Eli tällä on just haettu sitä, et myös alhaalta ylöspäin on sitä viestintää. Ja kyllä se täällä, täytyy sanoa, toimiikin.”*

Eräässä kaupungissa ei ollut yleistä keskustelupalstaa, vaan toimintoa käytettiin työnteon välineenä esimerkiksi kirjastolla. Kirjastojen erillään olevien toimipisteiden henkilökunta ideoi intranetin keskustelupalstalla esimerkiksi teemaviikkoja.

Monessa kaupungissa pohdintaa oli herättänyt se, kirjoitetaanko yleiselle keskustelupalstalle omalla nimellä vai nimimerkillä. Tästä ei ollut vakiintunutta käytäntöä. Nimimerkin käytön mahdollistaminen aktivoi keskustelua, mutta saattoi tuottaa lieveilmiönä asiattomia viestejä. Intranetin pääkäyttäjät seurasivat keskustelupalstan viestejä.

> *”– – me ollaan tänä syksynä muutettu tää keskustelu sellaiseksi, että tänne voi kirjoittaa ainoastaan omalla nimellä. Elikkä järjestelmä tunnistaa suoraan. Koska meillä oli vähän ongelmia siinä, että tuli vähän asiattomia viestejä. Ja kun meitä on tässä viestintäryhmässä oikeestaan vaan kaks ihmistä, jotka tätä päätoimittaja seuraa ja meillä saattaa olla päällekkäin, että ollaan esimerkiksi kokonaisii päivii niin kiinni, ettei päästä kattomaan, niin ei vaan resurssit riittäny siihen, että pidetään sitä nimettömänä, koska sit siellä saatto roikkua. Meillä oli pakko ny tehdä toistaseksi tämmönen ratkasu. Ehkä jos jatkossa saadaan vähän lisää resursseja tähän palstan seuraamiseen tai jotain niin mietitään sitä sitten uudestaan. Tästä on tullut sekä negatiivista että positiivista palautetta. Että ’onko tämä nyt sensuuria?!’. Toiset taas on tyytyväisiä, että nyt siellä ei enää ketkään häiriköt laita asiattomuuksia. Siinä on aina kaks puolta. Kyllähän tää on selvästi rajottanu sitä, mitä ihmiset uskaltaa sanoa. Että ei se tietysti täydellinen ratkasu tääkään oo, mutta... Mutta näin kahden ihmisen päätoimittajavoimin tää on nyt ainoo realistinen meille.”*

> *”Tänne ei tarvii kirjautumista – toivotaan, että se aktivoi keskustelua enemmän, kun ei kenenkään henkilöllisyys sieltä paljastu. Voi kiperiäkin kysymyksiä esittää. Toki se antaa mahdollisuuden siihenkin, että tulee säädyttömyyksiäkin, mutta se on sitten päätoimittajan asia niitä ottaa pois ja tämä ongelma ei ole aivan tämän alkuajan... Meillä alkuaikaan mennessä ole ollut mitään... En oo yhtään viestiä joutunut poistamaan sieltä.”*

Jyväskylän kaupungin henkilöstöstä osa ottaisi keskustelupalstan intranetiin, osa ei. Myös sillä, keskustellaanko oikealla nimellä vai nimimerkillä, nähtiin puolensa. Liiketoiminnan ryhmässä pohdittiin keskustelupalstaa tarkemmin. Osa keskustelijoista oli käynyt intranet Lyytin keskustelupalstalla ja löytänyt mielenkiintoisen keskustelun kauan työssä olleiden työntekijöiden palkitsemisesta. Toiset eivät olleet käyneet palstalla koskaan. Mainittiin, että palsta voisi olla aktiivisempi. Koettiin, että se voisi olla monelle paikka purkautua. Mainittiin myös, että keskustelupalsta *”on vähän sellanen asia, joka syntyy tarpeeseen ja kuolee tarpeettomuuteen”*.

Yhdyskuntatoimen ryhmässä osa näki keskustelupalstan vieraana asiana. Muutaman työpaikalla oli ollut keskustelupalstoja työn kehittämiseksi, mutta ne olivat jääneet erittäin vähälle käytölle.

*”Ja mistä sä tiedät mennä keskustelemaan, jos se et tiedä, että jossakin keskustellaan? Emmää ainakaan tuolla käy kattoon, että ’mitäs täällä nyt keskutellaan. Koskiskos se minua se tai työtäni jollakin lailla?’. Eli enhän mä saa tuolta – tai enhän mä tollaselle mene niin kun, että ’jos täällä nyt olis jotakin’, kun sähköposti on jo sellanen, jonka mä joudun kahlaamaan joka päivä moneen kertaan, niin mä en tollasta kahlais enää varmaan sen lisäksi. Että varmaankin pitäis tulla joku sellanen vinkki jostain kautta, että nyt keskustelu koskee näitä ja näitä asioita.” (yhdyskuntatoimi)*

Sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä intranetin keskustelupalstan käyttö työ- ja palauteasioissa nähtiin asiana, joka ei sovellu heidän toimialalleen. Arveltiin, että ehkä joillekin muille ammattiryhmille.

#### 7.2.2.6 Yhteisöllisyys

Toisissa kaupunkien intraneteissä oli työntekijöiden (esim. otsikolla *Viikon kasvo*) ja työyhteisöjen esittelyjä. Useissa intraneteissä oli myös työyksiköiden ja -yhteisöjen valokuvia esimerkiksi yhteisistä virkistyspäivistä. Eräässä kaupungissa oli myös kaupunginjohtajan blogi-tyyppinen palsta, johon hän kirjoitteli silloin tällöin mielipiteitään henkilöstön luettaviksi. Intranetien tekijät uskoivat, että muun muassa nämä intranetin asiat lisäävät yhteisöllisyyttä.

*”Et kyllähän täällä on semmosta ns. hömppääkin jonkun verran. Mutku mä näen senkin ihan tärkeenä. Että meillä oli tässä esimerkiksi kuukausi sitten tapahtuma, josta sitten kauheesti kyseltiin, että ’ottiks kukaan valokuvia?’. Sitten tänne laitettiin pieni määrä näitä, jotka ei oikeesti liity meidän työhön millään tavalla. Mutta tää on kans sitä ’mehengen’ luomista tavallaan. Että kyllä näillä funktionsa on. Ja ehkä tämäkin taas houkutti jonkun katsomaan jotain muutakin täältä sitten samalla.”*

Eräs tekijä korosti, että intranet antaa paljon mahdollisuuksia yhteisöllisyyden rakentamiseen. Yksikköjen ja toimintojen omat sivut korostivat monen tekijän mielestä yhteisöllisyyttä sekä myös koko intranetin rakenne ja intranet kokonaisuutena. Eräs tekijä sanoi myös, että jo linjaus siitä, että intranet on kaupungin sisäisen viestinnän pääväline, luo yhteisöllisyyttä.

Fokusryhmäkeskustelujen alkuperäisiin keskusteluteemoihin ei kuulunut yhteisöllisyys, mutta sitä sivuttiin osassa keskusteluja. Niissä suhtauduttiin hieman epäillen siihen, voiko intranet luoda yhteisöllisyyttä kaupunkiorganisaatiossa. Liiketoiminnan toimialan keskustelussa henkilöstölehti Henkseliä pidettiin yhteisöllisyyttä luovana, koska siellä on muun muassa juttuja työntekijöistä. Keskustelijat uskoivat, ettei intranet voisi luoda samanlaista yhteisöllisyyden tunnetta kuin henkilöstölehti.

*” Harvemmin puhutaan kahvipöydässä siitä, mitä on ollut Lyytissä, mutta kyllä puhutaan siitä, mitä on ollut joskus Henkselissä. Jos silleen niinku ajattelee.” (liiketoiminnan toimiala)*

#### 7.2.2.7 Suosituimmat sisällöt

Kaupunkien intranetien käytetyimpiä sisältöjä olivat viihteelliset sisällöt ja jokapäiväisessä työssä tarvittavat toiminnot. Lähes kaikkien (4) kaupunkien intranetien tekijät mainitsivat suosituimmiksi sisällöiksi kirpputorin sekä ruokalistat ja puhelinluettelon. Lisäksi työntekijöistä tehdyt henkilöesittelyt olivat hyvin suosittuja.

*”Sit meillä on olemassa ’Viikon kasvo’. Täällä esitellään aina joku työntekijä. – – On helkkarin suosittuja. Jumankauts se on kiva lukee kuulkaa ihmisistä! Tää on paitsi suosittu, tää on myös toiminu tosi hyvin.”*

Monessa kaupungissa uskottiin, että kirpputori ja ruokalistat toimivat houkuttimina, joiden perässä henkilöstö tulee intranetiin. Samalla käyttäjät voivat sivusilmällä huomata esimerkiksi tiedotteen tai katsoa tarkemmin jotain muuta tietoa.

*”Kirpputori ja ruokalistat on ne, mitä eniten käytetään. Ne on aikanaan [2001] otettu tähän mukaankin vähän semmosiks houkuttimiks – – et siel ois semmosta, että jokaisen tulis joka päivä katottua sieltä jotain. Ihan hyvin se on toiminu, sillä ne yhä edelleen vetää väkeä noi kaks palstaa.”*

*”Toi tuntuu vähän pöljältä, että ’no mitä kirppari heti etusivulla’ ja tuota, että siellä on noin paljon käyntejä. Mutta se on tosiasia, että se on se asia, joka ihmisiä houkuttelee. Ja sit se houkuttelee myös tutustumaan siihen intraan ja löytämään sitä asiasisältöä. Että kannattaa just sellasia houkutteita laittaa sinne etusivulle.”*

Moni intranetien tekijöistä oli myös sitä mieltä, että itse etusivu sekä sen sisältämät ajankohtaiset tiedotteet olivat suosittuja ja tärkeitä henkilöstölle. Osa tekijöistä kertoi edellä mainittujen suosittujen sisältöjen lisäksi porkkanoiksi intranetin käyttöön myös keskustelupalstan, lomakkeet, viikon vinkit, henkilöstöasiat ja avoimet työpaikat.

Jyväskylän kaupungin työntekijät mainitsivat fokusryhmäkeskusteluissa käytetyimmiksi intranet Lyytin sisällöiksi yhteystietohaun, lomakkeet, henkilöstöasiat ja koulutukset (ks. alaluku 7.3.4 Käytetyimmät ja tärkeimmiksi koetut sisällöt intranet Lyytissä).

#### 7.2.2.8 Yhteenvetoa

Yhteisiä sisältöjä intraneteissä olivat henkilöstöasiat, strategiat ja ohjeet, talousasiat, päätöksenteko, projektit ja hankkeet, viestintä, viihteelliset sisällöt sekä toiminnalli-

suudet. Intraneteissä oli laajasti henkilöstöasioita, esimerkiksi työsuhdeasiat, työterveyshuolto, järjestötiedotteet, koulutus, koulutusmateriaalit, rekrytointi, palvelussuhteen alkaminen, perehdyttäminen, johtaminen, palkitseminen, työsuojelu, palvelussuhteen päättyminen, henkilöstöstrategia, tulos- ja kehityskeskustelut sekä lomakkeet. Henkilöstöetujen julkaiseminen intranetissä oli herättänyt keskustelua, eikä asiasta ollut yhtenäistä linjausta.

Intranetien etusivuilla oli koko kaupungin yhteinen rullaava uutispalsta eli uutisvirta. Näiden lisäksi oli myös toimialakohtaisia uutispalstoja. Uutisvirtojen päivittämiseen oli erilaisia toimintamalleja. Kolme viidestä kaupungista ei julkaissut ulosmenneitä ja kaupungin internet-sivuilla jo julkaistuja ulkoisia mediatiedotteita intranetissä. Kolmessa intranetissä oli sisäinen tapahtumakalenteri, parissa ilmoitustaulu ja usein henkilöstölehdestä oli nettiversio intranetissä. Monet intranetien tekijät korostivat sitä, että intranetin etusivu voidaan nähdä ”aamun lehtenä”, josta on saatavilla yhdellä silmäyksellä tuoreimmat tiedot siitä, mitä kaupunkiorganisaatiossa tapahtuu. Jyväskylän kaupungin henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa ajatus aiheutti keskustelua ja usein ajatukseen suhtauduttiin varauksellisesti. Eräs intranetin tekijä korostikin, että intranetin vakiintuminen aamun lehdeksi vaatii toimintatapamuutosta, joka onnistuu vain vähitellen.

Intranetin tekijät korostivat, että intranet on muuttumassa kohti kojelautaa, työpöytää, käynnistysalustaa, jonka kautta pääsee sovelluksiin, tietojärjestelmiin ja -kantoihin. Heidän mukaansa intranetin työkalurooli arkisessa työssä korostuu. Kaikissa intraneteissä oli käytössä hakukone ja puhelinluettelo/yhteystietohaku, sekä lähes kaikissa keskustelupalsta, ilmoitustaulu, gallup ja kirpputori. Intraneteistä oli linkkejä moniin www-pohjaisiin sovelluksiin, jotka olivat yhteydessä muihin järjestelmiin tai tietokantoihin. Yhdessä kaupungissa oltiin integroimassa ERP-järjestelmää intranetiin, toisessa pohdittiin asianhallinta- sekä dokumentinhallintajärjestelmien hankintaa, kahdessa harkittiin ryhmätyöohjelmistojen hankintaa. Järjestelmäintegraatiot olivat herättäneet myös tietoturvakysymyksiä. Erään keskustelijan mukaan toiminnallisuudet erottavat Lyytin Aatusta ja verkkolevyistä. Puhelinluettelo oli yksi intranet Lyytin käytetyimmistä osista. Lyytin kautta pääsee myös laskujenkäsittely-, talouden-seuranta- ja paikkatietojärjestelmäohjelmiin. Lomakkeiden saamista ”sähköisesti” täytettäviksi ja käsiteltäviksi pidettiin tärkeänä. Henkilöstön keskusteluissa mainittiin myös työryhmäohjelmistot, kalenterit eri tarkoituksiin, projektihallinta, sanakirja ja

valuuttalaskuri sekä ehdotettiin linkittämistä ulkopuolisiin verkkopalveluihin. Toisaalta eräs keskustelija pelkäsi linkkien ja toiminnallisuuksien suuren määrän häiritsevän tärkeän tiedon löytymistä. Sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä aiheutti ahdistusta jo nyt käytössä olevat lukuisat tietojärjestelmät.

Kaikilla kaupungeilla oli intraneteissään myös täysin työhön liittymätöntä sisältöä. Viihteellisiä sisältöjä olivat muun muassa kirpputori, vitsit ja matkakertomukset sekä viihteellisen ja hyötysisällön välimaastossa muun muassa gallup, keskustelupalsta, lounaslistat, henkilöesittelyt ja kuvat yhteisistä henkilöstön tilaisuuksista. Viihteellisten sisältöjen tarpeellisuus jakoi intranetin käyttäjien mielipiteitä, mutta tekijät ovat huomanneet niiden toimivan tehokkaina houkuttimina intranetin käyttöön. Henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa tyrmättiin viihteelliset sisällöt ja kommentoitiin muun muassa: ”Työ työaikana, viihde vapaa-aikana.” Kuitenkin kiinnostusta herättivät erityisesti henkilöesittelyt ja kirpputori ja ne haluttaisiin intranetiin.

Keskustelupalsta oli käytössä kaikkien kaupunkien intraneteissä. Sitä voitiin käyttää esimerkiksi ohjattuihin keskusteluihin organisaation laajuisesti, vuoropuheluun alaisten ja johdon välillä, työtehtävien hoitamiseen yksikköjen välillä tai vapaaseen keskusteluun. Pohdintaa oli herättänyt se, kirjoitetaanko keskustelupalstalle omalla nimellä vai nimimerkillä. Jyväskylän kaupungin henkilöstöstä osa ottaisi keskustelupalstan intranetiin, osa ei.

Intranetien tekijät uskoivat, että muun muassa työntekijöiden ja työyhteisöjen esittelyt ja valokuvat, yksikköjen omat sivut ja jo intranet kokonaisuutena lisäävät yhteisöllisyyttä. Suosituimmat sisällöt muiden kaupunkien intraneteissä olivat kirpputori, ruokalistat ja yhteystietohaku. Lisäksi tekijät mainitsivat ahkerasti käytetyiksi omaa työtä tukevat asiat, henkilöesittelyt ja intranetin etusivun uutisineen. Jyväskylän kaupungin työntekijät selaavat eniten yhteystietohakua, lomakkeita, henkilöstöasioita ja koulutuksia.

### 7.2.3 Intranetin tekeminen

#### 7.2.3.1 Tekijöiden periaatteita

Intranet oli kaikilla tutkituilla kaupungeilla määritelty tai haluttu määrittää internetselaimen aloitussivuksi. Yhdellä kaupungilla tämä ei ollut vielä teknisesti mahdollista.

Sisältöjen osalta intranetissä pyrittiin välttämään päällekkäisyyksiä mahdollisimman pitkälle; periaatteena oli, että kukin tieto oli vain yhdessä paikassa. Päällekkäisyyttä vältettiin myös intranetin ja internetsivujen välillä. Intranetistä linkitettiin tarpeen mukaan kaupungin julkisille internetsivuille.

Eräs tekijä kertoi, että heidän henkilöstössään oli edelleen sellaisia, jotka sekoittivat intranetin ja internetin toisiinsa. Senkin vuoksi oli tekijän mukaan selvempi, että intranetin ja internetin kesken ei ollut päällekkäisyyksiä.

> *”Mut kun ajattelee, että neljä vuotta sitten se vasta tuli, et ei se mikään ihmee oo, että meillä on edelleen ihmisiä, jotka sekottaa intraa ja internetiä. Ei se vielä oo ihan kaikille selvä, että mikä niiden ero on ja mitä missäkin julkastaan ja silleen. Että me ollaan yritetty just niin, että mitään asiaa ei ole niin kuin sekä–että. Tavoitteena on, että kaikki käyttäis myös meidän julkisia nettisivuja. Että sekin osaltaan selkiyttäis sitä, että mikä tän intran rooli on ja mitä asioita sitten on siellä internetissä.”*

Tekijät kertoivat, että oli joitakin asiakokonaisuuksia, joista intranetiin ja internetiin tehtiin eri versiot: eri näkökulmasta tai erilaajuisina. Näkökulma intranetissä oli henkilöstön ja siellä käsiteltiin luonnollisesti sisäisiä teemoja. Esimerkiksi henkilöstö-, talous- ja kaupunkistrategia-asioita käsiteltiin intranetissä sisäisestä näkökulmasta eli eri tavalla kuin julkisilla internetsivuilla.

> *”Et joku asia, jos halutaan tuoda enemmän henkilökunnan näkökulmasta esille, niin sitten tuodaan ja sitten on vähän virallisempi versio [www-sivuilla]. – – Ja miten tää vaikuttaa meillä tämä asia, niin esimerkiksi joku tiedote, mikä julkastaan. Meillä on nyt vaikka joku uusi palvelustrategia. No, virallinen teksti verkkosivulla on yks asia, mutta sieltä kuinka me kerrotaan siitä henkilökunnalle, on toinen asia. Ja se vaikuttaa täällä ja miten toimialat muuttuu ja näin. Niin... tähän suuntaan toivoisin menevän. Ihmisillä kilkahtais täällä se, että miten tosiaan intraa voi hyödyntää ja missä se on parhaimmillaan ja miten se taas linkitetään tohon meidän julkiseen verkkosivuun. Molemmat tärkeitä työkaluja, mutta ihan eri funktio.”*

#### 7.2.3.2 Ylläpidon organisointi ja resurssit

Kaikissa tutkituissa kaupungeissa intranetin ylläpitovastuut oli jaettu samantyyppisellä tavalla. Intranetin tekijäresurssit on esitetty taulukossa 11. Periaatteena oli, että päivittäminen oli pyritty hajauttamaan sinne, missä tieto tuotetaan, mutta vastuu koko kokonaisuudesta oli yleensä muutaman henkilön näpeissä.

> *”– – me ollaan lähetty siitä näkökulmasta, että jokainen on omassa työssään asiantuntija ja se osaa parhaiten sen asiansa kertoa tai tuoda sen esiin. Esimerkiksi siellä voi olla – – henkilö, joka on jossakin strategiatyöryhmässä mukana, ollu sihteerinä, niin hän on se oikea henkilö päivittämään niitä strategiatietoja sinne. Tai on vaikka kanslisti ja sitä kautta tulee tiettyä materiaalia, niin hänen se on helpompi sinne päivittää kuin tiedottajan, joka ei ymmärrä siitä asiasta välttämättä yhtään mitään. Me ollaan siis yritetty löytää ne asiantuntijat sieltä omalta alaltaan, jotka on sitten koulutettu siihen*

*päivittämiseen ja kerrottu niitä periaatteita, että millä tavalla se asia tuodaan esiin intrassa."*

Kussakin kaupungissa oli 1-3 intranetin päätoimittajaa, jotka vastasivat intranetin kokonaisuudesta ja kehittämisestä. He olivat kaikki viestinnän ammattilaisia. Lisäksi toimialoilla ja asiakokonaisuuksilla oli oma pääkäyttäjänsä, joita määrällisesti oli kussakin kaupungissa muutamasta pariinkymmeneen. He olivat joko viestinnän ammattilaisia tai kyseessä olevan asian asiantuntijoita. Lisäksi isojen ja pienien kokonaisuuksien päivittäjiä oli kaupungista riippuen 70-300. He olivat yleensä oman alueensa asiantuntijoita. Tiedon tuottajia oli näitä suurempi määrä, koska jokin toinen henkilö saattoi viedä päivittäjälle jonkin asian päivitettäväksi intranetiin.

| | |
|---|---|
| **Päätoimittaja**<br>1-3 hlöä / kaupunki | - Vastuu intranetistä ja sen kehittämisestä kokonaisuutena.<br>- Samoilla henkilöillä vastuullaan myös internet tai muita viestinnän tehtäviä.<br>- Vain yhdessä kaupungissa päätoimisesti pelkästään intranetiin keskittyvä henkilö. |
| **Pääkäyttäjä**<br>n. 5-30 hlöä / kaupunki | - Kullakin toimialalla ja suurella asiakokonaisuudella. Vastuu kyseisestä osakokonaisuudesta.<br>- Oikeus luoda päivittäjäoikeuksia omalle vastuualueelleen.<br>- Viestinnän ja/tai aihealueensa asiantuntijoita. |
| **Päivittäjä**<br>Koulutettuja n. 70-300 hlöä / kaupunki. Aktiivisten määrä pienempi. | - Tietyn asian päivittäjiä – vastuualueen laajuus yhdestä sivusta suurempaan kokonaisuuteen.<br>- Useimmiten aihealueensa asiantuntijoita. |

Taulukko 11. Intranetin tekijäresurssit.

Intranetin päätoimittajilla oli yhtä henkilöä lukuun ottamatta muitakin viestinnän vastuita, kuten internetsivut tai henkilöstölehti. Vain yhdessä kaupungissa oli siis päätoimisesti pelkästään intranetiin keskittyvä henkilö. Eräässä kaupungissa verkkoviestinnästä vastasi viiden henkilön ryhmä, josta kolme henkilöä toimi päätoimittajina sekä intranetille että internetsivuille, yksi oli graafikko ja yksi tekninen asiantuntija.

Päätoimittajat ja pääkäyttäjät tekivät aktiivisesti yhteistyötä. Esimerkiksi eräässä kaupungissa päätoimittajat ja pääkäyttäjät muodostavat verkkoviestinnän kehitysryhmän, joka kokoontuu kerran kuussa. Samassa kaupungissa tuotetaan myös verkkoviestinnän uutiskirjettä, joka lähetetään kaikille sisällöntuottajille.

Kysyttäessä, oliko intranetin ylläpitoresursseja tarpeeksi, vain yhdessä kaupungissa koettiin, että henkilöstöresursseja on riittävästi. Eräässä kaupungissa intranetin

päätoimittaja sekä erään toimialan pääkäyttäjä olivat määräaikaisia intranetin rakentamisen ja käyttöönoton ajalle. Uhkana oli, ettei heidän työsuhteitaan jatketa ja juuri avattu intranet menettää aktiivisimmat ylläpitäjänsä. Toisessa kaupungissa oli säästösyistä jo aiemmin vähennetty intranetistä ja internetsivuista vastaavan henkilön työpari.

#### 7.2.3.3 Käyttäjätutkimukset, palaute ja intranetin kehittäminen

Intranetien tekijät olivat pääpiirteissään tyytyväisiä omaan intranetiinsä. Vaikka he löysivät intraneteistään monenlaisia kehittämiskohtia, olivat he yksimielisiä siitä, ettei eivät voisi enää kuvitella kaupunkiorganisaatiotaan ilman intranetiä. Intranetien kehittämiseksi tekijät vastaanottivat palautetta, seurasivat enemmän tai vähemmän säännöllisesti kävijämäärätilastoja sekä olivat teettäneet jonkin verran tutkimuksia. Yhdessä kaupungissa tekijä kauhisteli sitä, kuinka tutkimuksissa oli keskitytty enemmän ulkoisen www-sivuston kuin intranetin tutkimiseen: *”Nettiähän me ollaan tutkittu viime vuonnakin kauhukseni viiteen eri kertaan. Mutta jos tänä vuonna jätetään tutkimukset vähän väliin.”*

Palautetta intranetin käyttäjiltä tuli hiljalleen esimerkiksi sähköpostilla, kertoivat tekijät. Käyttäjiltä saatu palaute oli ollut sekä positiivista että negatiivista, mutta tekijöiden haastattelujen perusteella kaupunkien kesken ei palautteissa ilmennyt yhteneviä teemoja. Palautetta käytettiin apuna intranetin kehittämisessä. Osassa kaupunkeja intranetin keskustelupalstalle oli luotu keskustelualue, jossa sai esittää ehdotuksia intranetin kehittämiseksi. Eräässä kaupungissa käyttäjien mielipiteitä kyseltiin keskustelupalstalla erityisesti silloin, kun intranet lanseerattiin. Palautetta kerättiin myös suunnitelmallisesti. Esimerkiksi eräässä kaupungissa oli nimetty työryhmä kerännyt edellisvuoden aikana palautetta kaikilta toimialoilta. Saadun palautteen perusteella intranetin pääotsikoita oli päädytty muuttamaan.

Intranetien kehittämiseksi oli teetetty myös jonkin verran tutkimuksia. Esimerkiksi eräässä kaupungissa teetettiin ulkopuolisella ammattilaisella käytettävyysarviointi intranetin visuaalisesta toimivuudesta noin puoli vuotta ennen intranetin käyttöönottoa. Eräässä toisessa kaupungissa oli parhaillaan tekeillä opinnäytetyö siitä, kuinka intranetin käyttöönotto oli muuttanut kaupungin viestintäkäytäntöjä. Kolmannessa kaupungissa omat opiskelevat työntekijät olivat parhaillaan tekemässä sisäisen viestinnän tutkimusta, jonka yksi osa keskittyi intranetiin. Kaksi kaupunkia, joista

molemmat olivat ottaneet uuden version intranetistään käyttöön noin puoli vuotta sitten, suunnittelivat käyttäjäkyselyn tekemistä noin vuosi intranetin lanseerauksen jälkeen. Eräässä kaupungissa olikin tehty käyttäjätutkimus kahdeksan kuukautta ja toisessa vuosi intranetin lanseerauksen jälkeen.

Kaikki intranetien päätoimittajat näkivät intraneteissään jotain kehitettävää. Kahden kaupungin tekijät pitivät intranetissään onnistuneimpana sisältörakennetta ja käyttöliittymää, yhden kaupungin tekijä verkkolehden integroimista intranetiin. Kehitettävää nähtiin muun muassa ulkoasun muokkaamisessa houkuttelevammaksi tai selkeämmäksi, viihteellisen sisällön järjestämisessä selkeämmin erilleen muusta sisällöstä, hakutoiminnon parantamisessa ja uutisvirtojen toiminnan parantamisessa. Erään tekijän mukaan kaikkein harmittavinta oli se, ettei heidän intranetillään ollut nimeä.

Eräässä kaupungissa oli suunnitelmissa järjestää sisältöä ”järkevämpään järjestykseen”, koska materiaalia oli kertynyt reilun kahden vuoden aikana paljon. Samalla oli tarkoitus yhtenäistää intranetissä käytettyjä termejä, kuten ’esite’ ja ’julkaisu’. Samassa kaupungissa koettiin myös paineita luottamushenkilöekstranetin perustamiseksi. Toisessa kaupungissa riitti haastetta saada johto sitoutumaan paremmin intranetin käyttöön (ks. tarkemmin alaluku 7.4.5.3 Toimintatapamuutokset ja muutosvastarinta).

#### 7.2.3.4 Yhteenvetoa

Intranet oli kaikilla tutkituilla kaupungeilla määritelty tai haluttu määrittää internet-selaimen aloitussivuksi. Intranetissä pyrittiin välttämään päällekkäisyyksiä sekä intranet-sivujen että intranet- ja internet-sivujen kesken. Periaatteena oli, että kukin tieto oli vain yhdessä paikassa ja yhteydet hoidettiin linkittämällä. Intranetin sisällöissä oli organisaation sisäinen näkökulma.

Tutkituilla intraneteillä oli kullakin 1-3 päätoimittajaa, jotka vastasivat kokonaisuudesta ja kehittämisestä. Lisäksi toimialoilla ja asiakokonaisuuksilla oli pääkäyttäjänsä, joita oli 5-30 kaupungista riippuen. Lisäksi päivittäjiä oli 70-300. Päivitysvastuita oli pyritty hajauttamaan sinne, missä tieto syntyy. Päätoimittajat olivat aina ja pääkäyttäjät usein viestinnän ammattilaisia, kun päivittäjät olivat pääasiassa oman alansa asiantuntijoita. Vain yhdessä kaupungissa oli päätoimisesti pelkästään intranetiin keskittyvä henkilö; muissa kaupungeissa intranetin päätoimittajilla oli muitakin viestinnän vastuita. Vain yhdessä kaupungissa koettiin, että henkilöstöresursseja intranetin ylläpitoon on riittävästi.

Intranetien tekijät olivat pääpiirteissään tyytyväisiä omaan intranetiinsä, vaikka löysivätkin intraneteistään monenlaisia kehittämiskohtia. Intranetien kehittämiseksi tekijät vastaanottivat palautetta, seurasivat kävijämäärätilastoja sekä olivat teettäneet jonkin verran tutkimuksia.

### 7.2.4 Etusivu

#### 7.2.4.1 Etusivun rakenne

Kaikkien tutkittujen kaupunkien intranetien etusivut olivat rakenteeltaan samankaltaiset (vrt. liite 4a-e). Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty yksinkertaistettu ja yhteenvedetty malli tutkittujen intranetien etusivun perusrakenteesta. Termistö on tutkijan. Termejä käsitellään tarkemmin alaluvussa 8.6.

<table>
<tr><td colspan="3">Intranetin nimi (5) / Organisaationavigointi (3) / Tukinavigointi (2) /<br>Haku (4) / Alasvetovalikoita (1) / Päivämäärä (1)</td></tr>
<tr><td>Päänavigointi (5)<br><br>Organisaatio-<br>navigointi (2)</td><td>Pääsisältöalue<br><br>Tiedotteet, uutiset eli päivittyvä dynaami-<br>nen sisältö (5)</td><td>Vinkkinavigointi/<br>-palsta (5)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Ei mitään (3) / Tukinavigointi (2)</td></tr>
</table>

Kuvio 6. Tutkittujen intranetien etusivun perusrakenne. Suluissa tutkittujen intranetien määrät, joissa kyseinen asia on sivurakenteen kyseisessä kohdassa.

Kaikilla kaupungeilla *päänavigointi* sijoittui sivun vasempaan reunaan, *pääsisältöalue* keskelle ja *vinkkinavigointi/-palsta* sivun oikeaan reunaan. Pääsisältöalueella oli intranetien etusivulla ajankohtainen, dynaaminen sisältö, kuten tiedotteet ja uutiset.

Oikean reunan vinkkinavigointi/-palsta sisälsi erilaisia asioita intranetistä riippuen. Sisältöinä oli muun muassa linkkejä nopeasti vaihtuviin ajankohtaisiin sisältöihin, poimintoja ja linkkejä ”syvemmällä” sijaitsevista sisällöistä (esim. otsikolla *Viikon vinkit* ja *Tänään ajankohtaista*), poimintoja keskustelupalstan aiheista, linkkejä toiminnallisuuksiin, työkaluihin tai tietokantoihin, ilmoitustaulu tai kalenteri. Vinkkipalstan tavoitteena oli usein korostaa ajankohtaisia tai muuten tärkeitä intranetin sisältöjä tai toimintoja, jotta käyttäjät tutustuisivat niihin. Eräs intranetin tekijä kutsui tätä aluetta *huomiolaatikoksi*. Useimmissa kaupungeissa intranetin päätoimittajat ja -käyttäjät olivat henkilöitä, jotka valikoivat ja nostivat asioita oikean reunan vinkkipalstalle.

Etusivu sisälsi myös navigoinnin kaupunkiorganisaation eri toimialojen ja/tai yksiköiden intraneteihin. Tätä navigointia kutsutaan tässä *organisaationavigoinniksi*. Kahden kaupungin intranetin etusivulla se sijoittui päänavigoinnin yhteyteen sivun vasempaan reunaan; muiden kolmen kaupungin etusivulla se sijoittui sivun yläreunaan. *Tukinavigointi* sijoittui myös sivun yläreunaan tai vaihtoehtoisesti alareunaan. Sen tarkoituksena oli tukea käyttäjää intranetin navigoinnissa. Se sisälsi esimerkiksi linkin intranetin pääsivulle ja leivänmurupolun (bread crumbs).

#### 7.2.4.2 Etusivun päivitys

Intranetien tekijät pitivät koko kaupungin intranetin etusivua erittäin tärkeänä ja seurasivat siksi sen sisältöä aktiivisesti ja tarkkaan. He eivät laskeneet etusivulla julkaistavaksi mitä tahansa.

> *”Että tätä me pidetään tätä etusivua aika tarkkaan, että mä en tähän ota mitään semmosii löpölöpö-uutisia. Etkun tässä näkyy kuitenkin vain neljä [ajankohtaisia uutisia etusivulla] ja nää rullaa sen verran nopeesti, että tässä on niinku – ihan mitä tahansa en tosiaan ota. Tätä etusivua yritetään pitää sellasena... ettei tähän nyt tulis ihan mitä vaan.”*

Eri kaupungeissa etusivun päivitysoikeuksia oli rajoitettu eri tavoin; useinkaan kaikki päivittäjät eivät voineet lisätä etusivulle sisältöä. Esimerkiksi eräässä kaupungissa vain päätoimittajilla oli päivitysoikeudet vinkkipalstaan ja kalenteriin, mutta tiedotepalstalle kuka tahansa päivittäjä pystyi lisäämään tiedotteita. Päätoimittajat

seurasivat tiedotepalstaa ja poistivat sieltä tarvittaessa tiedotteita, jotka eivät olleet tarpeeksi merkittäviä etusivulla julkaistaviksi.

#### 7.2.4.3 Henkilöstön toiveita etusivun sisällöistä

Jyväskylän kaupungin henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa keskustelijoilta kysyttiin, mitä he haluaisivat nähdä intranetin etusivulla ja mihin sisältöihin tai toimintoihin tulisi päästä suoraan etusivulta linkkiä klikkaamalla. (Ajatusta, jossa intranetin etusivu nähdään aamun lehtenä, sekä henkilöstön mielipiteitä kyseisestä ajatuksesta käsiteltiin jo aiemmin alaluvussa 7.2.2.2.)

Kaikissa keskusteluissa korostui, että etusivun tulisi keskustelijoiden mukaan olla nykyistä Lyytin etusivua (ks. liite 2) ajankohtaisempi ja houkuttelevampi. Etusivulle haluttiin ajankohtaista, aktiivisesti päivittyvää sisältöä kuten tietoa koulutuksista ja seminaareista. Etusivulta haluttiin pois jo menneet, vanhentuneet tilaisuudet.

> *”Olisi hyvä jos olisi sellaiset ajankohtaiset jutut ylipäänsä. Eli ei olisi mikään Syysstartteja[3], vaan olisi esimerkiksi koulutuksia, joihin on ilmoittautumisaika umpeutumassa. Että tosiaan olisi ajankohtaisempi, voisi joka aamu vilkaista, että mitä on ajankohtaista ja muistettavaa.” (sivistystoimi)*

Yhdyskunta- ja sivistystoimen keskusteluissa mainittiin myös kalenteri. Yhdyskuntatoimen keskustelijat uskoivat, että esimerkiksi yksikön kalenteri helpottaisi päivittäistä työntekoa. Sivistystoimen ryhmässä ehdotettiin, että etusivua voisi olla piristämässä jokin kaupunkiin liittyvä gallup, jonka kysymystä saisi kommentoida. Gallup ei olisi kuitenkaan kovin vakavamielinen, eikä siihen liittyviä palautteita käsiteltäisi sen pidemmälle.

Linkkien kautta etusivulta tulisi keskustelijoiden mukaan päästä yhteystietohakuun sekä hakutoimintoon. Yksittäisiä mainintoja saivat myös: talous, organisaatio, lomakkeet, koulutukset, webmail, Aatu, kaupungin www-sivut ja keskustelu.

Sekä sivistys- että yhdyskuntatoimen keskustelussa kannatettiin myös suosikkilinkkilistaa, jonka sisällön jokainen käyttäjä saisi määritellä itse. *”Sillähän motivoisi sitä käyttöä.”*, uskottiin. Yhdyskuntatoimen keskustelussa toivottiin myös, että etusivulla olisi palsta siitä, mitä uutta intranetiin on päivitetty. Tämäkin ”uutuuslista” voisi

---

[3] Syysstartit olivat henkilöstön tilaisuuksia, jotka oli järjestetty syys-lokakuussa. Fokusryhmäkeskustelut järjestettiin joulukuussa ja niissä katsottiin myös intranet Lyytiä. Lyytin etusivulla oli vielä tuolloin ilmoitus Syysstarteista.

olla itse määriteltävissä aihepiirien mukaan eli saisi itse valita, minkä aihepiirien uusista tai päivitetyistä sivuista tulisi ilmoitus.

Liiketoiminnan sekä sivistystoimen keskusteluissa kiinnitettiin huomiota kirjasinten käyttöön intranet Lyytin etusivulla. Keskustelijat eivät nähneet logiikkaa siinä, miksi osa linkeistä oli lihavoitu ja osa ei. Sivistyksen ryhmässä keskusteltiinkin etusivun ulkoasusta pitkästi. Keskustelijat toivoivat etusivulta enemmän selkeyttä ja luotettavuutta. Heidän mukaansa Lyytin ulkoasu ei herättänyt luottamusta, mutta muiden esimerkkeinä näytettyjen kaupunkien intranetien etusivut kyllä. Eräs keskustelija korosti, että asioiden painoarvot tulee erotella esimerkiksi kirjasinten käytöllä.

> *”Ei tartte kikkailla, mutta ulkoasu ja selkeys kulkee käsikädessä – – Että yks asia, miks Lyyti on epäselvä, niin johtuu siitä ulkoasusta. Koska se ulkoasu on myös siinä jollain tavalla – se ei oo sekava – mutta se on sotkunen – – nimenomaan ne fonttit, että niillä fonteilla ei tehdä minkäänlaista eroa asioiden painoarvon tai minkään kanssa.” (sivistystoimi)*

Eräs saman ryhmän keskustelija piti Kuopion ulkoasua selkeänä. Toinen taas piti Oulun ulkoasua onnistuneena, koska siinä eroteltiin selkeästi eri väreillä eri palstat kuten uutiset ja kaupungin tiedotteet. Keskustelussa kannatettiin ulkoasukilpailun järjestämistä intranetin ulkoasusta.

#### 7.2.4.4 Yhteenvetoa

Kaikkien tutkittujen kaupunkien intranetien etusivut olivat rakenteeltaan samankaltaiset. Rakenteesta oli erotettavissa päänavigointi, pääsisältöalue, vinkkipalsta, organisaationavigointi sekä tukinavigointi.

Intranetien päätoimittajat pitivät etusivua erittäin tärkeänä ja seurasivat sen sisältöä aktiivisesti ja tarkkaan. Siellä ei voinut julkaista mitä tahansa. Etusivun päivitysoikeuksia oli rajoitettu eri tavoin eri kaupungeissa.

Henkilöstön keskusteluissa korostui, että etusivun tulisi olla ajankohtainen ja houkutteleva. Etusivulle ehdotettiin muun muassa seuraavanlaisia sisältöjä: tietoa ajankohtaisista asioista, kuten koulutuksista ja seminaareista, kalenteri, Jyväskylään liittyvä gallup, yhteystietohaku, hakutoiminto, suosikkilinkkilista, uutuuslista sekä päänavigoinnin lisäksi linkkejä esimerkiksi webmailiin, Aatuun ja kaupungin www-sivuille. Keskusteluissa puhuttiin myös ulkoasusta, jolta toivottiin luotettavaa yleisvaikutelmaa ja selkeyttä esimerkiksi loogisella fonttien käytöllä.

## 7.3 Intranetin käyttäjien näkökulmia ja mielipiteitä

Tässä alaluvussa esitellään intranetin käyttäjien näkökulmia ja mielipiteitä, mitä ei jo käy ilmi muista tuloksia käsittelevän luvun alaluvuista. Tämän alaluvun aineistona ovat ainoastaan Jyväskylän kaupungin työntekijöiden fokusryhmäkeskustelut.

### 7.3.1 Käyttäjien spontaanit mielikuvat intranet Lyytistä

Jokaisessa fokusryhmäkeskustelussa nousi esiin samanlaisia teemoja, kun keskustelijoilta kysyttiin aivan keskustelun aluksi heidän tuntemuksiaan intranet Lyytistä. Keskustelijoita ärsytti Lyytin etusivun sisällön ja ulkoasun tietynlainen ”jämähtäneisyys”. Lyytin käyttö olikin sen vuoksi osalla keskustelijoista vähentynyt.

> *”– – mikä ärsyttää on se, että tuolla on edelleen [joulukuussa] noi Syysstartit – – edelleen etusivulla. Niin sit siihen ei synny luottamusta, että se olisi jotenkin ajankohtaisen oloinen.” (sivistystoimi)*

Keskustelijat kertoivat, että he olivat tottuneet käyttämään rutiinilla Lyytistä tiettyjä samoja asioita, kuten lomakkeita ja yhteystietohakua. Osa keskustelijoista mainitsi, ettei heillä ole tietoa, mitä sisältöjä muissa osissa Lyytiä on ja olisiko niistä heille jotain hyötyä.

> *”Jos aattelee sitä, että mitenkä tätä on tähän asti käytetty, niin esimerkiksi mää aattelin – mää käytän tätä päivittäin kyllä – niin mä käytän ne samat kohdat, mä meen. Mut täällä on kohtia, jois mä en oo koskaan käyny.” (liiketoiminnan toimiala)*

> *”Siinon varmaan sellaiset tietyt rutiinit, että sitä on tottunut hakemaan tietyt tiedot tietystä paikasta ja olettaa ne sieltä löytävänsä.” (sivistystoimi)*

Yhdessä keskustelussa toivottiin navigointiotsikkojen muuttamista kuvaavammiksi ja kansanomaisemmiksi, jotta käyttäjä olisi paremmin selvillä siitä, mitä minkäkin otsikon alta löytyy. Monet korostivat, ettei heillä ole työpaikallaan aikaa käydä surffailemassa Lyytissä ja tutkimassa, mitä informaatiota siellä missäkin on.

Yhtenä päällimmäisimpänä asiana kaikissa keskustelussa nousikin esille Lyytin ja Aatun suhde (ks. alaluku 4.3.1 Intranet Lyytin rinnalla toimivat järjestelmät). Asiakirjanhallintajärjestelmä Aatu oli keskustelujen hetkellä vasta muutaman kuukauden ikäinen. Suurin osa keskustelijoista ei hahmottanut näiden järjestelmien roolien eroa. Työntekijöille oli epäselvää, mitä asioita löytyi Lyytistä ja mitä Aatusta ja missä mil-

loinkin oli uusin versio. Keskusteluissa toivottiinkin selkeytystä tähän asiaan. Eräässä keskustelussa voivoteltiin, että oli olemassa vielä myös internet-sivut, joista löytyi osittain samaa tietoa. Toivottiin, että olisi hyvä olla yksi kokoava paikka, josta pääsee näihin kaikkiin järjestelmiin (ks. tarkemmin alaluku 7.3.3 Lyyti ja Aatu).

Kaikissa keskusteluissa kiiteltiin yhteystietohakua. Suurin osa keskustelijoista sanoi käyttävänsä sitä päivittäin ja koki sen erittäin tärkeäksi ja toimivaksi.

> *”– – mikä tossa on mun mielestä ollu hyvä, niin noi yhteystiedot. Mä tarviin työssäni aika paljon sitä, että pitää ykskaks selvittää, kuka on missäkin päin. Sen löytää kyllä tosi nopeesti sitä kautta.” (sosiaali- ja terveystoimi)*

Uudessakin intranetissä yhteystietohaun toivottiin olevan vähintään yhtä kätevä ja nopea. Siitä oltiin hieman harmissaan, että aivan kaikkien työntekijöiden tietoja ei luettelosta löydy. Eräässä keskustelussa pelättiin, että intranet menettää merkityksensä, jos yhteystietohaku tulee myös internet-puolelle, kuten oli suunniteltu.

### 7.3.2 Intranetin käyttö ja asenteet sitä kohtaan keskustelijoiden työyhteisöissä

Keskustelijoiden työyhteisöissä Lyyti oli käytössä kirjavasti – toisissa yksiköissä enemmän, toisissa vähemmän. Muun muassa yhdyskuntatoimessa intranet Lyytin käyttö oli hyvin vähäistä ja kirjasto oli siirtynyt käyttämään pelkästään Aatua. Liiketoiminnan toimialan keskustelussa kerrottiin, että toisissa yksiköissä käytettiin erittäin vähän Lyytiä, mutta toisissa taas paljon. Samojen henkilöiden työyhteisöissä ei Aatua vielä oltu totuttu käyttämään; Aatussa käytiin vain sähköpostilla tulleiden linkkien kautta.

Sosiaali- ja terveystoimessa osa ei juurikaan käyttänyt Lyytiä, osa taas enemmän. Ongelmaksi sosiaali- ja terveystoimessa nähtiin se, että tietokoneelle pääsi harvoin, eikä kaikissa yksiköissä ollut aikaresursseja mennä tutkimaan Lyytin sisältöä.

> *”Meillä on se aikaresurssi semmonen, että ei oo semmosta selailu- ja lukuaikaa. Siellä [Lyytissä] käy, jos on tosiaan sellanen asia – mitä nyt lomakkeita ottaa tai kattoo kartasta, missä on joku osote. Mut käytännössä se koneella olo on sitä potilastietojen kirjaamista ja labrakaavakkeitten tekemistä ja täyttöö, tilastointia.” (sosiaali- ja terveystoimi)*

Myös sivistystoimessa oli yksiköitä, joissa tietokoneita oli vähän ja Lyytin käyttö sen vuoksi vähäistä.

### 7.3.3 Lyyti ja Aatu

Kaikissa keskusteluissa Aatu-asiakirjanhallintajärjestelmä (ks. alaluku 4.3.2 Intranet Lyytin rinnalla toimivat järjestelmät) nousi keskusteluun keskustelijoiden omasta aloitteesta ennen kuin keskustelun vetäjä ehti ottaa teeman esille (vrt. alaluku 7.3.1 Käyttäjien spontaanit mielikuvat intranet Lyytistä). Aihe herätti paljon keskustelua ja pohdintaa.

> *”Ja toisaalta minua myös hämää se Aatu, kun sitten välillä ei tiedä, että löytyykö se Lyytistä vai Aatusta, vai pitääkö katsoa kaiken varalta molemmista; eli mistä löytyy se tuorein tieto.” (sivistystoimi)*

Kaikissa keskusteluissa pohdittiin Lyytin ja Aatun eroa. Kaikki työntekijät eivät olleet hahmottaneet, että järjestelmillä oli eri käyttötarkoitus. Keskustelijat olivat huomanneet, että suuri osa tiedostoista, jotka löytyivät ennen Lyytistä, oli nyt siirretty Aatuun. Aatu oli kuitenkin tarkoitettu vain asiakirjojen hallintaan, mutta sitä oli käytetty muihinkin funktioihin. Osa keskustelijoista ei ollut vielä tottunut käyttämään Aatua ja piti tietojen löytämistä sieltä vaikeana.

> *”Mut sen kuulen aika usein heitettävän puolilonkalta vaan, että ’Kato Aatusta, ne on siellä’. Niin no, onhan ne siellä. Kyllä mekin tiedämme, että Rooma on, se on siellä. Mut ei se nyt vaan ihan noin niinku oo käyty Roomassa, että kattoo mitä siinä Colosseumin seinässä sanotaan taulussa. Et kyl tääkin on vähän sellanen– –” (liiketoiminnan toimiala)*

Yksi keskustelija totesi, että Aatun ulkoasu on luotettavamman näköinen kuin Lyytin. Toisen keskustelijan hahmottamista sekoitti hänen mukaansa se, että eri järjestelmille annetaan ihmisten nimiä. Muutama keskustelija oli luullut, että Aatu korvaa Lyytin. Osassa yksiköitä kaikki yksikön sisäiset yhteiset tiedostot oli siirretty Lyytistä Aatuun, jolloin tässä yksikössä Aatu olikin todellakin korvannut Lyytin yksikön omien sisältöjen osalta. Eräs keskustelija ei löytänyt Lyytin olemassaololle mitään muuta syytä kuin kaupungin henkilökunnan yhteystietohaun, joka löytyi ainoastaan Lyytistä.

Intranetiin soveltuvia sisältöjä oli Aatun lisäksi myös kaupungin www-sivustolla. Eräs keskustelija ihmettelikin, mitä sisältöjä intranetiin enää voi jäädä.

> *”Minä olen jäsentänyt mielessäni tämän sillä tavalla, että kun Aatussa on paljon asiakirjoja ja nettisivuilla on kauhean paljon asiaa ylipäätänsä kaupungista, niin mikä on se asia, mikä enää jää sinne intranettiin? Mikä on sellaista, että mitä oikeasti sinne tarvitsisi?” (sivistystoimi)*

Yhdyskuntatoimen keskustelussa (otteita alla) päädyttiin lopulta siihen, että Lyytissä, yhteisessä intranetissä, voisi olla lähinnä tiedotusasioita sekä puhelinluettelo, Aatussa asiakirjat.

*”Mikä käytännössä niitten suurin ero on, jos nyt ajatellaan, että Aatu on yhteinen asiakirjanhallintajärjestelmä [- Ymm.] elikä siellä pitäis olla yhteiset asiakirjat. Mutta Lyytissä on kuitenkin YHTEISIÄ ASIOITA. [- Ymm.] Onko se ainut se sana, joka erottaa niitä ’asiakirja’ tai ’dokumentti’? [- Ymm, kyllä.] Koska siinähän ne jo menee sekasin.” – –*
*”– – onhan näissä samoja edelleenkin. Kummassakin on edelleen samoja papereita ja samoja asioita ja ihan niin kuin tää Lyyti ois vaan vapaamuotoisempi vähän, että siellä voi olla niin kuin enemmän.” – –*
*”Ehkä se Aatu – – katotaan silleen niinku sieltä oman yksikön kautta ja tää [Lyyti] on niinku jotenkin opittu näkemään yhteisenä ehkä enemmän.” – –*
*”Se ehkä vähän nyt kompastu tietyllä tavalla omaan nilkkaansa sikäli, että siitä piti tulla tämmönen hyvin ainut ja yksittäinen tallennuspaikka, missä ne on ne asiakirjat ja tota. Sitten siinä tehtiin erittäin tarkat säännöt siitä, ketkä sinne saa mitäkin viiä eli sinnehän ei tosiaankaan ihan jokainen saa viiä, että se on hyvin tarkkaa siitä se kirjastorakenne, että kuka saa mitä mihinkin viedä, jossei sitä sit oo kaikille annettu kaikkia oikeuksia. Mut kyl se vaan niin on, että niitä on rajotettu [- On joo, niin on.] ja rankalla käellä.” – –*
*”Onhan täällä nyt paremmin henkilöstöasiat ja yhteiset koulutukset, kansainväliset jutut, tiedotus. Sellasia, jotka ei oo asiakirjoja – vaan tavallaan tiedottamista, että työntekijöille tiedotetaan joistakin asioista, miten ne tehdään tai niinkun sellasta. Vähän niin kuin tiedottamisväline ikään kuin pelkästään.*
*(otteita yhdyskuntatoimen keskustelusta)*

Kaikissa ryhmissä kyseenalaistettiin se, että samankaltaisia järjestelmiä oli kaksi. Ahdistusta lisäsi osassa keskustelijoita myös ERP-järjestelmä, jota parhaillaan oltiin rakentamassa Jyväskylän kaupungille. Kaikilla ei ollut tiedossa, mikä se on ja mitä se toisi mukanaan.

*”Se on vaan, kun näitä nyt rupee tulemaan. Sitten on Aatua, on tämä [intranet Lyyti] ja sitten toimintajärjestelmä [ERP] sotkee varmaan sit vielä. – – Ja julkaisujärjestelmä jolla toteutetaan. Ja sitten on tää toimintajärjestelmä, laatujärjestelmät, ympäristöjärjestelmät, johonka – – Minusta kuitenkin – en mä ainakaan yhessäkään keskustelussa oo ollu, jossa keskusteltais, mitä missäkin on.” (yhdyskuntatoimi)*

Keskustelijat eivät halunneet enää yhtään järjestelmää lisää. Päinvastoin. Kaikissa keskusteluissa toivottiin, että Aatu ja Lyyti yhdistettäisiin tai ne olisivat jotenkin muuten tiiviisti yhdessä.

*”Tuli mullekin mieleen, että kun tämmöisiä lyytejä ja aatuja on monta, niin eihän siinä tarvitsisi olla yksi intranetti, joka sisältäisi kaikki.” (sivistystoimi)*

*”– – kyllä se jotenkin tuntuu, että se Lyyti sais olla siihen Aatuun tiiviisti yhteydessä ja samassa, että turha varmaan enää erillistä.” (yhdyskuntatoimi)*

*”No periaatteessa sen Aatun ja intran yhistäminen, koska niitä molempia tarvitaan. Et miksi kaksi rinnakkaista?”*
*”Se vaikeuttaa hirveen paljon.” – –*

*”Miks niitä pitää olla kaks? - - Mä en oo koskaan niinkun tiennyt, mitä varten niitä on kahdessa eri paikassa.” (sosiaali- ja terveystoimi)*

Yhdyskuntatoimen keskustelijoille keskustelun vetäjä ehdotti, että olisi yksi kaikki järjestelmät yhteen keräävä pääsysteemi, jonka kautta pääsee kaikkiin järjestelmiin. Ajatusta kannatettiin, mutta samalla jäätiin pohtimaan, mikä tämä pääjärjestelmä sitten olisi.

*”En tiiä, mikä se järjestys on sille liikkumiselle, sille mikä on se pohja, mistä lähetään liikkeelle. Mutta nythän Aatusta – siinä etusivullahan on linkkejä[4], esimerkiks TÄNNE, jota mää käytän - - Mutta että kumpi on se päivittäinen työskentelyväline, mitä enemmän käyttää? Aatu on enemmän käytössä kuin tämä, niin sillon mä koen tämän järkevämpänä lähtöpohjana.”*
*”Onhan meille sanottu, että se Aatu toimii myös intrana.”*
*”Ja samoja juttujahan siellä on kuin intrassa.”*
*”Mut ei siinä [Aatussa] sitä sellasta toiminnallisuutta oo, mitä vois olla...”*
*”Kyllä mä oon käsittäny niin, että se [Aatu] on vain yhteisten asiakirjojen hallinnointi ja säilytys se Aatu. Ja MÄ käytän sitä ite siinä mielessä. Että pelkästään asiakirjapankkina, jos mä haen jotakin pöytäkirjaa tai esityslistaa tai jotain muuta. Mutta että se on enemmän sen kaltanen.”*
*– –*
*”Sinänsä täällä Aatun etusivulla, – – täällä nyt on tää linkki – niin toi on aika hyvä toi mihin on lähteny kehittymään, et siellä on ostolaskut, Travel, webmappi, erppi – – lakikokoelmaa ja Lyytiä. Ja sitten on toi kotisivu. – – emmä sano, että sen Aatu pitää olla – mutta tää on niinku aika hyvä.”*
*”Mut tossahan esimerkiks tuo Travel, tuo matkalaskut, niin sehän on taas enemmän sitä, mitä vois odottaa siltä intralta. Eli sitä toiminnallisuutta. Koska jos sä meet täyttämään matkalaskulomakkeita ja sä voisit sieltä ne lähettää jonnekin, ni sehän on taas enemmän – eihän se oo mikään asiakirjanhallintoo varsinaisesti.”*
*”Ymm.”*
*”Mut täähän tässä niinku toimii intrana osittain. Siis Aatu on vähän –”*
*”Se on Lyytin kanssa päällekkäin vähän niinku.”*
*”Mutta tarvitaanko Lyytiä ollenkaan?”*
*(yhdyskuntatoimi)*

Keskusteluissa toivottiin myös laajempaa yhteistä keskustelua siitä, mihin mitäkin järjestelmää käytetään ja mihin suuntaan niitä kehitetään.

*”– – En tiedä, mihin suuntaan ollaan kehittymässä. En oo kyllä – en oo sellasta keskustelua, niin kuin sanoin, kuullu – voidaanhan sitä olla tuolla tiedotusväen keskuudessa olla puhuttukin, mutta että... Mihin suuntaan – miten nää ryhmitellään nää eri välineet? Välineistä ei oo puute...”*
*”Paljon enempää en kyllä niitä kaipais, että enemmin alkaa karsinta olemaan kohallaan.”*
*(yhdyskuntatoimi)*

---

[4] Aatun etusivulla on noin kymmenen linkin linkkilista, josta pääsee muun muassa Lyytiin, ostolaskujen ja matkalaskujen käsittelyyn sekä paikkatietojärjestelmään.

### 7.3.4 Käytetyimmät ja tärkeimmiksi koetut sisällöt intranet Lyytissä

Keskustelijat mainitsivat käytetyimmiksi sisällöiksi yhteystietohaun, lomakkeet, henkilöstöasiat ja koulutukset. Nämä neljä olivat myös vuonna 2002 toteutetun Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimuksen mukaan viiden tärkeimmiksi/hyödyllisimmiksi koetun sisällön joukossa (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus, 2002; ks. myös alaluku 4.3.3 Intranet Lyyti sisäisen viestinnän tutkimuksessa 2002). Keskusteluissa mainittiin ahkerasti käytetyiksi myös yksikön oma intranet (jos sellainen oli), talouden seuranta, ATK- ja puhelinasiat sekä viestintä.

Fokusryhmäkeskusteluissa henkilöstöä pyydettiin myös kertomaan, mitkä intranetin sisällöt he kokevat oman työnsä kannalta tärkeiksi. Mainintoja saivat henkilöstöasiat, koulutus, lomakkeet, työturvallisuus, yhteystietohaku sekä järjestelmiin – kuten talouden seurantaan, ostolaskujen käsittelyyn ja paikkatietojärjestelmään – meno intranetin kautta. Keskusteluissa toivottiin myös, että etusivulla olisi enemmän ajankohtaisia asioita kuten tietoa tulevista koulutuksista (vrt. alaluku 7.2.4.3 Henkilöstön toiveita etusivun sisällöistä).

Kuten jo intranetin rakennetta käsiteltäessä mainittiin (ks. alaluku 7.2.1.5. Henkilöstön mielipiteitä sivustorakenteesta), toivoo henkilöstö pääsevänsä nopeasti oman toimialansa ja/tai yksikkönsä intranetiin ja kokee niiden sisältämät sisällöt oman arkisen työnsä kannalta tärkeiksi.

### 7.3.5 Kiitettyjä asioita intranet Lyytissä

Sisäinen puhelinluettelo oli yksi intranet Lyytin käytetyimmistä osista. Se sai jokaisessa henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa positiivista palautetta. Kuten jo aiemmin mainittiin, puhelinluetteloa kiiteltiin muun muassa tärkeäksi välineeksi, kun organisaatiomuutosten ja fyysisten muuttojen vuoksi yksikköjen ja työntekijöiden osoitteet ja puhelinnumerot muuttuvat tiiviimpää tahtia kuin paperisia puhelinluetteloita painetaan.

Yksittäisiä kiitoksia saivat koulutustietojen ajantasaisuus, lomakkeiden helppo saatavuus ja se, että etusivu oli niin selkeä, että sen kautta oli helppo lähteä yrittämään eteenpäin.

### 7.3.6 Toiveita intranet Lyytin kehittämiseksi

Henkilöstöjen keskusteluissa nousi paljon erikokoisia toiveita ja ehdotuksia intranet Lyytin kehittämiseksi. Näitä kehittämisehdotuksia on mainittu kutakin aihetta käsittelevässä luvussa. Erityisesti keskusteluissa toivottiin Lyytin ja Aatun roolien selkeyttämistä (ks. alaluku 7.3.3 Lyyti ja Aatu) sekä korostettiin intranetin ajantasaisuuden lisäämistä (ks. 7.2.4.3 Henkilöstön toiveita etusivun sisällöistä ja 7.2.2.2 Sisäinen viestintä, uutiset, tiedotteet, ilmoitustaulu, kalenteri). Intranetin ulkoasua toivottiin selkeämmäksi, houkuttelevammaksi sekä luotettavamman oloiseksi.

Yksittäisiä toiveita ja ehdotuksia on listattu tutkimuksen tilaajalle toimitetussa liitteessä. Nämä liittyivät käytettävyyteen ja visuaaliseen ilmeeseen, yhteystietohakuun sekä lomakkeisiin. Lisäksi liitteessä on yksittäisiä sisältölisäysehdotuksia.

### 7.3.7 Yhteenvetoa

Keskustelijoiden spontaanit mielikuvat intranet Lyytistä liittyivät sen etusivun ja ulkoasun ”jämähtäneisyyteen” sekä epäselvyyteen Lyytin ja Aatun roolien suhteen. Keskustelijat kertoivat, että he olivat tottuneet käyttämään rutiinilla Lyytistä tiettyjä samoja asioita, jolloin muut sisällöt olivat varsin tuntemattomia. Yhteystietohakua kiiteltiin. Keskustelijoiden mukaan Lyytin käyttöaktiivisuus työyhteisöissä oli kirjavaa.

Keskustelijoille oli epäselvää, mitä asioita löytyy Lyytistä ja mitä Aatusta ja mitkä olivat näiden järjestelmien roolit. Aihe herätti paljon keskustelua. Osa luuli, että Aatu korvaa Lyytin. Epätietoisuutta lisäsi myös tieto ERP-järjestelmän tulosta. Asiaan toivottiin selkeyttä ja ehdotettiin muun muassa yhtä järjestelmää, joka yhdistäisi Aatun ja Lyytin.

Käytetyimpiä sisältöjä olivat yhteystietohaku, lomakkeet, henkilöstöasiat ja koulutukset. Ahkerasti käytetyiksi mainittiin myös yksikön oma intranet (jos sellainen oli), talouden seuranta, ATK- ja puhelinasiat sekä viestintä. Oman työn kannalta tärkeiksi mainittiin henkilöstöasiat, koulutus, lomakkeet, työturvallisuus, yhteystietohaku, ajankohtaiset asiat sekä eri järjestelmiin meno intranetin kautta. Kiitosta intranet Lyytissä sai erityisesti sisäinen puhelinluettelo.

### 7.3.8 Henkilöstön kommentit muiden kaupunkien intranetien etusivuista

Fokusryhmäkeskustelijoille näytettiin muiden tutkimuksessa olleiden kaupunkien intranetien etusivuista otettuja kuvakaappauksia. Keskustelijoille ei paljastettu, minkä kaupungin etusivu oli kyseessä; etusivun kuvasta oli poistettu tai yliviivattu kaikki tunnistuksen mahdollistavat tekstit ja muut sisällöt (ks. liite 6). Etusivut esitettiin siis kuvakaappauksina, eikä intraneteissä voinut navigoida sen muille sivuille.

Keskustelijoita pyydettiin kommentoimaan vapaasti etusivuista mieleen nousevia asioita. Taka-ajatuksena oli, että etusivujen katsominen kirvoittaisi keskustelijoissa ideoita, joita Jyväskylän kaupungin intranetin uudistamisessa voitaisiin hyödyntää. Tässä vapaat kommentit on esitetty siinä järjestyksessä kuin intranetien etusivut näytettiin fokusryhmäkeskusteluissa.

#### 7.3.8.1 Kaupungin 1 intranetin etusivu

Kaksi ryhmää (sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi) mainitsivat, että tämän kaupungin intranetin etusivulla ajankohtaiset asiat olivat hyvin esillä. Sivistystoimen ryhmässä todettiin, että jos omassakin intranetissä olisi yhtä paljon sisäisiä uutisia, se motivoisi katsomaan intranetiä. Samassa ryhmässä heitettiin ilmaan kysymys, mikä ero on etusivulla näkyneillä ilmoitustaululla, tiedotteilla, tapahtumakalenterilla ja ajankohtaistapalstalla.

Kahdessa ryhmässä (yhdyskuntatoimi, liiketoiminta) kiinnitettiin huomiota *Päivän kevennykseen*. Sitä pidettiin hauskana. Yhdyskuntatoimen keskustelussa kommentoitiin: ”’Päivän kevennys’ *on kiva.* ’Lintutietoutta’. *Oujee.”* Kaksi ryhmää (sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi) pitivät linkkiä sähköpostiin kätevänä.

Ulkoasua pidettiin selkeänä. Eräässä ryhmässä päänavigointia ja sen otsikkoja pidettiin selkeinä ja kommentoitiin, että kokonaisuus hahmottuu niiden avulla nopeasti. Toisessa ryhmässä taas jäätiin kaipaamaan navigointiin otsikkoja ’talous’ ja ’organisaatio’. Päänavigointia hyvänä pitänyt ryhmä piti myös yläreunan navigointeja toimialoille selkeämpänä ja parempana ratkaisuna kuin Lyytissä käytössä oleva. Toisessa ryhmässä värejä kehuttiin hillityiksi, toisessa tokaistiin, että ulkoasusta tulee mieleen Aatu.

Lisäksi seuraavia yksittäisiä kommentteja nousi esiin:

- Kaupunkiin 5 verrattuna hillitympi ja osaa nostaa esille oikeita asioita. (sosiaali- ja terveystoimi)
- Hyvä, että erikseen sähköposti ja henkilöhaku. (sosiaali- ja terveystoimi)
- Onko ollenkaan hakua? Haku saisi olla yläpalkissa. (liiketoiminnan toimiala)
- Kirpputori saattaisi toimia kaupungin tavaroiden sisäisenä myyntipaikkana. Tosin hän joka näin kommentoi, sanoi myös, ettei ole käynyt Lyytin kirpputorilla, vaikka tietää sen olevan olemassa. (sivistystoimi)
- Vetäjä kysyi, täytyisikö etusivulla olla kuvia. Ryhmän vastaus: Ei välttämättä, koska se vie huomiota. Sisäsivuilla voisi olla kuvia. (sosiaali- ja terveystoimi)

#### 7.3.8.2 Kaupungin 2 intranetin etusivu

Tämän kaupungin intranetin etusivu kirvoitti ainoastaan liiketoiminnan ryhmää kommentointiin. Ryhmän mielestä navigointiotsikoita oli liikaa, jos ne olivat auki esimerkin tavoin kahdelle tasolle. Ryhmän mielestä navigoinnin ei tarvitsisi olla suoraan auki, vaan se voisi avautua klikkaamalla. Uusien sivujen listan näkyminen etusivulla oli ”ok”, mutta gallup ja keskustelupalstanostot hyviä. Ryhmää kiinnosti myös ’suosikit’. Koettiin, että ne olisivat käytön kannalta näppäriä.

#### 7.3.8.3 Kaupungin 3 intranetin etusivu

Tämän kaupungin intranetin etusivu innosti liiketoiminnan ja sivistyksen ryhmiä kommentoimaan. Molemmat ryhmät huomasivat, että tämänkin kaupungin intranetin pääväri on sininen. *”Sininen tuntuu olevan vallitseva. Eikös näis kaikissa oo ollu näillä muilla kaupunkien?”* (liiketoiminnan toimiala)

Ulkoasua pidettiin rauhallisena ja palstoitettua näkymää onnistuneena. Liiketoiminnan ryhmässä todettiin, että Lyytiin verrattuna näkymä oli erittäin hyvä. Sivistyksen ryhmässä kiiteltiin selkeän oloista päänavigointia. Kun ryhmille oli selitetty sivun yläreunan ikonien funktio, arvelivat molemmat ryhmät, että toimialoille navigointi ikoneja klikkaamalla voisi olla kätevä ja ”kivempi” kuin tekstiä klikkaamalla.

Molemmat ryhmät pitivät ’Viikon vinkit’ -palstaa hyvänä ideana. Eräs henkilö kertoi kokeneensa ’Viikon vinkit’ ensi näkemältä turhilta, mutta myöhemmin luettuaan niitä, ne tuntuivat fiksuilta. Hän sanoi, että niitä olisi hyvä vilkaista sivusilmällä. Vinkit rikkoisivat hänen mukaansa hyvin sitä rutiinia, jolla intranetiä on tottunut käyttämään eli menemään aina samaa polkua ja etsimään samoja asioita. Samassa sivis-

tyksen ryhmän keskustelussa tuumittiin, että olikohan palstalla vinkkejä liian suuri määrä, mutta otsikoittain järjestäminen koettiin hyväksi järjestelykeinoksi. Eräs keskustelija arveli, että muun muassa tällaisen palstan ylläpito vaatii omaa henkilöä toimittamaan intranetiä.

> *”Mikä [Viikon vinkit -palsta] on taas ei pöllömpi idea, ei pöllömpi idea. Tossa tietysti on noita aika paljon noita nostoja. Niitä on aika reilusti. – – Muuten ehkä ihan. Ja muuten vaatii taas sen jonkun, joka toimittaa ja nostaa ne. Mutta niinpä se taitaa olla toimiva intranet, kyllä se vaatii sen yhen, joka sitä niinku hyvin pyörittää.” (sivistystoimi)*

Sivistystoimen keskustelussa keskialueen uutispalstaa pidettiin liian viihteellisenä, vaikka itsetehtävillä testeillä käyttäjä saataisiinkin sitoutumaan asiaan. Liiketoiminnan ryhmässä vitsailtiin joululahjavinkeille.

#### 7.3.8.4 Kaupungin 4 intranetin etusivu

Tätä etusivua kommentoi kolme keskusteluryhmää, joista kaikki kiinnittivät huomiota kalenterielementtiin. Sivistystoimen ryhmässä kommentoitiin sen luonnetta visuaalisena elementtinä. Sen koettiin pomppaavan esiin ja kiinnittävän huomiota aivan eri tavalla kuin pelkkä teksti. Sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä kalenteri viehätti paljon, mutta ryhmäläiset eivät osanneet sanoa, mitä ajankohtaisia asioita se voisi sisältää.

> *”Nimenomaan, et jos hakee jotain tämmöstä johonkin tiettyyn päivään liittyvää asiaa, joka on ollut ajankohtasena, ettei sitä tarttis selata mistään sen kummempaa, vaan sen sais klikkaamalla tosta.”*
> *”Siellä vois olla se viikkotiedote! Sotepan viikkotiedote.”*
> *”Mut et mitä siellä olis tosiaan saatavissa, ton kalenterin avulla, niin sitten on vähän... Mut esimerkiks just jotain ajankohtasta, niin et ne ois tavallaan tuolta kalenterista päivää napsauttamalla näyttäs tämän päivän ajankohtaset ja... tai jotain tämmöstä, en osaa tarkemmin sanoa.”*
> *(sosiaali- ja terveystoimi)*

Sosiaali- ja terveys- sekä sivistystoimen ryhmissä oltiin sitä mieltä, että etusivulla oli liikaa ”tavaraa”. Sivistystoimen ryhmässä mainittiin myös, että vasemman reunan päävalikossa olisi liikaa otsikoita.

#### 7.3.8.5 Kaupungin 5 intranetin etusivu

Tämän kaupungin intranetistä oli muista poiketen esillä sosiaali- ja terveystoimen intranetin etusivu. Se kirvoitti kommentteja kolmelta keskusteluryhmältä, jotka kiinnittivät huomiota lähinnä ulkoasuseikkoihin. Kaikki kolme ryhmää (sosiaali- ja terve-

ystoimi, sivistystoimi ja liiketoiminta) pitivät etusivua hyvän näköisenä tai ”kauniina silmälle”. Sivistystoimen ja liiketoiminnan toimialan ryhmät pitivät värityksen ja näyttöalueen jaottelun vuoksi sivua selkeänä – sosiaali- ja terveystoimen ryhmä puolestaan sekavana.

Sivistystoimen ryhmä kommentoi lisäksi, että näytti silti, että kaupungin intranetiin oli saatu paljon sisältöä. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että sivulla oli ”kolmentasoisia uutisia”: toimialan omat, koko kaupungin sisäiset ja vielä ilmoitustaulu.

#### 7.3.8.6 Yhteenvetoa

Kaupunkien etusivujen tarkasteluista kävi ilmi, että henkilöstö kaipaa intranetin etusivulta selkeyttä. Etusivu ei keskustelijoiden mukaan saa sisältää liikaa erilaisia asioita. Selkeän palstoitukseen perustuvan sivutaiton koettiin auttavan hahmottamista.

Keskustelijoita viehätti uusina asioina ’Viikon vinkit’ -tyyppiset vinkkipalstat sekä kalenterielementti. Esimerkiksi vinkkipalstan ”houkutusten” uskottiin rikkovan niitä vakiintuneita tapoja, jolla intranet Lyytiä käytetään. Keskusteluissa kiinnitettiin huomiota myös uutispalstoihin ja navigointien sisältöihin.

## *7.4 Intranetin käyttöönotto ja henkilöstön sitoutuminen*

Tässä alaluvussa käsitellään intranetin käytettävyyttä lisääviä ja toisaalta taas käyttämistä haittaavia tekijöitä sekä intranetin käyttöönottoa, lanseerausta ja henkilöstön sitouttamista. Lopuksi käsitellään sitä, kuinka intranetin lanseeraus on haastateltujen intranetien päätoimittajien kokemusten perusteella muuttanut organisaation sisäisen viestinnän käytäntöjä, sekä sitä, kuinka intranetin sisältämä informaatio tavoittaa työntekijät, jotka jäävät intranetin ulkopuolelle.

### 7.4.1 Sitoutuminen intranetin käyttöön tutkimukseen osallistuneissa kaupunkiorganisaatioissa

Intranetien päätoimittajien haastatteluista kävi ilmi, että toisissa kaupungeissa henkilöstö oli sitoutunut intranetin käyttöön hyvin, toisissa huonommin. Tekijät uskoivat kuitenkin käyttäjämäärien kasvuun.

Kaupungissa, jossa intranet oli ollut käytössä jo parisen vuotta, oli henkilöstö tekijän mukaan jo tottunut ja sitoutunut sen käyttöön. Henkilöstö seurasi aktiivisesti intranetiä.

> Haastattelija: *Tuntuuko siltä, että ne on sitoutuneet sen käyttämiseen?*
> Tekijä: *Kyllä. ... Tietysti en voi puhua koko 6000 hengen puolesta. Mutta sanotaan ne 2000, jotka käyttää, on kyllä sitoutunut. Meillä on kyllä sitten valitettavasti joku pienempi osa sitten, jotka eivät varmaan muista, että meillä on tämmönen käytössä. Kyl se on pääosin erittäin positiiviseksi koettu, ihan selkeesti.*
> Haastattelija: *Onko siihen joitain syitä? Miksi?*
> Tekijä: *No, kyllä se... mä luulen, että se syy on ihan se, että tästä löytyy niitä ajankohtaisia asioita ja ihmiset on alkanut jo oppia, esimerkiksi ... et meidän matkapuhelimissa on tässä joskus ollut häikkää viime aikoina tai sitten puhelinvaihteessa tai jossakin, että ei pääse, tai meidän sähköposti ei toimi tai muuta, niin kyllä meidän ihmiset aukasee heti intran, jos ei ole jo auki, ja katsoo etusivulla, et onks siinä mainintaa, et miksi joku matkapuhelinverkko ei toimi. Ja jos se ei toimi, niin soitetaan tähän tai – täällä on tää palautemahdollisuus – laitetaan viestiä, että miksi siitä ei ole ilmoitettu intrassa. Et kyl sitä myös oletetaan, et jos tämmöstä tapahtuu, niin et täältä löytyy heti se tieto.*

Toisessa kaupungissa, jossa intranet oli vasta muutaman kuukauden ikäinen, oli vielä tekijän mukaan paljon henkilökuntaa, jotka eivät käyttäneet intranetiä. Kyseinen intranet oli kaupungin ensimmäinen. Tekijän mukaan intranetiin oli tosin jo muodostunut joitakin yhteisöjä.

> *”Meillä on ollut tosiaan paljon henkilökuntaa, jotka ei käytä intraa ja totee, että ’sähköposti on paras’ ja ’sitä vaan’ ja ’mitä näitä uusia hömpötyksiä’. Et ei sitä voi sanoo, että koko talo vielä kokis kuuluvansa tän yhteiseen perheeseen. Ei sillä tavalla. Mutta pieniä porukoita, tietyt toimialat on löytäny itsensä tän pariin – –”*

Ongelmia kyseisessä kaupungissa oli päätoimittajan mukaan siinä, että johto ja avainasemassa olevat henkilöt eivät olleet sitoutuneet aktiiviseen intranetin käyttöön. Johtoryhmän asioita ei oltu saatu intranetiin ja heidän palaverinsa olivat muutenkin salaisia. Kukin ryhmän jäsen kertoi johtoryhmän asioista eteenpäin kyllä työpaikkakokouksissa, mutta ryhmän kokousten muistioita ei oltu suostuttu julkaisemaan intranetissä tai muuten viestimään kokousten sisällöistä intranetissä. Päätoimittaja uskoi, että intranetin käyttö lisääntyisi, jos siellä olisi kooste johtoryhmän käsittelemistä ai-

heista tai että joku johtoryhmän jäsen kirjoittaisi sinne esimerkiksi johdon suunnitelmista.

### 7.4.2 Intranetin käytettävyyttä lisääviä tekijöitä

Tekijöitä pyydettiin arvioimaan, mikä heidän kaupunkiensa intraneteistä tekee käytettävän. Luonnollisesti yleiset käytettävyyssuositukset oli otettu huomioon intranetin suunnittelussa, tekijät kertoivat ja korostivat eniten sisältörakenteen ja navigoinnin selkeyden merkitystä. Intranetien sisältö oli rakennettu asiasisältöjen mukaan ja navigointiotsikot usein puristettu muutamaan pääotsikkoon. Navigoinnissa oli huomioitu myös se, että käyttäjä pääsee nopeasti oman toimialansa/työyksikkönsä intranetiin.

Esimerkiksi eräässä intranetissä navigointi toimialoille oli toteutettu pienillä ikoneilla ja nämä ikonit näkyivät kaikilla intranetin sivuilla. Käyttäjä pystyi siis navigoimaan toisen toimialan intranetiin miltä tahansa sivulta. Intranetin käytettävyyttä lisäsi myös se, että toimialojen sivut erotettiin toisistaan käyttämällä jokaisessa omaa väriä.

> *”Se mitä tällä haettiin, niin oli se, että jos mä oon vaikka pelastuslaitoksen intrassa, niin mä pääsen yhdellä ainoalla klikkauksella vaikka sosiaali- ja terveyskeskuksen intraan. Että tällä haettiin just sitä – ja mikä tässä on onnistunut, että meillä ei oo mitään sellasta, että meidän pitäis pakittaa jonkun hirveen hierarkian kautta sitten takasin menemään sinne pääintraan tai sitten vastaavasti jonkun toisen toimialan. Että tällä haluttiin nimenomaan tämmöstä koko kaupungin yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä sitten luoda. Koska me ollaan saman työnantajan palveluksessa, niin me saadaan käydä katsomassa, mitä pelastustoimi tekee, jos oot ite sosiaali- ja terveystoimessa töissä. Se avoimuus myös, et tääl ei oo mitään, mikä olis salattua tietoa. Et kaikki on kaikkien luettavissa. Se mun mielestä on onnistunut.”*

Kaupunkien intraneteissä oli paljon tietoa. Tärkeänä käytettävyyttä lisäävänä tekijänä pidettiin myös toimivaa hakukonetta, jota edesauttaa sivujen metatietojen syöttö. Tärkeänä koettiin myös, että sivut pidetään ajan tasalla ja vanhentuneet tiedot poistetaan.

> *”Tärkeintä on varmaan se, että täältä löytyy ne – että tää on ajan tasalla, täällä ei oo vanhaa tietoo – että ne keskeiset asiat löyty helposti. Toimiva hakukone. Tää on vaikee, kun tässä ei voi käyttää mitää Googlee, kun tää on sisäinen. Se pitää olla niinkun hyvä. Ja sittenhän se hakupalvelu vaatii sitä, että kaikilla sivuilla on jotkut metatiedot, mitä se käyttää hyväksi. Pitää olla kuvaustekstejä, avainsanoja, tämmösiä.”*

Eräs intranetin tekijä korosti sitä, että kaiken lähtökohtana tulee pitää henkilökunnan tarpeita.

*”Se on justiin se lähtökohta, kun tää on rakennettu, justiin niitä asioita, mitä on toivottu ja kaivattu, ihan päivittäisiä työkaluja. – – Mutta nää työhön liittyvät asiat, ne on kaikki tarpeen. Just niitä olennaisia juttuja. Paljon enemmän vois olla, mutta tästä on olennaisista lähetty liikkeelle.”*

Tärkeänä käytettävyyttä ja yleistä sisällön ymmärrettävyyttä lisäävänä tekijänä pidettiin sitä, että intranetin sisältöä kirjoitettaessa on otettu huomioon verkkokirjoittamisen periaatteita. Eräs tekijä muistutti, että sisältöjä ei voi kopioida suoraan paksuista monistenipuista intranetiin. Hänen kaupungissaan olikin esimerkiksi henkilöstötoimisto tehnyt niin, että kustakin asiasta oli kirjoitettu pureskeltu helposti ymmärrettävä versio intranetiä varten ja sen rinnalla oli saatavana alkuperäinen ”virkamiesversio”.

Myös ulkoasun selkeys varsinkin etusivulla sekä ulkoasun houkuttelevuus lisäsivät intranetin tekijöiden mukaan käytettävyyttä tutkituissa intraneteissä.

### 7.4.3 Intranetiin palaamista edistäviä tekijöitä

Käyttäjien fokusryhmäkeskustelut lopetettiin kysymällä, mitkä asiat saisivat käyttäjän tulemaan intranetiin yhä uudelleen. Kolmessa keskustelussa neljästä korostettiin intranetin sisältämän tiedon tarkoituksenmukaisuutta, tarpeellisuutta sekä hyödynnettävyyttä oman työn kannalta. Eräässä keskustelussa korostettiin, että tekijöiden olisi pohdittava tarkkaan, kenelle sivut on suunnattu ja mikä sisältö on oikeasti tarpeellista. Lisäksi toivottiin mahdollisimman vähän päällekkäisyyttä www-sivuston kanssa.

Toinen tärkeä asia, joka tuo käyttäjät heidän itsensä mukaan uudelleen intranetiin, on tarvittavan tiedon löytäminen nopeasti, helposti, selkeästi, vaivattomasti ja helppokäyttöisesti.

Lisäksi yksittäisiä mainittuja asioita olivat tiedon pysyminen luotettavana ja ajantasaisena, mahdollisuus muokata aloitussivu henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti, toimiva yhteystietohaku, päivittäin tarvittavan tiedon löytäminen sekä koulutussivusto, josta on helposti nähtävillä, mitä koulutuksia on tulossa.

### 7.4.4 Intranetin käyttöä estäviä tekijöitä

Henkilöstön keskusteluryhmissä tuli ilmi intranetin käyttöön liittyviä ongelmia. Se, että intranet Lyytin käyttö jää vähäiseksi, liittyi useimmiten tietokoneen käyttömah-

dollisuuksien tai ajan vähyyteen, Lyytin tuntemattomana kokemiseen, hatariin tietotekniikan käyttötaitoihin tai omaan viitseliäisyyteen.

Sivistystoimen keskustelussa todettiin, että intranet palvelee enemmän niitä, jotka tekevät töitä tietokoneen ääressä. Keskustelijan mukaan muilla ei ole aikaa ja taitoa. Keskustelussa toivottiin, että tieto olisi muuallakin kuin intranetissä. Kyseisessä ryhmässä myös kyseenalaistettiin intranetin tarpeellisuus, koska keskustelijat kokivat, että sähköposti, Aatu ja henkilöstölehti riittävät välineinä.

*”– – meillähän on paljon sellasia työntekijöitä, ketkä hyvin vähän tietokonetta käyttää yleensä. Sanotaan, nyt meidän liikuntalaitoksien, kenttien hoitajat ja muut. Et oikeestaan vuorovaraukset on se asia ja nää mitä tähän paperikynähommalla Timmi-varaussysteemillä. Että ne osaa käyttää sen, että en mä usko, että niitä kiinnostaa hirveen paljon ruveta sieltä niinkun – jo ensiks se, että mitenkä kerkee sitten ja jos siellä on sellasta taukoo, niin mä luulen, että ne enemmänkin kattoo jotain iltasanomia tai iltalehden webbejä. Että jos sais houkuttelevaks sen – eihän tää voi, jos tää pelkästään vaan palvelee sellasta henkilöstöö, joka työskentelee hallinnossa tai muuten näitten, jotka tekee koko ajan töitä tietokoneella. Varmaan onkin hyvä, että pitäis ajatella sekin porukka. Mitkä vähiten käyttää, niin saada heidät innostumaan siihen.” (sivistystoimi)*

Liiketoiminnan toimialan ja sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä nähtiin intranetin käyttöä estävänä tekijänä yhteiskäyttöisten tietokoneiden vähäisyyden, osa puolestaan oman viitseliäisyyden puutteen.

*”Omassa työyhteisössä päästään aika vähän edes koneelle ja sitten selailemaan näitä. Et sitten melkein kolleegalta kysellään, jos jostain tarvii tietoa löytää, niin se kolleega tietää. Meillä tosiaan on vähän koneita ja sinne huonosti pääsee ja ne on useesti tiltissä ne koneet. Ja sit meillä ei työajallisesti oo aikaa mennä koneelle selailemaan, niin meillä on hyvin vähän tietoo, mitä se pitää ees sisällään. Saati, et on näillä, jotka käyttää paljon koneita, ongelmia niitten kanssa, niin silloin kun myö sinne mennään ja se stoppaa, eikä päästä eteenpäin, eikä osata ettiä, ni se kyllä vähentää entisestään sitä meidän koneen käyttöö. Sen pitäis olla mahdollisimman yksinkertanen. Meillä on vielä kansio, mistä me ne kaavakkeet ja lomakkeet otetaan, että sieltä on sitten helppo ottaa. Onhan tää kätevä, jos olis ajallisesti aikaa siellä olla ja hakea tietoja ja tutustua siihen kokonaisuutena. Mutta toistaseksi on ollut hirveen vähästä.” (sosiaali- ja terveystoimi)*

Osittain intranet Lyytin käyttöä estää myös se, että työntekijät eivät tunne, mitä Lyytissä on. Keskustelijat kaipasivatkin enemmän tietoa Lyytin sisällöistä. Osa työntekijöistä ei näe, että heillä olisi mahdollisuuksia mennä tutkimaan Lyytiä – sitä ei koeta työajaksi.

*”Mut se, että kyllä niinkun ajankäyttö, työajan käyttö on semmosta, että pitäs olla sellaista niin sanottua luppoaikaa, että kerkeis näitä käydä kattomassa, että mitä kaikkee se sisältää. Et vaikka ne ois kuinka hienoja nää systeemit, niin ei se välttämättä tavota sitten sitä työtätekevää kenttää kuitenkaan.” (sosiaali- ja terveystoimi)*

Ryhmissä mainittiin, että intranetin käyttö on osittain kiinni kunkin tietotekniikkataidoista.

*- ”Ja sitten mä itse koen – tai sitten mä itse koen – että näille sivuille ei sellaista perehdytystä sillä tavalla ole ollut, että se on ollut sitten omalla kontolla, et jos lähtee selaileen. Ja sit meil on hyvin erilainen tää taito itse kullakin käyttää tietokonetta ja selailla sitä.”*
*- ”Se on varmaan just yks suurimpia ongelma.”*
*- ”Aivan, joo.”*
*(sosiaali- ja terveystoimi)*

Harmittavaksi mainittiin myös, että yhteiskäyttöisille tietokoneille tulee jokaisen kirjautua henkilökohtaisesti sisään, mikä vie aikaa ja aiheuttaa vaivaa. Keskustelijat kertoivat myös, että joissakin työyksiköissä suositaan edelleen paperia, vaikka Lyytin, Aatun ja www-sivujen käyttömahdollisuudet olisivatkin hyvät. Esimerkiksi henkilöstö-/viikkotiedotteita tulostetaan kahvipöytiin.

### 7.4.5 Lanseeraus ja henkilöstön sitouttaminen

Tässä alaluvussa käsitellään intranetin lanseerausta ja henkilöstön sitouttamista intranetin käyttöön sekä intranetin tekijöiden että käyttäjien näkökulmasta. Tunnetuksi tekemisen ja sitouttamisen peruskeinot -luvussa käsitellään intranetin tunnetuksi tekemisen ja sitouttamisen keinoja, joita oli käytössä useimmissa kaupungeissa tai joita tekijät kokivat edellytyksinä intranetin käyttöönotolle. Tunnetuksi tekemisen ja sitouttamisen erikoiskeinot -luvussa tutustutaan harvinaisempiin ja luovempiin keinoihin, joita haastateltavat olivat käyttäneet. Luvussa käsitellään lisäksi muutosvastarintaa sekä henkilöstön toiveita siitä, kuinka he haluaisivat intranetin lanseerattavan ja kuinka he haluaisivat siihen tutustua.

#### 7.4.5.1 Tunnetuksi tekemisen ja sitouttamisen peruskeinot

Käsiteltäessä käytettävyyttä ja sitouttamista osa haastatelluista intranetin tekijöistä korosti myös intranetin rakentamista, vaikka se ei ollut haastatteluteemana. Erityisesti korostettiin esimiesten sitoutumisen tärkeyttä koko rakentamis- ja käyttöönottoprosessin onnistumisessa. Johdon sitoutuminen muun muassa näyttää esimerkkiä ja antaa resursseja. Eräs tekijä kertoi, että sosiaali- ja terveystoimessa esimiehet sitoutuivat hankkeeseen, kun he huomasivat intranetin hyödyt: intranetilla voitiin yhdistää satoja hajanaisia toimipisteitä. Esimiesten sitoutuminen vaikutti tekijän mukaan koko käyttöönoton onnistumiseen.

*”Sotessa se organisoitiin aivan äärimmäisen hyvin. – – kun tosiaan niitä toimipisteitä on parisataa – – niin siksi esimiehet otti sen siellä hyvin tärkeäksi top-asiaksi. Siellä on ollut myös se mahtava puoli, että siellä on tiedottajana aivan huippu nuori nainen, joka on tosi tehokas ja innokas ja saanut aivan valtavasti aikaseksi ja sillä tavalla niinku myytyä tätä asiaa siellä eteenpäin. Siksi siellä on syntynyt – – soten sisältö on valtavan laajaa, se on hirmu hyvin rakennettua. Ja siellä on myös esimiehet innostanu henkilöstö. Mutta kun siellä on myös se sisältö laajaa ja monipuolista ja laadukasta, niin siellä on se henkilöstö löytänyt sen työvälineenä ja ymmärtävät sen merkityksen.”*

*”Ja sen ihan selkeesti huomas siinä vaiheessa, kun mehän pidettiin massiivista koulutusta, sillon kun tää otettiin käyttöön – ihan ylläpitäjiä koulutettiin, että miten sivuja tehdään, mutta sitten pidettiin koulutusta, ihan niin kuin käyttäjäkoulutusta, et mitä siellä intrassa on, mistä löytyy mitäkin ja et miten sitä käytetään – niin selkeesti huomas sen, että niillä toimialoilla tai yksiköissä, missä esimies oli mukana tässä koulutuksessa, niin niillä tää intra nyt on lähteny hirveen hyvin käyttöön. Et sillä esimiehen esimerkillä on hirveen suuri vaikutus. Ja sit taas jos sattuu joku semmonen yksikkö, missä – kuinka tän kauniisti sanosin – et ei oo niin hirveen kiinnostunu tietotekniikasta tai internetistä tai tämmösistä asioista, niin siinä tulee hirveen helposti semmonen vähättelevä ja semmonen piirre ja se kyllä tarttuu. Se on niin kuin sellanen, jolle ei voi mitään.”*

Toisena tärkeänä seikkana intranetin rakentamisessa pidettiin laajaa yhteistyötä organisaation osien välillä ja sitä, että intranet rakennettiin toimialojen ja henkilöstön tarpeista, eikä keskushallinnon määräämänä. Eräs intranetin tekijä suositteli, että suunnittelutyöryhmien jäsenillä tulisi olla hyvä yleiskuva sekä intranet-palveluiden rakentamisesta että asiasisällöistä. Eräs tekijä piti toimialojen osallistumista välttämättömänä, jotta intranetin käyttöön sitouduttaisiin. Kyseisessä kaupungissa intranet rakennettiin vaiheittain – vain pieni osa toimialoista pilotoi käyttöönottoa ensimmäisessä vaiheessa.

*”Se pitää aina muistaa, että se intran pitää lähtee henkilöstön tarpeista ja siitä haun logiikasta, eikä siitä organisaatiorakenteesta tai johdon tarpeista. Jos sitä lähetään käskyttämään jostakin tai joku muu, kun se henkilöstö päättää sen rakenteen ja sisällön, niin EI sitä tuu kukaan käyttämään. Et siinä ei onnistu sellanen käskytyspolitiikka, eikä sellanen ylhäältä alaspäin -politiikka. Sitten se, että hallintokunnille on syytä antaa tilaa toteuttaa omia osioitaan, mutta kuitenkin sen yhteisesti sovitun rakenteen puitteissa. Ei ne muuten sitä rupee käyttään.”*

Ennen käyttöönottoa ja käyttöönottovaiheessa intranetistä viestittiin laajasti, kertoivat intranetien tekijät. Alla olevaan taulukkoon 12 on koottu haastatteluissa esille tulleita toimenpiteitä, joita kaupungeissa oli käytössä intranetiä lanseerattaessa. Haastatteluajankohtana intranetien lanseerauksesta oli kulunut aikaa muutamasta kuukaudesta kolmeen vuoteen. Yhden kaupungin kohdalla puhuttiin vain rakenteeltaan ja sisällöiltään uudistetun intranetin lanseerauksesta. Neljällä muulla kaupungilla viidestä ei siis ollut koko kaupungin laajuista intranetiä ennen tätä koko kaupungin intranetin lanseerausta.

| **Toimenpide** | **Käytössä vähintään kpl kaupungissa viidestä** |
|---|---|
| Tiedottaminen henkilöstölehdessä | 3 |
| Tiedottaminen sähköpostilla | 1 |
| Tiedottaminen uudessa intranetissä<br>- tiedottaminen yleensä<br>- pop-up-ikkuna, jossa tervetuloa-toivotus ja linkki käyttöohjeisiin | <br>1<br>1 |
| Tiedottaminen vanhassa intranetissä (vain yhdellä kaupungilla oli kyse vain intranetin uudistamisesta)<br>- flash-esittely uudesta intranetistä | <br>1 |
| Julistekampanja | 1 |
| Nimikilpailu | 1 |
| Esittely henkilöstökokouksissa yms. | 4 |
| Esittely esimiehille/johdolle | 3 |
| Käyttäjäkoulutus | 3 |
| Julkistamistilaisuus | 1 |
| Suunnistuskilpailu | 1 |
| Intranetin etusivun pakottaminen selaimen aloitussivuksi koko kaupungin laajuisesti | 4 |

Taulukko 12. Tekijöiden haastatteluissa esille tulleita lanseeraustoimenpiteitä.

Intranetien päätoimittajat kokivat tärkeiksi keinoiksi lanseerauksessa esittelyjen ja demoamistilaisuuksien pitämisen. Monessa kaupungissa työyksiköt saivat tilata kaupungin viestinnästä henkilön esittelemään intranetiä esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Kolmessa kaupungissa pidettiin myös koulutustilaisuuksia intranetin käyttöön. Kaksi tekijää kertoi, kuinka tietotekniikan taidot vaihtelevat suuresti työntekijöiden välillä. On henkilöitä, jotka tarvitsevat opastusta ja tukea perusasioissa.

> *” – – ongelmia on tuottanu se, että on ihan tämmöset tietotekniikan perustaidot hukassa, niin sitten sitä helposti syytetään sitä järjestelmää, kun ei osata ite – vaan niinkun ihan oikeesti ei edes ymmärretä, että mikä se selain on ja mihin sillä pääsee. Ihan perusperusasioita.”*

> *”Sinänsähän tämä nyt ei koulutusta vaadi, koska tää on helppo käyttää, intra. Mutta mä tiedän, että paljon on tässäkin talossa niitä henkilöitä, jotka ei ole paljon tietokoneita käyttänyt. Että vaatii rohkasua ihan, että uskaltaa ottaa hiiren käteen ja klikkailla. Että sillä et pääse sotkemaan mitään asioita. Niin se on tän tyyppistä tukee sitten ollu.”*

Usea intranetin tekijä korosti intranetin lanseerauksessa esittely- ja koulutustilaisuuksien lisäksi laajaa viestintää niiden välineiden avulla, mitä sisäisessä viestinnässä oli käytössä ennen intranetiä. Useassa kaupungissa muun muassa henkilöstölehti oli arvokas väline viestinnässä – siinä seurattiin prosessin edistymistä.

Eräänlainen pakkokeino oli määrittää intranetin etusivu internetselaimen aloitussivuksi. Neljällä kaupungista viidestä näin tehtiin. Viidennessä se ei ollut teknisesti mahdollista ja muutenkin sen pelättiin jakavan mielipiteitä. Mutta kaupungin työntekijöille oli suositeltu intranetin laittamista selaimen aloitussivuksi. Lisäksi heille oli erikseen ohjeistettu, kuinka siitä voi tehdä aloitussivun tai kuinka sen voi lisätä selaimen suosikkeihin.

#### 7.4.5.2 Tunnetuksi tekemisen ja sitouttamisen erikoiskeinot

Lisäksi kaupungeissa oli käytetty vaihtelevasti muita erityisiä keinoja, joiden avulla henkilöstön kiinnostusta intranetiä kohtaan heräteltiin (ks. taulukko 12. Tekijöiden haastatteluissa esille tulleita lanseeraustoimenpiteitä). Esimerkiksi eräässä kaupungissa pidettiin nimikilpailu, johon osallistui useampi sata henkilöä. Intranetin nimi valittiin kilpailun ehdotusten joukosta. Ennen intranetin julkaisua samassa kaupungissa kiinnostusta heräteltiin myös julistekampanjalla, jossa viitattiin muihinkin ajankohtaisiin asioihin. Julkistamisen yhteydessä kyseisessä kaupungissa järjestettiin intranetsuunnistuskilpailu. Kilpailuun sai osallistua kuka tahansa ja se sisälsi kysymyksiä, joiden vastaukset tuli löytää eri puolilta intranetiä. Voittajille jaettiin palkinnot.

Eräässä toisessa kaupungissa pidettiin julkistamistilaisuus. Kaupungissa, jossa oli jo aiemmin käytössä koko kaupungin laajuinen intranet ja nyt oli vain uudistettu intranetin rakennetta ja sisältöjä, oli vanhassa intranetissä esillä uuden intranetin flash-animaatioesittely. Tekijä kertoi, ettei sellaista oltu käytetty aiemmin. Animaatio oli käytetty ja pidetty. Siitä oli saatu sen verran hyviä kokemuksia, että samantyyppistä animaatiota käytettiin myöhemmin ERP-järjestelmän toimintojen opastamisessa.

Porkkanoina intranetin käyttöön tekijät pitivät myös muun muassa puhelinluetteloa ja kirpputoria.

#### 7.4.5.3 Toimintatapamuutokset ja muutosvastarinta

Kaikissa haastatteluun osallistuneissa kaupungeissa oli koettu muutosvastarintaa intranetiä lanseerattaessa. Intranetin vastustajat eivät nähneet intranetissä mitään hyödyllis-

tä ja halusivat pitää kiinni vanhoista totutuista tavoista tai heillä ei ollut aikaa tai tarpeeksi tietoteknisiä valmiuksia tutustua intranetiin. Erään tekijän mukaan vastustajille pitää vain antaa aikaa sopeutua.

> *”Se on kans niin vakiokaava, että kun jotain uutta tulee tai pitäis muuttaa toimintatapoja tai asenteita, niin ei siihen kaikki taivu. Se on ollut ihan luonnollista ja mä olen tottunut siihen aiemminkin. Sitä on edelleen. – – Että ei näille henkilöille oikeestaan voi muuta tehdä kuin antaa heille vaan aikaa sopeutua ja viime kädessä se on sitten Siperia, mikä opettaa. Että yksitellen asioita vaan siirtyy pois jostain vanhasta järjestelmästä ja siirtyy tänne tai johonkin muuhun. Mutta asiat muuttuu ja sille ei mitään voi. ’Kyllä teijänkin pitää vaan perässä tulla, että ei me voida vaan jäädä odottelemaan, milloin tulee joku uusi teknillinen ihmeellisyys, jonka pariin sitten siirrytään ja jätetään tämä vaihe pois.’ Kyllä se vaan on hyödynnettävä niitä välineitä, mitä meillä tällä hetkellä on. Etenkin, jos ne on näin hyviä kuin tämä. Halvalla nopeesti tavotetaan kaikki, niin on se tyhmää jättää hyödyntämättä.”*

Eräs intranetin tekijä kertoi, että kaikki työntekijät eivät olleet ymmärtäneet, että on olemassa myös sisäistä tietoa, mitä ei saa internet-sivuilta. Eräässä toisessa kaupungissa eräs esimies ei ollut ymmärtänyt sitä, mikä intranet itse asiassa on. Hän oli kieltänyt alaisiltaan intranetin käytön työajalla.

> *”– – mikä oli kaikista ihmeellisintä alkuvaiheessa, oli se, että jossakin työpaikoilla esimies kielsi työntekijöitä menemästä intraan työaikana. Mut se johtuu siitä, että meillä on valitettavasti vielä henkilöitä, jotka ei ymmärrä, että se liittyy oikeesti työhön. Ehkä he sotki sitä johonkin internet-sivuun tai johonkin muuhun. Mut kyl siitä nyt on vuosien saatossa varmasti päästy eroon.”*

Eräässä kaupungissa muodostui ongelmaksi intranetiä lanseerattaessa se, että organisaatiossa ei oltu totuttu avoimuuteen. Intranetiin perustettiin Tiimit-osio, jossa oli poikkihallinnollisten tiimien sivut ja ajatuksena oli, että tiimit julkaisevat siellä muun muassa muistionsa. Tämä ei tapahtunut kuitenkaan niin helposti. Tekijä kertoi, että tiimit saatiin julkaisemaan muistionsa intranetissä vasta vähitellen, ryhmäpaineen avulla.

> *”Keväällä päätettiin tästä tiimiorganisaatiosta, otettiin käyttöön. Keskushallintoon tuli 8 tiimiä ja ne on siis poikkihallinnollisia ja kokoo tietyt asiat ympärilleen, tietyt asiantuntijat pitkin poikin. – – jotka ruotii sitten oman alueensa linjauksia ja asioita ja miten niitä pitäis kehittää.*
> *Kun intra ei ollut vielä hirveen vahvana esillä keväällä eikä käytössä, niin viestintätiimi toimi päänavaajana ja pienenä ryhmäpaineen aikaansaajana. Me avattiin ensimmäisenä viestintätiimin sivu intrassa ja tehtiin sitä sisäistä tiedotusta ja markkinointia, että ’meillä on pantu julkiset sivustot’ ja ’me meinataan siellä julkistaa myöskin meidän palaverimuistiot, koska niissä ei ole mitään salaista tietoo’. Ja se oli aikamoinen temppu sitten monelle tiimille, että he lopulta sen teki. Mutta viimeset tuli, niin pakkohan heidän oli todeta, että ’eiköhän meidänkin kuin muutkin’. Et monet näki sen oman tiiminsä toiminnan semmosena salaisena vähän enemmän, et ei suoraan sisäisesti kertoo, mitä asioita siellä kerrotaan. Mut näin se vaan sitten tuossa... oisko syyskuulla tullu viimesen tiimin sivusto. Se oli tämmönen työvoitto, että ’Jee! Näin se lähtee pyörimään.’*
> *Tää on suurin askel sitä avoimuutta kohti, et tämmöset työryhmät työ työnsä näkyville, et kaikki pystyy siihen tutustuun. Kun se pelko pitkälti on siinä, että ’no ei pistetä tänne tarjolle, koska ihmiset rupee vaan käyttään työaikaansa surffaillessaan ja*

*sukkuloidessaan' – mut sehän on työtä, tärkeetä työtä sekin, että henkilökunta tutustuu, mitä asioita talossa käsitellään. Et he tietää, mitä on vireillä ja pystyy olemaan sitten tavallaan markkinoijana ulospäin myöskin. Mitä paremmin he tuntee oman talonsa asiat, niin sehän on meille plussaa. Se on sitä viestintää ja markkinointii myöskin, mitä jokainen meistä tahollaan tekee, kotona ja lähipiirissään ja kaupungilla. Et se ei oo hukkaan heitettyä ja luppotyötä semmonen, että surffailee intrassa tai meidän nettisivuilla."*

#### 7.4.5.4 Henkilöstön mielipiteitä tunnetuksi tekemisestä ja sitouttamisesta

**Koulutus, esittelytilaisuudet ja ohjeet**

Henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa kysyttiin, tarvitaanko uuden intranetin käyttöön koulutusta, kun uusi intranet otetaan käyttöön. Kaikissa ryhmissä jonkin tason koulutusta tai esittelyä pidettiin ehdottoman tärkeänä. Vähimmäisvaatimukseksi mainittiin, että järjestettäisiin vähintään intranetin esittelytilaisuuksia. Liiketoiminnan ryhmässä huomattiin, että koulutustarve riippuu siitä, kuinka radikaalisti intranetiä muutetaan. Sivistystoimen keskustelussa toivottiin, että esittely olisi esimerkiksi työpaikkakohtainen eli tulisi lähemmäksi käyttäjää kuin parin sadan henkilön massatilaisuus.

Aikaisempiin kokemuksiin perustuen monet kommentoivat, että käyttöönottovaiheeseen kannattaa panostaa, jotta intranet saadaan tutuksi ja toimintakulttuuria muutettua. Keskusteluissa oltiin sitä mieltä, että käyttö jää vähäiseki, jos järjestelmään ei pääse tutustumaan.

*"– – jos se halutaan lanseerata oikein kunnolla, niin kyllä siihen sitten kannattaa satsatakin. – – mun mielestä aina kun otetaan uusia käyttöön, niin kannattais satsata siihen, että se tehään mahdollisimman tutuksi." (sivistystoimi)*

*"– – kävin kuuntelemassa, kun Suomen Pankki hankki tällasen asiakirjahallintojärjestelmän ja siellä kävi puhumassa – ei mikään atk-ihminen – minkälainen heillä on se – vaan ihan tällanen toimistoihminen, jonka tehtävänä oli huolehtia siitä, että ihmiset rupes käyttämään sitä. Mä ajattelen, että se on isompi se homma kuin se järjestelmän pystytys. Meillä taas on se puoli unohdettu kokonaan. Meillä hankitaan järjestelmä ja hyvin pinnallisesti – siellä oli jopa tällanen vierihoitaja palkattu, että siellä valmis ihminen tuli koneen viereen sanomaan, että nyt teet näin ja näin ja viet nää sinne. Vaikka siellä oli sitä koulutusta järjestetty ja muuta ja onhan meilläkin sitä. Mutta ei se muutu, ei se muutu, kun 'mä oon ennenki vieny tonne mun omaan kansioon ja lähettäny sähköpostilla, niin kyllä mä sitä teen vieläkin'. Et se ihan sellanen oman miettimisen paikka järjestelmien käyttöönotossa se, että miten ne käytännöt saadaan muuttumaan ja järjestelmä on niin hyvä, että se järjestelmä istuu siihen, ettei tarvii mitään muuttaa, mutta harvemmin on." (yhdyskuntatoimi)*

Liiketoiminnan keskustelussa nousi esiin, että jotkut kokevat esittely- ja koulutustilaisuudet liian hidastempoisiksi, kun toiset taas putoavat heti kärryiltä. Pohdittiin,

että voisiko olla eri tasoisia koulutuksia. Nähtiin myös, että johdolle ja tavallisille työntekijöille voisi ehkä olla eri tilaisuuksia, koska nämä ryhmät käyttävät intranetistä eri asioita. Tärkeäksi koettiin, että työyhteisössä voisi olla joku vastuuhenkilö, jolta voisi vapaasti mennä kysymään. Vastuuhenkilön tulisi olla asiakaspalveluhenkinen ja korostettiin, että esittelijän tai vastuuhenkilön pitäisi käyttää ymmärrettävää kieltä. Eräs henkilö puhui vastuuhenkilöistä ja kokemuksistaan näin:

> *"Ja tän henkilöstön tulis olla suhteellisen kypsä ja sanotaanko siinä mielessä henkisesti terve, että se myös pystyy vastaamaan ja ymmärtää sen, että kaikki ei välttämättä puhu ihan niillä termeillä kuin it-tukihenkilöt keskenään. Että siinä ei tarvii ihan hattu käessä polvillaan ryömiä ja rukoilla. Koska oon pannu merkille, että on henkilöitä, jotka on avaintehtävissä, niin ei siellä montaa kertaa viitti käydä kysymässä, niin tulee semmonen tunne että että... Ja sitten on tietysti niitä sitten, jotka toistuvasti ei suostu ite opiskelemaan ja on aina muilta ruinaamassa ja aikavarkaana toisille. Nää on vähän tämmösiä näihin meidän henkilöstökemiaan liittyviä asioita." (liiketoiminnan toimiala)*

Sosiaali- ja terveystoimen keskustelussa toivottiin myös kirjallisia ohjeita, joihin voisi tukeutua, jos ei pääse koulutukseen. Keskustelussa korostettiin myös, että koulutustakin tärkeämpää olisi, että intranetiä olisi helppo ja selkeä käyttää. Sivistystoimen keskustelija toivoi, että intranetissä olisi myös ohje siitä, mikä intranet on eli mikä sen funktio ja rooli on esimerkiksi Aatuun verrattuna.

Yhdyskuntatoimen keskustelijoiden mielestä yhteiset massakoulutukset eivät riitä. Heidän mielestään Aatu ei esimerkiksi sen vuoksi ole toiminut niin hyvin kuin olisi ollut mahdollista, koska koulutuksia ei ole ollut tarpeeksi. Keskustelussa ehdotettiin ylimääräisten ihmisten palkkaamista, jotka kiertävät ja neuvovat kädestä pitäen. Keskustelijat tunsivat, että vaikka olisi kirjallinen ohje, niin kynnys uuden tekemiseen on kuitenkin suurehko; vierellä oleva henkilö auttaisi. Liiketoiminnan ryhmässä ideoitiin, että vaikkapa nuoria paikallisia viestintäalan opiskelijoita voisi olla muutaman päivän kiertämässä yksiköissä kertomassa ja auttamassa alkuun.

Myös sosiaali- ja terveystoimen sekä liiketoiminnan ryhmässä oli huomattu, että malli, jossa työyhteisöstä yksi käy koulutuksessa ja hänen pitäisi sitten viedä asiaa eteenpäin, ei aina toimi. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimessa Aatuun koulutetuilla henkilöillä ei keskustelijoiden mukaan ollut ollutkaan aikaa viedä asiaa eteenpäin. Eräs keskustelija näki, että olisi parempi, jos jokainen pääsisi itse esittelytilaisuuteen.

### Opastava flash-animaatio

Keskustelun vetäjä ehdotti yhdeksi tutustumistavaksi opastavan flash-animaation, jota oli käytetty eräässä tutkituista kaupungeista. Muutamalla henkilöllä oli kokemusta

nettipankkien vastaavista opastavista animaatioista. Eräs kommentoi, että nettipankin animaatio oli hänelle liian hidastempoinen, mutta hän myös oppi sen avulla. Opastava animaatio ei saanut keskustelijoissa aikaan suuria riemunkiljahduksia, mutta ei sitä myöskään tyrmätty. Eräs keskustelija pelkäsi, että sellainen tulisi kalliiksi.

#### Muut esille nousseet ideat

Edellisten keinojen lisäksi sivistystoimen ryhmässä ehdotettiin, että intranetin ulkoasusta voitaisiin järjestää äänestys. Näin oli tehty Jyväskylän kaupungin julkisten internet-sivujen ulkoasua valittaessa.

Liiketoiminnan ryhmässä ideoitiin, että henkilöstölehti Henkseliin voisi perustaa *Viikon intralöytö* -palstan. Palstalla esiteltäisiin intranetin sisältöjä. Keskustelijat uskoivat, että monet lukevat Henkselin tarkasti ja palstan avulla saataisiin heräteltyä työntekijöiden mielenkiinto intranetiä kohtaan.

Samassa ryhmässä ehdotettiin, että intranetissä voisi olla *Uudet ominaisuudet* -palsta, jossa listattaisiin uudet sisällöt intranetissä. Keskustelija oli huomannut, että järjestelmien käyttöön urautuu helposti, eikä uusia ominaisuuksia huomaa, jos niistä ei erikseen kerrota.

### 7.4.6 Intranetin sisältämän informaation kulku sille osaa henkilöstöä, jolla ei ole mahdollisuutta intranetin käyttöön

Vain yhdessä viidestä kaupungista oli varmistettu kaikille työntekijöille mahdollisuus päästä intranetiin. Osassa muita kaupunkeja tämä oli suunnitteilla. Intranetin ulkopuolelle jääville henkilöille tieto tuotiin kootuilla viikkotiedotteilla, tulostamalla tai työyhteisön palaverien tai henkilöstölehden kautta. Käytännöt vaihtelivat useimmissa kaupungeissa toimialoittain ja/tai yksiköittäin.

Eräässä kaupungissa intranetiin oli integroitu henkilöstölehti, jota ei ollut kaupungissa ennen intranetiä. Kaupungissa intranetin henkilöstölehden osuudesta tehtiin joka toinen viikko painettu lehti, joka jaettiin työntekijöille, jotka eivät päässeet intranetiin. Painettua lehteä ei lähetetty työntekijöille, joilla oli käytössään tietokone.

Kolmessa muussa kaupungissa tiedon eteenpäin jakaminen on esimiesten ja/tai viestintävastaavien harteilla. Toimintatavat vaihtelivat ja olivat usein toimiala- tai yksikkökohtaisia. Eräskin intranetin tekijä kertoi, ettei hän tuntenut kaikkia näitä toimin-

tatapoja. Esimerkiksi kyseisessä kaupungissa opetustoimessa oli monistettu koululehti, jota jaettiin muun muassa opettajainhuoneisiin. Lisäksi kaupungissa oli koko kaupungin henkilöstölehti, joka ilmestyi viisi kertaa vuodessa. Siinä oli jonkin verran intranetin kanssa päällekkäistä asiaa, mutta lähinnä syvempiä ja laajempia juttuja.

> *”– – henkilöstölehti. Tää ilmestyy 5 kertaa vuodessa. Täälläkin on yleensä keskeisistä. Et pikkusen päällekkäin. Tänne lehteen yritetään tietysti tehdä vähän syvempiä ja laajempia juttuja, mutta periaatteessa täällä on näitä samoja aihepiirejä. Ku tossa intrassa on aika tollasia lyhyitä, uutistyyppisiä juttuja. Et intrassa meillä ei hirveesti ihan tällaista taustoittavaa juttua oo. Tää [henkilöstölehti] on sitten toinen [intran rinnalla] semmonen, mitä kautta menee noi keskeiset.”*

Toisessa kaupungissa oli pyritty siihen, että esimies informoi henkilöstölleen palavereissa tai tulostaa intran tietoja esimerkiksi kahvipöydälle tai ilmoitustaululle. Tekijä oli saanut eräästä päiväkodista esimieheltä sähköpostin, kuinka hän oli menetellyt, kun uusi intranet oli tullut ja kuinka he olivat ottaneet sen käyttöön. Päiväkodissa oli 15 työntekijää ja yksi tietokone. Esimies oli näyttänyt kaikille kädestä pitäen, kuinka uusi intranet toimii, ja esimies myös tulosti intranetistä asioita kahvipöydälle ja kertoi niistä työpaikkakokouksissa.

> *”Tää on justiin se tapa, jolla pyritään toimimaan. Että jos kaikilla ei ole pääsyä tuonne tietokoneelle, että pääsis lukemaan sitä intraa, niin sitten esimies tulostaa sieltä ne tärkeimmät asiat luettavaksi ja vie ne esimerkiksi ilmoitustaululle tai kahvipöydälle. Mun mielestä tää on ollut aivan ihana tää palaute. Tää ei oo ainut, mut tää oli ihan sellanen konkreettinen, kun kerrottiin vielä se, että miten he on toimineet tässä tilanteessa. Mutta että hirmu paljon esimerkiksi tuolta sosiaali- ja terveyspuolelta tullu hyvää palautetta sen vuoksi, että siellä on jo pelkästään 200 eri toimipistettä, niin se tiedonkulku on ollu aikasemmin pikkusen vaikeeta järjestää, niin nytten tän intran avulla ne on pystyny sitten tavoittamaan toisensa ja jakamaan sitä tietoa ja keskittämään asioita yhteen paikkaan. Että siellä se käyttöönotto on siinä mielessä ollut paljon helpompaa ja tän tarve on tajuttu.”*

### 7.4.7 Intranet ja muut sisäisen viestinnän välineet

Tässä alaluvussa kerrotaan, kuinka intranetien tekijät olivat kokeneet ja huomanneet intranetin lanseerauksen vaikuttaneen muihin sisäisen viestinnän välineisiin eli sähköpostiin, viikkotiedotteisiin ja henkilöstölehteen. Lisäksi käsitellään fokusryhmäkeskusteluissa esiin tulleita henkilöstön mielipiteitä näistä muutoksista.

#### 7.4.7.1 Intranet ja sähköposti

Kaikissa tutkituissa kaupungeissa oli huomattu erityisesti sähköpostin määrän vähentyneen intranetin myötä. Esimerkiksi sisäisten tiedotteiden välittämisessä intranet oli

korvannut sähköpostin täysin. Kaksi tekijää mainitsi lisäksi sähköpostilla lähetettävien liitetiedostojen määrän vähentyneen.

> *”– – ja sähköposti tietysti on vähentyny aika paljon. – – kaikillahan on sähköpostit koko ajan ihan tukossa ja varsinkin, kun ihmiset lähettelee isoja liitetiedostoja. Sitä on kyl saatu tällä aisoihin. Et aika paljon on semmosia asioita, että enää ei tarvii lähettää sitä liitetiedostoo, että laitetaan se tänne johonkin ja jos halutaan, että nyt kaikki menee tänne just tänään, niin voidaan lähettää se LINKKI sähköpostilla, et ’käykää katsomassa täältä’. Ihan niin tukossa meidän postit ei enää oo, niin kuin ne olis ilman tätä intraa.”*

Fokusryhmäkeskusteluissa vetäjä kertoi, kuinka muissa kaupungeissa sisäisten tiedotteiden jakelu sähköpostilla oli korvattu tiedotteiden julkaisemisella intranetissä. Keskustelijat vertailivat näitä kahta vaihtoehtoa sisäisten tiedotteiden jakelussa. Keskusteluissa tiedostettiin, että yksiköitä ja työtehtäviä on niin erilaisia, ettei sama ratkaisumalli käy kaikkiin yksiköihin.

Nykyisin Jyväskylän kaupungin sisäiset tiedotteet kulkevat sähköpostilla. Ongelmiksi tässä sähköpostivälityksessä keskusteluissa koettiin se, että samat viestit saattoivat tulla vastaanottajalle useaan kertaan ja vastaanottaja saattoi saada viestejä, jotka eivät koskeneet tai kiinnostaneet häntä. Ratkaisuksi mietittiin erilaisia sähköpostilistoja, mutta samalla todettiin, että niiden ylläpito olisi kovin työlästä.

> *”Tää tiedottaminen on kanssa yks sellanen tyypillinen kritiikki, mikä tulee esimiehelle: Jos sä laitat kaiken, ni ’mä en löydä siitä enää mitään, siel on niin paljon, etten mä löydä enää sitä olennaista sieltä’. Jos sä sitten niinku otat sieltä jotakin pois, ni ’me ei saada tietoo’. Elikä sellasta kultasta keskitietä ei oo olemassakaan.”*
> *”Ku kaikkien pitäs tietää kaikki, ja sekin on aivan mahottomuus laittaa aina kaikista, ja sit tulee vielä kommenttia, et huhuja liikkuu niin paljon, sitten seki vielä, et puskaradio on liian tehokas, ni mikä tässä niinku on se, et se, et mikä on sitä oikeeta tietoa niin sanotusti, ja mikä on sitä puskaradioo, ja mikä pitää seuloo, ja mikä saa tulla läpi. Tän päivän oon takonu just noita tietoja tuonne tällasilta keräilylomakkeilta, ni siellä on jatkuvasti ’tieto ei kulje’, ’puskaradio on liian tehokas’, ’huhuja liikaa’, ’tieto on liian hidasta’. Että poimi tästä nyt sitten se kultanen keskitie.”*
> *”Sehän kuulostaa ihan tutulta. Et sitä voi laittaa ihan mihin tahansa samat palautteet.” (liiketoiminnan toimiala)*

Sähköpostin hyviksi puoliksi koettiin se, että sähköpostia tulee luettua, koska viestit tulevat lukijan luo, eikä lukijan tarvitse mennä erikseen viestien luo. Monessa keskustelussa intranet koettiin sellaiseksi, jota ei aktiivisesti seurata, vaan sinne mennään vain satunnaisesti, kun on etsittävä jokin tietty tieto. Kuitenkaan sitä, että intranetin etusivulla julkaistaisiin sisäisiä tiedotteita, ei koettu huonoksi ideaksi. Monet olivat sen kannalla muun muassa siksi, että intranetissä jokainen saisi suodattaa tarkemmin luettavaksi viestit, jotka häntä itseään kiinnostavat. Myös sitä, että intranet olisi selaimen aloitussivuna, pidettiin hyvänä ratkaisuna.

Vaikka sisäisten tiedotteiden julkaiseminen intranetissä koettiin hyväksi ideaksi, kaikki fokusryhmäkeskustelijat eivät olisi valmiita luopumaan sähköpostista tiedotteiden jakelussa. Osan mielestä viestien tulisi kulkea molemmissa välineissä.

*”Ei se varmaan huono idea, et tuohon Lyytinkin etusivulle tulis tiettyjä asioita.”*
*”Niin, ei minun mielestä.”*
*”Se on sitten kaksinkertaista. Se on tuossa ja se voi tulla sähköpostilla. Kaikkihan ei nää ja ymmärrä, vaikka se tulis mitä kautta.”*
*(liiketoiminnan toimiala)*

Toisten mielestä sähköpostilla voisi lähettää muistutuksen ja linkin intranetiin. Näin monet olivat toimineet Aatua käyttäessään ja se oli koettu hyväksi toimintamalliksi. Sekin vähentäisi sähköpostien kokoa, eräässä keskustelussa todettiin. Eräässä keskustelussa ideoitiin myös, että oman yksikön asiat voisivat kulkea sähköpostilla, mutta laajemmat, koko kaupungin asiat olisivat intranetissä (ks. myös alaluku 7.2.2.2 Sisäinen viestintä, uutiset, tiedotteet, ilmoitustaulu, kalenteri).

#### 7.4.7.2 Intranet ja viikkotiedotteet

Muiden kaupunkien intranetien tekijät mainitsivat intranetin korvanneen osittain myös koostettuja viikko- ja henkilöstötiedotteita sekä ilmoitustaulujen monistenippuja esimerkiksi koulutuksista. Eräs tekijä tosin arveli, että jo sähköposti ennen intranetin aikaa oli korvannut paperisia tiedotteita. Eräs toinen tekijä kertoi, kuinka henkilöstö oli jäänyt kaipaamaan koostettua viikkotiedotetta. Henkilöstö ei ollut ymmärtänyt intranetistä välittömästi saatavan tiedon ylivertaisuutta verrattuna koostettuun tietoon.

*”Niitä [viikkotiedotteita] on moni jäänyt kaipaamaan. Ne ei ymmärrä edelleenkään sitä ajankohtaisen tiedon ja sellasen kootun tiedon eroa. – – Ihmiset kaipaa sitä [viikkotiedotetta] vieläkin, vaikka ne ei ymmärrä, että ne samat asiat on nyt tuolla intrassa, mutta ne on vaan heti siellä, kun se asia on akuutti.”*

Osassa kaupungeista oli edelleen käytössä vaihtelevasti henkilöstötiedotteita sekä jopa yksiköiden henkilöstölehtiä. Yhdessä kaupungissa oli kaupunginhallituksen päätöksellä luovuttu muista sisäisen viestinnän välineistä (kuten viikkotiedotteet ja sähköposti sisäisten tiedotteiden välittämisessä) ja määritelty intranet sisäisen viestinnän tärkeimmäksi välineeksi.

Jyväskylän kaupungilla koostettuja viikko- tai henkilöstötiedotteita oli joissakin yksiköissä. Sivistystoimessa käytännöt vaihtelivat yksiköittäin. Yhdyskuntatoimessa oli yksi koko toimialan yhteinen viikkotiedote, joka julkaistiin Aatussa. Useimmat

yhdyskuntatoimen keskustelijat kertoivat, että he lukevat viikkotiedotteen, kun siitä tulee ilmoitus sähköpostiin. He epäilivät, tulisiko intranetiä seurattua yhtä hyvin.

Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön keskustelussa pidettiin hyvänä asiana sitä, että tieto olisi suoraan saatavilla intranetistä, eikä kerätyssä muodossa viikkotiedotteissa. Keskustelijat kuitenkin epäilivät, tulisiko intranetiä kuitenkaan seurattua aktiivisesti varsinkaan, kun koneella käydään epäsäännöllisesti. Ehdotettiin, että esimies voisi seurata intranetiä aktiivisesti ja kertoa ajankohtaiset asiat yksikön palavereissa. Lisäksi keskustelussa mainittiin, että viikkotiedotteen lukee mieluummin paperilta kahvipöydässä kuin näytöltä.

#### 7.4.7.3 Intranet ja henkilöstölehti

Useat intranetien tekijät muissa kaupungeissa kokivat paperisen henkilöstölehden roolin muuttuneen taustoittavampaan suuntaan. Erään tekijän mielestä intranet ja henkilöstölehti täydensivät toisiaan ja antoivat enemmän mahdollisuuksia viestinnälle. Henkilöstölehti pystyi keskittymään enemmän me-hengen luomiseen, kun sitä ei tarvinnut ahtaa täyteen tiedotteita.

> *”Meillä on täällä itse asiassa juuri käyty keskustelua tästä lehdestä, että mikä tän rooli on. Se tässä intran kehityksessä on ollut mielenkiintoista, että ton lehden rooli on ehkä enemmänkin muuttunut. Intra on niinkun vallannut tavallaan tilaa tolta lehdeltä. Nythän meillä on tällanen [intranet] joka päivä päivitettävä foorumi tiedonvälitykseen. – – Tästä [lehdestä] on tullut semmonen taustoittava. – – tässä on ihan selvästi toimitettua aineistoa paljon enemmän. Et tää ei ole vaan sitä, että tiedotetaan vaan sitä ja tiedotetaan tätä, niin kuin työhön liittyviä asioita. Vaan tähän on tullut ehkä vähän enemmän aikakauslehtityyppisiäkin juttuja. – – Täydentää toisiaan just sillä tavalla, että meillä on mahdollisuus tehdä enemmän kaikkee. Aikasemmin tän lehden sivut varmaan täytty sellasista tiedotteista, jotka on työssä tärkeitä. Nyt tästä on tavallaan vapautunut tilaa kaikelle mielenkiintoselle. Mikä on tavallaan kauheen hyvä, koska kyllähän meillä joku sellanen foorumi pitää olla, missä tällasta niin sanottua – näin isossa organisaatiossa tietysti hankala puhua me-hengestä, että ’kaikki me xxx tuhatta’.”*

Yhdessä kaupungissa henkilöstölehteä ei ollut ollut ennen intranetiä ja toisessakin se oli ollut ”jäissä”. Intranetin myötä näissä molemmissa kaupungeissa henkilöstölehteä oli aloitettu tekemään intranetiin. Juttuja päivitettiin lehteen reaaliaikaisesti juttu kerrallaan. Molemmissa kaupungeissa henkilöstölehteen oli kerätty normaaleja sisäisiä tiedotteita pidemmät ja taustoittavammat jutut sekä henkilöstöä esittelevät jutut. Toisessa kaupungissa henkilöstölehdestä koottiin paperinen lehti kahden viikon välein niille henkilöille, joilla ei ollut mahdollisuutta päästä intranetiin. Toisessa kau-

pungissa henkilöstölehdestä lähetetään pdf-kooste esimerkiksi tytäryhtiöihin, jotka eivät pääse intranetiin.

Jyväskylän kaupungilla julkaistaan henkilöstölehti Henkseliä. Kolmessa henkilöstön keskustelussa neljästä todettiin, että he lukevat Henkseliä aika vähän. Sosiaali- ja terveystoimen keskustelijat mainitsivat lehden olevan turha ja surkea. Mainittiin, että lehti tulee niin harvoin ja menee usein suoraan paperinkeräykseen. Viikkotiedote koettiin tärkeämmäksi.

Vaikka sivistystoimen keskustelijat eivät itse kokeneet Henkseliä tärkeäksi muulloin kuin silloin, kun siinä oli jotain omaa yksikköä koskettavaa asiaa, uskoivat he, että kaupunkiorganisaatiossa on henkilöitä, joille lehti on tärkeä. Liiketoiminnan keskustelussa lehti koettiinkin tärkeäksi, koska se keskustelijoiden mukaan lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja on kokoava tekijä. Lehdestä luettiin mielellään juttuja henkilöistä. Eräs keskustelija kiteytti henkilöstölehden ja intranetin eroa näin:

> *”Harvemmin puhutaan kahvipöydässä siitä, mitä on ollut Lyytissä, mutta kyllä puhutaan siitä, mitä on ollut joskus Henkselissä. Jos silleen niinku ajattelee.” (liiketoiminnan toimiala)*

### 7.4.8 Yhteenvetoa

Käytettävyyttä lisääviä tekijöitä intranetien päätoimittajien mukaan olivat käytettävyyssuositusten noudattaminen, selkeä sisältörakenne ja navigointi, toimiva hakukone, metatietojen käyttö, sivujen ajan tasalla pitäminen ja vanhentuneiden tietojen poistaminen, ulkoasun houkuttelevuus sekä että lähtökohtana pidetään henkilöstön tarpeet ja tekstit kirjoitetaan verkkokirjoittamisen periaatteita noudattaen ymmärrettävään muotoon.

Fokusryhmäkeskustelijat listasivat tekijöitä, jotka edesauttaisivat heidän palaamistaan intranetiin. Näitä olivat erityisesti intranetin sisältöjen tarpeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus oman työn kannalta sekä tarvittavan tiedon löytäminen nopeasti ja vaivattomasti. Intranetin käyttöä estäviksi tekijöiksi, ongelmiksi, taas nähtiin tietokoneen käyttömahdollisuuksien tai ajan vähyys, Lyytin kokeminen tuntemattomana, hatarat tietotekniikan käyttötaidot ja oma viitseliäisyys.

Intranetin rakentamis- ja käyttöönottoprosessin onnistumisessa tekijät korostivat erityisesti esimiesten ja johdon sitoutumisen ja esimerkin tärkeyttä sekä laajaa yhteistyötä organisaation osien välillä ja sitä, että intranet rakennettiin toimialojen ja henki-

löstön tarpeista, eikä keskushallinnon ”käskyttämänä”. Lanseerausvaiheessa intranetien päätoimittajat kokivat tärkeiksi keinoiksi esittelyjen, demoamistilaisuuksien ja koulutustenkin pitämisen. Kokemuksesta tekijät pystyivät sanomaan, että on henkilöstöä, joka tarvitsee tukea tietokoneen ja internet-selaimen käytön perusasioissa. Myös viestiminen intranetin pystyttämisprosessin vaiheista oli tärkeää. Neljässä kaupungissa viidestä intranet pakotettiin internet-selaimen aloitussivuksi kaikille kaupunkiorganisaation tietokoneille. Luovempia sitouttamiskeinoja olivat muun muassa nimikilpailu, julistekampanja, intranetsuunnistuskilpailu, julkistamistilaisuus sekä opastava flash-animaatio.

Kaikissa kaupungeissa oli koettu muutosvastarintaa intranetiä lanseerattaessa. Kaupungeissa oli ollut ongelmia siinä, etteivät kaikki työntekijät olleet hahmottaneet, mikä intranet on. Eräässä kaupungissa huomattiin myös, että organisaatiokulttuurin tulee olla tarpeeksi avoin, jotta työryhmien muistioita suostutaan julkaisemaan kaikkien nähtäville intranetiin.

Jyväskylän kaupungin henkilöstö koki intranetiä lanseerattaessa tärkeiksi koulutusten tai vähintään esittelytilaisuuksien järjestämisen, jotta intranet tulisi tutuksi. Heidän mielestään tutuksi tekemiseen kannattaa panostaa. Kommentoitiin, että viesti menee parhaiten perille, jos jokainen pääsee itse paikalle esittelytilaisuuteen. Ehdotettiin myös tukihenkilöä, joka kiertäisi työpaikoilla, neuvoisi ja vastaisi kysymyksiin. Myös ohjeita kaivattiin. Lisäksi ehdotettiin intranet-palstan perustamista henkilöstölehteen.

Käytännöt vaihtelivat eri kaupungeissa siitä, kuinka intranetin sisältämä tieto tuotiin intranetin ulkopuolelle jääville henkilöille. Käytännöt olivat usein toimiala- tai työyksikkökohtaisia ja joko esimiesten tai viestintävastaavien vastuulla. Tietoa välitettiin kootuilla viikkotiedotteilla, tulostamalla tai työyhteisön palaverien tai henkilöstölehden kautta.

Sähköpostin ja sähköpostilla lähetettyjen liitetiedostojen määrä oli vähentynyt intranetin myötä tutkituissa kaupungeissa. Sisäisten tiedotteiden välittämisessä intranet oli korvannut sähköpostin täysin. Jyväskylän kaupungin henkilöstön keskusteluissa oli mielipiteitä sekä puolesta että vastaan, että sisäisten tiedotteiden jakelu siirrettäisiin sähköpostista intranetiin.

Intranet oli korvannut osittain myös koostettuja viikko- ja henkilöstötiedotteita sekä ilmoitustaulujen monistenippuja. Viikkotiedotteita oli käytössä kirjavasti. Erääs-

sä kaupungissa henkilöstö oli jäänyt kaipaamaan koostettua viikkotiedotetta, eivätkä kaikki ymmärtäneet intranetistä välittömästi saatavan tiedon ylivertaisuutta verrattuna koostettuun tietoon. Myös Jyväskylän kaupungilla viikkotiedotteita oli käytössä kirjavasti. Sitä, että uusin tieto ilmestyisi heti intranetiin, eikä myöhemmin koostetussa tiedotteessa, pidettiin hyvänä puolena, mutta samalla epäiltiin, tulisiko intranetissä vierailtua aktiivisesti katsomassa uutisia.

Intranetien tekijät kokivat henkilöstölehden roolin muuttuneen taustoittavampaan suuntaan intranetin tulon myötä. Henkilöstölehti pystyi keskittymään enemmän me-hengen luomiseen ja pidempiin juttuihin, kun tiedotteet julkaistiin intranetissä. Intranet ja henkilöstölehti täydensivät toisiaan ja antoivat enemmän mahdollisuuksia viestinnälle, uskoivat tekijät.

# 8 TULOSTEN YHTEENVETOA JA POHDINTAA

Tässä luvussa kerrataan tutkimuksen merkittävimmät tulokset, pohditaan niiden merkitystä kuntaorganisaatioille yleensä ja peilataan niitä kirjallisuudessa esitettyihin argumentteihin sekä aiempaan tutkimukseen. Tarkastelu tehdään tutkimuskysymyksittäin alaluvuissa 8.1–8.4. Alaluvussa 8.5 pohditaan vielä kerran intranetin menestystekijöitä ja haasteita sekä ehdotetaan jatkotutkimusta. Alaluvussa 8.6 esitellään tulosten perusteella johdettu hypoteesi intranetin neljästä navigoinnin tyypistä ja sovelletaan sitä intranet Lyytiin. Lopuksi alaluvussa 8.7 arvioidaan tutkimusta.

## *8.1 Intranetin rooli*

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pohdittiin, *mikä on intranetin rooli suomalaisessa kuntaorganisaatiossa*.

### 8.1.1 Intranet on viestinnän ja työnteon väline

Haastatellut intranetien tekijät ja heidän organisaatioidensa viestintästrategiat näkivät intraneteille kaksi pääroolia: intranet on 1) viestinnän ja 2) työnteon väline. Myös Kunnan viestintä -opas linjaa kunnan intranetin toisaalta ajankohtaisen tiedon välittäjäksi ja toisaalta työtä helpottavaksi tietovarastoksi (Tyry-Salo 2004, 29–30). Intranet nähtiin siis lähinnä siitä näkökulmasta, että se on organisaation viestintäjärjestelmän

osa eli yksi organisaation viestintätoiminnon käytössä oleva väline (vrt. alaluku 2.4.2 Organisaation viestintäjärjestelmä). Tätä korostaa juuri se, että intranetin rooleiksi mainittiin erikseen viestintä ja työnteko. Intranet linjattiin usein sisäisen viestinnän – eli sisäisen viestintätoiminnon – tärkeimmäksi välineeksi.

Kun taas viestintä nähdään laajemmassa näkökulmassa eli että viestintä on läsnä kaikessa organisaation toiminnassa (esim. Aula 1999, 17–18; Juholin 1999, 13), myös intranetin toiseksi rooliksi mainittu työnteko on viestintää ja vuorovaikutusta (vrt. alaluku 2.4.1 Sisäisen viestinnän määrittelyä). Siis intranetin rooli työnteon välineenä on myös viestintää, eikä näitä kahta roolia voi siten erottaa toisistaan. Kun intranetien tekijät katsoivat intranetiä työnteon välineenä, korostettiin, että intranet on lähde työssä tarvittavaan tietoon, alusta tietojärjestelmien käynnistämiseen ja suorituspaikka työprosesseille.

Intranetin tehtäviä olivat viestinnän ja työnteon tehostamiseen, vertikaalisen ja horisontaalisen vuorovaikutuksen parantaminen, yhteisöllisyyden korostaminen, sisäisen viestinnän käytäntöjen yhtenäistäminen, sähköpostin ja päällekkäisen työn määrän vähentäminen sekä avoimuuden ilmapiirin lisääminen. Henkilöstöasiat, sisäiset tiedotteet ja työkalut olivat intranetin perussisältöä. Tekijät kokivat intranetien olevan koko ajan käymistilassa eli intranetin ei voida sanoa olevan koskaan valmis.

### 8.1.2 Tulevaisuuden suuntina kojelauta-ajattelu, ryhmätyötilat, personointi ja ekstranetit

Tutkittujen intranetien kehitys on mukaillut Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 23–45; ks. myös alaluku 2.1.2 Intranetin roolin kehittyminen) esittämää jakoa intranetien kehityksestä: 1) yksikkökohtaiset pioneerit, 2) konsernitasoinen staattinen toteutus, 3) sisällönhallintajärjestelmä käyttöön, 4) personointi ja prosessit mukaan ja 5) työpaikan kojelauta. Intraneteissä oli havaittavissa, että ne ovat tällä hetkellä menossa kohti personointia ja kojelautaa. Nämä ovat tutkimuksen mukaan selkeitä kuntien intranetien tulevaisuuden kehityssuuntia.

Intranetien tekijät uskoivat, että intraneteihin tulee lisää integrointeja muihin järjestelmiin ja lisää kojelautamaisia toimintoja. Tällä tavalla intranetistä nähtiin saatavan täysipainoinen työväline. Yhdessä kaupungissa oltiin integroimassa ERP-järjestel-

mää intranetiin, toisessa pohdittiin asianhallinta- sekä asiakirjanhallintajärjestelmien hankintaa, kahdessa harkittiin ryhmätyöohjelmistojen hankintaa.

Joissakin kunnissa, kuten Jyväskylässä, on käynnissä vanhojen toisistaan erillisten tietojärjestelmien integroiminen yhteen esimerkiksi ERP-järjestelmän avulla. Tähän tarkasteluun ja kehitystyöhön on tärkeää ottaa mukaan myös intranet ja pohtia, voidaanko intranetistä tehdä yhteinen kojelauta, josta tietojärjestelmiä käynnistetään. Esimerkiksi työntekijän ja työnantajan väliset prosessit, kuten vapaapäivien anominen ja matkalaskut, voisi helposti hoitaa näiden integroitujen järjestelmien kautta ja unohtaa paperien pyörittäminen. Tärkeää näiden järjestelmien rakentamisessa on mielestäni myös käytettävyysnäkökulmien huomioonottaminen. Jos näinkin heterogeenisen organisaation kuin kuntaorganisaation kaikkien jäsenten oletetaan käyttävän intranetin kautta erilaisia tietojärjestelmiä, on erittäin tärkeää panostaa järjestelmien käytettävyyteen ja vakiintuneisiin käytettävyysparadigmoihin (vrt. Saariluoma 2004, 136–140; ks. myös alaluku 2.2.4 Käyttäjä ja käytettävyys).

Tietojärjestelmäintegraatioiden lisäksi toinen ajankohtainen teema kaupunkien intraneteissä oli keskustelu henkilökohtaisen personoinnin tai työntekijäryhmäkohtaisen profiloinnin käyttöönotosta. Tämä mahdollistaisi tekijöiden mukaan eri työntekijäryhmien omat suojatut työskentely- ja keskustelupaikat sekä oman tilin keräämisen esimerkiksi suosikkisivuista.

Kolmen kaupungin intranetin tekijät kertoivat, että tulevaisuudessa tavoitteena on perustaa myös omia ryhmätyötiloja yksiköille ja työryhmille. Ryhmätyötilat olisivat rajattuja alueita vain kyseisen ryhmän työskentelyyn ja dokumenttien hallintaan. Niiden toivottiin tehostavan poikkiorganisaation toimivien työryhmien toimintaa ja antavan näille enemmän mahdollisuuksia.

Ajankohtainen keskusteluteema on myös ekstranetien perustaminen esimerkiksi luottamushenkilöille, tytäryhtiöille, lähiseudun kunnille ja jopa paikallisille tiedotusvälineille. Jyväskylän kaupungilla tytäryhtiöekstranetistä keskusteltiin jo vuonna 1999, mutta sellaista ei ole vielä perustettu. Kahdessa tähän tutkimukseen osallistuneista kaupungeista ekstranet oli olemassa ja kahdessa muussa kaupungissa oli paljon paineita ekstranetin perustamiseksi. Oman haasteensa tuovat varmasti ulkoistaminen, seutuyhteistyön tiivistyminen ja kuntaliitokset sekä mahdolliset kuntarakenteen muutokset. Ne vaativat sen uudelleentarkastelua, kuka pääsee mihinkin intranetiin tai ekst-

ranetiin. Uusia kysymyksiä nousee: Mikä tieto on julkista ja kenelle? Miten tietoa jaetaan? Kuinka teknisiä järjestelmiä voidaan integroida?

### 8.1.3 Haasteena intranetiin pääsy sekä käyttäjien määrän lisääntyminen ja monipuolistuminen

Tekijät uskoivat intranetin käyttäjämäärien kasvavan lähitulevaisuudessa. Näin varmasti on. Vain yhdessä kaupungissa viidestä kaikilla työntekijöillä oli tällä hetkellä mahdollisuus päästä intranetiin. Tavoitteena oli lisätä intranetin käyttömahdollisuuksia. Intranetiin pääsyhän oli yksi Lehmuskallion (2006, 293; ks. myös alaluku 2.5.4) esittämistä kolmesta intranetin käytön kriittisestä tekijästä.

Käyttömahdollisuuksien kasvu aiheuttaa luonnollisesti käyttäjien määrän kasvua, mutta myös käyttäjien diversiteetin lisääntymistä, kun uusia työntekijäryhmiä tulee intranetin käyttäjiksi. Tärkeäksi nousee taas käytettävyyden huomioonottamisen lisäksi mielestäni myös käyttäjäkoulutus.

Käyttäjämäärien noustessa erityisesti myös intranetin sisällön määrä kasvaa ja monipuolistuu. Se lisää väistämättä haasteita sisällönhallinnalle ja sisältörakenteelle. Sisällönhallinta on yksi intranetin tärkein ja kriittisin tekijä (esim. Kuivalahti & Luukkonen 2003, 61–64). Haastatteluissa nähtiin, että työntekijäkohtainen personointi tai työntekijäryhmäkohtainen profilointi voisi selventää tätä tilannetta suurissa kuntaorganisaatioissa. Menestyäkseen intranet tulee sitoa tiukasti osaksi organisaation tietojohtamisen kokonaisuutta (ks. alaluku 2.5.2). Organisaation tiedon luominen, paikantaminen, hankkiminen ja säilyttäminen haastava tehtävä (esim. Cheney et al. 2004, 56), jossa tarvitaan paljon yhteistyötä muun muassa organisaation viestinnän, tietohallinnon ja henkilöstöhallinnon kesken.

### 8.1.4 Intranetin myötä sähköposti vähenee ja henkilöstölehdestä tulee luonteeltaan taustoittavampi

Haastatellut intranetien tekijät olivat huomanneet, että sähköpostin ja sähköpostilla lähetettyjen liitetiedostojen määrä oli vähentynyt intranetin myötä. Tätä ylimääräisestä sähköpostista eroon pääsemistä Nielsen (2000, 277) korosti yhdeksi intranetin tär-

keimmäksi tehtäväksi, koska sähköpostin käsittelyyn menee yksittäisiltä työntekijöiltä niin paljon aikaa.

Sisäisten tiedotteiden välittämisessä intranet oli tutkituissa kaupungeissa korvannut sähköpostin täysin. Intranet oli korvannut osittain myös koostettuja viikko- ja henkilöstötiedotteita sekä ilmoitustaulujen monistenippuja.

Henkilöstölehden roolin koettiin muuttuneen taustoittavampaan suuntaan intranetin käyttöönoton jälkeen. Haastatellut intranetien tekijät kertoivat, että henkilöstölehti pystyi keskittymään enemmän me-hengen luomiseen ja pidempiin juttuihin, kun tiedotteet julkaistiin intranetissä. Intranet ja henkilöstölehti täydensivät toisiaan ja antoivat enemmän mahdollisuuksia sisäisen viestinnän toiminnolle, uskoivat tekijät.

Intranet on viestinnällisesti katsoen hyvin monipuolinen väline – sitä voidaan käyttää monenlaisessa viestinnässä (ks. alaluku 2.4.4). Siksi se myös pystyy korvaamaan ja/tai täydentämään monia välineitä sisäisessä viestinnässä. Edelleen on kuitenkin muistettava se, että monin paikoin kaikilla kunnan työntekijöillä ei ole mahdollisuutta käyttää intranetiä. Tutkituissa kaupungeissa käytännöt vaihtelivat siinä, kuinka intranetin sisältämä tieto tuotiin sen ulkopuolelle jääville henkilöille. Käytännöt olivat usein toimiala- tai työyksikkökohtaisia ja tietoa välitettiin kootuilla viikkotiedotteilla, tulostamalla tai työyhteisön palaverien tai henkilöstölehden kautta.

### 8.1.5 Kuntaorganisaation intranet ei juurikaan eroa muiden organisaatioiden intraneteistä

Tekijöiltä kysyttiin myös, asettaako kuntaorganisaatio intranetille erityisvaatimuksia, jos verrataan vaikkapa yritysten intraneteihin. Pääosin intranetien tekijät eivät nähneet kuntaorganisaation luonteen asettavan mitään erityisvaatimuksia muihin organisaatioihin verrattuna intranetiä rakennettaessa; tekijät mainitsivat kunnan olevan työnantajaorganisaatio siinä missä muutkin organisaatiot. Erityisvaatimuksia saattavat kuitenkin asettaa kunnan luonne julkisena organisaationa, poliittinen päätöksentekojärjestelmä, seutuyhteistyö sekä kuntaorganisaation suuruus ja monipuolisuus.

Intranetin tekijän näkökulmasta haasteellista kuntaorganisaatiossa on mielestäni henkilöstön eli intranetin käyttäjien diversiteetti. Organisaatiot ovat suuria ja koostuvat hyvin eri-ikäisistä eri alan ammattilaisista (ks. alaluku 3.1 Kuntaorganisaatio).

Heillä on kirjava koulutus- ja työhistoria ja täten myös tietotekniikan käyttötaidoissa ja -motivaatiossa on eroja.

Suurten ammattiryhmien, kuten sairaanhoitajien, lastenhoitajien ja opettajien, päätyö on aivan jossain muualla kuin tietokoneen ääressä. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa kaupungeissa oltiin pyrkimässä siihen, että kaikki työntekijät pääsisivät lähivuosina intranetin äärelle. Myös Kunnan viestintä -opas suosittaa, että kunnissa tuotaisiin tietokoneita tauko- ja sosiaalitiloihin, jotta kaikille henkilöstöryhmille voitaisiin taata pääsy verkkoon (Tyry-Salo 2004, 29–30). Uhkana on, että kyseinen tavoite ei käytännössä koskaan realisoidu. Tähän voi olla mielestäni ainakin kaksi syytä: ensiksi kaikkien ulottuville ei pystytä järjestämään intranetyhteyksellistä tietokonetta ja toiseksi kaikki henkilöt eivät halua käyttää sitä. Viestinnän strategioissa linjattiin intranet tärkeimmäksi sisäisen viestinnän välineeksi. Mutta se ei voi olla ainut väline.

## *8.2 Intranetin sisältö*

Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, *mitä kuntaorganisaation intranet sisältää*.

### 8.2.1 Yhteiset ja yksikköjen sisällöt

Tutkitut intranetit oli rakennettu niin, että pääjärjestelmänä oli koko organisaation yhteinen intranet. Se sisälsi yhteiset asiat, kuten henkilöstöasiat, ajankohtaiset tiedotteet, strategiat ja ohjeet, talousasiat, päätöksentekoasiat, projektit ja hankkeet, viihteelliset sisällöt sekä toiminnallisuudet. Lisäksi tämän pääintranetin rinnalla oli kirjava määrä eri toimialojen/yksiköiden intranetejä. Näiden alaintranetien sisällöt olivat pitkälti toimialojen/yksikköjen itse päättämiä ja sisällöt olivat kutakin toimialaa/yksikköä koskevia.

Tässä tutkituissa intraneteissä sisällöt olivat pääpiirteissään samoja kuin Lehmuskallion (2006) tutkimissa monikansallisten yritysten intraneteissä. Niissä kaikissa oli sisäisiä ja ulkoisia uutisia ja tiedotteita sekä työohjeita tai -sääntöjä ja prosessikuvauksia. Lisäksi melkein kaikissa oli linkkejä ja informaatiota markkinoista, liiketoiminta-alasta ja kilpailijoista sekä pääsy työkaluihin ja järjestelmiin. (Lehmuskallio 2006, 308–309; ks. myös taulukko 2.) Tässä tutkituissa kaupunkien intraneteissä sisäl-

löt olivat samoja, paitsi ettei niissä juurikaan ollut yritystoiminnalle ominaista informaatiota markkinoista, liiketoiminta-alasta ja kilpailijoista. Tätä ei tutkimuksessa selvitetty, mutta todennäköisesti kaupunkien intraneteistä löytyi tilastotietoa kunnasta ja sen asukkaista – tätä voidaankin jo kutsua informaatioksi ”markkinoista”.

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 46–47; ks. myös taulukko 3) esittämä näkemys intranetiin tarvittavista sisällöistä oli hieman erilainen. Melkein kaikki nämä sisällöt löytyivät kuntien intraneteistä. Kunnan viestintä -opas taas mainitsee intranetin sisällöiksi vain keskustelupalstan, ajankohtaiset uutiset ja projektien omat työryhmäsivustot (Tyry-Salo 2004, 29–30). Ajankohtaiset uutiset löytyivät kaikista intraneteistä, mutta keskustelupalsta ja työryhmäsivustoja kirjavasti.

### 8.2.2 Sisältörakenne perustuu asiasisältöihin

Kaupunkien intranetit koostuivat kaikille yhteisestä pääintranetistä sekä toimiala/yksikkökohtaisista alaintraneteistä. Intranetien sisältörakenne perustui asiasisältöjen mukaiseen jaotteluun. Neljällä kaupungilla viidestä kaikki sisällöt olivat tarjolla kaikille; yhdellä kaupungilla toimialan mukainen personointi/profilointi rajoitti käyttäjälle avoimiksi vain oman toimialan intranetin sekä yhteisen pääintranetin.

Intranetissä pyrittiin välttämään päällekkäisyyksiä sekä intranetsivujen kesken että intranet- ja internetsivujen välillä. Periaatteena oli, että kukin tieto oli vain yhdessä paikassa ja yhteydet hoidettiin linkittämällä. Intranetin sisällöissä oli organisaation sisäinen näkökulma.

### 8.2.3 Etusivu on ajankohtainen uutispalsta, ”aamun lehti”

Kaikkien viiden kaupungin intranetin etusivulla suuren osan sivualasta vei rullaava uutispalsta eli uutisvirta. Tämän lisäksi intraneteissä oli myös toimialakohtaisia uutispalstoja, joiden sijainnit vaihtelivat. Pääosin uutispalstalla julkaistiin sisäiset uutiset ja tiedotteet, mutta kaksi kaupunkia julkaisi siellä myös ulkoisia tiedotteita. Lisäksi joillakin etusivuilla oli tapahtumakalenteri, ilmoitustaulu ja/tai henkilöstölehden juttuja.

Monet intranetien tekijät korostivat sitä, että intranetin etusivu voidaan nähdä ”aamun lehtenä”, josta on saatavilla yhdellä silmäyksellä tuoreimmat tiedot siitä, mitä kaupunkiorganisaatiossa tapahtuu. Siksipä intranetin etusivu oli kaikilla tutkituilla

kaupungeilla määritelty tai haluttu määrittää internetselaimen aloitussivuksi. Eräs intranetin tekijä korosti, että intranetin vakiintuminen aamun lehdeksi vaatii toimintatapamuutosta, joka onnistuu vain vähitellen.

### 8.2.4 Etusivu on myös tietojärjestelmien käynnistysalusta, ”kojelauta”

Kuten jo edellä intranetin roolia käsiteltäessä mainittiin, intranet on muuttumassa kohti käynnistysalustaa eli kojelautaa eli työpöytää, jonka kautta pääsee sovelluksiin, tietojärjestelmiin ja -kantoihin. Näin uskovat myös Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 51; 53–54 ; ks. myös alaluku 2.6). Kaikissa tutkituissa intraneteissä oli käytössä hakukone ja puhelinluettelo/yhteystietohaku, sekä lähes kaikissa keskustelupalsta, ilmoitustaulu, gallup ja kirpputori. Intraneteistä oli linkkejä moniin www-pohjaisiin sovelluksiin, jotka olivat yhteydessä muihin tietojärjestelmiin tai -kantoihin.

Intranetin etusivun uutispalsta- ja työkalurooli yhdessä tekevät etusivusta todellisen kojelaudan, joka elää ajan hermolla. Uskon, että tällöin intranet koetaan hyödylliseksi ja läheiseksi ja siitä saadaan aktiivisesti käytetty väline. Kun käyttäjä tulee intranetiin esimerkiksi kirjautuakseen johonkin tietojärjestelmään, huomaa hän ohi mennessään myös päivän ajankohtaiset uutiset ja pysyy näin ajan tasalla.

### 8.2.5 Suosituimpia ovat kirpputori, ruokalistat ja yhteystietohaku

Suosituimmat sisällöt kaupunkien intraneteissä olivat kirpputori, ruokalistat ja yhteystietohaku. Lisäksi tekijät mainitsivat ahkerasti käytetyiksi omaa työtä tukevat asiat, henkilöesittelyt ja intranetin etusivun uutisineen.

Tekijät olivat huomanneet erityisesti viihteellisten sisältöjen toimivan tehokkaina houkuttimina intranetin käyttöön. Työhön liittyvien tietojen, ajankohtaisten uutisten ja työkalujen lisäksi kaikilla tutkimukseen osallistuneilla kaupungeilla oli siis intraneteissään myös täysin työhön liittymätöntä sisältöä. Näitä viihteellisiä sisältöjä olivat muun muassa kirpputori, vitsit ja matkakertomukset sekä viihteellisen ja hyötysisällön välimaastossa muun muassa gallup, keskustelupalsta, lounaslistat, henkilöesit-

telyt ja kuvat yhteisistä henkilöstön tilaisuuksista. Tekijät uskoivat niiden myös lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta.

## 8.3 Henkilöstön sitoutuminen

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli henkilöstön eli intranetin käyttäjien sitoutumista intranetin käyttöön: *Mitkä tekijät edistävät ja mitkä haittaavat henkilöstön sitoutumista intranetin käyttöön suomalaisessa kuntaorganisaatiossa?*

### 8.3.1 Tekijöiden kokemuksia henkilöstön sitoutumisesta

Haastatellut intranetien tekijät kertoivat, että heidän kaupunkiensa henkilöstö oli sitoutunut vaihtelevasti intranetin käyttöön. Tekijät uskoivat, että intranet oli kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa ja se koettiin korvaamattomaksi organisaatiolleen. Intranetin käyttäjämäärien uskottiin kasvavan lähitulevaisuudessa.

Orlikowskin (1992 Watersonin 2000, 251–253 mukaan; ks. myös alaluku 2.3.6.2 Intranet ja organisaatiokulttuuri) tutkimuksen mukaan viestintäteknologian käyttöönottoon vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja -rakenne sekä se, millaiseksi välineeksi kyseinen teknologia mielletään. Kuten Argylis ja Schön (1976, Strömmer 1999, 90 mukaan; ks. myös alaluku 2.3.6.3 Intranetin rakentaminen ja lanseeraus organisaatiossa) esittivät neliportaisessa muutosjohtamisen mallissaan, ei muutos tapahdu hetkessä. Ensin pitää vaikuttaa yksilön tietoihin, asenteisiin ja sitten käyttäytymisen, jonka jälkeen on mahdollista muuttaa ryhmän käyttäytymistä (Argylis & Schön 1976, Strömmer 1999, 90 mukaan). Mielestäni malli on hyvä, mutta sen lisäksi tulee huomioida myös sosiaaliset seikat, joita korostavat social influence -malli (ks. alaluku 2.2.3 Viestintäteknologian käyttöön liittyviä teorioita) ja strukturaatioteoria (ks. alaluku 2.3.6.1 Intranet ja organisaation luonne).

Kaikissa kaupungeissa oli koettu muutosvastarintaa intranetiä lanseerattaessa. Strömmer (1999, 89) korosti lanseerausta käsittelevässä alaluvussa 2.3.6.3, että ihmiset vastustavat erityisesti muutoksen kohteeksi joutumista. He eivät pidä muutoksesta, jos eivät voi itse vaikuttaa siihen (Strömmer 1999, 89). Näin intranetin rakentamisessa usein käykin; intranetiä tehdään muutaman kymmenen henkilön voimin, mutta se vai-

kuttaa tuhansien työntekijöiden jokapäiväiseen työhön. Sekä kirjallisuus että haastatellut intranetien tekijät korostivatkin laajaa yhteistyötä intranetiä rakennettaessa.

Ongelmia tutkituissa kaupungeissa oli ilmennyt myös siinä, etteivät kaikki työntekijät olleet hahmottaneet, mikä intranet on. Sama asia tuli esiin myös henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa. Tämä kertoo siitä, että viestintä intranetistä ja sen ominaisuuksista eli yksilöiden tietoihin vaikuttaminen olisi pitänyt olla vielä massiivisempaa. Tekijöiden mukaan on myös henkilöstöä, joka tarvitsee tukea tietokoneen ja internetselaimen käytön perusasioissa.

Eräässä kaupungissa huomattiin myös, että organisaatiokulttuurin tulee olla tarpeeksi avoin, jotta esimerkiksi työryhmien muistioita suostutaan julkaisemaan koko organisaation nähtäville intranetiin. Eräässä kaupungissa ei kaupungin johtoryhmä vieläkään suostu julkaisemaan kokousmuistioitaan intranetissä. Intranetin pitäminen synnynnäisesti yhteistyötä lisäävänä välineenä olikin yksi Wienerin ja Shaferin (Wright 2005 mukaan) listaamista intranetiin liittyvistä myyteistä, jotka voivat olla kompastuskiviä intranetin menestyksellä. Intranet ei heidän mukaansa lisää yhteistyötä, jollei organisaation kulttuuri ole jo valmiiksi yhteistyötä korostava (Wright 2005). Watersonin (2000, 253) mukaan intranetin tulee sopia myös nykyisiin palkitsemisjärjestelmiin, työtapoihin ja periaatteisiin sekä organisaatiokulttuuriin. Ruppelin ja Harringtonin (2001, 37–49) tutkimuksen mukaan intranetmyönteinen organisaatiokulttuuri on sellainen, joka korostaa luottamusta ja välittämistä ihmisten välillä, joustavuutta ja innovaatiota sekä kirjattuja sääntöjä ja toimintatapoja sekä informaation hallintaa.

### 8.3.2 Sitoutumista edistävät sisältöjen rakentaminen käyttäjien tarpeista, hyvä käytettävyys ja panostus viestintään käyttöönotossa

Intranetin käyttäjistä koostuvissa fokusryhmäkeskusteluissa koettiin, että intranetiin palaamista edesauttaisivat erityisesti intranetin sisältöjen tarpeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus oman työn kannalta. Kirjallisuudessa oltiin sisällön merkityksestä samaa mieltä (ks. esim. Garrett 2002, 35–36; Lehmuskallio 2006; Wright 2005). Työntekijää ei ole tarkoitus saada käymään intranetissä vain kerran, vaan intranetin olisi hyvä olla hänelle päivittäinen työkalu. Perimmäisin syy, miksi hän intranetiä käyttää, on sen sisältö.

Tässä painottuu se, että intranet tulee rakentaa käyttäjien tarpeista. Myös intranetien tekijät korostivat tätä näkökulmaa ja mainitsivat, ettei henkilöstö sitoudu intranetin käyttöön, jos se rakennetaan johdon käskyttämänä. Tärkeää tekijöiden mukaan on laaja yhteistyö, johdon sitoutuneisuus ja innostuneisuus intranetin rakentamiseen sekä esimerkin näyttäminen. Johdon ja esimiesten merkitystä resurssien kohdistajina ja esimerkin näyttäjinä korostavat myös muun muassa Strömmer (1999, 161), Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 58) sekä Scheepers ja Rose (2001, 23). Scheepersin ja Rosen (2001, 21–22) tutkimuksen mukaan intranetin rakentamisen tulisi olla koordinoitua, mutta samalla yksilöiden omaa panostusta korostava. Lisäksi organisaatio voi sisältää niin koko organisaation laajuisia että enemmän tai vähemmän virallisia yksikköintranetejäkin, ja että nämä voivat olla eri kehitysasteilla ja eri käyttäjäryhmille tarkoitettuja (Scheepers & Rose 2001, 21–22). Mielestäni intranetin tekeminen voitaisiin organisoida niin, että organisaation viestintä koordinoi sitä johtoryhmän tukemana. Yhteistyössä pitää olla mukana myös tieto- ja henkilöstöhallinnon. Käytännön sisältötyön tekee sitten se yksikkö tai organisaation toiminto, jonka sivuista tai palveluista on kyse, koska tämä yksikkö/toiminto on paras asiantuntija omalla alueellaan ja tietää myös, mitä intranetiinsä tarvitsee ja haluaa. Tällaista hajautettua tiedontuottamisen ja intranetin päivittämisen mallia tutkimukseen osallistuneissa kaupungeissa olikin toteutettu.

Intranetien tekijät olivat huomanneet viihteellisten sisältöjen toimivan tehokkaina houkuttimina intranetin aktiiviseen käyttöön. Usein intranetiin tullaan myös hakemaan omassa työssä tarvittavaa tietoa. Siinä käytettävyys ja sisältörakenne ovat mielestäni tärkeää. Sillä jos intranet ei ole käytettävä, samaa tietoa etsitään jostain muualta kuin intranetistä, sillä kuntaorganisaatiossa, jossa kaikki työntekijät eivät pääse intranetin ääreen, löytyy tieto aina myös jotain muutakin kautta.

Henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa korostuikin intranetiin palaamista edistävänä tekijänä myös tarvittavan tiedon löytäminen nopeasti ja vaivattomasti. Tämä kertoo juuri hyvän sisältörakenteen ja käytettävyyden tärkeydestä. Intranetien päätoimittajien mukaan käytettävyyttä parantavat yleisten käytettävyyssuositusten noudattaminen, selkeä sisältörakenne ja navigointi, toimiva hakukone, metatietojen käyttö, sivujen ajan tasalla pitäminen ja vanhentuneiden tietojen poistaminen, ulkoasun houkuttelevuus, verkkokirjoittamisen periaatteiden noudattaminen sekä jo yllä mainittu henkilöstön tarpeiden huomioonottaminen. Intranetin rakentamisessa kannattaa lähteä

liikkeelle syvältä strategia- ja tarkoitustasoilta, kuten Garrettkin (2002, 21–34; ks. myös alaluku 2.2.4 Käyttäjä ja käytettävyys) käyttäjäkokemuksen elementit -mallissaan korostaa.

Intranetiin sitoutumista edistää myös panostus sen lanseeraukseen. Aivan kuten Argyliksen ja Schönin (1976, Strömmer 1999, 90 mukaan) neliportaisen muutosjohtamisen mallinkin mukaan, tärkeintä on ensin vaikuttaa yksilön tietoihin uudesta asiasta. Fokusryhmäkeskusteluissa korostettiin, että intranetin tutuksi tekemiseen kannattaa panostaa ja monet olivat sitä mieltä, että jokaisen pitäisi itse päästä esittelytilaisuuteen tai kokeilemaan. Intranet voi olla joillekin kunnille ja työntekijöille täysin uusi ja tuntematon väline. Henkilöstö pitää saada tietoiseksi siitä, mikä väline intranet oikein on, kiinnostumaan siitä sekä heitä pitää tukea kokeilemaan sitä. Tekijät kertoivatkin, että kiinnostusta oli herätetty ja tietoisuutta levitetty monella tavalla eri sisäisen viestinnän välineitä käyttäen, kuten esimerkiksi henkilöstölehdessä, julisteiden kautta sekä järjestämällä esittelytilaisuuksia. Tutuksi tekemisessä oli käytetty myös pakkokeinoa eli intranetin etusivun määrittelyä kaikkien työyhteisön tietokoneiden internetselainten oletusaloitussivuksi.

Intranetiin sitoutumista voitaisiin tulevaisuudessa tutkia myös Allanin ja Meyerin (1990, Strömmer 1999, 162–163 mukaan) löytämien kolmen sitoutumista määrittävän asennetekijän näkökulmista, joita ovat affektiiviset tekijät, käyttäytymistekijät ja kognitiiviset tekijät.

### 8.3.3 Sitoutumista haittaavat huonot pääsymahdollisuudet, vastustava organisaatiokulttuuri, hatarat tietotekniikan käyttötaidot ja intranetin kokeminen vieraaksi

Henkilöstön fokusryhmäkeskusteluissa intranetin käyttöä estäviksi tekijöiksi, ongelmiksi, nähtiin tietokoneen käyttömahdollisuuksien tai ajan vähyys esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen työtehtävissä, jossa päätyö ei ole istua tietokoneen ääressä. Myös Lehmuskallio (2006) on maininnut tämän intranetiin pääsyn yhdeksi sen kriittisistä tekijöistä.

Lisäksi monet kokivat Jyväskylän kaupungin intranet Lyytin vieraaksi ja kaipasivat lisää tietoa siitä, mitä intranetissä oikein on. Keskusteluissa mainittiin intranetin käyttöä haittaaviksi tekijöiksi myös hatarat tietotekniikan käyttötaidot ja oman viitse-

liäisyyden puute lähteä tutustumaan intranetiin. Tästä voidaan päätellä, että viestintää ja koulutusta tarvittaisiin lisää, jotta yksilöiden tiedot, asenteet ja käyttäytyminen saataisiin muutettua.

Edellä jo mainittiin, että intranetien tekijät kertoivat, että henkilöstö on sitoutunut vaihtelevasti intranetin käyttöön ja muutosvastarintaa on kuulunut eri puolilta organisaatiota. Näin varmasti on, sillä kuntaorganisaatiossa on monia työyksiköitä ja työtehtäviä, joten organisaatio myös sisältää useita osakulttuureja. Organisaation kulttuurin tulisi olla intranetmyönteinen (esim. Wright 2005). Kullakin osakulttuurilla on oma käsityksensä esimerkiksi intranetistä ja sen hyödyllisyydestä. Strukturaatioteoria selittää tätä. Ricen ja Gattikerin (2001, 550) mukaan organisaation viestintävälineet ovat sekä strukturaation lähde että sen seuraus. Viestintävälineiden käyttö ja niihin kohdistuvat asenteet institutionalisoituvat organisaatiossa. Näillä vakiintuneilla käyttötavoilla ja asenteilla on vaikutus uusien viestintävälineiden käyttöönottoon. (Rice & Gattiker 2001, 550.) Siis sosiaalinen vuorovaikutus, organisaation toimintatavat ja käyttäjien asenteet vaikuttavat siihen, vakiintuuko intranet yksikön käyttöön. Kuten jo aiemmin mainittiin, sitoutunut ja innostunut yksikön johto edistää työntekijöidenkin sitoutumista. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa mielestäni se, onko kyseisellä työyksiköllä omaa intranetiä ja millaiset tietotekniikan käyttötaidot yksikön henkilökunnalla on. Kuntaorganisaatio koostuu hyvin heterogeenisistä työntekijöiden ja työyksikköjen joukoista. Voi olla, että intranetin juurruttaminen kaikkien käyttöön on lähitulevaisuudessa mahdotonta. Aivan eri tilanne on sitten, kun organisaatio koostuu henkilöistä, joille tietotekniikka ja intranet ovat olleet aina olemassa.

## 8.4 Jyväskylän kaupungin henkilöstön kokemuksia

Viimeisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin kartoittamaan, *millaisena Jyväskylän kaupungin henkilöstö kokee intranetin*. Henkilöstön kokemuksista osa esiteltiin Tuloksetluvun alaluvuissa sopivaan teema-alueeseen liittyen sekä osa omassa alaluvussaan 7.3. Tähän on koottu merkittävimmät henkilöstön kokemukset ja mielipiteet kaikista niitä käsitelleistä luvuista.

### 8.4.1 Lyytin ja Aatun rooleihin kaivataan selvennystä

Yksi fokusryhmäkeskusteluista noussut merkittävä ongelma oli intranet Lyytin ja asiakirjahallintajärjestelmä Aatun roolien epäselvyydet. Aatu oli uudempi järjestelmä ja osa työntekijöistä luuli, että se korvaa intranet Lyytin. Osa yksiköistä oli näin tehnytkin oman intranetinsä suhteen. Koko kaupungin asioita löytyi molemmista – osa asiakirjoista oli siirretty Aatuun, jonne Lyytistä vain linkitetään. Keskustelijoille oli epäselvää, mitä asioita löytyy Lyytistä ja mitä Aatusta. Epätietoisuutta lisäsi myös tieto ERP-järjestelmän tulosta.

Roolijakoon toivottiin selkeyttä ja ehdotettiin muun muassa yhtä järjestelmää, joka yhdistäisi Aatun ja Lyytin. Mielestäni tärkeää onkin viestiä uusia tietoteknisiä järjestelmiä käyttöönotettaessa siitä, mitä ne ovat ja mitä niillä voidaan saavuttaa. Viestinnän tulee olla suunnitelmallista ja kattavaa ja sisältää samat perusviestit. Uusi järjestelmä ei ota tuulta alleen, jolleivät työntekijät tiedä, miksi se on olemassa (vrt. esim. Argylis & Schön 1976, Strömmer 1999, 90 mukaan).

### 8.4.2 Tärkeiksi koetaan oman yksikön intranet, henkilöstöasiat, koulutus, lomakkeet ja yhteystietohaku

Keskustelijat kertoivat, että he olivat tottuneet käyttämään rutiinilla Lyytistä tiettyjä samoja asioita, jolloin muut sisällöt olivat varsin tuntemattomia. Keskustelijoiden mukaan Lyytin käyttöaktiivisuus työyhteisöissä oli kirjavaa. Tämä kertookin useista erilaisista kulttuureista ja asenteista intranetiä kohtaan.

Käytetyimpiä sisältöjä olivat yhteystietohaku, lomakkeet, henkilöstöasiat ja koulutukset. Ahkerasti käytetyiksi mainittiin myös yksikön oma intranet (jos sellainen oli), talouden seuranta, ATK- ja puhelinasiat sekä viestintä. Oman työn kannalta tärkeiksi mainittiin henkilöstöasiat, koulutus, lomakkeet, työturvallisuus, yhteystietohaku, ajankohtaiset asiat sekä eri järjestelmiin meno intranetin kautta. Kiitosta intranet Lyytissä sai erityisesti sisäinen puhelinluettelo. Viihteellisten sisältöjen tarpeellisuus jakoi intranetin käyttäjien mielipiteitä. Kiinnostusta herättivät erityisesti henkilöesittelyt ja kirpputori.

Toimialojen ja/tai yksikköjen omat asiat haluttiin jollain tavalla erottaa kaupungin yhteisistä asioista. Keskusteluissa painotettiin linkittämisen ja hakukoneiden tär-

keyttä. Erittäin tärkeinä oman työn kannalta fokusryhmäkeskusteluissa pidettiin oman yksikön intranetejä. Niihin haluttiinkin päästä nopeasti koko kaupungin yhteisestä intranetistä. Ne koettiin paikoiksi, jotka voivat helpottaa arkista työtä, jos niihin voidaan koota kyseisessä yksikössä tarvittavia arkisia työohjeita ja muita sisältöjä. Yleisesti tärkeinä seikkoina pidettiin sisällön tarkoituksenmukaisuutta, luotettavuutta ja ajantasaisuutta.

### 8.4.3 Lisää ajankohtaisuutta, mutta tiedotteiden tulo sähköpostilla osalle työntekijöitä edelleen tärkeää

Keskustelijoiden spontaanit mielikuvat intranet Lyytistä liittyivät sen etusivun sisällön ja ulkoasun ”jämähtäneisyyteen”. Etusivusta toivottiin ajankohtaisempaa ja houkuttelevampaa. Etusivulle ehdotettiin muun muassa tietoa ajankohtaisista koulutuksista ja seminaareista. Ulkoasulta toivottiin luotettavaa yleisvaikutelmaa ja selkeyttä esimerkiksi loogisella fonttien käytöllä.

Kaikissa viidessä tutkitussa kaupungissa sisäiset tiedotteet jaeltiin pääasiassa intranetin välityksellä, kun taas Jyväskylän kaupungilla sisäiset tiedotteet välitetään pääosin sähköpostilistojen kautta. Monet intranetien tekijät korostivat sitä, että intranetin etusivu voidaan nähdä ”aamun lehtenä”, josta on saatavilla yhdellä silmäyksellä tuoreimmat tiedot siitä, mitä kaupunkiorganisaatiossa tapahtuu. Henkilöstön keskusteluissa oli mielipiteitä sekä puolesta että vastaan siitä, siirrettäisiinkö sisäisten tiedotteiden jakelu sähköpostista intranetiin. Intranetiin aamun lehtenä suhtauduttiin varauksella. Sitä pidettiin hyvänä, että uusin tieto ilmestyisi heti intranetiin, eikä myöhemmin koostetussa tiedotteessa. Mutta samalla epäiltiin, tulisiko intranetissä vierailtua aktiivisesti katsomassa uutisia. Osa työntekijöistä toivoi, että sisäiset tiedotteet saisi edelleen myös sähköpostilla.

Eräs intranetin tekijä korostikin, että intranetin vakiintuminen aamun lehdeksi vaatii toimintatapamuutosta, joka onnistuu vain vähitellen. Olen hänen kanssaan samaa mieltä, että vakiintuneiden käytänteiden muuttaminen vaatii aikaa ja totuttautumista. Toisille työntekijöille ja työyhteisöille se on helpompaa, toisille taas aikaa vievempi prosessi. Tässä huomataan juuri se strukturaatioteoriasta johdettu idea, että viestintäteknologia vakiintuu organisaatioon sosiaalisen toiminnan kautta (Rice & Gattiker 2001, 550).

### 8.4.4 Työkalurooli/kojelauta kiehtoo ja pelottaa

Fokusryhmäkeskusteluissa puhuttiin intranetin työkaluroolin korostumisesta. Sekä intranetin tekijöiden haastatteluissa että kirjallisuudessa (esim. Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51; 53–54) tämä nousi yhdeksi intranetien tulevaisuuden suunnaksi. Puhelinluettelo olikin yksi intranet Lyytin käytetyimmistä osista tällä hetkellä. Työkalurooli herätti kiinnostusta ja keskusteluissa ehdotettiin intranetiin lisättäväksi esimerkiksi työryhmäohjelmistoa, kalentereja eri tarkoituksiin, projektihallintaa, sanakirja ja valuuttalaskuri sekä ehdotettiin linkittämistä ulkopuolisiin verkkopalveluihin. Lomakkeiden saamista ”sähköisesti” täytettäviksi ja käsiteltäviksi pidettiin tärkeänä. Erään keskustelijan mukaan juuri toiminnallisuudet erottavat Lyytin Aatusta ja verkkolevyistä. Siksikin työkalut ovat tärkeitä.

Mutta työkalurooli herätti keskusteluissa myös epäilyksiä. Eräs keskustelija pelkäsi linkkien ja toiminnallisuuksien suuren määrän häiritsevän tärkeän tiedon löytymistä. Sosiaali- ja terveystoimen ryhmässä aiheutti ahdistusta jo nyt käytössä olevat lukuisat tietojärjestelmät.

### 8.4.5 Kun intranet on tuttu, sitä käytetään enemmän

Keskusteluihin osallistuneista työntekijöistä suurin osa käyttää intranet Lyytiä lähes päivittäin, mutta heidän työyhteisöissään käyttöaktiivisuus on kirjavaa. Kuten jo aiemmin mainittiin, Lyytin käyttö oli rutinoitunut samojen sisältöjen käyttöön, jolloin muut sisällöt olivat jääneet keskustelijoille kovin vieraiksi.

Kun tiedossa oli intranetin uudistaminen, uutta intranetiä lanseerattaessa toivottiin siitä saatavan paljon tietoa, jotta intranet tulisi tutummaksi työntekijöille. He halusivat tietää, mitä intranetissä on ja miksi sitä kannattaisi käyttää. Tärkeiksi koettiin koulutusten tai vähintään esittelytilaisuuksien järjestämisen. Kommentoitiin, että viesti menee parhaiten perille, jos jokainen pääsee itse paikalle esittelytilaisuuteen. Keskustelijat ehdottivat myös tukihenkilöä, käyttöohjeita ja juttusarjaa henkilöstölehteen. Juuri tätä viestinnän tärkeyttä korostettiin paljon myös kirjallisuudessa (esim. Kuivalahti & Luukkonen 2003, 145–148; Strömmer 1999, 90; Waterson 2000, 253).

Keskustelijoiden mukaan heidän palaamistaan uudelleen intranetiin edesauttaisivat sisältöjen kokeminen oman työn kannalta hyödylliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi sekä tarvittavan tiedon löytäminen nopeasti ja vaivattomasti.

## 8.5 Intranetin menestystekijöistä ja haasteista

Intranetin tekijöiden haastatteluista ja käyttäjien fokusryhmäkeskusteluista nousi esiin samanlaisia intranetin menestystekijöitä ja haasteita kuin mitä käsiteltiin luvussa 2 (ks. myös taulukko 4 alaluvussa 2.6). Haastatteluissa ja keskusteluissa sivuttiin niin teknologiaa, organisaation ominaisuuksia, sisäistä viestintää kuin organisaation tietoa ja intranetin sisältöjäkin. Intranetien tekijät olivat käytännössä havainneet, että intranet tarvitsee menestyäkseen muun muassa tiedonjakamiselle avoimen organisaatiokulttuurin, esimiesten ja työyhteisön innostuneisuuden ja tuen sekä sisällön suunnittelun ja tuottamisen henkilöstön tarpeista. Haasteina nähtiin muun muassa intranetin ja organisaation muiden tietojärjestelmien toimiminen yhdessä. Fokusryhmäkeskusteluissa painotettiin muun muassa viestinnän ja koulutuksen merkitystä lanseerausvaiheessa, sisältöjen tarkoituksenmukaisuutta sekä sisältörakenteen selkeyttä.

Jos kirjallisuudessa esitettyjä haasteita ja menestystekijöitä ja näitä tekijöiden ja käyttäjien kokemuksia peilataan Lehtosen (2000, 206–207; ks. myös alaluku 2.4.4 Sisäinen viestintä ja intranet) sisäisen viestinnän tulolausekkeeseen, huomataan, että kaikissa tulolausekkeen tekijöissä voi olla ongelmia, kun puhutaan intranetistä. Tulolausekkeen mukaanhan sisäinen viestintä on tuloksellista, jos sekä viestintärakenteet, osaaminen että organisaatiokulttuuri ovat kunnossa. Viestintärakenteeseen liittyviä tekijöitä intranetiä tarkasteltaessa ovat esimerkiksi intranetin tekninen toteutus, intranetiin pääsy ja sen käytettävyys. Osaamisen kriittisiä tekijöitä ovat käyttäjien tietotekniikkaosaaminen, mutta myös esimerkiksi intranetin tekijöiden taito kirjoittaa tai muuten ilmaista viestit ymmärrettävästi intranetissä sekä taito hyödyntää intranetin eri ominaisuuksia ammattimaisella tavalla. Organisaatiokulttuuriin liittyvät ne, kuinka intranetiin suhtaudutaan, kuinka sen käyttämistä kannustetaan ja kuinka aktiivisesti sen käyttöön sitoudutaan, kuinka avoimesti tiedon jakamiseen suhtaudutaan ja niin edelleen.

Näitä tulolausekkeen tekijöitä – viestintärakenteita, osaamista ja organisaatiokulttuuria – voidaan siis käyttää pohjana intranetin menestymisen arvioinnissa, kunhan ne palastellaan intranetille ominaisiin ja mahdollisimman pieniin mitattaviin osiin. Jotta päästään näihin pieniin mitattaviin osiin, tarvitaan monen tieteenalan näkökulmia. Lehmuskallio (2006; ks. myös alaluku 2.5.4 Organisaation tieto ja intranet) meni mielestäni jo pieniin osiin, kun hän nosti intranetin kriittisimmiksi tekijöiksi intranetiin pääsyn, sisällön ja kielen. Näistä mielestäni kahta muuta huomattavasti suurempi ja kriittisempi tekijä on intranetin sisältö. Murgolo-Poore et al. (2002; ks. myös Murgolo-Poore et al. 2003; alaluku 2.4.4 Sisäinen viestintä ja intranet) puolestaan esittivät intranetin tehokkuutta mittaaviksi osiksi, kuinka paljon intranet vaikuttaa organisaation operaatioihin, kuinka paljon intranet vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja kuinka paljon intranet helpottaa ja edistää yhteistyötä organisaation osien välillä. Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 53–58) kiteyttävät intranetiin liittyvät haasteet seuraaviin kuuteen ryhmään: 1) tekniset ja teknologiset, 2) osaamisen tasoon liittyvät, 3) prosesseihin liittyvät, 4) tiedon johtamiseen liittyvät, 5) viestinnän toteutuksen ilmaisulliset ja 6) johtamiskulttuuriin liittyvät haasteet.

Kun nämä kaikki yllä mainitut näkemykset yhdistettäisiin ja niihin lisättäisiin muitakin näkökulmia (esim. taulukon 4 pohjalta), voitaisiin niistä sulattaa intranetiä analysoiva mittari. Monesti organisaation intranetin ongelmaksi kerrotaan, että henkilöstö ei käytä sitä. Siihen on kuitenkin mielestäni aina jokin syy, joka voi sijaita monessa eri paikassa, esimerkiksi niin organisaatiokulttuurissa kuin intranetin käytettävyydessä tai sen sisällöissä. Tämän intranetiä analysoivan mittarin avulla voitaisiin mahdollisesti paikallistaa ongelmakohdat intranetissä ja sen käytössä. Mittari olisi luonteeltaan kuin sisäisen viestinnän tutkimus tai työilmapiirikysely – se tarkastelee aihetta monesta näkökulmasta. Intranetmittarissa yhdistyisivät useamman tieteenalan näkökulmat. Tätä varten tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusta, jota tulisi tehdä eri tieteenalojen välisenä yhteistyönä.

## *8.6 Intranetin navigoinnin tyypit*

Tässä alaluvussa esitellään tutkimustuloksista johdettu hypoteesi intranetin navigoinnin tyypeistä. Navigointilinkkien tyyppejä on neljä: 1) pää- eli asiasisältö, 2) or-

ganisaatio-, 3) tuki- ja 4) vinkkinavigointi. Väitän, että jos navigointiotsikot on esitetty intranetissä selkeästi toisistaan erottuvina navigoinnin tyyppien kokonaisuuksina, on intranet tällöin huomattavasti parempi käytettävyydeltään. Tästä johdettuna yksi syy Jyväskylän kaupungin intranet Lyytin sekavaksi kokemiseen on, ettei sen navigointeja ole ilmaistu täysin navigoinnin tyyppien mukaan.

### 8.6.1 Taustaa: intranetien yhtenevä sivutaitto

Kaikkien tutkittujen kaupunkien intranetien etusivut olivat sivurakenteeltaan eli taitoltaan samankaltaiset (ks. kuvio 6 Tutkittujen intranetien etusivun perusrakenne alaluvussa 7.2.4.1). Rakenteesta oli erotettavissa päänavigointi, pääsisältöalue, vinkkipalsta, organisaationavigointi sekä tukinavigointi.

Myös Nielsen (2005) oli tehnyt saman huomion satojen tutkimiensa intranetien pohjalta: eri intranetien sivun rakenne eli sivun taitto (layout) on alkanut viime vuosina samankaltaistua jäljittelemään samaa sivurakennetta. Nielsen (2005) kutsuu tätä kanoniseksi ulkoasuksi. Kanoninen ulkoasu on esitetty Nielsenin huomioita mukaillen kuviossa 7.

<table>
<tr><td colspan="3">yläpalkki</td></tr>
<tr><td>vasen palsta</td><td>keskiosa</td><td>oikea palsta</td></tr>
</table>

Kuvio 7. Intranetin kanoninen sivutaitto.

Kanonisessa sivutaitossa yläpalkilla on taustaväri ja sitä tyypillisesti käytetään organisaation logon, navigaation ja hakutoiminnon paikkana. Myös vasemmalla palkilla on taustaväri ja se sisältää navigaation, sisäsivuilla erityisesti kyseisen alaintranetin navigaation. Keskiosa koostuu yhdestä tai joskus kahdesta palstasta, sillä on valkoinen tausta ja se sisältää pari kuvaa tai piirrosta, uutisotsikot sekä laatikoita, joiden kautta pääsee intranetin tärkeimpiin sisältöihin ja toimintoihin. Oikealla palstalla

on, kuten keskiosallakin, usein valkoinen tausta ja se sisältää toistensa päälle pinottuja laatikoita, joissa voi olla myös värillisiä sisältöjä tai kuvia. (Nielsen 2005.)

### 8.6.2 Navigointiotsikoiden etsiminen tutkittujen kaupunkien intranetien etusivuilta

Nielsen (2000, 195) jakaa www-sivuston hypertekstilinkit kolmeen tyyppiin: 1) tekstiin upotetut linkit, 2) rakenteelliset linkit eli sisältörakennetta jäsentävät linkit ja 3) mielleyhtymälinkit eli kyseisen sivun sisältöön liittyvät ”katso myös” -linkit. Tämä on mielestäni liian yksinkertainen malli intranetiin. Esitänkin, että navigointilinkit voidaan luokitella neljään ryhmään tarkoituksensa mukaan. Jokainen navigointilinkkien ryhmä jäsentää intranetin sisältöä eri näkökulmasta. Näiden neljän navigoinnin tyypin lisäksi on olemassa myös tekstiin upotettuja hypertekstilinkkejä, mutta ne ovat luonteeltaan erilaisia.

Intranetin navigointien tyyppejä on neljä: 1) pää- eli asiasisältö-, 2) organisaatio-, 3) tuki- ja 4) vinkkinavigointi. Alla olevassa taulukossa 13 on esitetty tutkittujen intranetien etusivuilla olevat navigointiotsikot järjestettynä navigoinnin tyyppien mukaan. Huomataan, että kaikki navigointiotsikot on helppo järjestää johonkin neljästä navigoinnin tyypistä.

Taulukossa 13 selvitetään myös, missä kohdalla sivutaittoa kukin navigointi sijaitsee (vrt. kuvio 7 Intranetin kanoninen sivutaitto; ks. myös liite 4a-e). Päänavigointi sijaitsee näissä neljässä viidestä tutkitusta intranetistä sivun vasemmassa reunassa eli vasemmanpuoleisessa palstassa. Organisaationavigointi sijaitsee joko sivun yläreunassa, yläpalkissa, (kahden kaupungin intranetissä) tai päänavigoinnin yhteydessä (kahdessa intranetissä). Vinkkinavigointi sijaitsee kaikissa viidessä intranetissä sivun oikeassa reunassa eli oikeanpuoleisessa palstassa. Tukinavigoinnin sijoittelu vaihtelee, mutta pääosin se on sivun yläreunassa, yläpalkissa, ja osittain sivun alareunassa.

| | Intranet 1 | Intranet 2 | Intranet 3 | Intranet 4 | Intranet 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Päänavigointi** | *Sivun vasemmassa reunassa*<br><br>Henkilöstöasiat<br>Koulutus<br>Atk ja lomakkeet<br>Ohjeet ja strategiat<br>Talousasiat<br>Kokoukset ja päätökset<br>Projektit ja hankkeet<br>Viestintä<br>Yhteystiedot<br>Huviksi ja hyödyksi<br><br>Keskustelu<br>Puhelinluettelo<br><br>Kaupunginjohtajan palsta | *Sivun yläreunassa*<br><br>Etusivu<br>Oma hallintokunta<br>Puhelinluettelot<br>Henkilöstöasiat<br>Päätöksenteko<br>Talous ja toiminta<br>Tietovarastot<br>Viestintä<br>Palvelut | *Sivun vasemmassa reunassa*<br><br>*(Sisältää 2 tasoa, mutta tähän kirjoitettu vain päätaso:)*<br>Henkilöstöpalvelut<br>Organisaatio<br>Talous ja strategia<br>Projektit<br>Hankinnat<br>IT-asiat ja puhepalvelut<br>Viestintä<br>Aineistot<br><br>Ruokalistoja<br>Avoimet työpaikat<br>Sääntökokoelma<br>Keskustelupalsta<br>Kirpputori | *Sivun vasemmassa reunassa*<br><br>Yhteiset palvelut<br>Avoimet työpaikat<br>Henkilöstö<br>Koulutus<br>Työterveyshuolto<br>Lomakkeet<br>Päätöksenteko<br>Verkkolehti<br>Verkkotoimitus<br>Tiedotearkisto<br>Kartat<br>Keskustelut<br>Kirpputori<br>Kuvapankki<br>Mikrovinkit<br>Nälkä!<br>Tauon paikka<br>Palautteen käsittely | *Sivun vasemmassa reunassa*<br><br>Sähköposti<br>Henkilöstöhaku<br><br>Henkilöstöasiat<br>Ilmoitustaulu<br>Kirpputori<br>Lomakkeet<br>Ohjeet<br>Ohjelmistot<br>Tarinatupa<br>Tiimit<br>Tilastot<br>Viestintä<br><br>Avoimet työpaikat<br>Tapahtumakalenteri<br>Tiedotteet |
| **Organisaationavigointi** | *Sivun yläreunassa*<br><br>*(10 alaintranetiä)* | *Ei pääsyä oman hallintokunnan ulkopuolelle*<br><br>*(22 alaintranetiä, osa vasta valmisteilla)* | *Päänavigoinnin yhteydessä ('Organisaatio')*<br><br>*(5 alaintranetiä)* | *Päänavigoinnin yhteydessä*<br><br>*(5 alaintranetiä)* | *Sivun yläreunassa*<br><br>*(4 alaintranetiä)* |
| **Vinkkinavigointi** | *Sivun oikeassa reunassa:*<br><br>Viikon vinkit (jaettu aihealueisiin:)<br>- Ajankohtaista<br>- Avoimet työpaikat<br>- Henkilöstöasiat<br>- Huviksi ja hyödyksi<br>- Koulutus<br>- Projektit ja hankkeet<br>- Talous | *Sivun oikeassa reunassa:*<br><br>Haku<br>Ilmoitustaulu<br>Gallup<br>Tapahtumat | *Sivun oikeassa reunassa:*<br><br>Gallup<br>Keskustelussa nyt<br>Reittiopas<br>Palaute | *Sivun oikeassa reunassa:*<br><br>Tänään ajankohtaista<br>- Viikon kasvo<br>- Ajankohtaisia otsikoita<br>Kalenteri (viikko näkyy kerrallaan)<br>- Ajankohtainen otsikko kalenterista | *Sivun oikeassa reunassa:*<br><br>Ajankohtaista<br>- Avoimet työpaikat<br>- Tapahtumakalenteri<br>- Tiedotteet<br>Päivän kevennys<br>Linkit |
| **Tukinavigointi** | *Yläreunassa:*<br><br>Uusimmat<br>Suosikit<br>Sivustokartta<br>Etusivu<br>Ohje<br>Linkki www-sivuille<br><br>Haku<br><br>Leivänmurunavigointi | *Yläreunassa:*<br><br>Haku<br><br>Leivänmurunavigointi<br><br>Tekstiversio<br>Tulosta sivu<br><br>*Alareunassa:*<br><br>Sivunluontipäivämäärä ja luojan nimi<br><br>Linkki www-sivuille<br>Sivukartta<br>Palaute<br>Käyttöohjeet ja ylläpito | *Yläreunassa:*<br><br>Puhelinluettelo<br>Omat työkalut<br>-valikko<br>Omat sivut<br>-valikko<br>Haku<br><br>*Alareunassa:*<br><br>Linkki www-sivuille<br>Ylläpito | *Yläreunassa:*<br><br>Help Desk<br>Palaute<br>Puhelinluettelo<br>Sivukartta<br>Linkki www-sivuille<br><br>Leivänmurunavigointi<br><br>*Päänavigoinnin yhteydessä:*<br><br>Haku | *Hajanaisesti sivulla:*<br><br>Etusivu<br>Palaute<br>Linkki www-sivuille |

Taulukko 13. Tutkittujen intranetien etusivun navigointilinkit järjestettynä navigoinnin tyyppien mukaan.

### 8.6.3 Navigoinnin tyyppien esittely

Navigoinnin tyypit on esitetty tarkemmin taulukossa 14. Jokainen navigoinnin tyyppi jäsentää intranetin sisältöä omasta näkökulmastaan. Seuraavassa selvitetään kunkin navigoinnin tyypin – pää-, organisaatio-, tuki- ja vinkkinavigoinnin – ominaispiirteitä. Näiden lisäksi ovat tietenkin olemassa myös tekstin seassa olevat hypertekstilinkit.

Navigoinnin tyypit erotellaan toisistaan taitollisesti. Kunkin tyypin navigointiotsikot voidaan sijoittaa eri osaan sivua, ne voidaan ympäröidä esimerkiksi laatikolla tai taustavärillä tai niissä voidaan käyttää kirjasinten tehokeinoja, kuten lihavointia tai eri värejä. Navigointityyppiryhmien erottaminen toisistaan visuaalisesti on yhtä olennaista kuin on eri navigointiotsikoiden tunnistaminen kuuluviksi tiettyyn tyyppiin.

| | **Päänavigointi eli asiasisältö-navigointi** | **Organisaatio-navigointi (Tässä: navigointi toimialoille)** | **Tukinavigointi** | **Vinkkinavigointi** |
|---|---|---|---|---|
| **Tarkoitus** | Aihe/asiasisältöjen mukainen navigointi. Kertoo intranetin sisällön. Päänavigointi alanavigointeineen sisältää yhteydet kaikkiin intranetin sisältöihin. | Navigointi organisaation yksiköihin / yksiköiden omiin intraneteihin. | Sisältää luonteeltaan intranetin käyttöä tukevia linkkejä.<br><br>Yksi tukinavigoinnin muoto on *leivänmurunavigointi* (bread crumbs), joka osoittaa käyttäjälle hänen sijaintinsa sivustolla ja mahdollistaa navigoinnin sivuston alemmille tasoille. | Vinkkejä erilaisiin ajankohtaisiin asioihin tai toiminnallisuuksiin. Myös muutosviestinnän väline. Tavoitteena antaa käyttäjälle vinkkejä intranetin syvemmistä sisällöistä, kuten ajankohtaisista teemoista, tapahtumista ja keskustelunaiheista. Vinkkinavigointi voi olla toteutettu myös perinteisestä linkkilistamaisesta ulkomuodosta poiketen, esimerkiksi kalenterin muodossa.<br><br>Voi olla myös käyttäjän itse kokoama suosikkilista. |
| **Tarve** | Välttämätön. | Käytetään, jos intranet sisältää alaintranetejä tai jos sivustorakenne on organisaatiorakennelähtöinen. | Käytetään soveltuvin osin. Jos haluaa auttaa käyttäjää. | Ei välttämätön. |

| | **Päänavigointi eli asiasisältö-navigointi** | **Organisaatio-navigointi (Tässä: navigointi toimialoille)** | **Tukinavigointi** | **Vinkkinavigointi** |
|---|---|---|---|---|
| **Luonne** | Sisältää riittävän määrän tasoja.<br>Ylin taso hyvin staattinen – navigointiotsikoita muutetaan harvoin. Alempien tasojen otsikoita voidaan muuttaa useammin – mitä alempi taso, sitä dynaamisemmat otsikot. | Hyvin staattinen. Navigointiotsikoita muutetaan vain organisaation muuttuessa. | Jokseenkin staattinen – navigointiotsikoita ei muuteta kovinkaan usein. | Hyvin dynaaminen, otsikoita muutetaan usein.<br>Vinkkinavigoinnin idea on juuri sen dynaamisuus. Jos otsikoita ei useasti muuteta, kyseessä on jokin muu navigoinnin tyyppi. |
| **Sijoittaminen sivulle** | Sijoittuu usein sivun vasempaan reunaan.<br><br>Jokin taso esillä kaikilla sivuston sivuilla. | Sijoittuu omaksi elementikseen esimerkiksi sivun yläreunaan tai päänavigoinnin yhteyteen (jolloin erotettu esimerkiksi omalla taustavärillään tai otsikoiden ryhmittelyllä).<br><br>Usein kaikilla sivuston sivuilla. | Sijoittuu usein sivun ylä- tai alareunaan tai molempiin. Joissakin tapauksissa tukinavigointi on ripoteltu ympäri sivua.<br><br>Osa tai kaikki tukinavigoinnista kaikilla sivuston sivuilla (esimerkiksi leivänmurunavigointi joka sivulla, mutta linkki www-sivuille ei tarvitse olla joka sivulla). | Sijoittuu usein sivun oikeaan reunaan.<br><br>Sisältö voi vaihdella intranetin eri sivustoilla, eikä se useinkaan esiinny kaikilla sivuilla. |
| **Esimerkkejä** | | | Linkit www-sivuille, sivukarttaan, palautteeseen, käyttöohjeisiin, tekstiversioon, ylläpitoon, suosikkeihin, uusimpiin sisältöihin, etusivulle, help deskiin | |
| **Muuta** | | | Yleensä lähellä on myös hakutoiminto.<br><br>Sisältää nykyisin usein myös linkin puhelinluetteloon. Tulevaisuudessa puhelinluettelon kaltaisia toiminnallisuuksia tulee lisää. | Yhteydessä voi olla muuta sisältöä, esimerkiksi gallup, linkkejä toiminnallisuuksiin tai muu ajankohtainen asia. |

Taulukko 14. Navigoinnin tyypit.

Päänavigointi on aihe/asiasisältöjen mukainen navigointi. Päänavigointi alanavigointeineen sisältää yhteydet kaikkiin intranetin sisältöihin. Päänavigointi sisältää useita tasoja. Luonteeltaan se on staattinen eli navigointiotsikoita muutetaan hyvin harvoin, mutta toisaalta mitä alempi taso, sitä dynaamisemmat ovat otsikot. Päänavi-

gointi sijoittuu usein sivun vasempaan reunaan. Se on läsnä kaikilla sivuston sivuilla, tosin sen koostumus saattaa vaihdella.

Organisaationavigoinnilla tarkoitetaan navigointia organisaation yksiköiden sivuille tai niiden omiin intraneteihin. Luonteeltaan organisaationavigointikin on hyvin staattinen, sillä navigointiotsikoita muutetaan vain organisaation muuttuessa. Organisaationavigointi sijoittuu joko omaksi elementikseen esimerkiksi sivun yläreunaan tai päänavigoinnin yhteyteen. Se on usein, muttei aina, läsnä kaikilla sivuston sivuilla.

Tukinavigointi sisältää luonteeltaan intranetin käyttöä tukevia linkkejä, kuten: *sivukartta, palaute, käyttöohje, tekstiversio, ylläpito, suosikit, uusin sisältö, etusivulle, help desk* ja *www-sivuille*. Nämä navigointilinkit eivät siis osoita intranetin varsinaisiin asiasisältöihin, vaan välineen käyttämistä tukevaan sisältöön. Yksi tukinavigoinnin muoto on leivänmurunavigointi (bread crumbs), joka osoittaa käyttäjälle hänen sijaintinsa sivustolla ja mahdollistaa navigoinnin sivuston alemmille tasoille. Tukinavigointi sisältää nykyisin usein linkin puhelinluetteloon ja sen lähellä on myös hakutoiminto. Luonteeltaan tukinavigointi on jokseenkin staattinen – navigointiotsikoita ei muuteta kovinkaan usein. Se sijoittuu usein sivun ylä- tai alareunaan tai molempiin. Joissakin tapauksissa tukinavigointi on ripoteltu ympäri sivua. Tukinavigointi on läsnä kaikilla sivuston sivuilla.

Yllä tukinavigointiin laskettiin kuuluviksi esimerkiksi *puhelinluettelo* ja linkki *kaupungin www-sivuille*. Tulevaisuudessa vastaavanlaisia toiminnallisuuksia, kuten yhteyksiä tietokantoihin ja -järjestelmiin, tulee lisää. Näiksi voidaan jo tässä esiteltyjen kaupunkien intranetien etusivujen navigointiotsikoista laskea jo mainittujen puhelinluettelon ja www-sivulinkin lisäksi *Omat työkalut* ja *Omat sivut* -valikot. Ajankohtaiseksi nouseekin pohdinta, minkä navigoinnin alle nämä uudet toiminnallisuudet laitetaan. Yhdistetäänkö niitä päänavigointiin tai tukinavigointiin vai luodaanko toiminnoille aivan oma navigointinsa? Näkyvätkö ne etusivulla vai vasta jollakin seuraavan tason sivulla? Kun navigointiotsikoita toiminnallisuuksiin alkaa olla hiemankin enemmän kuin näissä viidessä intranetissä, on käytettävyyden kannalta selkeämpää, että niille luodaan oma navigointivalikkonsa, oma navigoinnin tyyppinsä.

Vinkkinavigointi on hyvin dynaaminen kokonaisuus vinkkejä erilaisiin ajankohtaisiin asioihin tai toiminnallisuuksiin. Tavoitteena on antaa käyttäjälle vinkkejä intranetin syvemmistä sisällöistä, kuten ajankohtaisista teemoista tai tapahtumista ja keskustelunaiheista. Vinkkinavigointi voi olla toteutettu myös perinteisestä linkkilis-

tamaisesta ulkomuodosta poiketen, esimerkiksi kalenterin muodossa. Vinkkinavigointia muutetaan usein, sillä ajankohtaisuus ja dynaamisuus ovat sen idea. Se sijoittuu usein sivun oikeaan reunaan. Sisältö voi vaihdella intranetin eri sivustoilla, eikä navigointi useinkaan esiinny kaikilla sivuilla.

Vinkkinavigoinnin yhteydessä voi olla myös esimerkiksi gallup, linkkejä toiminnallisuuksiin tai muu ajankohtainen asia. Vinkkinavigointiin voi kuulua myös käyttäjän itse kokoama suosikkilista. Vinkkinavigointialueelle voidaan luoda oma teema-alueensa esimerkiksi muutosviestinnälle, jos organisaatiossa on meneillään muutos.

Intranetin neljä navigoinnin tyyppiä olivat siis: 1) pää- eli asiasisältö-, 2) organisaatio-, 3) tuki- ja 4) vinkkinavigointi. Tulevaisuudessa erilaisten toiminnallisuuksien ja tietojärjestelmäyhteyksien määrä intranetissä kasvaa. Ne tarvitsevat mahdollisesti oman navigointinsa, intranetin viidennen navigoinnin tyypin. Näiden lisäksi intranetissä on luonnollisesti myös tekstiin upotettuja hypertekstilinkkejä.

### 8.6.4 Navigoinnin tyypit ja käytettävyys

Kuten aiemmin on jo mainittu, on intranetin navigointien tyyppien tarkoituksena parantaa intranetin käytettävyyttä. Intranetin käytettävyysongelmat syövät työaikaa ja alentavat näin organisaation tuottavuutta (esim. Kuivalahti & Luukkonen 2003, 65; Nielsen 2000, 294). Käytettävyysongelmat myös raastavat käyttäjien hermoja ja vaikuttavat siten heidän asenteisiinsa intranetiä kohtaan.

Väitänkin, että kun navigointiotsikot on järjestetty tässä esitettyjen intranetin navigointien tyypeittäin ryhmiin ja nämä ryhmät on erotettu toisistaan visuaalisesti, parantaa se intranetin käytettävyyttä. Tällöin käyttäjä pystyy selkeämmin hahmottamaan eri navigointityypit ja navigointien sisällöt. Näin käyttäjän on myös helpompi hahmottaa ensinnäkin kyseisen sivun rakenteen ja myös koko sivuston rakenteen ja pääsisältöpolut. Täten sivusto on kokonaisuudessaan käytettävämpi.

Navigoinnin tyyppien tehokas käyttö vaatii tiivistä yhteistyötä muun muassa intranetin visuaalisen ja sisältösuunnittelun kesken. Ensinnäkin eri navigointiotsikot on tunnistettava kuuluviksi tiettyihin navigoinnin tyyppeihin. Toiseksi nämä navigointityyppiryhmät on erotettava toisistaan visuaalisesti.

Tämän intranetin navigoinnin tyyppejä käsittelevän hypoteesin vahvistamiseksi tarvitaan lisätutkimusta.

### 8.6.5 Intranet Lyyti ja navigoinnin tyypit

Kun navigoinnin tyyppijaon mukaan analysoidaan intranet Lyytin navigointiotsikoita (ks. liite 2), huomataan, ettei sen navigointeja ole rakennettu tarpeeksi selvästi navigoinnin tyyppien mukaan. Lyytin navigoinneissa on sekaisin eri navigoinnin tyyppejä. Esittämäni intranetin navigoinnin tyyppien näkökulmasta intranet Lyyti on käytettävyydeltään epäselvä.

Esimerkiksi intranet Lyytin etusivulla yläreunassa sinisessä palkissa on sekaisin tukinavigoinnin (*Lyytin pääsivulle*, *Haku* ja *Palaute*) ja päänavigoinnin (*Uutiset* ja *Yhteystiedot*) osia. Myös etusivun oikean reunan palkissa on hyvin erilaisia ja eritasoisia navigointiotsikoita. Siellä on sekä staattisia linkkejä toiminnallisuuksiin (esim. *Sähköiset ostolaskut*) kuin ajankohtaisiin koko organisaatiota koskettaviin muutoksiin (esim. *Uudistuvan kaupungin kehittämisohjelma* ja *Postinkulku uudistuu*). Intranetin sivurakenteen suunnittelussa tulisikin myös ottaa huomioon tulevaisuuden tarpeet ja tehdä sivurakenteesta sen verran dynaaminen, että se mahdollistaa uusien niin väliaikaisten kuin vakituistenkin navigointiotsikoiden lisäämisen.

## *8.7 Tutkimuksen arviointia*

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin intranetin rooleja, tehtäviä, sisältöjä sekä intranetiin sitoutumista suomalaisessa kuntaorganisaatiossa niin intranetin tekijöiden kuin käyttäjienkin näkökulmista. Tutkimusote oli laadullinen ja tutkimuksessa yhdistettiin menetelminä haastattelut ja fokusryhmäkeskustelut. Tietääkseni kuntien intranetejä ei ole aiemmin tutkittu näin laajasti. Silti tämä tutkimus oli vain pintaraapaisu muutaman suuren kaupungin intranetien rooleihin, tehtäviin, sisältöihin ja sitoutumiseen. Tutkimus ei pyrkinytkään yleistyksiin. Uskon, että tutkimuksesta on silti hyötyä myös muun kokoisille kunnille.

Tutkimus on validi – sillä saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, mihin vastauksia lähdettiinkin etsimään. Tutkimusta voidaan pitää myös luotettavana – käytetyt tut-

kimusmenetelmät ja perustelut niille on selvitetty luvussa 6. Tutkimuksessa käytettiin joissain osin aineistotriangulaatiota (ks. Hirsjärvi ym. 2005, 218), kun sekä intranetien tekijöiltä että sen käyttäjiltä kysyttiin osittain samoja asioita. Näistä kahdesta menetelmästä saatiin myös joihinkin teemoihin yhteneviä mielipiteitä. Käyttäjien keskusteluista olisi todennäköisesti saatu rikkaampaa aineistoa, jos mukana olisi ollut myös henkilöitä, jotka olisivat käyttäneet muitakin intranetejä kuin Jyväskylän kaupungin intranet Lyytiä. Näin heillä olisi ollut vertailukohteita. Tämän lisäksi tutkijatriangulaatio olisi nostanut tutkimuksen luotettavuutta, kun aineiston luokittelussa olisi ollut enemmän kuin yhden tutkijan näkökulma. Tämä ei kuitenkaan ollut tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista.

Tutkimuksen edetessä huomattiin, että intranet on hyvin laaja aihe. Siksipä tutkimuksen valmistuminenkin venyi ja nyt ilmestyessään kerätty aineisto alkaa olla vanhaa, kun otetaan huomioon se vauhti, jolla intranetit kehittyvät. Tutkimustehtävää olisikin voinut rajata vielä tiukemmin. Silti tutkimusta tehtäessä huomattiin jatkotutkimuksen tarvetta. Ensinnäkin intranetiä tulisi tutkia monen tieteenalan yhteistyönä, sillä ilmiö on laaja ja koskettaa organisaation toiminnassa monia tasoja. Tämän yhteistyön pohjalta olisi mahdollisesti mahdollista luoda mittari, jolla voitaisiin analysoida intranetin ongelmakohtia. Toiseksi lisätutkimusta tarvitaan intranetin navigoinnin tyypeistä tehdyn hypoteesin vahvistamiseksi (ks. alaluku 8.6).

# 9 LOPUKSI

Kuntien intraneteissä riittää tutkimista ja kehittämistä. Yleisestikin intranetien vakiintuminen tehokkaiksi työkaluiksi on vasta aluillaan. Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 118) toteavat osuvasti: ”Tietojohtaminen, viestintä ja tietohallinto muodostavat kolmiodraaman, jonka käsikirjoitus on vasta hahmotelman asteella. Tulevaisuus näyttää, päästäänkö tällä ajattelulla koskaan draamatuotantoon saakka.”

Tämä tutkimus keskittyi intranetin roolien, tehtävien, sisältöjen sekä intranetiin sitoutumisen tarkasteluun suomalaisessa kuntaorganisaatiossa. Viestintäteknologia ja intranet kehittyvät koko ajan nopeaa vauhtia. Onkin lukijan kannalta valitettavaa, että tämä tutkimus alkaa jo ilmestyessään olla vanhentunut. Haluan muistuttaa lukijaa, että tämän tutkimuksen aineistonkeruu tehtiin marras-joulukuussa 2005. Ja nyt, reilu vuosi sen jälkeen, tutkimukseen osallistuneiden kaupunkien intranetit ovat kehittyneet paljon. Muistutankin lukijaa, että ajantasaisimmat näkemykset intranetien tämän päivän tilasta saa ottamalla yhteyttä kyseisten kaupunkien viestinnästä vastaaviin.

Tulevaisuuden haasteita kuntakentällä myös intranetien tekemisessä ovat kuntaliitokset, seutuyhteistyö, ulkoistaminen ja muu kuntien harjoittama yhteistyö. Miten ne vaikuttavat intraneteihin? Kuinka intranetit organisoidaan? Tulisiko olla seudullisia intranetejä, jotka toimisivat kuntien intranetien rinnalla vai korvaisivatko seudulliset intranetit kuntien omat intranetit kokonaan? Entä mitä sisältöjä niissä olisi?

Myös intranetien käytettävyyden kehittämiseen tulisi panostaa. Kognitiotieteen professori Saariluoma (2004, 147–8) peräänkuuluttaa käyttäjäpsykologiaa käsittelevässä teoksessaan tiiviimpää yhteistyötä ihmistieteiden ja tekniikan ammattilaisten

kesken. Hän näkee yhtenä käytettävyyden ongelmien syynä juuri sen, että IT-ammattilaiset eivät näe tarpeeksi syvällisesti humanistien ja yhteiskuntatieteilijöiden näkökulmia ja ihmistieteilijät taas eivät ymmärrä tekniikan mahdollisuuksia. Ennakkoluuloista ja oletuksista tulisi päästä eroon oikean vuoropuhelun saavuttamiseksi. (Saariluoma 2004, 147–8.) Olen täysin samaa mieltä Saariluoman kanssa siitä, että poikkitieteellisen yhteistyön tulisi tiivistyä ja kasvaa kokonaisvaltaisemmaksi. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan kuromaan umpeen tuota ihmistieteiden ja informaatioteknologian välistä kuilua, mutta paljon on vielä tehtävää.

Informaatioteknologian ja sen käytettävyyden tutkimus voisivat yhdistää erittäin mielenkiintoisesti hyvin monia tieteenaloja, kuten tekniikan, kognitiotieteen, psykologian, sosiologian, antropologian, kielitieteen, taiteentutkimuksen, graafisen suunnittelun, semiotiikan, organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen, johtamisen ja viestintätieteet (esim. Saariluoma 2004, 148–9). Näitä tieteenaloja integroivalle tutkimukselle on potentiaalia nyt ja tulevaisuudessa. Erilaiset tietojärjestelmät ja informaatiotekniset ratkaisut ovat erittäin merkittävä ja kasvava osa arkista elämäämme, työyhteisöämme ja yhteiskuntaamme.

# KIRJALLISUUS

Asikainen, J., Majava, J., Oittinen R. & Paasikallio M. 2003. Selvitys julkisten verkkopalvelujen laatukriteereistä. Julkaisuja 2/2003. Helsinki: Valtiovarain-ministeriö. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/35328/35327_fi.pdf> 18.11.2006.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Barnes, S. B. 2002. Computer-Mediated Communication: Human-to-Human Communication Across the Internet. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Buchel, B. S. T. 2000. Communication Technology Enabled Knowledge Organizations. Gordonsville, VA: Palgrave Macmillan.

Cheney G., Christensen, L. T., Zorn Jr., T. E. & Ganesh, S. 2004. Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices. Long Grove, IL: Waveland.

Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. 1987. Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. MIS Quarterly 11, 355–366.

Donabedian, B., McKinnon, S. M. & Bruns, W. J. 1998. Task Characteristics, Managerial Socialization, and Media Selection. Management Communication Quarterly, 11:3, 372-400.

Eisenberg, E. M. & Goodall, H. L. 2004. Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint. 4. painos. Boston, MA: Bedford.

Garrett, J. J. Elements of User Experience. User-Centered Design for the Web. <URL:http://www.jjg.net/elements/>. 4.1.2006.

Garrett, J. J. 2002. Elements of User Experience. User-Centered Design for the Web. Indianapolis, IN: New Riders. (Luku 2 saatavilla www-muodossa <URL:http://www.jjg.net/elements/>. 4.1.2006.)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Huovinen, E. 1999. Jyväskylän kaupunkikonsernin verkkojärjestelmien kehittämisprojekti. Loppuraportti. Jyväskylän kaupunki.

Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä. Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: Inforviestintä.

JHS 129 Julkishallinnon verkkopalvelun suunnittelun ja toteuttamisen periaatteet. Julkaistu 15.6.2005. Helsinki: JUHTA Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.jhs-suositukset.fi/intermin/hankkeet/jhs/home.nsf/files/ JHS129/$file/JHS129.pdf>. 18.11.2006.

Jokaisella kunnalla on nyt internet-palvelu. 2004. <URL:http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;55963;66658;66768>. 15.11.2006.

Jormakka, M. 2006. ERP yhdistää toiminnan ja talouden. Jyväskylän kaupungin henkilöstölehti Henkseli, 2/2006, 8.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. <URL:http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html>. 30.10.2005.

Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus 2005. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www3.jkl.fi/hallinto/hallintokeskus/files/henkilostokertomus_2005.pdf>. 13.10.2006.

Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002. Tutkimusraportti. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

Jyväskylän kaupungin verkkoviestintästrategia vv. 2001-2003. <URL:http://www.jyvaskyla.fi/viestinta/wwwstrategia.php>. 15.11.2006.

Jyväskylän kaupungin www-sivusto. <URL:http://www.jyvaskyla.fi>. 15.11.2006.

Keyton, J. 2006. Communication Research: Asking Questions, Finding Answers. 2. painos. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education.

Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.) 1998. Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Porvoo: WSOY.

Kreps, G. L. 1990. Organizational Communication: Theory and Practice, 2. painos. New York: Longman.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Helsinki: Inforviestintä.

Kunnat.net. Suomen Kuntaliiton www-sivusto. <URL:http://www.kunnat.net>. 1.1.2006.

Kuntatyönantajat. <URL:http://www.kuntatyonantajat.fi>. 1.1.2006.

Kuntien verkkopalvelut 2006. <URL:http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;355;394;62317>. 15.11.2006.

Kuntien viestintätutkimus 2005. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p060714144246B.pdf>. 16.11.2006.

Laukkarinen, A. 2005. Kuntalaisviestinnän tehtävät ja niiden toteutuminen – tutkimus kaupunkilaisten käsityksistä Jyväskylän kaupungin kuntalaisviestinnästä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

Lehmuskallio, S. 2006. The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. Journal of Business and Technical Communication, 20:3, 288–324.

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.) Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Porvoo: WSOY, 119–142.

Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 187–210.

Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. Qualitative Communication Research Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Malmberg, T. 1991. Organisaatioviestintä viestinnän ja viestintätieteiden järjestelmässä. Tiedotustutkimus, 2, 19–30.

McCormick, S. 2000. The New Uses of Intranets. Harvard Management Update, May, 4–5.

Monge, P. R. & Contractor, N. S. 2001. Emergence of Communication Networks. Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. Thousands Oaks, CA: Sage, 440–488.

Murgolo-Poore, M. & Pitt, L. 2001. Intranets and Employee Communication: PR Behind the Firewall. Journal of Communication Management, 5:3, 231–241.

Murgolo-Poore, M. E., Pitt, L. F. & Ewing, M. T. 2002. Intranet Effectiveness: a Public Relations Paper-and-pencil Checklist. Public Relations Review 28, 113–123.

Murgolo-Poore, M. E., Pitt, L. F., Berthon, P. R. & Prendegast, G. 2003. Corporate Intelligence Dissemination as a Consequence of Intranet Effectiveness: an Empirical Study. Public Relations Review 29, 171–184.

Nielsen, J. 2000. WWW-suunnittelu. Helsinki: IT Press.

Nielsen, J. 2005. The Canonical Intranet Homepage. <URL:http://www.useit.com/alertbox/20050523.html>. 22.11.2006.

Nielsen, J. 2006. Ten Best Intranets of 2006. <URL:http://www.useit.com/alertbox/intranet_design.html>. 12.11.2006.

Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat.

Rice, R. E. & Gattiker, U. E. 2001. New Media and Organizational Structuring. Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. Thousands Oaks, CA: Sage, 545–573.

Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. 2001. Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation. IEEE Transactions on Professional Communication, 44:1, 37–49.

Saariluoma, P. 2004. Käyttäjäpsykologia. Ihmisen ja koneen vuorovaikutuksen uusi ajattelutapa. Helsinki: WSOY.

Salminen, M. & Ala-Harja, M. 2003. Laatua verkkoon. Julkisten verkkopalvelujen laatu- ja arviointikriteerit. Työryhmämuistioita 5/2003. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Scheepers, R. & Rose, J. 2001. Organizational Intranets: Cultivating Information Technology for the People by the People. Teoksessa Dasgupta, S. (toim.) Managing

Internet and Intranet Technologies in Organizations: Challenges and Opportunities. Hershey, PA: Idea Group, 10-29.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. Espoo: Weilin+Göös.

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2002. Käytettävyyden psykologia. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Suomi lukuina, Väestö. Tilastokeskus. <URL: http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html>. 15.11.2006.

Taylor, J. R. 2005. Engaging Organization Through Worldview. Teoksessa May, S. & Mumby, D. K. Engaging Organizational Communication Theory and Research. Multible Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage, 197–221.

Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tutkimus kuntien viestinnästä 2001. Suomen Kuntaliitto ja Inforviestintä. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p040209144029W.pdf>. 1.1.2006.

Tyry-Salo, S. (toim.) 2004. Kunnan viestintä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Waterson, P. E. 2000. The Design and Use of Work Technology. Teoksessa Chmiel, N. (toim.). Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective. Oxford: Blackwell, 231–254.

White, M. 2006. Developing a Comprehensive Intranet Strategy. Strategic Communication Management, 10:4, 30–33.

Wiio, O. A. 1978. Contingencies and Organizational Communication. Studies in Organizations and Organizational Communication. Helsinki: The Helsinki School of Economics.

Wright, P. 2005. How intranets change the way we work. <URL:http://www.melcrum.com/cgi-bin/melcrum/eu_content.pl?docurl=topic%20intranets>. 11.11.2006

Yates, J. & Orlikowski, W. J. 1992. Genres of Organizational Communication: A Structurational Approach to Studying Communication and Media. Academy of Management Review, 17:2, 299–326.

Yli-Erkkilä, M. 2005. ’Huomio sisäiseen viestintään!’ -koulutuspäivän (27.10.2005) materiaali. Koulutuksen järjestäjinä Jyväskylän kaupunki ja Julkisen alan tiedottajat ry JAT.

Ylinen, A. 2005. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus läheisissä viestintäsuhteissa. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

Åberg, L. 1986. Information Seeking Structures in Work Organizations: Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations. Helsinki: University of Helsinki.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

# LIITTEET

1a Jyväskylän kaupungin IntraNetin etusivu 7.12.1998
1b Jyväskylän kaupungin IntraNetin etusivu 1.9.1999
1c Jyväskylän kaupungin liikuntapalvelukeskuksen IntraNetin etusivu 1.9.1999
1d Jyväskylän kaupungin teknisen palvelukeskuksen IntraNetin etusivu 1.9.1999
1e Jyväskylän kaupungin kouluviraston IntraNetin etusivu 1.9.1999

2 Jyväskylän kaupungin intranet Lyytin etusivu 8.11.2005

3 Tekijöiden haastattelun haastattelurunko

4a–e Tutkittujen kaupunkien intranetien etusivut (alkuperäiset versiot)

5 Fokusryhmäkeskustelun teemarunko

6 Muokatut kuvakaappaukset tutkittujen kaupunkien intranetien etusivuista (käytössä fokusryhmäkeskusteluissa)

7 Fokusryhmäkeskusteluissa tarpeen vaatiessa näytetty lista esimerkkitoiminnallisuuksista ja viihteellisistä sisällöistä

Liite 1a
Jyväskylän kaupungin IntraNetin etusivu 7.12.1998

# Jyväskylän kaupunki

## Infojärjestelmä

Tervetuloa Jyväskylän kaupungin **IntraNetin** käyttäjäksi.
Tämä on sisäisen järjestelmämme työpöytä.
Klikkaamalla tekstiä / linkkiä pääset siirtymään suoraan ao. tiedostoon.
**Huom ! Joihinkin tietokantoihin tarvitset henkilökohtaisen käyttöoikeuden.**

Talousarvio
Hankkeet
Tunnusluvut
Hankintaohjeet
Henkilöstöasiat
Henkilöstöjohtaja
HENKSELI
Päätökset
Asunto-ohjelma
Kiinteistörekisteri
Palkkatietojärjestelmä

Puhelinluettelo
Yhteystiedot
Ajankohtaista
Koulutus
Kanslian tiedotteet
Hallintok. tiedotteet
Tietohallinnon
tiedotuksia
Keskustelukanava
Päivän "mietelause"
Palaute Nettiryhmälle

Johtoryhmä
Yhteistyötoimikunta
Organisaatiokaavio
Strategiat
Esittelykalvot
Esitteitä

Verkkoprojektin
esittely

Sotepa
Kouluvirasto
Kirjasto
Kulttuuri
Liikunta
Matkailu
Tekpa
Ympäristö

Viimeksi päivitetty 04.12.1998
matti.jormakka@jkl.fi
erkki.huovinen@jkl.fi
Jyväskylän © kaupunki

# Jyväskylän kaupunki

Tervetuloa Jyväskylän kaupungin **IntraNetin** käyttäjäksi.
Klikkaamalla tekstiä / linkkiä pääset siirtymään suoraan ao.tiedostoon.
**Huom ! Joihinkin tietokantoihin tarvitset henkilökohtaisen käyttöoikeuden**
[Palaute]

Avoimet työpaikat
Asunto-ohjelma
Digitaalisen materiaalin ohjeita
Esitteitä
Esittelykalvot
Hankintaohjeet
Henkilöstöasiat
HENKSELI
Johtoryhmä
Kaupunginhallitus

Kansainväl. asiat
Kehityshankkeet
Kiinteistörekisteri
Kokousaikataulut
Koulutus
"Lunttilappu"
Paikkatietojärjestelmä

Projektit
Puhelinluettelo
Päätökset
Päätöshakemisto
Pääluottamusmiehet
Strategiat

Talouden seuranta
Tiedotus
TYKY-toiminta
Työterveys
Valtuustoryhmät
Vuosikertomus
Yhteystiedot
Yhteistyötoimikunta
Yleiskirjeet
Valtuusto
Web-vastaavat
Verkkoprojektin esittely
Vuosi 2000

Keskusvirasto
Kouluvirasto
Kirjasto
Kulttuuri
Liikunta
Matkailu
Sotepa
Tekpa
Ympäristö

Tilastoja IntraNetin käytöstä
Viimeksi päivitetty 24.08.1999
matti.jormakka@jkl.fi
erkki.huovinen@jkl.fi
Jyväskylän © kaupunki

Liite 1b
Jyväskylän kaupungin IntraNetin etusivu 1.9.1999

Liite 1c
Jyväskylän kaupungin liikuntapalvelukeskuksen IntraNetin etusivu 1.9.1999

JYVÄSKYLÄN LIIKUNTAKESKUS

# Jyväskylän LIIKUNTAPALVELUKESKUS INTRANET

**Tervetuloa käyttämään hallintokuntamme IntraNetin tiedostoja.Olemme keränneet tähän kokonaisuuteen hallinnonalamme keskeisiä tietoja.**
**Järjestelmää kehitetään kaiken aikaa ja otamme vastaan ideoita ja kehittämisehdotuksia.**

| LIIKUNTAPAIKAT | HALLINTO | TIEDOTTEET | TIMMI Tilanvaraus |
|---|---|---|---|
| AaltoAlvari | Liikuntalautakunnan päätökset | Sisäiset tiedotteet | JKLn Intra |
| Hipposhalli | Johtoryhmä | Järjestökirje | LIPAS |
| Monitoimitalo | Kaupungin puhelinluettelo | Seurat | LIPAS-info |
| Viitaniemen liikuntapuisto | Linkkejä | Kesän aukioloajat | Työkaluja |
| Kuokkalan Graniitti | Pohjat ja Ohjeet | Kesän uimakoulut | LiikuntaRomppu |
| Harjoitusjäähalli | Esitteet | Kesätoiminta | |
| Harjun kenttä | Uusi liikuntalaki | Vuosikertomus 1998 | |
| Kilpajäähalli | Henkilökunta | EKI KIITTÄÄ | |
| Lehtisaaren kuntotalo | Vuosilomat | | |
| Ulkoalueet | TYKY-suunnitelma | | |
| Ulkoilu- ja virkistyspalvelut | Logot ja Kuvat | | |
| Koko Lista | EVACO2000 | | |

[Jyväskylän kaupungin IntraNettiin ]

Webdesign Jyrki Rantala ja Erkki Huovinen

Liite 1d

Jyväskylän kaupungin teknisen palvelukeskuksen IntraNetin etusivu 1.9.1999

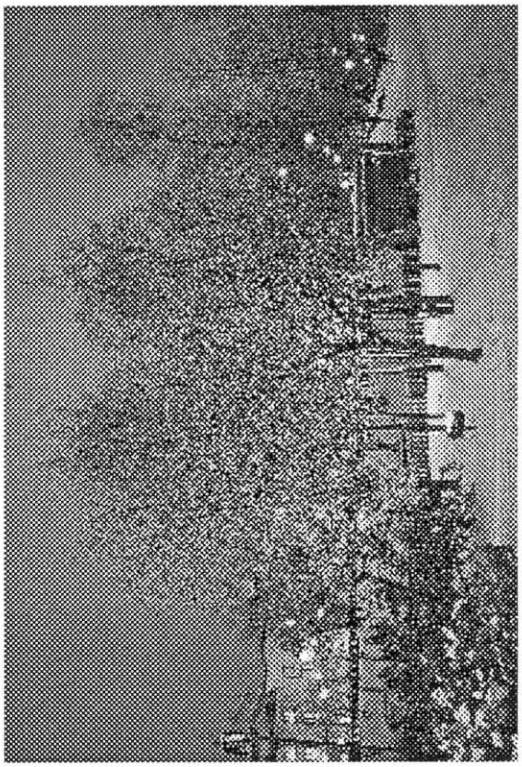
**Tekninen palvelukeskus**
**Tekpa - info**

Tekpa tiedottaa
Säännöt ja ohjeistot
Aloitteet
Pöytäkirjat/esitylistat

**Tekpainfon pääsivulle**
Kaupungin intranet
Sisäinen puhelinluettelo

Tekpan www-sivut
Jyväskylän www-sivut
Viestit tiedottajalle
Viestit www-vastuulle

# TEKNINEN PALVELUKESKUS
## Intranet - sisäinen info



Organisaatio
Tavoitteet
Talous
Henkilöstö
Projektit

Yksiköiden infot

**Uutta:**

- EKO99-kurssin päättäjäiset (8.9.1999)
- Tekpalle valittu päällikkö (31.8.1999)

Hannikaisenkatu 17
PL 192, 40351 Jyväskylä
puh. (014)-625 070
fax. ( 014)-625 068

Liite 1e
Jyväskylän kaupungin kouluviraston IntraNetin etusivu 1.9.1999

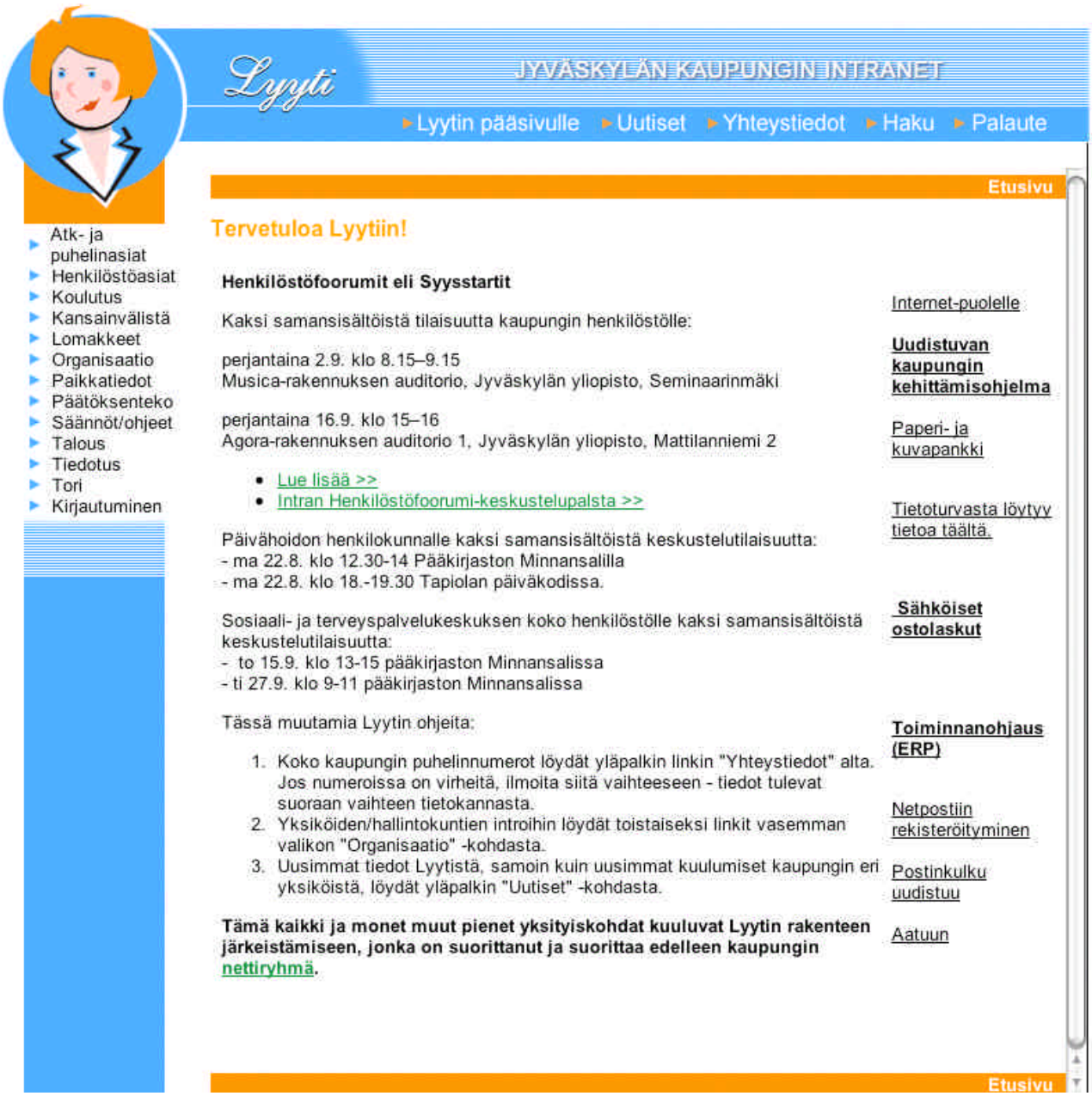
# Tervetuloa

## koulutoimen intranettiin

| KOULUT | HALLINTO | MUUTA |
|---|---|---|
| PERUSKOULUT | KOULUTUSLAUTAKUNTA | **AJANKOHTAISTA!** |
| ERITYISKOULUT | KOULUTUSLAUTAKUNNAN PÄÄTÖKSET | KOULUTUSTA OPETTAJILLE |
| LUKIOT | KOULUVIRASTO | JULKAISUT |
| KOULUJEN LOMA-AJAT | KEHITTÄMINEN | KOULUVIRASTON JUHLASALIN VARAUKSET |
| PERUSKOULUN PERUSPALVELUT | TALOUS | |
| KOULURUOKAILU | HALLINTO | |
| KOULUJEN RUOKALISTA | | |

Palaute ja toiveet koulutoimen intranetin kehittämiseksi: merja.larkkonen@jkl.fi

Liite 2



Lyyti

JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN INTRANET

Lyytin pääsivulle | Uutiset | Yhteystiedot | Haku | Palaute

Etusivu

- Atk- ja puhelinasiat
- Henkilöstöasiat
- Koulutus
- Kansainvälistä
- Lomakkeet
- Organisaatio
- Paikkatiedot
- Päätöksenteko
- Säännöt/ohjeet
- Talous
- Tiedotus
- Tori
- Kirjautuminen

## Tervetuloa Lyytiin!

**Henkilöstöfoorumit eli Syysstartit**

Kaksi samansisältöistä tilaisuutta kaupungin henkilöstölle:

perjantaina 2.9. klo 8.15–9.15
Musica-rakennuksen auditorio, Jyväskylän yliopisto, Seminaarinmäki

perjantaina 16.9. klo 15–16
Agora-rakennuksen auditorio 1, Jyväskylän yliopisto, Mattilanniemi 2

- Lue lisää >>
- Intran Henkilöstöfoorumi-keskustelupalsta >>

Päivähoidon henkilokunnalle kaksi samansisältöistä keskustelutilaisuutta:
- ma 22.8. klo 12.30-14 Pääkirjaston Minnansalilla
- ma 22.8. klo 18.-19.30 Tapiolan päiväkodissa.

Sosiaali- ja terveyspalvelukeskuksen koko henkilöstölle kaksi samansisältöistä keskustelutilaisuutta:
- to 15.9. klo 13-15 pääkirjaston Minnansalissa
- ti 27.9. klo 9-11 pääkirjaston Minnansalissa

Tässä muutamia Lyytin ohjeita:

1. Koko kaupungin puhelinnumerot löydät yläpalkin linkin "Yhteystiedot" alta. Jos numeroissa on virheitä, ilmoita siitä vaihteeseen - tiedot tulevat suoraan vaihteen tietokannasta.
2. Yksiköiden/hallintokuntien introihin löydät toistaiseksi linkit vasemman valikon "Organisaatio" -kohdasta.
3. Uusimmat tiedot Lyytistä, samoin kuin uusimmat kuulumiset kaupungin eri yksiköistä, löydät yläpalkin "Uutiset" -kohdasta.

**Tämä kaikki ja monet muut pienet yksityiskohdat kuuluvat Lyytin rakenteen järkeistämiseen, jonka on suorittanut ja suorittaa edelleen kaupungin nettiryhmä.**

Internet-puolelle

**Uudistuvan kaupungin kehittämisohjelma**

Paperi- ja kuvapankki

Tietoturvasta löytyy tietoa täältä.

**Sähköiset ostolaskut**

**Toiminnanohjaus (ERP)**

Netpostiin rekisteröityminen

Postinkulku uudistuu

Aatuun

Etusivu

# Tekijöiden kokemusten kerääminen – haastattelurunko

***Taustatiedot***

Kaupungin asukasmäärä:

Kaupunkiorganisaation työntekijöiden määrä:

- Kuinka monella työntekijällä oma tietokone, jolla pääsee intranetiin?
- Kuinka monella työntekijällä mahdollisuus yhteisten tietokoneiden (josta pääsee intranetiin) käyttöön?
- Kuinka intranetin sisältämä informaatio tavoittaa työntekijät, jotka eivät pääse ollenkaan intranetin ääreen? Esimerkiksi ovatko samat sisällöt muualla tai jaetaanko informaatiota monisteina.

Kaupungin intranetin taustatiedot

- Milloin ensimmäinen intranet otettiin käyttöön? Minkälainen se oli? Oliko se koko kaupungin laajuinen?
- Milloin nykyinen intranet on otettu käyttöön? Onko se koko kaupungin laajuinen?
- Onko sen rinnalla myös yhteisiä verkkolevyjä, asiakirjanhallintajärjestelmiä tms.?

***Teemat***

**A. Strategia ja tavoitteet.**

- Onko kaupungilla intranetstrategiaa? Mitä se sisältää?
- Minkälaisena strategia näkee intranetin roolin organisaatiossa?
- Miksi intranet perustettiin?
- Mitkä ovat intranetin tavoitteet?
- Vaatiiko kunta organisaationa intranetiltä mielestäsi jotain erityistä, jota tulisi ottaa huomioon? Mitä?

jatkuu

**B. Rakenne ja sisällöt.**

- Minkälainen rakenne intranetissä on?
- Mikä on rakenteen punainen lanka? Esim. onko se organisaatiorakenne?
- Mitä tietosisältöjä intranetissä on? Kuinka paljon sisäistä viestintää, kuinka paljon muuta?
- Mitä palveluita ja toimintoja intranetissä on? Mihin tehtäviin intranetiä organisaatiossanne käytetään?
- Onko intranet korvannut joitain muita välineitä? Mitä ja miten? Esim. sähköposti, henkilöstölehti, viikkotiedotteet?
- Sisältääkö intranet ohjelmia? Mitä ohjelmia? Mikä on ohjelmien ja intranetin suhde? Toimiiko intranet työpöytänä, josta ohjelmia käynnistetään? Kuinka laajasti?
- Onko intranetissä viihteellisiä sisältöjä, jotka eivät suoraan liity työtehtävien suorittamiseen? Mitä?
- Onko yhteisöllisyyttä korostavia sisältöjä? Mitä?
- Miten intranet- ja internet-sivujen sisällöt eroavat toisistaan? Onko molemmissa samoja sivuja (käytetäänkö intranetissä internetin sivuja?) vai tehdäänkö samasta asiasta kaksi eri versiota? Minkä asiasisältöjen kohdalla?
- Onko intranetissä personointia? Millä tavalla?
- Mitkä intranetin sisällöistä, palveluista ja toiminnoista on koettu hyviksi? Mitkä huonoiksi?
- Mihin intranet ei sovellu?

**C. Päivityksen organisointi.**

- Kuinka päivittäminen on organisoitu?
- Kuinka monta päivittäjää (kokopäiväistä ja oto)?
- Onko henkilöresursseja riittävästi?
- Voiko ”rivityöntekijä” tuottaa intranetiin materiaalia? Mitä?

jatkuu

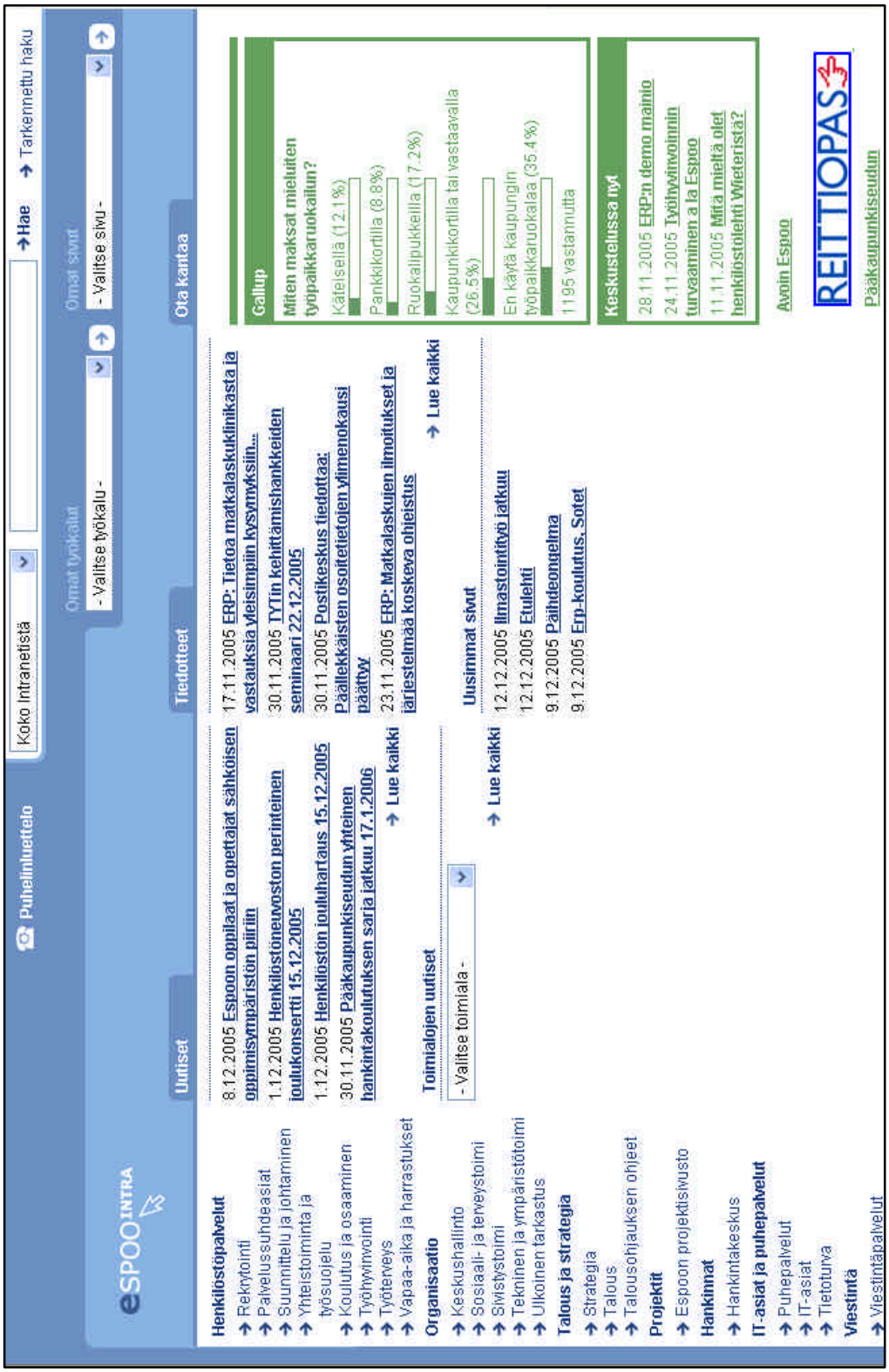
**D. Käytettävyys ja sitoutuminen.**

- Tutkitaanko/seurataanko intranetin käyttöä? Millä tavoin, millä mittareilla?
- Kuinka aktiivisesti henkilöstö käyttää intranetiä? Onko henkilöstö sitoutunut intranetin käyttöön? Miksi / miksi ei?
- Minkälaista palautetta henkilöstöltä on saatu? Onko palautetta erityisesti kerätty?
- Mitkä intranetin ominaisuudet henkilöstö kokee onnistuneeksi? Mitkä epäonnistuneiksi?
- Mitkä intranetin ominaisuudet tekijät kokevat onnistuneeksi? Missä on epäonnistuttu?
- Onko intranetissä sisältöjä ja/tai toimintoja, jotka tuovat henkilöstön yhä uudelleen intranetin ääreen? Mitä ne ovat?
- Kun intranet lanseerattiin, kuinka henkilöstö sitoutettiin intranetin käyttöön?
- Jos oli muutosvastarintaa, mistä se johtui tai mitä henkilöstö sanoi sen syyksi? Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
- Käytettiinkö sitouttamisessa jotain ”kikkoja”? Mitä ”kikkoja”? Onnistuttiinko?
- Onko käytettävyyttä tutkittu? Millä tavoin?
- Mikä tekijöiden mielestä tekee intranetistä käytettävän? Mitä käytettävyyden yhteydessä on noussut esille intranetin rakenteesta? Entä sisällöistä? Entä käyttöliittymästä? Entä ulkoasusta?

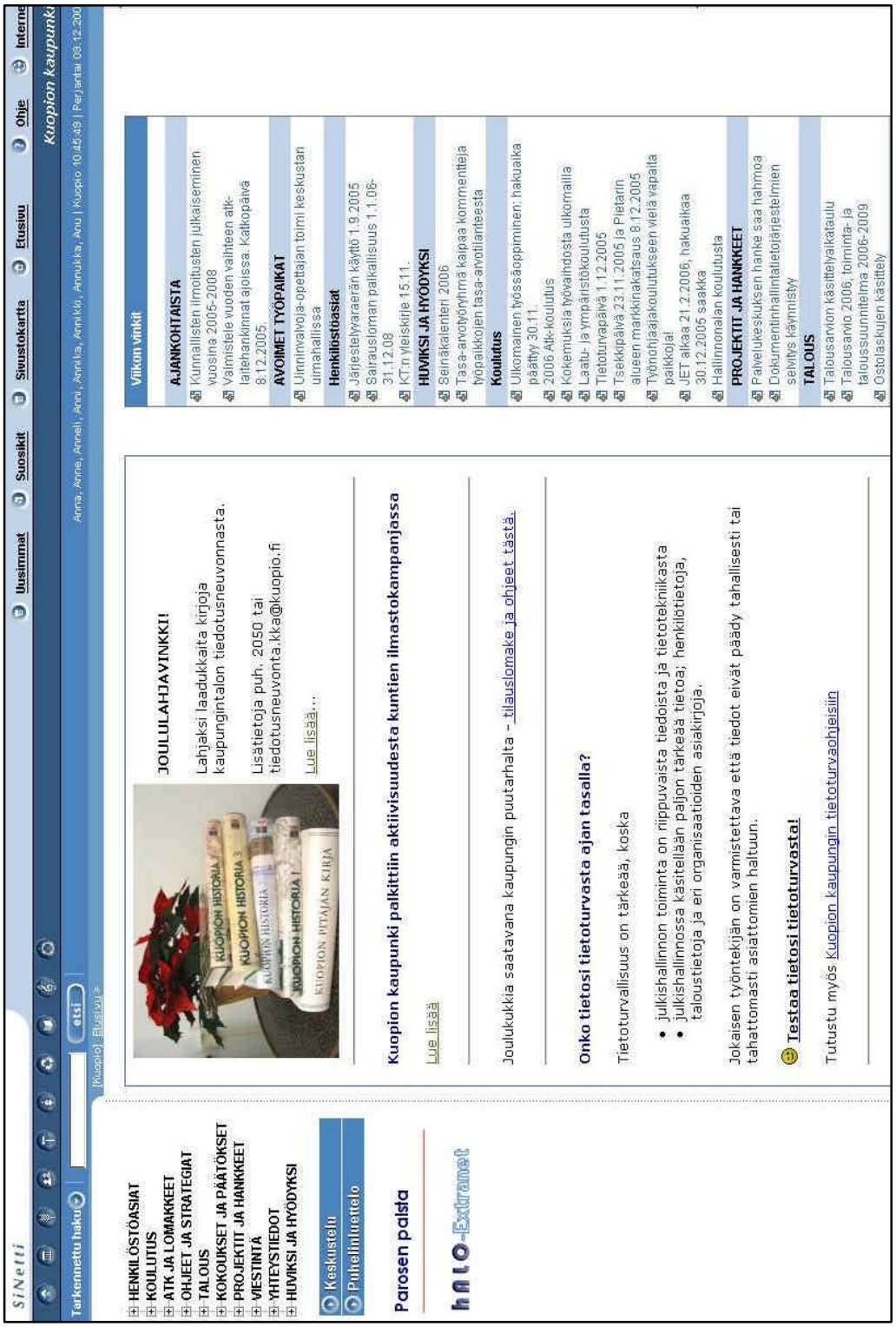
**E. Muita vinkkejä ja esille nousevia asioita.**

- Minkälaisena näet kuntaorganisaation intranetin tai intranetien tulevaisuuden yleensä? Entä juuri teidän kaupungissanne?

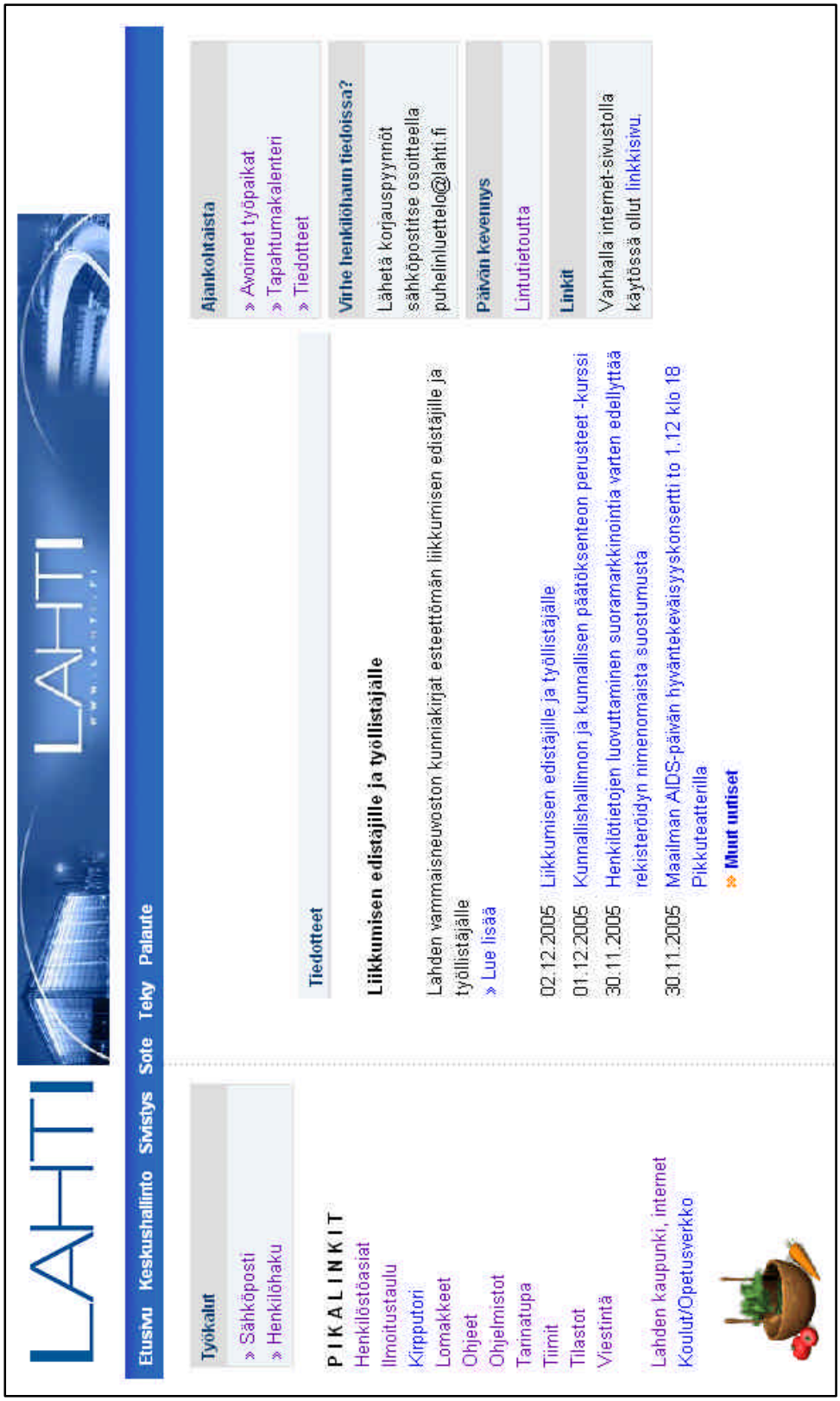
Liite 4a
Espoon kaupungin intranetin etusivu, marraskuu 2005



Liite 4b
Kuopion kaupungin intranetin etusivu, marraskuu 2005



Liite 4c
Lahden kaupungin intranetin etusivu, marraskuu 2005



Liite 4d

Oulun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen intranetin etusivu, marraskuu 2005

Liite 4e
Vantaan kaupungin intranetin etusivu, marraskuu 2005

# Henkilöstön fokusryhmäkeskustelujen aiheita

Täytätä taustatietolomakkeet.
Kysy osallistujien aikataulu.

### *Alustusta*

Kaupungille on hankittu julkaisujärjestelmä, jota kehitetään parhaillaan. Se on tekninen työkalu, jolla tehdään tulevaisuudessa kaupungin www-sivut sekä intranet-sivut. Intranet-sivujen uudistus sijoittuu ensi kevääseen ja kesään.

Minun tutkimukseni tavoitteena on selvittää, että mitä sisältöjä ja toimintoja kaupunkiorganisaation intranetissä voi olla ja mitä intranetillä voi tehdä ja toisaalta, mitä ei. Tuloksia tullaan käyttämään kaupungin intranetin kehittämisessä välineeksi, joka auttaa jokaisen työntekijän arkista työtä.

Olen käynyt haastattelemassa muutaman muun kaupungin intranetien tekijöitä ja tutustunut heidän introihinsa. Se on tutkimukseni toinen aineistonkeruumenetelmä.

Toinen osuus on sitten nämä keskustelut. Keskustelujen tavoitteena on siis saada teistä irti mielipiteitä, ideoita ja toiveita intranetin sisällöistä ja toiminnoista. Eli ”Minkälaisen intranetin Jyväskylän kaupungin työntekijät haluavat?”. Tässä ei ole ns. ”oikeita vastauksia”. Tässä ollaan leppoisassa hengessä keräämässä mielipiteitä ja lennokkaitakin ideoita, jopa utopioita. Ja saa tosiaan kysyä koko ajan. Yritetään tehdä tästä sellainen todellinen vuorovaikutuksellinen keskustelu.

Te keskustelijat pysytte anonyymeinä.

Tässä täytyy meidän kaikkien muistaa se, että te itse olette oman työnne asiantuntijoita. Tässä haetaan nyt ideoita siihen, miten intranet voisi helpottaa teidän omaa työtänne.

### *Keskusteluteemat*

**A. Lämmittelykysymykset Lyytistä** (Katsotaan tykillä nykyistä pääsivua)

- Mitä fiilinkejä nykyisestä intranet Lyytistä?
- Mikä innostaa?
- Mikä ärsyttää?
- Minkälainen ilmapiiri omassa työyksikössä on Lyytin käytöstä?
- Hämääkö Aatu?

Keskustelun vetäjä esittelee muiden kaupunkien introjen rakennetta ja pääsisältöjä, siis puhuen lyhyesti. (Ei tykittäen, koska menisi esitelmöinniksi!)

Erään kaupungin kirjoittama määritelmä: ”Intranet on kaupungin henkilöstölle tarkoitettu portaali, joka kokoaa yhteen helposti tavoitettavaksi kaupungin eri sähköiset palvelut ja järjestelmät”

jatkuu

**B. Toiveet tietosisällöistä, toiminnoista, rakenteesta, ulkonäöstä ja etusivusta**

Tietosisällöt

- Sisäinen viestintä: uutiset, tiedotteet, ilmoitustaulut, tapahtumakalenteri
- Tiedonhallinta = kaikki tieto samassa paikassa: ohjeet, lomakkeet, sopimukset, raportit, suunnitelmat, muistiot, talousasiat
- Henkilöstöhallinta: työsuhdeasiat, ohjeet, koulutus, työterveys, avoimet työpaikat, lomakkeet

- Mitä sisältöjä kokee oman työnsä kannalta tärkeiksi?
- Mitä muuta siellä voisi olla?

Koko kaupungin intra - toimialojen omat intrat

- Yhteiset asiakokonaisuudet: henkilöstöasiat, talousasiat, puhelinluettelo yms.
- Kiinnostavatko muiden toimialojen uutiset?
- Pitäisikö kaikkien päästä kaikkien muiden introihin?

Intra työpöytänä/kojelautana

- Ohjelmien/toimintojen käynnistys. Mitä mieltä ideasta?
- Mitä kaupungin järjestelmiä omalla työpaikalla tulee eniten käytettyä?
- Mitä toimintoja/ohjelmia intraan voisi integroida? Ideointia.
    - lomakkeiden täyttäminen
    - sanakirja
    - keskustelupalsta
- Yhteys muihin järjestelmiin, esim.
    - lomalistat suoraan henkilötietojärjestelmästä
    - tietokoneella merkitään puhelinjärjestelmään, ollaanko paikalla vai poissa
    - yksikkökohtaiset järjestelmät, esim. kirjastojärjestelmä
- Ilmoitustaulu/keskustelupalsta toiminnoittain, esim.
    - kirjastossa keskusteltu toimipisteiden välillä, mitä lastenkirjoja voisi hankkia

Mitä mieltä viihteellisistä sisällöistä?

- Kirpputori, ruokalistat, keskustelu, "viikon kasvo", "viikon vitsit", tyky-kuvat

Etusivu (Keskustelun herättäjiksi muiden kaupunkien introjen etusivuja)

- Mitä etusivulle?
- Mitkä koetaan tärkeimmiksi? Mitkä asiat olisivat hyvä olla nähtävillä heti?
- Entä mihin pitäisi päästä nopealla klikkauksella?
- Uutiset, tiedotteet, tapahtumat, linkit toimintoihin/ohjelmiin/järjestelmiin?
- Aloittaisitko työt avaamalla intran ensimmäisenä samoin kuin aamun lehden aamupalapöydässä?

Rakenne / informaatioarkkitehtuuri (Selitä!)

- Mitä toivomuksia rakenteelta?
- Alinavigoinnin otsikot samoja kaikilla vai jokainen saa päättää itse?

Ulkoasu

- Mitä toivomuksia ulkoasusta?
- Mitä värejä?
- Paljon vai vähän kuvia?

jatkuu

**C. Vaikutukset sisäisen viestinnän käytänteisiin**

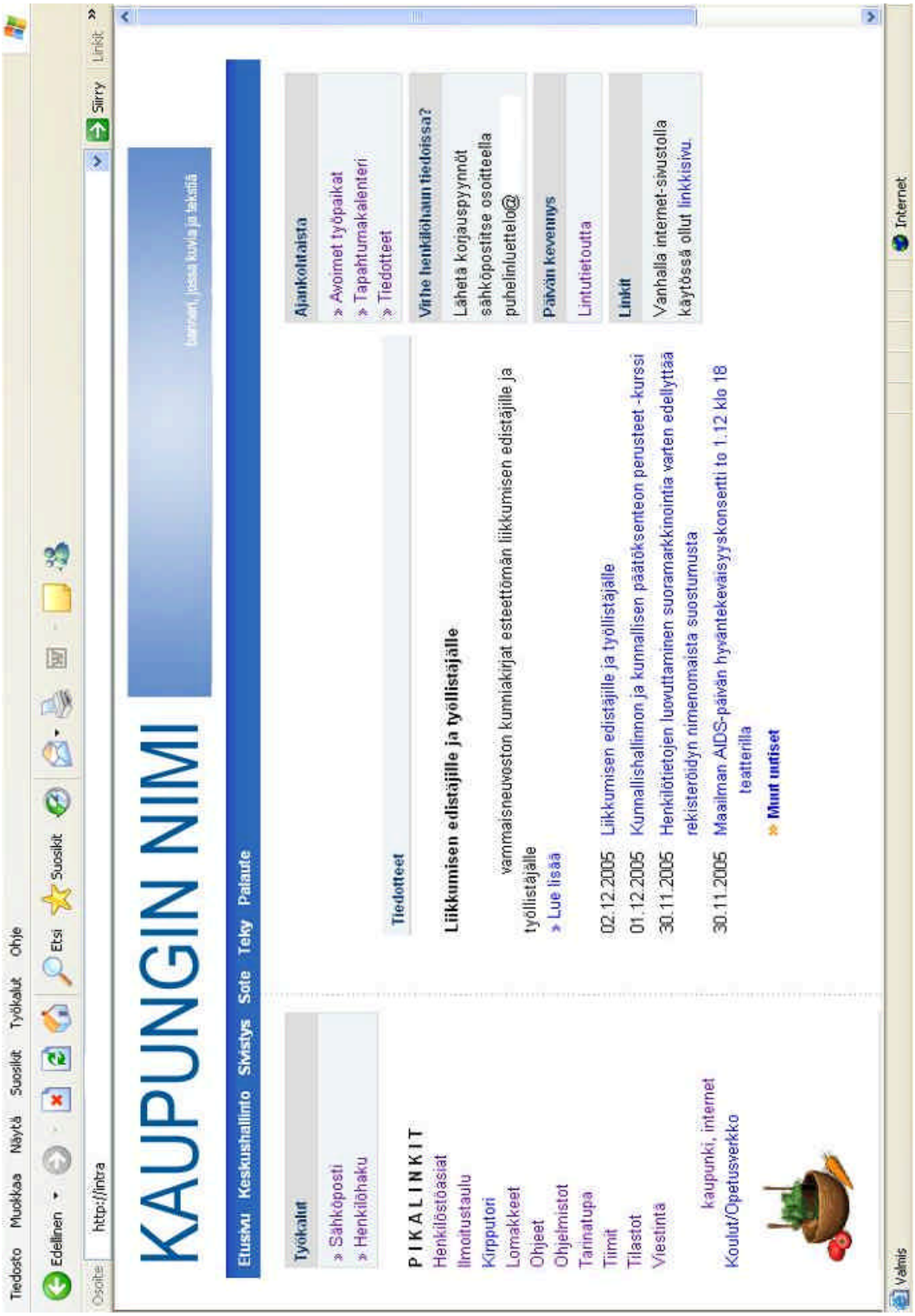
Suhde muihin sisäisen viestinnän välineisiin/kanaviin (työpaikkapalaverit, henkilöstölehti, viikkotiedote, sähköposti)

- Sähköpostin väheneminen huomattu muissa kaupungeissa, kun sisäiset tiedotteet laitetaan intraan. Myös viikkotiedotteita lopetettu. Henkilöstölehden roolista keskusteltu ja se on muuttunut taustoittavampaan suuntaan. Miltä tämä kuulostaa?
- Haluatteko pitää henkilöstölehden?
- Mitä tietosisältöä haluaisitte mitä kanavaa pitkin? = Mihin tarkoitukseen koette tarvitsevanne intranetiä?

Käytettävyys ja sitoutuminen

- Kuinka hyviksi intranetin käyttömahdollisuudet koetaan omassa työssä?
- Koulutuksen tarve itsellä?
- Koulutuksen tarve työyhteisössä?
- Mitkä asiat saisivat sinut tulemaan intraan yhä uudelleen? Miksi tulisit uudelleen? Miksi et?

**D. Muuta**


Tiedosto Muokkaa Näytä Suosikit Työkalut Ohje
Edellinen
Etsi
Suosikit
Osoite
http://imtra
Siirry
Linkit
KAUPUNGIN NIMI
Etusivu Keskushallinto Sivistys Sote Teky Palaute
Ajankohtaista
» Avoimet työpaikat
» Tapahtumakalenteri
» Tiedotteet
Virhe henkilöhaun tiedoissa?
Lähetä korjauspyynnöt sähköpostitse osoitteella puhelinluettelo@
Päivän kevennys
Lintutietoutta
Linkit
Vanhalla internet-sivustolla käytössä ollut linkkisivu.
Tiedotteet
Liikkumisen edistäjille ja työllistäjälle
vammaisneuvoston kunnlakirjat esteettömän liikkumisen edistäjille ja työllistäjälle
» Lue lisää
02.12.2005 Liikkumisen edistäjille ja työllistäjälle
01.12.2005 Kunnallishallinnon ja kunnallisen päätöksenteon perusteet -kurssi
30.11.2005 Henkilötietojen luovuttaminen suoramarkkinointia varten edellyttää rekisteröidyn nimenomaista suostumusta
30.11.2005 Maailman AIDS-päivän hyväntekeväisyyskonsertti to 1.12 klo 18 teatterilla
» Muut uutiset
Työkalut
» Sähköposti
» Henkilöhaku
PIKALINKIT
Henkilöstöasiat
Ilmoitustaulu
Kirpputori
Lomakkeet
Ohjeet
Ohjelmistot
Tarinatupa
Tiimit
Tilastot
Viestintä
kaupunki, internet
Koulut/Opetusverkko
Valmis
Internet

Tiedosto Muokkaa Näytä Suosikit Työkalut Ohje

Osoite http://intra.

Puhelinluettelo | Koko Intranetistä | Hae | Tarkenna

Omat työkalut: - Valitse työkalu - | Omat sivut: - Valitse sivu -

KAUPUNGIN NIMI INTRA

**Henkilöstöpalvelut**
- Rekrytointi
- Palvelussuhdeasiat
- Suunnittelu ja johtaminen
- Yhteistoiminta ja työsuojelu
- Koulutus ja osaaminen
- Työhyvinvointi
- Työterveys
- Vapaa-aika ja harrastukset

**Organisaatio**
- Keskushallinto
- Sosiaali- ja terveystoimi
- Sivistystoimi
- Tekninen ja ympäristötoimi
- Ulkoinen tarkastus

**Talous ja strategia**
- Strategia
- Talous
- Talousohjauksen ohjeet

**Projektit**
- projektisivusto

**Hankinnat**
- Hankintakeskus

**IT-asiat ja puhepalvelut**
- Puhepalvelut
- IT-asiat
- Tietoturva

**Viestintä**
- Viestintäpalvelut

**Aineistot**
- Esittelyaineistot
- Lomakkeet
- Muistiot
- Muut aineistot
- Ohjeet ja säännöt
- Raportit

**Oikopolku**
- Ruokalistoja
- Avoimet työpaikat
- Sääntökokoelma
- Keskustelupalsta
- Kirpputori

**Uutiset**

8.12.2005 oppilaat ja opettajat sähköisen oppimisympäristön piiriin

1.12.2005 Henkilöstöneuvoston perinteinen joulukonsertti 15.12.2005

1.12.2005 Henkilöstön jouluhartaus 15.12.2005

30.11.2005 eudun yhteinen hankintakoulutuksen sarja jatkuu 17.1.2006

→ Lue kaikki

**Toimialojen uutiset**

- Valitse toimiala -

→ Lue kaikki

**Tiedotteet**

17.11.2005 ERP: Tietoa matkalaskuklinikasta ja vastauksia yleisimpiin kysymyksiin...

30.11.2005 kehittämishankkeiden seminaari 22.12.2005

30.11.2005 Postikeskus tiedottaa: Päällekkäisten osoitetietojen ylimenokausi päättyy

23.11.2005 ERP: Matkalaskujen ilmoitukset ja järjestelmää koskeva ohjeistus

→ Lue kaikki

**Uusimmat sivut**

12.12.2005 Ilmastointityö jatkuu

12.12.2005 Etulehti

9.12.2005 Päihdeongelma

9.12.2005 Erp-koulutus,

**Ota kantaa**

**Gallup**

Miten maksat mieluiten työpaikkaruokailun?

Kateisellä (12.1%)

Pankkikortilla (8.8%)

Ruokalipukkeilla (17.2%)

Kaupunkikortilla tai vastaavalla (26.5%)

En käytä kaupungin työpaikkaruokalaa (35.4%)

1195 vastannutta

**Keskustelussa nyt**

28.11.2005 ERP:n demo main

24.11.2005 Työhyvinvoinnin turvaaminen

11.11.2005 Mitä mieltä olet henkilöstölehti ?

REITTIOPAS

seudun neuvottelukunta

Palautetta intraan liittyen voi osoitteeseen verkkoviestintä@

Intranet → Pohjainen

Kaupungin nimi

jatkuu

Intran nimi

Uusimmat | Suosikit | Sivustokartta | Etusivu | Ohje | Internet

Xxxxxxxxxx:n kaupunki

Tarkennettu haku | etsi

Anna, Anne, Anneli, Anni, Annika, Annikki, Annukka, Anu | 10:45:49 | Perjantai 09.12.2005

Etusivu >

- HENKILÖSTÖASIAT
- KOULUTUS
- ATK JA LOMAKKEET
- OHJEET JA STRATEGIAT
- TALOUS
- KOKOUKSET JA PÄÄTÖKSET
- PROJEKTIT JA HANKKEET
- VIESTINTÄ
- YHTEYSTIEDOT
- HUVIKSI JA HYÖDYKSI

Keskustelu

Puhelinluettelo

I ... palsta

-Extranet

**JOULULAHJAVINKKI!**

Lahjaksi laadukkaita kirjoja kaupungintalon tiedotusneuvonnasta.

Lisätietoja puh. 2050 tai t :a@

Lue lisää...

**kaupunki palkittiin aktiivisuudesta kuntien ilmastokampanjassa**

Lue lisää

Joulukukkia saatavana kaupungin puutarhalta - tilauslomake ja ohjeet tästä.

**Onko tietosi tietoturvasta ajan tasalla?**

Tietoturvallisuus on tärkeää, koska

- julkishallinnon toiminta on riippuvaista tiedoista ja tietotekniikasta
- julkishallinnossa käsitellään paljon tärkeää tietoa; henkilötietoja, taloustietoja ja eri organisaatioiden asiakirjoja.

Jokaisen työntekijän on varmistettava että tiedot eivät päädy tahallisesti tai tahattomasti asiattomien haltuun.

**Testaa tietosi tietoturvasta!**

Tutustu myös ...ngin tietoturvaohjeisiin

**Viikon vinkit**

**AJANKOHTAISTA**

- Kunnallisten ilmoitusten julkaiseminen vuosina 2005-2008
- Valmistele vuoden vaihteen atk-laitehankinnat ajoissa. Katkopäivä 8.12.2005.

**AVOIMET TYÖPAIKAT**

- Uinninvalvoja-opettajan toimi keskustan uimahallissa

**Henkilöstöasiat**

- Järjestelyvaraerän käyttö 1.9.2005
- Sairausloman palkallisuus 1.1.06-31.12.08
- KT:n yleiskirje 15.11.

**HUVIKSI JA HYÖDYKSI**

- Seinäkalenteri 2006
- Tasa-arvotyöryhmä kaipaa kommentteja työpaikkojen tasa-arvotilanteesta

**Koulutus**

- Ulkomainen työssäoppiminen: hakuaika päättyy 30.11.
- 2006 Atk-koulutus
- Kokemuksia työvaihdosta ulkomailla
- Laatu- ja ympäristökoulutusta
- Tietoturvapäivä 1.12.2005
- T alueen ...rakennakatsaus 8.12.2005
- Työnohjaajakoulutukseen vielä vapaita paikkoja!
- 21.2.2006, hakuaikaa 30.12.2005 saakka
- Hallinnonalan koulutusta

**PROJEKTIT JA HANKKEET**

- F a hahmoa
- Dokumenttienhallintatietojärjestelmien selvitys käynnistyy

**TALOUS**

- Talousarvion käsittelyaikataulu
- Talousarvio 2006, toiminta- ja taloussuunnitelma 2006-2009
- Ostolaskujen käsittely

jatkuu

File Edit View Favorites Tools Help

Back Search Favorites Links

Address http://intra Go

HELP DESK | PALAUTE | PUHELINLUETTELO | SIVUKARTTA | WWW -SIVUT

# Intranetin nimi

## Intranet ja henkilöstölehti

Sijaintisi > Etusivu

Hae

Tarkennettu haku

Keskushallinto
Maankäyttö ja ympäristö
Sivistystoimi
Sosiaali- ja terveystoimi
Tuotantopalvelut

Yhteiset palvelut

Avoimet työpaikat
Henkilöstö
Koulutus
Työterveyshuolto

Lomakkeet
Päätöksenteko

Verkkolehti
Verkkotoimitus
Tiedotearkisto

Kartat

Keskustelut
Kirpputori
Kuvapankki

MikroVinkit
Nälkä !
Tauon paikka

Palautteen käsittely

Palautteita 2631
<Inva paikoitus>

### Kaupunginjohtaja henkilöstöjohtamisesta

henkilöstöjohtamista on viime päivinä käsitelty paljon julkisuudessa. Haluan osaltani kertoa kaupungin henkilöstölle oman ja kaupungin ylimmän johdon näkemyksen sovituista menettelytavoista ja neuvottelutoiminnan tavoitteiden asettamisesta.

**... projekti päättyy vuodenvaihteessa**
ojekti: Tuettu siirtyminen perusopetuksesta II-asteen ammatilliseen koulutukseen päättyy 31.12.2005. Tässä vaiheessa haluamme kiittää kaikkia yhteistyökumppaneita hyvästä yhteistyöstä. Projekti on loppusuoralla, mutta toivottavasti mahdollisimman moni käytäntö jää elämään.

**Kaikki organisaatiouudistusta valmistelevat työryhmät nimetty**
Sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmä on nimennyt kaikki neljä organisaatiouudistusta valmistelevaa toimintaryhmää, joiden tehtävänä on määrittää tulosalueisiin kuuluvat tulosyksiköt, sekä hakea tuloksellisinta mallia palvelujen järjestämiseen.

**Palkkanauhat sähköistyvät**
Kaupunki on tehnyt sopimuksen, joka mahdollistaa sähköiset palkkalaskelmat kuukausipalkkaisille työntekijöille. Käyttö edellyttää nettiyhteyttä ja verkkopankkitunnuksia.

**Sober-mato (sähköpostivirus) epidemia jatkuu**
Viime viikolla kerrottiin Sober-madon uuden version leviämisestä maailmalla. Viikonloppuna epidemia on jatkunut uusissa muodoissa.

**Sober-madon eli -tietokoneviruksen uusi versio leviää maailmalla**
F-Securen mukaan Sober-madon Y-versio on levinnyt alkuviikosta laajalti maailmalla. Mato on naamioitu FBI:n, CIA:n ja Saksan liittovaltion rikospoliisin nimissä lähetettyyn varoitusviestiin. Tiistaina on raportoitu muutaman tunnin aikana useista miljoonista virusviesteistä.

**Ei kysyen tieltä eksy - eihän?**
Alkaa olla tilinpäätöksen tunnelmat täälläkin, henkilöstökeskuksessa. Tiukka tuloskortti on ohjannut toimintaamme koko vuoden. Nyt mittaamme tuloksia, sekä tämän vuoden että pidemmän ajan.

**MATOlaiset näkyvät nyt kaupungin valoissa!**
Maankäytön ja ympäristön toimialan koko henkilöstölle on hankittu heijastinliivit, joita henkilöstön toivotaan käyttävän niin työmatkoilla kuin vapaa-aikanaankin.

**... seikkailee**
Tanssiteatteri tarjoaa kaupungin henkilökunnalle lippuja edulliseen 5€ hintaan.

### Tiedotteet

28.11.2005 | Keskushallinto
Loppuvuoden kalustetilaukset kaupungin sopimustoimittajilta

25.11.2005 | Sosiaali- ja terveystoimi
Lastenpsykiatrian poliklinikka muutti

25.11.2005 | Maankäyttö ja ympäristö
MATOn nettitilastoa marraskuun alusta

21.11.2005 | Sosiaali- ja terveystoimi
Kunnissa kehitetty uusia kasvatuskäytäntöjä

### Uudet aineistot

29.11.2005
projekti päättyy vuoden vaihteessa

29.11.2005
Taloussuunnitelma 2006-2008 ja talousarvio 2006

### Tänään ajankohtaista

Viikon kasvo: Anneli

Joulukuusitilaukset

Keltaisten aterialippujen myynti lopetetaan 31.12.2005.

### Kalenteri

| << | Marraskuu 2005 | | | | | | >> |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | m | t | k | t | p | l | s |
| 48 | 28 | 29 | 30 | 1 | 2 | 3 | 4 |

02.11.2005 - 31.12.2005
Kaupungin kuntosaleille ja jumppiin alennuksella

Local intranet

jatkuu

File Edit View Favorites Tools Help

Back Search Favorites Links

Address http://intra Go

# Intranetin nimi

Etusivu | Sote | Puhelinluettelot | Henkilöstöasiat | Päätöksenteko | Talous ja toiminta | Tietovarastot | Viestintä | Palvelut

Hallinto ja talous | Mtt- ja vammaispalvelut | Päivähoito ja perhetyö | Sosiaalityö | Terveydenhuolto | Vanhustyö | Strategia | YPK-malli

## Sosiaali- ja terveystoimi

HAE

/ Tarkennettu haku

**Pikalinkit**

- Henkilöstöpuhelinluettelo
- Johtoryhmän muistiot
- Tulevat koulutukset
- Avoimet työpaikat
- Kuntatoimiston intra
- Palvelukeskusprojekti
- [redacted] kaupungin www-sivut

/ Tekstiversio / Tulosta sivu

**Uutiset** / Uutisarkisto

22.11.2005 Muutoksia hallinto- ja taloustulosyksikön työnjaossa
21.11.2005 Tilinpäätösaikataulu 2005
18.11.2005 Posteri: Kustannuksia verrataan muihin kaupunkeihin
18.11.2005 Posteri: [redacted] päivähoidosta sairaala- ja laitoshoitoon

**Kaupungin tiedotteet** / Tiedotearkisto

14.11.2005 Palvelukeskuksen virat haettavana
7.11.2005 KH:n päätös intranetin käyttöönotosta ja yleiskirjeistä

24.11.2005 Työsuojeluvalinnan ja -vaalien tulos
22.11.2005 Uudet asiakirjastandardin mukaiset [redacted] lomakepohjat saatavilla
21.11.2005 Rahatoimi ja henkilöstökassa suljettu 5.12.
18.11.2005 Katkoksia tietoliikenneyhteyksissä pe 18.11. klo 16 - 18

**Ajankohtaista** / Arkisto

Jämäkkä ja helposti lähestyttävä [redacted] nen

**Ilmoitustaulu** / Ilmoitusarkisto

Autismiyiikon kunniaksi avoimet ovet
22.11.2005 9:34

[redacted] omaishoitajat ja läheiset ry:n avoimet ovet
22.11.2005 9:30

Työterveyden jouluhartaus 13.12.
21.11.2005 8:45

[redacted] Talvipäivät [redacted] 2006
18.11.2005 12:34

[redacted] musiikkiluokan myyjäiset ja esiintyminen
18.11.2005 11:40

Rahatoimi ja henkilöstökassa virkistäytymässä 5.12.
18.11.2005 11:36

[redacted] päivystysajat muuttuvat
11.11.2005 14:55

Seulontapuhalluspäivä 16.11.2005
4.11.2005 11:38

Lisää uusi ilmoitus

**Tapahtumat**

**Gallup**

jatkuu

## Intranet kojelautana
**Toiminnot / palvelut**

- Muiden tietojärjestelmien käynnistäminen, esim.
  - puhelinluettelo
  - ostolaskujen käsittely
  - matkalaskut
  - lomakkeiden täyttäminen
  - työn hakeminen
  - sanakirja
  - yksikkökohtaisia järjestelmiä: esim. kirjasto
- Tapahtuma-/koulutuskalenteri
- Haku
- Keskustelu

## Viihteelliset sisällöt

- Kirpputori
- Ruokalistat
- “Viikon kasvo”
- Keskustelupalsta
- Vitsit
- Tyky-kuvat