

Milla Rintamäki

**KÄYTTÄJÄN OSALLISTAMINEN YRITYKSEN SOSI-  
AALISEN MEDIAN KÄYTTÖNOTOSSA**



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ  
DEPARTMENT OF COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SYSTEMS  
2018

# TIIVISTELMÄ

Rintamäki, Milla

Käyttäjän osallistaminen yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2018, 100 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Luoma, Eetu

Tämä tutkimus selvittää kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen keinoin, miten käyttäjien osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa. Käyttäjän osallistaminen (user engagement) on käyttäjäkokemuksen ominaisuus, jota kuvaavat käyttäjän kognitiivinen, ajallinen ja emotionaalinen panostus vuorovaikutukseen digitaalisen järjestelmän kanssa. Käyttäjän osallistamisen määrittelyssä nojattiin O'Brienin ja Tomsin (2008) prosessimalliin, jonka mukaan käyttäjän osallistamisen neljä vaihetta ovat osallistamisen hetki, osallistaminen, irrottautuminen ja uudelleen osallistaminen.

Yrityksen sosiaalisella medialla (enterprise social media) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Leonardin ym. (2013) mukaista määritelmää, jossa YSM:t ovat web-pohjaisia alustoja, joiden avulla työntekijä voi lähettää viestejä yksittäisille työntekijöille tai koko organisaatiolle, ilmoittaa tietyt henkilöt toistensa viestintäkumppaneiksi, julkaista, muokata ja lajitella työntekijää itseään tai muita koskettavia tekstejä tai tiedostoja ja tarkkailla viestejä, yhteyksiä, tekstejä ja tiedostoja, joita organisaatiossa ollaan milloin tahansa julkaistu, muokattu tai lajiteltu. Käyttäjän osallistaminen on yksi onnistuneen yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton kulmakivistä. Käyttäjien osallistamista ja yrityksen sosiaalisen median käyttöönottoa on viime vuosina tutkittu kasvavissa määrin erillisissä tutkimuksissaan. Empiiristä tutkimusta käyttäjän osallistamisesta on tehty verrattain vähän ja sen tutkimusta yrityksen sosiaalisen median kontekstissa ei ole juurikaan aikaisemmin toteutettu. Tämä tutkimus täyttää tutkimusaukkoa ja tarjoaa uutta tietoa liittyen käyttäjän osallistamisen keinoihin yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa.

Kirjallisuuskatsauksessa luotiin viitekehys, johon empiirisen osuuden tiedonkeruussa hyödynnetty haastattelurunko ja sisällön analyysi linkitettiin. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena suomalaisessa kaupanalan yrityksessä X, jossa tiedonkeruun menetelmänä käytettiin asiantuntija-haastatteluita. Sisällön analyysimenetelmänä käytettiin narratiivista analyysia ja teemoittelua. Vahvinta tukea tutkimuksessa löydettiin neljälle käyttäjän osallistamisen keinolle: johdon tuki, käyttäjän ulkoisen ja sisäisen kontrollin parantaminen sekä aikaisten omaksujien hyödyntäminen. Muita löydettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja ovat pelillistämisen keinot: status, itseilmaisus ja kilpailu, viraali sisältö, palaute omasta toiminnasta, fyysinen materiaali, yhteiset pelisäännöt ja onnistumisista tiedottaminen.

Asiasanat: käyttäjän osallistaminen, yrityksen sosiaalinen media, sisäinen viestintä, käyttöönotto

## ABSTRACT

Rintamäki, Milla

User engagement in enterprise social media

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 100 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Luoma, Eetu

This paper aims to investigate how user engagement can be strengthened in the implementation phase of an enterprise social media platform. User engagement (UE) is defined as a quality of user experience that includes the cognitive, temporal and emotional aspects of user interacting with information technology. The definition of the term user engagement was based on the user engagement process model by O'Brien and Toms (2008) which includes four phases: point of engagement, engagement, disengagement and re-engagement.

By enterprise social media (ESM) this paper refers a definition by Leonardi et al. (2013) according to which ESM's are web-based platforms that allow employees to send messages to a single employee or to everyone in the organization, indicate particular employees as communication partners, post, edit and sort texts and files linked to themselves or others and view messages, connections, texts and files that have been published, edited or sorted by anyone in the organizations at any given time. User engagement is one of the keys to a successful implementation of an enterprise social media. The research of both the user engagement and implementation of an ESM has been increasing during the past few years as separate fields of research. Research of user engagement in the context of implementation of ESM has not been thoroughly conducted before and there has been only a limited amount of empirical research on user engagement as well. This paper aims to fill the identified research gap and provide novel information on how to engage users in the implementation of an enterprise social media platform.

The interview frame and content analysis of the empirical study were linked to a framework generated based on a literature review. The empirical study was conducted as a qualitative case study on a trading industry enterprise X located in the Finland where expert interviews were selected as a data collection method. The content analysis was conducted as a combination of two methodologies: narrative analysis and themes analysis. The strongest evidence was identified on four ways of engaging users during the implementation of an ESM: management support, supporting the external control of a user, supporting the internal control of a user and introducing early adopters. Other identified ways to engage users were gamification: status, gamification: self-expression, gamification: competition, viral content, feedback on user activities, physical material, common rules of play and communicating the success stories.

Keywords: User Engagement, Enterprise Social Media, Internal Communication, Implementation

## KUVIOT

KUVIO 1 Käytännön keinot YSM:n menestyksen mittaamiseen .....	16
KUVIO 2 Käyttäjän osallistamisen prosessi .....	25
KUVIO 3 Coping-suhtautumiset IT:n pakolliseen käyttöön.....	37
KUVIO 4 Workplacen käyttöönoton aikajana.....	61

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 YSM:n käyttöönoton vaiheet .....	21
TAULUKKO 2 Osallistamisen keinot yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa .....	43
TAULUKKO 3 Haastateltavat .....	49
TAULUKKO 4 Haastattelujen tiedot .....	50
TAULUKKO 5 Narratiivin analyysi .....	52
TAULUKKO 6 Workplacen käyttöönoton syyt yrityksen ICT-asiantuntijan mukaan.....	55
TAULUKKO 7 Workplacen käyttöönottopäätöksen eteneminen yrityksessä käyttöönoton koordinaattorin mukaan.....	58
TAULUKKO 8 Käyttäjän osallistaminen käyttöönoton valmisteluvaiheessa viestintä- ja markkinointijohtajan mukaan .....	64
TAULUKKO 9 Ensimmäinen käyttöönottoaalto yrityksen viestintä- ja markkinointijohtajan ja käyttöönoton koordinaattorin mukaan.....	68
TAULUKKO 10 Käyttöönoton kolmas toinen vaihe viestintä- ja markkinointipäällikön mukaan .....	72
TAULUKKO 11 Kolmas käyttöönottoaalto viestintä- ja markkinointijohtajan mukaan.....	75
TAULUKKO 12 Workplacen käyttövaiheen alku viestintä- ja markkinointijohtajan mukaan .....	77
TAULUKKO 13 Kirjallisuuden käyttäjän osallistamisen keinojen vertailu tutkimuskohteen käyttäjän osallistamisen keinoihin.....	86
TAULUKKO 14 Tutkimuskohteesta tunnistetut käyttäjän osallistamisen keinot .....	89
TAULUKKO 15 Käyttäjän osallistamisen keinot YSM:n käyttöönotossa .....	94

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
TAULUKOT .....	4
SISÄLLYSLUETTELO .....	5
1 JOHDANTO.....	7
2 YRITYKSEN SOSIAALINEN MEDIA.....	10
2.1 Yrityksen sosiaalisen median määritelmä.....	11
2.2 Työntekijät ja YSM:n käyttö .....	12
2.3 YSM:n käyttöönotto.....	14
2.3.1 YSM:n käyttöönoton vaikutukset .....	14
2.3.2 YSM:n vaikutusten mittaaminen .....	15
2.4 YSM:n käyttöönoton ei-toivotut vaikutukset .....	17
2.5 Onnistunut YSM:n käyttöönotto .....	18
2.6 Workplace by Facebook.....	21
3 KÄYTTÄJÄN OSALLISTAMINEN.....	23
3.1 Käyttäjän osallistamisen määritelmä .....	23
3.2 Miksi käyttäjän osallistaminen on tärkeää?.....	27
3.3 Käyttäjän osallistamisen motivaatio .....	27
3.3.1 Hedoninen ja utilitaristinen motivaatio.....	28
3.3.2 Osallistamisen motivaatiot sosiaalisessa mediassa .....	30
3.4 Käyttäjien osallistamisen mittaaminen.....	31
3.5 Käyttäjien osallistamisen keinot .....	33
3.6 Käyttäjän osallistaminen ja järjestelmän käyttöönotto.....	36
4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
4.1 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.....	39
4.2 Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset .....	40
4.3 Kirjallisuuskatsauksen jatkotutkimusaiheet .....	44
5 TUTKIMUSMETODI.....	46
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia .....	46
5.2 Aineiston keruu.....	48
5.3 Aineiston analyysi .....	50
6 TAPAUKSEN KUVAUS.....	54

6.1	Workplacen käyttöönottopäätös .....	54
6.2	Workplacen käyttöönoton aikataulun ja vaiheet .....	59
6.3	Käyttäjien osallistamisen keinot käyttöönottovaiheittain .....	62
6.3.1	Vaihe 1: Valmistelu .....	62
6.3.2	Vaihe 2: Ensimmäinen käyttöönottoaalto.....	64
6.3.3	Vaihe 3: Toinen käyttöönottoaalto.....	68
6.3.4	Vaihe 4: Kolmas käyttöönottoaalto.....	72
6.3.5	Vaihe 5: Käyttäminen .....	75
7	KÄYTTÄJÄN OSALLISTAMISEN KEINOT TAPAUKSESSA .....	78
7.1	Kirjallisuudesta löydettyt käyttäjän osallistamisen keinot tapauksessa	79
7.1.1	Pelillistäminen: status .....	79
7.1.2	Pelillistäminen: itseilmaisuu .....	80
7.1.3	Pelillistäminen: kilpailu.....	80
7.1.4	Viraali sisältö.....	81
7.1.5	Palaute omasta toiminnasta.....	81
7.1.6	Johdon tuki.....	82
7.1.7	Käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen.....	82
7.1.8	Käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen .....	83
7.1.9	Aikaisten omaksujien hyödyntäminen .....	84
7.1.10	Yhteenvedo teoriapohjaan vertailusta .....	85
7.2	Sisällön analyysissa tunnistetut uudet käyttäjän osallistamisen keinot	87
8	POHDINTA .....	90
8.1	Tutkimuksen tulokset .....	90
8.2	Tutkimuksen rajoitukset.....	96
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	98
9.1	Yhteenvedo .....	98
9.2	Johtopäätökset.....	99
9.3	Tutkimuksen merkitys .....	101
9.4	Jatkotutkimusaiheet.....	102
	LÄHTEET .....	104

# 1 JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkielman aihe on yrityksen sosiaalisen median käyttöönotto, jota tarkastellaan käyttäjän osallistamisen näkökulmasta. Yrityksen sosiaalisen median alustat mullistavat yritysten sisäistä viestintää ja tiedonhallintaa. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton vaikutukset ylettyvät organisatiokulttuurin muovaamiseen asti, sillä ne mahdollistavat kaksisuuntaisen kommunikaation organisaatiossa ja lisäävät vuorovaikutuksellisuutta eri organisaatiokerrosten välillä. Yrityksen sosiaalisen median välityksellä jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus osallistua sisäiseen viestintään helposti, mikä nopeuttaa ja sujuvoittaa tiedon kulkua organisaatiossa. Parhaassa tapauksessa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotto mahdollistaa organisaation voimavarojen hyödyntämisen aiempaa joustavammin, mikä parantaa työntekijän työssä viihtymistä sekä parantaa yrityksen taloudellista tulosta.

Yrityksen sosiaalisen median käyttöönottoa ja sen onnistumista voidaan seurata käyttäjäaktiivisuuden perusteella. Korkea käyttäjäaktiivisuus kertoo vuorovaikutuksen lisääntymisestä, runsaasta sisällön eli tiedon jakamisesta ja siten onnistuneesta yrityksen sosiaalisen median käyttöönotosta. Käyttäjäaktiivisuuden kasvattamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa käyttäjän osallistamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on tunnistaa keinoja, joiden avulla käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönottoaiheissa.

Sosiaalisen median käyttö on levinnyt yksityisten ihmisten käytöstä kasvavissa määrin myös yritysten käyttöön ensin yrityksen ulkoiseen viestintään ja sitten yritysten sisäiseen viestintään. Yhä useammat yritykset ovat ymmärtäneet toimivan ja nopean vuorovaikutuksen hyödyt ja pyrkivät uudistamaan viestinnän kanavia nykyajan muuttuvaan maailmaan sopiviksi. Ratkaisu sisäisen viestinnän voimaannuttamiseksi on yhä useammin yrityksen sosiaalisen median käyttöönotto. Tarkoituksena on keskittää kaikki digitaalinen viestintä samaan paikkaan, edesauttaa vuorovaikutuksellista ja luottamuksen ilmapiiriä sekä tuoda työntekijät helposti toistensa tavoitettaviin. (Logan, 2017; Verheyden & Cardon, 2017.)

Yrityksen sosiaaliselle medialle ei löydy alan tieteellisestä kirjallisuudesta vakiintunutta määritelmää. Sekä tieteellisessä kirjallisuudessa että yritysmaailmassa aihealueen eri käsitteitä käytetään jatkuvasti synonyymeina toisilleen. Tässä tutkielmassa yrityksen sosiaalisella medialla tarkoitetaan Leonardin ym. (2013) määritelmän mukaisesti web-pohjaisia alustoja, joiden avulla työntekijä voi 1) lähettää viestejä yksittäisille työntekijöille tai koko organisaatiolle, 2) ilmoittaa tietyt henkilöt toistensa viestintäkumppaneiksi, 3) julkaista, muokata ja lajitella työntekijää itseään tai muita koskettavia tekstejä tai tiedostoja ja 4) tarkkailla viestejä, yhteyksiä, tekstejä ja tiedostoja, joita organisaatiossa ollaan milloin tahansa julkaistu, muokattu tai lajiteltu. Esimerkkejä yrityksen sosiaalisen median alustoista ovat Workplace by Facebook, Yammer, SocialCast, IBM Connections, Tibbr ja Mumba Cloud. (Verheyden & Cardon, 2017.)

Tutkielman näkökulmaksi rajattiin käyttäjän osallistaminen. Käyttäjän osallistaminen perustuu käyttäjän panokseen vuorovaikuttaa digitaalisen järjestelmän kanssa (O'Brien, 2017). Kattavin määritelmä käyttäjän osallistamiselle tietojärjestelmien tutkimuksessa on O'Brienin ja Tomsin (2008) prosessimalli, jonka neljä vaihetta ovat osallistamisen hetki, osallistaminen, irrottautuminen ja uudelleen osallistaminen. Tässä tutkimuksessa käyttäjän osallistamisella tarkoitetaan käyttäjäkokemuksen ominaisuutta, jota kuvaavat käyttäjän kognitiivinen, ajallinen ja emotionaalinen panostus vuorovaikutukseen digitaalisen järjestelmän kanssa. Osallistamisen kokemukseen vaikuttavat sekä käyttäjään liittyvät tekijät, kuten huomio, motivaatio ja osallistuminen, että järjestelmään liittyvät tekijät kuten käytettävyyys, esteettisyys ja uutuus. (O'Brien, 2017.)

O'Brienin (2017) mukaan käyttäjän osallistamista on viime vuosikymmenenä tutkittu teoreettisesta ja metodologisesta näkökulmasta, mutta empiiristä tutkimusta käyttäjän osallistamisesta on tehty verrattain vähän. Käyttäjän osallistamisen tutkimusta ei ole aiemmin tehty yrityksen sosiaalisen median käyttönoton kontekstissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on täyttää tutkimusaukkoa käyttäjän osallistamisen tutkimuksessa yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa sekä empiirisen tutkimuksen osalta. Tutkielman tieteellinen kontribuutio rakentuu keskeisten käsitteiden määrittelyyn, käyttäjän osallistamisen keinojen tunnistamiseen yrityksen sosiaalisessa mediassa ja erityisesti sen käyttöönottovaiheessa.

Yritysmaailmassa tutkielma hyödyttää erityisesti muutoksen johtajaa eli muutosagenttia, jonka tehtävänä on johtaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönottoa. Tutkielma auttaa lukijaansa ymmärtämään paremmin yrityksen sosiaalisen median käyttöönottoa ja sen monimutkaisia vuorovaikutussuhteita erityisesti käyttäjän osallistamisen näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on kartoittaa, millä keinoin käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Tutkielmassa tunnistettuja käyttäjän osallistamisen keinoja voidaan myöhemmin pyrkiä hyödyntämään esimerkiksi kaupalan yrityksissä, joissa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotto on suunnitteilla tai meneillään. Tuloksissa syntyneen käyttäjän osallistamisen keinojen listan ei ole tarkoitus olla kaiken kattava tai sellaisenaan hyödynnettävä, vaan se voi auttaa organisaatioita tunnistamaan mahdollisia käyttäjän osallistamisen



keinoja, joita voidaan tapauskohtaisesti sovellettuina hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa.

Tämän tutkielman tarkoitus on ensiksikin lisätä ymmärrystä yrityksen sosiaalisesta mediasta ja sen käyttöönotosta kirjallisuuskatsauksen ja tapaustutkimuksen avulla. Toiseksi tutkielma pyrkii kasvattamaan tietämystä ja ymmärrystä käyttäjän osallistamisesta ja erityisesti tunnistamaan käyttäjän osallistamisen keinoja, joita voidaan hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotovaiheessa. Tutkielman tavoitteet pyritään täyttämään vastaamalla asetettuun tutkimuskysymykseen: *Miten käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisessa mediassa käyttöönottovaiheessa?*

Tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta aiemmasta kirjallisuudesta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin sekä empiirisen tutkimuksen keinoin tapaustutkimuksen avulla. Alan tieteellisestä kirjallisuudesta etsittiin käyttäjän osallistamisen keinoja ja selvitettiin, miten keinoja voidaan hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa. Tieteellistä kirjallisuutta haettiin seuraavista arkistoista: Google Scholar, JykDok ja AIS Electronic Library. Hakusanoina käytettiin seuraavia käsitteitä: corporate social software, corporate social network, internal social network, enterprise social media, enterprise social network, enterprise social software, user engagement, Workplace by Facebook ja internal communication. Viitattavien julkaisujen taso tarkistettiin käyttäen avuksi julkaisufoorumia ja pääväitteiden tueksi valittiin vain vertaisarvioituja julkaisuja, joista tasokkaimmat olivat etusijalla.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta tapaustutkimuksen keinoin, jossa tapauksena oli suomalaisen kaupalan yrityksen Workplace by Facebookin käyttöönotto. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen puolistrukturoitu haastattelututkimus. Aineistoa kerättiin yhteensä viidessä asiantuntijahaastattelussa, jotka äänitettiin ja litteroitiin. Aineistoa analysoitiin narratiivisen analyysin ja teemoittelun keinoin.

Tutkielman rakenne etenee seuraavasti: johdantoa seuraava luku kaksi tutustuu kirjallisuuskatsauksen keinoin yrityksen sosiaaliseen mediaan. Luku kolme muodostaa kirjallisuuskatsauksen käyttäjän osallistamisesta. Luku neljä kokoaa yhteen käyttäjän osallistamisen keinoja yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa kirjallisuuskatsaukseen perustuen sisältäen kirjallisuuskatsauksen yhteenvetdon, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet. Luku viisi aloittaa empiirisen osuuden esittelyn tutkimusmetodiin keskittyen. Luku kuusi esittelee tapaustutkimuksen tapauksen narratiivisen analyysin avulla. Seitsemäs luku keskittyy tutkimusaineiston analyysiin ja teemoittelee analyysissä löydettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja. Luku kahdeksan on omistettu pohdinnalle sisältäen tutkimuksen tulosten sekä rajoitteiden esittelyn. Yhdeksäs luku esittelee tutkielman yhteenvedon, johtopäätökset, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.

## 2 YRITYKSEN SOSIAALINEN MEDIA

Sosiaalisen median alustojen käyttö on vuosituhannen alusta lähtien kasvattanut suosiotaan. Sosiaalisen median käyttäjäkunta on laajentunut yksityishenkilöistä yrityksiin, jotka ovat ottaneet käyttöön sosiaalisen median palveluita vahvistaakseen kommunikointia asiakkaidensa kanssa. Yritykset ovat liikkuneet sinne, missä heidän asiakkaansa ovat. (Leonardi ym., 2013)

Tänä päivänä yritysten sosiaalisen median käyttö on syventymässä entisestään, kun sosiaalisen median alustoja hyödynnetään kasvavissa määrin yrityksen sisäisessä viestinnässä. Ulkoisessa sosiaalisessa mediassa yritys levittyy usealle eri alustalle lisätäkseen näkyvyyttään sidosryhmille, mutta sisäisessä sosiaalisessa mediassa yritys keskittää kaiken viestinnän yhdelle alustalle, joka sisältää monia toiminnallisuuksia. Sosiaalisen median käyttöä sisäisessä viestinnässä ja työntekijöiden verkostoitumisessa on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin yrityksen ulkoisen sosiaalisen median käyttöä. (Leonardi ym., 2013).

Tämä luku määrittelee, mitä tarkoitetaan yrityksen sosiaalisella medially, kertoo miksi sitä käytetään, millaisia haittapuolia siihen liittyy ja mitkä tekijät ovat yhteydessä sen onnistuneeseen käyttöönottoon. Luku etenee seuraavasti: luku 2.1 on omistettu yrityksen sosiaalisen median määrittelylle ja luku 2.2 selvittää, miksi työntekijät käyttävät yrityksen sosiaalista mediaa. Luku 2.3 esittelee yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton vaikutuksia ja menestyksen mittaamisen keinoja. Luku 2.4 keskittyy yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton ei-toivottuihin vaikutuksiin. Luku 2.5 kertoo, miten saavutetaan onnistunut yrityksen sosiaalisen median käyttöönotto ja luku 2.6 esittelee tarkemmin yhden tunnetuimmista yrityksen sosiaalisista medioista, Workplace by Facebookin.

## 2.1 Yrityksen sosiaalisen median määritelmä

Termi yrityksen sosiaalinen media (enterprise social media, YSM) vaatii tarkkaa määrittelyä, sillä niin tieteellisessä kirjallisuudessa kuin yritysmaailmassakin aihealueen eri käsitteitä käytetään jatkuvasti synonyymeina toisilleen. Yleisesti käytettyjä termejä ovat esimerkiksi yrityksen sosiaalinen verkosto (enterprise social network, ESN), sisäinen sosiaalinen media (internal social media), yrityksen sosiaalinen media (enterprise social media) ja yrityksen sosiaalinen ohjelmisto (enterprise social software). (Verheyden & Cardon, 2018.) Näistä käsitteistä useimmin käytetyt ovat yrityksen sosiaalinen verkosto (ESN) ja yrityksen sosiaalinen media (YSM).

Behrendt, Richter ja Trier (2014) määrittelevät yrityksen sosiaalisen verkoston (enterprise social network, ESN) seuraavasti: ESN on web-pohjainen alusta, jossa käyttäjät jakavat sisältöä toisilleen, mikä mahdollistaa yleisön ja sisällön kohtaamisen, profiilitietojen esittämisen ja käyttäjien verkostoitumisen seura-, tykkää- ja ystäväpyyntö-toimintoja käyttäen. Heidän mukaansa esimerkkejä ESN:stä ovat mikroblogit, wikit ja yrityksen sisäiset alustat.

Fulkin ja Yuanin (2013) määritelmä yrityksen sosiaalisesta mediasta (enterprise social media, YSM) on lähes identtinen edellisen ESN:n määritelmän kanssa. Heidän mukaansa YSM:t ovat yrityksen laajuisia verkko-pohjaisia teknologioita, joiden avulla käyttäjät voivat helposti luoda, muokata ja arvioida tai jakaa sisältöä muille sisällön jakajille tai tuottajille. YSM:t sisältävät toiminnallisuuksia, kuten wikit, blogit, sosiaaliset avainsanat, sosiaaliset kirjanmerkit, mikroblogit ja yrityksen sosiaaliset verkostot (Fulk & Yuan, 2013). Näiden määritelmien perusteella yrityksen sosiaalinen verkoston (ESN) ja yrityksen sosiaalisen median (YSM) termejä käytetään kirjallisuudessa toistensa synonyymeinä.

Useat YSM:aa selvittävät tutkimukset keskittyvät yksittäisten edellä mainittujen toiminnallisuuksien tutkimiseen. Leonardin ym. (2013) kuitenkin esittävät, että yrityksen sisäisistä sosiaalisista teknologioista puhuttaessa näiden toiminnallisuuksien erittelyn sijaan on usein järkevämpää keskittyä sosiaalisen median alustaan kokonaisuutena ja nähdä toiminnallisuudet alustan yksittäisinä työkaluina.

Tässä tutkielmassa YSM:llä tarkoitetaan Leonardin ym. (2013) määrittelyn mukaista yrityksen sosiaalista mediaa: YSM:t ovat web-pohjaisia alustoja, joiden avulla työntekijä voi

- 1) lähettää viestejä yksittäisille työntekijöille tai koko organisaatiolle,
- 2) ilmoittaa tietyt henkilöt toistensa viestintäkumppaneiksi,
- 3) julkaista, muokata ja lajitella työntekijää itseään tai muita koskettavia tekstejä tai tiedostoja ja
- 4) tarkkailla viestejä, yhteyksiä, tekstejä ja tiedostoja, joita organisaatiossa ollaan milloin tahansa julkaistu, muokattu tai lajiteltu.

## 2.2 Työntekijät ja YSM:n käyttö

Tässä luvussa keskitytään selvittämään, miksi työntekijät käyttävät YSM:aa ja millaisia vaikutuksia sillä on heidän työhönsä. Leonardin ym. (2013) mukaan useimmat YSM-alustat hyödyntävät ulkonäössään, tunnelmassaan ja toiminnallisuuksissaan yksityiskäyttäjien suosimien sosiaalisen median alustojen, kuten Facebookin, vastaavia ominaisuuksia. YSM:n käyttöönottoa ja omaksumista edesauttaa, että työntekijät ovat aiemmin omaksuneet saman kaltaisen alustan käytön ja heille on muodostunut selkeä käsitys alustan toiminnoista, rakenteesta ja mahdollisuuksista.

YSM tehostaa työntekijöiden tiedon jakamista työyhteisössä, mikä auttaa löytämään vastauksia tärkeisiin kysymyksiin nopeammin. YSM:t parantavat työntekijän henkilötietojen hallintaa ja pitävät työntekijät ajan tasalla tärkeistä uutisista. YSM:n muihin hyötyihin lukeutuvat muun muassa sähköpostin määrän vähentyminen ja sosiaalisen kokemuksen vahvistuminen. Erityisesti etä- ja hajautetussa työssä yhteydenpidon ja luottamuksen taso syventyy YSM:n käytön myötä, sillä YSM auttaa työntekijöitä tutustumaan toisiinsa paremmin, mikä lisää yhteistyön sujuvuutta ja tuo sekä kollegat että esimiehet helpommin tavoitettaviksi. (Von Krogh, 2012; Leonardi ym., 2013.)

Tiedonhallinnan näkökulmasta YSM on työntekijän kannalta parempi vaihtoehto kuin perinteiset tiedonhallintajärjestelmät, sillä se joustaa paikallisten olosuhteiden mukaan, on kohdistettu käyttäjän tarpeisiin ja käyttäjät pääsevät usein itse osallistumaan suunnittelutyöhön. YSM auttaa työntekijöitä tekemään parempia ja ajankohtaisempia päätöksiä paikallisessa työssään, mikä edesauttaa tehokasta ongelmanratkaisua. (Von Krogh, 2012.)

Guenther ym. (2009) tutkivat mikroblogien käytön omaksumista ja esittävät, että tekijät, jotka tekevät mikroblogeista houkuttelevamman työntekijöille, ovat viestinnän nopeutuminen ja laadun parantuminen, läpinäkyvyyden lisääntyminen ja hajautetun työn tukeminen. Omaksumista vauhdittaa myös se, että mikroblogit, samoin kuin YSM:t, ovat luontaisesti helppokäyttöisiä. Onnistunut järjestelmäintegraatio on tärkeä tekijä onnistuneen omaksumisen taustalla samoin kuin muutosta tukeva yritysjohto ja organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin tulisi olla enemmän innovatiivisuuteen kannustava kuin perinteitä arvostava ja korostaa yhteisöllisyyden merkitystä enemmän kuin kilpailullisuutta. (Guenther ym., 2009.)

Leonardin ym. (2013) mukaan YSM:n käyttö edesauttaa sujuvaa viestintää koko organisaation tasolla, sillä keskustelut eivät rajoitu tiettyyn aikaan ja paikkaan vaan ovat kaikkien näkyvillä ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä mahdollistaa sen, että keskusteluun voidaan palata myöhemmin. Lisäksi Kanen (2015) mukaan uusien työntekijöiden sopeutumista projektitiimiin edistää se, että he voivat tarkkailla tiimin aiempia tapahtumia YSM:n digitaalista jälkeä seuraamalla.

YSM vaikuttaa siihen, miten yrityksessä kommunikoidaan, mutta myös siihen millaista tietoa työntekijät välittävät toisilleen ja missä muodossa. Mo-

dernit YSM:t tukevat huomattavasti laajempaa tiedostomuotojen valikoimaa kuin esimerkiksi sähköposti, minkä lisäksi YSM:t ovat sosioteknisiä järjestelmiä, joissa kommunikoidaan sekä kielellisesti että symbolisella toiminnalla. Uudet innovatiiviset toiminnot, kuten seuraa-, avainsana-, arviointi- ja profiilitietominaisuudet, antavat käyttäjälle aiempaa laajemmin tietoa siitä, kenen kanssa he viestivät ja kuinka hyödyllistä jaettu tieto vastapuolelle oli. (Beck, Pahlke & Seebach, 2014.)

Tiedon etsijöiden ja tarjoajien ominaisuudet määrittelevät miksi ja miten vuorovaikutus ilmenee. Beckin ym. (2014) mukaan YSM:n jäsenet tavoittelevat myös omaa etuaan ja pyrkivät esimerkiksi parantamaan mainettaan yhteisössä tiedon jakamisen kautta. YSM:n ansiosta työntekijät tuntevat paremmin toistensa sosiaaliset identiteetit. Tällöin tiedon jakajat valitsevat kenelle tietoa jaetaan sen perusteella, miten se vaikuttaa heidän maineeseensa.

Henkilön motivaatioon vaihtaa tietoa vaikuttavat sekä luottamus että oletus siitä, että toinen osapuoli täyttää tulevaisuudessa vastavuoroiset velvoitteen eli tarjoaa vastavuoroisesti apua. Samoja tuloksia vastavuoroisuuden merkityksellisyydestä on saatu kasvotusten toteutetuista tutkimuksista. Tiedon vaihdannan osapuolet pyrkivät tasapainoon vaihdantasuhteessaan sekä yhteisön että yksittäisten vaihdantaparien tasolla niin, että kukin on lopulta jakanut ja saanut yhtä paljon tietoa. (Beck ym., 2014.)

Beck ym. (2014) esittävät, että vastoin heidän oletuksiaan yksilöiden väliset vahvat sosiaaliset suhteet eivät syventäneet tiedon jakoa YSM:n kautta. Toisilleen läheiset henkilöt saattavat sitä vastoin käyttää tiedon vaihtamiseen muita keinoja, kuten puhelinta tai sähköpostia. Tiedon etsijät käyttävät YSM:aa etsiessään vastauksia kysymyksiin, joihin heidän lähipiiristään ei löydy vastausta, eli tiedon jakaja on mahdollisesti tuntematon (Beck ym., 2014).

Kettles ym. (2017) tutkivat, miten erilaiset kannustimet saavat työntekijät jakamaan tietoa YSM:ssä. Tuloksista selviää, että henkilöt, jotka uskovat tiedon jakamisen olevan tärkeää, jakavat enemmän tietoa kuin muut. Kiinteää palkkaa nostavat työntekijät jakavat enemmän tietoa YSM:ssä kuin urakkapalkalla työskentelevät työntekijät. Tiedon jakamisesta maksaminen lisää tiedon jakamisen määrää kiinteää palkkaa nostavien työntekijöiden kohdalla, mutta ei urakkapalkkaa nostavilla työntekijöillä. Kiinteää palkkaa nostavien työntekijöiden kohdalla tiedon jakamisen tärkeyteen uskomisen ja siitä maksaminen yhdessä johtavat positiivisiin synergiaetuihin, eli tapahtuva muutos on suurempi kuin yksittäisten motivaattoreiden summa. (Kettles ym., 2017.) Tietoturvan ja yksityisyyden vaikutusta tiedon jakamiseen YSM:ssä ei ole juurikaan tutkittu (Kane, 2015).

Yhteenvedon voidaan todeta, että tekijöitä jotka vaikuttavat työntekijöiden YSM:n käyttöön ovat alustan tuttuus ja helppokäyttöisyys ja sosiaalisen kokemuksen vahvistuminen eteenkin hajautetussa työssä. Nopeampi viestintä ja tehokkaampi tiedonhallinta auttavat työntekijöitä tekemään parempia päätöksiä työssään. YSM:n käyttö on houkuttelevaa, sillä se tukee monien erilaisten tiedostomuotojen jakamista helposti ja symbolinen toiminta vahvistaa tiedon jakamisen sosiaalisen ulottuvuutta. Tiedon jakamiseen vaikuttavat toisten sosi-

aalisten identiteettien parempi tuntemus, työntekijöiden oman edun tavoittelu ja käytössä oleva palkkajärjestelmä. Organisaatiokulttuurilla ja johdon tuella on vahva vaikutus siihen, miten työntekijät omaksuvat YSM:n käytön. Tiedon jakamisen tärkeyteen uskovat jakavat muita enemmän tietoa YSM:ssa ja tiedon vaihdantasuhteessa pyritään ylläpitämään tasapainoa, jossa kaikki panostavat ja hyötyvät yhtä paljon.

## 2.3 YSM:n käyttöönotto

Tässä luvussa keskitytään YSM:n käyttöönottoon. Keskeisiä aiheita ovat millaisia vaikutuksia YSM:n käyttöönotolla toivotaan olevan organisaatiolle ja miten YSM:n vaikutuksia voidaan mitata. YSM:n käyttöönoton vaikutuksia esitellään luvussa 2.3.1 ja YSM:n menestyksen mittaamiseen keskitytään luvussa 2.3.2.

### 2.3.1 YSM:n käyttöönoton vaikutukset

Yksi nykyorganisaatioiden suurimmista haasteista on pirstaloituneen tiedon yhteen kokoaminen ja levittäminen organisaatiossa. Tiedon kokoaminen ja levittäminen onnistuvat yhdistämällä ihmisiä sekä toisiinsa että olemassa olevaan tietoon. Perinteiset tiedonhallinnan järjestelmät eivät sovellu erityisen hyvin tällaiseen ihmissuhteisiin perustuvaan prosessiin. (Fulk & Yuan, 2013.) Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan tiedonhallinta on dynaaminen ja jatkuva ilmiö organisaatiossa. He määrittelevät tiedonhallinnan seuraaviksi prosesseiksi, jotka ovat erillisiä, mutta toisistaan riippuvaisia: tiedon luominen, tiedon tallentaminen ja tiedonhaku, tiedonsiirto ja tietämyskäyttö.

YSM:aan verrattuna perinteiset tiedonhallinnan järjestelmät ovat kankeita ja keskittyvät ainoastaan tiedon tallentamiseen ja tiedon hakuun (Alavin & Leidner, 2001). Korjausliikkeenä kankeiden tiedonhallintajärjestelmien aiheuttamille ongelmille monet yritykset ovat ottaneet YSM:n käyttöön tiedonhallinnassaan (Fulk & Yuan, 2013). Von Kroghin (2012) mukaan YSM:t tarjoavat avoimen ja edullisen vaihtoehdon perinteisille tiedonhallintajärjestelmille ja sekoittavat perinpohjaisesti tapaa, jolla työntekijät suhtautuvat tietoon. YSM-tekniikat perustuvat sosiaalisesti rakentuville periaatteille, kuten vertaistuentato ja rajoittamaton yhteistyö, mikä mahdollistaa huomattavat mittakaava-edut. (Von Krogh, 2012).

Organisaatiotieto on yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista ylläpitämässä kilpailukykyä. Monet yritykset sijoittavat YSM:aan luodakseen sähköisiä verkostoja, jotka edesauttavat tiedon vaihtoa työntekijöiden keskuudessa. YSM tekee vuorovaikutuksesta läpinäkyvämpää. (Beck, Pahlke & Seebach, 2014.)

Fulkin ja Yuanin (2013) mukaan YSM:t auttavat kolmeen haasteeseen organisaation tiedonjakamisessa: 1) osaamisen sijainti, 2) motivaatio jakaa tietoa ja 3) sosiaalisen pääoman haaste. Sijainnilla tarkoitetaan tapaa, jolla YSM halpottaa asiantuntemuksen sijainnin hahmottamista organisaatiossa. YSM tarjoaa

perinteisiin järjestelmiin verrattuna ajankohtaisempaa tietoa, tukee epämuodollista ja kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja tietoa asiantuntemuksen poluista. (Fulk & Yuan, 2013.)

Motivaatio viittaa siihen, että YSM:ssa tiedon jakamisen kustannukset ovat usein pienemmät ja motivointi helpompaa kuin perinteisessä järjestelmässä. Tiedon jakajien tunnistaminen ja epämuodollinen vuorovaikutus vahvistavat organisaation yhteistä identiteettiä. YSM mahdollistaa palautteenannon ja tiedon jakamisen vain valitun osajoukon kanssa. (Fulk & Yuan, 2013.) Sosiaalisen pääoman haasteella tarkoitetaan tiedon jakamiselle välttämättömien sosiaalisten suhteiden kehittämistä ja ylläpitoa. Perinteisiin tiedonhallinnan järjestelmiin verrattuna YSM tukee laajempia sosiaalisia verkostoja, mikä kasvattaa yrityksen sosiaalista pääomaa. (Fulk & Yuan, 2013.)

Kane (2015) tutkii YSM:n vaikutuksia työntekijöiden verkostoitumiseen ja toteaa, että YSM voi tilanteesta riippuen joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden verkostoitumista. Verkoston läpinäkyvyyden vaikutus verkostoitumiselle on vielä epäselvä. Visualisointi sitä vastoin voi antaa johdolle paremman kuvan työntekijöiden yhteistyöstä ja auttaa paikantamaan mahdollisia ongelmia työntekijäverkostossa sekä ratkaisemaan niitä. Suosittelujärjestelmät voidaan suunnitella tukemaan halutun tyyppistä verkostoitumista suosittelemalla työntekijöille hyödyllisiä kontakteja. (Kane, 2015.)

Yrityksen sosiaalisen median käyttö vaikuttaa työntekijöiden suorituksiin kahdella tavalla: ensinnäkin se parantaa tehtäväsuorituskykyä ja toiseksi se edistää työntekijän innovatiivisuutta (Kuegler, Smolnik & Kane, 2015). Tehtävän monimutkaisuus muuntelee YSM:n käytön ja työntekijän suorituskyvyn välistä yhteyttä niin, että YSM:n käytöllä on suurempi vaikutus niiden työtehtävien suorittamiseen, jotka eivät ole työntekijälle rutiininomaisia. Tiimien sisäisesti käytettynä sosiaalinen media edistää erityisesti suorituskykyä, ja tiimien välisesti käytettynä sillä on suurempi vaikutus työntekijöiden innovatiivisuuteen. (Kuegler ym., 2015; Von Krogh, 2012.)

Yhteenvetona todetaan, että YSM:t haastavat perinteiset tiedonhallinnan järjestelmät kokoamalla pirstaloituneen tiedon yhteen paikkaan. Ne tehostavat tiedonhallintaa hyödyntäen prosessin sosiaalista ulottuvuutta ja sen mahdollistamia mittakaavaetuja. Perimmäisenä tavoitteena on kilpailuedun kasvattaminen, minkä YSM saavuttaa kasvattamalla työntekijöiden suorituskykyä ja lisäämällä työntekijöiden innovatiivisuutta.

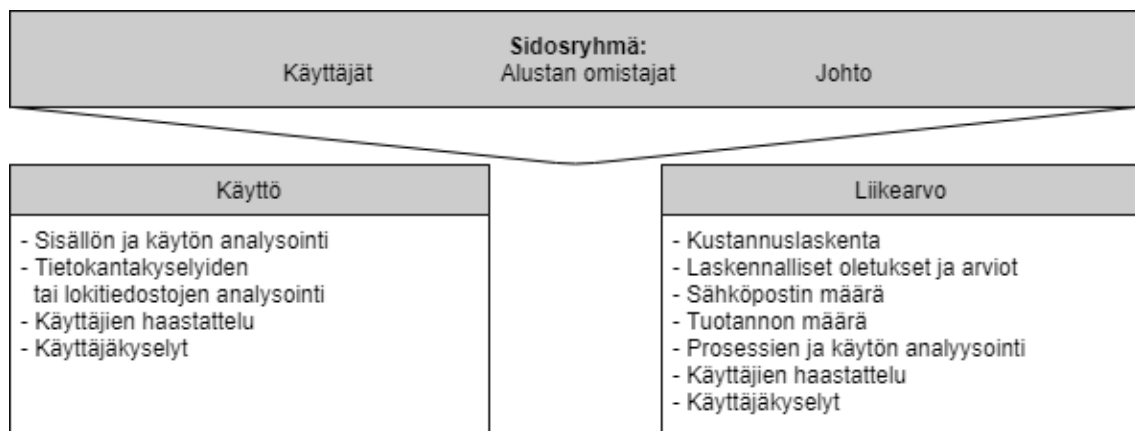
### **2.3.2 YSM:n vaikutusten mittaaminen**

YSM on yhä useammin käytössä yrityksen sisäisessä viestinnässä ja yhteistyössä, minkä vuoksi on tärkeää selvittää, miten sen vaikutuksia voidaan mitata. YSM eroaa luonteeltaan hyvin paljon perinteisistä yritysjärjestelmistä, minkä vuoksi myös perinteisten menestyksen mittareiden hyödyntäminen sellaisenaan YSM:n kohdalla on liki mahdotonta. (Herzog ym., 2013.)

Herzogen ym. (2013) mukaan suosituimmat mittarit järjestelmien käyttöönoton onnistutumiselle ovat Davisin (1989) Technology Acceptance Model

(TAM) ja Venkateshin ym. (2003) Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). Niiden kohdalla haasteena on, että YSM:n käytön hyödyllisyyttä ja roolia työtehtävässä ei voida helposti määritellä, sillä käyttö on luonteeltaan hyvin joustavaa ja siitä puuttuu sisäinen tarkoitus. TAM ja UTAUT pohjautuvat juuri järjestelmän rooliin ja hyödyllisyyteen, joten ne eivät sellaisenaan sovellu YSM:n menestyksen mittaamiseen. DeLonen ja McLeanin (1992) IS Success Model on hyödyllinen viitekehys menestyksen osatekijöiden tunnistamiseen, mutta sekään ei sellaisenaan sovellu vaikutusten mittariksi käytännön yrityskontekstissa. (Herzog ym., 2013.)

Herzog ym. (2013) tutkivat yrityksissä käytettyjä menetelmiä YSM:n vaikutusten mittaamiseksi. He tunnistavat kaksi päätekijää YSM:n menestyksen mittareiksi: käyttö ja liikearvo. Käyttö tarkoittaa käyttäjien aktiivisuutta ja osallistumista YSM:ssä. Liikearvo tarkoittaa YSM:n käytön tuomaa taloudellista arvoa joko kulujen ja työmäärän vähentymisenä tai tuottojen kasvuna. Käytännön metodeja käytön mittaamiseen ovat sisällön ja käytön analyysi, tietokantakyselyt ja lokitiedostojen analysointi, käyttäjien haastattelut ja käyttäjäkyselyt. Liikearvoa voidaan käytännössä tarkastella kustannuslaskennan mittareilla, laskennallisilla oletuksilla ja arvioilla, sähköpostin määrän mittareilla, tuotannon mittareilla, prosessien ja käytön analyysillä sekä käyttäjien haastatteluilla ja kyselyillä. (Herzog ym., 2013.) Nämä käytännön mittausmenetelmät on tiivistetty kuvioon 1.



KUVIO 1 Käytännön keinot YSM:n menestyksen mittaamiseen (Herzog ym., 2013)

Yrityskentällä on havaittavissa, että eri sidosryhmien (esimerkiksi käyttäjien, alustan omistajien ja johdon) edustajilla on usein toisistaan poikkeavat näkemykset siitä, mitä YSM:n menestyminen on. Siitä johtuen, myös tavoitteet menestyksen mittaamiselle ovat erilaisia, ja käytetyt mittausmenetelmät vaihtelevat sidosryhmittäin. YSM:n menestyksen mittaamiseen käytetään yrityksissä vaihtelevia metodeja ja mittareita, eikä YSM:n menestykselle ole olemassa yleispätevää määritelmää. Kuitenkin YSM:n menestyksen mittarin osa-alueiksi voidaan karkeasti jaotella käyttö ja liikearvo. (Herzog ym., 2013.)

Muller, Freyne, Dugan, Millen ja Thom-Santelli (2009) mukaan YSM:n arvon mittaaminen on lähes mahdotonta perinteisillä talouden mittareilla, kuten



sijoitetun pääoman tuotolla (Return on Investment, ROI). Heidän vaihtoehtonsa YSM:n mittariksi on ROC (Return On Contribution). ROC korostaa ihmisten saamaa hyötyä järjestelmästä, jonka verkostot yhdistävät työntekijöitä ja mahdollistavat keskinäisen avun tarjoamisen. ROC on yksinkertaistettuna hyödyn suhde kustannuksiin ja saadaan jakamalla resurssista hyötyvien ihmisten määrä resurssin tuottamiseen osallistuvien ihmisten määrällä. (Muller ym., 2009.)

ROC:lla voidaan tarkastella YSM:n suorituskykyä, YSM:n käyttömalleja ja YSM:n käyttäjien suorituskykyä. Myös jaettavien sisältöobjektien (kuvat, listat, tapahtumat) merkitystä organisaatiolle voidaan vertailla ROC:n avulla. ROC:n merkitys yrityksen johdolle on, että sisällön tuottajien esimiehet voivat tarkastella alaistensa tuottamien resurssien ROC:ta ja työntekijäkohtaista ROC:ta. (Muller ym., 2009.)

Yhteenvetona todetaan, että YSM:n vaikutuksia organisaatiolle on haastavaa mitata, eikä vakiintuneita käytäntöjä vielä ole. Perinteiset järjestelmän menestyksen mittarit, kuten TAM, UTAUT ja IS Success Model, soveltuvat YSM:n menestyksen mittaamiseen heikosti. Yritysmaailmassa YSM:n menestyksen mittaaminen rakentuu karkeasti kahden tekijän varaan: käyttö ja liikearvo. Toinen tunnistettu mittari YSM:n vaikutusten tarkasteluun on ROC (Return on Contribution).

## 2.4 YSM:n käyttöönoton ei-toivotut vaikutukset

Vaikka YSM:n käyttö yrityksissä on yleistynyt huomattavasti, vielä ei ole saavutettu tarkkaa näyttöä siitä, millaisia ja kuinka positiivisia vaikutuksia YSM:n käytöllä on työntekijän suorituskykyyn. Tämä luku pyrkii selvittämään, millaisia ei-toivottuja vaikutuksia YSM:n käyttöönotolla voi olla organisaatiolle. Aikaisemmat tutkimustulokset IT:n käytön vaikutuksista käyttäjän suorituskykyyn ovat osoittaneet, että positiivista suhdetta ei tule pitää itsestänselvyytenä ja sen taustalla vaikuttavat tekijät voivat olla monimutkaisia. (Kuegler ym., 2015.)

Kettles, Louis ja Steinbart (2017) kritisoivat tutkimuksen ja käytännön välisiä näkemyseroja YSM:n hyödyistä. Tutkimuksissa YSM nähdään pääsääntöisesti tiedonhallinnan uusimpana tähtenä, vaikka yrityskontekstissa YSM ei aina täytä sille asetettuja odotuksia. Johtajat ovat jopa raportoineet, että YSM:ssä vallitseva olotila on zombiemäinen, eli YSM näyttää hyvinvoivilta, mutta todellisuudessa sen käyttöaste on olematon. (Kettles ym., 2017.) Mahdollinen selitys YSM:n käyttöönoton epäonnistumisille löytyy päämies-agentti-ongelmasta (principal-agent problem), jonka mukaan päämies palkkaa agentin toimimaan puolestaan epäsymmetrisen tiedon vallitessa, mikä johtaa konfliktitilanteisiin (Kettles ym., 2017).

Von Kroghin (2012) mukaan YSM:n käyttöönotto tuo mukanaan riskejä ja kuluja. Tiedon laadukkuuden varmistaminen tuo haasteita esimerkiksi wikeissä, joihin kuka tahansa voi tuottaa uutta tietoa. Sama huoli on ollut esillä julkisen Wikipedian tapauksessa, eikä mikään osoita, ettei sama haaste jalkautuisi myös

yrityksen sisäiseen tietovarastoon. YSM:n kommentointi- ja reaktiomahdollisuudet vähentävät väärän tiedon leviämistä, mutta eivät pysty estämään sitä täysin. Lisäksi laaja YSM:n käyttö saattaa altistaa yrityksen tarkoituksettomasti tekijänoikeuksien rikkomiseen esimerkiksi koodin, grafiikan, dokumentaation tai kuvien kohdalla. (Von Krogh, 2012.)

Vaikka YSM lisää verkostoitumista ja ylläpitää verkostoja, verkostojen ominaisuuksien kehittymistä ei voida hallinnoida. Käyttäjillä on tapana jakaa sisältöä henkilöille, joiden verkostuneisuuden taso on jo ennestään korkea. Tällöin vaarana on niin sanottu kuplaantuminen, jossa informaation ja mielipiteiden monimuotoisuus katoavat. (Fulk & Yuan, 2013). Eteenkin uutissivustoilla on huomattu käyttäjien luoman sisällön merkityksellisyys. Uutisten lukemisen ja videoiden katselun rinnalla käyttäjät lukevat toisten käyttäjien kirjoittamia kommentteja, millä saattaa olla mullistava vaikutus yksilön mielipiteeseen alkuperäisen uutisjutun aiheesta. Käyttäjien luoma sisältö vaikuttaa jopa yksilön tapaan hahmottaa todellisuutta. (Khan, 2017.)

Von Kroghin (2012) mukaan strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna YSM:n suurin riski on tietosuoja. Tietosuojariskejä ovat paikallisen tiedon leviäminen YSM:ssa ja yrityksen sisäisen tiedon arvon laskeminen, kun yrityksen ulkoista tietoa voidaan hyödyntää entistä edullisemmin ja joustavammin. Mikäli yrityksen ulkopuolisia tietolähteitä hyödynnetään työssä laajasti ja toistuvasti, yrityksen sisäisen tiedon harvinaislaatusuus saattaa heikentyä ajan kuluessa. Tällöin kilpailuedun säilyttäminen hankaloituu, sillä käytettävissä oleva tieto muuttuu samaksi kuin kilpailijoilla eli niin sanotusti laimentuu. Seurauksena esimerkiksi strategisen konsultointiyrityksen voi olla vaikea perustella palvelunsa arvoa ja hintaa asiakkaalleen, mikäli se perustuu internetin kaikille avoimeen tietoon. (Von Krogh, 2012.)

Tiivistettynä YSM:n haasteisiin kuuluu se, että käyttöönoton onnistumisen tekijöitä ei vielä tunneta syvällisesti. Tiedon laadun varmistaminen ja tekijänoikeuksien takaaminen ovat vaikeita toteuttaa avoimessa ja joustavassa ympäristössä. Verkostoja voivat perustaa ketkä tahansa, mutta niille kehittyviä ominaisuuksia on vaikea hallita. YSM:n luoman tehokkuuden hinta on yrityksen suojaamisen ja tietämyksen arvottamisen haasteet, joilla on vaikutusta jopa kilpailuun.

## 2.5 Onnistunut YSM:n käyttöönotto

Tämä luku selvittää, miten YSM:n käyttöönotto suoritetaan onnistuneesti ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Leonardi ym. (2013) tunnistavat tutkimukseensa kolme polkua, jotka usein johtavat YSM:n käyttöönottoon yrityksessä: 1) julkisten sivustojen kuten Facebookin, Google+:n ja Twitterin käyttö, 2) avoimen lähdekoodin tai omistusoikeudellisten ohjelmistojen yksityiset toteutukset, joko yrityksen omilla palvelimilla tai pilvipohjaisina toteutuksina ja 3) omien ratkaisujen tuottaminen ohjelmistotoimittajien avulla. Nämä ovat usein proto-

tyyppejä, joita pyritään myöhemmin hyödyntämään kaupallisesti. (Leonardi ym., 2013.)

Kuegler, Smolnik ja Reath (2012) esittävät, että passiiviset strategiat YSM:n käyttöönotossa osoittautuvat usein epäonnistuneiksi ja johtavat vähäiseen aktiivisuuteen YSM:ssa, mikä puolestaan vähentää osallistumisen houkuttelevuutta. Innovatiivisen organisaation IT:n käyttöönoton epäonnistumisen yleisimmäksi syyksi esitetään usein työntekijöiden omaksumisen ja käytön puutetta. Käytön omaksumisen tutkimuksessa on havaittu, että organisaatiossa vallitseva ilmapiiri vaikuttaa suuresti siihen, miten työntekijät omaksuvat uuden järjestelmän käytön. (Kuegler ym., 2012.)

Julkisten sosiaalisten medioiden, kuten Facebookin ja Twitterin kohdalla, käytön on havaittu olevan yhteydessä sosiaalisiin tekijöihin, kuten joukkoon kuulumisen tunteeseen, vahvoihin sosiaalisiin siteisiin ja sosialisoitumisen haluun. YSM eroaa julkisista sosiaalisista medioista designiltaan, yleisöltään ja käytön tavoitteiden osalta. Tyypillinen käyttäjä hyödyntää YSM:ää sellaisen työtehtävän suorittamisessa, joka vaatii muiden työntekijöiden apua tai tietämystä. YSM:n käyttäjän päätavoite on tehtävien suorittaminen, minkä vuoksi YSM:n sosiaaliset ominaisuudet eivät motivoi käyttäjiä jakamaan tietoa yhtä vahvasti kuin julkisissa sosiaalisissa medioissa. Tilanteeseen tulisi sen sijaan liittyä muita johtamismekanismia, jotka ilmaisevat nimenomaan tarpeen keskittyä myös tiedon jakamiseen. (Kettles ym., 2017.)

Koska sosiaaliset ominaisuudet eivät riitä motivoimaan työntekijöitä jakamaan tietoa, pelkän YSM:n käyttöönoton ei voida olettaa korjaavan tiedon jakamisessa aiemmin ilmenneitä ongelmia. Kettles ym. (2017) esittelevät useita tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen tärkeyteen uskomisen on kriittinen tekijä, jolla on suurin yksittäinen vaikutus työntekijöiden tiedon jakamiseen ja joka voi kasvattaa muiden tekijöiden positiivista vaikutusta. Tiedon jakamisen tärkeyteen uskomisen saavutetaan ensisijaisesti johdon esimerkin ja kannustuksen kautta. Johdon tulee korostaa tiedon jakamisen tärkeyttä ja herättää työntekijöiden sisäinen motivaatio tiedon jakamiseen sen sijaan, että ainut syy jakaa tietoa olisi johdon toivomus tehdä niin. (Kettles ym., 2017.)

Taloudelliset kannustimet lisäävät tiedon jakamista silloinkin, kun kannustimen arvo on pieni työntekijöiden muihin palkkioihin verrattuna. Johdolla on kontrolli päättää maksaa tai olla maksamatta tiedon jakamisesta. Kiinteäpalkkaisille työntekijöille maksaminen tiedon jakamisesta kasvattaa sekä jaetun tiedon määrää, että tiedonjakamisen tärkeäksi kokemista, mikä on kouluttavaa ja vaikuttaa epäsuorasti jopa työntekijöihin asenteisiin tiedon jakamista kohtaan. Organisaation palkkausjärjestelmällä on merkittävä vaikutus tiedon jakamiseen. (Kettles ym., 2017.)

Sanktioita ja rangaistuksia tulee välttää viimeiseen asti. Pelkkä sanktioiden uhka vähentää niin työntekijöiden motivaatiota jakaa tietoa kuin myös jaetun tiedon määrää. Sanktioita ja rajoituksia tulee harkita tarkasti ja ottaa tarvittaessa käyttöön mahdollisimman hienovaraisesti, jottei tiedon jakajien motivaatiota lannisteta. (Kettles ym., 2017.)

Joskus ajatellaan, että YSM:ssa jaettavaa tietoa tulisi rajoittaa pelkkään ammatilliseen sisältöön. Tätä oletusta vastaan ovat Kettlesin ym. (2017) lisäksi Huang, Singh ja Ghose (2015) joiden mukaan vapaa-ajan aiheiden kuluttamisella YSM:ssa on suuri heijastevaikutus ammatillisen sisällön kuluttamiseen eli ne tukevat toinen toistaan. Selitys saattaa löytyä siitä, että työntekijät seuraavat tiettyjä käyttäjiä ja avainsanoja, joiden perusteella he löytävät sekä vapaa-ajan että ammatillista sisältöä. Vapaa-ajan sisällön julkaisukiello vastaavasti vähentää myös ammatillisen sisällön julkaisemista. (Huang ym., 2015.)

Bergerin, Klierin, Klierin ja Richterin (2014) mukaan YSM:n käyttäjistä voidaan tunnistaa niin sanottuja avainkäyttäjiä, joiden julkaisut saavat eniten tykkäyksiä ja tallennuksia. Heidän tutkimuksensa kohteena on Yammerin käyttö globaalissa yrityksessä. Tärkeä havainto on, että yli 80% tykkäyksistä ja yli 90% tallennuksista keskittyi ammatilliseen sisältöön, vaikka tuotettavalle sisällölle ei oltu annettu minkäänlaisia ohjesääntöjä. Ilmiö saattaisi selittyä sekä yksilöiden ammatillisen maineen kasvattamisena sekä sillä, että Yammeria käytetään epämuodollisena tiedonjakamisen kanavana, jossa työntekijät auttavat toinen toistaan päivittäisten haasteiden kanssa. (Berger ym., 2014.)

Käyttäjien tuottaman sisällön lisäksi YSM:t tuottavat itse dataa käyttäjistä ja käytöstä. Tätä digitaalista jälkeä voidaan hyödyntää monin tavoin. (Kane, 2015.) YSM:n luoman datan onnistunut hyödyntäminen on Kanen (2015) mukaan yksi tärkeimmistä erottavista tekijöistä niiden yritysten välillä, jotka ovat onnistuneet ja epäonnistuneet sosiaalisen median yrityskäytössä.

Von Kroghin (2012) mukaan onnistunut YSM:n käyttöönotto vaatii johdon tuen, selkeät käyttöönoton tavoitteet ja vahvan luottamuksen organisaation jäseniin. Käyttöönottoa helpottaa se, että YSM:n toiminnallisuudet ja periaatteet ovat yleensä työntekijöille tuttuja julkisten sosiaalisten medioiden kautta. Työntekijät ovat jo omaksuneet YSM:aa koskevat ulkoasuun, toimintoihin ja rajoituksiin liittyvät ominaisuudet, mikä vähentää käyttöönoton kustannuksia ja nopeuttaa käyttöönottoa perinteiseen tiedonhallinnan järjestelmään verrattuna. Yrityksen nuoremmat työntekijät tuntevat teknologian yleensä parhaiten, joten yrityksen tulisi hyödyntää erityisesti heitä tukihenkilöinä muille nopean omaksumisen vauhdittamiseksi. (Von Krogh, 2012.)

Riemer, Overfeld, Scifleet ja Richter (2012) tunnistavat Yammerin käyttöönottoon keskittyvässä tapaustutkimuksessaan neljä vaihetta YSM:n käyttöönotossa: 1) kohtaaminen, 2) nukkuminen, 3) onnistuminen tai epäonnistuminen ja 4) käyttöönotto. Laajaa omaksumista edeltää hetki, jolloin työntekijät viestivät toistensa kanssa YSM:ssa eli osallistaminen vie voiton tuotteen arvioinnilta ja sen vertailulta muihin vaihtoehtoihin (Riemer ym., 2012). Neljä vaihetta on kuvattuna tarkemmin taulukossa 1.

TAULUKKO 1 YSM:n käyttöönoton vaiheet (Riemer ym., 2012)

VAIHE:	Kohtaaminen	Nukkuminen	Onnistuminen tai epäonnistuminen	Käyttöönotto
Mitä tapahtuu	Uutta tuotetta tutkitaan ja vertaillaan aiempiin kokemuksiin ja teknologioihin	Uuden tuotteen kohtaamisessa on negatiivinen sävy ja tuote on katoamisen partaalla	Kiinostus kasvaa, positiivisia kokemuksia uusista työtavoista jaetaan, yhteisö tukee tuotteen levittämistä	Yhteisiä normeja syntyy ja niitä noudatetaan. Ihmiset avustavat uusia omaksumia.
Tyypillinen käyttäjäkysymys	Mikä tuo on?	Onko se hyödyllinen?	Miten saada muut mukaan?	Miten sopeutua?

Yhteenvedona todetaan, että onnistuneeseen YSM:n käyttöönottoon vaikuttavat johdon tuki, selkeät tavoitteet ja tiedon jakamisen tärkeäksi kokeminen. Passiiviset käyttöönottostrategiat ovat lähes tuomittuja epäonnistumaan, eli käyttöönottoprosessia tulee suunnitella ja käyttäjiä aktivoida käyttöönottovaiheessa paljon. Yksin YSM:n sosiaaliset ominaisuudet eivät yrityskontekstissa riitä motivoimaan työntekijöitä tiedon jakamiseen. Taloudellisilla kannustimilla ja palkkajärjestelmällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon jakaa tietoa YSM:ssä. Sanktioita ja rajoituksia tulee välttää tai ne tulee toteuttaa hienotunteisesti. On myös tärkeää, ettei jaettava sisältöä rajoiteta ainoastaan ammatilliseen sisältöön, vaan myös vapaa-ajan aiheiden jakaminen tulee olla sallittua. YSM:n luomaa digitaalista jälkeä käyttäjistä ja käytöstä tulee pyrkiä hyödyntämään yrityksen johdossa.

## 2.6 Workplace by Facebook

Tämä luku esittelee yleistyvän yrityksen sosiaalisen median alustaa nimeltä Workplace. Workplace on Facebookin tytäryrjestelmä, joka muistuttaa ulkoisesti Facebookia, mutta on kehitetty erityisesti yrityksen sisäisen viestinnän tarpeisiin. Loganin (2017) mukaan Workplace on digitaalinen alusta yrityksen sisäiselle viestinnälle. Sen tarkoituksena on yhdistää työntekijöitä ja olla saavutettavissa jokaiselta päätelaitteelta missä ja koska tahansa. Perinteiseen sähköpostiin verrattuna Workplacea kuvaillaan eläväisemmäksi ja personoidummaksi, mikä johtaa nopeaan palautteen antoon ja käyttäjien emotionaaliseen osallistamiseen. Lisäksi Workplace tarjoaa sisäisen viestinnän tiimeille hyödynnettäväksi yksityiskohtaisia tilastoja ohjelmiston käytöstä ja käyttäjien reaktioista. (Logan, 2017; Facebook 2018.)

Loganin (2017) tutkimuskohteena oli SoftServe-niminen yritys, jossa otettiin käyttöön Facebookin Workplace-ohjelmisto. Facebookin (2018) materiaalisena onnistuneelle Workplacen käyttöönotolle määritellään viisi pilaria: 1) ylim-

män johdon tuki, 2) tekninen integraatio, 3) ryhmien rakenne, 4) kommunikaatiostrategia, 5) lähettiläät ja koulutus. Logan (2017) korostaa aikaisten omaksujien eli lähettiläiden (early champions) hyödyntämistä. Facebookin oman ohjeituksen mukaan Workplacen käyttöönottovaiheessa kannattaa hyödyntää 10 % organisaation aktiivisimmista viestijöistä, jotta järjestelmä onnistunut käyttöönotto saavutetaan (Facebook, 2018).

Loganin (2017) tutkimuksessa edellä kuvailluiksi lähettiläiksi valittiin 400 työntekijää eri organisaatiosoilta, esimerkiksi ryhmänjohtajista, yrityksen mielipidevaikuttajista ja aktiivisista vuorovaikuttajista. Lähettiläillä oli pääsy Workplaceen puolitoista viikkoa ennen virallista käyttöönottoa, jotta he pystyivät etukäteen luomaan ympäristöön ryhmiä ja sisältöä sekä edistämään työkalun käytön leviämistä käyttöönoton jälkeen. Käyttöönottovaiheessa muut työntekijät pääsivät jo ensimmäisellä käyttökerralla näkemään kiinnostavaa sisältöä, mikä sai heidät seuraamaan ryhmiä aktiivisesti ja palaamaan käytön pariin uudestaan. Loganin (2017) mukaan lähettiläiden hyödyntäminen käyttöönotossa auttoi rakentamaan luottamusta ja lisäämään mielenkiintoa järjestelmää kohtaan.

Toinen tärkeä tekijä onnistuneessa käyttöönotossa oli ylimmän johdon osallistuminen. Epäviralliset mainostukset ja muodolliset mainossähköpostiviestit ylimmältä johdolta lisäsivät kuhinaa uuden työkalun ympärillä ja saivat työntekijöiden kiinnostuksen heräämään. (Logan, 2017.) Logan (2017) suosittelee lisäksi muutamia käyttäytymismalleja Workplacen käyttöönotossa. Ensinnäkin työntekijöille tulee selventää, että heidän henkilötietojensa suojellaan ja ne ovat turvassa. Julkaisujen sisällölle tulee määritellä säännöt, joista selviää mitä Workplacessa saa julkaista ja mitä ei. Ryhmiin tulee säännöllisesti päivittää laadukasta sisältöä. Johdon osallistuminen vuorovaikutukseen tulee varmistaa jokaisessa vaiheessa. Yleisimpiin kysymyksiin vastaamiseksi tulee perustaa ryhmä, jossa moderaattorit voivat nopeasti vastata työntekijöiden kysymyksiin, jotka koskevat Workplacen käyttöä. Workplacen käyttöön opastava dokumentti tulee luoda ja päivittää säännöllisesti, jotta käyttäjät osaavat hyödyntää ja muokata asetuksissa ilmoituksia ja viestejä alusta alkaen. (Logan, 2017.)

### 3 KÄYTTÄJÄN OSALLISTAMINEN

Tässä luvussa esitellään käyttäjän osallistamista tietojärjestelmien näkökulmasta. Luku rakentuu seuraavasti: luku 3.1 määrittelee käyttäjän osallistamisen käsitteen ja sen käytön tässä tutkielmassa. Luku 3.2 syventyy siihen, miksi käyttäjän osallistaminen on kriittinen tekijä järjestelmän menetyksessä ja luku 3.3 esittelee käyttäjän motivaatioita osallistamiseen. Luku 3.4 keskittyy käyttäjän osallistamisen mittaamiseen ja luvussa 3.5 esitellään käyttäjän osallistamisen keinoja. Luku 3.6 käsittelee käyttäjän osallistamista järjestelmän käyttöönottovaiheessa.

#### 3.1 Käyttäjän osallistamisen määritelmä

Tässä luvussa määritellään, mitä käyttäjän osallistamisella tarkoitetaan. Viime vuosikymmenten aikana kaksi eri koulukuntaa, opetuksen tutkimusalue ja ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutuksen tutkimusalue, ovat muodostaneet omat osallistamisen viitekehyksensä. Osallistamisen käsite opetuksen parissa on laaja ja tutkii yksilön osallistamista koulumaailmassa. Osallistamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat koulun sisäiset ja ulkoiset tekijät, muun muassa perhe, yhteisö, kulttuuri ja koulutuksen konteksti. (Wiebe, Lamb, Hardy & Sharek, 2014.)

Toinen osallistamisen tutkimuslinja on muodostunut ihmisen ja teknologian välisessä vuorovaikutuksessa, jossa selvitetään käyttäjän tehtävän suorittamista tietokoneympäristössä. (Wiebe ym., 2014.) O'Brien ja Toms (2010) ovat kehittäneet laajimman käyttäjän osallistamista kuvaavan prosessimallin, jota on hyödynnetty esimerkiksi verkkokaupan ja videopelien konteksteissa.

Käyttäjän osallistamisen (user engagement) määritelmä tietojärjestelmien kontekstissa vaatii huolellista tarkastelua, sillä käsite on ajan saatossa saanut mitä erilaisimpia määritelmiä eri tutkimuksissa. Khanin (2017) mukaan käyttäjän osallistaminen on määritelty esimerkiksi käyttäjälähtöiseksi toiminnaksi, joka johtaa arvon yhteisluontiin. Toisaalta käyttäjän osallistamisella voidaan

tarkoittaa moniulotteista määrettä, joka sisältää käyttäjän käyttäytymisen (toiminta), kognitiivisuuden (ajatukset) ja emotionaalisuuden (tunteet) ulottuvuudet. Kolmas Khanin (2017) tunnistama määritelmä käyttäjän osallistamiselle on yksilön vuorovaikutus median kanssa. Khan (2017) itse tutkii käyttäjän osallistamista YouTubessa ja rajaa tutkimuksensa klikkaus-pohjaiseen vuorovaikutukseen (osallistumiseen) ja sisällön katseluun ja lukemiseen (kuluttamiseen).

Vakiintunein ja laaja-alaisin määritelmä käyttäjän osallistamiselle on O'Brienin ja Tomsin (2008) määritelmä. O'Brien ja Toms (2008) määrittelevät käyttäjän osallistamisen neljävaiheiseksi prosessiksi, jonka osat ovat vapaasti suomennettuna osallistamisen hetki, osallistamisen ajanjakso, irrottautuminen ja uudelleen osallistaminen. Osallistamisprosessi käynnistyy, kun järjestelmän käyttöliittymä kiinnittää käyttäjän huomion esteettisyydellä tai informaatiolla, jolloin käyttäjä syventyy järjestelmän käyttöön, mikä aiheuttaa käyttäjän osallistumisen. Käyttäjää voivat motivoida sosiaaliset tekijät, tietyn tavoitteen saavuttaminen tai pelkkä osallistavan kokemuksen tavoittelu. (O'Brien & Toms, 2008.)

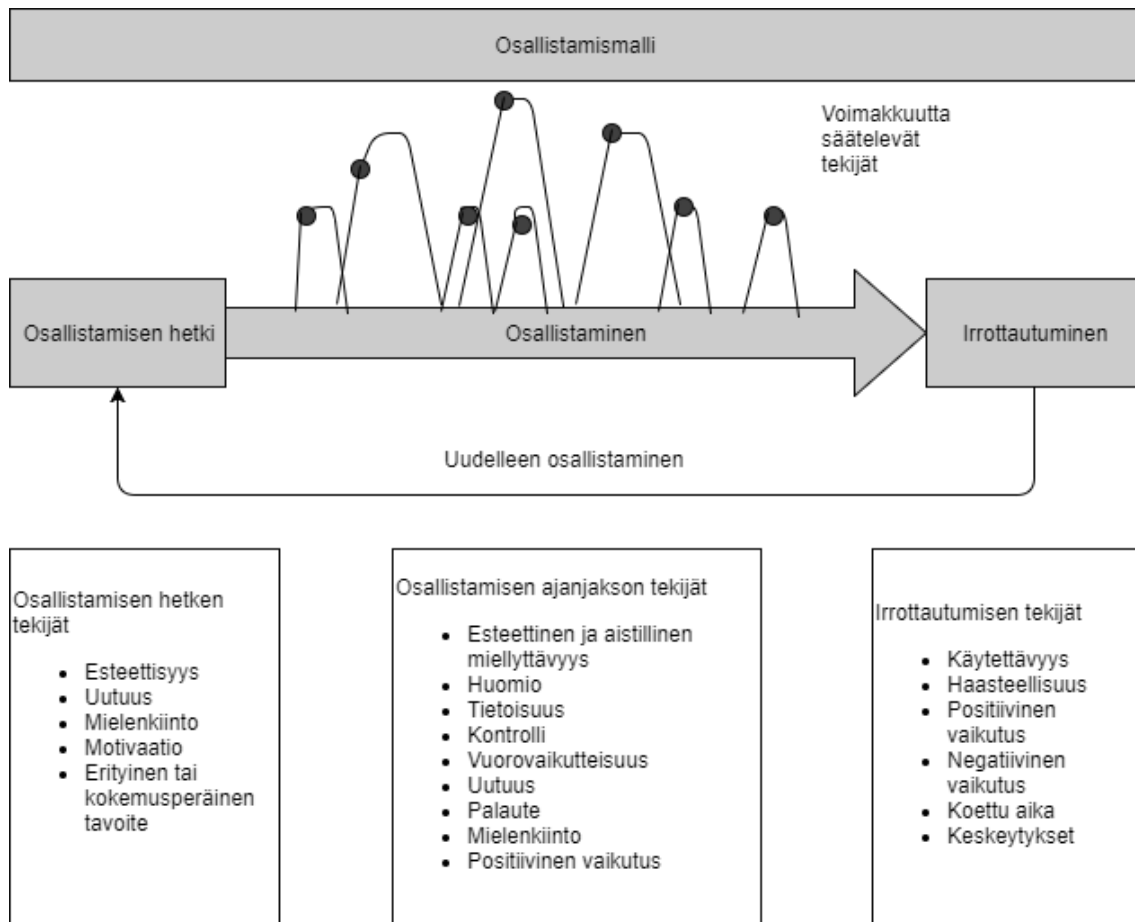
Osallistamisen jatkuessa käyttäjän huomio ja mielenkiinto kohdistuvat vuorovaikutukseen järjestelmän kanssa, kun käyttäjälle esitetään palautetta hänen toiminnastaan, uutta informaatiota ja uusia toiminnallisuuksia. Käyttäjät jatkavat osallistamisen tilassa kauemmin silloin, kun he kokevat ohjaavansa vuorovaikutusta itse ja saavat sopivasti haastetta. (O'Brien & Toms, 2008.)

Osallistamisesta irrottautumiseen voivat johtaa käyttäjän oma päätös lopettaa toiminta tai ulkopuolisten ympäristötekijöiden aiheuttama osallistamisen loppuminen. Sisäiseen päätökseen päättää osallistamisprosessi vaikuttavat käyttäjän kokema mielenkiinnon loppuminen tai muiden mielipiteiden, ajan tai toisen tehtävän aiheuttamat paineet. Ulkoisia vaikuttimia osallistamisen päättämiseen ovat esimerkiksi häiriöt ja keskeytykset, uutuuden kokemisen loppuminen ja käytettävyyssongelmat teknologiassa. (O'Brien & Toms, 2008.)

Prosessimallin neljäs vaihe, uudelleen osallistaminen, voi tapahtua lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Uudelleen osallistaminen on todennäköistä, mikäli osallistaminen loppuu ennen kuin käyttäjä on saanut suoritetun tehtävänsä loppuun saakka. Uudelleen osallistamista ilmenee silloinkin, kun käyttäjä on irrottautunut henkilökohtaisten tarpeiden vuoksi, hankkiakseen harkinta-aikaa, vertaillakseen tietoja tai vaihtaakseen tehtävää. Aiempi positiivinen käyttäjäkokemus johti palveluun palaamiseen. Uudelleen osallistamisessa käyttäjää motivoivat hauskan pitäminen, kannustimilla palkitseminen ja uuden oppiminen. (O'Brien & Toms, 2008.)

Viides näkökulma käyttäjän osallistamisessa on osallistamattomuus (non-engagement), jossa käyttäjä ei missään vaiheessa ole osana osallistamisen prosessia. Osallistamattomuuteen johtavia tekijöitä ovat järjestelmän fyysisen korvikkeen kannattaminen (esimerkiksi kivijalkakaupan valitseminen verkkokaupan sijasta), ajanpuute ja monien asioiden yhtäaikainen hoitaminen. Käyttäjää hämmentävä tai tylsä sisältö ja käytettävyyssongelmat olivat esteitä osallistamisen ilmenemiselle. (O'Brien & Toms, 2008.) O'Brienin ja Tomsin (2008) muodostama käyttäjän osallistamisen prosessimalli on esitetty kuviossa 2.





KUVIO 2 Käyttäjän osallistamisen prosessi (O'Brien & Toms, 2008)

O'Brienin ja Tomsin (2008) viitekehystä aikaisemmat käyttäjän osallistamisen viitekehykset ovat keskittyneet rajattuun toiminta-alueeseen ja käyttäjäjoukkoon, eikä niiden tuloksia ole pyritty yleistämään laajempaan kontekstiin. Poikkeuksena tästä on Chapmanin, Selvarajahin ja Websterin (1999) määritelmä, jossa käyttäjän osallistaminen rinnastetaan flow-teoriaan. Flow-tila on jossain määrin hyvin samankaltainen käsite kuin osallistaminen, ja siinä yksilö kokee kontrollin tunnetta, huomion keskittymistä, uteliaisuutta ja luontaista mielenkiintoa. Samoja tekijöitä on käytetty kuvaamaan osallistamista, sillä poikkeuksella, että flow-tilassa yksilön kontrolli on välttämätöntä, mutta käyttäjän osallistumisessa se ei ole välttämätöntä. (Chapman ym., 1999.)

Chapman ym. (1999) kuvailevat käyttäjän osallistamista käyttäjän houkutteluksi ja aktivoinniksi sekä käyttäjien mielenkiinnon ja huomion saavuttamiseksi. Heidän tutkimukseensa osallistuneet käyttäjät kuvailivat osallistamista positiiviseksi vuorovaikutuksen tilaksi, jossa käyttäjä antaa ja pitää huomionsa järjestelmässä omasta halustaan. Käyttäjien tuntemuksia osallistamisen aikana kuvaillaan sanoilla utelias, mielenkiintoa herättävä, itsevarma ja yllätyksellinen. (Chapman ym., 1999.)

Flow-tilaa on useissa tutkimuksissa käytetty kuvaamaan yksilön tuntemuksia pelaamisen aikana ja selittämään käyttäjän osallistumista videopeleissä. Flow-tilassa yksilö suorittaa taitotasolleen sopivan haastavaa tehtävää, mistä

seuraa syvä keskittyminen ja innoittava kokemus. (Wiebe ym., 2014.) Nautinnollinen ja tyydyttävä flow-tila herättää yksilössä positiivisia tuntemuksia ja vaikuttaa positiivisesti käyttäjän aikomuksiin jatkaa järjestelmän käyttöä (Wiebe ym., 2014; Suh, Cheung, Ahuja & Wagner., 2017). Tutkimuksessa ollaan havaittu, että vaikka flow-tilan vaikutukset videopelien käyttöön vaikuttavat päällepäin yksinkertaisilta, niihin suoraan sovelletussa tutkimuksessa vaikutukset osoittautuvat hyvin monimutkaisiksi. (Wiebe ym., 2014.)

Flow-tilassa ihminen on niin syventynyt tehtäväänsä, ettei mikään muu tunnu merkitykselliseltä ja itse kokemus on niin miellyttävä, että sitä jatketaan, vaikka sen kustannukset nousisivat korkeiksi. Käyttäjän osallistumista puolestaan on kuvailtu flow-tilan osajoukoksi, flow-tilan passiiviseksi vastineeksi ja flowksi ilman käyttäjän kontrollia. (O'Brien & Toms, 2008.) Käyttäjän osallistuminen voi sisältää samoja tekijöitä kuin flow, kuten keskittynyt huomio, palaute, kontrolli, vuorovaikutteisuus ja sisäinen motivaatio. Flow-tilan ja käyttäjän osallistumisen yhteisistä piirteistä huolimatta niillä on myös eroavaisuuksia. Flow-tila liittyy erityisesti sisäiseen motivaatioon, mutta käyttäjän osallistumista saattaa ilmetä myös sellaisessa teknologian käytössä, joka ei ole vapaaehtoisia. Flow-tila vaatii pitkäkestoista keskittymistä ja ulkomaailman unohtamista, kun taas osallistaminen voi ilmetä myös nykypäivän työelämän monimuotoisessa ja dynaamisessa tietokoneympäristössä. (O'Brien & Toms, 2008.)

Suh ym. (2017) tarkastelevat pelillistämisen keinoja tukea kestäväää osallistamista flow-kokemuksen (flow experience, FE) ja esteettisen kokemuksen (aesthetic experience, AE) näkökulmista. FE ja AE ovat toisiaan täydentäviä voimia. Niistä AE ennustaa FE:tä paremmin käytön jatkuvuutta ja täydentää käyttäjän osallistamisen tutkimusta. Suhin ym. (2017) mukaan AE tarkoittaa mielentilaa, jossa käyttäjä tuntee merkityksellisyyttä ja ymmärtää syvällisesti koettujen tapahtumien ytimen. AE:llä on huomattava vaikutus merkitykselliseen osallistamiseen.

FE ja AE eroavat toisistaan siinä, että FE on mielentila, jossa käyttäjä keskittyy yksinkertaisen tehtävään eli on vahvasti tehtäväkeskeinen. AE:tä kuvaa paremmin mielentila, jossa käyttäjä tiedostaa oman käyttäytymisensä vaikutukset tietyn tavoitteen saavuttamiseksi eli se kuvaa tietoisuutta omasta suhteestaan tehtäväympäristöön. FE:tä voidaan kuvailla käyttäjän hetkelliseksi syventymiseksi, ja AE puolestaan on jatkuva kokemuksen kehittämisprosessi. FE:ssä käyttäjä unohtaa ajan kulun ja ympäristönsä, mutta AE:ssä käyttäjä tiedostaa vahvasti itsensä tehtävän suorittamisessa. (Suh ym., 2017.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että osallistamiselle on muodostettu omat viitekehyksensä opetuksen ja tietojärjestelmien tutkimuksessa. Tietojärjestelmien tutkimuksessa kattavin määritelmä käyttäjän osallistamiselle (user engagement) on O'Brienin ja Tomsin (2008) prosessimalli, jonka neljä vaihetta ovat osallistamisen hetki, osallistaminen, irrottautuminen ja uudelleen osallistaminen. Käyttäjän osallistaminen tarkoittaa käyttäjäkokemuksen ominaisuutta, jota kuvaavat käyttäjän kognitiivinen, ajallinen ja emotionaalinen panostus vuorovaikutukseen digitaalisen järjestelmän kanssa. Osallistamisen kokemukseen vaikuttavat sekä käyttäjään liittyvät tekijät, kuten huomio, motivaatio ja osallis-

tuminen, että järjestelmään liittyvät tekijät kuten käytettävyys, esteettisyys ja uutuus. (O'Brien, 2017.) Osallistamista on verrattu myös flow-tilaan.

### **3.2 Miksi käyttäjän osallistaminen on tärkeää?**

Tämä luku pyrkii selittämään, miksi käyttäjän osallistaminen on tärkeää nykypäivän tietojärjestelmissä. Viimeisten vuosikymmenten aikana ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa on korostettu, että osallistavien kokemusten ymmärtäminen ja suunnittelu vaativat käytettävyystutkimusta laajempaa tarkastelua. Käyttäjien osallistaminen on reunaehto sille, etteivät käyttäjät siirry toiselle sivustolle tai alustalle suorittamaan tehtäviään tai kommunikoimaan kollegojen tai ystävien kanssa. Menestyviksi teknologioiksi ei enää lasketa niitä, joiden käytettävyys on korkeatasoista, vaan teknologioiden täytyy osallistaa käyttäjiä. Osallistavan käyttäjäkokemuksen mahdollistaminen on yksi tärkeimmistä vaatimuksista vuorovaikutteisen järjestelmän suunnittelussa. Sen saavuttamiseksi on tärkeää ymmärtää käsitteen rakenne ja miten sitä voidaan arvioida. (O'Brien & Toms, 2008.)

Käyttäjän osallistaminen korostaa vuorovaikutuksen positiivisia ulottuvuuksia. Sitä kuvastaa tuntemus siitä, että sovellus vangitsee käyttäjän huomion, mikä motivoi jatkamaan käyttöä. Onnistunutta järjestelmää ei vain käytetä vaan se osallistaa käyttäjiä, jotka käyttävät aikaa, kiinnittävät huomionsa ja ovat henkisesti mukana vuorovaikutuksessa. Valinnanvaraa täynnä olevassa maailmassa käyttäjän huomion saavuttamisesta tulee suunnittelijoiden päätavoite, jolloin teknologioiden tulee tarjota käyttäjälle osallistavia kokemuksia. (Lehmann ym., 2012.)

Wiebe, Lamb, Hardy ja Sharek (2014) tutkivat käyttäjäkokemusta videopelien kontekstissa. Heidän mukaansa käyttäjän osallistaminen on avaintekijä käyttäjän käyttäytymisen ymmärtämisessä ja selittää yksilön tehtävänsuorituskykyä tietokoneympäristössä. Videopelikontekstin lisäksi käyttäjän osallistamisen rooli on tunnistettu työhön liittyvissä tiedonhankintatehtävissä, sosiaalisessa mediassa, oppimisympäristöissä sekä hybridiympäristöissä kuten pelipohjaisissa oppimisympäristöissä. (Wiebe ym., 2014.)

### **3.3 Käyttäjän osallistamisen motivaatio**

Tässä luvussa käsitellään sitä, mikä motivoi käyttäjiä vuorovaikutukseen järjestelmän kanssa ja aiheuttaa käyttäjän osallistumisen. Luvussa 3.3.1 käsitellään hedonista ja utilitaristista motivaatiota osallistamisen taustalla. Luku 3.3.2 käsittelee käyttäjien osallistamisen motivaatioita sosiaalisessa mediassa.

### 3.3.1 Hedoninen ja utilitaristinen motivaatio

Itseohjautuvuusteoria selittää, miten sisäinen motivaatio, jota ohjaa esimerkiksi osaamisentarve, on tärkeä edellytys osallistamiselle. Vaikka motivaatio ja osallistaminen vaikuttavat toisiinsa, ne ovat kuitenkin erillisiä käsitteitä. (Wiebe ym., 2014.)

Käyttäjän osallistamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: utilitaristiseen ja hedoniseen motivaatioon. Utilitaristiset tekijät liittyvät järjestelmän hyödyllisyyteen ja käytettävyyteen. Tietojärjestelmien tutkimuksessa hyödyllisyydellä ja käytettävyydellä on pitkä tutkimushistoria ja ne muodostavat monen yleisesti käytetyn teorian (mm. TAM, UTAUT) ytimen. (Wiebe ym., 2014.) Käyttäjän kokemat hyödyllisyys ja käytettävyys ovat pääedellytyksiä käyttäjän osallistumiselle. Utilitaristisia motivaation ulottuvuuksiksi on tunnistettu esimerkiksi tehokkuus ja ostosprosessin lopun saavuttaminen. (O'Brien & Toms, 2010.)

Verkkokaupan ja motivaation tutkimuksessa on havaittu hedonisen motivaation kuusi ulottuvuutta: 1) seikkailu (virike, irrottautuminen todellisuudesta), 2) sosiaalisuus (ystävien ja perheen kanssa seurustelu), 3) mielihyvä (stressin hallinta, itsensä palkitseminen), 4) ideointi (trendien seuraaminen, uusien tuotteiden ja innovaatioiden näkeminen), 5) rooli (muiden puolesta ostosten tekemisestä nauttiminen) ja 6) arvo (alennusten etsiminen ja hyödyntäminen). (O'Brien, 2010.)

Motivaatiota osallistamisen kontekstissa on tutkittu sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista. O'Brien (2010) tutkii sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksia käyttäjän osallistumiseen verkkokaupassa. Hänen mukaansa havaittu motivaatio on kaikkein voimakkainta osallistamisen hetkellä, minkä käyttäjät ilmaisivat haluna suorittaa tehtäviä, sosialisoitua muiden kanssa tai kokemuksen pitämisenä esimerkiksi hauskana tai opettavaisena.

On myös esitetty, että hedoniset järjestelmät ovat vahvassa yhteydessä sisäisesti motivoituihin aikomuksiin, kuten hauskan pitämiseen, kun taas utilitaristiset järjestelmät ovat yhteydessä ulkoisesti motivoituihin tehtäviin kuten työtehtävän suorittamiseen. Esitelty lähestymistapa on ongelmallinen, sillä se yhdistää motivaation lähteen toiminnalla tavoiteltuun lopputulemaan. (O'Brien, 2010.)

Toinen haaste on järjestelmien erottelu viihde- ja työjärjestelmiin, sillä järjestelmätarjonnan monipuolistuessa viihde- ja työjärjestelmät lähestyvät jatkuvasti toisiaan, eikä kaikkia järjestelmiä voida enää leimata ainoastaan hedonisiksi tai utilitaristisiksi. Parasta olisi keskittyä tehtävänsuorittamiskykyyn huolimatta siitä, onko motivaatio sisäistä vai ulkoista. Hedonista ja utilitaristista motivaatiota voidaan kuitenkin hyödyntää käyttäjän osallistumisen ymmärtämisessä. Loppujen lopuksi hedoninen ja utilitaristinen motivaatio sekä käyttäjän osallistuminen edesauttavat toiminnallisen ja miellyttävän käyttäjäkokemuksen muodostumista ja pitävät käyttäjät mukana vuorovaikutuksessa emotionaalisesti, kognitiivisesti ja fyysisesti. Motivaation ja osallistamisen välisen

suhteen tuntemista voidaan hyödyntää järjestelmien suunnittelussa ja arvioinnissa. (O'Brien, 2010.)

Vaikka O'Brienin (2010) tutkimus keskittyy verkkokauppaan, voi sen tuloksia yleistää muihin ympäristöihin kuten oppimisympäristöihin ja tiedonhallintaan, joissa sosiaalinen, tehokkuus-, arvo- ja seikkailumotivaatiot vaikuttavat käyttäjän käyttäytymiseen. Esimerkiksi sosiaaliset motivaattorit voivat lisätä osallistamista verkkopohjaisilla keskustelupalstoilla ja videopelien pelaajien osallistamista motivoivat mielihyvä ja stressin hallinta. Motivaattorit todennäköisesti vaihtelevat ympäristöittäin ja tehtävän vaiheen mukaan, joten lisää tutkimusta aiheesta tarvitaan vahvistamaan motivaattoreiden ja osallistamisen suhdetta. Motivaation lähteiden huomiointi suunnittelutyössä kasvattaa käyttäjien todennäköisyyttä käyttää ohjelmistoa ja voimistaa käyttäjäkokemuksen kestävyyttä. (O'Brien, 2010.)

Hedoniset tekijät herättävät eniten kiinnostusta videopelejä ja pelillistettyjä oppimisympäristöjä tarkastelevissa tutkijoissa. Videopelien hedoniset tekijät ovat selittävä tekijä käyttäjien vahvassa osallistamisessa. Yksi hedoninen tekijä on esteettisyys, joka toimii monella tasolla vaikuttaen käytön aloittamiseen, käytön tuottamaan nautintoon ja jopa järjestelmän käytettävyyteen. (Wiebe ym., 2014.)

Myös Suh ym. (2017) puhuvat esteettisestä kokemuksesta (aesthetic experience, AE), joka voi ilmetä jokapäiväisessä elämässä ja on visuaalista kauneutta tai aistien stimulointia laajempi käsite. Työn sisältämät taiteen kaltaiset elementit vahvistavat AE:tä. AE:n käsite on alun perin luotu taiteen ja filosofian tutkimukseen, mutta sillä on selitetty käyttäjien osallistamista tietojärjestelmissä videopelien, ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutuksen ja markkinoinnin tutkimuksessa. AE:n on todettu olevan edellytys positiiviselle ihmisen ja teknologian väliselle vuorovaikutukselle ja se heijastelee käyttäjän ymmärrystä vuorovaikutuksestaan järjestelmän kanssa ja sen merkityksellisyydestä. (Suh ym., 2017.)

AE:n kolme ulottuvuutta ovat tarkoituksellisuus, itseilmaisuus ja aktiivinen löytäminen. Nämä osa-alueet mittaavat merkityksellisen osallistamisen tasoa vuorovaikutuksessa. AE ilmenee tyypillisimmin vapaaehtoisessa ja itsenäisessä toiminnassa, minkä vuoksi se sopii hyvin sellaisen pelillistetyn järjestelmän tarkasteluun, jota työntekijät käyttävät vapaaehtoisesti työtehtävän suorittamiseen itsensä toteuttamiseksi. AE ei sovi erityisen hyvin kontekstiin, jossa käyttäjän täytyy käyttää tiettyä teknologiaa parantaakseen työnsä tuottavuutta. (Suh ym., 2017.)

Tiivistettynä voidaan todeta, että utilitaristinen motivaatio liittyy järjestelmän hyödyllisyyteen ja käytettävyyteen, joilla on pitkä tutkimushistoria. Hyödyllisyys ja käytettävyys ovat osallistamisen perusedellytyksiä. Hedonisen motivaation kuusi ulottuvuutta ovat seikkailu, sosiaalisuus, mielihyvä, ideointi, rooli ja arvo. Hedoninen motivaatio on vahvaa eteenkin videopelien kontekstissa, jossa sitä on tutkittu paljon. Aiemmista yrityksistä huolimatta hedonista ja utilitaristista motivaatiota ei kannata suorasti yhdistää sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Yksi uusista merkitsevä hedonisen motivaation tekijä on esteetti-

syys ja siitä johdettu esteettinen kokemus, jolla on todettu olevan vaikutusta käyttäjän osallistumiseen.

### 3.3.2 Osallistamisen motivaatiot sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median alustojen perusajatuksena on, että käyttäjät luovat mediasisältöä toistensa kulutettavaksi. Khanin (2017) mukaan sisällön tuottaminen ja vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa eivät jakaudu tasaisesti käyttäjien välillä, vaan jakautumisen on havaittu noudattavan niin sanottua Pareto-periaatetta, jonka mukaan 20 % yksilöistä vastaa 80 % kokonaistyömäärästä. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: aktiiviset ja passiiviset käyttäjät. Aktiiviset käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa alustan ja toisten käyttäjien kanssa tykkäämällä, kommentoimalla, jakamalla ja julkaisemalla sisältöä. Passiiviset käyttäjät, joita kutsutaan myös tarkkailijoiksi (lurkers), selailevat, katsovat ja lukevat sisältöä, mutta eivät julkaise sitä itse tai osallistu vuorovaikutukseen kommentoimalla. Tarkkailijat osallistetaan kuitenkin sisällön kulutukseen, minkä vuoksi sekä aktiiviset että passiiviset käyttäjät lasketaan osallistetuiksi. (Khan, 2017.)

Khan (2017) pohjaa tutkimuksensa käyttö ja palkkio -teoriaan (uses and gratifications theory, U&G), jolla on 1940-luvulta lähtien selitetty, miksi ihmiset kuluttavat massamediaa. Radion kuuntelun motiivien selvittämisessä alkunsa saanutta teoriaa on myöhemmin käytetty selittämään sosiaalisen median sovellusten, kuten Facebookin, Instagramin ja Pinterestin, käyttöä. U&G jakaa median käytön syyt viiteen kategoriaan: 1) kognitiiviset tarpeet (tiedon tavoittelu), 2) affektiiviset tarpeet (tunteet), 3) henkilökohtaiset tarpeet (uskottavuus, status), 4) sosiaaliset tarpeet (vuorovaikutus perheen ja ystävien kanssa) ja 5) paineiden purkamisen tarpeet (huvit). Näistä tarpeista Khan (2017) edelleen johtaa viisi sosiaalisen median käyttäjäkategoriaa sen perusteella, mikä motivoi käyttäjän sosiaalisen median käyttöä: tiedon etsijät, tiedon antajat, itsetunnon etsijät, sosialisoituvat ja viihteen etsijät.

Khan (2017) tarkasteli, mitkä motiivit ennustivat mitäkin sosiaalisen median vuorovaikutustapaa. Kaikki esitetyt motiivit ennustivat tykkää-toiminnon käyttöä YouTubessa. Tykkää-toiminto on tärkeä, sillä se lisää sosiaalisuuden tunnetta verkossa ja lisää osallistavuutta. Tiedon etsijät haluavat sosiaalisen media käytön avulla laajentaa ymmärrystään ja heidän osallistamisensa näkyy tykkäyksinä ja jakamisena. Sisällön selailun ja lukemisen lisäksi tiedon etsijät ovat todennäköisiä kommentoimaan sisältöä. (Khan, 2017.)

Tiedon antamisen motiivi ennusti vahvimmin sisällön jakamista sosiaalisessa mediassa, minkä lisäksi tiedon antajat tyypillisesti osallistuvat sosiaalisessa mediassa kaikilla mahdollisilla tavoilla (Khan, 2017). Myös Huangin (2013) mukaan sosiaalisen median osallistavista toiminnoista tykkäämisen ja jakamisen motivaatioina ovat tiedon tai ajatuksen jakaminen ystävien kanssa (ihmissuhteiden ylläpitäminen) ja julkaisun suosittelu ystäville (sosiaalinen lisäarvo). Itsetunnon etsijät todennäköisimmin tykkäävät ja lataavat sisältöä sosiaaliseen mediaan. Niiden kohdalla, joita sosialisoituminen motivoi tyypilliset

osallistamisen tavat ovat tykkäys, kommentointi ja sisällön lataaminen. (Khan, 2017.) Käyttäjää motivoi kommentoimaan erityisesti vuorovaikutus toisten saman mielisten kanssa (sosiaalisuus) ja mielipiteen, mieltymyksen tai kiinnostuksen kohteen esiin tuominen (itsensä esittely) (Huang, 2013). Viihteellisyyden motivoimat käyttäjät ovat todennäköisiä tykkäämään sisällöstä ja jakamaan sisältöä, mutta eivät kommentoi tai lataa sisältöä. (Khan, 2017; Oliveira, Huestas ja Lin., 2016.)

Sukupuolen vaikutuksesta osallistamiseen sosiaalisessa mediassa on esitetty ristiriitaisia tuloksia. Huang (2013) esittää, että miespuoliset käyttäjät motivoituvat naispuolisia käyttäjiä useammin jakamaan tietoa ja vuorovaikuttamaan toisten käyttäjien kanssa. Khanin (2017) mukaan miespuoliset taas ovat naispuolisia taipuvaisempia lukemaan kommentteja, kommentoimaan julkaisuja, mutta naispuoliset jakavat sisältöä miespuolisia useammin. Selkeää varmuutta sukupuolen ja sosiaalisen median osallistamisen muotojen välisistä yhteyksistä ei ole vielä löydetty.

Tiivistettynä sosiaalisessa mediassa käyttäjät voidaan jakaa vuorovaikutuksen perusteella aktiivisiin ja passiivisiin käyttäjiin, joista aktiiviset luovat sisältöä ja passiiviset ovat niin sanottuja tarkkailijoita. U&G-teorialla selitetään käyttäjien motivaatioita käyttäen mediaa ja siitä johdetut käyttäjäkategoriat sosiaalisessa mediassa ovat tiedon etsijät, tiedon antajat, itsetunnon etsijät, sosiaalisoituvat ja viihteen etsijät. Sosiaalisen median vuorovaikutuskeinoja voidaan tarkastella käyttäjäkategorioittain. Tykkääminen ja jakaminen johtavat juurensa ihmissuhteiden ylläpitämisestä, kun taas kommentointi edustaa itseilmaisua ja uusien ihmisten kontaktointia (Huang, 2013). Sukupuolen vaikutuksista osallistamiseen sosiaalisessa mediassa ei ole löydetty yksiselitteisiä tuloksia.

### 3.4 Käyttäjien osallistamisen mittaaminen

Tässä luvussa tarkastellaan, miten käyttäjän osallistumista voidaan mitata. Lehmannin ym. (2012) mukaan käyttäjän osallistumisen mittaustavat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: itseilmoitettu osallistuminen, kognitiivinen osallistuminen ja verkon käyttäytymismittarit. Itseilmoitetussa osallistumisessa työkaluina ovat käyttäjäkyselyt ja -haastattelut, joilla pyritään selvittämään käyttäjän osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä, luomaan raportteja ja arvioimaan osallistumista. Kyselyt ja haastattelut voidaan toteuttaa joko sähköisesti tai laboratorio-olosuhteissa. Käyttäjien subjektiivisuus heikentää näiden menetelmien luotettavuutta. (Lehmann ym., 2012.)

Toinen vaihtoehto on mitata osallistumista tehtäväkeskeisillä tutkimusmetodeilla kuten kaksoistehtävillä tai jatkotehtävillä. Tällöin psykologisilla mittareilla arvioidaan käyttäjän kognitiivista osallistumista, kuten kasvonliikkeitä, äänensävyä ja sydämensykeä, hyödyntäen työkaluina silmän liikkeiden tai hiiren seuranta- ja sykemittauksia. Vaikka mittaustavat ovat objektiivisia, niillä voidaan tarkastella ainoastaan pientä vuorovaikutusjaksoa hyvin läheltä. (Lehmann ym., 2012.)

Kolmas vaihtoehto on web-analytiikan hyödyntäminen käyttäjän osallistumisen mittauksessa, jolloin tarkastellaan käyttäjän käyttäytymistä verkossa. Tarkastelussa voivat olla se, kuluttavatko käyttäjät sisältöä hitaasti ja järjestelmällisesti tai palaavatko käyttäjät sivustolle uudestaan. Mittaus voi perustua klikkausmääriin, vierailtujen sivujen määrään tai käyttäjien määrään, minkä vuoksi tarkastelun kohteena voi olla jopa miljoonia käyttäjiä. Näiden muuttujien avulla ei voida selittää miksi osallistumista tapahtuu, mutta ne arvioivat osallistumisen vahvuutta perustuen ajatukseen, jonka mukaan osallistuminen on sitä vahvempaa mitä enemmän ja useammin sovellusta käytetään. (Lehmann ym., 2012.)

Käyttäjän osallistumisen mittauksessa on hyödynnetty käyttäytymistä tarkastelevia mittareita kuten reittipituus verkkosivuilla, viipymäaika, istunnon hyödyllisyys ja pituus, palaavien käyttäjien määrä, vierailujen määrät ja sivunäkymät, poistumisprosentti ja verkkosivun kanssa vuorovaikutukseen käytetty aika. Pitkää viipymäaika ja suurta vierailtujen sivujen määrää on pidetty merkinä käyttäjien osallistumisesta. (O'Brien & Lebow, 2013; Lehmann ym., 2012.) Käyttäjäkokeusta kokonaisuutena tarkastelevassa tutkimuksessa on kuitenkin osoitettu, että käyttäjäkokeuksen kokonaisuudessaan huonoimaksi arvioineet käyttäjät olivat käyttäneet kauiten aikaa sivujen selailuun ja vierailtujen sivujen määrä oli heillä korkein. Vaikuttaa siltä, että tehtävän suorittamiseen käytetty aika ja vierailtujen sivujen määrä voidaan yhdistää sekä huonoon että erinomaiseen käyttäjäkokeukseen. Keskierron käyttäjäkokeuksen tapauksessa molemmat muuttujat ovat pienempiä. (O'Brien & Lebow, 2013.)

Wieben ym. (2014) mukaan videopelien, tiedonhankinnan, sosiaalisen median, oppimisympäristöjen tutkimus ja arviointi on sisältänyt käyttäjän osallistamisen mittausta, mutta vakiintuneita käytäntöjä siihen ei ole vielä muodostunut. On yleisesti tiedostettua, että tarvitaan toimivampia mittareita käyttäjän osallistamisen määrittämiseksi ja mittaamiseksi. (Wiebe ym., 2014.)

Koulumaailmassa osallistamisen mittaukseen on kehitetty the Student Engagement Instrument (Appleton ym., 2006), mutta se on tarkoitettu käytettäväksi vain koulun ja opetuksen kontekstissa. Käyttäjän osallistamisen mittareita on kehitetty myös videopelien kontekstissa, mutta ne pohjautuvat usein flow-tilaan tai muihin osallistamisen osatekijöihin. Esimerkiksi alun perin urheilu-suorituksen flow-tilan mittaamiseen kehitettyä Flow State Scalea (March & Jackson, 1999) on hyödynnetty tietojärjestelmien käytön flow-tilan mittauksessa. Osallistamisen osatekijöiden mittarit eivät ole onnistuneet vakiinnuttamaan asemaansa luotettavina osallistamisen mittareina. (Wiebe ym., 2014.)

O'Brien ja Toms (2010) kehittivät empiirisen tutkimuksen pohjalta moniulotteisen asteikon, jolla voidaan mitata käyttäjän osallistumista. Asteikkoa on käytetty käyttäjän osallistumisen tarkasteluun muun muassa videopeleissä, sosiaalisessa mediassa, verkkokaupassa ja verkkopohjaisissa oppimisympäristöissä. O'Brien ja Toms (2010) tarkastelivat aiempaa kirjallisuutta käyttäjän osallistumisen mittauksesta ja totesivat kyselytutkimuksen olevan paras väline käyttäjien osallistumisen tuntemuksien selvittämiseen. Aiemmasta tutkimuksesta



poiketen he määrittivät osallistumisen laajemmin, minkä tuloksena myös luotu mitta-asteikko sisältää aiempaa enemmän attribuutteja. Luotettavuusanalyysiä ja faktorianalyysiä hyödyntäen tunnistettiin kuusi käyttäjän osallistumiseen vaikuttavaa tekijää ja tekijöiden välisiä suhteita testattiin rakenneyhtälömallilla. (O'Brien & Toms, 2010.)

Käytännön näkökulmasta tavoitteena oli luoda mittari, jolla voitaisiin vertailla eri järjestelmien ominaisuuksia keskenään, kerätä palautetta järjestelmän suunnitteluvaiheen aikana ja arvioida käyttäjien käyttäytymistä olemassa olevassa järjestelmässä. Käyttäjäkokemuksen yleisen arvioinnin lisäksi mittari selvittää käyttäjän näkemyksiä attribuuteittain. Mittarin kuusi osallistumisen tekijää ovat 1) keskittynyt huomio, 2) havaittu käytettävyyttä, 3) estetiikka, 4) kestävyys, 5) uutuus ja 6) osallistumisen tunne. Tutkimuksessa havaittiin, että tekijät vaikuttavat toisiinsa, minkä vuoksi suunnitteluvaiheessa niitä ei tule tarkastella yksittäisinä tekijöinä vaan kokonaisena käyttökokemuksena. (O'Brien & Toms, 2010.)

O'Brien ja Lebow (2013) tutkivat käyttäjäkokemuksen mittaamista, ja sivuavat samalla käyttäjän osallistumista, joka on määritelty käyttäjäkokemuksen ominaisuudeksi. O'Brien ja Lebow (2013) määrittelevät käyttäjäkokemuksen seuraavasti: "henkilön käsitykset ja reaktiot, jotka johtuvat tuotteen, järjestelmän tai palvelun käytöstä tai ennakoitusta käytöstä" (ISO, 2008). Käyttäjäkokemuksen mittaamisessa he hyödyntävät muiden mittareiden ohella O'Brienin ja Tomsin (2010) käyttäjän osallistumisen mittaria.

Voidaan siis todeta, että osallistamisen mittausta voidaan lähestyä kolmesta näkökulmasta, jotka ovat itseilmoitettu osallistuminen, kognitiivinen osallistuminen ja verkon käyttäytymismittarit. Myös osallistamisen osatekijöiden, kuten flow-tilan, mittareita ollaan hyödynnetty osallistamisen mittauksessa, mutta vakiintuneita käytäntöjä tälle ei ole muodostunut. O'Brien ja Toms (2010) loivat osallistamiselle mittausinstrumentin, joka perustuu itseilmoitettuun osallistumiseen ja toteutetaan kyselytutkimuksena. Instrumentin kuusi osallistumisen tekijää ovat keskittynyt huomio, havaittu käytettävyyttä, estetiikka, kestävyys, uutuus ja osallistumisen tunne.

### 3.5 Käyttäjien osallistamisen keinot

Tämä luku selvittää, millaisilla keinoilla käyttäjien osallistamista voidaan vahvistaa. Suh ym. (2017) esittävät, että osallistamisen tutkimuksessa on esitetty kahta toisistaan poikkeavaa näkökantaa osallistumisen vahvuuden tarkasteluun: syvää osallistumista ja merkityksellistä osallistumista. Syvä osallistuminen viittaa vahvaan nautintoon, mukaansatempaavaan keskittymiseen ja ajan-tajun menettämiseen. Merkityksellinen osallistuminen tarjoaa käyttäjälle keinoja tutkia ja pohtia toimintansa tuottamaa tietoa, mikä auttaa heitä tuntemaan merkityksellisyyttä. Merkityksellisyydellä viitataan käyttäjän ja tietojärjestelmän väliseen suhteeseen. Pelillistäminen tarjoaa käyttäjälle palkintojen ja tunnusten myötä tietoa vuorovaikutuksesta järjestelmän kanssa, mikä kasvattaa

käyttäjän kokemaa merkityksellisyyden tunnetta ja vahvistaa osallistumista. (Suh ym., 2017.)

Suhin ym. (2017) mukaan pelillistämällä tarkoitetaan pelinomaisten elementtien hyödyntämistä pelien ulkopuolisissa ympäristöissä käyttäjän osallistamiseksi. Esimerkki pelillistämisestä sosiaalisen median alustalla on käyttäjien ansaitsemat palkinnot tavoitteiden saavuttamisesta, haasteisiin vastaamisesta, uusien tavoitteiden asettamisesta tai työtehtäviin liittyvien kilpailujen voittamisesta. Vaikka tietojärjestelmien pelillistäminen yleistyy työpaikoilla, organisaatiot kohtaavat haasteita käyttäjien osallistumisen säilyttämisessä pelillistetyissä tietojärjestelmissä. Pelillistämisen hyödyistä huolimatta tutkimuksen haasteena on käyttäjien osallistumisen jatkuvuus, sillä pelinomaiset elementit ovat usein lyhytikäisiä. Pelillistämisen aiheuttamaan osallistumisen jatkuvuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi on esitetty käyttäjien asennetta pelillistettyjä järjestelmiä kohtaan, sosiaalisia vaikutuksia, tyydytystä ja luottamusta omiin kykyihin sekä tärkeimpänä kaikista flow-kokemusta. (Suh ym., 2017.)

Yksi pelillistämisen päätarkoituksista on tehdä aktiviteetista osallistavampi. Suh ym. (2017) tunnistavat neljä yleistä pelillistämisen käyttömahdollisuutta tietojärjestelmissä: palkinnot, statukset, kilpailut ja itseilmaisuus. Palkinto viittaa tunnustukseen, jonka käyttäjä ansaitsee suoritettuaan ennalta määrätyn tehtävän. Status auttaa käyttäjää parantamaan asemaansa pelillistetyssä tietojärjestelmässä. Käyttäjän status pelillistetyssä tietojärjestelmässä muodostuu käyttäjän saavuttamien päämäärien ja suoritettujen tasojen perusteella. Hyvin rakennetut tasot saavat käyttäjän tuntemaan, että hänen taitonsa ovat sopivalla tasolla järjestelmän haasteisiin vastaamiseen. Tällöin käyttäjän innostus suorittaa haasteita ja edetä tasoilla lisääntyy, ja järjestelmän käyttömahdollisuudet kasvavat. Erityisen tärkeää on, että haasteet ovat käyttäjälle sopivan työläitä, sillä liian yksinkertaiset haasteet saavat käyttäjän kyllästymään tehtäviin. Oman statuksen kehittymisen seuraaminen viestii käyttäjälle henkilökohtaisesta edistymisestä, mikä motivoi käyttäjää jatkamaan yhä korkeampien tasojen tavoittelua. (Suh ym., 2017.)

Suhin ym. (2017) mukaan kilpailu pelillistämisen keinona mahdollistaa sen, että käyttäjä voi vertailla suorituksiaan toisten suorituksiin ja yrittää lyödä muiden tulokset omilla tuloksillaan. Hyvin suunniteltu kilpailu saa käyttäjän kehittämään omia strategioita kilpailun voittamiseksi ilman ulkoista kontrollia, mikä motivoi käyttäjiä parantamaan suorituksiaan ja lisää käyttäjän kyvykkyyden tunnetta. Kilpailussa käyttäjä oppii itsestään verratessaan omia suorituksiaan toisten suorituksiin ja ymmärtää samalla kilpailun tarkoituksen, jolloin käyttäjän suhde tehtäviin syventyy. (Suh ym., 2017.)

Uniikin identiteetin luominen vahvistaa käyttäjän itseilmaisuutta. Pelillistetyssä ympäristössä identiteettiä rakennetaan ja vahvistetaan erilaisilla ansaituilla tunnustuksilla ja palkinnoilla, jotka ovat osoitus käyttäjän asiantuntemuksesta ja auttavat käyttäjää erottautumaan muusta käyttäjäkunnasta. (Suh ym., 2017.) Suh ym. (2017) esittävät, että itseilmaisun mahdollisuus kasvattaa yhteisvastuullisuuden tunnetta pelillistetyssä järjestelmässä, mikä edistää käyttäjän keskittymistä tehtävään ja koettua nautintoa. Lisäksi itseilmaisuus saa käyttäjän tie-

toisemmaksi omasta identiteetistään, mikä vahvistaa esteettistä kokemusta ja sitä kautta parantaa osallistamista.

Suh ym. (2017) osoittavat, että pelillistämisen keinoista status, kilpailu ja itseilmaisuus vaikuttavat esteettisen kokemuksen kautta osallistavuuteen, kun taas pelkällä palkinnolla ei ole siihen merkittävää vaikutusta. Yrityksessä järjestelmän pelillistäminen ei tarkoita ainoastaan palkintojen tarjoamista. Käyttäjälle tulee tarjota keinoja tarkastella omaa suorituskykyään, seurata prosesseja ja ilmaista omaa identiteettiään. (Suh ym., 2017.)

Hedonisesta ja utilitaristisesta näkökulmasta tarkasteltuna pelillistämistä ei saisi pitää ainoastaan hedonistista motivaatiota kasvattavana tekijänä vaan sen tulisi pystyä tarjoamaan käyttäjälle mielekkäitä yhteyksiä omien mielenkiinnon kohteiden ja järjestelmän käytön välille. Näin ollen käyttäjän mielekkästä osallistamista pelillistetyssä tietojärjestelmässä on esitetty päätekijäksi, joka määrittelee järjestelmän käytön jatkuvuutta. (Suh ym., 2017.)

Khan (2017) nostaa esille viraalien videoiden ilmiön YouTubessa. Jotkin videot saavuttavat valtavan suosion, kun niitä jaetaan ystäväpiirissä esimerkiksi sähköpostin tai sosiaalisen median alustojen välityksellä. Viraalisuus nähdään verkossa usein onnistumisen mittarina, johon vaikuttavat paitsi fanijoukon suuruus myös sosiaalisen pääoman määrä niin sanotussa offline-todellisuudessa. Viraalit videot keräävät miljoonia katselukertoja ja tuhansia tykkäyksiä sekä kommentteja, minkä kautta ne kasvattavat osallistumista sosiaalisessa mediassa. (Khan, 2017.)

McCay, Lalmas ja Navalpakkam (2012) tutkivat käyttäjää kiinnostavan sisällön silmiinpistävyyden (saliency) merkitystä käyttäjän osallistumiselle. Tutkimuksen lähtökohtana on, että osallistavuuden vahvistamiseksi käyttäjälle ei pitäisi ainoastaan tarjota relevanttia sisältöä, vaan se tulisi esittää visuaalisesti kiinnostavalla tavalla. Verkkokaupassa, hakukoneissa, oppimisympäristöissä ja videopeleissä verkkosivujen tyylin tekijöiksi on määritelty rakenne, grafiikka ja suunnittelun parhaiden käytänteiden, kuten tasapainon ja symmetrian, noudattaminen. Verkkosivujen tyyllillä ja laadukkuudella on selvä yhteys käyttäjän huomion keskittymiseen. McCay ym. (2012) eivät kuitenkaan saaneet tutkimuksessaan tukea väittämälle, jonka mukaan silmiinpistävyydellä olisi merkittävä positiivinen vaikutus käyttäjän osallistumiseen.

Toimivin keino vahvistaa käyttäjän osallistamista erityisesti yrityksen sosiaalisen median kontekstissa on pelillistäminen. Pelillistämisen keinoja, joiden on todettu vahvistavan käyttäjän osallistamista, ovat status, kilpailu ja itseilmaisuus. Myös viraali sisältö kasvattaa jakamis- tykkäys- ja kommenttimääriä sosiaalisen median alustoilla, mikä tarkoittaa voimistunutta osallistumista erityisesti toiminnallisesta näkökulmasta. Visuaalisen silmiinpistävyyden (visual saliency) vaikutuksia osallistamiseen on tutkittu, mutta pitäviä tuloksia siitä, että silmiinpistävyys tukisi osallistumista, ei ole vahvistettu.

### 3.6 Käyttäjän osallistaminen ja järjestelmän käyttöönotto

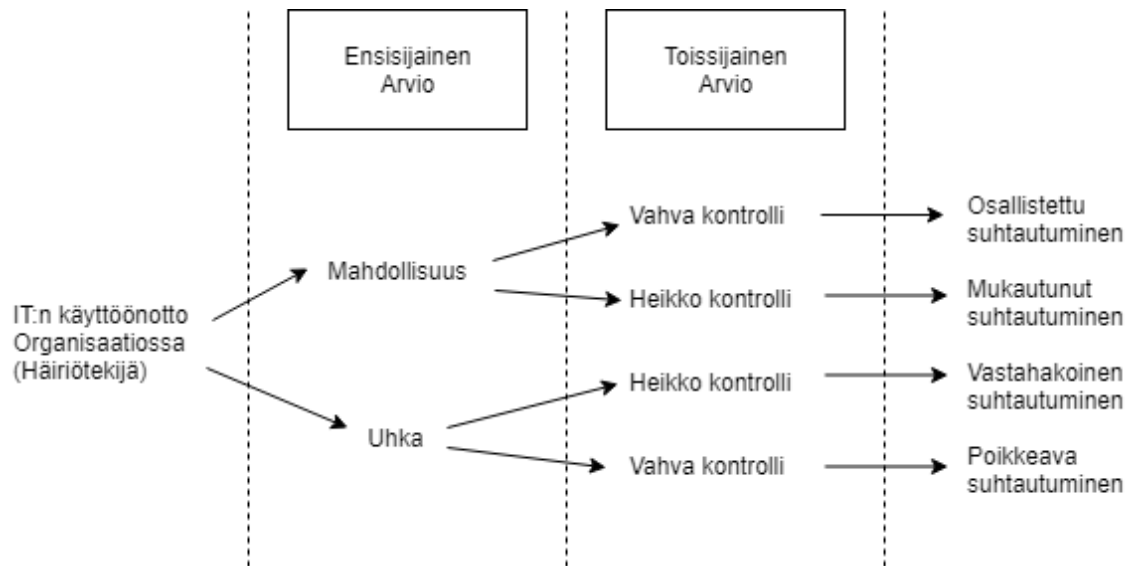
Tässä luvussa selvitetään, millainen rooli käyttäjän osallistamisella on järjestelmän käyttöönottovaiheessa. Bhattacharjee, Davis, Connolly ja Hikmet (2017) tutkivat käyttäjien suhtautumista pakolliseen IT:n käyttöön ja selvittävät syitä erilaisten suhtautumistapojen taustalla. He tarkastelevat miten suhtautumismallit muuttuvat ajan myötä muutokseen liittyvässä coping-prosessissa. Teoreettisena viitekehyksenä he käyttävät psykologian coping-teoriaa, joka soveltuu pakollisen tietojärjestelmän (information technology, IT) käyttöön, sillä järjestelmän käyttöönotto voidaan nähdä häiriötekijänä, joka johtaa muutoksiin organisaation käytännöissä, menettelyissä, vastuissa ja rooleissa.

Kun organisaatiossa päätetään ottaa käyttöön uusi tietojärjestelmä, yksilöllä ei ole juurikaan päätäntövaltaa siihen, mitä järjestelmää hän käyttää työtehtävänsä suorittamiseen. Tällaisen pakollisen IT:n käyttöönotossa erottuvat ne työntekijät, jotka pitävät järjestelmästä ja joilla on tarvittavat tietotaidot järjestelmän käyttämiseen. He saattavat jopa kokeiluluontoisesti käyttää järjestelmää innovatiivisella tavalla muuhunkin kuin sen alkuperäiseen tarkoitukseen. Toisena ääripäänä ovat ne käyttäjät, jotka vihaavat uutta järjestelmää ja pyrkivät löytämään keinoja välttää järjestelmän käyttöä. (Bhattacharjee ym., 2017.)

Bhattacharjeen ym. (2017) mukaan teknologian omaksuminen ja vastustaminen eivät ole toistensa vastakohtia, sillä käyttäjät voivat yhtäaikaisesti käyttää (eli omaksua) ja vastustaa pakollisen IT:n käyttöä. Mikäli omaksuminen ja vastustaminen olisivat toistensa vastakohtia, tulisi omaksumista tukevien tekijöiden vähentää vastustamista ja päinvastoin. Kuitenkin vastustamisen syiksi esitetyt tekijät, kuten työpaikkojen uhkaaminen, eivät vähentyessään kasvata teknologian omaksumista. Teknologian omaksumisen tutkimus on keskittynyt enimmäkseen IT:n vapaaehtoiseen käyttöön, kun taas teknologian vastustamisen tutkimus kohdistuu pääasiassa IT:n pakotettuun käyttöön. (Bhattacharjee ym., 2017.)

Bhattacharjee ym. (2017) tunnistavat neljä tapaa, joilla käyttäjät voivat suhtautua pakollisen teknologian käyttöön. Näistä neljästä tavasta osallistettu (engaged) on kaikkein vahvin omaksumisen ja käytön muoto, johon tulisi pyrkiä. Muut kolme suhtautumistapaa ovat mukautunut (compliant), vastahakoinen (reluctant) ja poikkeava (deviant). Osallistettu ja mukautunut suhtautuminen ovat järjestelmän omaksumisen muotoja ja vastahakoinen ja poikkeava suhtautuminen ovat järjestelmän vastustamisen muotoja. Bhattacharjeen ym. (2017) mukaista osallistettua suhtautumista kuvaavat innostunut ilmapiiri ja IT:n innovatiivinen käyttö. Osallistuminen edistää työntekijän henkilökohtaista kehitystä ja hyvinvointia, mikä heijastuu työtehtävistä nauttimiseksi, aktiiviseksi osallistumiseksi sekä haluksi päästä määräävän asemaan ja auttaa muita. Osallistetussa tilassa IT:n käyttö on innovatiivista ja tehokasta, mihin yhdistyvät innostus ja intohimo IT:tä kohtaan, vahva mukavuuden tunne ja varmuus omista IT-taidoista.

Käyttäjän ensisijainen arvio IT:n käyttöön otossa on nähdä IT joko uhkana tai mahdollisuutena. Toissijainen arvio kohdistuu siihen, voiko käyttäjä kontrolloida tilannetta vai ei. Näiden tekijöiden perusteella määräytyy, miten käyttäjä suhtautuu IT:n käyttöön ottoon. Coping-suhtautumisen prosessimalli on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3 Coping-suhtautumiset IT:n pakolliseen käyttöön (Bhattacharjee ym., 2017)

Nykyiset IT:n omaksumisen mallit kuten TAM ja UTAUT sopivat heikosti tilanteeseen, jossa organisaation laajuinen järjestelmä otetaan käyttöön, eikä käyttäjällä itsellään ole valtaa päättää järjestelmän käytöstä. Bhattacharjee ym. (2017) laajentavat IT:n omaksumisen tutkimusta tällaiseen pakolliseen ympäristöön, jossa osa työntekijöistä omaksuu saman järjestelmän käytön, mutta osa päätyy vastustamaan sitä. Käyttäjän suhtautumisen vaihtuminen mukautuneesta suhtautumisesta osallistettuun suhtautumiseen vaatii sisäisen kontrollin parantamista esimerkiksi käyttäjäkoulutuksen ja teknisen tuen muodoissa. Poikkeavasta suhtautumisesta vastahakoiseen suhtautumiseen siirtyminen taas vaatii ulkoisen kontrollin, kuten käyttöönottoprosessin valvonnan, muutoksia. (Bhattacharjee ym., 2017.)

Muutosvastarintaa ja uuden järjestelmän vastustamista ilmenee todennäköisesti jokaisen järjestelmän käyttöön otossa, mutta Bhattacharjeen ym. (2017) mukaan järjestelmää vastustavat käyttäjät on mahdollista suostutella suhtautumaan järjestelmään positiivisemmin. Tähän auttavat tarkasti suunnitellut johtamistoimet, joilla pyritään vastaamaan kunkin ryhmän tarpeisiin ja huolenaiheisiin. Koulutusohjelmat antavat järjestelmän vastustajille tietoa käyttöön otton hyvistä puolista ja tarjoavat rehellisen näkemyksen järjestelmän haasteista. Ajan myötä tämä vaikuttaa käyttäjän ensisijaiseen suhtautumiseen, jolloin järjestelmä nähdään uhan sijasta mahdollisuutena. Käyttäjien osallistuminen käyttöönottoprosessiin ja runsas tiedottaminen kohottavat käyttäjien mielipidettä ulkoisen kontrollin osalta. (Bhattacharjee ym., 2017.)

Käyttöönottovaiheen jälkeen käyttäjien suhtautumista järjestelmään tulee edelleen tarkastella jatkuvasti. Suhtautuminen voi taantua esimerkiksi osallistetusta mukautuneeksi tai jopa vastahakoisesti, mikäli käyttäjän ensisijainen suhtautuminen (mahdollisuus vai uhka) pääsee käytön myötä muuttumaan. (Bhat-tacherjee ym., 2017.)

Ferneley ja Sobreperéz (2006) esittävät syitä erilaisille tavoille kiertää järjestelmän käyttöönotto käytön vastustamisen kontekstissa. Heidän mukaansa kiertotavat ovat tilanteita, joissa käyttäjä osallistetaan järjestelmän käyttöön, mutta käyttäjä käyttäytyy ennako-oletuksista poikkeavalla tavalla. Tilaa, jossa käyttäjä käyttäytyy täysin ennako-oletusten mukaisesti he kutsuvat mukautumiseksi (compliance). Täydellinen mukautuminen on heidän mukaansa harvinaista ja yleensä vastustamista esiintyy ainakin jonkin verran. Vastustaminen voi olla joko positiivista tai negatiivista. Negatiivinen vastustaminen ilmenee kiertotapoina kuten fyysisenä sabotointina tai tarkoituksellisena väärän datan syöttämisenä. Positiivinen vastustaminen pyrkii parantamaan tai tukemaan työtapoja ja ilmenee odotetusta toimintamallista poikkeamisena. (Ferneley & Sobreperéz, 2006.)

Yhteenvedona todetaan, että pakollisen IT:n käyttöönotossa käyttäjän voivat joko omaksua järjestelmän käytön tai vastustaa sitä. Omaksumisen muotoja ovat osallistettu suhtautuminen ja mukautunut suhtautuminen. Vastustamisen muotoja ovat vastahakoinen suhtautuminen ja poikkeava suhtautuminen. Sisäinen ja ulkoinen kontrolli vaikuttavat käyttäjän suhtautumiseen ja voivat muuttaa käyttäjän suhtautumista järjestelmään. Sisäistä kontrollia voidaan parantaa koulutuksilla ja teknisellä tuella. Ulkoisen kontrollin vaikutuksia voidaan muokata käyttöönottoprosessiin osallistumisen mahdollisuutena ja runsaalla tiedottamisella. IT:n käytön vastustaminen voi olla negatiivista tai positiivista.

## 4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku sisältää kirjallisuuskatsauksen yhteenvedon, johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet. Ensimmäisenä esitellään kirjallisuuskatsauksen yhteenve- to luvussa 4.1 keskittyen tutkimuksen kulkuun ja sisältöön. Kirjallisuuskatsauk- sen johtopäätökset esitellään luvussa 4.2. ja jatkotutkimusaiheet tiivistetään lu- kuun 4.3.

### 4.1 Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedo

Käyttäjän osallistamisen on havaittu olevan tärkeä tietojärjestelmien menestys- tekijä, jonka tutkimus on lisääntynyt viime vuosina. YSM-alustat yleistyvät yri- tyksissä sisäisen viestinnän ja tiedonhallinnan työkaluina. YSM:t perustuvat käyttäjän luomalle sisällölle. Tilaa, jossa käyttäjä on vuorovaikutuksessa järjes- telmän kanssa, kutsutaan käyttäjän osallistumiseksi. YSM:n kontekstissa käyttä- jän osallistuminen näkyy tilana, jossa käyttäjä joko kuluttaa tai tuottaa sisältöä YSM:ssä. Näin ollen käyttäjän osallistaminen on perusedellytys sille, että käyt- täjät luovat sisältöä ja kuluttavat sitä YSM:ssä eli onnistuneelle YSM:n imple- mentaatiolle. Käyttäjien osallistamista YSM:n kontekstissa ei kuitenkaan tätä tutkimusta aikaisemmin ole tutkittu.

Tutkielman luvuissa 2-3 etsittiin kirjallisuuskatsauksen keinoin vastausta tutkimuskysymykseen, *miten käyttäjien osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönnotossa*. Tutkielmaa tehdessä sekä lähteiden haussa ja valikoimisessa käytettiin Okolin ja Schabramin (2010) ohjetta informaatiotekno- logian alan kirjallisuuskatsauksen koostamisesta. Kirjallisuuskatsauksen tu- lokseksi saatiin 10 käyttäjän osallistamisen keinoa, joista yhdeksää voidaan hyödyntää YSM:n käyttöönnotossa. Tutkielmassa määriteltiin tärkeimmät käsit- teet yrityksen sosiaalinen media (YSM) luvussa kaksi ja käyttäjän osallistami- nen luvussa kolme.

YSM on käsite, joka vaati huolellista määrittelyä, sillä termi esiintyy sekä alan kirjallisuudessa, että yritysmaailmassa eri muodoissa, konteksteissa ja tarkoituksissa jatkuvasti. Alati kehittyvässä maailmassa teknologiat muuttuvat nopealla aikajänteellä. Samalla muuttuu myös käsityksemme siitä, mitä YSM:llä tarkoitetaan. Tässä tutkielmassa YSM:n määritelmänä käytettiin Leonardin ym. (2013) mukaista määritelmää, jossa alustan toiminnallisuuksia ei eritellä, vaan keskitytään alustaan kokonaisuutena. Sen mukaan YSM:t ovat web-pohjaisia alustoja, joiden avulla työntekijä voi lähettää viestejä yksittäisille työntekijöille tai koko organisaatiolle, ilmoittaa tietyt henkilöt toistensa viestintäkumppaneiksi, julkaista, muokata ja lajitella työntekijää itseään tai muita koskettavia tekstejä tai tiedostoja ja tarkkailla viestejä, yhteyksiä, tekstejä ja tiedostoja, joita organisaatiossa ollaan milloin tahansa julkaistu, muokattu tai lajiteltu.

Tässä tutkielmassa käyttäjän osallistaminen määriteltiin O'Brienin (2017) mukaisesti käyttäjäkokemuksen ominaisuudeksi, jota kuvaavat käyttäjän kognitiivinen, ajallinen ja emotionaalinen panostus vuorovaikutukseen digitaalisen järjestelmän kanssa. Käyttäjän osallistamisen määrittelyssä nojattiin O'Brienin ja Tomsin (2008) prosessimalliin, jonka mukaan käyttäjän osallistamisen neljä vaihetta ovat osallistamisen hetki, osallistaminen, irrottautuminen ja uudelleen osallistaminen.

Käyttäjän osallistamista järjestelmän käyttöönnotossa tarkasteltaessa havaittiin, että osallistamiseen vaikuttavat käyttäjän ensisijainen suhtautuminen järjestelmään ja sen jälkeen sitä muokkaavat käyttäjän sisäinen ja ulkoinen kontrolli. Tutkielman neljännessä luvussa koottiin yhteen käyttäjän osallistamisen keinoja YSM:n käyttöönnotossa. Tulokseksi saatiin seuraavat yhdeksän käyttäjän osallistamisen keinoa YSM:n käyttöönottovaiheessa:

1. Pelillistäminen: status
2. Pelillistäminen: itseilmaisu
3. Pelillistäminen: kilpailu
4. Viraali sisältö
5. Palaute omasta toiminnasta
6. Johdon tuki
7. Käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen
8. Käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen
9. Aikaisten omaksujien hyödyntäminen.

## 4.2 Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tarkemmin kirjallisuuskatsauksessa tunnistetut käyttäjän osallistamisen keinot. Pelillistämisen keinoista status, itseilmaisu ja kilpailu vaikuttavat käyttäjän esteettiseen kokemukseen järjestelmän käytössä ja niitä on siten mahdollista hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönnotossa käyttäjän osallistamisen keinoina. Status-keinon hyödyntäminen auttaa käyttäjää tarkastelemaan omaa sosiaalista asemaansa. Käytännössä statuksen avulla pelil-



listäminen näkyy yrityksen sosiaalisessa mediassa esimerkiksi käyttäjätasojen suorittamisena ja erilaisten tavoitteiden tai virstanpylväiden saavuttamisena. Näitä keinoja on mahdollista hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa esimerkiksi asettamalla käyttöönottovaiheessa käyttäjälle tavoitteita suoritettavaksi, joiden avulla käyttäjä voi seurata omaa edistystään ja aktiivisuuttaan.

Itseilmaisu perustuu siihen, että käyttäjä esittelee asiantuntemustaan ja pyrkii siten erottautumaan muista käyttäjistä yrityksen sosiaalisessa mediassa. Käytännön esimerkkejä pelillistämistä itseilmaisun keinoin ovat ammatillisten tunnustusten ja palkintojen saavuttamiset. Käyttäjää voidaan käyttöönottovaiheessa kannustaa esimerkiksi lisäämään käyttäjäprofiilinsa kuvaukseen tietoja saavuttamisestaan ammatillisista tunnustuksista ja palkinnoista ja esittelemään siten asiantuntemustaan muille käyttäjille.

Yrityksen sosiaalista mediaa voidaan pelillistää järjestämällä kilpailuja, joiden kautta käyttäjä voi tarkkailla omaa suorituskyykyään ja vertailla omaa suoriutumistaan toisten käyttäjien suoriutumiseen. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa käyttäjille voidaan määrätä erilaisia tehtäviä, joiden suorittamista tarkkaillaan julkisesti YSM:ssä, jolloin käyttäjä pääsee vertailemaan omaa suoriutumistaan suhteessa muihin.

Viraali sisältö käyttäjän osallistamisen keinona perustuu uses and gratifications -teoriaan ja kasvattaa käyttäjän sisällön kulutusta yrityksen sosiaalisessa mediassa. Viraali sisältö on sisältöä, joka leviää nopeasti YSM:ssä eli kasvattaa sisällön jakamis-, kommentointi- ja tykkäysmääriä. Viraalia sisältöä voidaan hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa esimerkiksi sallimalla myös vapaa-ajan sisällön jakaminen YSM:ssä, jotta käyttäjän aktiivisuus kasvaisi. YSM:ssä voidaan myös pyrkiä levittämään muuta viihdyttävää ja asiapitoisuudeltaan kevyttä sisältöä.

Käyttäjän osallistamisen prosessimallista ja estettisen kokemuksen teoriasta on löydettävissä, että käyttäjä jatkaa osallistuneessa tilassa kauemmin silloin, kun hänelle tarjotaan palautetta omasta toiminnastaan. Yrityksen sosiaalisessa mediassa palaute voi ilmetä ominaisuutena tarkastella omaa toimintaansa, joka täytyy huomioida järjestelmän kehitysvaiheessa järjestelmän määrittelyssä, eikä siihen siksi voida vaikuttaa YSM:n käyttöönottovaiheessa. Käyttäjä voi saada palauteta omasta toiminnastaan järjestelmän luomien palautteiden ohella myös toisilta käyttäjiltä. Tätä keinoa on mahdollista hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa kannustamalla käyttäjiä vuorovaikutukselliseen palautteen antoon.

TAM- ja UTAUT-mallien mukaan hyödyllisyys ja käytettävyys vaikuttavat käyttäjän utilitaristiseen motivaatioon käyttää järjestelmää ja vahvistavat siten järjestelmän osallistavuutta. Käyttäjä osallistuu järjestelmän käyttöön todennäköisimmin silloin, kun osallistuminen on hyödyllistä ja auttaa suoriutumaan työtehtävästä tehokkaammin. Yrityksen sosiaalisen median hyödyllisyys ja käytettävyys määräytyvät järjestelmäkehityksessä, mikä ei kuulu järjestelmän käyttöönottoon. Käyttöönottoprosessissa järjestelmän hyödyllisyyteen ja käytettävyyteen ei toisin sanoen voida vaikuttaa. Tämän vuoksi yrityksen sosiaalisen

median käyttöönotossa ei voida hyödyntää järjestelmän hyödyllisyyden ja käytettävyyden kasvattamista käyttäjän osallistamisen keinona.

Johdon tuella on käyttäjän osallistamisen prosessimallissa suora yhteys siihen, että käyttäjä aloittaa osallistumisen järjestelmän käyttöön ja jatkaa osallistumista. Johdon tuki yrityksen sosiaaliselle medialle ilmenee johdon esimerkkikäyttäytymisenä ja johdolta saatuina tiedotteina. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa johdon tukea voidaan hyödyntää korostamalla johtohenkilöiden aktiivisuutta yrityksen sosiaalisessa mediassa ja varmistamalla, että käyttäjät saavat tiedotteita käyttöönotosta suoraan johdolta. Tämä osoittaa, että organisaation johto seisoo käyttöönoton takana, mikä kannustaa käyttäjiä osallistumaan järjestelmän käyttöön.

Coping-teorian mukaisten käyttäjän sisäisen ja ulkoisen kontrollin parantaminen vaikuttaa siihen, miten käyttäjä suhtautuu järjestelmän käyttöönottoon. Käyttäjän sisäistä kontrollia voidaan parantaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa koulutusta ja teknistä tukea tarjoamalla. Vahva sisäinen kontrolli johtaa siihen, että käyttäjä suhtautuu järjestelmän käyttöönottoon osallistuvasti, mikä vahvistaa käyttäjän osallistamista YSM:n käyttöönotossa. Käyttäjän ulkoista kontrollia voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa tiedottamalla käyttöönoton syistä ja vaiheista sekä huomioimalla käyttäjät ja heidän tarpeensa osana käyttöönottoprosessia. Vahvan sisäisen kontrollin tavoin myös vahva ulkoinen kontrolli parantaa käyttäjän suhtautumista järjestelmän käyttöönottoon, mikä kasvattaa käyttäjän osallistumista järjestelmän käyttöön.

Aikaisten omaksujien hyödyntäminen käyttäjien osallistamisessa pohjautuu siihen, että aikaiset omaksijat käyttävät järjestelmää ennen muita ja voivat sen jälkeen opastaa muita käyttäjiä järjestelmän käytössä. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton näkökulmasta tarkasteltuna aikainen käyttö tarkoittaa sisällön luomista YSM:ään ennen suuren massan käyttöönottoa ja teknisenä tukena toimimista. Aikaisten omaksujien luoma kiinnostava sisältö kasvattaa käyttäjän osallistamisen prosessimallin mukaan käyttäjän todennäköisyyttä aloittaa osallistuminen järjestelmän käyttöön ja jatkaa sitä. Aikaisten omaksujien antama tekninen tuki puolestaan vaikuttaa positiivisesti coping-teorian mukaiseen käyttäjän ulkoiseen kontrolliin yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Ulkoisen kontrollin kasvattaminen parantaa käyttäjän suhatumista järjestelmän käyttöönottoon ja kasvattaa käyttäjän todennäköisyyttä osallistua järjestelmän käyttöön. Taulukkoon 2 on koottu kirjallisuudesta löydetty keinot käyttäjien osallistamiseen.

TAULUKKO 2 Osallistamisen keinot yrityksen sosiaalisen median käyttöönnotossa

Osallistamisen keino	Teoria	Mihin vaikuttaa?	Konkreettisesti YSM:ssa	Hyödyn-täminen YSM:n käyttöön-otossa	Lähde
Pelillistäminen: status	Esteettinen kokemus	Käyttäjän oman aseman tarkastelu	Tasojen suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen	Kyllä	Suh ym., 2017
Pelillistäminen: itseilmaisu	Esteettinen kokemus	Asiantuntemuksen esitleminen, muista erottautuminen	Ammatillisten tunnustusten ja palkintojen saavuttaminen	Kyllä	Suh ym., 2017
Pelillistäminen: kilpailu	Esteettinen kokemus	Oman suorituskyvyn tarkkaileminen	Suorituskyvyn vertailu, muut kilpailut käyttäjien kesken	Kyllä	Suh ym., 2017
Viraali sisältö	U&G	Sisällön kulutus	Sisällön jakaminen, kommentointi ja tykkäys lisääntyvät	Kyllä	Khan, 2017; Huang ym., 2015
Palaute omasta toiminnasta	Käyttäjän osallistamisen prosessi-malli; Esteettinen kokemus	Osallistamisen jatkuminen	YSM:n ominaisuus tarkastella omaa toimintaa ja saada parannusehdotuksia, kannustaminen vuorovaikutukselliseen palautteen antoon	Kyllä	O'Brien & Toms, 2008; Suh ym., 2018
Hyödyllisyys ja käytettävyys	TAM; UTAUT	Utilitaristinen motivaatio	Tehokkuus	Ei	O'Brien & Toms, 2010; Wiebe ym., 2014
Johdon tuki	Käyttäjän osallistamisen prosessi-malli	Osallistamisen hetki; Osallistamisen jatkuminen	Johdon esimerkki ja johdolta saadut tiedotteet	Kyllä	Facebook, 2018; Logan, 2017; O'Brien & Toms, 2008; Von Krogh, 2012
Käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen	Coping-teoria	Käyttäjän suhtautuminen käyttöön-ottoon	Koulutukset; Tekni- nen tuki	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017
Käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen	Coping-teoria	Käyttäjän suhtautuminen käyttöön-ottoon	Käyttöönnoton syistä ja vaiheista tiedottaminen; Käyttäjät osana käyttöönotto-prosessia	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017

(jatkuu)

Taulukko 2 (jatkuu)

Osallistamisen keino	Teoria	Mihin vaikuttaa?	Konkreettisesti YSM:ssa	Hyödyn-täminen YSM:n käyttöön-otossa	Lähde
Aikaisten omak-sujien hyödyn-täminen	Käyttäjän osallista-misen pro-nessi-malli; Coping-teoria	Osallistamisen het-ki; Osallistamisen ajanjakso; Käyttäjän ulkoinen kontrolli	Lähettiläiden hyö-dyntäminen käyt-töön-otossa sisällön luonnissa ja tekni-senä tukena	Kyllä	Bhattachar-jeen ym., 2017; Face-book, 2018; Logan, 2017; O'Brien & Toms, 2010

### 4.3 Kirjallisuuskatsauksen jatkotutkimusaiheet

Tässä luvussa esitellään kirjallisuuskatsauksen aikana tunnistettuja tutkimusaukkoja ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita, jotka liittyvät tutkielman aiheeseen. Kirjallisuuskatsauksen aikana selvisi, ettei tutkielman ydinkäsitteille yrityksen sosiaalinen media tai käyttäjän osallistaminen ole tieteellisessä kirjallisuudessa vakiintuneita määritelmiä. Tässä tutkielmassa määriteltiin käsitteet tutkielman käyttöä varten, mutta määritelmien vakinaistuminen kaipaisi edelleen peripohjaisempaa jatkotutkimusta.

Toinen esiin noussut tutkimusaukko, joka löytyy sekä yrityksen sosiaalisen median, että käyttäjän osallistamisen kontekstista oli vakiintuneen mittariston puuttuminen. Yrityksen sosiaalisen median vaikutuksia yritykselle mitataan sekä yritysmaailmassa että tieteen alalla kirjavin menetelmin, eikä vakiintunutta mittaristoa vielä löydy. Käyttäjän osallistamisen mittausta ollaan lähes-tytty monesta eri näkökulmasta, mutta vakiintunutta mittaristoa ei olla vielä luotu.

Kolmanneksi mainitaan, ettei yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton onnistumisen syitä tunneta vielä syvällisesti, mikä tunnistettiin mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi. Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin tunnistamaan käyttäjän osallistamisen tekijöitä, joita voidaan hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa. Mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi tarkastella käyttäjän osallistamisen keinoja muissa yrityksen sosiaalisen median elinkaaren vaiheissa kuten käyttöönottoa seuraavan käyttövaiheen aikana. Tällöin tutki-muskohteena voisi olla, miten käyttäjien osallistumisen kestoja voidaan kasvat-taa ja tehostaa tai millaisin keinoin uudelleen osallistamisen todennäköisyyttä voidaan kasvattaa.

O'Brienin (2017) mukaan käyttäjän osallistamista on viime vuosikymme-n aikana tutkittu teoreettisesta ja metodologisesta näkökulmasta, mutta em-piiristä tutkimusta käyttäjän osallistamisesta on tehty verrattain vähän. Tämä

tutkielman seuraava osuus pyrkii omalta osaltaan täyttämään empiirisen tutkimuksen puutetta käyttäjän osallistamisen kontekstissa tapaustutkimuksen muodossa.

## 5 TUTKIMUSMETODI

Tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää käyttäjän osallistamisen keinoja yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen: *Miten käyttäjien osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa?* Tätä lukua edeltävissä luvuissa 2-4 tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta kirjallisuuskatsauksen keinoin. Tässä luvussa kuvataan menetelmät, joilla tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus empiirisiin keinoihin.

Tutkimuksen menetelmäosuudessa käydään läpi tutkimusmenetelmän valikoituminen sekä menetelmän valintaan vaikuttaneet tekijät. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 261) ohjetta mukaillen seuraavasta menetelmäselostuksesta selviävät tiedonhankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikat sekä aineiston analyysin tekniikat. Luku rakentuu seuraavasti: luvussa 5.1 esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia. Luku 5.2 kertoo, miten aineiston keruu suoritettiin ja luku 5.3 keskittyy aineiston analyysiin.

### 5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia

Tutkimuskohteena oli YSM:n käyttöönottoprosessi yrityksessä ja näkökulmana käyttäjän osallistamisen keinot käyttöönottoprosessin eri vaiheissa. Tutkimustapauksena oli suomalainen kaupanalan yritys X ja Workplace by Facebook -nimisen (myöhemmin myös Workplace) YSM:n käyttöönotto.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää laadullisia aineistonkeruun menetelmiä, kuten haastatteluja, dokumentteja ja tarkkailua. Sen tavoitteena on ymmärtää ja selittää sosiaalista ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen kannattajat esittävät, että aineiston ilmaiseminen määrällisesti heikentää mahdollisuuksia ymmärtää sosiaalisia ja kulttuurisia ilmiöitä syvällisesti. Tietojärjestelmien tutkimuksessa teknisistä tutkimusaiheista hallinnollisiin ja organisaatio-naalisiin aiheisiin siirtyminen kasvatti laadullisten tutkimusmenetelmien suo-

siota. (Myers, 1997.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohde on ilmiönä uusi ja monimutkainen, minkä vuoksi sitä halutaan ymmärtää paremmin. Laadullinen tutkimus on sopiva vastaamaan tutkimuskysymykseen, sillä tutkimuskohteesta halutaan saavuttaa kuvailevaa tietoa.

Hirsjärven ym. (2009, 165) mukaan laadullinen tutkimus voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään sen perusteella, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Neljä alaluokkaa mielenkiinnon kohteina ovat 1) kielen piirteet, 2) säännönmukaisuuksien etsiminen, 3) tekstin ja toiminnan ymmärtäminen sekä 4) reflektio. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään käyttäjän osallistamisen keinoja eli toimintaa ja tutkimus sopii siksi luokittelun mukaiseen laadullisen tutkimuksen kolmanteen kategoriaan eli tekstin ja toiminnan ymmärtämiseen. Kyseessä oleva tutkimustyyppi voidaan edelleen jakaa tarkempiin kategoriaihin (Hirsjärvi ym., 2009, 166), joista tämän tutkimuksen kannalta sopivimmaksi osoittautui tapaustutkimus.

Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, jossa keskitytään ymmärtämään yksittäisen ympäristön dynamiikkoja. Tapaustutkimus voi sisältää joko yhden tai useamman tapauksen tarkastelua ja lukuisia analyysitapoja. On tyypillistä, että tapaustutkimuksessa hyödynnetään useita aineistonkeruumenetelmiä, kuten arkistoja, haastatteluja, kyselyitä ja tarkkailua. Aineisto voi olla joko määrällistä tai laadullista tai sekä että. Tapaustutkimuksen tavoitteet voivat vaihdella kuvausten muodostamisesta teorian testaamiseen tai teorian muodostamiseen. (Eisenhardt, 1989.) Tämä tutkimus pyrkii muodostamaan kuvauksen käyttäjän osallistamisen keinoista YSM:n käyttöön otossa suomalaisessa kaupanalan yrityksessä.

Myersin (1997) mukaan tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tietojärjestelmien tutkimukseen, jossa tavoitteena on tutkia tietojärjestelmiä organisaatioissa ja mielenkiinto on siirtynyt teknisistä tekijöistä organisaationaalisiin tekijöihin. Myersin (1997) kuvaus tapaustutkimukselle sopivasta tutkimuskohteesta mukailee tämän tutkimuksen tutkimuskohdetta, sillä tarkastelun kohteena ovat teknisten tekijöiden sijaan organisaationaaliset tekijät.

Käyttäjän osallistamisen tutkimusta yrityksen sosiaalisen median kontekstissa on tehty hyvin vähän, eli tutkimuskohde on uusi. Käyttäjien osallistamisen tutkimuksessa on selvinnyt, että käyttäjien osallistumiseen vaikuttavat monimutkaiset mallit ja prosessit, joiden ymmärrys vaatii edelleen yksityiskohtaisempaa tutkimustietoa. Tutkimuskohteen uutuudesta ja monimutkaisuudesta johtuen tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin syventämään ymmärrystä aiheesta. Tapaustutkimusanalyysi ei pyri samanlaiseen yleistettävyyteen kuin esimerkiksi survey-tutkimus, vaan pyrkii löytämään uudesta ja monimutkaisesta ilmiöstä sellaisia lainalaisuuksia, joilla voi olla jonkinlaista yleistettävyyttä. (Eisenhardt, 1989.) Yin (2002) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka:

1. tutkii nykyhetken ilmiötä todellisessa ympäristössään, erityisesti
2. kun ilmiön ja ympäristön väliset rajat ovat epäselviä.

Yinin (2002) mukaan tapaustutkimus sopii tilanteeseen, jossa halutaan ymmärtää syvemmin reaalimaailman tapausta ja tutkimuksen oletetaan paljastavan ilmiön kannalta olennaisia asiayhteyksiä. Kuvaus sopii tämän tutkielman menetelmäksi, jossa tutkitaan käyttäjän osallistamisen keinoja todellisessa ympäristössään eli Workplacen käyttöönottoa kaupanalan yrityksessä ja tavoitteena on ymmärtää ilmiötä paremmin sekä paljastaa uusia olennaisia asiayhteyksiä.

Yinin (2002) mukaan tapaustutkimus on erityisen hyödyllinen tilanteessa, jossa tutkimuksen tavoitteena on vastata *miten-* tai *miksi-*muotoiseen kysymykseen ja tutkimuskohteena on ajankohtainen tapahtumakokonaisuus, jossa tutkijalla on vain vähän tai ei lainkaan kontrollia. Tämän tutkimuksen tavoite voidaan muotoilla *miten-*muotoon, sillä pyrkimyksenä on selvittää, *miten* käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa. Tutkimuskohteena on tapahtumakokonaisuus eli YSM:n käyttöönotto, jossa tutkijalla ei tässä tapauksessa ole lainkaan kontrollia. Näillä perusteilla empiirisen osuuden tutkimusmetodiksi valikoitui tapaustutkimus.

Yhteenvetona tutkimusstrategiasta voidaan todeta, että kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää käyttäjän osallistamisen keinoja YSM:n käyttöönotossa. Tapaustutkimus valikoitui tutkimusmetodiksi tavoitteen syvyyden perusteella, jonka mukaan tutkimus pyrkii ymmärtämään paremmin tutkimuskohteena olevaa ilmiötä. Tutkimuskohteena on Workplacen käyttöönotto suomalaisessa kaupanalan yrityksessä X.

## 5.2 Aineiston keruu

Hirsjärven ym. (2009, 164) esittämien laadullisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston hankinnan metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsi esiin ja kohdejoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, joka poikkeaa muista aineistonkeruumenetelmistä siltä osin, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ym., 2009, 204).

Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden vuoksi. Hirsjärven ym. (2009, 204) mukaan haastattelussa voidaan selventää joustavasti saatuja vastauksia ja syventää saatavia tietoja esittämällä tarvittaessa jatkokysymyksiä ja pyytämällä perusteluja esitetyille mielipiteille. Nämä ominaisuudet ovat tutkielman kannalta tärkeässä roolissa, sillä tarkoituksena on tutkia vähän kartoitettua aluetta, josta pyritään muodostamaan syvällisempää ymmärrystä. Hirsjärven ym. (2009, 207) mukaan haastattelujen heikkoutena voidaan todeta olevan haastatteluaineiston konteksti- ja tilannesidonnaisuus. Tämä heikkous otettiin huomioon tutkimuksen tulosten tulkinnassa siten, että tulosten yleistämiseen suhtauduttiin varauksellisesti.

Aineiston laajuuden rajauksessa huomioitiin, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia, vaan ymmärtää syvällisemmin tutkimuskohteen luonnetta. Ai-



neiston keruussa käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä saturaatiota eli kylläntymistä, jossa aineistoa kerättiin päättämättä etukäteen, montako tapasta tutkitaan. (Hirsjärvi ym., 2009.) Haastatteluja jatkettiin niin kauan kuin ne toivat tutkimuksen kannalta uutta olennaista tietoa.

Tutkimusaineistona käytettiin viittä asiantuntijahaastattelua, joissa haastateltiin yhteensä kolmea eri asiantuntijaa. Haastateltavat valikoitiin sillä perusteella, että he ovat tutkimuskohteen, eli Workplacen käyttöönoton, asiantuntijoita ja ovat kukin olleet vastuussa omasta osa-alueestaan Workplacen käyttöönotossa.

Ensimmäinen haastateltava (haastateltava 1) oli yrityksen viestintä- ja markkinointijohtaja, jolle koko Workplacen käyttöönottoprojekti oli yrityksessä valtuutettu. Käyttöönototasolla hän vastasi Workplacen käyttöönoton viestinnällisesti puolesta. Näin ollen hän oli muutosagentin roolissa vastuussa Workplacen käyttöönotosta yrityksessä ja vastasi muun muassa Workplacen sisällön suunnittelemisesta ja käyttöönottoaikataulun laatimisesta yhdessä haastateltava 2:n kanssa. Toinen haastateltava (haastateltava 2) oli Workplacen käyttöönoton koordinaattori. Hänen vastuullaan oli käyttäjien teknisen tuen johtaminen, käyttöönoton onnistumisen seuranta sekä toimipaikkojen sosiaalisen median vastaavien, niin sanottujen some-lähettiläiden, koordinointi. Kolmas haastateltava (haastateltava 3) oli yrityksen ICT-asiantuntija, joka oli vastuussa Workplacen käyttöönoton teknisestä toteutuksesta ja koko yrityksen IT-infrastruktuurin hallinnoinnista. Hän osallistui suunnittelutyöhön ja toteutukseen IT-infrastruktuuriin liittyvissä toimissa, kuten Workplacen integrointiin yrityksen muihin tietojärjestelmiin.

Haastateltaville oli käyttöönottoprojektin aikana kertynyt laaja-alaisesti tietoa käyttöönoton vaiheista, teknisestä toteutuksesta ja käyttöönotossa hyödynnetyistä käyttäjän osallistamisen keinoista. Haastatteluissa pyrittiin keräämään yksityiskohtaista tietoa koko Workplacen käyttöönottoprosessista, sillä käyttäjän osallistamisen onnistumisen on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan vahvassa yhteydessä kontekstiinsa ja sen taustalla vaikuttavat tekijät ovat usein monimutkaisia. Haastateltavat ja heidän roolinsa Workplacen käyttöönotossa on tiivistetty taulukkoon 3.

TAULUKKO 3 Haastateltavat

Haastateltava	Rooli
Haastateltava 1	Yrityksen viestintä- ja markkinointijohtaja
Haastateltava 2	Workplacen käyttöönoton koordinaattori
Haastateltava 3	Yrityksen ICT-asiantuntija

Haastattelujen aikana haastattelukysymykset ja niiden järjestykset oli määritelty valmiiksi, mutta vastaaja sai vastata kysymyksiin omin sanoin, eli vastauksia ei sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin. Tarkentavia ja jatkokysymyksiä esitettiin tarpeen mukaan. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 47) kutsuvat tällaista haastattelumenetelmää puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Valmiiksi muotoilluilla kysy-

myksillä haluttiin varmistaa tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen selvittäminen.

Neljässä ensimmäisessä haastattelussa tavoitteena oli kartuttaa ymmärrystä Workplacen käyttöönottoprosessin etenemisestä yrityksessä, sekä selvittää millä perusteilla käyttöönottosuunnitelma on laadittu, ja miten käyttöönoton onnistumista seurattiin. Viidennessä haastattelussa keskityttiin käyttäjien osallistamisen keinojen ymmärtämiseen käyttöönottovaiheittain. Tarkoituksena oli myös vertailla käyttöönotossa hyödynnettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja kirjallisuudesta löydettyihin käyttäjän osallistamisen keinoihin. Haastatteluista neljä toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yksi parihaastatteluna. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen tavoitteet ja niissä haastatellut henkilöt on koottu seuraavaan taulukkoon 4.

TAULUKKO 4 Haastattelujen tiedot

Haastattelu-numero	Haastateltavat	Haastattelun sisältö
1	Haastateltava 1	Workplacen käyttöönoton eteneminen yrityksen viestintä- ja markkinointijohtajan näkökulmasta
2	Haastateltava 2	Workplacen käyttöönoton eteneminen käyttöönoton koordinaattorin näkökulmasta
3	Haastateltava 3	Workplacen käyttöönoton eteneminen yrityksen ICT-asiantuntijan näkökulmasta
4	Haastateltava 1 ja haastateltava 2	Workplacen käyttöönoton seuranta ja käyttäjien osallistaminen yrityksen viestintä- ja markkinointijohtajan ja käyttöönoton koordinaattorin näkökulmasta
5	Haastateltava 1	Käyttäjän osallistamisen keinot Workplacen käyttöönotossa yrityksessä ja niiden vertailu kirjallisuudesta löydettyihin käyttäjien osallistamisen keinoihin yrityksen viestintä- ja markkinointijohtajan näkökulmasta

Tiivistettynä todetaan, että aineistoa kerättiin viidessä asiantuntijahaastattelussa kevään 2018 aikana. Haastateltaviksi valikoitiin yrityksen Workplacen käyttöönoton vastuuhenkilöt, jotka muodostivat Workplacen käyttöönoton vastuutiimin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja ne nauhoitettiin. Yksi haastattelu toteutettiin parihaastatteluna ja loput neljä yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa pyrittiin kerryttämään ymmärrystä Workplacen käyttöönottoprosessin etenemisestä sekä siinä hyödynnetyistä käyttäjän osallistamisen keinoista.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimusaineiston analyysimenetelmä ja sen valintaperusteet. Hirsjärven ym. (2009) ohjetta mukaillen aineiston analyysi alkoi kerä-

tyn haastatteluaineiston litteroinnilla eli puhtaaksi kirjoittamisella sanasanaisesti. Analyysin kohteena oli teksti litteroidun haastattelun muodossa.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata miten- ja kuinka-tyyppisiin kysymyksiin, mikä asetti raamit analyysin syvyytasolle. Yksi sopivan syvyytason analyysimenetelmistä on narratiivinen analyysi, jonka lähtökohtana on Hirsjärven ym. (2009) mukaan kertomuksen analyysi. Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin muistelemaan Workplacen käyttöönoton syitä, etenemistä, haasteita ja vaiheita sekä niissä hyödynnetyjä käyttäjien osallistamisen keinoja. Puolistrukturoidusta haastattelusta saatiin aineistoksi kertomuksia Workplacen käyttöönotosta. Tekstillä on kertomuksen kaltainen rakenne, sillä se kuvailee Workplacen käyttöönottoa kaupanalan yrityksessä X. Kerätyn aineiston luonteen sekä analyysin syvyytason vaatimusten perusteella aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui narratiivinen analyysi. Narratiivisen analyysin avulla pyrittiin ymmärtämään Workplacen käyttöönottoprosessin etenemistä yrityksessä.

Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola ja Himberg (2018) kuvailevat narratiivista analyysiä seuraavasti:

”Narratiivisen analyysin kohteena voi olla esimerkiksi teksti, mediateksti, kuva, elokuva, musiikki tai ympäristö, joka ymmärretään kertomuksena tai kertomuksenkaltaisena rakenteena. Analyysissa kohdetta eritellään kerrontaan ja kertomuksen teorioihin liittyvien käsitteiden, termien ja näkökulmien avulla.”

Narratiivinen analyysi pyrkii aineiston analyysin syvyydessä ymmärtämisen tasolle ja oli siksi sopiva vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan. Analyysimetodina käytettiin Davidsonin (1997) luomaa narratiivisen analyysin taulukkoa, jonka avulla kertomus voidaan jakaa kahdeksaan kategoriaan. Kategoriat ovat vapaasti suomennettuna kertojan tiivistelmä, kertojan näkökulma, suuntautuminen/kontekstin kuvailu, toimijat, ongelmallinen tilanne, tavoite/ongelman ratkaisu, toiminnot ja tapahtumat sekä lopputulemat.

Davidsonin (1997) mukaan kertojan tiivistelmällä tarkoitetaan osioita, joissa tapahtumien kulku ja kertomuksen lopputulema esitellään lyhyesti. Kaikki narratiivit eivät sisällä kertojan tiivistelmää, eikä niitä siksi voida aina tunnistaa tarinasta. Kertojan näkökulma -kategoria sisältää osiot tai kielenkäytön ilmaiset, joissa kertoja paljastaa oman suhteensa tarinaan eli oman näkökulmansa. Tällaisia kielenkäytön ilmaisuja ovat esimerkiksi kertojamuoto, eli käyttäkö kertoja minä-kertojaa vai kerrontaa kolmannessa persoonassa. (Davidson, 1997.)

Narratiivi voi sisältää toimintaympäristön ja kontekstin kuvailua, jonka aikana tapahtumat eivät etene. Tätä kategoriaa Davidson (1997) nimittää suuntautumiseksi/kontekstin kuvailuksi. Näitä osiota ei jokaisessa narratiivissa ole tunnistettavissa. Toimijat esitellään narratiivissa sen sijaan aina. Toimijakategoria osoittaa kertomuksen aktiiviset toimijat. Kertomuksen ytimessä on säännönvastaisuus tai poikkeustilanne, joka aiheuttaa kertomuksen toiminnot. Ongelmallinen tilanne -kategoria kuvailee tätä poikkeustilannetta kertojan näkökulmasta. Tavoite/ongelman ratkaisu -kategoria kertoo, miten ongelma ratkesi tai miten se oltaisiin voitu ratkaista. (Davidson, 1997.)

Narratiivin kertomusosiot tiivistetään toiminnot ja tapahtumat -kategoriaan. Kattegoriaan sisältyy kolmen tyyppisiä toimintoja: 1) kertomuksen aikana tapahtuneet kronologisesti etenevät tapahtumat, 2) menneet tapahtumat, jotka toimivat suuntautumista osoittavina lausekkeina ja 3) tunnistettavat tilan muutokset, kuten toiminnon päättyminen tai päätöskohtaan saapuminen. (Davidson, 1997). Davidsonin (1997) narratiivin analyysin viimeinen analyysikategoria on lopputulemat, jossa nimen mukaisesti kuvaillaan esimerkiksi tavoitteen saavuttamista ja ongelmatilanteen ratkaisua. Kategoriat ja niiden kuvailut esitetään seuraavassa taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Narratiivin analyysi Davidsonin (1997) mukaan

Kategoria	Kuvaus
<b>Kertojan tiivistelmä</b>	Osiot, joissa kertoja tiivistää tapahtumien kulun ja tarinan lopputuleman. Tiivistelmää ei aina voida tunnistaa tarinasta.
<b>Kertojan näkökulma</b>	Osiot tai kielenkäyttö (esimerkiksi "minä" tai "me" vs. "he"), joissa kertoja paljastaa näkökulmansa tarinaan.
<b>Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu</b>	Osiot, joissa kertoja kuvailee toimintaympäristöä ja kontekstia. Tällöin ei kerrytetä tietoa toimintojen etenemisestä. Näitä ei aina voida tunnistaa.
<b>Toimijat</b>	Osiot tai kielenkäyttö (esimerkiksi "minä" tai "me" vs. "he"), joista ilmenee, kuka oli aktiivisena toimijana kertomuksen tapahtumassa.
<b>Ongelmallinen tilanne</b>	Osiot, joissa kertoja kuvailee näkemyksiään sääntöjenvastaisuuksiin tai poikkeustilanteisiin, jotka aiheuttavat kertomuksessa kuvailut toiminnot.
<b>Tavoite/ ongelman ratkaisu</b>	Osiot, joissa kertoja kuvailee, miten ongelmatilanne oltaisiin voitu ratkaista tai ratkaistiin.
<b>Toiminnot ja tapahtumat</b>	Kertomusosiot <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnot, jotka tapahtuivat kertomuksen aikana ja etenevät kronologisesti.</li> <li>- Menneet tapahtumat tai takaumat toimivat suuntautumista osoittavina lausekkeina.</li> <li>- Tapahtumat ovat tunnistettuja tilan muutoksia, kuten toiminnon päättyminen tai päätöskohtaan saapuminen.</li> </ul>
<b>Lopputulemat</b>	Osiot, joissa kertoja kuvailee toimintojen ja tapahtumien saavutettua lopputulemaa, kuten tavoitteen saavuttamista, jolloin ongelmatilanne ratkeaa.

Jotta haastatteluista tunnistettuja käyttäjän osallistamisen keinoja pystyttiin tehokkaasti vertailemaan kirjallisuudesta löydettyihin käyttäjän osallistamisen keinoihin, hyödynnettiin tutkimuksessa narratiivisen analyysin lisäksi teemoittelun analyysimenetelmää. Narratiivisessa analyysissä löydettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja teemoiteltiin kirjallisuuskatsauksessa luodun teoriapohjan mukaisesti. Sarajärven ja Tuomen (2009) mukaan teemoittelu on luokittelun kaltainen laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jossa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Narratiivisen analyysin keinoin aineistoa analysoidaan

luvussa kuusi ja luku seitsemän jatkaa narratiiveissa tunnistettujen käyttäjän osallistamisen keinojen teemoittelulla ja syvällisemmällä analyysillä.

Sarajärvi ja Tuomi (2009) jakavat laadullisen analyysin muodot kolmeen luokkaan: 1. aineistolähtöinen analyysi, 2. teoriaohjaava analyysi ja 3. teoriapohjainen analyysi. Aineistolähtöinen analyysi pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Tällöin päättelyn logiikka on usein induktiivinen eli etenee yksittäisestä yleiseen. Aineistolähtöisen analyysin vastakohtaksi voidaan nähdä teoriapohjainen analyysi, jossa tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Tässä tapauksessa päättelyn logiikka on deduktiivinen eli yleisestä yksittäiseen. Näiden äärilaitojen välimaastossa on teoriaohjaava analyysi, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Tällaista päättelyn logiikkaa kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston analyysi etenee ensin aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa analyysia ohjaa valmis teoriapohja. (Sarajärvi & Tuomi, 2009.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi eteni käyttäjän osallistamisen keinojen osalta teoriapohjaisen analyysin mukaisesti ja päättelyssä hyödynnettiin deduktiivista logiikkaa. Aineistosta pyrittiin tunnistamaan kirjallisuuskatsauksessa luodun teoriapohjan mukaisia käyttäjän osallistamisen keinoja eli aineistoa analysoitiin teorialähtöisesti.

## 6 TAPAUKSEN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tapaus. Tapauksena oli Workplacen käyttöönotto suomalaisessa kaupanalan yrityksessä X. Workplacen käyttöönottopäätöksen syitä ja etenemistä tarkasteltiin narratiivisen analyysin keinoin ja ne esitellään luvussa 6.1. Käyttöönottoprosessin eteneminen ja aikataulu esitellään luvussa 6.2.

### 6.1 Workplacen käyttöönottopäätös

Tässä luvussa keskitytään Workplacen käyttöönottopäätöksen esittelyyn yrityksessä. Sisällön analyysissä tapauksen analyysin osalta nojattiin Davidsonin (1997) narratiivisen analyysin taulukkoon. Ensimmäisenä analysointiin Workplacen käyttöönottopäätös koko konsernissa ja yritystasolla. Yrityksen ICT-asiantuntijaa pyydettiin kertomaan Workplacen käyttöönoton syistä. Kertomuksessa ongelmaksi nähtiin, että aikaisemmin yrityksessä käytetty intranet täytyi uudistaa, sillä sen toiminnallisuudet muodostivat tietohallinnollisia ongelmia, minkä lisäksi räätälöity järjestelmä oli kallis.

"No vanhentunut tekniikka ja kustannukset. Et se on kallis järjestelmä. -- ja käytön kannalta ja siinä on paljon puutteita kyllä." -Haastateltava 3

Ratkaisu ongelmaan oli päätös ottaa Workplace käyttöön, sillä sen käyttäjäkohtainen hinta olisi aiempaa työkalua edullisempi ja sen toiminnallisuuksien nähtiin vastaavan hyvin yrityksen nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Yrityksessä tehtiin ensimmäisenä konsernin yrityksenä päätös ottaa Workplace käyttöön syksyllä 2016.

"...meillä tehtiin ekana [konsernin tytäryhtiönä] päätös, et meillä lähetään kokonaisuutena tähän." -Haastateltava 3

Tällöin paikalla päätöstä tekemässä oli yrityksen ylin johto ja asiantuntijoina toimivat käyttöönoton koordinaattorin sekä yrityksen ICT-asiantuntija.

"...silloin oli siellä ihan ylin johto paikalla, kun se päätös tehtiin." -Haastateltava 3 --  
 "Ja sit asiantuntijoina oli?" -Haastattelija -- "Minä ja [käyttöönoton koordinaattori]."  
 -Haastateltava 3

Lopputulemana oli syksyllä 2017 Workplacen käyttöönotto. Yrityksen ICT-asiantuntijan kuvailemat Workplacen käyttöönoton syyt on koottu Davidsonin (1997) mukaiseen narratiivisen analyysin taulukkoon 6.

TAULUKKO 6 Workplacen käyttöönoton syyt yrityksen ICT-asiantuntijan mukaan

Kategoria	Kuvaus
<b>Kertojan tiivistelmä</b>	-
<b>Kertojan näkökulma</b>	Kertojan käyttää passiivista puhuessaan käyttöönottopäätöksestä, mistä selviää hänen näkökulmansa.
<b>Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu</b>	-
<b>Toimijat</b>	Hän kertoo, että asiantuntijoina päättämässä Workplacen käyttöönotosta olivat [käyttöönoton koordinaattori] ja [yrityksen ICT-asiantuntija] "...silloin oli siellä ihan ylin johto paikalla, kun se päätös tehtiin."
<b>Ongelmallinen tilanne</b>	"...yhtenä vaihtoehtona tää nykyinen [intranet], että tää pitää uudistaa..." "...se on [konsernille] räätälöity järjestelmä ja erittäin kallis -- Ylläpito/lisenssit maksaa."
<b>Tavoite/ongelman ratkaisu</b>	Hän kertoo, että Workplace päätettiin ottaa käyttöön. Yhtenä tekijänä oli mahdolliset edullisempi käyttäjäkohtainen hinta vanhaan intraan verrattuna.
<b>Toiminnot ja tapahtumat</b>	"...meillä tehtiin ekana [konsernitason mukaisena yrityksenä] päätös, et meillä lähetään kokonaisuutena tähän."
<b>Lopputulemat</b>	"...silloin tehtiin meillä se päätös, mut siitä en menisi sen oliko se peräti 2017 syksyille asti et tuli se virallinen [konsernin] taholta virallinen päätös, et Workplace on tuleva [intran] jatkaja."

Käyttöönoton koordinaattorin haastattelusta selviää, että keskustelu Workplacen käyttöönotosta alkoi elokuussa 2016, kun konsernitason oltiin kuultu Facebookin kehittämästä Workplacesta.

"Se on lähtenyt siis käyntiin elokuussa 2016. Silloin siellä se ihan ensimmäinen kontakti -- oisko [konsernin] media ollut käymässä Facebookilla tai jossain messuilla -- ja siitä oli joku puhunut jollekin jossain Helsingissä." -Haastateltava 2

Käyttöönoton koordinaattori kiinnostui asiasta ja tarjoutui lähtemään mukaan käyttämään Workplacea ensimmäisten joukossa.

"[Sisaryhtiön edustaja] oli Facebookin kanssa sitte puhunu, että ne vois ottaa sen niinku testikäyttöön. Se kysy multa et haluttaisko me kokeilla kans, ja mä sanoin et joo tottakai." -Haastateltava 2

Ensimmäisissä sopimusneuvotteluissa käyttöönottoa suunniteltiin jo syksylle 2016, joten yrityksen johtoryhmä päätti elokuussa 2016 ottaa Workplacen käyttöön.

"...sit mä vein sen aika nopeesti johtoryhmään ja esittelin, ja tuli kysymykseen käytännössä sen päätöksen, että meillä otetaan se käyttöön." -Haastateltava 2

Ongelmaksi muodostui käyttöönoton viivästyminen yrityksen näkökulmasta, mikä johtui konsernin halusta ottaa Workplace käyttöön konsernitasolla. Konsernissa päätettiin perustaa projektiryhmä kartoittamaan Workplacen käyttöönottoa, mikä tarkoitti yritykselle Workplacen käyttöönoton pysähtymistä. Konsernitasolla käyttöönoton selvitystyö jatkui noin vuoden ajan, jolloin yritys ehti koekäyttää Workplacea elokuusta 2016 aina elokuuhun 2017 asti.

"...sillon illalla [konsernin edustaja] [konsernin] medialta soitti -- ja sano, että meidän nyt ehkä kannattaa perustaa tän ympärille jonkinlainen työryhmä ja alkaa miettiä, että tätä isommalla mittakaavassa. Ja sen jälkeen mä en oo kuullut siitä mitään." - Haastateltava 2

Käyttöönoton koordinaattori johti toimipaikkojen some-lähettiläiden ryhmää, joilla oli kommunikointivälineenä ryhmä ulkoisessa Facebookissa. Käyttöönoton koordinaattori alkoi perustaa toimipaikkojen some-lähettiläille Workplace käyttöoikeuksia ja opettaa pienelle ryhmälle Workplacen käyttöä.

"...meillä on ollu julkisen Facebookin puolella ryhmä, tällanen [yrityksen] some- ja digituki. Sit mä rupesin siirtää sieltä pikkuhiljaa Workplaceen niitä ihmisiä -- ja opettamaan sitä kautta sitä käyttöä sellaselle ydinryhmälle." -Haastateltava 2

Konserni selvitti sopimusteknisiä asioita ja tietoturva-auditointeja palveluntarjoajan kanssa noin vuoden ajan, ennen virallisen sopimuksen syntymistä. Elokussa 2017 konsernilta saatiin virallinen vahvistus sille, että Workplace oli intranetin uusi jatkaja.

"Siellä tehtiin aika paljon sitä teknistä selvittelyä ja sopimusteknisiä asioita on vääntänyt nyt niinku viime vuoden Facebookin kanssa. Et on ollu niinku noi auditoinnit tietoturvan suhteen ja kaikki nää. Et sehän siinä ottaa aikaa. Se sano vaan sen et nyt on nimet paperissa. Ja sit sen jälkeen uskallettiin vasta sitte alkaa aikatauluttaa." - Haastateltava 2

Yrityksen sisäiset henkilöstömuutokset selvisivät samaan aikaan, kun aiemman viestintä- ja markkinointijohtajan tilalle löydettiin uusi. Tämän jälkeen päästiin aikataulutamaan käyttöönottoa lopulta elokuussa 2017.



"Sitte ku se päätös tuli ja [viestintä- ja markkinointijohtaja] alotti niin sitte meillä ruvettiin suunnitteleen et millä aikataululla lähetään menee." -Haastateltava 2

Käyttönoton koordinaattorin kuvaileman käyttönoton taustan analyysi on koottu Davidsonin (1997) mukaiseen narratiivisen analyysin taulukkoon 7.

TAULUKKO 7 Workplacen käyttöönottopäätöksen eteneminen yrityksessä käyttöönoton koordinaattorin mukaan

Kategoria	Kuvaus
Kertojan tiivistelmä	" Olin siit niinku kuullu jotain huhuja ja lukenu juttuja vaan enkä sen kummemmin tienny. Siinä kohtaa niinku Yammeria käytin ja haaveilin että olis niinku sellanen työkalu miellä millä me voitais sosiaalisesti täällä toimii."
Kertojan näkökulma	Kertojan näkökulma tulee esiin hänen käyttämästään ensimmäisestä persoonamuodosta (minä ja me).
Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu	"Se on lähteny siis käyntiin elokuussa 2016. Sillon siellä se ihan ensimmäinen kontakti -- oisko [konsernin] media ollu käymässä Facebookilla tai jossain messuilla -- ja sit siitä oli joku puhunu jollekin jossain Helsingissä. Sitte se pääty niin että mä kuulin siitä... " "[Sisaryhtiön edustaja] oli Facebookin kanssa sitte puhunu, että ne vois ottaa sen niinku testikäyttöön. Se kysy multa et haluttaisko me kokeilla kans, ja mä sanoin et joo tottakai. " "[Sisaryhtiö] oli käyny jo niinku sopimusneuvotteluja siitä et millä aikataululla se voitais ottaa käyttöön niinku heillä ja sitte meillä ja silloin se dead line oli se 2016 vuoden loppu." "...sit mä vein sen aika nopeesti johtoryhmään ja esittelin, ja tuli kysymykseen käytännössä sen päätöksen, että meillä otetaan se käyttöön."
Toimijat	"...sit <i>mä</i> vein sen aika nopeesti johtoryhmään..." "...päätettiin, et <i>meillä</i> otetaan se käyttöön..." "...sen jälkeen <i>ne</i> ei vaivautunu..."
Ongelmallinen tilanne	Hän kertoo, että Workplacea ei voitukaan ottaa käyttöön vielä syksyllä 2016, koska odotettiin teknistä selvittelyä ja sopimusteknisiä asioita, joita konserni hoiti Facebookin kanssa. Mm. tietoturva-auditoinnit ja muutokset henkilöstössä pitkittivät käyttöönoton aloittamista.  "...sinä samana päivänä -- mä olin sit tuolla Workplacessa ilmoittanut, että [yrityksessä] on nyt tehty se päätös, että se meillä otetaan se käyttöön -- niin silloin illalla [konsernin edustaja] [konsernin] medialta soitti -- ja sano, että meidän nyt ehkä kannattaa perustaa tän ympärille jonkinlainen työryhmä ja alkaa miettiä, että tätä isommalla mittakaavassa. Ja sen jälkeen mä en oo kuullut siitä mitään."
Tavoite/ ongelman ratkaisu	"...sitte kun käytännössä se päätös tuli -- Se sano vaan sen et nyt on nimet paperissa."
Toiminnot ja tapahtumat	"...meillä on ollu julkisen Facebookin puolella ryhmä, tällanen [yrityksen] some- ja digituki. Sit mä rupesin siirtää sieltä pikku hiljaa Workplaceen niitä ihmisiä -- ja opettamaan sitä kautta sitä käyttöä sellaselle ydinryhmälle."
Lopputulemat	"...ku se päätös tuli ja [viestintä- ja markkinointijohtaja] aloitti niin sitte meillä ruvettiin suunnitteleen et millä aikataululla lähetään menee."

Tiivistettynä Workplace päätettiin ottaa käyttöön yrityksessä, sillä vanha intra piti korvata uudella järjestelmällä, sillä se oli kallis järjestelmä, joka ei vastannut konsernin tarpeisiin. Workplacen käyttöönottopäätös tehtiin yrityksessä jo syksyllä 2016. Itse käyttöönottoprosessi saatiin aloitettua vasta elokuussa 2017, sillä mm. konsernitason sopimusneuvottelut viivyttivät käyttöönottoa.

## 6.2 Workplacen käyttöönoton aikataulun ja vaiheet

Tämä luku esittelee Workplacen käyttöönottoprosessin etenemisen ja aikajanan. Aikajana on muodostettu perustuen haastattelujen analyysiin. Haastatteluista selvisi, että Workplacen käyttöönotto oli jaettu kolmeen aaltoon. Käyttöönottoaallot perustuivat käyttöönottoryhmiin.

”Me ollaan puhuttu kolmesta vaiheesta ihan fyysisistä käyttöönottovaiheista, mitkä porukat on ajettu sisään missäkin järjestyksessä. Ihan ennen ku siihen päästiin oli valmisteluvaihe eli rakennettiin Workplacea fyysisesti valmiiksi.” -Haastateltava 1

Ensimmäisessä aallossa Workplacen ottivat käyttöön yrityksen ylin johto, keskijohto (myöhemmin myös konttori) ja toimipaikkakohtaiset sosiaalisen median lähettiläät. Ensimmäinen käyttöönottoaalto sijoittui marras-joulukuulle 2017.

”Ihan ekana sinne tuli konttorin väki ja meidän somemyyrät elikkä salaiset työntekijät eli jokaisesta yksiköstä nää somevastaavat, Workplace-mestarit laitettiin sinne sisään. Se oli silloin marras-joulukuun vaihteessa.” -Haastateltava 1

Toisessa käyttöönottoaallossa, joka sijoittui tammi-helmikuulle 2018, olivat mukana toimipaikkojen esimiehet.

”...sitte helmikuun alku oli, tuli tää niin sanottu toinen aalto eli esimiehet...” -Haastateltava 1

Kolmanteen käyttöönottoaaltoon kuuluivat kaikki loput työntekijät eli toimipaikkojen henkilökunta ja sen aikatauluksi muodostui lopulta maaliskuuhuhtikuu 2018.

”... henkilökunnan piti tulla jo maaliskuussa. Tuli taas tekninen tenkkapoo. Se oli moneskohan, 1.3. kun saatiin koko [yritys] eli 1800 oli siellä yhteensä. Joo. Ne oli ne kolme ekaa vaihetta.” -Haastateltava 1

Kukin käyttöönottoaalto oli edelleen jaettu kolmeen vaiheeseen. Valmisteluvaiheessa käyttöönottoryhmälle kohdistettiin ennakkoviestintää tulevasta käyttöönotosta.

”...kukin näistä käyttöönotoista on vielä jälleen kolmessa vaiheessa et on se ennakoviestintä -- on se lanseerauspäivä ja -viikko -- sit on se sen jälkeinen aika...” - Haastateltava 1

Viestintä sisälsi muun muassa tiedon siitä, koska ryhmän käyttövelvoite alkaa, mitä se tarkoittaa sekä mistä löytyy ohjeita ja tukea Workplacen käyttöön. Lisäksi valmisteluvaiheessa perustettiin Workplaceen ryhmärakenteet valmiiksi, tuotettiin ryhmää kiinnostavaa sisältöä sekä jaettiin käyttäjille tunnukset Workplaceen.

”-- kohta se tulee, tätä se tarkoittaa, tänne tulee ohjeet ja täältä saat tukea.” Haastateltava 1

Toinen vaihe jokaisessa käyttöönottoaallossa oli itse käyttöönottopäivä, jolloin ryhmän velvoite käyttää Workplacea alkoi. Käyttövelvoitteen alkaessa järjestettiin käyttöönottopäivänä ja koko viikon aikana vaihtelevaa ohjelmaa herättämään huomiota ja innostamaan Workplacen käyttöönottoon.

”-- lanseerauspäivä ja -viikko milloin on vähän niinku viestintähulabaloota. Ei se niinku oo mitää isoa, massiivista ja päälle liimattua, vaan pidetään niinku asiaa tärkeenä, ja ihmiset on korostetun aktiivisia niinku johtamaan erilaisia asioita siellä.” Haastateltava 1

Kolmas vaihe käyttöönottoaallossa oli käyttöönoton jälkeinen aika, jolloin seurattiin käyttöönottoprosenttia ja käyttäjien aktiivisuutta Workplaceessa. Tarvittaessa käyttöaktiivisuutta pyrittiin kasvattamaan olemalla suoraan yhteydessä kyseiseen toimipaikkaan.

”Sen jälkeinen aika, missä seurataan sitä läpimenoa ja käyttöönottoprosenttia, aktiivisuutta ja niitä ruveta ajamaan ylös, jos on tarve, eli jos joku toimipaikka vaikka on nollassa, niin [käyttöönoton koordinaattori] ottaa sinne yhteyttä siis --”. Haastateltava 1

Varsinaisia käyttöönottoaaltoja edelsi koko käyttöönoton valmistelu, jolloin vastuuhenkilöt järjestäytyivät, laadittiin käyttöönottosuunnitelma, suunniteltiin Workplacen perusrakenteen rakenne vastaamaan yrityksen organisatorakennetta ja huomioitiin tietoturvan näkökulma käyttöönottoprosessissa. Valmisteluvaihe oli käynnissä elokuusta lokakuuhun 2017. Käyttöönottoaaltojen jälkeisenä aikana, jota kutsuttiin myös neljänneksi vaiheeksi, keskityttiin siihen, miten ihmiset käyttävät Workplacea arkiviestinnässään.

”Nyt on menossa se neljäs vaihe elikkä se käyttäminen.” -Haastateltava 1

Tämä vaihe alkoi huhtikuussa 2018 kolmannen käyttöönoton jälkeen ja oli edelleen käynnissä viimeisen haastattelun toteutusvaiheessa toukokuussa 2018. Neljännen vaiheen ensisijaisena tavoitteena oli kasvattaa aktiivista käyttöönottoprosenttia 90 prosenttiin henkilöstöstä. Workplacen käyttöönoton aikajana yrityksessä on kuvattu seuraavassa kuviossa 4.

Vuosi	2017						2018					
	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu		
Käyttöönottoaihe												
Valmistelu												
Ensimmäinen aalto												
Valmistelu												
Käyttöönottopäivä				22.11.2017								
Seuraaminen												
Toinen aalto												
Valmistelu												
Käyttöönottopäivä							10.2.2018					
Seuraaminen												
Kolmas aalto												
Valmistelu												
Käyttöönottopäivä												
Seuraaminen												
Neljäs vaihe												

KUVIO 4 Workplacen käyttöönoton aikajana

### 6.3 Käyttäjän osallistamisen keinot käyttöönottovaiheittain

Tässä luvussa etsitään narratiivisen analyysin keinoin käyttöönottovaiheissa hyödynnettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja litteroidusta haastatteluaineistosta. Luvussa 6.3.1 analysoidaan valmisteluvaihetta, luvussa 6.3.2 keskitytään ensimmäisen käyttöönottoaallon analysointiin ja luvussa 6.3.3 analysoidaan käyttäjän osallistamisen keinoja toisen käyttöönottoaallon aikana. Luku 6.3.4 analysoi kolmannen käyttöönottoaallon aikana hyödynnetyt käyttäjän osallistamisen keinot ja luku 6.3.5 keskittyy käyttövaiheen alun analysointiin.

#### 6.3.1 Vaihe 1: Valmistelu

Tässä luvussa analysoidaan narratiivisen analyysin keinoin viestintä- ja markkinointijohtajan kertomus Workplacen käyttöönoton valmisteluvaiheesta. Narratiivin toiminnoiksi tunnistettiin valmisteluvaiheessa hyödynnettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja. Elokuussa 2017 aloittanut viestintä- ja markkinointijohtaja, haastateltava 1, kuvaili käyttöönoton valmistelun etenemistä kertomuksen omaisesti. Tiivistelmänä hän esitti, että valmistelussa riitti runsaasti pohjatöitä. Kertojamuotona hän käytti minä- ja me-muotoista kertojaa, mikä paljasti kertojan näkökulman tarinaan. Kontekstin kuvailua ilmeni jonkin verran, ja siitä ilmeni muun muassa, että valmisteluvaihe vaati määrällisesti runsasta työpanosta. Narratiivin ydin eli niin sanottu ongelma oli käyttöönottovastuun valtuuttaminen uudelle viestintä- ja markkinointijohtajalle elokuussa 2017:

”Elokuussa käytiin läpi siis päätös, että tämmönen on tulossa ja se valtuutettiin minulle.” -Haastateltava 1

Toimijoina kertoja käytti itseään sekä passiivia, jolla hän usein miten viittasi yrityksen johtoon. Ongelman esittelyn jälkeen kertomus eteni ongelman ratkaisun tunnistamiseen. Workplacen käyttöönottovastuusta seurasi se, että kertoja aloitti käyttöönottosuunnitelman laatimisen. Kertomuksen toiminnoiksi tunnistettiin seuraavat valmisteluvaiheessa hyödynnetyt käyttäjän osallistamisen keinot: johdon tuen hyödyntäminen sekä käyttäjän sisäisen ja ulkoisen kontrollin parantaminen.

Johdon tuki ja ulkoisen kontrollin vahvistaminen ilmenivät kertomuksessa siitä, miten virallisen käyttöönottopäätöksen jälkeen konsernitasolta viestittiin koko henkilöstölle tulevasta käyttöönotosta henkilöstölehdessä ja sähköpostitse.

”Hetimitä elokuun alusta ja sittenhän se oli toki koko [konsernin] laajuista viestintää, että tällanen työkalu on päätetty ottaa koko [konsernissa] käyttöön.” -Haastateltava 1

Konsernitason viestintä yrityksen sosiaalisen median käyttöönotosta osoitti työntekijöille, että johto tuki Workplacen käyttöönottoa. Runsas tiedottaminen käyttöönotosta paransi käyttäjän ulkoista kontrollia yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Käyttäjän ulkoista kontrollia kasvatti myös käyttöönotto-suunnitelman osalta vaihteittainen henkilöstöryhmien käyttöönotto. Käyttöönoton vaiheistaminen käyttäjäryhmien mukaan edustaa käyttäjän osallistamisen keinona käyttäjien huomioimista osana käyttöönottoprosessia, mikä kasvatti käyttäjän ulkoista kontrollia.

”...kun viestintäkulttuurin muutosta tehdään, niin sen pitää lähteä kahdesta suunnasta, että niinku alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin, mikä tarkoittaa sitä, että vaihteittain tässä isossa yrityksessä, mitkä henkilöjoukot otetaan Workplaceen mukaan ja missä vaiheessa.” -Haastateltava 1

Käyttöönottosuunnitelman laatimisen jälkeen valmistelu eteni ryhmärakenteiden suunnitteluun ja perusr ryhmät päätettiin perustaa Workplaceen valmiiksi ennen käyttöönottoa organisaatio- ja toimipaikkarakenteen mukaisesti.

”... mitä siellä lokakuulla tapahtu?” -Haastattelija. ”No ryhmärakenteiden luonti ja niitten viestintäperiaatteiden luonti ja tunnusten luonti...” -Haastateltava 1

Teknisten valmistelujen tekeminen käyttäjien puolesta voidaan nähdä osaksi teknistä tukea. Teknisen tuen tarjoaminen kasvatti käyttäjän sisäistä kontrollia järjestelmän käyttöönotossa ja lisäsi siten käyttäjän osallistamista Workplacessa.

”...piti tehdä ne rakenteet valmiiks. -- Ne tulee organisaatorakenteesta...” -Haastateltava 1

Narratiivin lopputulemana Workplacen ensimmäinen käyttöönottoaalto oltiin valmisteltu marras-joulukuun vaihteeseen mennessä. Yrityksen viestintä- ja markkinointijohtajan kuvailema Workplacen käyttöönoton valmisteluvaihe on koottu Davidsonin (1997) mukaiseen narratiivisen analyysin taulukkoon numero 8.

TAULUKKO 8 Käyttäjän osallistaminen käyttöönoton valmisteluvaiheessa viestintä- ja markkinointijohtajan mukaan

Kategoria	Kuvaus
<b>Kertojan tiivistelmä</b>	"Me tehtiin niitä pohjatöitä." "...ryhmärakenteiden luonti ja niitten viestintäperiaatteiden luonti ja tunnusten luonti."
<b>Kertojan näkökulma</b>	Kertojan näkökulma tulee esiin hänen käyttämästään ensimmäisestä persoonamuodosta (minä ja me).
<b>Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu</b>	"...tos oli ihan hirveesti töitä. Se ei oo mikään kevyt ponnistus saada sitä toimintakuntoo."
<b>Toimijat</b>	Kertoja itse sekä yrityksen johto, johon kertoja viittaa passiivimuodolla: "Me tehti sillee..." "...kun viestintäkulttuurin muutosta <i>tehdään</i> ..." "... se <i>valtuutettiin</i> minulle..."
<b>Ongelmallinen tilanne</b>	"Elokuussa käytiin läpi siis päätös että tämmönen on tulossa ja se valtuutettiin minulle."
<b>Tavoite/ ongelman ratkaisu</b>	"...me -- alettiin tekemään sitä ensimmäistä käyttöönotto-suunnitelmaa..."
<b>Toiminnot ja tapahtumat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon tuki runsaana tiedottamisena</li> <li>- Käyttäjän ulkoinen kontrolli runsaana tiedottamisena ja huomioimalla käyttäjä osana käyttöönottoprosessia</li> <li>- Käyttäjän sisäinen kontrolli teknisenä tukena</li> </ul>
<b>Lopputulemat</b>	"...tavallaan marras-joulukuun vaihteeseen valmisteltin se ensimmäinen käyttöönottoaalto."

### 6.3.2 Vaihe 2: Ensimmäinen käyttöönottoaalto

Tässä luvussa analysoidaan narratiivisen analyysin keinoin yrityksen viestintä- ja markkinointijohtajan sekä Workplacen käyttöönoton koordinaattorin kuvaus Workplacen ensimmäisen käyttöönottoaallon etenemisestä. Kertojat tiivistivät ensimmäisen käyttöönottoaallon onnistuneeksi projektiksi, jossa saavutettiin asetetut tavoitteet. Näkökulmana kertojilla oli suurimmaksi osaksi ensimmäisen persoonan kertoja, mikä kuvasti heidän suhdettaan kertomuksen kulkuun.

Ensimmäinen käyttöönottoaalto vietin läpi marras-joulukuussa 2017. Kertomuksen kontekstin kuvailusta selvisi, että ensimmäisessä käyttöönottoaallossa Workplacea alkoivat käyttää yrityksen ylin johto, keskijohto (myöhemmin myös konttori) ja toimipaikkojen some-lähettiläät. Toimijoina kertomuksessa oli kertojen itsensä lisäksi käyttöönottoaallon jäsenet eli ylin johto, keskijohto ja some-vastaavat. Narratiivin ydin eli ongelma oli Workplacen ensimmäisen käyttöönottoaallon alkaminen marras-joulukuussa 2017. Narratiivin tavoite oli käyttöönottoaallon läpivienti ja käyttäjien osallistaminen Workplacessa.

Narratiivin toiminnoiksi ja tapahtumiksi tunnistettiin ensimmäisessä käyttöönottoaallossa hyödynnetyt käyttäjän osallistamisen keinot. Johdon tuen merkitys käyttöönotossa oltiin tiedostettu Workplacen vastuutiimissä ja yrityk-



sen johtoryhmässä ja ajatusta tukivat Workplacen viralliset käyttöönotto-ohjeistukset. Ylin johto valikoitiin mukaan ensimmäiseen käyttöönottoaaltoon, sillä käyttöönottoa haluttiin johtaa esimerkillä ja osoittaa alusta alkaen, että projektilla oli ylimmän johdon tuki.

”...tottakai johtoryhmä on semmoinen et niiden pitää korostetun aktiivisesti olla siellä tykkäämässä ja sillä on iso merkitys -- et he muuttaa omaa viestintää siihen mikä se päätös on.” -Haastateltava 1

Keskijohto haluttiin mukaan ensimmäiseen aaltoon erityisesti sisällöntuotannollisista syistä. Toimialajohtajat pystyivät tuottamaan mielekästä, kiinnostavaa ja asiantuntevaa sisältöä Workplaceseen valmiiksi ennen muiden ryhmien käyttöönottoa, jotta Workplacen hyödyt konkretisoituivat seuraaville käyttöönottoryhmille heti ensimmäisestä kirjautumisesta alkaen. Keskijohdon edustajat toimivat aikaisina omaksujina sisällöntuotannon näkökulmasta:

”...konttorin väki on semmoinen -- joka eniten tuottaa sitä viestintää. Ja jos ne tuottaa sitä esimerkiksi sähköpostiin, niin Workplacessa ei oo mitään fiksum.” -Haastateltava 1

Some-lähettiläät olivat jo vuoden ajan koekäyttäneet Workplacea ja opetelleet sen käyttöä hiljalleen. Some-lähettiläistä saatiin jokaiseen toimipaikkaan ainakin yksi henkilö, joka varmasti osasi käyttää Workplacea, pystyi herättämään Workplaceen liittyvää innostusta työympäristössään ja osasi tarvittaessa toimia teknisenä tukena ja opastajana muulle toimipaikkansa henkilökunnalle. Some-lähettiläät vastasivat aikaisen omaksujan roolista teknisen tuen näkökulmasta.

”...lähettiin siitä ajatuksesta, et kun me saadaan ensin ne [some-lähettiläät] käyttäjiksi niin silloin tota meillä on siellä sellasia ihmisiä, jotka osaa käyttää. -- Ja sit samalla me saadaan jokaiseen toimipaikkaan sellanen ihminen joka osaa sitä käyttää ja osaa siellä sitte viedä sitä eteenpäin siellä...” -Haastateltava 2

Lisäksi käyttöönottoaaltoon ilmoitautui muutama pilottitoimipiste, joissa haluttiin ottaa Workplace käyttöön muita aiemmin koko toimipaikassa. Pilotoinneista saatiin kerättyä arvokasta tietoa muun muassa käyttäjätunnusten toimittamisesta henkilöstölle. Pilottiryhmien hyvistä kokemuksista oltiin tiedotettu kaikille esimiehille, mikä herätti muissakin halua ottaa Workplace käyttöön. Onnistuneista kokemuksista kuuleminen kasvatti potentiaalisten käyttäjien kiinnostusta Workplacea kohtaan ja paransi selvästi heidän mielikuvaansa Workplacesta.

”...kun konttori otettiin käyttöön, niin meillä oli jo pilottipaikkoja.” -Haastateltava 1

”...et kun sä annat jollekin jotain, niin se kun toi joku päällikkö sanoo siellä jossain päällikköpäivässä et me testikäytetään nyt tällästä niin siitä se alkaa sillee et aijaa, mikseikäs meillä oo tällästä.” -Haastateltava 2

Konttorin käyttöönottoa tuettiin järjestämällä kasvotusten vapaamuotoisia palavereita jokaisen toimialueen kesken. Palavereissa keskusteltiin Workplacen käyttöönotosta ja annettiin perusohjeet Workplacen käyttöön. Perusohjeisiin lukeutuivat tieto siitä, mikä Workplace oli, miten sinne pääsi, mitkä olivat käytön periaatteet ja millaisiin haasteisiin käyttöönotossa kannatti varautua. Lisäksi palavereissa pohdittiin yhdessä käytännön keinoja siihen, miten Workplacea voitaisiin jatkossa hyödyntää toimialalla ja harjoiteltiin tekemään ensimmäiset julkaisut Workplacen. Ihmiset alkoivat paikan päällä käyttää Workplacea.

”...meitä on 50 henkeä tässä konttorilla niin meillä oli -- rauhalliset tapaamiset joka ikisen tiimin kanssa ja me käytiin läpi se mitä he nykyään viestii ja miten he viestii ja ideoitiin siihen, tavallaan kerrottiin mikä Workplace on ja mietittiin yhdessä miten se viestintä viedään Workplaceseen...” -Haastateltava 1

Palavereissa luotiin yhteiset pelisäännöt käyttöönotolle, mikä lisäsi turvallisuuden tunnetta käyttää Workplacea ja paransi käyttäjien sisäistä kontrollia. Yhteiset pelisäännöt vahvistivat käyttäjän osallistamista Workplacen käyttöönotossa. Käytön harjoittelu taas tulkittiin koulutukseksi ja tekniseksi tueksi, mikä parantaa käyttäjän sisäistä kontrollia järjestelmän käyttöönotossa ja on yksi kirjallisuuden mukaisista käyttäjän osallistamisen keinoista.

Ensimmäisen käyttöönottoaallon aikana todettiin riittävän valmistelun merkitys onnistuneelle käyttöönotolle. Ihmisille toimitettiin valmiit käyttäjäprofiilit. Sisään kirjautuessa käyttäjät oltiin valmiiksi lisätty oletusryhmiin, joita olivat koko yrityksen yhteinen ryhmä, oman toimipaikan ryhmä ja teknisen tuen ryhmä. Valmistelulla varmistettiin, että ihmiset saivat käyttöönoton hetkellä keskittyä ainoastaan sisältöön, eikä heidän tarvinnut huolehtia käyttöönoton teknisestä puolesta itse. Käyttäjät huomioitiin osana käyttöönottoprosessia, mikä paransi käyttäjien ulkoista kontrollia ja osallisti käyttäjiä Workplacen käyttöön. Tekninen tuki puolestaan paransi käyttäjien sisäistä kontrollia Workplacen käyttöönotossa.

”...me valmisteltiin heille se ensimmäinen kokemus mahdollisimman hyväksi. Kaikilla oli profiilit olemassa ja niillä oli tiimit olemassa ja ryhmäseinät olemassa ja muuta. Ihmiset pääs keskittymään siihen sisältöön ei siihen tekniikkaan.” -Haastateltava 1

Käyttäjätunnusten jaon ja virallisen käyttövelvoitepäivän välille jätettiin tarkoituksella viikkoja jokaisessa aallossa. Perusteena oli antaa ihmisille aikaa harjoitella Workplacen käyttöä rauhassa. Kaupan alan työrytmi oli hektinen ja ihmiset kohtasivat uusia työvälineitä ja opeteltavaa jatkuvasti. Ihmisille annettiin aikaa harjoitella käyttöä ennen seuraavan käyttöönottoaallon alkua, jotta epäonnistumiset eivät tuntuisi pelottavilta ja estäisi teknologian omaksumista. Käytön harjoittelu takasi käyttäjien itsevarmuuden kohentumisen ja lisäsi uskallusta käyttää Workplacea. Tämäkin viittasi käyttäjien huomiointiin osana käyttöönottoprosessia ja kasvatti käyttäjien ulkoista kontrollia, mikä osallisti käyttäjiä Workplacen käyttöön.

"Me puhuttiin hyvissä ajoin. Ja kerrottiin, että jokaiselle ryhmälle on aikaa opetella sitä. -- Eli sai harjotella aina ennen kuin oli se käyttöönottopäivä." -Haastateltava 1

Ensimmäisenä käyttöönottovelvoitepäivänä työntekijöille jaettiin tietokoneiden näppäimistöille paperinen tehtäväkortti, joka opasti Workplacen käyttöön ja sisälsi kaikille pakollisia tehtäviä suoritettavaksi Workplacessa. Tehtäväkortti oltiin suunniteltu visuaalisesti näyttäväksi ja sen lisäksi näppäimistöille jaettiin karkkia herättämään ihmisten huomiota ja lukemaan paperi. Fyysinen materiaali keräsi käyttäjien huomiota ja mielenkiintoa, mikä kasvatti työntekijän todennäköisyyksiä osallistua Workplacen käyttöön.

" Me jaettiin ihan sellasia tehtäväkortteja, et seuraavan seitsemän päivän aikana tee nämä asiat. Tehtiin niistä visuaalisia, kauniita, innostavia niistä korteista. Kaikille jaettiin näppiksille ne..." -Haastateltava 1

Tehtäväkorttien suorittamista seurattiin Workplacessa ensimmäisen viikon aikana ja tekemättömistä tehtävistä muistutettiin ihmisiä, jotta kaikki varmasti tutustuivat Workplacen käyttöön. Tehtävälissä kehoitettiin käyttäjiä päivittämään Workplacen käyttäjäprofiilinsa, mikä voidaan yhdistää pelillistämisen keinoista itseilmaisuuksiin. Itseilmaisun avulla käyttäjä erottuu muista käyttäjistä ja tuntee olevansa osa organisaatiota ja työympäristöään. Järjestelmän pelillistäminen itseilmaisun avulla vahvistaa käyttäjän osallistamista yrityksen sosiaalisessa mediassa.

Tehtävälissä osallisti käyttäjiä Workplacen käyttöön myös tarjoamalla käyttäjälle palautetta omasta toiminnastaan järjestelmässä. Tehtävälissä kohtia suorittamalla ja merkitsemällä ne paperiin käyttäjä saattoi seurata omaa edistymistään Workplacen käyttöönotossa ja saada palautetta edistymisestään myös käyttöönottoa koordinoivalta työryhmältä esimerkiksi muistutusten muodossa, mikäli tehtävälissä ei suoritettu odotetun mukaisesti.

Käyttöönottovelvoitepäivän jälkeen Workplacessa seurattiin aktivoitujen käyttäjätunnusten määrää, tehtävälissä toteutumista, julkaisumääriä ja käyttäjäaktiivisuutta henkilö- ja ryhmätasolla. Tärkeäksi koettiin palavereissa yhdessä sovittujen julkaisutapojen noudattaminen.

"...et tuleehan sieltä kiinteistöimiltä se kuukausikirje niinku tulee, et siellä tulee niitä sovittuja asioita sisällöllisesti tonne." Haastateltava 1

Kertomuksen lopputulemana ensimmäisessä käyttöönottoaallossa kaikki käyttäjätunnukset aktivoitiin ja kaikki toimialatiimit ottivat Workplacen käyttöön suunnitellusti. Tuotettu sisältö oli jopa odotettua laadukkaampaa tiedollisesti sekä monimediasta, sillä julkaisuissa yhdisteltiin onnistuneesti esimerkiksi tekstiä, kuvaa ja videoita. Tämä vahvistaa oletusta siitä, että käyttäjiä todella saatiin osallistettua Workplacen käyttöön tunnistettuja keinoja hyödyntäen. Ensimmäisen käyttöönottoaallon eteneminen on tiivistetty Davidsonin (1997) mukaiseen narratiivin analyysin taulukkoon numero 9.

TAULUKKO 9 Ensimmäinen käyttöönottoaalto yrityksen viestintä- ja markkinointijohtajan ja käyttöönoton koordinaattorin mukaan

Kategoria	Kuvaus
<b>Kertojan tiivistelmä</b>	"... no se meni tosi hyvin, koska ihmiset osas sitä jo odottaa, siitä oli puhuttu niin paljon." -Haastateltava 1
<b>Kertojan näkökulma</b>	Kertojen näkökulma tulee esiin heidän käyttämästään ensimmäisestä persoonamuodosta (minä ja me).
<b>Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu</b>	"...se [käyttönottoryhmä] oli konttori, ylin johto, konttori, mikä tarkoittaa siis tätä missä on keskijohto. Eli ylin johto, keskijohto ja sit 200 tällasta me kutsutaan some-myyriksi tai some-mestareiksi, mutta toimipaikoista 200 [työntekijää]." -Haastateltava 1
<b>Toimijat</b>	" Me oltiin kierretty..." -Haastateltava 1 Toimijoina esiintyvät myös käyttönottoryhmän jäsenet eli ylin johto, keskijohto ja some-vastaavat.
<b>Ongelmallinen tilanne</b>	"... marras-joulukuun vaihteessa alettiin ajaa ensimmäisiä ihmisiä sinne sisään." -Haastateltava 1
<b>Tavoite/ ongelman ratkaisu</b>	Viedä läpi Workplacen ensimmäinen käyttöönottoaalto ja osallistaa käyttäjiä Workplacessa.
<b>Toiminnot ja tapahtumat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon tuki esimerkkinä toimimalla,</li> <li>- Aikaiset omaksujat sisällön tuotannossa,</li> <li>- Aikaiset omaksujat teknisenä tukena,</li> <li>- Onnistumisista tiedottaminen pilotointitoimipaikkojen kautta</li> <li>- Käyttäjän ulkoinen kontrolli runsaana tiedottamisena ja huomioimalla käyttäjä osana käyttöönottoprosessia,</li> <li>- Käyttäjän sisäinen kontrolli teknisenä tukena,</li> <li>- Yhteisten pelisääntöjen luominen,</li> <li>- Fyysinen materiaali tehtäväkorttien muodossa,</li> <li>- Pelillistäminen: itseilmaisu, mikä ilmeni tehtävälissä käyttäjäprofiilin päivittämisenä,</li> <li>- Palaute omasta toiminnasta tehtävälisan suorittamisessa,</li> <li>- Käyttäjien osallistumisen seuraaminen aktivoituina käyttäjätunnuksina ja seuraamalla tehtävälistoja, julkaisumääriä ja käyttäjäaktiivisuutta.</li> </ul>
<b>Lopputulokset</b>	Kaikki käyttäjätunnukset aktivoitiin ja sisältö ylitti laadukkuudellaan odotukset: "Ihmiset innostu tosi paljon, kun ne ymmärsi sen tavallaan monikanavaisen median mahdollisuudet. Kaikki pääsi sinne tekemään omaa arkiviestintäänsä joulukuusta Workplaceen että se ei mennytkään enää sähköpostilla vaan siitä avattiin keskustelu ja se otettiin videoin, se otettiin kuvin, se otettiin graafein..." -Haastateltava 1

### 6.3.3 Vaihe 3: Toinen käyttöönottoaalto

Tämä luku analysoi narratiivisen analyysin keinoin viestintä- ja markkinointijohtajan kertomusta toisen Workplacen käyttöönottoaallon etenemisestä yrityk-

sessä. Kertojan tiivistelmän mukaan esimiesten käyttöönotossa hyödynnettiin ensimmäisessä aallossa hyväksi todettuja käyttäjän osallistamisen keinoja, joita muokattiin tarpeen mukaan esimiehen rooliin sopivaksi:

”Esimiehet, joo. Muuten monistettiin kaikki hyvät opit siitä ensimmäisestä vaiheesta, mutta tehtiin tehtäväkortit ja vinkkilistat, että miten pääset alkuun. Tottakai ne muokattiin heidän roolinsa sopivaksi...” -Haastateltava 1

Kertojan näkökulma ilmeni kerronnassa minä-kertojana. Kontekstin kuvailua ei ollut juurikaan tunnistettavissa narratiivista. Toimijoina kertomuksessa olivat niin kertoja itse kuin myös käyttöönottoaallossa aktiivisina toimijoina olevat esimiehet. Narratiivissa ongelmallinen tilanne oli esimiesten käyttöönotto Workplacen käyttöönoton toisessa aallossa. Tavoitteena oli saada vietyä läpi esimiesten käyttöönotto onnistuneesti ja osallistaa esimiehiä Workplacen käytössä.

Narratiivin toiminnoiksi tunnistettiin toisessa käyttöönottoaallossa hyödynnettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja. Valmistelulla oli suuri rooli toisessa käyttöönottoaallossa. Esimiehille oltiin kohdistettu runsaasti viestintää tulevasta muutoksesta käyttöönottopäätöksestä lähtien, eikä muutos tullut esimiehille yllätyksenä.

”Esimiehille on ensimmäisen kerran kerrottu, että tällasta muutosta lähdetään tekemään, että he niinku, ei tule yllätyksiä, niin on kerrottu jo syyskuun esimiespäivässä 2017.” -Haastateltava 1

Runsaalla tiedottamisella tuettiin käyttäjän sisäistä kontrollia järjestelmän käyttöönotossa ja osoitettiin samalla johdon tukea Workplacen käyttöönotolle.

Käyttöönottopäivänä toimitusjohtaja lähetti tervetulovideon käyttäjille Workplacen kautta, mikä osaltaan osoitti johdon tukea Workplacelle. Liiketoimintajohtajien eli esimiesten omien esimiesten vastuulla oli varmistaa, että esimiehet käyvät henkilöstön kanssa vaaditut Workplace-tiedotteet läpi henkilöstöpalavereissa.

”...se [toimialajohtaja] vaatii kaikilta ryhmäpäälliköiltä, et varmistakaa jokaisesta toimipaikasta, että materiaali käydään läpi näissä kuukausipalavereissa. Et se tule siinä vähän niinku omalta esimieheltään. Esimiehen esimieheltä tulee se, ei pelkäätkään tukitoimintoja edustavalta viestintäjohtajalta...” -Haastateltava 1

Käyttöönottopäivän jälkeen esimiehillä oli aikaa tutustua Workplaceen ja harjoitella käyttöä ennen henkilöstön käyttöönottopäivää. Tämä luettiin mukaan käyttäjän huomiointiin osana käyttöönottoprosessia, mikä kasvattaa käyttäjän ulkoista kontrollia käyttöönotossa. Käyttäjäprofiilit ja ryhmärakenteet oltiin jälleen perustettu Workplaceen valmiiksi. Tekniset valmistelut luettiin tekniseksi tueksi, mikä puolestaan kasvattaa käyttäjän sisäistä kontrollia käyttöönotossa. Lisäksi muun muassa toimialajohtajat olivat tuottaneet Workplaceen runsaasti ajankohtaista sisältöä valmiiksi eli aikaisia omaksujia hyödynnettiin Workplacen käyttöönotossa sisällön tuotannossa.

Esimiehille jaettiin omat ja toimipaikan henkilökunnan käyttäjätunnukset kaksi kertaa vuodessa järjestettävässä esimiespäivässä 6.2.2018. Tunnusten saamisen kokemuksesta haluttiin vahvistaa sillä, että tunnukset tulostettiin paperiksi ja ne ojennettiin kullekin esimiehelle henkilökohtaisesti paikan päällä esimiespäivässä. Fyysisen materiaalin hyödyntäminen herätti huomiota ja kiinnostusta ja lisäsi esimiesten todennäköisyyttä osallistua Workplacen käyttöön.

”Meidän ei ois tarvinnut tulostaa niitä jokasen toimipaikan ihmisten henkilöstötunnuksia ja käyttöohjeita kirjekuoriin -- mut se oli ihanan fyysinen, kun ihmiset tuli johon sille ja -- voi antaa sille oman kuoren, et täs on teidän” -Haastateltava 1

Tehtäväkortti toteutettiin maantieteellisen hajautumisen vuoksi Workplacessa kyselyn muodossa, jossa tehtävän suoritettuaan sai käydä merkitsemässä suorituksen kaikkien nähtävälle.

” Ja samat tehtäväkortit tehtiin. Tällä kertaa tehtiin sen ihan Workplaceen yhteiseen ryhmään. Ihan laitettiin et käy klikkaamassa, kun oot tehnyt nää.” -Haastateltava 1

Tällöin omaa suoritustaan saattoi vertailla toisten suorituksiin, mikä tunnistiin pelillistämiseksi kilpailun keinoin, minkä on kirjallisuuskatsauksen perusteella todettu kasvattavan järjestelmän osallistavuutta. Tehtäväkortissa käytiin läpi Workplacen toiminnallisuuksia eli koulutuksen keinoin tuettiin käyttäjän teknistä osaamista ja sisäistä kontrollia Workplacen käyttöönotossa. Tehtävissä tutustuttiin siihen, mistä sähköpostihälytykset saadaan pois päältä, miten liitytään ryhmiin, millaisia teknisiä ominaisuuksia Workplacessa on ja miten Workplace- ja Workchat-sovellukset asennetaan älypuhelimeen. Tehtäväkorttien suorittamista tarkasteltiin suoraan Workplacessa, ja muistutuksia tehtävien suorittamisesta lähetettiin tarvittaessa Workchatin kautta. Kirjallisuudesta tunnistetuista käyttäjän osallistamisen keinoista tämä viittasi palautteeseen omasta toiminnasta.

Ensimmäisessä aallossa konttorin työntekijöiden käyttöä pystyttiin tarkastelemaan lähietäisyydeltä ja tarvittaessa neuvomaan kädestä pitäen niitä, jotka eivät muuten olisi pysyneet muutoksessa mukana. Esimiesten käyttöönotossa samaa mahdollisuutta ei ollut, sillä esimiehiä oli yhteensä yli 100 ja he olivat hajaantuneina eri toimipaikoissa ympäri maakuntaa.

”...esimiehiä ei pystytä siinä missä konttorin väki me pystyttiin kaikki henkilökohtaisesti kiertämään läpi ja varmistamaan, että asiat on ok. Niin samaa me ei pystytty esimiehille tekemään, kun heitä on yli sata. Ja he on ympäri [maakuntaa]. Ja he koontuu tosi harvoin.” -Haastateltava 1

Tämä saattoi omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että kaikki esimiehet eivät seisseet Workplacen käyttöönoton takana, eivätkä alkaneet sovitusti julkaista Workplacessa tiedotteita. Esimiesten määräysvaltaa toimipaikoissa ei kuitenkaan haluttu horjuttaa, joten tällaisissa toimipaikoissa Workplacen käytön toivottiin kasvavan alhaalta ylöspäin eli henkilöstöltä muille. Johdon tuen merkitys käyttöönotolle tunnistettiin seuraavasti:

”...viestinnässä kaikki viestit pysähtyy esimieheen ja kaikki tällaiset uusien asioiden jalkautus pysähtyy siihen esimieheen. -- sen takia ne on avainasemassa...” - Haastateltava 2

Esimiehiä pyrittiin osallistamaan Workplacen käyttöön ensisijaisesti sisäistä kontrollia kasvattamalla koulutusten ja teknisen tuen kautta. Esimiehille järjestetyissä koulutuksissa korostettiin medialukutaidon merkitystä ja pyrittiin kasvattamaan esimiesten ymmärrystä Workplacen hyödyistä. Workplacen käyttöönottoa vastustavia esimiehiä oli lopulta vain murto-osa kaikista esimiehistä.

”...mitä nyt oon niille esimiehille koulutuksia pitänyt, niin -- suurin huoli mitä ne puuhuu työntekijöistään, -- on se et nyt tulee niin paljon niille sitä tietoo et miten ne nyt siitä selviää. Niin sit mä oon niille sanonu et eikös nyt ookin ihan oikeesti vaan niin, että teistä tuntuu nyt siltä, sen takia koska te ette itse osaa käyttää tätä -- medialukutaitoo käytännössä mitä niille opetetaan. Ja sit kun ne hoksaa ite sen niin niille tulee sellanen olo et joo, olihan tää oikeesti ihan hallinnassa. Sitte ne pystyy sen ottaan kaikessa rauhassa sen tiiminsä kanssa.”-Haastateltava 2

Käyttäjien osallistamista tarkasteltiin aktivoitujen käyttäjätunnusten määrinä ja tehtävälistan toteutumisenä. Esimiesten sisällöntuotantoaktiivisuutta ei seurattu, sillä heidän viestintänsä kohteet eli henkilöstö ei vielä käyttänyt Workplacea, eikä esimerkiksi viikkotiedotteita vielä kannattanut julkaista Workplaceen.

” Esimiehet ei oo päässy -- tuottamaan sisältöä siinä vaiheessa, kun ne työryhmät ei oo ollut siellä vielä. Eli ryhmien aktiivisuutta ja sitä sisällön tuottoa ei oo seurattu, koska sitä ei tavallaan tässä tilanteessa ollu.” -Haastateltava 1

Suurimmaksi kysymykseksi heräsi, millainen sisältö jatkossa jaetaisiin Workplacen kautta ja mikä muuta kautta niin, että esimerkiksi tietoturvan riittävä taso pystyttäisiin jatkossakin takaamaan. Toisin sanoen käyttöönotossa tunnistettiin tarve yhteisille pelisäännöille.

Narratiivin lopputulemana suurin osa esimiehistä oli aktivoinut käyttäjätunnuksensa ja tutustunut Workplacen käyttöön. Esimiesten vatuulla oli jalkauttaa Workplacen käyttöönotto omaan toimipisteeseensä ja he alkoivat jo valmistautua työntekijöiden käyttöönottoon. Toisen käyttöönottoaallon eteneminen viestintä- ja markkinointijohtajan mukaan on tiivistetty Davidsonin (1997) mukaiseen narratiivisen analyysin taulukkoon 10.

TAULUKKO 10 Käyttöönoton kolmas toinen vaihe viestintä- ja markkinointipäällikön mukaan

Kategoria	Kuvaus
<b>Kertojan tiivistelmä</b>	"Esimiehet, joo. Muuten monistettiin kaikki hyvät opit siitä ensimmäisestä vaiheesta, mutta tehtiin tehtäväkortit ja vinkki-listat, että miten pääset alkuun. Tottakai ne muokattiin heidän roolinsa sopivaksi..." -Haastateltava 1
<b>Kertojan näkökulma</b>	Kertojen näkökulma tulee esiin heidän käyttämästään ensimmäisestä persoonamuodosta (minä ja me).
<b>Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu</b>	-
<b>Toimijat</b>	"Me ollaan konttorilla" -Haastateltava 1 Toimijoina myös käyttöönoton kohde eli esimiehet
<b>Ongelmallinen tilanne</b>	"...sitte helmikuun alku, oli, tuli tää niin sanottu toinen aalto eli esimiehet -- niin ne ajettiin sinne sisään." -Haastateltava 1
<b>Tavoite/ ongelman ratkaisu</b>	Viedä läpi Workplacen toinen käyttöönottoaalto ja osallistaa käyttäjiä Workplacessa.
<b>Toiminnot ja tapahtumat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon tuki runsaana tiedotuksena,</li> <li>- Aikaiset omaksujat sisällön tuotannossa,</li> <li>- Käyttäjän ulkoinen kontrolli runsaana tiedottamisena ja huomioimalla käyttäjä osana käyttöönottoprosessia,</li> <li>- Käyttäjän sisäinen kontrolli teknisenä tukena,</li> <li>- Fyysinen materiaali käyttäjätunnusten jaossa,</li> <li>- Pelillistäminen: kilpailu, mikä ilmeni tehtävälistan julkaisemisena Workplacessa,</li> <li>- Pelillistäminen: itseilmaisu, mikä ilmeni tehtävälistassa käyttäjäprofiilin päivittämisenä,</li> <li>- Palaute omasta toiminnasta tehtävälistan suorittamisessa,</li> <li>- Käyttäjien osallistumisen seuraaminen aktivoituina käyttäjätunnuksina ja seuraamalla tehtävälistoja,</li> <li>- Tunnistettiin tarve yhteisille pelisäännöille</li> </ul>
<b>Lopputulemat</b>	"...esimiesten silmät alko lukittua siihen, että he saa oman porukkansa aktivoitua sinne mukaan." - Haastateltava 1

#### 6.3.4 Vaihe 4: Kolmas käyttöönottoaalto

Tämä luku analysoi narratiivisen analyysin keinoin Workplacen käyttöönoton kolmatta aaltoa viestintä- ja markkinointipäällikön kertomuksesta. Kertoja tiivistä kolmannen käyttöönottoaallon tapahtumat siten, että siihen monistettiin kahdessa ensimmäisessä aallossa hyväksi havaitut keinot, mikä teki siitä hyvin valmistellun. Kertojamuoto oli minä tai me, mistä ilmeni kertoja näkökulma kertomukseen. Suuntautumista tai kontekstin kuvailua ei ollut tunnistettavissa. Toimijoina oli kertojan itsensä lisäksi käyttöönottajat eli toimipaikkojen työntekijät. Ongelmallinen tilanne alkoi maaliskuun 2018 alussa, kun kaikki yrityksen



työntekijät ottivat käyttöön Workplacen. Tavoitteena oli viedä läpi kolmas käyttöönottoaalto ja osallistaa käyttäjiä Workplacessa. Kertomuksen toiminnoiksi tunnistettiin kolmannessa käyttöönottoaallossa hyödynnetyt käyttäjän osallistamisen keinot.

Kolmas ja viimeinen käyttöönottoaalto kohdistui yrityksen henkilöstöön. Workplacesta oltiin käyttöönottopäätöksestä lähtien julkaistu säännöllisesti juttuja henkilöstölehdessä eli käyttäjän ulkoista kontrollia oltiin kasvatettu runsaalla tiedottamisella käyttöönoton syistä. Esimiesten vastuulla oli ollut tiedottaa henkilökunnalleen käyttöönotosta ja jakaa käyttäjätunnukset työntekijöille, millä korostettiin johdon tukea projektille. Henkilöstön käyttöönottopäivän ympärille kopioitiin onnistuneita aktiviteetteja edellisistä käyttöönottoaalloista. Tekniset valmistelut toistettiin kuten edellisissä aalloissa niin, että käyttäjäprofiilit ja ryhmärakenteet oltiin luotu Workplaceen valmiiksi.

”-- siinä monistettiin ne samat hyvät kokemukset kahesta ekasta. Eli se et se on hyvin valmisteltu. Ja kaikilla on tunnukset. Kaikilla on ryhmät. -- Ja samat tehtäväkortit tehtiin. Tällä kertaa tehtiin sen ihan Workplaceen yhteiseen ryhmään. -- käytiin samat asiat, mitkä oltiin opittu konttorilta ja esimiehiltä.” -Haastateltava 1

Tehtäväkortteja muokattiin aiemmista aalloista saadun palautteen perusteella ja ne julkaistiin kaikkien yhteiseen ryhmään. Käyttäjät otettiin näin huomioon käyttöönottoprosessissa tukien käyttäjän ulkoista kontrollia. Yhteisessä ryhmässä käyttäjät saattoivat vertailla suorituksiaan toisten suorituksiin, mikä viittasi pelillistämiseen kilpailun keinoin, oman edistymisen seuraamiseen ja palautteen saamiseksi omasta toiminnasta.

Turvallinen aloitus pyrittiin takaamaan runsaalla ohjeistuksella perusasioihin, ja Workplacen vastuutiimi oli varannut osan työajastaan henkilöstön kysymyksiin vastaamiseen. Teknisen tuen tarjoaminen vahvisti käyttäjien sisäistä kontrollia.

”...mehän raivattiin keskiviikko-torstai-perjantai, kerrottiin kaikille, me ollaan konttorilla paikanpäällä. Mitä tahansa tulee niin kysykää.” -Haastateltava 1

Toimipaikoille oltiin kehitetty uusia tapoja lisätä käyttöönottopäivän näkyvyyttä toimipaikoilla esimerkiksi tarrojen ja somistusten muodoissa, joissa oli vinkkejä siihen, miksi Workplacea kannattaa alkaa käyttää juuri sillä hetkellä. Fyysisen materiaalin hyödyntäminen herätti kiinnostusta ja mielenkiintoa käyttäjissä, mikä kasvatti heidän todennäköisyyttään osallistua Workplacen käyttöön.

Viraalin sisällön näkökulmasta vapaa-ajan sisältöä ei kannustettu jakamaan. Viraaliksi sisällöksi löydettiin sen sijaan yrityksen tuottama kuluttajille suunnattu markkinointimateriaali, joka julkaistiin Workplacessa etukäteen ja herätti käyttäjien aktiivisuuden.

”Vapaa-ajan sisältöä ei kannustettu [jakamaa], mutta muuten itseasiassa kannustettiin. -- esimerkiks, kun telkkarissa on pyöriny [yrityksen] mainokset -- Niin nehän ja-

ettiin tuolla viikko ennen kuin ne tuli mediaan. Ihmiset jako ihan innoissaan.” - Haastateltava 1

Käyttö herätti paljon kysymyksiä ja sen huomattiin muokkaavan organisaatiokulttuuria. Suuri osa kaupan alan henkilöstöstä työskenteli suurimman osan päivästä muualla kuin tietokoneen tai mobiililaitteen ääressä, mikä herätti kysymyksiä siitä, käytettiinkö Workplacea työ- vai vapaa-ajalla.

”...että ihmiset oli vähän hämmentyneitä siitä, että millä ajalla tätä oli tarkoitus käyttää jos et oo asiantuntijatyössä.” -Haastateltava 1

Käytölle rajattiin yhteiset suuntaviivat, joiden mukaan Workplacea sai käyttää työajalla ja puhelinta entisestä poiketen kantaa mukana töissä.

”Et tuli semmonen poikkeuksellinen lupa kantaa omaa kännykkää mukana työtehtävissä, mitä aikasemmin ei oo ollut. Tän tyyppisiä vedettiin siinä alussa sitten linjauksia.” -Haastateltava 1

Käyttöönoton aikana tunnistettiin tarve yhteisille pelisäännöille. Yhteiset pelisäännöt lisäsivät käyttäjien turvallisuuden tunnetta ja paransivat käyttäjän ymmärrystä omasta roolistaan Workplacen käyttöönnotossa. Yhteiset pelisäännöt osallistivat käyttäjiä Workplacen käyttöön.

Henkilöstön käyttöönottoa seurattiin tehtäväkorttikyselyn vastausten avulla ja aktiivista käyttöönottoprosenttia tarkkailemalla. Ryhmäaktiivisuuden osalta pyrittiin tunnistamaan aktiivisimmat ja hiljaisimmat ryhmät. Kriittisimpien ryhmien (esimerkiksi koko yrityksen laajuinen ryhmä) kohdalla käytiin sisältöä läpi jatkuvasti ja tarkasteltiin, kuka julkaisi sisältöä ja koska sekä ketkä sisältöä seurasivat.

Käyttöönottopäivän jälkeiselle kahdelle viikolle oltiin laadittu mediasuunnitelma, jolla haluttiin taata runsas sisältö alusta alkaen. Mediasuunnitelman ulkopuolinen pohjasisältö todettiin jälleen odotettua runsaammaksi, joten osa mediasuunnitelman mukaisista sisällöistä päätettiin jättää julkaisematta.

”Pohjasisältö olikin yllättävän hyvää jo. Jotain me jätettiin jopa sisältösuunnitelmasta pois, koska tuntu, että tuli jopa liikaa. Me oltiin ehkä vähän liian kunnianhimosia, et miten me tuotetaan sisältöä ensimmäisinä viikkoina, koska ne ihmiset alko itse tuottaa sitä niin paljon.” -Haastateltava 1

Runsas käyttäjäaktiivisuus kieli siitä, että käyttöönnotossa hyödynnetyt käyttäjän osallistamisen keinot toimivat odotetusti tai jopa odotettua voimakkaammin osallistaen käyttäjiä Workplacen käyttöön. Viestintä- ja markkinointijohtajan kertomus kolmannen käyttöönottoaallon etenemisestä on tiivistetty Davidsonin (1997) mukaiseen narratiivisen analyysin taulukkoon 11.

TAULUKKO 11 Kolmas käyttöönottoaalto viestintä- ja markkinointijohtajan mukaan

Kategoria	Kuvaus
Kertojan tiivistelmä	"No siinä monistettiin ne samat hyvät kokemukset kahesta ekasta. Eli se et se on hyvin valmisteltu." -Haastateltava 1
Kertojan näkökulma	Kertojan näkökulma tulee esiin hänen käyttämästään ensimmäisestä persoonamuodosta (minä ja me).
Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu	-
Toimijat	"Mä ajattelin..." -Haastateltava 1 "Me oltiin..." -Haastateltava 1 Toimijoina myös työntekijät.
Ongelmallinen tilanne	"Se oli moneskokohan, 1.3. kun saatiin koko [yritys käyttämään]." - Haastateltava 1
Tavoite/ ongelman ratkaisu	Viedä läpi Workplacen kolmas käyttöönottoaalto ja osallistaa käyttäjiä Workplacessa.
Toiminnot ja tapahtumat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon tuki runsaana tiedotuksena,</li> <li>- Aikaiset omaksujat sisällön tuotannossa,</li> <li>- Aikaiset omaksujat teknisenä tukena,</li> <li>- Käyttäjän ulkoinen kontrolli runsaana tiedottamisena ja huomioimalla käyttäjä osana käyttöönottoprosessia,</li> <li>- Käyttäjän sisäinen kontrolli teknisenä tukena,</li> <li>- Fyysinen materiaali toimipisteillä somistuksena,</li> <li>- Pelillistäminen: kilpailu, mikä ilmeni tehtävälistan julkaisemisena Workplacessa,</li> <li>- Pelillistäminen: itseilmaisu, mikä ilmeni tehtävälistassa käyttäjäprofiilin päivittämisenä,</li> <li>- Palaute omasta toiminnasta tehtävälistan suorittamisessa,</li> <li>- Viraali sisältö markkinointimateriaalina,</li> <li>- Yhteiset pelisäännöt luotiin tarpeen ilmenstyessä,</li> <li>- Käyttäjien osallistumisen seuraaminen aktivoituina käyttäjätunnuksina ja seuraamalla tehtävälistoja, julkaisumääriä ja käyttäjäaktiivisuutta</li> </ul>
Lopputulemat	Henkilöstön käyttöönottoprosentti saatiin kasvatettua 82%:iin ja sisältöä tuotettiin odotettua runsaammin.

### 6.3.5 Vaihe 5: Käyttäminen

Tämä luku analysoi narratiivisen analyysin keinoin viestintä- ja markkinointijohtajan kertomuksen Workplacen käyttövaiheen alkamisesta. Narratiivissa oli ensimmäisen persoonamuodon kertoja, mikä kertoi kertojan suhtautumisesta narratiiviin. Kontekstina oli parhaillaan meneillään ollut Workplacen käyttövaihe yrityksessä. Ongelmallinen tilanne kertomuksessa oli käyttöönottoprosentin kasvattaminen käyttöönoton jälkeisenä aikana. Tavoitteena oli kasvattaa Workplacen käyttöönottoprosenttia yrityksessä.

Kolmannen käyttöönottoaallon jälkeen koko yrityksen henkilöstö käytti Workplacea arkiviestinnässään, mikä johti seuraavaan vaiheeseen eli itse käyttöön. Korkea käyttäjäaktiivisuus toimipaikkaryhmissä kertoi arkiviestinnän siirtymisestä Workplaceen, mikä vahvisti Workplacen tuomia hyötyjä yritykselle parantamalla sisäistä viestintää ja tiedon kulkua organisaatiossa.

"...siinä on käyny se, mitä mä toivoin et on käyny. Eli se aktiivisin ryhmä ei oo enää ne kaikkien yhteiset ryhmät. Vaan aktiivisimpia ryhmiä siellä on toimipaikkojen omat ryhmät. -- Eli niitten se arjen tieto pyörii nyt siellä ryhmässä." -Haastateltava 1

Tiedon jakamisen suunnan havaittiin muuttuneen Workplacen käyttöön myötä. Aiemmin tieto kulki organisaatiossa viestinnän mukana ylhäältä alas. Workplacen käyttöönnoton myötä vertaistuen antaminen helpottui ja sen määrän havaittiin kasvaneen. Vertaistuen mahdollisuuden koettiin nopeuttavan tiedon liikkumista, vähentävän hierarkiaa ja hyödyntävän organisaation tiedollisia resursseja entistä tehokkaammin.

"...jos vertaistuki toimii, se on paljon parempi, kuin et tulis ylhäältä alas, et nyt näin teet." -Haastateltava 1

Workplacen koettiin mahdollistavan koko tiimin osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon, mikä ei aiemmin ollut mahdollista organisaatiossa.

"Nyt meillä on ollu vähän tämmösiä, no ehkä enemmän osallistamisen keino on just tää, et nyt me ideoidaan mihin meidän joululahjotus käytetään..." -Haastateltava 1

Käyttö-vaiheen tavoitteena oli kasvattaa käyttäjien aktiivisuutta Workplaceassa ja korottaa käyttöönottoprosenttia 90 prosenttiin. Henkilöstön ensimmäisellä käyttöönottoviikolla käyttöönottoprosentti oli jo 62 %, toisella viikolla 70 % ja käyttö-vaiheen alussa 82 %.

"Ekalla viikolla se [käyttöönottoprosentti] oli 62 % henkilöstöstä. Viikko siitä se oli 70 -- viikko sitten -- se oli 82. -- lopullinen tavoite on 90. Facebook sanoo, et se 70 on jo tavallaan todella hyvän käytön raja. Mutta koska me ollaan maantieteellisesti niin hajallaan, niin me haluttiin tähdätä vähän ylemmäs..." -Haastateltava 1

Korkea käyttöönottoprosentti käyttö-vaiheen alussa kertoi siitä, että käyttäjien osallistaminen on ollut vahvaa käyttöönnoton aikana. Tunnistettujen käyttäjän osallistamisen keinojen voitiin siis olettaa vahvistavan käyttäjän osallistamista yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Narratiivin lopputulemana oli, että käyttöönottoprosenttia saatiin kasvatettua ja sisältöä tuotettiin runsaasti. Narratiivin analyysi on tiivistetty Davidsonin (1997) mukaiseen narratiivisen analyysin taulukkoon 12.

TAULUKKO 12 Workplacen käyttövaiheen alku viestintä- ja markkinointijohtajan mukaan

Kategoria	Kuvaus
Kertojan tiivistelmä	-
Kertojan näkökulma	Kertojen näkökulma tulee esiin heidän käyttämästään ensimmäisestä persoonamuodosta (minä ja me).
Suuntautuminen/ kontekstin kuvailu	"Nyt on menossa se neljäs vaihe eli se käyttäminen." - Haastateltava 1
Toimijat	
Ongelmallinen tilanne	Käyttönottoprosenttia haluttiin kasvattaa, kun kaikki työntekijät ovat ottaneet Workplacen käyttöön.
Tavoite/ ongelman ratkaisu	Kasvattaa käyttönottoprosenttia korkeammaksi.
Toiminnot ja tapahtumat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arkiviestintä siirtyi Workplaceen,</li> <li>- Vertaistuki lisääntyi,</li> <li>- Koko tiimi saatiin osallistettua päätöksentekoon.</li> </ul>
Lopputulemat	Henkilöstön käyttönottoprosentti saatiin kasvatettua ja sisältöä tuotettiin odotettua runsaammin.

## 7 KÄYTTÄJÄN OSALLISTAMISEN KEINOT TA-PAUKSESSA

Kirjallisuudesta löydettiin yhdeksän käyttäjän osallistamisen keinoa, joita voidaan hyödyntää YSM:n käyttöönotossa. Keinot olivat:

1. Pelillistäminen: status
2. Pelillistäminen: itseilmaisu
3. Pelillistäminen: kilpailu
4. Viraali sisältö
5. Palaute omasta toiminnasta
6. Johdon tuki
7. Käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen
8. Käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen
9. Aikaisten omaksujien hyödyntäminen.

Eisenhardtin (1989) mukaan teorian rakentamisessa vaadittu elementti on uusien käsitteiden, teorian ja hypoteesien vertailu olemassa olevaan kirjallisuuteen. Vertailussa tulee selvittää, mitkä asiat uusissa tuloksissa ja aiemmassa kirjallisuudessa tukevat toisiaan ja miltä osin ne ovat ristiriidassa. Tässä tutkimuksessa aiempaan kirjallisuuteen perehdyttiin luvuissa 2-4, minkä pohjalta muodostettiin taulukko käyttäjän osallistamisen keinoista YSM:n käyttöönottovaiheessa. Luvussa 5 esiteltiin tutkimusmetodi ja luvussa 6 perehdyttiin empiiriseen aineistoon ja sen analyysiin. Tämä luku pyrkii vertailemaan löydöksiä keskenään ja muodostamaan johtopäätöksiä aiemman analyysin perusteella.

Tässä luvussa vertaillaan haastatteluista löydettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja kirjallisuudesta löydettyihin. Ensin tarkastellaan, oltiinko kirjallisuudesta löydettyjä keinoja hyödynnetty tutkimuskohteessa ja analysoidaan miten niiden käyttöä tai käyttämättä jättämistä oltiin perusteltu luvussa 7.1. Sen jälkeen, luvussa 7.2, analysoidaan niitä tutkimuskohteessa hyödynnettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja, joita ei oltu mainittu kirjallisuudessa.

## 7.1 Kirjallisuudesta löydetyt käyttäjän osallistamisen keinot tapauksessa

Tässä luvussa teemoitellaan sisällön analyysissä narratiivisen analyysin keinoin löydetyt käyttäjän osallistamisen keinot, jotka ovat kirjallisuudesta tunnistettujen käyttäjän osallistamisen keinojen eli teoriapohjan mukaisia. Jokaista kirjallisuuskatsauksen mukaista käyttäjän osallistamisen keinoa kohdeltiin omana teemanaan ja sen mukaisia käyttäjän osallistamisen keinoja etsittiin aineistosta. Tavoitteena oli selvittää, oltiinko teoriapohjan mukaisia käyttäjän osallistamisen keinoja hyödynnetty tapauksessa sekä mitkä niiden koetut vaikutukset olivat. Mikäli keinon käyttöä oltiin tietoisesti vältetty, haluttiin selvittää miksi keinoa ei koettu kokeilemisen arvoiseksi tapauksessa.

### 7.1.1 Pelillistäminen: status

Käyttäjän osallistamisen keinojen tunnistaminen tutkimuskohteesta aloitettiin pelillistämisen keinojen tarkastelusta. Yleisesti pelillistämisen keinoista havaittiin, että liiallista pelillistämistä pyrittiin Workplacen käyttöönotossa välttämään, jotta ihmiset erottaisivat Workplacen edelleen työviestinnälliseksi työkaluksi, eikä sisältö muuttuisi liian leikkisäksi.

”...siinä tulee se ero ihan sosiaalisen median ja työviestinnän välillä on se, et kuinka paljon halutaan tehdä sen leikkisää. Koska tos on se vaara, -- et sinne alkais tulla kissavideoita ja muita.” -Haastateltava 1

Pelillistämisen keinoista status tarkoittaa esimerkiksi tasojen suorittamista ja tavoitteiden saavuttamista YSM:ssä. Tutkimuskohteessa tietoisesti vältettiin käyttäjätasoa käyttöönottovaiheessa, sillä sen koettiin korostavan entisestään käyttäjien epävarmuutta omasta osaamisestaan, mikäli he jäivät alhaiselle käyttäjätasolle.

”...siinä [käyttäjätasossa] on myös se kääntöpuoli, et osoitetaan ihmisille, jotka ei vielä osaa.” -Haastateltava 1

Käyttäjätasoa ei myöskään haluttu rakentaa erilaisiksi organisaation hierarkian perusteella, sillä Workplacen haluttiin parantaa sisäistä viestintää kaatamalla hierarkkisia raja-aitoja ja helpottamalla kommunikointia organisaatiotasojen välillä. Siksi oli tärkeää, että jokaisen organisaatiotason työntekijät olivat samanarvoisessa asemassa viestijöinä käyttöönottohetkellä. Tasojen suorittaminen nähtiin kuitenkin mahdollisuutena käytön vakiinnuttua ja keinona pitää käyttäjien mielenkiinto yllä käytön arkipäiväistytyä. Tällöin käyttäjille on jo muodostunut itsevarmuutta peruskäytöstä, jolloin tasojen suorittaminen voisi toimia tarkoituksenmukaisesti käyttöä lisäävänä tekijänä.

### 7.1.2 Pelillistäminen: itseilmaisu

Toinen tarkasteltu pelillistämisen keino oli itseilmaisu, jolla tarkoitetaan esimerkiksi ammatillisten tunnustusten ja palkintojen saavuttamista YSM:ssa. Tutkimuskohteessa hyödynnettiin osittain itseilmaisu pelillistämisen keinona, sillä kaikille pakollisessa tehtäväkortissa oli mukana tehtävä, jossa käyttäjän tuli käydä päivittämässä oma profiilinsa ja esimerkiksi lisätä oma profiilikuva ja tarkistaa titteli.

”...jaettiin kaikkien työpöydälle tällainen A4, missä oli ihan tehtävälista että tarkastan profiilikuva ja nimen ja tittelin...” -Haastateltava 1

Tämä liittyi vahvasti muista käyttäjäprofiileista erottautumiseen YSM:ssa, mikä on yksi itseilmaisun tavoitteista. Käyttäjäprofiilit oli luotu työntekijöille valmiiksi jo ennen käyttöönottoa, eikä ammattitaidon esittelemiseen erityisesti kannustettu. Käyttäjäprofiilin päivittämistä seurattiin tehtävälistan suoritusten perusteella.

### 7.1.3 Pelillistäminen: kilpailu

Kolmas tarkasteltu pelillistämisen keino oli kilpailu, jonka avulla käyttäjä voi seurata omaa suorituskykyään suhteessa muihin käyttäjiin. Kilpailu voi ilmetä myös suorana käyttäjien kesken järjestettynä kilpailuna. Käyttöönottopäivinä käyttäjille jaettiin tehtävälisat, jonka tehtävien avulla käyttäjä pääsi tutustumaan Workplacen ominaisuuksiin ja perustoimintoihin. Eteenkin toisessa ja kolmannessa käyttöönottoaallossa tehtävälisatoissa oli selviä kilpailun ominaisuuksia, sillä tehtävälisatojen suorittamista seurattiin yhteisellä kyselyllä Workplacen ryhmissä. Tehtävän suoritettuaan käyttäjä merkitsi kyselyyn suorittaneensa tehtävän ja käyttäjän merkinnät näkyivät myös muille käyttäjille. Samalla käyttäjät saattoivat verrata omaa suorituskykyään muiden suorituksiin.

” Kun näki kuka on tehny ja klikannu ja kuinka monta. Vähän sosiaalinen paine, et hei munki pitää tehdä tuo.” -Haastateltava 1

”So you see that ok, I am the last one who doesn't have this so, that's the gamification.” -Haastateltava 2

Käyttövaiheessa kilpailuja hyödynnettiin erityisesti ryhmien kesken. Suunnitelmissa oli muun muassa joululahjoituskilpailu, johon ryhmät saivat jättää ehdotuksia joulun hyväntekeväisyyslahjoituksen kohteeksi ja voittajatiimi palkittaisiin yhteisellä virkistyspäivällä. Tällaisten kilpailujen koettiin kasvattavan käyttäjän osallisuuden tunnetta organisaatiossa.

”...me ideoidaan mihin meidän joululahjotus käytetään. Ja siinä on se, että kaikki toimipaikat, jotka ehdottaa yhen idean, he osallistuu siihen et arvotaan virkistyspäivä koko porukalle.” -Haastateltava 1



"I've been searching for the right analytics tool so that I could start it [competition] -- There are some like this that you can achieve some milestones if you post. -- It could be really nice if we had this some kind of inner competition." -Haastateltava 2

#### 7.1.4 Viraali sisältö

Kirjallisuuden mukaan viraali sisältö vaikuttaa suoraan käyttäjien tykkäys-, kommentointi- ja jakamismääriin kasvattamalla niitä. Tutkimuskohteessa myös viraalin sisällön odotettiin olevan ammatillista ja puhtaasti vapaa-ajan sisältöä ei kannustettu jakamaan

" Vapaa-ajan sisältöä ei kannustettu [jakamaan]..." -Haastateltava 1

Viraalina sisältönä hyödynnettiin ulkoiseen markkinointiin tarkoitettua viihdyttävää materiaalia, jota jaettiin Workplaceen ennen virallista julkistusta. Käyttäjää kannustettiin jakamaan, kommentoimaan ja tykkäämään näistä julkaisuista. Samalla työntekijät tutustutettiin konsernin markkinointimateriaaliin. Keino osoittautui onnistuneeksi, sillä markkinointimateriaalien tykkäys- kommentointi- ja jakamismäärät olivat korkeita.

"Niin nehän [ulkoiset markkinointimateriaalit] jaettiin tuolla viikko ennen kuin ne tuli mediaan. Ihmiset jako ihan innoissaan, et mikä tää möhkiäinen oli..." - Haastateltava 1

#### 7.1.5 Palaute omasta toiminnasta

Palaute omasta toiminnasta on YSM:n ominaisuus, jonka avulla käyttäjä voi tarkastella omaa toimintaansa ja saada parannusehdotuksia sekä kannustamista vuorovaikutukselliseen palautteen antoon. Tutkimuskohteessa käyttäjät pystyivät tarkastelemaan omaa toimintaansa käyttöönottoaiheessa tehtäväkorttien suoritusten kautta, johon merkittiin omat suoritukset. Vuorovaikutuksellista palautteenantoa ei itsessään kannustettu aloittamaan, mutta sellaista ilmeni esimerkiksi esimiesten ryhmässä, jolloin palautteen antoa kannustettiin jatka-

"... sisällöllistä palautetta, miten kannattais kehittää, niin semmosta ei oo kyllä tehty." -Haastateltava 1

Käyttäjien mahdollisuuksia saada palautetta omasta toiminnastaan ei suunnitelmallisesti seurattu käyttöönoton aikana. Tulevaisuudessa erilaisten tasojen lisääminen käyttöön nähtiin keinona parantaa käyttäjien mahdollisuutta seurata omia suorituksiaan.

### 7.1.6 Johdon tuki

Johdon tuki ilmenee YSM:ssa johdon esimerkkinä YSM:n käytössä ja johdolta saatuina tiedotteina. Tämä osallistamisen keino koettiin erityisen tärkeäksi ja kriittiseksi tutkimuskohteessa. Käyttöönottovaiheessa yritysjohto tuotti aktiivisesti materiaalia, tykkäsi ja kommentoi muiden julkaisuja ja toivotti käyttäjät tervetulleiksi.

”... he korostetusti tuottivat sinne materiaalia ja kävi tykkäämässä muitten julkaisuista, kävi kommentoimassa, kysymässä ja toivottamassa tervetulleeks...” - Haastateltava 1

Johdon osallistumista käyttöönottoon tuettiin tuottamalla johtohenkilöille personoidut tehtäväkortit käyttöönoton ajalle, joissa vaadittiin johdolta esimerkiksi johtamista.

”...tehtiin heille omat tehtäväkortit, mitkä oli muista ihan erilaiset.” -Haastateltava 1

Esimerkillä johtamisella pyrittiin saamaan koko henkilöstö uskomaan, että Workplacen käyttöönotto on tärkeä ja merkittävä asia ja osoittaa, että projektilla on myös ylimmän johdon tuki takanaan. Yritysjohto saatiin osallistumaan esimerkiksi johtamiseen erinomaisesti ja johdon esimerkki osallistamisen keinona toimi odotetusti.

”...tärkeimmät ihmiset oli hyvin, hyvin aktiivisia. Siitä mä olin hyvin kiitollinen.” - Haastateltava 1

### 7.1.7 Käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen

Käyttäjän sisäisen kontrollin parantamisen keinoja ovat kirjallisuuden mukaan muun muassa koulutukset ja teknisen tuen järjestäminen. Tutkimuskohteessa käyttäjille ei järjestelmällisesti järjestetty koulutusta Workplacen käytöstä, sillä käytön perusteiden oletettiin olevan käyttäjille tuttuja Facebookin kautta.

” No koulutuksia ei. Se ei tarvitse, koska meillä yli 90 % henkilöstöstä on Facebookissa, missä logiikka julkasuun on ihan sama.” -Haastateltava 1

Koulutuksen järjestäminen olisi ollut haasteellista myös sen vuoksi, että käyttäjät olivat maantieteellisesti hajaantuneet eri puolille maakuntaa. Käyttäjän sisäistä kontrollia pyrittiin sen sijaan kasvattamaan runsaalla teknisellä tuella.

”...tehtiin ihan ohjeet, et miten käytät. Se oli osa sitä tehtäväkorttia...” -Haastateltava 1

Jokaisen käytönnottoaallon valmisteluvaiheessa luotiin käyttäjille profiilit ja ryhmärakenteet valmiiksi Workplaceen. Jokaisella toimipaikalla oli yksi so-

me-lähettiläs, joka toimi tarvittaessa teknisenä tukijana lähellä työntekijöitä ja oli helposti lähestyttävissä. Käyttöönottopäivinä oltiin varauduttu kysymyksien heräämiseen ja teknisen tuen määrää oli lisätty sekä tiedotettu käyttäjiä siitä, mistä tukea voi hakea.

"...tietosesti annettiin tai vähennettiin työaikaa muualta ja laitettiin tohon [tekniseen tukeen]..." -Haastateltava 1

Workplaceen oltiin perustettu oletukseltaan kaikkien käyttäjien yhteinen teknisen tuen ryhmä, josta saattoi etsiä teknistä tukea.

"... Workplaceessa itsessään on sellanen Workplace help desk -ryhmä, mihin kaikki kuuluu ihan automaattisesti." -Haastateltava 1

Lisäksi käyttäjille esiteltiin Workplacen ominaisuuksia tehtävälisan kautta, jossa keskityttiin perustoimintoihin tutustumiseen.

"Sellanen työlista et ihmiset, niillä on turvallinen olo käyttää." -Haastateltava 1

Käyttäjän sisäisen kontrollin tukeminen koettiin onnistuneen odotetusti. Käyttövaiheessa haasteeksi koettiin ihmisten opettaminen hakemaan tukea oikeista paikoista niin, että pienehköt ongelmat osattaisiin ratkaista valmiin tukimateriaalin perusteella, eikä varsinaista tukihenkilöä tarvittaisi ratkaisemaan pieniä haasteita.

"... me ollaan jouduttu opettamaan ihmisiä pois siitä, että älä kysy aina kaikkea pientä. Et kokeile ite vaikka ensin." -Haastateltava 1

### 7.1.8 Käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen

Käyttäjän ulkoista kontrollia voidaan kirjallisuuden mukaan kasvattaa tiedottamalla henkilöstölle käyttöönoton syistä ja vaiheista sekä huomioimalla henkilöstö osana käyttöönottoprosessia. Tutkimuskohteessa käyttöönoton vaiheista ja syistä tiedotettiin runsaasti aina käyttöönottopäätöksestä lähtien ja jatkuen läpi käyttöönottoprosessin. Tiedotuskanavina käytettiin monimuotoisesti henkilöstölehteä, liiketoimintajohtajien kautta toimitettavia kuukausikirjeitä, esimiesten järjestämiä toimipaikkakohtaisia henkilöstöpalavereita, sähköpostia ja mahdollisuuksien mukaan kasvotusten järjestettäviä palavereita.

"...meil on henkilöstölehti, siinä oli kolme kertaa [juttua Workplacesta]..." -Haastateltava 1

"...niitten kuukausikirjeisiin, mitä esimies ennen luki siellä henkilöstöpalaverissa..." -Haastateltava 1

"...toimipaikkakerroksilla kerrottiin, et tulossa on ja tätä nyt toimipaikoilta odotetaan." -Haastateltava 1

Workplacen vastuutiimi pyrki esittelemään Workplacea ja käyttöönottoprosessia myös osallistamalla henkilöstötapaamisiin, kuten esimiespäivään ja liiketoimintakohtaisiin markkinointipäiviin. Tavoitteena oli saada käyttäjät varautumaan uudistukseen ja saada heidät ymmärtämään käyttöönoton syyt ja heille koituvat hyödyt. Käyttöönoton onnistumisen kannalta oli tärkeää saada kaikki yrityksen työntekijät ymmärtämään roolinsa muutoksessa ja mitä juuri heiltä odotetaan.

Käyttäjien huomiointi osana käyttöönottoprosessia ilmeni muun muassa käyttöönottoaikataulun suunnittelussa. Käyttäjille varattiin riittävästi aikaa (noin kolme viikkoa) opetella käyttöä ennen virallista käyttöönottovelvoitepäivää. Tällä taattiin myös, ettei käyttöönotto tullut henkilöstölle yllätyksenä.

*"...se, miten otettiin huomioon on esimerkiksi siinä, et miten se otetaan käyttöön. -- Niin siinäkin just se, et virallinen käyttöönottopäivä oli 21.-25.3., en muista kumpi se oli. Mut tunnukset jaettiin jo maaliskuun alussa. Et siinäkin oli se kolmen viikon puskuri. Ihmiset pystyy totuttautumaan, kirjautumaan ja käymään kokeilemassa." - Haastateltava 1*

Runsas tiedottaminen ja käyttäjien huomiointi käyttöönottoprosessissa toimivat odotetusti, sillä suurin osa käyttäjistä alkoi käyttää Workplacea jo ennen virallista käyttövelvoitepäivää. Käytön arkipäiväistyessä tarkoituksena oli hyödyntää yksilöiden tarkempaa huomiointia käytössä etenkin kriittisten ongelmatapausten kanssa, joissa käyttö ei muuten tunnu edistyvän tarpeeksi. Käytön aloittamista seurattiin aktivoitujen käyttäjätunnusten määrien perusteella.

### 7.1.9 Aikaisten omaksujien hyödyntäminen

Aikaisia omaksujia voidaan kirjallisuuden perusteella hyödyntää YSM:n käyttöönotossa luomassa sisältöä sekä teknisenä tukena. Tutkimuskohteessa aikaisia omaksujia oli kahdenlaisia. Konttorin väki otti Workplaceen käyttöön ensimmäisessä aallossa ja loi Workplaceen kiinnostavaa sisältöä ennen seuraavia käyttöönottoaaltoja.

*"Samaa logiikkaa voidaan käyttää siinä, et otettiin konttori. Et he ois niitä aikaisia omaksujia siinä myös sisällön tuotannon suhteen." -Haastateltava 1*

Toimipaikkojen some-lähettiläät, jotka olivat aikaisemmin olleet vastuussa ulkoisten Facebook-sivujen päivittämisessä, tutustutettiin Workplaceen ennen muita toimipaikkojen työntekijöitä ja pystyivät siten tarjoamaan matalan kynnyksen teknistä tukea työyhteisössään.

*"...meillä on ne some-vastaavat siellä, et ne ois varmaan suurin osa innokkaita tähänkin. Tuo on saman tyyppinen työkalu." -Haastateltava 1*

Aikaiset omaksijat onnistuivat luomaan Workplaceen runsaasti kiinnostava ja tuoretta sisältöä sekä auttamaan työyhteisöään Workplaceen käyttöön-

otossa, joten keino toimi odotetusti ja edisti käyttäjien osallistamista. Jatkossa ainakin some-lähettiläiden rooli säilyy ennallaan, jotta toimipaikoissa on jatkosakin esimiehen lisäksi ainakin yksi henkilö, joka osaa käyttää Workplacea.

#### 7.1.10 Yhteenveto teoriapohjaan vertailusta

Analyysin perusteella voidaan todeta, että kaikkia kirjallisuudesta löydettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja, pois lukien pelillistämisen keinoa statusta, hyödynnettiin tutkimuskohteessa jo käyttöönottovaiheessa. Statusta ei hyödynnetty käyttäjätasojen muodossa, sillä heikon suoritustason viestittämisen käyttäjälle pelättiin heikentävän epävarman käyttäjän halua ottaa Workplace käyttöön. Käyttäjätasojen käyttöönottoa kuitenkin suunniteltiin myöhemmässä vaiheessa, kun käyttöön oltiin totuttu. Myös muut pelillistämisen keinot koettiin hyödyllisemmiksi käyttöönottovaihetta myöhäisemmässä vaiheessa, kun käyttäjiä halutaan aktivoida jatkamaan Workplacen käyttöä edelleen. Itseilmaisuuksien kannustettiin profiilin muokkaamiseen kannustamisella. Kilpailua ilmeni perustoimintoihin tutustumiseen tarkoitetussa poll-äänestyksessä, jossa pystyi seuraamaan omaa ja muiden edistymistä. Ryhmätasolla kilpailuita järjestettiin yrityksen tasolla ajankohtaisista aiheista, kuten joululahjoituksen kohteesta.

Vapaa-ajan sisältöä ei kannustettu jakamaan viraalina sisältönä, mutta ulkoisia markkinointimateriaaleja levitettiin Workplacessa viraalina sisältönä. Palautetta omasta toiminnasta ei tietoisesti hyödynnetty, mutta sitä ilmeni tehtäväkorttien suorituksen seuraamisessa sekä kannustamisena jatkamaan omaaloitteisesti alkanutta palautteenantoa. Johdon tuki nähtiin erityisen vahvaksi keinoksi osallistaa käyttäjiä. Johdon tuen esittäminen henkilöstölle oli suunnitelmallista ja korostetun aktiivista. Johdon tuen onnistumista seurattiin Workplacen sisällön kautta tarkastelemalla, toteutuivatko kaikki johdon tuesta viestivät julkaisut aikataulussa.

Käyttäjän sisäisen kontrollin parantamiseen keskityttiin paljon eteenkin teknisen tuen näkökulmasta. Perinteisiä koulutuksia ei YSM:lle tyypilliseen tapaan koettu tarpeellisiksi. Käyttäjän ulkoisen kontrollin tukemista pidettiin tärkeäarvoisena keinona, jota toteutettiin runsaalla tiedottamisella sekä huomioimalla käyttäjäryhmien tarpeet käyttöönottoaikataulussa. Aikaisia omaksujia hyödynnettiin sekä toimialojen sisällön tuotannossa, että teknisenä tukena toimipaikoilla.

Käyttäjän osallistamisen keinojen vaikutuksia käyttäjien osallistamiseen seurattiin vaihtelevasti. Tärkeimpiä seurannan keinoja olivat aktiivisen käyttöönottoprosentin seuraaminen, yksilö- ja ryhmätason aktiivisuuden seuraaminen tykkäys- jakamis- ja kommentointimäärien perusteella sekä yleisen ilmapiirin seuraaminen ja sanallinen palaute. Tärkeimmiksi onnistunutta käyttöönottoa tukeneiksi käyttäjien osallistamisen keinoiksi koettiin johdon tuki, käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen teknisen tuen muodossa, käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen antamalla käyttäjille riittävästi aikaa opetella työkalun käyttöä ja aikaisten omaksujien hyödyntäminen eteenkin sisällön tuotannossa. Pelillistämisen keinojen koettiin osallistavan käyttäjiä tehokkaammin vasta

käyttöönoton jälkeisenä aikana. Viraalia vapaa-ajan sisältöä ei kannustettu jakamaan, mutta yrityksen tarpeisiin sovellettuna versiona viraalina sisältönä jaettiin ulkoista markkinointimateriaalia. Palautta omasta toiminnasta ei aktiivisesti hyödynnetty. Kirjallisuudesta löydettyjen käyttäjän osallistamisen keinojen vertailu tapauksessa hyödynnettyihin käyttäjän osallistamisen keinoihin on tiivistetty taulukkoon 13.

TAULUKKO 13 Kirjallisuuden käyttäjän osallistamisen keinojen vertailu tutkimuskohteen käyttäjän osallistamisen keinoihin

Osallistamisen keino	Teoria	Mihin vaikuttaa?	Konkreettisesti YSM:ssa	Hyödynnettiin?	Lähde
Pelillistäminen: status	Esteettinen kokemus	Ihmisten tulee mieltää YSM:n viestintä työviestinnäksi; Käyttäjät haluttiin pitää käyttöönottovaiheessa tasa-arvoisina; Alhaisen käyttäjätason pelättiin lisäävän käyttäjien epävarmuutta omista kyvyistään	Käyttöönotto- vaiheessa vältettiin hyödyntämästä käyttäjätasoa, mutta niiden hyödyntämistä tulevaisuudessa suunniteltiin	Ei	Suh ym., 2017; Tutkimus- haastattelut
Pelillistäminen: itseilmaisu	Esteettinen kokemus	Erottuminen muista käyttäjistä; Työntekijä tuntee olevansa osa organisaatiota ja työympäristöä	Tehtävälister: profiilin päivittäminen	Kyllä	Suh ym., 2017; Tutkimus- haastattelut
Pelillistäminen: kilpailu	Esteettinen kokemus	Tutustuminen perustointoihin; Osallisuuden tunteen kasvattaminen; Työntekijä tunnistaa oman suorituskykynsä; Työntekijä tuntee olevansa osa organisaatiota ja työympäristöä	Tehtävälister: oman suorituksen vertailu muihin käyttäjiin; Ryhmien/ tiimien väliset kilpailut	Kyllä	Suh ym., 2017; Tutkimus- haastattelut
Viraali sisältö	U&G	Työntekijöiden tutustuttaminen ulkoiseen markkinointimateriaaliin; Käyttäjien aktiivisuuden kasvattaminen YSM:ssa	Markkinointimateriaalien levittäminen etukäteen YSM:ssa; Puhtaasti vapaa-ajan sisältöä ei hyväksytty	Kyllä	Khan, 2017; Huang ym., 2015; Tutkimus- haastattelut
Palaute omasta toiminnasta	Käyttäjän osallistamisen prosessi-malli; Esteettinen kokemus	Tehtävälister antoi suuntaa, miten aloittaa käyttö; Vertaispalautetta ei oltu huomioitu järjestelmällisesti	Tehtävälister: oman edistymisen seuraminen; Vuorovaikutuksellista palautetta kannustettiin jatkamaan	Kyllä	O'Brien & Toms, 2008; Suh ym., 2018; Tutkimus- haastattelut

(jatkuu)

Taulukko 13 (jatkuu)

Osallistamisen keino	Teoria	Mihin vaikuttaa?	Konkreettisesti YSM:ssä	Hyödynnettiin?	Lähde
Johdon tuki	Käyttäjän osallistamisen prosessi-malli	Esimerkillä johtaminen; Vakuuttaa työntekijät YSM:n hyödyistä ja tärkeydestä; Osoittaa, että ylin johto seisoo YSM:n käytön takana	Johdolle personoidut tehtäväkortit	Kyllä	Facebook, 2018; Logan, 2017; O'Brien & Toms; 2008 Von Krogh, 2012; Tutkimus-haastattelut
Käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen	Coping-teoria	Tuoda ihmisille turvallinen olo käyttää YSM:aa; Käyttö omaksuttiin nopeasti myös ilman järjestelmällistä koulutusta; Teknistä tukea oli tarjolla riittävästi	Ei järjestetty koulutusta; Teknistä tukea järjestettiin runsaasti	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017; Tutkimus-haastattelut
Käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen	Coping-teoria	Käyttäjät ymmärsivät muutoksen syyt, hyödyt ja oman roolinsa muutoksessa; Käyttäjät varautuivat käyttöönottoon; Seurattiin käyttöönottoprosentilla	Tiedotettiin käyttöönoton syistä monessa eri kanavassa; Käyttäjille annettiin riittävästi aikaa opetella käyttöä	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017; Tutkimus-haastattelut
Aikaisten omaksujien hyödyntäminen	Käyttäjän osallistamisen prosessi-malli; Coping-teoria	Luoda valmiiksi kiinnostavaa sisältöä; Joka toimipaikkaan tekninen osaaja; Luoda innostusta toimipaikoissa YSM:n tulosta	Aikaisina omaksujina hyödynnettiin sekä konttorin väkeä että toimipaikkojen some-lähettiläitä	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017; O'Brien & Toms, 2010; Tutkimus-haastattelut

## 7.2 Sisällön analyysissä tunnistetut uudet käyttäjän osallistamisen keinot

Seuraavaksi haastatteluaineistosta etsittiin käyttöönottovaiheessa hyödynnettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja, joita ei tunnistettu aiemmasta kirjallisuudesta kirjallisuuskatsauksen keinoin. Ensimmäinen ainoastaan sisällön analyysissä tunnistettu käyttäjän osallistamisen keino oli fyysisen materiaalin hyödyntäminen käyttöönotossa. Fyysiset materiaalit toimipaikoilla, kuten tarrat, julisteet ja

kirjoitukset peileihin toivat näkyvyyttä käyttöönotolle käyttäjien jokapäiväisessä työympäristössä, mikä houkutteli käyttäjiä kokeilemaan Workplacen käyttöä. Fyysisiä materiaaleja hyödynnettiin ensimmäisen käyttöönottoaallon tehtävälis-toissa. Toisessa aallossa esimiehille toimitettiin käyttäjätunnukset paperisina, mikä lisäsi omalta osaltaan henkilökohtaisuuden tuntua ja teki käyttöönotosta fyysisen kokemuksen.

”Meidän ei ois tarvinnut tulostaa niitä jokasen toimipaikan ihmisten henkilöstötunnuksia ja käyttöohjeita kirjekuoriin, missä luki vaikka [toimipaikka]. Mut se oli ihan fyysinen, kun ihmiset tuli jonoon siihe ja oli sillee, aah! Ja voi antaa sillee oman kuoren, et täs on teidän. Nyt saatte mennä sinne. -- Sillee koitettiin sitä vähän karnevalisoida, vaik sen ois voinu laittaa sähköpostissa. Se ois voinu ollu tylsää. Se oli hyvää pöhinää...” -Haastateltava 1

Toinen käyttäjän osallistamista vahvistava keino, joka löydettiin ainoastaan sisällön analyysissä, oli yhteisten pelisääntöjen sopiminen YSM:n käytölle.

”Mutta toinen oli sitten se, että ihmiset oli vähän hämmentyneitä siitä, että millä ajalla tätä oli tarkoitus käyttää jos et oo asiantuntijatyössä. Itehan istun läppärin kanssa ja sitä käyttää koko ajan. Mut sit kun oot vaikka kassalla. Että onks se tarkoitus käyttää tauolla? -- Niin sitte jouduttiin hakeen pelisääntöjä siihen, et saat esimerkiks katsoo kännykkää, jos ei sulla oo siinä asiakasta.” -Haastateltava 1

Yhteisissä suuntaviivoissa sovittiin, millä ajalla Workplacea on tarkoitus käyttää, millä laitteistolla ja millaista sisältöä sinne on sallittua tuottaa. Kun pelisäännöt ovat käyttäjän tiedossa, hän voi huoletta niiden puitteissa toimia Workplacessa. Tietämys lisää turvallisuuden tunnetta YSM:ssä, madaltaa kynnystä tuottaa sisältöä ja siten vahvistaa käyttäjän osallistamista YSM:ssä.

Kolmas keino oli onnistuneista käyttöönotkokokemuksista tiedottaminen. Konkreettisina tämä ilmeni pilotointina ja siitä tiedottamisena erityisesti esimiehille. Onnistumiskokemusten todettiin herättävän toivotun kaltaista kateutta muissa esimiehissä, minkä johdosta Workplace haluttiin ottaa käyttöön muissakin toimipaikoissa.

”Tässä kohtaa ehkä se kateus et kun sä annat jollekin jotain niin se kun toi joku päällikkö sanoo siellä jossain päällikköpäivässä et me testikäytetään nyt tällstä niin siitä se alkaa sillee et aijaa, mikseikäs meillä oo tällstä. Sillä tavalla. Meillä ihmisen perustarve olla jonkun asian sisäpuolella.” -Haastateltava 2

Onnistumiskokemusten jakaminen paransi osaltaan myös työntekijöiden mielikuvaa Workplacesta ja siten vaikutti käyttäjien osallistamiseen.

Sisällön analyysissä tunnistettiin kolme käyttäjän osallistamisen keinoa, joita ei aiemmin löydetty kirjallisuudesta: fyysinen materiaali, yhteiset pelisäännöt ja onnistumisista tiedottaminen. Fyysinen materiaali herättää potentiaalisten käyttäjien huomiota ja kiinnostusta ja kasvattaa siten työntekijän todennäköisyyttä osallistua YSM:n käyttöön. Konkreettisia esimerkkejä fyysisestä materiaalista ovat tarrat, julisteet, kirjoitukset pintoihin ja muu fyysinen materiaali työpaikalla.



Yhteiset pelisäännöt lisäävät käyttäjän turvallisuuden tunnetta YSM:aan liittyen ja parantavat siten käyttäjän sisäistä kontrollia edistäen käyttäjän osallistumista YSM:n käyttöönottoon. Konkreettisesti pelisäännöt voivat kertoa esimerkiksi millä ajalla ja laitteistolla YSM:ää on tarkoitus käyttää sekä millaisen sisällön tuottaminen YSM:aan on kannustettavaa tai sallittua.

Onnistuneista käyttö- ja käyttöönottokokemuksista tiedottaminen kasvattaa potentiaalisten käyttäjien kiinnostusta YSM:aa kohtaan ja parantaa työntekijöiden mielikuvaa YSM:sta. Onnistuneina kokemuksina voidaan hyödyntää esimerkiksi pilotointiin osallistuneiden yksiköiden kokemuksia ja kertomuksia. Tutkimusaineiston analyysillä havaitut käyttäjän osallistamisen keinot on tiivistetty seuraavaan taulukkoon 14.

TAULUKKO 14 Tutkimuskohteesta tunnistetut käyttäjän osallistamisen keinot

Osallistamisen keino	Mihin vaikuttaa?	Konkreettisesti YSM:ssa	Voidaan hyödyntää YSM:n käyttöönotossa	Lähde
Fyysinen materiaali	Herättää huomiota ja kiinnostusta potentiaalisissa käyttäjissä ja kasvattaa työntekijän todennäköisyyttä osallistua	Tarrat, julisteet, kirjoitukset ym. fyysinen materiaali toimipaikoilla.	Kyllä	Sisällön analyysi
Yhteiset pelisäännöt	Lisää turvallisuuden tunnetta ja parantaa käyttäjän sisäistä kontrollia	Millä ajalla YSM:aa on tarkoitus käyttää, millä laitteistolla ja millaista sisältöä sinne on sallittua tuottaa	Kyllä	Sisällön analyysi
Onnistumisista tiedottaminen	Onnistuneista kokemuksista kuuleminen kasvattaa potentiaalisen käyttäjän kiinnostusta YSM:aa kohtaan ja parantaa selvästi työntekijän mielikuvaa YSM:sta	Pilotointi ja sen kokemuksista kertominen	Kyllä	Sisällön analyysi

## 8 POHDINTA

Tässä pohdintaluvussa esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin luvussa 8.1 ja tutkimuksen rajoituksen luotettavuuden ja yleistettävyyden kannalta luvussa 8.2.

### 8.1 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa hyödynnettäviä käyttäjän osallistamisen keinoja. Tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen:

- Miten käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisessa mediassa käyttöönottovaiheessa?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa YSM:n käyttöönotossa useilla keinoilla. Kirjallisuudesta ja laadullisesta tutkimusaineistosta tunnistettiin yhteensä 13 käyttäjän osallistamisen keinoa, joista 12 todettiin olevan hyödynnettävissä YSM:n käyttöönottovaiheessa ainakin osittain. Kaksi käyttäjän osallistamisen keinoa tunnistettiin ainoastaan kirjallisuudesta: pelillistäminen: status sekä hyödyllisyys ja käytettävyys. Kolme tunnistettiin ainoastaan laadullisesta tutkimusaineistosta: fyysinen materiaali, yhteiset pelisäännöt ja onnistumisista tiedottaminen. Loput kahdeksan käyttäjän osallistamisen keinoa tunnistettiin sekä aiemmasta kirjallisuudesta että laadullisesta tutkimusaineistosta. Nämä olivat pelillistäminen: itseilmaisuus, pelillistäminen: kilpailu, viraali sisältö, palaute omasta toiminnasta, johdon tuki, käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen, käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen sekä aikaisten omaksujien hyödyntäminen.

Vahvinta tukea löydettiin neljälle käyttäjän osallistamisen keinolle: 1) johdon tuki, 2) käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen teknisen tuen muodossa, 3) käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen antamalla käyttäjille riittävästi

aikaa opetella työkalun käyttöä sekä runsaalla tiedottamisella ja 4) aikaisten omaksujien hyödyntäminen eteenkin sisällön tuotannossa. Nämä keinot tunnistettiin sekä aiemmasta kirjallisuudesta että tapaustutkimuksen sisällön analyysissä tietoisesti hyödynnetyiksi ja tärkeiksi koetuiksi.

Kaikki käyttäjän osallistamisen keinot eivät sovellu parhaiten käyttöönottovaiheeseen, vaan osa tunnistetuista keinoista on tehokkaammin hyödynnettävissä vasta YSM:n käyttövaiheessa. Sisällön analyysissä tällaisiksi keinoiksi tunnistettiin pelillistämisen keinot, mutta jatkotutkimusta vaadittaisiin varmojen johtopäätösten vetämiseksi.

Käyttäjän osallistamisen keinojen vaikutuksia voidaan seurata YSM:n käyttöönotossa monin eri tavoin sekä määrällisillä että laadullisilla mittareilla, mutta vakiintuneita käytänteitä vaikutusten mittaamiseen ei ole muodostettu. Mahdollisia tapoja seurata käyttäjän osallistamisen keinojen vaikutuksia ovat aktiivisen käyttöönottoprosentin seuraaminen, yksilö- ja ryhmätason aktiivisuuden seuraaminen tykkäys- jakamis- ja kommentointimäärien perusteella sekä yleisen ilmapiiirin seuraaminen ja sanallinen palaute.

Pelillistämisen keinoista status, itseilmaisuus ja kilpailu vaikuttavat käyttäjän esteettiseen kokemukseen järjestelmän käytössä ja niitä on siten mahdollista hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa käyttäjän osallistamisen keinoina. Status-keinoon hyödyntäminen auttaa käyttäjää tarkastelemaan omaa sosiaalista asemaansa. Käytännössä statuksen avulla pelillistäminen näkyy yrityksen sosiaalisessa mediassa esimerkiksi käyttäjätasojen suorittamisena ja erilaisten tavoitteiden tai virstanpylväiden saavuttamisena. Näitä keinoja on mahdollista hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa esimerkiksi asettamalla käyttöönottovaiheessa käyttäjille tavoitteita suoritettavaksi, joiden avulla käyttäjä voi seurata omaa edistystään ja aktiivisuuttaan.

Itseilmaisuus perustuu siihen, että käyttäjä esittelee asiantuntemustaan ja pyrkii siten erottautumaan muista käyttäjistä yrityksen sosiaalisessa mediassa. Käytännön esimerkkejä pelillistämisestä itseilmaisun keinoin ovat ammatillisten tunnustusten ja palkintojen saavuttamiset. Käyttäjää voidaan käyttöönottovaiheessa kannustaa esimerkiksi lisäämään käyttäjäprofiilinsa kuvaukseen tietoja saavuttamistaan ammatillisista tunnustuksista ja palkinnoista ja esitteleään siten asiantuntemustaan muille käyttäjille.

Yrityksen sosiaalista mediaa voidaan pelillistää järjestämällä kilpailuja, joiden kautta käyttäjä voi tarkkailla omaa suorituskykyään ja vertailla omaa suoriutumistaan toisten käyttäjien suoritumisiin. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa käyttäjille voidaan määrätä erilaisia tehtäviä, joiden suorittamista tarkkaillaan julkisesti YSM:ssä, jolloin käyttäjä pääsee vertailemaan omaa suoriutumistaan suhteessa muihin.

Viraali sisältö käyttäjän osallistamisen keinona perustuu uses and gratifications -teoriaan ja kasvattaa käyttäjien sisällön kulutusta yrityksen sosiaalisessa mediassa. Viraali sisältö on sisältöä, joka leviää nopeasti YSM:ssä eli kasvat-  
taa sisällön jakamis-, kommentointi- ja tykkäysmääriä. Viraalia sisältöä voidaan hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönottovaiheessa esimerkiksi sal-  
limalla myös vapaa-ajan sisällön jakaminen YSM:ssä, jotta käyttäjien aktiivisuus

kasvaisi tai pyrkimällä levittämään muuta viihdyttävää ja asiapitoisuudeltaan kevyttä sisältöä YSM:ssä.

Käyttäjän osallistamisen prosessimallista ja estettisen kokemuksen teoriasta on löydettävissä, että käyttäjä jatkaa osallistuneessa tilassa kauemmin silloin, kun hänelle tarjotaan palautetta omasta toiminnastaan. Yrityksen sosiaalisessa mediassa palaute voi ilmetä ominaisuutena tarkastella omaa toimintaansa, joka täytyy huomioida järjestelmän kehitysvaiheessa järjestelmän määrittelyssä, eikä siihen siksi voida vaikuttaa YSM:n käyttöönottovaiheessa. Käyttäjä voi saada palauteta omasta toiminnastaan järjestelmän luomien palautteiden ohella myös toisilta käyttäjiltä. Tätä keinoa on mahdollista hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa kannustamalla käyttäjiä vuorovaikutukselliseen palautteen antoon.

TAM- ja UTAUT-mallien mukaan hyödyllisyys ja käytettävyys vaikuttavat käyttäjän utilitaristiseen motivaatioon käyttää järjestelmää ja vahvistavat siten järjestelmän osallistavuutta. Käyttäjä osallistuu järjestelmän käyttöön todennäköisimmin silloin, kun osallistuminen on hyödyllistä ja auttaa suoriutumaan työtehtävästä tehokkaammin. Yrityksen sosiaalisen median hyödyllisyys ja käytettävyys määräytyvät järjestelmäkehityksessä, mikä ei kuulu järjestelmän käyttöönottoon. Käyttöönottoprosessissa järjestelmän hyödyllisyyteen ja käytettävyyteen ei toisin sanoen voida vaikuttaa. Tämän vuoksi yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa ei voida hyödyntää järjestelmän hyödyllisyyden ja käytettävyyden kasvattamista käyttäjän osallistamisen keinona.

Johdon tuella on käyttäjän osallistamisen prosessimallissa suora yhteys siihen, että käyttäjä aloittaa osallistumisen järjestelmän käyttöön ja jatkaa osallistumista. Johdon tuki yrityksen sosiaaliselle medialle ilmenee johdon esimerkkikäyttäytymisenä ja johdolta saatuina tiedotteina. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa johdon tukea voidaan hyödyntää korostamalla johtohenkilöiden aktiivisuutta yrityksen sosiaalisessa mediassa ja varmistamalla, että käyttäjät saavat tiedotteita käyttöönotosta suoraan johdolta. Tämä osoittaa, että organisaation johto seisoo käyttöönoton takana ja kannustaa käyttäjiä osallistumaan järjestelmän käyttöön.

Coping-teorian mukaisten käyttäjän sisäisen ja ulkoisen kontrollin parantaminen vaikuttavat siihen, miten käyttäjä suhtautuu järjestelmän käyttöönottoon. Käyttäjän sisäistä kontrollia voidaan pyrkiä parantamaan yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa koulutusten muodossa ja teknistä tukea tarjoamalla. Vahva sisäinen kontrolli johtaa siihen, että käyttäjä suhtautuu järjestelmän käyttöönottoon osallistuvasti eli vahvistaa käyttäjän osallistamista YSM:n käyttöönotossa. Käyttäjän ulkoista kontrollia voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa tiedottamalla käyttöönoton syistä ja vaiheista sekä huomioimalla käyttäjät ja heidän tarpeensa osana käyttöönottoprosessia. Vahvan sisäisen kontrollin tavoin myös vahva ulkoinen kontrolli parantaa käyttäjän suhtautumista järjestelmän käyttöönottoon, mikä kasvattaa käyttäjän osallistumista järjestelmän käyttöön.

Aikaisten omaksujien hyödyntäminen käyttäjien osallistamisessa pohjautuu siihen, että aikaiset omaksijat käyttävät järjestelmää ennen muita ja voivat

sen jälkeen opastaa muita käyttäjiä järjestelmän käytössä. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton näkökulmasta tarkasteltuna aikainen käyttö tarkoittaa sisällön luomista YSM:ään ennen suuren massan käyttöönottoa ja teknisenä tukena toimimista. Aikaisten omaksujien luoma kiinnostava sisältö kasvattaa käyttäjän osallistamisen prosessimallin mukaan käyttäjän todennäköisyyttä aloittaa osallistuminen järjestelmän käyttöön ja jatkaa sitä. Aikaisten omaksujien antama tekninen tuki puolestaan vaikuttaa positiivisesti coping-teorian mukaiseen käyttäjän ulkoiseen kontrolliin yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Ulkoisen kontrollin kasvattaminen parantaa käyttäjän suhatutumisista järjestelmän käyttöönottoon ja kasvattaa käyttäjän todennäköisyyttä osallistua järjestelmän käyttöön.

Haastattelututkimusten sisällönanalyyseissa tunnistettiin kolme uutta käyttäjän osallistamisen keinoa, joita voidaan hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa: fyysinen materiaali, yhteiset pelisäännöt ja onnistumisista tiedottaminen. Työpaikalle levitetty fyysinen materiaali herättää potentiaalisissa käyttäjissä kiinnostusta ja huomiota ja kasvattaa siten käyttäjän todennäköisyyttä osallistua järjestelmän käyttöön. Esimerkkejä fyysisestä materiaalista ovat tarrat, julisteet ja kirjoitukset esimerkiksi peileihin tai ikkunoihin työpaikalla.

Yhteiset pelisäännöt lisäävät käyttäjän turvallisuuden tunnetta uutta järjestelmää kohtaan ja parantaa siten käyttäjän sisäistä kontrollia yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Tämä tekee yrityksen sosiaalisesta mediasta osallistavamman. Yhteisiin pelisääntöihin voidaan kirjata esimerkiksi, millä ajalla yrityksen sosiaalista on tarkoitus käyttää, työ- vai vapaa-ajalla, millä laitteistolla sitä on sallittua käyttää ja millainen sisältö yrityksen sosiaalisessa mediassa on suositeltavaa tai sallittua.

Onnistumisista tiedottaminen käyttäjän osallistamisen keinona perustuu siihen, että positiivisista käyttökokemuksista kuuleminen parantaa potentiaalisen käyttäjän mielikuvaa yrityksen sosiaalisesta mediasta ja herättää kiinnostusta osallistua järjestelmän käyttöön. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa onnistumisista tiedottamista voi esiintyä esimerkiksi pilotointina ja pilotointiin osallistuneiden toimipaikkojen tai tiimien kokemusten levittämisenä. Kaikki tutkielmassa tarkastellut käyttäjän osallistamisen keinot on koottu taulukkoon 15.

TAULUKKO 15 Käyttäjän osallistamisen keinot YSM:n käyttöönnotossa

Osallistamisen keino	Teoria	Mihin vaikuttaa?	Konkreettisesti YSM:ssa	Voidaan hyödyntää YSM:n käyttöönnotossa	Lähde
Pelillistäminen: status	Esteettinen kokemus	Käyttäjän oman aseman tarkastelu	Tasojen suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen	Kyllä	Suh ym., 2017
Pelillistäminen: itseilmaisu	Esteettinen kokemus	Asiantuntemuksen esitteleminen, muita erottautuminen	Ammatillisten tunteusten ja palkintojen saavuttaminen	Kyllä	Suh ym., 2017; Tutkimus-haastattelut
Pelillistäminen: kilpailu	Esteettinen kokemus	Oman suorituskyvyn tarkkaileminen	Suorituskyvyn vertailu, muut kilpailut käyttäjien kesken	Kyllä	Suh ym., 2017; Tutkimus-haastattelut
Viraali sisältö	U&G	Sisällön kulutus	Sisällön jakaminen, kommentointi ja tykkäys lisääntyvät	Kyllä	Khan, 2017; Huang ym., 2015; Tutkimus-haastattelut
Palaute omasta toiminnasta	Käyttäjän osallistamisen prosessi-malli; Esteettinen kokemus	Osallistamisen jatkuminen	YSM:n ominaisuus tarkastella omaa toimintaa ja saada parannusehdotuksia, kannustaminen vuorovaikutukseen palautteen antoon	Kyllä	O'Brien & Toms, 2008; Suh ym., 2018; Tutkimus-haastattelut
Hyödyllisyys ja käytettävyys	TAM; UTAUT	Utilitaristinen motivaatio	Tehokkuus	Ei	O'Brien & Toms, 2010; Wiebe ym., 2014
Johdon tuki	Käyttäjän osallistamisen prosessi-malli	Osallistamisen hetki; Osallistamisen jatkuminen	Johdon esimerkki ja johdolta saadut tiedotteet	Kyllä	Facebook, 2018; Logan, 2017; O'Brien & Toms; 2008 Von Krogh, 2012; Tutkimus-haastattelut

(jatkuu)

Taulukko 15 (jatkuu)

Osallistamisen keino	Teoria	Mihin vaikuttaa?	Konkreettisesti YSM:ssa	Voidaan hyödyntää YSM:n käyttöön-otossa	Lähde
Käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen	Coping-teoria	Käyttäjän suhtautuminen käyttöön-ottoon	Koulutukset; Tekni- nen tuki	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017; Tutkimus- haastattelut
Käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen	Coping-teoria	Käyttäjän suhtautuminen käyttöön-ottoon	Käyttöönoton syistä ja vaiheista tiedot- taminen; Käyttäjät osana käyttöönotto- prosessia	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017; Tutkimus- haastattelut
Aikaisten omak-sujien hyödyn-täminen	Käyttäjän osallista-misen prosessi-malli; Coping-teoria	Osallistamisen het-ki; Osallistamisen ajanjakso; Käyttäjän ulkoinen kontrolli	Lähettiläiden hyö- dyntäminen käyt- töön-otossa sisällön luonnissa ja tekni- senä tukena	Kyllä	Bhattacharjee ym., 2017; Facebook, 2018; Logan, 2017; O'Brien & Toms, 2010; Tut- kimus- haastattelut
Fyysinen materi-aali	Sisällön analyysi	Herättää huomiota ja kiinnostusta potenti-aalisissa käyttäjissä ja kasvattaa työntekijän todennäköisyyttä osallistua	Tarrat, julisteet, kir- joitukset ym. fyysi- nen materiaali toimi- paikoilla.	Kyllä	Tutkimus- haastattelut
Yhteiset peli-säännöt	Sisällön analyysi	Lisää turvallisuuden tunnetta ja parantaa käyttäjän sisäistä kontrollia	Millä ajalla YSM:aa on tarkoitus käyttää, millä laitteistolla ja millaista sisältöä sinne on sallittua tuottaa	Kyllä	Tutkimus- haastattelut
Onnistumisista tiedottaminen	Sisällön analyysi	Onnistuneista koke-muksista kuulemi-nen kasvattaa poten-tiaalisen käyttäjän kiinnostusta YSM:aa kohtaan ja parantaa selvästi työntekijän mielikuvaa YSM:sta	Pilotointi ja sen ko-kemuksista kertomi-nen	Kyllä	Tutkimus- haastattelut

## 8.2 Tutkimuksen rajoitukset

Kirjallisuuskatsauksen osalta tässä tutkimuksessa ei kohdattu suuria rajoituksia. Kirjallisuusaineistoa kerättiin systemaattisesti siten, että lähteiden haussa ja valikoimisessa käytettiin Okolin ja Schabramin (2010) ohjetta informaatioteknologian alan kirjallisuuskatsauksen koostamisesta. Kaikki aiemmat ja merkittävät julkaisut pyrittiin huomioimaan teoriapohjassa, mikä osaltaan kasvatti tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta. Laadukkaita lähteitä löydettiin runsaasti ja niiden nähtiin edustavan hyvin aiheen vallitsevaa tieteellistä ymmärrystä.

Lähdekirjallisuuden osalta haasteena voidaan pitää sitä, ettei tutkielman ydinkäsitteille yrityksen sosiaaliselle medialle ja käyttäjän osallistamiselle ole tutkimuksessa vakiintuneita määritelmiä. Lisäksi yrityksen sosiaalisen median käsitteestä on käytössä sekä yritysmaailmassa, että tieteellisessä kirjallisuudessa useita eri synonyymeja, joilla viitataan vaihtelevasti samaan tai toisistaan hieman poikkeaviin käsitteisiin. Lähdeaineiston haussa huomioitiin rinnakkaisten käsitteiden olemassaolo ja käsitteen yleisimpiä synonyymeja käytettiin hakusanoina, joten tätä ei voida pitää merkittävänä tutkimuksellisenä rajoituksena.

Tapauksittaisen tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä sen keskittyminen vain yhteen tapaukseen. Kaikki tutkimusaineisto kerättiin yhdessä maakunnassa, mikä osaltaan vaikuttaa heikentävästi tulosten yleistettävyyteen maantieteellisestä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää koskemaan suurempaa joukkoa, kuten jokaisen yrityksen YSM:n käyttöönottoa. Tutkimuksen tulosten voidaan katsoa sovellettuina olevan hyödynnettävissä vastaavissa suomalaisissa kaupanalan yrityksissä antamassa suuntaviivoja mahdollisille käyttäjän osallistamisen toimille yrityksen sosiaalisen median käytönä. Näin ollen tämän tutkimuksen tulosten ei voida katsoa olevan yleistettävä teorianmalli käyttäjän osallistamisen keinoista. Toisaalta tutkimus täyttää sille asetetun tavoitteen luoda syvempää ymmärrystä tutkimuskohteesta ja sen sisäisistä vuorovaikutuksista.

Tutkimuksen rajaaminen yhteen tapaukseen antoi tilaisuuden suorittaa mahdollisimman syväluotaavaa analyysia käytössä olleilla resursseilla, mutta samalla ainoastaan yhden tutkimustapauksen käsittelyn todetaan heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kolmea asiantuntijaa viidessä erillisessä asiantuntijahaastattelussa. Haastateltavien asiantuntijoiden vähäinen määrä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, sillä haastateltavien henkilökohtaiset näkemykset ja muistinvaraisuus ovat saattaneet vaikuttaa haastatteluaineistoon.

Tutkimusmenetelmänä laadullinen puolistrukturoitu haastattelututkimus sopii parhaiten tämän tutkimuksen tarpeisiin, sillä tutkimusaiheesta on vain vähän aiempaa tutkimusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa pystyttiin esittämään tarkentavia jatkokysymyksiä ja syventymään tarpeen tullen havaittuihin mielenkiintoisiin ja merkityksellisiin asiakokonaisuuksiin. Onnistuneen tut-



kimusmenetelmävalinnan voidaan nähdä kasvattavan tutkimuksen luotettavuutta.

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon, johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet. Ensimmäisenä esitellään tutkimuksen yhteenvedo luvussa 10.1 keskittyen tutkimuksen kulkuun ja sisältöön. Tutkimuksen johtopäätökset perustuen kirjallisuuskatsaukseen ja empiiriseen tutkimukseen esitellään luvussa 10.2. Tutkimuksen merkitystä yrityksen ja yksilön näkökulmista pohditaan luvussa 10.3 ja jatkotutkimusaiheet tiivistetään lukuun 10.4.

### 9.1 Yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää keinoja, joilla käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Tutkimusaihe oli ajankohtainen ja tuore. Käyttäjän osallistamisen tutkimus on viime vuosina kasvanut, mutta sitä ei aiemmin ole yhdistetty yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton kontekstiin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoja sekä laadullista empiiristä tutkimusta. Kirjallisuuskatsaus koostettiin aiheittain siten, että yrityksen sosiaalisen median käsite määriteltiin ja esiteltiin luvussa kaksi. Käyttäjän osallistamisen käsite määriteltiin ja esiteltiin luvussa kolme. Luku neljä pyrki yhdistelemään aihepiireistä löytyneen tiedon tarkastelemalla käyttäjän osallistamista yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton kontekstissa. Neljännen luvun kontribuutiona oli teoreettinen pohja tutkimuksen empirialle. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta tiivistettiin lukuun viisi.

Empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät esiteltiin luvussa kuusi, sisältäen tutkimusstrategian esittelyn, aineiston keruun menetelmien ja aineiston analyysimenetelmien keinot sekä näiden menetelmien valintaperusteet. Tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu asiantuntijahaastattelu, jolla kerättiin laadullinen haastatteluaineisto. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin narratiivista analyysia ja teemoittelua.

Empiirisen tutkimuksen ensimmäisen osion tulokset, tapauksen esittely, koottiin lukuun seitsemän. Sisällön analyysissä löydettyjä vastauksia tutkimuskysymykseen esiteltiin luvussa kahdeksan. Luku yhdeksän keskittyi pohdintaan esitellen tutkimuksen tulokset ja vastaukset tutkimuskysymykseen. Luvussa yhdeksän arvioitiin lisäksi tutkimuksen rajoitteita. Tutkielman viimeisessä kymmenennessä luvussa esiteltiin yhteenveto ja johtopäätökset.

## 9.2 Johtopäätökset

Johtopäätökset esitellään seuraavaksi vastaamalla tutkimukselle asetettuun tutkimuskysymykseen ja esittelemällä tuloksista johdetut johtopäätökset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käyttäjän osallistamisen keinoja voidaan hyödyntää yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Tutkimusongelma johdettiin tutkimuskysymykseksi:

- Miten käyttäjän osallistamista voidaan vahvistaa yrityksen sosiaalisessa mediassa käyttöönottovaiheessa?

Tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta kirjallisuuskatsauksen keinoin ja laadullisen empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen toisessa luvussa tutustuttiin kirjallisuuskatsauksen keinoin yrityksen sosiaalisen median määrittelmään. Termille löydettiin kirjallisuudesta lukuisia toisistaan poikkeavia määritelmiä, joista johdettiin lopulta tässä tutkimuksessa käytetty määritelmä yrityksen sosiaaliselle medialle. Määrittelyn mukaan yrityksen sosiaalinen media on web-pohjainen alusta, jonka avulla työntekijä voi:

- 5) lähettää viestejä yksittäisille työntekijöille tai koko organisaatiolle,
- 6) ilmoittaa tietyt henkilöt toistensa viestintäkumppaneiksi,
- 7) julkaista, muokata ja lajitella työntekijää itseään tai muita koskettavia tekstejä tai tiedostoja ja
- 8) tarkkailla viestejä, yhteyksiä, tekstejä ja tiedostoja, joita organisaatiossa ollaan milloin tahansa julkaistu, muokattu tai lajiteltu.

Muita johtopäätöksiä YSM:sta olivat, että alustojen tuttuus ja helppokäyttöisyys edistävät työntekijöiden YSM:n käyttöä, ja että YSM:t vahvistavat työntekijöiden sosiaalista kokemusta etä- ja hajautetussa työssä. YSM:t tehostavat tiedonhallintaa ja tukevat monia tiedostomuotoja. Organisaatiokulttuurilla ja johdon tuella todettiin olevan vahva vaikutus siihen, miten työntekijät käyttävät YSM:aa.

YSM:n käyttöönoton vaikutuksia tarkastellessa selvisi, että YSM:t kokoavat pirstaloituneen tiedon yhteen paikkaan haastaen siten perinteisiä tiedonhallinnan järjestelmiä. Tiedonhallinnan sosiaalinen ulottuvuus mahdollistaa mitta-kaavaetujen hyödyntämisen ja kasvattaa yrityksen kilpailuetua. YSM:n käyttöönoton vaikutusten mittaamisen ei löydetty vakiintuneita käytänteitä, sillä

perinteiset tietojärjestelmän menestyksen mittarit eivät sovellu YSM:n menestyksen mittaamiseen. YSM:n menestyksen mittaamisen todettiin karkeasti perustuvan käytön ja liikearvon varaan.

Haasteiksi YSM:n käyttöönotossa todettiin, ettei käyttöönoton onnistumisen tekijöitä vielä tunneta syvällisesti. Tiedon laadukkuutta ja tekijänoikeuksia voi olla vaikea hallita samoin kuin verkostoille kehittyviä ominaisuuksia. YSM:n luoman tehokkuuden hinta on yrityksen suojaamisen ja tietämyksen arvottamisen haasteet, joilla on vaikutusta jopa kilpailuetuun.

Onnistunutta YSM:n käyttöönottoa tarkastellessa havaittiin vaikuttaviksi tekijöiksi johdon tuki, selkeät tavoitteet ja tiedon jakamisen tärkeäksi kokeminen. Käyttöönottostrategian tulee olla aktiivinen ja taloudellisilla kannustimilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon jakaa tietoa YSM:ssä. Työntekijöille suunnattuja sanktioita ja rajoituksia tulee välttää. YSM:n luomaa digitaalista jälkeä käyttäjistä ja käytöstä tulee pyrkiä hyödyntämään yrityksen johdossa.

Kolmannessa luvussa etsittiin kirjallisuuskatsauksen keinoin käyttäjän osallistamisen määritelmää, sen ominaisuuksia sekä keinoja vahvistaa ja mitata käyttäjän osallistamista. Kirjallisuuskatsauksen perusteella todettiin, että käyttäjän osallistaminen on käyttäjäkokemuksen ominaisuus, jonka prosessi koostuu neljästä vaiheesta. Prosessin osat ovat vapaasti suomennettuna osallistamisen hetki, osallistamisen ajanjakso, irrottautuminen ja uudelleen osallistaminen.

Käyttäjän osallistumista kuvaavat käyttäjän kognitiivinen, ajallinen ja emotionaalinen panostus vuorovaikutukseen digitaalisen järjestelmän kanssa. Osallistumisen kokemukseen vaikuttavat sekä käyttäjään liittyvät tekijät, kuten huomio, motivaatio ja sitoutuminen, että järjestelmään liittyvät tekijät kuten käytettävyyden, esteettisyys ja uutuus. Käyttäjän osallistumista on verrattu myös flow-tilaan.

Käyttäjän osallistamisen mittausta voidaan lähestyä kolmesta näkökulmasta, jotka ovat itseilmoitettu osallistuminen, kognitiivinen osallistuminen ja verkon käyttäytymismittarit. Myös osallistamisen osatekijöiden, kuten flow-tilan, mittareita ollaan hyödynnetty osallistamisen mittauksessa, mutta vakiintuneita käytäntöjä tälle ei ole muodostunut. Käyttäjän osallistumiselle on luotu mittausinstrumentti, joka perustuu itseilmoitettuun osallistumiseen ja toteutetaan kyselytutkimuksena.

IT:n käyttöönotossa käyttäjät voivat suhtautua järjestelmään omaksumalla sen käytön tai vastustamalla sitä. Omaksumisen muodoista kaikista vahvin on osallistettu suhtautuminen. Käyttäjän sisäinen ja ulkoinen kontrolli vaikuttavat siihen, miten käyttäjä suhtautuu järjestelmän käyttöönottoon. Sisäistä kontrollia voidaan parantaa koulutuksilla ja teknisellä tuella. Ulkoisen kontrolliin voidaan vaikuttaa mahdollistamalla käyttäjän osallistuminen käyttöönottoprosessiin ja runsaalla tiedottamisella. Käyttäjän osallistamisen keinoiksi todettiin pelillistämisen keinoista erityisesti status, kilpailu ja itseilmaisuus. Viraali sisältö lisää osallistumista kasvattamalla jakamis-, tykkäys- ja kommentointimääriä.

Kirjallisuuskatsauksen tulokseksi saatiin lopulta 10 käyttäjän osallistamisen keinoa, joista yhdeksää voidaan hyödyntää YSM:n käyttöönotossa: 1) pelil-

listäminen: status, 2) pelillistäminen: itseilmaisuus, 3) pelillistäminen: kilpailu, 4) viraali sisältö, 5) palaute omasta toiminnasta, 6) johdon tuki, 7) käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen, 8) käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen sekä 9) aikaisten omaksujien hyödyntäminen.

Tapaustudkimuksessa syvennyttiin kaupanalan yritys X:n Workplace-nimisen YSM:n käyttöönottoon. Sisällönanalyysissä paljastui, että kirjallisuuskatsauksen yhdeksästä käyttäjän osallistamisen keinosta kahdeksaa hyödynnettiin tapauksessa. Ainoa, jota tietoisesti vältettiin käyttämästä tapauksen käyttöönottovaiheessa, oli status pelillistämisen keinona. Tärkeimmiksi käyttäjän osallistamisen keinoiksi käyttöönottovaiheessa todettiin johdon tuki, käyttäjän sisäisen ja ulkoisen kontrollin parantaminen sekä aikaisten omaksujien hyödyntäminen, sillä näitä keinoja hyödynnettiin käyttöönotossa tietoisesti. Lisäksi sisällön analyysissä tunnistettiin kolme uutta käyttäjän osallistamisen keinoa, joita ei löydetty aiemmasta kirjallisuudesta: fyysinen materiaali, yhteiset pelisäännöt ja onnistumisista tiedottaminen.

Vahvinta tukea tutkimuksessa löydettiin neljälle YSM:n käyttöönotossa hyödynnettävälle käyttäjän osallistamisen keinolle: johdon tuki, käyttäjän ulkoisen kontrollin parantaminen, käyttäjän sisäisen kontrollin parantaminen ja aikaisten omaksujien hyödyntäminen. Muita löydettyjä käyttäjän osallistamisen keinoja ovat pelillistäminen: status, pelillistäminen: itseilmaisuus, pelillistäminen: kilpailu, viraali sisältö, palaute omasta toiminnasta, fyysinen materiaali, yhteiset pelisäännöt ja onnistumisista tiedottaminen. Mahdollisia tapoja seurata käyttäjän osallistamisen keinojen vaikutuksia YSM:n käyttöönottovaiheessa ovat aktiivisen käyttöönottoprosentin seuraaminen, yksilö- ja ryhmätason aktiivisuuden seuraaminen tykkäys- jakamis- ja kommentointimäärien perusteella sekä yleisen ilmapiirin seuraaminen ja sanallinen palaute.

### 9.3 Tutkimuksen merkitys

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen merkitys yksilön, yrityksen ja tieteellisen yhteisön näkökulmista. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna tämä tutkimus on merkittävä eteenkin yrityksen tai muun organisaation muutosjohtajalle, jonka vastuulla on yrityksen sosiaalisen median käyttöönottoprosessin läpivienti. Yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton onnistumisen kannalta käyttäjän osallistamisen on todettu olevan kriittisessä asemassa. Muutosjohtajan tulee voida suunnitella käyttöönoton vaiheistus ja niissä hyödynnettävät käyttäjän osallistamisen keinot niin, että yrityksen sosiaalinen media toimii tarkoituksen mukaisesti.

Yrityksen sosiaalisen median tarkoituksena on luoda kahdensuuntainen viestintäkanava, jossa kaikkien työntekijöiden äänet pääsevät kuuluviin. Viestintään osallistuminen vaatii sisällön luomista tai kuluttamista, jonka perusedellytyksenä on käyttäjän osallistumisen tila. Tämän vuoksi muutosagentin rooli erityisesti yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa vaatii käyttäjän osallistamisen keinojen tuntemusta.

Yrityksen kannalta tämä tutkimus auttaa kasvattamaan ymmärrystä siitä, miksi käyttäjän osallistaminen on kriittinen menestystekijä yrityksen sosiaalisen median käyttöönotossa. Empiirisessä osiossa tapauksen kuvaus antaa yritykselle kattavan esimerkin yrityksen käyttöönoton vaiheistuksesta ja siinä havaituista onnistumisista ja haasteista. Käyttäjän osallistamisen keinojen tunteminen ja yrityksen sosiaalisen median käyttöönotto voivat auttaa yritystä parantamaan sisäistä viestintäänsä, hyödyntämään käytössään olevia työvoimaresursseja entistä tehokkaammin ja innovatiivisemmin sekä parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa. Lisäksi niillä on mahdollisuus parantaa työntekijöiden työssä viihtymistä sekä yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunnetta.

Tämän tutkimuksen tieteellisenä kontribuutiona on käyttäjän osallistamisen tutkimuksen vieminen yrityksen sosiaalisen median kontekstiin ja ilmiön tutkiminen erityisesti käyttöönottovaiheessa. Käyttäjän osallistamisen tutkimus on kasvattanut suosiotaan viime vuosina, mutta sitä ei aiemmin olla tutkittu YSM:n kontekstissa. Yrityksen sosiaalisen median hyödyntäminen ja käyttöönotto sisäisessä viestinnässä on niin ikään ollut aiemmin tutkimuskohteena monessa laadukkaassa julkaisussa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksen sosiaalisen median käsitteen määrittelyä eri julkaisuissa ja muodostettiin näkemys siitä, mitä yrityksen sosiaalisella medialla tarkoitetaan.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus muodosti kontribuutionaan kattavan tiivistelmän aiemmasta kirjallisuudesta löydettyistä käyttäjän osallistamisen keinoista. Tutkielman empiirinen osuus täydensi listaa vahvistamalla kirjallisuudesta löydettyjen käyttäjän osallistamisen keinojen hyödyntämisen käytännössä sekä esittämällä uusia tapoja osallistaa käyttäjiä YSM:n käyttöönottovaiheessa.

## 9.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä luvussa keskitytään esittelemään jatkotutkimusaiheita, jotka havaittiin tarpeellisiksi ja mielenkiintoisiksi tätä tutkimusta tehdessä. Esitetyt jatkotutkimusaiheet perustuvat tutkijan havaintoihin tutkimuksen toteuttamisen ajalta ja tutkimuksen rajausta määriteltessä havaittuihin mielenkiintoihin vaihtoehtoihin tutkimusaiheisiin. Käyttäjän osallistamisen tutkimukseen perehtyminen osoitti, että käyttäjän osallistamisen mittaamiselle ei olla vielä muodostettu kaiken kattavaa viitekehystä. Erityisen tärkeää käyttäjän osallistamisen mittarin muodostaminen olisi, mikäli käyttäjän osallistamista olisi tarkoitus tutkia määrällisen tutkimuksen keinoin tai vertailla käyttäjän osallistamisen keinojen vaihtuaksia toisiinsa.

Toinen tutkimusaihe, jota ei vielä syvällisesti tunneta on käyttäjän osallistamisen keinot YSM:n käyttöönottovaiheen jälkeen eli itse käytön aikana. Tutkimusta tulisi jatkaa sellaisessa tilanteessa, jossa YSM on otettu yrityksessä käyttöön aikaisemmin ja tarkkailla miten käyttäjän osallistuminen saadaan säilytettyä korkealla tasolla käytön arkipäiväistyessä. Toisaalta tarkastelun kohteena voisivat olla myös ne syyt, joiden myötä käyttäjän osallistuminen selkeäs-

ti heikentyy YSM:ssa. Kolmantena jatkotutkimusaiheena mainitaan pelillistämisen keinojen vaikutukset YSM:n käytön eri vaiheissa. Tutkimuksessa löydettiin mahdollisuus sille, että pelillistämisen keinoin voitaisiin tehostaa käyttäjän osallistamista parhaiten käyttövaiheessa käyttöönottovaiheen sijaan.

Neljänneksi jatkotutkimusaiheeksi esitetään sen tarkastelua, millaisia vaikutuksia yrityksen sosiaalisen median käyttöönotolla ja käyttäjien osallistamisella on yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen. Haastatteluihin nousi esille, ettei tämän tutkimuksen tapauksen kohdalla oltu löydetty tai muodostettu keinoja tarkastella YSM:n käyttöönoton vaikutuksia yrityksen tulokseen. Tämän tutkimusaihe edellyttää käyttäjän osallistamisen mittariston luomista.

Jo kirjallisuuskatsauksen kohdalla todettiin, ettei käyttäjän osallistamisen mittaamiselle olla vielä luotu vakiintunutta viitekehystä. Käyttäjän osallistamista mitataan vaihtelevin tavoin eri tutkimuksissa, eivätkä mittaustulokset siten ole vertailtavissa. Jotta käyttäjän osallistamisen määreestä saataisiin mitattava ja vertailtava tulisi käyttäjän osallistamisen mittauksesta toteuttaa jatkotutkimusta.

Tämä tutkielma toteutettiin kaupanalan yrityksessä. Mikäli tutkimustuloksia haluttaisiin pyrkiä yleistämään laajemmin koskemaan yrityksiä yleensä tai muuta toimialaa, tulisi tutkimuksessa jatkossa pyrkiä tarkastelemaan samaa ilmiötä myös muilla toimialoilla. YSM:n hyödyntäminen sisäisessä viestinnässä on kasvattanut suosiota monella toimialalla viime vuosina, joten vaihtoehtoisia tutkittavia toimialoja löytyy useita. Erityisen tarpeellista tutkimuksen toteuttaminen olisi sellaisella toimialalla, jossa nähtäisiin selvä kasvava trendi YSM:n hyödyntämisessä sisäisessä viestinnässä.

## LÄHTEET

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Appleton, J. J., Christenson, S. L., Kim, D., & Reschly, A. L. (2006). Measuring cognitive and psychological engagement: Validation of the Student Engagement Instrument. *Journal of School Psychology*, 44(5), 427-445.
- Beck, R., Pahlke, I., Seebach, C. Knowledge exchange and symbolic action in social media-enabled electronic networks of practice: A multilevel perspective on knowledge seekers and contributors (2014) *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 38 (4), pp. 1245-1270.
- Behrendt, S., Richter, A., Trier, M. Mixed methods analysis of enterprise social networks (2014) *Computer Networks*, 75 (PB), pp. 560-577.
- Berger, K., Klier, J., Klier, M., Richter, A. "Who is key...?" - Value adding users in enterprise social networks (2014) *ECIS 2014 Proceedings - 22nd European Conference on Information Systems*.
- Bhattacharjee, A., Davis, C. J., Connolly, A. J., & Hikmet, N. (2017). User response to mandatory IT use: a coping theory perspective. *European Journal of Information Systems*, 1-20.
- Cardoso, M., Warrick, E. E., Golbeck, J., & Preece, J. (2016). Motivational Impact of Facebook Posts on Environmental Communities. In *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing Companion - CSCW '16 Companion*.
- Chapman, P., Selvarajah, S., & Webster, J. (1999, January). Engagement in multimedia training systems. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on (pp. 9-pp)*. IEEE.
- Church, E. M., Zhao, X., & Iyer, L. (2013). Pin it to win IT: A study of marketing success in "curation-based" online social networks. In *International Conference on Information Systems (ICIS 2013) (Vol. 4, pp. 3015-3031)*.
- Davidson, E. J. (1997). Examining project history narratives: An analytic approach. *Information systems and qualitative research* (pp. 123-148). Springer, Boston, MA.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research*, 3(1), 60-95.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Facebook (2018, 11. huhtikuuta). Workplace by Facebook Transformation Centre, haettu 11.4.2018 osoitteesta <https://help.transformyourworkplace.com/hc/en-us>



- Ferneley, E. H., & Sobreperetz, P. (2006). Resist, comply or workaround? An examination of different facets of user engagement with information systems. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 345-356.
- Fulk, J., Yuan, Y.C. Location, motivation, and social capitalization via enterprise social networking (2013) *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (1), pp. 20-37.
- Guenther, O., Krasnova, H., Riehle, D., SchÄ¶ndienst, V. Modeling microblogging adoption in the enterprise (2009) *15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009*, 7, pp. 4413-4421.
- Herzog, C., Richter, A., Steinhüser, M., Hoppe, U., & Koch, M. (2013). Methods and metrics for measuring the success of Enterprise Social Software—what we can learn from practice and vice versa. *21st ECIS*, 1-12.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudemus*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. *Helsinki: Tammi*.
- Huang, F.-H. (2013). Motivations of facebook users for responding to posts on a community page. In A. A. Ozok & P. Zaphiris (Eds.), *International Conference on Online Communities and Social Computing* (pp. 33–39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Huang, Y., Singh, P.V., Ghose, A. A structural model of employee behavioral dynamics in enterprise social media (2015) *Management Science*, 61 (12), pp. 2825-2844.
- ISO DIS 9241-210 (2008). Ergonomics of human system interaction—Part210: Human-centred design for interactive systems (formerly known as13407). *Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization (ISO)*.
- Kane, G.C. Enterprise social media: Current capabilities and future possibilities (2015) *MIS Quarterly Executive*, 14 (1), pp. 1-16.
- Kettles, D., St. Louis, R.D., Steinbart, P.J. An experimental investigation of the individual and joint effects of financial and non-financial incentives on knowledge sharing using enterprise social media (2017) *Communications of the Association for Information Systems*, 41 (1), art. no. 27, pp. 639-673.
- Khan, M. L. (2017). Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? *Computers in Human Behavior*, 66, 236–247.
- Kuegler, M., Smolnik, S., Kane, G. What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software (2015) *Journal of Strategic Information Systems*, 24 (2), art. no. 1464, pp. 90-112.
- Kuegler, M., Smolnik, S., Raeth, P. Why don't you use it? Assessing the determinants of enterprise social software usage: A conceptual model integrating innovation diffusion and social capital theories (2012) *International Conference on Information Systems, ICIS 2012*, 5, pp. 3672-3685.
- Lehmann, J., Lalmas, M., Yom-Tov, E., & Dupret, G. (2012). Models of user engagement. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture No-*

- tes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), 7379 LNCS, 164–175.
- Leonardi, P.M., Huysman, M., Steinfield, C. Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations (2013) *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (1), pp. 1-19.
- Logan, S. (2017). SoftServe's workplace launch for global collaboration. *Strategic HR Review*, 16(5), 207-210.
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. (Viitattu 25.6.2018.)
- Mallon, B., & Webb, B. (2000). Structure, causality, visibility and interaction: propositions for evaluating engagement in narrative multimedia. *International Journal of Human-Computer Studies*, 53(2), 269-287.
- Marsh, H. W., & Jackson, S. A. (1999). Flow experience in sport: Construct validation of multidimensional, hierarchical state and trait responses. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(4), 343-371.
- McCay-Peet, L., Lalmas, M., & Navalpakkam, V. (2012). On saliency, affect and focused attention. In *Proceedings of the 2012 ACM Annual Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '12* (pp. 541–550). New York, New York, USA: ACM Press.
- Muller, M.J., Freyne, J., Dugan, C., Millen, D.R., Thom-Santelli, J. Return on Contribution (ROC): A metric for enterprise social software (2009).
- Myers, M. D. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly* (21:2), June 1997, pp. 241-242. MISQ Discovery, archival version, June 1997
- O'Brien, H. L. (2010). The influence of hedonic and utilitarian motivations on user engagement: The case of online shopping experiences. *Interacting with Computers*, 22(5), 344–352.
- O'Brien, H. L., & Lebow, M. (2013). Mixed-Methods Approach to Measuring User Experience in Online News Interactions. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1543–1556.
- O'Brien, H. L. (2017). Antecedents and learning outcomes of online news engagement. *Journal of the Association for Information Science and Technology*.
- O'Brien, H. L., & Toms, E. G. (2008). What is user engagement? A conceptual framework for defining user engagement with technology. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 59(6), 938-955.
- O'Brien, H. L., & Toms, E. G. (2010). The development and evaluation of a survey to measure user engagement. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 61(1), 50-69.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts Work. Pap. Inf. Syst*, 10, 26.
- Oliveira, M. J. de, Huertas, M. K. Z., & Lin, Z. (2016). Factors driving young users' engagement with Facebook: Evidence from Brazil. *Computers in Human Behavior*, 54, 54–61.

- Richter, A., Stocker, A., Müller, S., & Avram, G. (2013). Knowledge management goals revisited: A cross-sectional analysis of social software adoption in corporate environments. *Vine*, 43(2), 132-148.
- Riemer, K., Overfeld, P., Scifleet, P., Richter, A. Eliciting the anatomy of technology appropriation processes: A case study in enterprise social media (2012) *ECIS 2012 - Proceedings of the 20th European Conference on Information Systems*.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi, 6.
- Seol, S., Lee, H., Yu, J., Zo, H. Continuance usage of corporate SNS pages: A communicative ecology perspective (2016) *Information and Management*, 53(6), pp. 740-751.
- Suh, A., Cheung, C. M. K., Ahuja, M., & Wagner, C. (2017). Gamification in the Workplace: The Central Role of the Aesthetic Experience. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 268-305.
- Webster, J., & Ho, H. (1997). Audience engagement in multimedia presentations. *ACM Sigmis Database*, 28(2), 63-77.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.
- Verheyden, M., & Cardon, P. (2018). Social software and internal communicators' gatekeeping sense of self. *Public Relations Review*.
- Wiebe, E. N., Lamb, A., Hardy, M., & Sharek, D. (2014). Measuring engagement in video game-based environments: Investigation of the User Engagement Scale. *Computers in Human Behavior*, 32, 123-132.
- Von Krogh, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda (2012) *Journal of Strategic Information Systems*, 21 (2), pp. 154-164.