



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

SUUNNITELMA UUDISTETUN INTRANETIN LANSEERAAMISEKSI

Case: Ponsse Oyj

TEKIJÄ: Susanna Varis

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Susanna Varis			
Työn nimi Suunnitelma uudistetun intranetin lanseeraamiseksi			
Päiväys	23.4.2019	Sivumäärä/Liitteet	41/1
Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ponsse Oyj			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on uudistetun intranetin lanseeraaminen. Työ toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle metsäkoneita valmistavalle yritykselle Ponsse Oyj:lle. Työn tavoitteena oli suunnitella uudistetun intranetin lanseerausta sekä selvittää keinoja, joilla henkilöstöä voidaan sitouttaa käyttämään intranetiä aktiivisesti myös jatkossa. Suunnitelma oli ajankohtainen toimeksiantajayritykselle, sillä intranettiin liittyvä projekti oli käynnissä ja uusi järjestelmä haluttiin mahdollisimman tehokkaasti henkilöstön tietoon ja käyttöön.</p> <p>Työn viitekehys muodostuu sisäisestä viestinnästä: sen merkityksestä, tavoitteista, kanavista, vastuista sekä viestinnän suunnittelusta. Työ keskittyy kanavista etenkin intranettiin ja siihen, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan siihen.</p> <p>Työssä käytettiin monipuolista aineistonkeruuta. Teemahaastattelun ohella työssä hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen teettämää intranetin käyttäjäkyselyä ja siitä laadittua valmista aineistoa. Myös benchmarkingia hyödynnettiin suunnitelman laatimisessa hyvien käytäntöjen löytämiseksi.</p> <p>Työn tuloksena syntyi käytännönläheinen suunnitelma intranetin lanseeraamiseksi. Suunnitelma on jaoteltu toimenpide-ehdotusten osalta kolmeen eri osaan, joita ovat tiedottaminen, perehdyttäminen sekä henkilöstön osallistaminen. Toimenpide-ehdotusten sisällön ja perustelujen lisäksi suunnitelmassa on huomioitu myös aikataulutus, käytettävät viestintäkanavat, kohderyhmät sekä vastuuhenkilöt jokaiselle toimenpiteelle. Havainnollistamiseksi suunnitelman loppuun on lisätty taulukkomuotoiset yhteenvedot.</p> <p>Jatkossa suunnitelmaa voidaan hyödyntää myös soveltaen toimeksiantajayrityksen tytäryhtiöissä, heidän ottaessa käyttöönsä omat versionsa intranetistä.</p>			
Avainsanat Sisäinen viestintä, intranet			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Susanna Varis			
Title of Thesis Plan for launching updated intranet			
Date	23.4.2019	Pages/Appendices	41/1
Supervisor(s) Ilkka Virolainen			
Client Organisation /Partners Ponsse Plc			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study how to launch updated intranet and how to get employees to use the intranet actively. The thesis was commissioned by a Finnish company called Ponsse Plc.</p> <p>The theoretical part of this thesis consists of internal communication. It includes information about the significance of internal communication, its objectives, responsibilities and different channels as well as planning of communication. From the channels used in internal communication, this thesis focuses especially on intranet and its content with a viewpoint of how to engage personnel to use the system.</p> <p>The methods of gathering information used in this thesis were a theme interview and a previously implemented survey about the use of intranet in the client corporation. Furthermore benchmarking was used in order to receive ideas on good practises.</p> <p>As a final result, the plan for launching the updated intranet was designed. The suggested actions and arguments are divided into three different parts that were informing, training and motivating of the personnel to use the intranet. In addition to the actions suggested, the plan takes also into account scheduling, channels used, different target groups and responsibilities when launching the intranet.</p> <p>The plan will be utilized when launching the company's intranet in Finland but it is also applicable when Ponsse's subsidiaries abroad start using their own versions of the intranet.</p>			
Keywords Internal communication, intranet			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	6
1.2.1	Teemahaastattelu	7
1.2.2	Benchmarking.....	8
1.2.3	Kyselyaineisto	9
1.3	Työn toimeksiantaja: Ponsse Oyj	9
2	SISÄINEN VIESTINTÄ	11
2.1	Sisäisen viestinnän määritelmä	11
2.2	Sisäisen viestinnän merkitys	13
2.3	Sisäisen viestinnän tavoitteet.....	14
2.4	Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot.....	15
2.5	Henkilöstön sitouttaminen intranetin käyttöön	17
2.6	Sisäisen viestinnän vastuut.....	18
2.7	Viestintä muutostilanteessa	19
2.8	Viestinnän suunnittelu	20
2.9	Viestinnän seuranta ja arviointi	22
3	SUUNNITELMA UUDISTETUN INTRANETIN LANSEERAAMISEKSI	24
3.1	Benchmarking.....	24
3.2	Lähtötilanne	25
3.2.1	Nykyinen intranet Ponssella	25
3.2.2	Sisäinen viestintä Ponssella.....	26
3.2.3	Tuleva intranet	26
3.3	Intranetin lanseerauksen tavoite.....	27
3.4	Kohderyhmät.....	28
3.5	Vastuuhenkilöt.....	28
3.6	Tiedottaminen	29
3.7	Perehdyttäminen.....	31
3.8	Henkilöstön osallistaminen.....	33
3.9	Viestinnän seuranta ja arviointi	35
3.10	Taulukkomuotoiset yhteenvedot toimenpiteistä.....	35

4 TYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA	39
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	40
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	42

1 JOHDANTO

Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut viime vuosina. Se ei ole enää ainoastaan yksisuuntaista tiedottamista vaan pikemminkin keskinäistä vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan sekä tietoa, kokemuksia että osaamista (Juholin 2013, 175). Intranet on yksi merkittävimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Sen avulla voidaan muun muassa sujuvoittaa henkilöstön työskentelyä, vaikuttaa yrityskulttuuriin sekä tukea yritystä saavuttamaan asettamansa tavoitteet (Isohookana 2007, 278 - 279). Intranetin lanseeraukseen kannattaakin panostaa, jotta henkilöstö ymmärtää sen tuomat edut ja sitoutuu käyttämään sitä.

Tämä opinnäytetyö on osa liiketalouden koulutusohjelmaa. Opinnäytetyön aihe löytyi koulutusohjelmaan kuuluvan ammatillisen harjoittelun kautta. Työ on toteutettu toimeksiantona suomalaiselle metsäkonevalmistajalle Ponsse Oyj:lle. Työ muodostuu teoriaosasta sekä käytännönläheisestä suunnitelmasta Ponsse Oyj:n käytettäväksi. Työssä käytetään myöhemmin myös ilmaisua Ponsse.

Työn lähtökohtana toimii Ponssen syksyllä 2018 aloittama projekti, joka liittyy organisaation sisäisen viestinnän kanavan, intranetin, uudistukseen. Projektin tavoitteena on julkaista uuden intranetin ensimmäinen versio kevään 2019 aikana, jolloin intranetin saavat käyttöönsä kaikki ponsselaiset Suomessa. Intranetiä kehitetään ketterästi ja uusia ominaisuuksia viedään sinne vaiheittain. Ponssen tytäryhtiöt ottavat intranetin käyttöönsä myöhemmin vuoden 2019 aikana.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Perehdyn työssäni sisäisen viestinnän kokonaisuuteen: sen merkitykseen, tavoitteisiin, kanaviin, vastuisiin sekä viestinnän suunnitteluun. Paneudun kanavista etenkin intranettiin ja siihen, miten henkilöstöä voidaan motivoida intranetin käyttöön. Perehdyn lisäksi siihen, miten sisäistä viestintää voidaan toteuttaa tehokkaasti lanseerauksen yhteydessä.

Teoreettisen viitekehyksen sekä kappaleessa 1.2. mainittujen tutkimus- ja kehittämismenetelmien pohjalta laadin konkreettisen suunnitelman uudistetun intranetin lanseeraamiseksi Ponssellalla. Suunnitelman tavoitteena on tukea intranetin jalkauttamista. Suunnitelma keskittyy erityisesti lanseeraukseen, joka on keskeinen vaihe henkilöstön sitoutumisen kannalta.

Työni tutkimuskysymykset ovat:

- Miten toteuttaa tehokkaasti sisäistä viestintää intranetin lanseerauksessa?
- Miten lanseerata intranet?
- Miten henkilöstöä voidaan sitouttaa intranetin käyttäjiksi?

1.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämismenetelmänä toimii monipuolinen aineistonkeruu. Työssä hyödynnetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, mutta myös benchmarking-vertailua.

Määrällisenä tutkimusmenetelmänä toimii Ponsen keräämän intranetin käyttäjäkyselyn valmis aineisto. Vilka (2007, 13 -14) toteaa, että määrälliselle tutkimukselle ominaista on mittaaminen, tiedon tarkasteleminen numeerisesti, tulosten objektiivisuus sekä vastaajien suuri lukumäärä. Tulokset esitellään yleensä numeroina, kuten erilaisina tunnuslukuina. Määrällisen tutkimuksen mittareita ovat esimerkiksi erilaiset kysely- tai haastattelulomakkeet.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan yleensä ilmiötä tai tapahtumaa tai yritetään ymmärtää jotakin tiettyä toimintaa. Siinä on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 74.) Käyttämäni laadullinen menetelmä on teemahaastattelu.

1.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu kuuluu käytetyimpiin tiedonkeruumuotoihin, sillä se on menetelmänä joustava ja se sopii useisiin tutkimustarkoituksiin. Suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa tiedonhankintaa voidaan suunnata itse tilanteessa. Haastattelussa voidaan lisäksi syventää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä perusteluja haastateltavalta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 34 - 35.) Haastattelemiselle tutkimuksen osana on ominaista se, että haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen, haastattelu on ennalta suunniteltu sekä haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Tutkimushaastattelun tavoitteena on, että haastattelija saa tietoa asettamansa tutkimusongelman kannalta. Tutkimushaastattelun tyyppejä on erilaisia, ja ne eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Strukturointiaste tarkoittaa lähinnä sitä, miten tarkasti kysymykset on rajattu. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 42 - 43.)

Strukturoidun lomakehaastattelun ulkopuolelle jäävät haastattelut voidaan jaotella joko puolistrukturoituihin tai strukturoimattomiin haastatteluihin. Esimerkkejä strukturoimattomista haastatteluista ovat avoin haastattelu ja syvähaastattelu, joille on kummallekin tyypillistä avoimet kysymykset ja haastateltavan vastausten syventäminen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelu sitä vastoin etenee keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että teema-alueet ovat kaikille samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 44 - 45, 47 - 48.)

Myös teemahaastattelun tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimustehtävien mukaisesti. Valitut teemat perustuvat yleensä tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä asiasta tai ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 66.) Teemahaastattelua suunniteltaessa tärkeä vaihe on haastattelu-teemojen suunnittelu. Teemahaastattelun runkoa laadittaessa ei muodosteta yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo, joka ohjaa haastattelussa keskustelua. Teema-alueita tarkennetaan itse haastattelutilanteessa kysymyksillä. Usein teemahaastattelussa myös tutkittava itse toimii kysymysten tarkentajana. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 66.)

Haastattelun analysointi alkaa usein aineiston purkamisella, esimerkiksi litteroinnilla eli aineiston puhtaaksikirjoittamisella. Aineisto käydään läpi ja siihen merkitään asiat, jotka ovat olennaisia tutkimustehtävien tai -ongelmien kannalta. Tämän vaiheen jälkeen alkaa varsinainen aineiston analyysi eli esimerkiksi luokittelu, teemoittelu tai tyypittely. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihepiirien mukaisesti. Ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja eli aiheita. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 78 - 79.)

Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai jos haastateltavia on yksi, tälle. Tällaiset piirteet pohjautuvat monesti laaditun teemahaastattelun teemoihin. Tämän lisäksi esille nousee usein myös muita, lähtökohtateemoja kiinnostavimpia teemoja. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 173.) Tämän jälkeen analysoitua aineistoa yhdistellään eli siitä pyritään löytämään mahdollisia samankaltaisuuksia ja yhteyksiä. Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tuloktointeihin. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 149, 151.)

Valitsin haastattelun tutkimusmenetelmäksi, sillä tarvitsin työtä varten lisätietoa toimeksiantajayrityksestä ja sen intranetistä. Haastateltavaksi valitsin projektin omistajan, toimeksiantajayrityksen viestintäpäällikön. Hänellä oli kattavin tieto yrityksen nykyisestä ja tulevasta intranetistä sekä yrityksen sisäisestä viestinnästä ylipäänsä. Teemat, joista halusin saada lisää tietoa, muotoutuivat sekä projektin että teorian pohjalta vaivattomasti ja laadin niistä haastattelurungon. Kerroin haastateltavalle jo etukäteen teemat, joita kävisimme haastattelutilanteessa läpi. Tällä tavalla haastateltava pystyi pohtimaan vastauksiaan ennakkoon hieman perusteellisemmin.

Toteutin haastattelun tammikuussa 2019 puhelun välityksellä. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan noin tunnin. Etenin haastattelurungon mukaisesti, mutta tarkensin kysymyksiä haastattelun edetessä. Tein haastattelusta kattavat muistiinpanot, joita pystyin analysoimaan haastattelun jälkeen. Teemoittelin vastauksia haastattelun jälkeen. Keskeisiksi teemoiksi nousivat käytännössä samat aihealueet kuin jo haastattelurunkoa laatiessani. Vastausten perusteella teemoittelin kuitenkin myös kunkin teeman alle alakategorioita. Haastattelun teemoja ja tuloksia kuvataan varsinaisessa suunnitelmassa, kappaleessa 4.

Suunnitelmaa laatiessani palasin jatkuvasti sekä teoriaan että haastattelun tuloksiin. Laatimani teemahaastattelurunko löytyy opinnäytetyön lopusta (Liite 1).

1.2.2 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jossa opitaan esikuvilta parhaista käytännöistä. Tavoitteena on oman toiminnan vertaaminen toisten vastaavaan toimintaan, omien toimintatapojen kyseenalaistaminen sekä hyväksi havaittujen tapojen hyödyntäminen myös omassa toiminnassa. Benchmarkingia voidaan toteuttaa joko vieraillemalla organisaatiossa, jonka toiminnasta halutaan oppia tai vaihtoehtoisesti etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista kuten artikkeleista tai internetistä. Benchmarkingia voidaan tehdä myös organisaation sisäisesti. (UEF 2019.)

Käytin benchmarkingia apunani etsiessäni hyviä käytäntöjä intranetin jalkauttamiseksi. Etsin ensin sopivia caseja internetistä ja valitsin kohteet, joihin tutustuin ja joita analysoin tarkemmin. Hyödynsin suunnitelmassa esiintyneitä hyviä käytäntöjä laatiessani suunnitelmaa. Case, johon tutustuin, löytyy kappaleesta 4.1.

1.2.3 Kyselyaineisto

Hyödynsin edellä mainittujen menetelmien lisäksi myös ns. sekundääristä lähdettä eli valmista kyselyaineistoa. Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli käytännössä kaikilta vastanneilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä. Kysely sopii aineiston keräämiseksi etenkin silloin, kun tutkittavia henkilöitä on paljon. (Vilka 2007, 28.) Ponsse toteutti uuden intranetin käyttäjäkyselyn koko henkilöstölleen toukokuussa 2018. Kyselyn avulla Ponsse sai tarvitsemaansa tietoa intranetin käyttäjiltä eri puolilta organisaatiota ja koko konsernia.

Vastauksia kertyi koko konsernista 463. Vastanneista suurimman osan (68 %) toimipaikka sijaitsi Suomessa, mutta vastauksia tuli myös tytäryhtiöistä Brasiliasta, Venäjältä, Ruotsista, Yhdysvalloista, Ranskasta, Uruguaysta sekä Norjasta. Kysely sisälsi yhteensä 12 kysymystä, jossa kysymystyyppit vaihtelivat monivalintakysymyksistä avoimiin kysymyksiin. Kysymykset koskivat intranetin käyttöä sekä tulevaan intranettiin ja sisäiseen viestintään liittyviä ajatuksia. Hyödynsin kyselyaineistosta esiin nousseita huomioita suunnitelmaa laatiessani.

1.3 Työn toimeksiantaja: Ponsse Oyj

Ponsse Oyj on metsäkoneyrittäjä Einari Vidgrénin vuonna 1970 perustama metsäkoneita valmistava pörssiyritys. Ponsse valmistaa, myy ja huoltaa tavaralajimenetelmään perustuvia metsäkoneita sekä tekee lisäksi niihin kuuluvia tietojärjestelmiä. Ponsse on ollut aina tavaralajimenetelmään perustuvien puunkorjuuratkaisujen edelläkävijä. Tänä päivänä Ponsse kuuluu maailman johtavimpiin metsäkonevalmistajiin, jonka palveluverkosto kattaa jo 40 maata. (Ponsse Oyj 2019.)

Ponssen kotipaikka on Suomessa, Vieremällä, jossa sijaitsee edelleen myös Ponsse Oyj:n tuotanto. Vuoden 2018 tehdaslaajennuksen myötä Ponssen tehtaan pinta-ala on yhteensä neljä hehtaaria. Ponssen valmistavat metsäkoneet perustuvat tavaralajimenetelmän puunkorjuuseen. Tavaralajimenetelmässä puu kaadetaan ja katkotaan jo metsässä käyttötarkoituksensa mukaisiin mittoihin. Menetelmän etuina ovat työn korkea tuottavuus ja ympäristöystävällisyys muihin koneellisen korjuun menetelmiin verrattuna. Ponssen valikoimaan sisältyvät kaikki metsäkoneiden kokoluokat sekä erilaisiin käyttötarkoituksiin valmistetut koneet. (Ponsse Oyj 2019.)

Ponssen visiona on olla toimialansa halutuin yhteistyökumppani. Ponsse on aidosti kiinnostunut asiakkaistaan ja sen asiakaslähtöistä toimintaa ohjaavatkin metsäkoneyrittäjien toiveet sekä tarpeet. Yrityksen arvoihin lukeutuvat rehellisyys, innovatiivisuus, asiakaslähtöisyys sekä Ponsse-henki. (Ponsse Oyj 2019.)

Ponsse-konserniin kuuluu emoyhtiö Ponsse Oyj:n lisäksi 11 tytäryhtiötä aina Ruotsista ja Venäjältä Uruguayhin saakka. Vuonna 2018 Ponsse-konserniin kuului yhteensä 1635 työntekijää. Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2018 612 miljoonaa euroa, josta suurin osa (78 %) tuli viennistä. (Ponsse Oyj 2019; Ponsse Oyj Vuosikertomus 2018.)

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestinnän merkitys yrityksen toiminnassa korostuu jatkuvasti. Yrityksen kokonaisviestinnän tavoitteena on tehdä yritystä tunnetuksi ja lisätä sen mainetta. Hyvä maine lähtee useimmiten yrityksen sisältä. Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä. Maine rakentuu erilaisista kohtaamisista, joihin vaikuttavat yksittäisetkin vuorovaikutustilanteet esimerkiksi johdon ja työntekijän välillä. (Honkala ym. 2017, 102 - 103.) Juholinin (2013, 179) mukaan yrityksen viestintä tulisi nähdä *”elimellisenä osana yrityksen kaikkea tekemistä.”*

Perinteisesti viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Jaottelu on perustunut pitkälti siihen, että viestien vastaanottajat on rajattu joko sisä- tai ulkopuolelle. Sisäiseen viestintään on laskettu oma henkilöstö, johto sekä osa yhteistyökumppaneista. Raja ei kuitenkaan ole näin selkeä. Joissakin tapauksissa esimerkiksi myös osakkaat ja potentiaaliset työntekijät voivat olla lähes samassa asemassa kuin henkilöstö. (Juholin 2013, 51.) Joka tapauksessa tavoitteena on, että tahot, jotka osallistuvat viestintään, muodostaisivat toisiaan tukevan kokonaisuuden (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2011, 103). Myös Korhonen ja Rajala (2011, 83) korostavat sisäisen ja ulkoisen viestinnän välistä yhteyttä. Henkilöstön ei tule kuulla organisaation tapahtumista ulkoisen viestinnän kanavien kautta.

2.1 Sisäisen viestinnän määritelmä

Alla olevan taulukon avulla tarkastellaan muutamia eri sisäisen viestinnän määritelmiä ja merkityksiä. Sisäisestä viestinnästä käytetään usein myös termiä työyhteisöviestintä, joka on Juholinin (2013, 175) mielestä jopa kuvaavampi käsite.

TAULUKKO 1. Sisäisen viestinnän määritelmiä.

Kuka?	Määritelmä?	Avainsanoja
Siukosaari (2002, 65)	Sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä henkilöstön keskuudessa esimerkiksi työilmapiiriin parantamiseksi, yhteistyön tehostamiseksi ja tuloksenteon varmistamiseksi.	Tiedottaminen, yhteystoiminta, sisäinen markkinointi, perehdyttäminen, luotaus, työtiedotus
Isohookana (2007, 221)	Sisäinen viestintä muodostaa yrityksen viestinnän ytimen ja sen tavoitteena on kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita. Se liittyy yrityksen eri tasot, osastot ja henkilöt kokonaisuudeksi.	Johtamisviestintä, esimiesviestintä, osastojen välinen viestintä, viestintä muutostilanteessa
Korhonen ja Rajala (2011, 83 - 84)	Sisäinen viestintä sisältää viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen organisaation ja organisaation työntekijöiden välillä.	Kaksisuuntainen viestintä, johdon sitoutuminen, muutoksen hallinta
Juholin (2013, 177 - 178)	Työyhteisössä tietoa ei tuoda vain organisaation hierarkioita seuraten, vaan tiedonvaihanta on työyhteisön jäsenten ja työyhteisöön läheisesti kuuluvien keskinäisviestintää. Tätä täydentää organisaatiotason kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto.	Keskinäisviestintä, tiedonvaihanta, itseohjautuvuus, vastuullisuus, organisaatorajat ylittävä viestintä, vuorovaikutteisuus
Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016, luku Työyhteisöviestintä)	Työyhteisön jäsenten suullista ja kirjallista viestintää fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Viestit kulkevat joka suuntaan niin pystysuorassa kuin vaakasuorassa suunnassa.	Avoimuus, vuoropuhelu, vastavuoroisuus

Siukosaaren (2002, 65) mukaan sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä oman henkilöstön sisällä. Tällä pyritään muun muassa tehostamaan yhteistyötä, parantamaan me-henkeä sekä varmistamaan hyvät työtulokset. Siukosaaren mukaan sisäiseen viestintään kuuluu niin yhteystoimintaa, tiedottamista, sisäistä markkinointia, perehdyttämistä, työtiedotusta sekä luotausta eli henkilöstön kuulemista. Sisäisen markkinoinnin avulla yhteisö ja esimerkiksi sen tavoitteet ja toiminta tehdään tutuksi henkilöstölle.

Isohookana (2007, 221) tarkastelee sisäistä viestintää eri näkökulmista ja tasoista. Sisäistä viestintää voidaan tarkastella niin johdon ja esimiesten kuin eri funktioiden ja osastojen välisestä näkökulmasta. Juholinin (2013, 177 - 178) määritelmä sisäiselle viestinnälle perustuu ajatukseen, että viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat, tuottavat ja vaihtavat tietoa sekä kokemuksia. Määritelmä sisältää ajatuksen vastuullisuudesta ja itseohjautuvuudesta. Siinä tieto ei liiku ainoastaan organisaation hierarkioita seuraten, vaan tiedonvaihdanta on keskinäisviestintää niin työyhteisön jäsenten kuin siihen läheisesti kuuluvien kesken. Keskinäisviestintää täydentää organisaatiotason tieto.

Korhosen ja Rajalan (2011, 83) mukaan sisäinen viestintä sisältää viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen organisaation ja sen henkilöstön välillä. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016, luku "Työyhteisöviestintä") toteavat, että sisäinen viestintä on yksinkertaisesti työyhteisön jäsenten suullista ja kirjallista viestintää joko fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Viestien tulee kulkea mahdollisimman moneen eri suuntaan pystysuunnassa johdolta alaisille ja alaisilta johdolle sekä vaakasuorassa eri osastojen ja toimipisteiden välillä.

Määritelmissä korostuu kaksisuuntaisen viestinnän merkitys. Tiedottamisen lisäksi avoin vuoropuhelu on merkittävässä roolissa sisäisessä viestinnässä. Sisäiseen viestintään katsotaan käytännössä aina kuuluvaksi myös viestintä läheisten yhteistyökumppaneiden kesken.

2.2 Sisäisen viestinnän merkitys

Sisäisen viestinnän avulla kehitetään yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita. Sen tarkoituksena on tuoda yhteen yrityksen henkilöstö eli sen eri henkilöt, tasot ja osastot. Sisäisen viestinnän avulla on lisäksi mahdollista motivoida, innostaa ja sitouttaa henkilöstöä. (Isohookana 2007, 222 - 223.)

Tyytyväisyys työyhteisön viestintään on sidoksissa lisäksi työtyytyväisyyteen. Onnistuessaan sisäinen viestintä voi siis tukea työmotivaatiota ja – tyytyväisyyttä. (Honkala ym. 2017, 107.) Myös Tkalac Verčičin ja Pološki Vokićin (2017) tutkimuksessa nousee esille sisäisen viestinnän sekä henkilöstön sitoutumisen välinen suhde. Tutkimus osoittaa, että onnistuneella sisäisellä viestinnällä on suuri rooli henkilöstön sitoutumisen kannalta, mutta itse asiassa kumpikin alueista myös ruokkii jatkuvasti toinen toistaan. Tutkimuksen mukaan palautteen antaminen ja saaminen, avoimet viestinnän kanavat, viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä tiedonjako työntekijöiden kesken ovat merkittäviä tekijöitä sisäisessä viestinnässä.

Sisäisen viestinnän toimivuus on usein edellytyksenä organisaation muun viestinnän kuten markkinoitinviestinnän onnistumiselle. Sen onnistuminen, tai epäonnistuminen, näkyy käytännössä aina myös yrityksen ulkopuolelle vaikuttaen yrityskuvaan. Sisäisellä viestinnällä voidaankin sanoa olevan vaikutusta myös yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamiseen sekä menestymiseen. (Isohookana 2007, 221 - 222.)

2.3 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa pääpiirteissään kolmeen kategoriaan joita ovat tiedonkulku, vuorovaikutus sekä sitoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 106 - 107).

Tiedonkulku ja ajantasainen tieto

Ajantasainen tieto on välttämätön resurssi työn tekemisen kannalta. Jokaisella tulee olla oman työnsä kannalta tarpeelliset ja ajankohtaiset tiedot helposti saatavilla. Ilman ajantasaista tietoa erilaisten väärinymmärrysten, myöhästymisten ja virheiden määrä nousee väistämättä työyhteisössä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 106; Juholin 2013, 181.)

Tiedottamisen avulla henkilöstö pidetään ajan tasalla uutisista ja ajankohtaisista asioista, esimerkiksi yrityksen tuotteista ja toiminnasta sekä tavoitteista ja kehityksestä (Siukosaari 2002, 79). Perinteisen tiedottamisen rinnalla tärkeäksi tekijäksi on noussut myös tiedon vaihdannan merkitys. Vaihdata tarkoittaa sekä tiedon saatavuuden takaamista että mahdollisuuksia keskusteluun ja kyselyyn. Oman aktiivisuuden merkitys on kasvanut ja työyhteisön jäsenille on siirtynyt enemmän vastuuta tiedon tuottamiseen, etsimiseen, omaksumiseen sekä välittämiseen liittyen. (Juholin 2013, 180 - 181.) On myös hyvä muistaa, että ajantasaisen tiedon lisäksi on varmistettava se, että yksilö ymmärtää oman työnsä merkityksen suhteessa omaan yksikköönsä sekä koko yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 106.)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta tapahtuu työyhteisössä jatkuvasti ja joka puolella – aina muodollisemmista kokouksista ja tiedotustilaisuuksista epävirallisiin käytävä- ja lounaskeskusteluihin saakka. Yksi sisäisen viestinnän tärkeistä tavoitteista on avoimen vuorovaikutuksen luominen. Avoin vuorovaikutus edistää työyhteisön yhteishenkeä sekä vaikuttaa muun muassa haluun tehdä työtä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 106.) Siukosaaren (2002, 67) mukaan yksi sisäisen viestinnän osa-alueista on yhteystoiminta, jolla tavoitellaan yhtäläillä vuorovaikutusta yhteisössä, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä mehenkeä. Yhteystoiminnalla tavoitellaan lisäksi henkilöstön viihtyvyyttä, joka johtaa yhdessä tiedottamisen kanssa sitoutuvaan, mielekkääseen ja tulokselliseen työntekoon.

Vuorovaikutuksellisuus nousee monessa kohtaa esiin myös Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallissa. Kyseinen malli on Juholinin luoma ns. viestinnän ihannemalli. Mallissa korostetaan yhtenä tekijänä merkityksellisten asioiden käsittelyä vuorovaikutteisesti, niistä keskustellen kunnes henkilöstö kokee ymmärtävänsä käsiteltävän asian. Tällainen merkittävä asia voi olla käytännössä mikä tahansa, esimerkiksi organisaatio- tai tietojärjestelmämuutos. Tavoitteena on, että asioiden yhteys ymmärretään niin koko yrityksen kuin omankin työn kannalta. (Juholin 2013, 180, 182 - 183.)

Juholinin (2013, 183 - 184, 186 - 187) mukaan avoimen vuorovaikutuksen tulisi sisältää myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön kehittämiseen. Työssä jaksamista edistää se, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Pieniltäkin tuntuvat asiat voivat olla merkittävässä asemassa suurempien asioiden ratkaisulle. Viestintä liittyy lisäksi organisaation oppimiseen. Uusi tieto ja näkemykset syntyvät vuorovaikutuksessa, kun ihmiset oppivat toisiltaan. Avoin työyhteisö ja rento tunnelma innostavat kommunikointiin, tiedon ja osaamisen vaihdantaan.

Sitoutuminen

Sisäisen viestinnän avulla tuetaan yrityksen visiota, strategiaa sekä arvoja. Yrityksen suunnitelmista, tavoitteista ja tuloksista kertominen kuuluu pitkälti johtamisviestintään. Edellä mainittuja asioita tulee havainnollistaa kertomalla miten kyseiset alueet näkyvät työyhteisössä käytännön tasolla. Työyhteisössä on tärkeää keskustella asioista yhdessä sekä antaa jokaiselle mahdollisuus käsitellä asioita rauhassa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 107.) Myös Isohookanan (2007, 223) mukaan sisäisellä viestinnällä pyritään sitouttamaan henkilöstöä yrityksen toiminta-ajatukseen, arvoihin sekä yrityskulttuuriin sekä motivoimaan tavoitteisiin ja tuloksekkaaseen toimintaan.

2.4 Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot

Sisäisen viestinnän kanava valitaan aina asiasisällön, aikataulun sekä kohderyhmän mukaan. Kohdeena voi olla joko yksittäinen henkilö, ryhmä, osasto, koko yritys tai jopa koko konserni. Kohderyhmien sijaan voidaan puhua myös osapuolista, jotka osallistuvat omien tehtäviensä kautta työyhteisössä käytävään vuoropuheluun. (Juholin 2013, 175; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 109.)

Viestinnän kanavat ja keinot voidaan jakaa välittömiin sekä välillisiin. Ensiksi mainittuun sisältyy välitön vuorovaikutus, joka tarkoittaa käytännössä suullista viestintää: puhumista ja kuuntelemista. Välittömään viestintään kuuluvat myös erilaiset sanattomat viestit ja eleet sekä välitön palaute. Kaikki suullinen viestintä ei kuitenkaan ole välitöntä viestintää. Mikäli suulliseen viestintään käytetään välitöntä, kuten puhelinta tai verkkoyhteyttä, on viestintä välillistä. Välillisiä viestinnän keinoja ja kanavia ovat muun muassa tiedotteet, sähköposti, intranet, sosiaalinen media, videoneuvottelut, henkilöstölehdet sekä yrityksen tilasta kertovat katsaukset ja kertomukset. Mikäli samasta asiasta kerrotaan usean eri kanavan kautta, puhutaan monikanavaisesta viestinnästä. (Siukosaari 2002, 92; Honkala ym. 2017, 105.)

Henkilökohtainen keskustelu on tehokas viestintäkanava. Alaiset pitävät usein esimiehiä työyhteisön tärkeimpänä tiedonlähteenä. Heidän oletetaan osaavan kertoa ja suhteuttaa organisaatiota koskevat asiat omaan yksikköön nähdessä. Osastokohtaisissa kokouksissa käsitellään säännöllisin väliajoin ajankohtaisia työhön liittyviä asioita. Sen sijaan koulutustilaisuuksissa sekä yhteisissä tapahtumissa voidaan välittää tietoa suurellekin ryhmälle kerralla. Tiedotustilaisuuksia taas järjestetään, mikäli yrityksellä on koko henkilöstöä tai useampaa osastoa koskevaa kerrottavaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 110 - 111.)

Sähköposti on useissa yrityksissä yksi käytetyimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Sähköpostia käytetään usein niin johdon viestintäkanavana, sisäiseen tiedottamiseen kuin muuhunkin työyhteisön viestintään. Tiedote taas on viestinnän perustyökalu, jonka ehdoton hyvä puoli on sen nopeus. Tiedotteen tulee olla mahdollisimman informatiivinen ja selkeä. Asiat esitetään tiedotteessa tärkeysjärjestyksessä eli tiedote aloitetaan siten tärkeimmällä ja siinä edetään kohti vähemmän oleellista. Tämän takia tiedotetta laatiessa onkin tärkeää panostaa otsikkoon sekä alkukappaleeseen eli ingressiin. Sisäistä tiedotetta voidaan jaella esimerkiksi sähköpostilla, intranetissä tai ilmoitustaululla. Tiedotteesta voidaan tarpeen tullen järjestää infotilaisuus sekä ottaa aihe puheeksi myös palavereissa. (Juholin 2013, 222 - 224.)

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko eli se on rajattu vain oman henkilöstön käyttöön. Kivivalahden (2003) mukaan intranet voi sisältää käytännössä mitä tahansa liiketoiminnalle oleellista tietoa, työkaluja tai yhteistyöalueita henkilöstön käytettäväksi. (Juholin 2013; 324 - 325.) Intranetin avulla on mahdollista viestiä ja välittää ajankohtaista tietoa yhtäaikaaisesti koko henkilöstölle. Intranet mahdollistaa tiedon välittämisen rinnalla myös sisäisen vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen. Tämän lisäksi intranet toimii johdon ja esimiesten tukena esimerkiksi perehdyttämisessä ja muutosviestinnässä. Yhdessä yrityksen verkkosivujen kanssa intranet voi muodostaa kokonaisuuden, joka auttaa henkilöstöä hahmottamaan yritystoiminnan kokonaisuutta. (Isohookana 2007, 278 - 280.)

Intranetin perustehtäviin kuuluu organisaation toimintatapojen ja ohjeiden välittäminen sekä virallinen sisäinen viestintä. On myös tavallista, että intranetin kautta siirrytään useisiin muihin järjestelmiin. (Korhonen 2018-05-08.) Sisäisten tiedotteiden ja muiden päivittäin muuttuvien uutisten rinnalla intranet sisältää paljon ns. pysyvää tietoa. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi yrityksen organisaatiorakenne, yrityksen arvot, yhteystiedot, työterveysasiat, koulutus- ja esitysmateriaalit sekä erilaiset ohjeet ja käsikirjat. Suuremmissa yrityksissä eri yksiköillä on usein omat sivunsa intranetissä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 113.)

Perinteinen, viestinnällinen, intranet keskittyy pääasiassa ajankohtaisviestintään ja työnantajan tuotaman tiedon jakeluun (Korhonen 2018-05-08). Tolvasen (2012-12-11) mukaan viestinnällisenkin intranet voi kuitenkin sisältää myös joitakin sosiaalisia elementtejä, esimerkiksi kommentointimahdollisuuden tai keskustelupalstan. Myös intranetin mobiilikäyttö on lisääntynyt joko responsiivisen toteutuksen tai erillisen mobiilisovelluksen kautta.

Intranetiä uudistaessa kannattaa muistaa, että toteutuksen ohessa myös sisällön tuotantoon ja käyttöönnottoon sekä muutoksesta viestimiseen tulee varata tarpeeksi resursseja ja aikaa. Uudistus on usein järkevä vaiheistaa ja erilaisia intranetin ominaisuuksia voidaan ottaa käyttöön askel askeleelta. Tällöin käyttäjällekkin tulee tunne, että intranetiä kehitetään jatkuvasti ja siihen halutaan panostaa myös jatkossa. Uudistus tuo lisäksi väistämättä mukanaan uusia tapoja toimia. Tällainen toimintavan muutos voi olla esimerkiksi se, että uudet työtilat siirtyvät verkkolevyltä intranetiin tai että sähköpostin sijaan tiedotteita julkaistaankin intranetissä. (Korhonen 2014-05-08.)

Jokaisen yrityksen tulee määritellä intranetin rooli ja tavoitteet itselle sopiviksi. On muistettava, että niin intranetin suunnittelussa, käyttöönotossa kuin kehittämisessäkin tarvitaan monenlaista osaamista ja yrityksen eri tahojen yhteistyötä. Tarvitaan myös suunnitelmallista koulutusta ja perehdytystä, jotta koko työyhteisö oppii hyödyntämään intranetin tuomia mahdollisuuksia. (Isohookana 2007, 280 - 281.)

2.5 Henkilöstön sitouttaminen intranetin käyttöön

Organisaation sitouttaminen intranet-projektiin on merkittävässä roolissa projektin onnistumisen kannalta. Henkilöstön motivointia, informointia tai koulutusta ei kannata unohtaa. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 169.) Jo projektin alussa on tärkeää luoda hankkeelle positiivista odotusarvoa viestinnän avulla. Projektin tavoitteista, vaiheista ja merkityksestä kannattaa viestiä selkeästi henkilöstöä. Projektia kannattaa lisäksi esitellä etenkin konkreettisten hyötyjen näkökulmasta. Sitoutumisen kannalta merkittävää on myös se, että henkilöstö saa mahdollisuuden vaikuttaa ja jokainen saa oman äänensä kuuluviin. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 145 - 147.)

Projektiin liittyvän tiedottamisen tulee olla ajantasaista ja etenkin johto sekä projektin avainhenkilöt on syytä pitää ajan tasalla projektista. Johdolle kannattaa myös antaa mahdollisuus tiedottaa onnistumisista ja projektin etenemisestä. Projektin etenemiseen liittyen on tärkeää pitää huoli siitä, että annetut aikataulut varmasti pitävät. Projektin joutuminen huonoon maineeseen henkilöstön keskuudessa on mahdollista, mikäli aikataulut pettävät. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 147 - 148.)

Korhonen (2007, 179 - 181) tutki henkilöstön sitoutumista intranetiin kuntaorganisaatiossa. Tutkimuksen mukaan sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat sivuston sisältöjen laatiminen käyttäjälähtöisesti, helppo käytettävyys sekä panostaminen viestintään käyttöönotossa. Intranetiin palaamista edistää se, että sieltä löytyvä tieto on ajantasaista, tarpeellista ja hyödynnettävissä sekä että tieto löytyy vaivattomasti ja nopeasti. Sitoutumista edistää myös johdon ja avainhenkilöiden näyttämä esimerkki sekä erilaiset esittelytilaisuudet. Sitoutumista estäviä tekijöitä sitä vastoin ovat muun muassa vastustava organisaatiokulttuuri, huonot tietotekniset taidot tai intranetin kokeminen vieraaksi.

Kuivalahti ja Luukkonen (2003 169 - 170) korostavat tehokkaan lanseerauksen merkitystä. Lanseerauksessa apuna toimivat erilaiset kampanjat, jotka antavat esimakua tulevasta intranetistä tai esimerkiksi sisäiset kilpailut. Käyttöönottovaiheessa on lisäksi olennaista kouluttaa ja perehdyttää henkilöstö käyttämään uutta järjestelmää. On varmistettava, että kukin osaa hyödyntää intranetiä parhaalla mahdollisella tavalla ja että kaikkialla organisaatiossa on sen käyttöön koulutettuja henkilöitä sisällöntuottajina. Koulutusten lisäksi erilaiset itseopiskelumateriaalit sekä ohjeet auttavat järjestelmän teknisten ominaisuuksien oppimisessa ja ovat helposti kaikkien saatavilla.

Myös Puro (2004, 115 - 116, 118 - 119) toteaa henkilöstön säännöllisen kouluttamisen olevan tärkeää järjestelmäudistuksessa. Henkilöstön tulee tietää millaisia odotuksia järjestelmän käyttöön kuuluu. On huomattava, että koulutuksen tulee painottua teknologisten taitojen lisäksi myös ihmisten ajattelutapoihin ja henkilöstöä on hyvä herätellä siihen, miksi järjestelmää olisi hyvä käyttää.

Sitoutuminen uusien mahdollisuuksien käyttämiseen jää väistämättä pinnalliseksi jos järjestelmän merkitystä ei ymmärretä. Uuden järjestelmän tuomat mahdollisuudet ja hyödyt tulee nostaa esiin. Koulutuksen tarkoituksena on lisäksi saada ihmiset innostuneiksi.

2.6 Sisäisen viestinnän vastuut

Viestinnän ammattilaiset organisoivat ja kehittävät työyhteisön viestintää (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 17). Heidän tehtävänä on tukea eri osastojen viestintää sekä huolehtia siitä, että tietoa on tarpeeksi saatavilla. He vastaavat sisäisistä julkaisuista sekä huolehtivat viestinnän arvioinnista. Viestintäyksikkö on lisäksi vastuussa esimerkiksi erilaisten esittelymateriaalien tuottamisesta, johdon ja avainhenkilöiden konsultoinnista sekä vuosittaisen viestintäsuunnitelman kokoamisesta. (Juholin 2013, 124, 210.)

Johdolla sekä esimiehillä on huomattava rooli sisäisessä viestinnässä ja johtamisviestintä onkin merkittävä osa sisäistä viestintää. Johdon rooli liittyy sekä strategia- että päivittäisviestintään. Johdon tulee saattaa aina ajantasainen tieto työyhteisön tietoon sekä viestiä yrityksen strategiasta ja suunnitelmista. Tehtäviin kuuluu lisäksi tiedottaa tehdyistä päätöksistä ja niiden aiheuttamista vaikutuksista sekä kuunnella eri tahoja ja osallistua keskusteluun. Johdon viestintään liittyy niin asioiden johtamista, ihmisten johtamista kuin keulakuvana olemista. Se miten johtajat viestivät vaikuttaa muun muassa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen. Johtamisviestinnän tulisikin olla yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan vuorovaikutteista toimintaa, jossa keskustelun kautta myös johto saa työyhteisöstä aineksia johtamiseen. (Isohookana 2007, 228; Juholin 2013, 195 - 199.)

Esimiehenä toimimiseen sisältyy runsaasti viestintää ja vuorovaikutusta niin omien alaisten kun kollegojen ja oman esimiehen kanssa. Esimies toimii linkkinä yksikkönsä ja muun organisaation välillä. Mitä tulee sisäiseen viestintään, on lähin esimies ratkaisevassa asemassa suhteessa alaisiinsa. Hän kohtaa alaisiaan useissa eri tilanteissa aina rekrytoinnista erilaisiin palaverihin ja kokouksiin. Esimiesten viestintä on suurelta osin henkilökohtaista suoraa vuorovaikutusta. Esimiesten tehtäviin kuuluu muun muassa oman osaston johtaminen, tiedon välittäminen ja tulkitseminen, myönteisen ilmapiirin luominen sekä omien alaisten motivointi yhteisten tavoitteiden suuntaan. (Isohookana 2007, 228 - 229.)

Esimiehillä on osastokohtaisessa viestinnässä erityinen vastuu tiedonkulun onnistumisesta. Osaston sisäisen tiedonkulun ja viestinnän lisäksi luonnollisesti myös osastojen välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön tulee sujua. Tämän lisäksi myös jokainen yksittäinen työntekijä on vastuussa omaan työhönsä liittyvästä viestinnästä. (Honkala ym. 2017, 108.) Juholinin (2013, 195) mukaan aktiivinen ja oma-aloitteinen tiedon etsintä, tuottaminen, välittäminen ja vaihtaminen kuuluvat jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Tiedon seurannan ja vaihdannan lisäksi tärkeää on myös valmius kehittää omaa työtä ja työyhteisöä saattamalla omia ideoita muiden tietoon.

Sisäinen viestintä on koko työyhteisön yhteinen asia. Oma vastuunsa on niin yrityksen johdolla, esimiehillä, viestintäyksiköllä kuin jokaisella yksittäisellä työntekijälläkin. On myös muistettava, että

viestien tulee kulkea mahdollisimman moneen eri suuntaan aina johdolta alaisille ja alaisilta johdolle, mutta myös vaakatasossa työntekijöiden, eri osastojen, toimipisteiden sekä organisaatioiden välillä. (Isohookana 2007, 222; Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2016.)

2.7 Viestintä muutostilanteessa

Isohookanan (2007, 231) mukaan viestintä voi joko hidastaa tai viedä muutosta eteenpäin. Toiminnan ei ole mahdollista muuttua, mikäli siitä ei viestitä. Heiskanen ja Lehikoisen mielestä (2010, 15) viestintä on nykypäivänä pääosin aina käynnissä olevan muutoksen tai uudistuksen viestintää, ja siksi muutosviestintään ja sen suunnitteluun tulisi suhtautua kuten mihin tahansa päivittäisen viestinnän suunnitteluun. Muutostilanteet vaativat aina perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamista. Korhosen (2014-05-08) mukaan intranetin jalkauttaminenkin on suurimmaksi osaksi muutosviestintää.

Muutos vaatii vanhoista ajattelumalleista luopumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Kun muutoksista viestitään henkilöstölle, on tärkeä kertoa mitä tehdään, miksi näin tehdään sekä mihin muutoksella tähdätään. Tavoitteena on myös, että henkilöstö ja heidän asiantuntemus voidaan osallistaa muutoksessa. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 20 - 21, 94; Juholin 2013, 388.)

Viestinnän vastuista tulee sopia hyvissä ajoin eli on sovittava kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä, sisällöstä, kohderyhmästä tai viestintäkanavasta. Lisäksi erilaiset kohderyhmät on hyvä erotella pienempiin ryhmiin esimerkiksi työn sisältöjen, vastuun tai fyysisen sijainnin perusteella, sillä eri henkilöillä on erilaisia viestinnän tarpeita ja odotuksia. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 65 - 66, 76 - 77).

Haasteena muutoksesta viestimisessä on usein se, että muutoksesta kerrotaan henkilöstölle liian yleisellä tasolla. Viestinnän sisältöjä suunniteltaessa on huomioitava se, että työntekijöitä kiinnostaa ensisijaisesti se miten hänelle itselle käy ja miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja arkeen. Henkilöstön sitouttamisessa hyvä keino taas on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun tai toteutukseen. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 66 - 67.) Myös Juholinin (2013, 405) mukaan ihmisillä on taipumus hyväksyä paremmin sellainen, jonka kehittämissä on ollut itse mukana. Sitoutuminen uusiin toimintatapoihin helpottuu, mikäli pääsee itse vaikuttamaan niihin.

Heiskanen ja Lehikoisen (2010, 80 - 84) mielestä kasvokkainviestintä on tehokas keino saada mahdollisimman moni mukaan muutokseen. Henkilökohtainen tiimiviestintä mahdollistaa esimerkiksi vuorovaikutuksen ja palautteen saamisen. Kasvokkainviestintää tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla, esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa ja palavereissa mutta myös kahvihuoneissa ja muissa arkipäivän tilanteissa. Jos muutosta koskeva viesti on ilmoitusluontoinen, voi painopiste olla myös välillisissä kanavissa kuten sähköpostissa tai intranetissä. Aina tulee varmistaa kuitenkin se, että viesti tavoittaa koko henkilöstön organisaation kaikilla tasoilla. Viestin perillemeno voidaan vahvistaa käyttämällä useita viestintävälineitä samanaikaisesti.

Muutos aiheuttaa usein muutosvastarintaa. Erämetsän (2003) mukaan terve muutosvastarinta on kuitenkin hyödyllinen ja täysin luonnollinen asia. Tämä on taso, jossa muutosvastarinta testataan kokonaisuudessaan, mutta jossa sitä vastaan ei myöskään aseteta periaatteellisista syistä. Kyseenalaistajat voi parhaimmassa tapauksessa nähdä positiivisena voimavarana, sillä he voivat tuoda keskusteluun myös uusia näkökulmia ja ajatuksia. Positiivisesti muutokseen suhtautuvat sitä vastoin ymmärtävät muutoksen tuomat hyödyt. Tällaiset henkilöt edustavat usein yrityksen johtoa ja heidän tehtävänä on keskustella ja näkyä organisaation eri tasoilla. Johdon rinnalla tarvitaan esimiehiä, jotka vievät muutokset käytännön tasolle. (Isohookana 2007, 234 - 235.) Parhaimmillaan muutoshalu ja positiivisuus tarttuvat myös muihin (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 59).

Muutoksen etenemistä eri puolilla organisaatiota kannattaa kerätä tietoa ja muutoksen vaikutuksia kannattaa mitata suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Viestintä on onnistunut, mikäli henkilöstö ymmärtää muutoksen tärkeyden ja sitoutuu siihen. On muistettava, että muutoksesta tulee viestiä myös muutoksen jälkeen – uudet käytännöt ja toimintamallit tulee vakiinnuttaa osaksi organisaation tekemistä. Myös onnistumisista viestiminen on tärkeää. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 95, 97.)

2.8 Viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelu pohjautuu toimintastrategiaan eli organisaation missioon, visioon ja yhteisiin arvoihin. Viestinnän suunnittelussa erotellaan usein strateginen ja operatiivinen taso. Strategisen tason suunnitelmaa kutsutaan viestintästrategiaksi. Tämän pohjalta laaditaan viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelma sisältää operatiivisen tason käytännön toimenpiteet tietyksi toimintakaudeksi. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2016, kappale ”Strategia ja suunnitelma ohjaavat viestintää”) Viestintästrategiaa tulee päivittää ja muokata aina organisaation strategian rinnalla. Strategia sisältää tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat ja vastaa siten kysymyksiin *miksi* ja *miten*. Kysymykseen *mitä* vastataan operatiivisen eli käytännön tason suunnittelun kautta. (Juholin 2013; 86 - 89, 92.)

Viestinnän strateginen suunnittelu tähtää kauemmas. Viestinnän strateginen tavoite voi olla esimerkiksi vaikuttaminen maineeseen ja sitä kautta kokonaisvaltaisiin tuloksiin. Strategiseen suunnitteluun kuuluu myös nykytilanteen sekä kehityksen suunnan selvittäminen erilaisten tutkimuksien ja analyysien pohjalta. Strateginen suunnittelu tapahtuu yleensä 2 - 3 vuoden sykleissä. (Juholin 2013, 92 - 94.)

Operatiivinen suunnittelu sitä vastoin sisältää toimenpiteiden ideointia, ajoitusta sekä järjestelyjä, kun tunnetaan tavoite, käytettävissä olevat resurssit sekä mukana olevat osapuolet. Operatiivinen suunnittelu liittyy käytännön tasoon ja kyseessä on usein erilaisten konkreettisten tuotosten kuten tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämistä tai kampanjoita. Toimenpiteillä ja osa-tavoitteilla on sitten linkki sekä viestintästrategiaan että liiketoimintastrategiaan. Operatiiviseen suunnitteluun kuuluu lisäksi viestinnän seuranta ja luotaus. Operatiivisen suunnittelun aikajänne on usein vuosineljännes tai viikkoja, jopa päiviä. (Juholin 2013, 92 - 94.)

Strategisen sekä operatiivisen suunnittelun tasojen väliin voidaan vielä lisätä *taktinen* suunnittelu, joka on tilanteen ja resurssien arviointia lyhyemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa. Taktisen suunnittelun avulla strategiaa viedään operatiiviseen suunnitteluun. Erilaiset projektit ja kampanjat voidaan esimerkiksi sijoittaa sekä taktiseen että operatiiviseen suunnitteluun. Taktinen suunnittelu toimii vuoden tai muutaman kuukauden tähtämellä. On kuitenkin muistettava, että tasot limittyvät ja menevät toistensa päälle. Oleellista on, että tiedetään ja tunnetaan pitkän ajan tavoitteet sekä se, miten niihin päästään käytännössä. (Juholin 2013, 93 - 94.)

Juholinin mukaan (2013, 142) viestinnän ammattimaisuutta kuvaa se, miten kiinteästi viestinnän strateginen suunnittelu ja tavoitteet johdetaan organisaation strategiasta sekä se, miten hyvin viestinnän käytännön toteutus on yhteydessä viestintästrategiaan.

Viestinnän käytännön suunnittelu

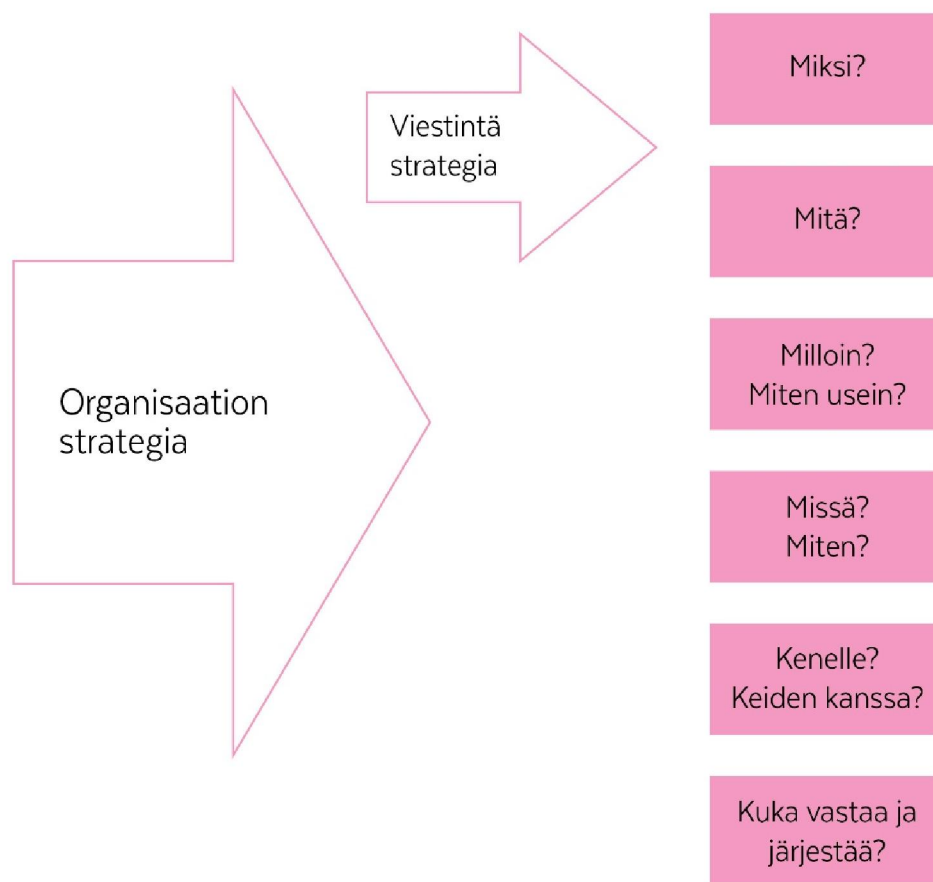
Viestintäsuunnitelmassa määritellään käytännön tasolla se, mitä tehdään, milloin, miten, keiden kanssa ja kenen vastuulla asiat ovat. Juholinin (2013, 143) mukaan viestinnän suunnittelu voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin

- Päivittäisviestinnän linjaukset
- Toistuvat tehtävät
- Yksittäiset toimenpiteet, projektit, kampanjat tms.
- Ohjeet, politiikat

Päivittäisviestintä on jatkuvaa, tässä hetkessä tapahtuvaa viestintää. Päivittäisviestintään sisältyy säännöllinen tiedon, kokemusten ja havaintojen vaihdanta työyhteisössä tai esimerkiksi asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kesken tai projekteissa. Päivittäisviestinnän vastuut keskittyvät kunkin osaston, tiimin tai projektin sisälle. Jokaisella on vastuu päivittäisviestinnän toimivuudesta, ja erityisvastuu on etenkin esimiehillä. On myös tärkeää tunnistaa asiat, jotka eivät hoidu päivittäisviestinnän yhteydessä. Esimerkiksi tulossa olevaa muutosta ei voida aina käsitellä päivittäisviestinnän keinoin. (Juholin 2013, 143 - 147.)

Projekteja luodaan usein muutosten tai tärkeiden asioiden ympärille, esimerkiksi tietojärjestelmäuudistuksiin tai toimintojen kehittämiseen. Monesti projekti on sen verran merkittävä, että päivittäisviestinnän keinoin sitä ei voida käsitellä. Projekteille rakennetaan usein oma organisaatio, määritellään resurssit sekä aikataulu. On muistettava, että projekti liittyy aina organisaation muuhun viestintään. Projektin alussa tehdään projektin tavoitteita tutuksi. Projektin toteutusvaiheessa viestintä painottuu projektiin osallistuneiden sekä tärkeiden sidosryhmien informointiin. Projektin päättyessä tavoitteena on tehdä tulokset tunnetuiksi ja saattaa jatkotoimet käyntiin. (Juholin 2013, 153 - 155.)

Kuviosta 1 käy ilmi viestinnän suunnittelu pääpiirteissään. Viestinnän käytännön suunnittelussa huomioidaan niin viestinnän tavoite (miksi), asia (mitä), käytetyt kanavat ja keinot (missä, miten), aikataulu (milloin) kohderyhmät ja osapuolet (kenelle) sekä viestintävastuut (kuka).



KUVIO 1. Viestinnän suunnittelu. Mukailten Juholin (2013, 143). Viestinnän operatiivinen taso näkyy kuvassa pinkkinä.

Käytännön toimenpiteet voidaan sijoittaa esimerkiksi vuosikelloon tai -kalenteriin. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola 2016). Vuosikello on käytännöllinen tapa hahmottaa tulossa olevia tehtäviä ja tapahtumia. Vuosikelloon sijoitetaan yleensä asioita, joiden toteutustavat tiedetään ja osataan. Niiden yksityiskohtaisille toimenpiteille laaditaan oma suunnitelmansa, joissa vaiheet eritellään mahdollisimman tarkasti. Tällainen toimenpidesuunnitelma voidaan esittää esimerkiksi taulukkomuodossa tai suunnitelmaa voidaan tarkentaa erilaisilla toimenpidelistauksilla. Yksittäisten toimenpiteiden kiinnittyminen strategiaan tulee osoittaa myös suunnitelmassa. (Juholin 2013, 150 - 152.)

2.9 Viestinnän seuranta ja arviointi

Viestinnän tavoitteiden toteutumista on seurattava, mitattava ja arvioitava. Arvioinnin tulokset ovat aina pohjana suunniteltaessa seuraavia tavoitteita ja toimenpiteitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 10.) Viestintää tulee seurata reaaliaikaisesti sekä pitkällä aikavälillä. Luotaus ja seuranta keskittyvät nykyhetkeen, sitä vastoin mittaaminen ja arviointi tapahtuvat yleensä pidemmällä aikavälillä. Mittari on arvioinnissa hyödynnettävä työkalu, jonka avulla saadaan yleensä numeerista tai kuvailevaa tietoa arvioitavasta kohteesta. Tällainen voi olla esimerkiksi kyselylomake. Arviointiin käytettävät keinot

ja mittarit määritellään organisaatio- ja tapauskohtaisesti. Arviointi pohjautuu aina organisaation asettamiin tavoitteisiin. (Juholin 2013, 415 - 416.)

Viestinnän arvioinnin tarkoituksena on viestinnän kehittäminen. Oleellisia kysymyksiä ovat

- Mitä uutta tietoa saatiin
- Miten tuloksia hyödynnetään jatkossa
- Miten asioita kehitetään uuden tiedon pohjalta (Juholin 2013, 441.)

3 SUUNNITELMA UUDISTETUN INTRANETIN LANSEERAAMISEKSI

Intranetin lanseerauksen liittyvän suunnitelman lähtökohtana toimii Ponsse Oyj:n intranet-projekti. Projekti käynnistyi syksyllä 2018 ja sen tavoitteena on intranetin onnistunut käyttöönotto ensin Suomessa ja myöhemmin Ponsseen tytäryhtiöissä. Suunnitelman painopiste on intranetin lanseerausvaiheessa, mutta se sisältää myös ehdotuksia ennen käyttöönottoa sekä käyttöönoton jälkeen. Suunnitelma pohjautuu luonnollisesti Ponsseen viestintästrategiaan.

Suunnitelma on laadittu opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen, eli sisäisen viestinnän kokonaisuuden, pohjalta. Teorian lisäksi toimeksiantajayrityksen viestintäpäällikön haastattelu sekä yhteiset tapaamiset auttoivat merkittävästi suunnitelman laatimisessa. Hyödynsin myös Ponsseen teettämää intranetin käyttäjäkyselyä vuodelta 2018. Projektissa mukana olo alusta lähtien sekä jatkuva kanssakäynti toimeksiantajayrityksen kanssa on ollut avuksi suunnitelman laatimisessa.

3.1 Benchmarking

Suunnitelman laatimiseksi hyödynsin pienimuotoisesti myös benchmarking-menetelmää. Valitsin suunnitelman, jota tarkastelen alla.

Case: Yleisradio Oy

Yleisradio Oy:n markkinointisuunnitelman tavoitteena oli henkilöstön sitoutuminen intranetin käyttäjiksi. Suunnitelma oli osa Theseuksessa julkaistua opinnäytetyötä. Suunnitelma oli jaoteltu sisäisen markkinoinnin mukaisesti neljään osaan: tiedotukseen, koulutukseen, kannustukseen sekä yhteishengen luomiseen. (Järvinen 2010.)

Yleisradion suunnitelmassa oli panostettu etenkin tiedottamiseen. Tiedottaminen oli jaoteltu selkeästi käyttöönottoa edeltävään, käyttöönoton aikaiseen sekä sen jälkeiseen tiedottamiseen. Ennakkotiedottamiseen oli panostettu esimerkiksi kirjoittamalla blogipostauksia intranet-projektin etenemisestä. Suunnitelma sisälsi lisäksi käyttöönottovaiheessa kaksivaiheisen markkinointikampanjan, jonka avulla tavoitettiin sekä avainhenkilöitä että koko henkilöstöä. Intranetin käytön tuomat hyödyt ja haitat oli mietitty eri kohderyhmien näkökulmasta. Hyötyjä oli sitten korostettu viestien sisällöissä. Intranetin esittelypisteitä ehdotettiin suunnitelmassa keskeisille sijainneille. Myös käyttöönoton jälkeinen tiedottaminen oli otettu suunnitelmassa hyvin huomioon. Tällaisia ehdotuksia olivat suunnitelmassa esimerkiksi viikon gallup sekä intranetin tyytyväisyystutkimuksen tulosten julkistaminen koko henkilöstölle. (Järvinen 2010.)

Suunnitelma ottaa kantaan koulutusryhmien muodostamiseen, jossa oli huomioitu henkilökohtainen ohjaus, sopivankokoiset ryhmäkoot sekä itse tekeminen. Koulutusten pääpaino oli jaoteltu selkeästi teknisiin, sisällöllisiin ja viestinnällisiin taitoihin. YLE:llä esimiesten ja muiden avainhenkilöiden koulutuksen tavoitteena oli etenkin intranetin merkityksen, vaikutusten ja hyötyjen viestiminen. Koulutus

oli tiedottamisen tapaan jaoteltu eri kohderyhmittäin, sekä esimiesten ja avainhenkilöiden koulutuksiin että muun henkilöstön koulutukseen. Suunnitelmassa huomioitiin myös audiovisuaaliset käyttökoulutusmenetelmät kuten sketsit tai sarjakuvat. (Järvinen 2010.)

3.2 Lähtötilanne

3.2.1 Nykyinen intranet Ponsella

Haastatellessani Ponsen viestintäpäällikköä ilmeni, että nykyinen intranet on toiminut enimmäkseen arkistona ja dokumenttien hallintapaikkana. Eri toiminnot ovat tallentaneet intranettiin materiaalia, jonka he ovat kokeneet tarpeelliseksi omassa toiminnossaan tai vastaavasti hyödylliseksi muille. Toisena painopisteenä on toki ollut sisäinen viestintä. Intranet on ollut päivittäisessä käytössä etenkin Suomessa, joskin käyttöön liittyen on löydettävissä eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Toimihenkilöt käyttävät intranetiä pääsääntöisesti enemmän sen saatavuuden takia. Tuotannon työntekijät taas käyttävät intranetiä yhteisiltä tietokoneilta eikä heillä ole omia henkilökohtaisia tunnuksia järjestelmään.

Ponsen teettämän käyttäjäkyselyn perusteella intranetistä haetaan eniten yhteystietoja ja organisaatiokaavioita, tiedotteita sekä työsuhteeseen ja omaan toimintoon liittyvää informaatiota ja ohjeistuksia. Etenkin ensiksi mainitut ovat kriittisiä kohtia, joiden on toimittava tulevassa intranetissä moitteettomasti. Tämän lisäksi intranetistä muihin järjestelmiin johtavia linkkejä hyödynnetään päivittäin. Myös toimipaikkakohtaiset tiedot, kuten ruokalistat ja vierailijat, kiinnostavat käyttäjiä.

Tämän hetkisen intranetin hyvä puoli on ollut sen sisältämän aineiston runsaus. Intranet on sisältänyt paljon sisäistä ohjeistusta kuten erilaisia henkilöstöhallinnon dokumentteja, joita ei ole muualta löytynyt. Osittain tämän takia intranetiä on ollut käytännössä pakko käyttää. Haastattelun ja kyselyaineiston perusteella intranet on kuitenkin sisältänyt useita hyvin perustavaa laatua olevia ongelmia. Teemoittelin kyseiset ongelmakohdat kolmeen eri kategoriaan. Tulevan intranetin kehityskohteet liittyvät erityisesti näihin teemoihin.

Ensimmäinen ongelma on *ajantasaisen tiedon puute*. Nykyinen intranet on toiminut lähinnä arkistopaikkana ja se on sisältänyt paljon vanhentunutta tietoa. Intranetin osalta ei ole jaettu vastuualueita ja osittain tämän takia sen päivittäminen on unohtunut. Toinen ongelma on *heikkoon käytettävyyteen*. Nykyinen intranet on tekniikaltaan suhteellisen vanha eikä tarvittavia muutoksia ole voitu viime aikoina tehdä. Myös intranetin toiminnallisuuksista, erityisesti hakutoiminnosta, on tullut käyttäjiltä paljon palautetta. Hakutoiminnon huonon toimivuuden takia esimerkiksi yhteystietoja on ollut mahdotonta löytää. Kolmantena haasteena on intranetin *Suomi-keskeisyys*. Kansainvälisten tytäryhtiöiden intranet-sivut eivät ole päivittyneet samaa tahtia kuin suomenkielinen sivusto.

3.2.2 Sisäinen viestintä Ponsella

Haastattelussa kävimme läpi Ponsen sisäisen viestinnän strategiaa ja sitä, mitä asetetut tavoitteet tarkoittavat intranetin osalta. Intranet nousi vuoden 2019 strategiassa esiin monessa kohtaa. Intranetin lisäksi Ponsella on käytössään useita muita sisäisen viestinnän kanavia, joita on tarkoitus hyödyntää intranetiä lanseeratessa.

Käytetyin sisäisen viestinnän kanava on ollut sähköposti. Esimerkiksi sisäisten tiedotteiden jakelu on tehty tähän mennessä pääasiassa sähköpostin välityksellä. Ponsella käytetään edelleen myös jonkin verran printtimateriaalia, kuten erilaisia havainnollistavia julisteita. Tärkeässä roolissa ovat myös henkilökuntakirjeet ja johdon viestit. Uusin kanava on ollut info-televisio -järjestelmät, joissa pyörii ajankohtaisia uutisia ja kuvia.

Haastattelussa ilmeni, että Ponsse on hyödyntänyt sisäisessä viestinnässään paljon videomateriaalia. Jatkossa videomateriaaleja tullaan tekemään entistä enemmän eri toiminnoissa myös itse, jotta videoviestintä olisi nopeampaa ja ajantasaisempaa. Käytössä oleva Dream Broker -työkalu mahdollistaa videoiden tekemisen sekä kevyen editoinnin. Tällaisia videoita on mahdollista jakaa jatkossa intranetissä. Varsinaisten sisäisen viestinnän kanavien lisäksi Ponsen ulkoisen viestinnän materiaaleissa pyritään aina huomioimaan myös oma henkilöstö.

3.2.3 Tuleva intranet

Uusi intranet tullaan tämän hetkisten suunnitelmien mukaan lanseeraamaan ensimmäisen kvartaalin lopussa. Tällöin julkaistava intranet tulee olemaan Suomen sivusto; tytäryhtiöt saavat omat lokalisoitut sivut käyttöönsä myöhemmin vuoden 2019 aikana. Uusi intranet on toteutettu Liferay-alustalle. Samainen alusta on käytössä myös Ponsen verkkosivujen puolella.

Intranetin rooli tulee olemaan etenkin viestinnällinen ja tulevaisuudessa varsinaiset sisältöjen arkistointipaikat löytyvätkin muista kanavista. Myös Ponsen käyttäjäkyselyyn vastanneista 57 % koki, että uuden intranetin tärkein rooli on olla viestinnällinen ja tiedottava. Muut intranettiin liittyvät tavoitteet pohjautuvat Ponsen vuoden 2019 viestintästrategiaan; viestintästrategia taas sitä vastoin on johdettu organisaation tavoitteista.

Tulevan intranetin tavoitteena on, että se on kaikkien ponsseilaisten saatavilla ja tasapuolisesti myös tytäryhtiöverkoston käytössä. Intranet on jatkossa kanava kaikkien ponsseilaisten viestintään. Intranetin avulla pyritään vahvistamaan yhteisöllisyyttä ja lisäämään ajantasaista, toimintojen välistä, kaksisuuntaista viestintää. Jatkossa toimintojen toivotaan tuottavan intranettiin enemmän materiaalia itse sekä viestivän aktiivisesti omaa toimintoaan koskevista asioista myös muille. Ponsen konserniviestintä tulee sitä vastoin jatkossakin olemaan viestintätiimin vastuulla. Viimeinen tavoite on tuoda intranettiin entistä vahvemmin näkyviin Yksi Ponsse -toimintatapa, joka ohjaa kaikkia ponsseilaisia.

Ponssen toteuttaman kyselyaineiston mukaan yli kolmasosa vastanneista odottaa uuden intranetin tuovan läpinäkyvyyttä esimerkiksi konsernin toiminnoista ja tavoitteista. Ajankohtaiset asiat, kattavat yhteystiedot sekä tiedot koulutuksista ja työsuhdeasioista ovat luonnollisesti lähes jokaisen käyttäjän toivomaa sisältöä. Käyttäjää kiinnostaa myös muiden toimintojen kuulumiset sekä mahdolliset henkilöesittelyt Ponsse-verkostosta. Lisäksi yhteisesti sovittuja toimintaohjeita toivotaan paremmin esille. Käyttäjäkyselyn perusteella mobiilikäyttöistä intranetiä toivoi 78 % vastanneista.

Tuleva intranet on kanava kaikkien ponsseilaisten viestintään. Suunnitelma ottaa siten myös kantaa intranetin sisältöihin ja antaa ehdotuksia itse sisällön tuottamiseksi. Intranetin käyttäjäkyselyyn vastanneista 11 prosenttia toivoi mahdollisuutta osallistua itse sisällön tuottamiseen esimerkiksi lisäämällä intranettiin kuvia ja videoita tai kirjoittamalla blogitekstejä. Puolet vastanneista ei halunnut osallistua sisällön tuottamiseen ollenkaan ja 39 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa. Käyttäjien oli myös halutessaan mahdollista kertoa ajatuksiaan liittyen Ponssen sisäiseen viestintään. Vastauksissa korostuivat etenkin ajankohtaisuus ja ajantasaisen tiedon merkitys. Esimerkiksi tulevista tapahtumista ja messuista toivottiin tiedotettavan hyvissä ajoin etukäteen. Henkilöstö toivoi viestinnässä käytettävän myös enemmän kuvia ja videoita.

Haastattelun yhtenä teemana olivat haasteet liittyen intranetin käyttöönottoon. Mahdollisiin haasteisiin on hyvä varautua etukäteen sekä miettiä keinoja niiden käsittelemiseksi. Haastattelussa kävi ilmi, että muutosvastarinta tulee mitä todennäköisimmin olemaan pientä. Henkilöstön muutosvastaisuus tuskin kohdistuu intranetin vaihtumiseen sinänsä. Koska nykyinen intranet on jo melko toimimaton ja sisältää vanhaa tietoa, voidaan henkilöstön olettaa olevan jossakin määrin innostunut tulevasta intranetistä. Käyttäjät saattavat kuitenkin kokea muutosvastaisuutta uusista toimintavoista, joita intranet tuo mukanaan. Tällaiset uudet toimintatavat liittyvät esimerkiksi siihen, että toimintojen oletetaan jatkossa osallistuvan itse aktiivisesti sisältöjen tuottamiseen. Toimintojen aktiivinen osallistuminen sisällöntuottamiseen lisää joidenkin henkilöiden työmäärää, joten vastuiden selittäminen ja jakaminen voi olla myös haastavaa. Vastarintaa voi ilmetä myös, mikäli henkilöstön tarvitsema tieto ei jostain syystä löydykään intranetistä.

Tähän mennessä intranet-projektiin on jo liittynyt muutamia sisäisen viestinnän toimenpiteitä, joiden avulla on pyritty sitouttamaan henkilöstöä sekä luomaan uudesta intranetistä käyttäjätasoisempia. Vuoden 2018 toukokuussa Ponsse toteutti intranetiin liittyvän käyttäjäkyselyn, joka lähetettiin koko organisaatiolle tytäryhtiöitä myöten. Kyselyn avulla osallistettiin henkilöstöä ja annettiin jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omia ajatuksia ja kehitysehdotuksia intranetiin liittyen. Varsinainen projekti käynnistyi syksyllä 2018. Tämän jälkeen eri toimintojen esimiehiä ja muita avainhenkilöitä on haastateltu sekä kasvokkain että verkkokokousten välityksellä.

3.3 Intranetin lanseerauksen tavoite

Intranetin lanseerauksen tavoitteena on tiedottaa Ponssen henkilöstöä uudistetusta intranetistä sekä herättää ihmisten kiinnostus sitä kohtaan. Henkilöstön on myös tärkeää ymmärtää uudistetun intranetin rooli ja eri tasot intranetin käyttöön liittyen. Uusi intranet tulee olemaan etenkin viestinnällinen

kanava, joka mahdollistaa jatkossa myös toimintojen oman aktiivisen viestinnän. Ponstagramin myötä intranet on myös kanava kaikkien ponsseilaisten viestintään, sillä kuka tahansa voi julkaista sinne kuvia ja videoita. Konserniviestintä pysyy kuitenkin edelleen viestintätiimin vastuulla. Lanseerauksen tavoitteena on lisäksi henkilöstön perehdyttäminen ja innostaminen järjestelmän käyttöön. Myös Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 169) mukaan lanseerausvaiheessa on tärkeää informoida, motivoida ja kouluttaa henkilöstö intranetin käyttöön.

3.4 Kohderyhmät

Suunnitelmaa varten henkilöstö jaotellaan neljään eri kohderyhmään Ponssen sisäisesti. Myös Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 76 - 77) mielestä kohderyhmät on hyvä jaotella pienempiin ryhmiin, sillä eri henkilöillä on erilaisia viestinnän tarpeita ja odotuksia. Ponssen henkilöstön jaottelu eri kohderyhmiin perustuu intranetin käyttöön liittyviin tekijöihin. Osalla henkilöstöstä on henkilökohtaiset tunnukset; osalla yhteiskäyttötunnukset. Ryhmittelyyn vaikuttaa myös henkilöiden vastuu sisältöjen tuottamisessa. Se, tuottaako henkilö aktiivisesti sisältöä intranetiin vai käyttääkö hän intranetiä lähinnä tiedon etsimiseen vaikuttaa erityisesti perehdyttämiseen ja kouluttamiseen.

Alla on listattuna kohderyhmät.

Kohderyhmä 1: Tuotannon työntekijät sekä huoltomiehet huoltopalvelukeskuksissa, joilla ei ole omaa tietokonetta. Tämä ryhmä käyttää intranetiä yhteiskäyttötunnuksilla.

Kohderyhmä 2: Huoltohenkilökunta, jotka ovat pääasiassa liikenteessä. Tämä ryhmä tulee käyttämään todennäköisesti etenkin intranetin mobiiliversiota.

Kohderyhmä 3: Ponssella toimivat toimihenkilöt, joilla on kaikilla omat henkilökohtaiset tunnukset intranetiin.

Kohderyhmä 4: Henkilöt, joilla on sisällöntuottovastuu. Tämä kohderyhmä sisältää henkilöitä eri toiminnoista. Kohderyhmä 4 tulee ylläpitämään ja muokkaamaan sisältöjä aktiivisesti jatkossa.

Koko henkilöstö: Sisältää kaikki edellä mainitut kohderyhmät eli koko Ponssen henkilöstön Suomessa.

3.5 Vastuuhenkilöt

Jokaisella toimenpiteellä tulee olla määritettyä siitä vastaava henkilö tai ryhmä. Alla on lueteltuna ryhmät, jotka ovat vastuussa Ponssen intranetin lanseeraamisesta.

Viestintä: Sisäisestä tiedottamisesta on vastuussa Ponssen viestintäyksikkö. Viestintä vastaa esimerkiksi tiedotteiden laatimisesta ja sisäisten kilpailuiden järjestämisestä.

Projektiryhmä tai sen osa: Perehdyttämisestä ja työpajojen pitämisestä on vastuussa projektiryhmä tai sen osa yhdessä viestinnän kanssa.

Toimintojen esimiehet: Toimintojen esimiesten vastuulla on intranetin puheeksi ottaminen esimerkiksi viikkopalavereissa. Esimiesten tulee lisäksi innostaa ja motivoida alaisiaan intranetin käytössä.

Henkilöt, joilla on sisällöntuottovastuu: Sisällöntuottovastuussa olevat henkilöt ylläpitävät intranetin sisältöjä. Tämä ryhmä sisältää henkilöitä useasta eri toiminnosta.

3.6 Tiedottaminen

Kuivalahti (2003, 145) toteaa, että organisaation sitoutusprosessi intranet-projektiin kannattaa aloittaa heti projektin alkuvaiheessa ja henkilöstöä tulee pitää ajan tasalla projektin etenemisestä. Ponsella sekä projekti- että johtoryhmä ovat luonnollisesti tietoisia projektista ja sen vaiheista. Lisäksi eri toimintojen avainhenkilöitä, ns. sisällöntuottovastuussa olevia henkilöitä, on haastateltu projektin eri vaiheiden aikana. Koko henkilöstöä ei ole kuitenkaan tiedotettu ennakkoon tulevasta intranetistä. Tällä tavalla on varmistettu se, että henkilöstö ei tule pettymään esimerkiksi mahdollisen intranetin käyttöönoton viivästymisen vuoksi.

Alla on ehdotuksia siihen, millä keinoilla henkilöstöä kannattaa tiedottaa uudesta intranetistä. Kanavina toimivat sisäiset tiedotteet, tekstiviestipalvelu, kasvokkainen viestintä kuten osastokohtaiset palaverit sekä pop-up -pisteet.

Esimakua-kuvia intranetistä

Lanseerauspäivän lähestyessä, esimerkiksi viikkoa ennen varsinaista julkistamispäivää, intranetistä kannattaa alkaa tiputella tietoa henkilöstön keskuuteen. Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 170) mukaan lanseerausvaiheessa apuna voivat olla esimerkiksi erilaiset ”tässä hieman esimakua” – kampanjat.

Tarkoituksena on herättää henkilöstön kiinnostus, jotta se on tietoinen tulevasta intranetin julkistamispäivästä jo hieman etukäteen. Kiinnostusta voi herätellä ottamalla esimerkiksi kuvakaappauksia intranetin etusivusta sekä sisältösivuista ja viemällä näitä kuvia näkyville yrityksen sisäisiin info-televisioihin.

Tiedote lanseerauspäivänä

Sisäisiä tiedotteita käytetään Ponsen viestinnässä paljon, sillä niiden avulla haluttu informaatio saadaan henkilöstön tietoon nopeasti. Lanseerauspäiväksi laadittavalla sisäisellä tiedotteella viedään tieto uudesta intranetistä kaikille ponselaisille Suomessa. Tiedotteen tulee kertoa selkeästi uudistuksesta ja uuden intranetin roolista. Tiedotteen lopuksi henkilöstö ohjataan testaamaan uutta sivua.

Tiedotetta kannattaa levittää eri kanavissa, jotta tieto intranetistä tavoittaa jokaisen työyhteisön jäsenen. Juholinin (2013, 224) mukaan sisäisen tiedotteen jakelussa on tilanteen mukaan monia keinoja, esimerkiksi sähköposti, intranet tai ilmoitustaulut. Tiedotteet on lähetetty Ponsella sähköpostitse, mutta keskeisimpiä tiedotteita on laitettu näkyville myös info-televisioihin. Info-televisioita löytyy keskeisiltä paikoilta, kuten ruokalasta. Koska tuotannon työntekijöillä ei ole henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita, tavoittaa heidät parhaiten juurikin info-televisioiden välityksellä.

Johdon viesti

Johdolla on merkittävä rooli sisäisessä viestinnässä, sillä sen viestintä vaikuttaa muun muassa ihmisten motivaatioon. Myös Korhosen (2007) mukaan johdon näyttämä esimerkki on yksi tärkeimmistä tekijöistä mitä tulee henkilöstön sitoutumiseen intranetiin. Tämän takia Ponsen johdon kannattaisi esimerkiksi nauhoittaa videoterveiset tai kirjoittaa artikkeli uudistetusta intranetistä. Terveisissä kannattaa kertoa avoimesti siitä, miten uusi intranet tukee yrityksen asettamia tavoitteita. Johdon osallistuminen intranetin lanseeraukseen osoittaa, että myös johto itse sitoutuu intranetiin.

Toimintokohtaiset viikkopalaverit

Esimiehet kannattaa velvoittaa kertomaan uudesta intranetistä alaisilleen heti lanseerauksen jälkeen. Intranet kannattaa ottaa puheeksi esimerkiksi toimintokohtaisissa viikkopalaverissa, joissa koko osasto on todennäköisimmin paikalla. Jotta esimiehet voivat kertoa alaisilleen intranetistä, tulee heitä ensin ohjeistaa intranetin käytössä. Esimiesten tueksi kannattaa lisäksi tehdä esitysmateriaali, jota jokainen voi hyödyntää haluamallaan tavalla. Esimiesten näyttämä esimerkki on tärkeässä roolissa, sillä innostus usein tarttuu.

Puron (2004, 116) mukaan uudesta järjestelmästä kannattaa viestiä etenkin hyötyjä ja mahdollisuuksia korostaen. Tämän takia esimiesten kannattaa kertoa intranetistä oman osaston hyötyjen kannalta. Myös Isohookana (2007, 228 - 229) korostaa esimiesten roolia sisäisessä viestinnässä. Esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa alaisiinsa nähden – he muun muassa välittävät ja tulkitsevat tietoa, luovat myönteistä ilmapiiiriä sekä motivoivat omia alaisiaan yhteisten tavoitteiden suuntaan.

Pop-up -pisteet

Pop-up -pisteellä intranetiä voidaan tehdä tutuksi intranetin käyttäjille eli kelle tahansa ponssellaiselle. Pisteellä käyttäjät saavat halutessaan lisätietoa sekä perehdytystä intranetin käyttöön. He pääsevät näkemään ja kokeilemaan, miten järjestelmä toimii. Pop-up pisteen voi pystyttää joko lanseerauspäiväksi tai milloin vain sen jälkeen. Pisteeseen tulee sijaita keskeisellä paikalla, jotta ihmiset voivat ohi kulkiessaan käydä tutustumassa intranetiin.

Tekstiviestipalvelu

Intranetiä voi jatkossa käyttää myös mobiilissa. Tämä oli käyttäjäkyselyn mukana myös suurimman osan vastaajan toive. Koska intranetin mobiilikäyttö on Ponsella täysin uusi ominaisuus, tulee sitä tehdä tutuksi henkilöstön keskuudessa. Ponsella on käytössä tekstiviestipalvelu, jota käytetään tar-

keen informaation jakeluun. Tekstiviestipalvelun avulla henkilöstölle voidaan lähettää linkki intranetin mobiiliversioon heti lanseerauspäivänä. Tekstiviestipalvelusta hyötyvät etenkin Ponssen huoltomiehet sekä muut liikenteessä olevat henkilöt.

Intranetistä viestiminen myös lanseerauksen jälkeen

Intranetistä ja sen uusista ominaisuuksista on viestittävä myös varsinaisen lanseerauksen jälkeen. Koska intranetiä kehitetään vaiheittain, ilmestyy uusia ominaisuuksia sinne pikkuhiljaa. Intranetin päivityksistä ja uusista ominaisuuksista on jatkossa hyvä laatia uutisartikkeli intranetin etusivulle. Tällaisen artikkelin voi laatia aina tarpeen vaatiessa, esimerkiksi kuukausittain. Intranetiin liittyvät uutiset kannattaa kategorisoida, jotta ne löydetään jatkossakin helposti. Ilman informointia intranetin uudet ominaisuudet voivat pahimmassa tapauksessa jäädä kokonaan hyödyntämättä.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 97) korostavat, että muutoksesta tulee viestiä myös varsinaisen muutoksen jälkeen ja uudet käytännöt tulee vakiinnuttaa osaksi jokapäiväistä tekemistä. Ponsella uusista toimintatavoista kannattaa muistutella henkilöstöä tasaisin väliajoin, jotta uudistuksen tavoitteet toteutuvat. Tällaisia toimintatavan muutoksia ovat Ponsella esimerkiksi tiedotteiden jakelu intranetissä sekä toimintojen viestinnän aktivoiminen.

3.7 Perehdyttäminen

Haastattelussa ilmeni, että Ponsella on useita omakohtaisia kokemuksia järjestelmämuutoksista. Etenkin monimutkaisempien järjestelmien kohdalla perehdyttämisen merkitys on ollut suuri. Riski siitä, että käyttäjät sitoutuvat heikosti järjestelmään kasvaa, mikäli perehdytys epäonnistuu ja käyttäjistä tuntuu, että järjestelmää on hankalaa käyttää. Tämän vuoksi käyttäjän tulee omata hallinnan tunne uudesta järjestelmästä. Hyvin toteutettu koulutus ja perehdytys järjestelmän käyttöön ovat avaintekijöitä, kun henkilöstöä sitoutetaan uuteen intranetiin. Koulutus on tärkeää ajoittaa mahdollisimman lähelle lanseerauspäivää. Erilaisten käyttöohjeiden ja opasvideoiden tulee sitä vastoin olla lanseerauksesta lähtien jatkuvasti saatavilla.

Sisällöntuottajien perehdyttäminen

Sisällöntuottovastuussa olevat henkilöt on perehdytettävä intranetin käyttöön henkilökohtaisesti, sillä he ovat jatkossa vastuussa intranetin päivittämisestä ja ylläpidosta sekä uusien sisältöjen tuottamisesta. Perehdytyksessä käydään läpi uuden intranetin rakennetta ja ominaisuuksia sekä viestitään odotuksista sisällöntuottajia kohtaan. Perehdyttäminen kannattaa toteuttaa työpajan muodossa. Osallistujat porrastetaan kyseiselle päivälle, jotta jokainen työpajaan osallistuva saa henkilökohtaista ohjausta ja pääsee itse testaamaan sisällön lisäämistä intranetiin. Koulutus ajoitetaan lähelle lanseerausta, esimerkiksi muutamaa viikkoa ennen julkistamispäivää.

Edellä mainittujen työpajojen lisäksi voi olla tarpeellista perehdyttää eri toimintoja toimintokohtaisesti. Tällaisissa työpajoissa käydään toimintokohtaisesti läpi materiaalia, jota intranetiin kannattaa viedä. Työpajoissa viestitään myös intranetin tuomista mahdollisuuksista kyseisen toiminnon kannalta.

Työpajoissa ongelmaksi tuskin nousee järjestelmän käyttö itsessään. Haasteet liittyvät luultavasti uusiin toimintatapoihin, joita henkilöstön tulee uudistuksen myötä omaksua. Myös Puro (2004, 116) on todennut, että tietojärjestelmä uudistuksessa on huomioitava teknologisten taitojen lisäksi ihmisten ajattelutavat – sitoutuminen jää helposti pintapuoliseksi, mikäli järjestelmän merkitystä ei ymmärretä. Ponsen henkilöstölle tulee viestiä uuden intranetin merkitys ja hyödyt jokapäiväisen työn kannalta.

Ponsella uudet toimintatavat koskevat esimerkiksi uutta tapaa tuottaa sisältöä intranetiin. Kun aiemmin intranetiin on totuttu viemään sisältöjä dokumentteina, niin jatkossa sisällöt pyritään tuottamaan artikkeleiksi. Ratkaisut on aina hyvä perustella, jotta henkilöstö hyväksyy uudet tavat. Esimerkki hyödyistä on se, että käyttäjän on mukavampi lukea artikkeleita, kuin ladata liitedokumentti. Toinen hyöty liittyy hakutoimintoon: artikkelit tarttuvat hakuun paremmin kuin liitteet.

Verkkokokoukset

Järjestelmän käyttöön opastaminen onnistuu myös virtuaalisesti. Koska kaikkia sisällöntuottovastuussa olevia henkilöitä voi olla haastavaa saada samaan aikaan yllä mainittuihin työpajoihin, voidaan osaa heistä perehdyttää tarvittaessa myös verkkokokousten avulla, Skype for Business -työkalan välityksellä. Verkkokokouksen etuna on sen joustavuus: osallistujien fyysisellä sijainnilla ei ole väliä. Perehdyttäjät voivat jakaa verkkokokouksessa oman näyttönsä perehdytettävälle. Verkkokokouksia on myös mahdollista tallentaa, jolloin myös ne henkilöt, jotka eivät pääse osallistumaan verkkokokoukseen reaaliaikaisesti, hyötyvät tallenteesta.

Pop-up -pisteet

Pop-up – pisteet mainittiin jo kappaleessa 3.6.

Kirjalliset käyttöohjeet

Kirjalliset käyttöohjeet kannattaa tilata intranet-alustan toimittajalta. Ohjeiden tulee olla helposti kaikkien saatavilla aina lanseerauspäivästä lähtien. Jokaisella tulee olla mahdollisuus palata ohjeisiin aina silloin, kun niitä kokee tarvitsevänsä.

Videot

Ponsse haluaa jatkossa hyödyntää viestinnässään enemmän videoita. Kirjallisia käyttöohjeita tukemaan ehdotetaan intranetin käyttöön liittyen myös videomuotoisten ohjeiden laatimista. Dream Broker -videotyökalan avulla on mahdollista tehdä lyhyitä opasvideoita intranetin käyttöön liittyen. Tiiviitä, maksimissaan kaksi minuuttia kestäviä, opasvideoita kannattaa tehdä aihekohtaisesti useita erilaisia. Alla on ehdotuksia videoiden aiheista. Videoita voi editoida kevyesti esimerkiksi lisäämällä videoon korostuksia tai havainnollistavia otsikoita.

- Intranetin navigaatio ja kielivalinta
- Sivustojen välillä liikkuminen
- Linkkilistan järjestäminen

- Hallintapaneelin käyttö
- Artikkelin muokkaaminen
- Artikkelin luominen alusta alkaen ja sisältöeditorin käyttö
- Uutisen lisääminen etusivulle
- Kuvan tai videon lisääminen Ponstagramiin
- Tiedoston (pdf, powerpoint tms.) lisääminen intranetiin ja tiedoston latauslinkin lisääminen artikkeliin
- Ilmoitustaulun käyttö
- Kategorioiden käyttö
- Hakutoiminnon käyttäminen
- Organisaatiokaavio
- Intranetin mobiilikäyttö

Lisää videoita kannattaa tehdä aina tarpeen ilmetessä.

3.8 Henkilöstön osallistaminen

Jotta käyttäjät haluavat palata intranetiin, tulee intranetiin kehittää houkuttavia elementtejä sekä mielenkiintoisia sisältöjä. Ponsella käyttäjät on huomioitu hyvin jo intranetin suunnitteluvaiheessa muun muassa kyselyn avulla sekä haastattelemalla henkilöitä eri toiminnoista. Intranet on suunniteltu ja rakennettu ennen kaikkea viestinnällisestä näkökulmasta katsoen.

Intranetiin on lisätty myös muutamia yhteisöllisyyttä lisääviä elementtejä. Tällainen elementti on esimerkiksi ilmoitustaulu, joka on kaikkien käytössä. Ilmoitustaululla voi ilmoittaa esimerkiksi yhteiskyydeistä tai myytävistä tavaroista. Toinen yhteisöllisyyttä lisäävä tekijä on Ponstagram, jonne jokainen Ponsella työskentelevä voi lisätä kuvia tai videoita sekä käyttää lyhyitä hashtageja (vrt. Instagram).

Sisäisessä viestinnässä pyritään aina monen suuntaisiin viesteihin, jotka liikkuvat niin johdolta alaisille kuin alaisilta johdolle ja vaakasuorassa eri osastojen välillä (Isohookana 2007, 222). Tämän takia myös johdon kannattaa osallistua Ponstagramissa lisäämällä sinne kuvia koko Ponsse-verkoston nähtäväksi. Ponstagramin avulla henkilöstö voi seurata johtoa sekä johto henkilöstöä, ja viestit liikkuvat moneen suuntaan. Tämä lisää viestinnän avoimuutta, joka on myös yksi sisäisen viestinnän tavoitteista.

Alla on ehdotuksia siihen, miten henkilöstöä voidaan osallistaa ja innostaa intranetin käyttöön.

Nimikilpailu

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 170) mukaan sisäiset kilpailut piristävät lanseerausvaihetta. Ponsella henkilöstöä voi osallistaa intranetin nimikilpailulla. Nimiehdotuksia uudeksi intranetiksi kerättiin Ponsella jo käyttäjäkyselyn avulla. Ehdotuksia ilmeni useita, mutta muutama ehdotus nousi ylitse muiden. Näistä nimiehdotuksista voi valita kilpailua varten muutaman vaihtoehdon, joista henkilöstö voi äänestää mieleistään.

Säännöllisesti julkaistava juttusarja intranetissä

Hyödyllinen sisältö on merkittävä tekijä intranetiin sitoutumisen kannalta. Tämän takia intranetistä löytyvän materiaalin tulee olla sisällöllisesti houkuttelevaa, jotta käyttäjät palaavat intranetin pariin jatkossakin. Käyttäjäkyselyn perusteella henkilöstö toivoi lisää läpinäkyvyyttä sekä kuulumisia toiminoilta.

Ehdotuksena tällaiseksi sisällöksi on säännöllisesti julkaistava juttusarja, joka nostaa esiin Ponssen toimintoja sekä työntekijöitä. Juttusarjassa jokainen toiminto esitellään erikseen, resursseista riippuen, joko teemaviikoittain tai -kuukausittain. Näihin teemaviikoihin voi yhdistää lyhyitä esittelyitä toiminnossa työskentelevistä henkilöistä. Henkilöesittely voi sisältää esimerkiksi alla mainittuja asioita

- Henkilön nimi ja kuva
- Miten kauan henkilö on työskennellyt Ponsella
- Minkälainen työkuva henkilöllä on, millainen on tavallinen työpäivä

Esittelyistä vastaa jokaisen toiminnon sisällöntuottovastuussa olevat henkilöt sekä muut hänen nimeämänsä henkilöt. Juttusarja aktivoi toimintojen omaa viestintää, mikä oli myös yksi intranetiin liittyvistä päätavoitteista.

Kuvakilpailu

Ponstagram on Ponsella täysin uusi intranetin ominaisuus, joka aktivoi jokaista ponsselaista viestimään. Ponstagramin kuvakilpailun tarkoituksena on rohkaista ponsselaisia käyttämään Ponstagramia ja jakamaan kuvia avoimesti muiden nähtäväksi. Houkuttimena toimii kilpailussa jaettava palkinto, joka arvotaan kaikkien osallistuneiden kesken.

Tärkeä materiaali intranetiin

Kuten jo edellä mainittiin, on sisältö yksi tärkeimmistä tekijöistä intranetin käyttöön liittyen. Tämän takia hyödyllinen, kiinnostava ja henkilöstölle tarpeellinen materiaali kannattaa jatkossa viedä intranetiin. Tiedotteet on jaettu Ponsella tähän saakka sähköpostin välityksellä. Avaamalla sähköpostiin liitetty PDF-tiedosto on ollut mahdollista lukea tiedote kokonaisuudessaan. Jatkossa tiedotteista on tarkoitus tehdä artikkeli intranetin etusivulle. Tiedotteiden julkaiseminen intranetissä vähentää merkittävästi sähköpostien lähettämistä ja vastaanottamista sekä ohjaa henkilöstön automaattisesti intranetin suuntaan. Alkuun henkilöstölle voidaan lähettää samankaltainen sähköpostiviesti kuin aiemminkin. Viesti sisältää osan tiedotteesta, mutta mikäli tiedotteen haluaa lukea kokonaan, tulee siirtyä intranetiin. Kun henkilöstö omaksuu, että tiedotteiden jakelupaikka on ainoastaan intranet, ei sähköpostimuistutusta tarvitse enää lähettää.

Palautteen antaminen

Palautteen antamisen tulee olla helppoa heti intranetin lanseerauspäivästä lähtien. Etenkin alussa palautetta kaivataan paljon. Henkilöstöä kannattaa alkuun motivoida palautteen antamiseen esimerkiksi arpomalla palkinto palautteen antaneiden kesken. Henkilöstöä kannattaa muistuttaa palautteen antamisesta tasaisin väliajoin.

Palautelaatikon tai linkin palautteen jättämiseksi tulee löytyä intranetin etusivulta. Palaute ohjataan viestinnälle. Viestintä ohjaa palautteen tarvittaessa eteenpäin esimerkiksi intranet-alustan toimittajalle.

3.9 Viestinnän seuranta ja arviointi

Suunnitelman toteutumista ja toimivuutta tulee seurata. Työpajoihin osallistuneilta voidaan kerätä palautetta heti työpajan jälkeen.

Varsinainen tyytyväisyyskysely kannattaa toteuttaa esimerkiksi 1-2 kuukauden jälkeen intranetin lanseeruksesta. Kyselyn tarkoituksena on selvittää miten hyvin intranet on otettu käyttöön. Kyselyn tulee olla tiivis ja mahdollisimman helppo täyttää. Kysely voi sisältää kysymyksiä intranetin sisällöistä ja käytön sujuvuudesta. Lisäksi kyselyssä kannattaa kysyä henkilöstöltä mielipiteitä ja kokemuksia intranetin käyttöönottoon liittyvästä tiedottamisesta ja perehdyttämisestä.

Jotta henkilöstö kokee saavansa vaikuttaa, tulee kehitysehdotukset ottaa huomioon intranetin jatkokehittämisessä sekä tarvittaessa keskustella lisää käyttäjien kanssa. Kyselyn tuloksia ja ilmenneitä kehitysehdotuksia kannattaa ehdottomasti hyödyntää myös myöhemmin, kun tytäryhtiöt suunnittelevat omien sivustojensa lanseerauksia.

Tyytyväisyyskyselyn voi uusia esimerkiksi 4 kuukauden kuluttua edellisestä kyselystä. Molemmilla kerroilla kyselyn tuloksista tulee kertoa avoimesti koko henkilöstölle esimerkiksi julkaisemalla tulokset intranetissä.

3.10 Taulukkomuotoiset yhteenvedot toimenpiteistä

Seuraavilta sivuilta löytyvät taulukkomuotoiset yhteenvedot ehdotetuista toimenpiteistä. Taulukot on jaoteltu jo aiemmin mainittuihin osa-alueisiin eli tiedottamiseen, perehdyttämiseen ja henkilöstön osallistamiseen.

Tiedottaminen

Tavoite	Keino/kanava	Sisältö	Kohderyhmä	Vastuu	Aikataulu
Kiinnostuksen herättäminen	Info-televisioihin ”esimakua” intranetistä	Kuvakaappaukset intranetistä	Koko henkilöstö	Viestintä	Esim. viikko ennen julkistamispäivää
Uudesta intranetistä tiedottaminen	Tiedote, jakelu sähköpostilla sekä info-televisioissa	Uuden intranetin uudet toimintatavat, linkki intranetiin	Koko henkilöstö	Viestintä	Julkistamispäivä
Uudesta intranetistä tiedottaminen, innostaminen	Viikkopalaverit	Uuden intranetin tuomat mahdollisuudet toiminnon kannalta	Koko henkilöstö, toiminnoittain	Toimintojen esimiehet	Heti julkistamispäivän jälkeen
Intranetin mobiiliversiosta tiedottaminen	Tekstiviestipalvelu	Linkki intranetin mobiiliversioon	Kohderyhmä 2	Viestintä	Julkistamispäivä
Uudesta intranetistä tiedottaminen/pehdyttäminen	Pop-up -piste	Uuden intranetin näyttäminen, opastaminen käyttöön	Koko henkilöstö, Etenkin kohderyhmä 1 ja kohderyhmä 3	Projektiryhmä/Viestintä	Julkistamispäivä tai mahdollisimman lähellä sitä
Uusista ominaisuuksista tiedottaminen	Intranetin etusivu, uutisartikkeli	Intranetin uudet ominaisuudet	Koko henkilöstö	Viestintä	Tarpeen vaatiessa, esim. 1 krt/kk

Perehdyttäminen

Tavoite	Keino/kanava	Sisältö	Kohderyhmä	Vastuu	Aikataulu
Perehdyttäminen uuteen intranettiin	Työpaja	Intranetin ominaisuudet, käyttö, odotukset sisällöntuottajia kohtaan	Kohderyhmä 4	Projektiryhmä/ Viestintä	Viikko ennen julkistamispäivää
Perehdyttäminen uuden intranetin käyttöön toiminnollisesti	Työpajat	Intranetin tuomat mahdollisuudet toimintokohtaisesti, toimintojen materiaalien läpikäynti ja opastus intranetin käyttöön	Kohderyhmä 4, toimintokohtaisesti	Projektiryhmä/ viestintä	Julkistamispäivän jälkeen
Perehdyttäminen uuteen intranettiin	Verkko-kokoukset	Intranetin ominaisuudet, käyttö, odotukset sisällöntuottajia kohtaan	Kohderyhmä 4	Projektiryhmä/ Viestintä	Tarvittaessa
Perehdyttäminen uuteen intranettiin	Pop-up -piste	Uuden intranetin näyttäminen, opastaminen käyttöön	Kohderyhmä 1 Kohderyhmä 3	Projektiryhmä/ Viestintä	Julkistamispäivä tai mahdollisimman lähellä sitä
Perehdyttäminen uuteen intranettiin	Kirjalliset käyttöohjeet	Intranetin käyttö, navigaatio, artikkelin lisääminen jne.	Koko henkilöstö	Projektiryhmä: Järjestelmäratkaisun toimittaja	Saatavilla julkistamispäivästä saakka
Perehdyttäminen uuteen intranettiin	Opasvideot intranetissä	Intranetin käyttö, navigaatio, artikkelin lisääminen jne.	Koko henkilöstö	Projektiryhmä/ Viestintä	Videoiden teko huhtikuun - toukokuun

Osallistaminen

Tavoite	Keino/kanava	Sisältö	Kohderyhmä	Vastuu	Aikataulu
Henkilön osallistaminen	Nimikilpailu	Kyselylomakkeen intranetin nimeämiseksi	Koko henkilöstö	Kilpailun järjestäminen: Viestintä	Ennen julkistamispäivää
Osallistaminen, Avoimen viestinnän lisääminen	Intranet	Intranetissä julkaistava juttusarja: toimintojen/ henkilöiden esittely	Koko henkilöstö	Sisällöntuottovastuussa olevat henkilöt	Viikoittain/kuukausittain
Osallistaminen, Avoimen viestinnän lisääminen	Intranet: Ponstagram	Kuvakilpailu	Koko henkilöstö	Kilpailun järjestäminen: Viestintä	Muutama viikko julkistamispäivän jälkeen
Osallistaminen, intranetin kehittäminen yhdessä	Intranet: Palautelomake	Mahdollisuus antaa palautetta uudesta intranetistä	Koko henkilöstö	Projektiryhmä/ Viestintä	Julkistamispäivästä lähtien
Henkilöstön sitoutuminen ja palaaminen intranettiin	Intranet	Sisällöllisesti kiinnostava ja houkutteleva materiaali intranettiin	Koko henkilöstö	Koko henkilöstö	Aina

4 TYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA

Työn lopputuloksena syntyi asettamieni tavoitteiden mukaisesti konkreettinen suunnitelma uudistetun intranetin lanseeraamiseksi. Laatimani suunnitelma sisältää konkreettisten toimenpide-ehdotusten lisäksi myös ehdotetun aikataulun, käytettävän viestintäkanavan, kohderyhmän sekä vastuuhenkilön sekä perustelut jokaiselle toimenpiteelle. Taulukkomuotoiset yhteenvedot toimivat havainnollistavina elementteinä työn lopussa. Lisäksi suunnitelmaa on tukemassa teoriaosuus sisäisestä viestinnästä. Teoreettinen viitekehys on laadittu pääasiassa kirjallisuuden pohjalta, sillä työni kannalta sopivia tutkimuksia sisäisestä viestinnästä ja intranetin käytöstä oli mielestäni hieman haastavaa löytää. Käyttämäni tutkimus- ja kehittämismenetelmät olivat monipuolisia ja onnistuneita, joskin tarkoituksena oli hyödyntää benchmarking-vertailua laajemmin.

Toteuttamani teemahaastattelu onnistui hyvin, sillä sain kattavia vastauksia haluamiini kysymyksiin henkilöltä, jolla oli aiheeseen liittyen tarpeeksi ajantasaista tietoa ja kokemusta. Haastateltava oli keskustellut lisäksi myös muiden kohdeorganisaatiossa työskentelevien kanssa intranetin käyttöön liittyvistä tekijöistä, ja tämän takia tietoa kulkeutui myös muualta organisaatiosta. En koe, että useampi haastateltava olisi tuonut työhöni merkittävää lisäarvoa.

Opinnäytetyöprosessini alkoi marraskuussa 2018 aihekuvauksen ja työsuunnitelman laatimisella. Prosessin aikana haasteita aiheutti etenkin alkuvaiheessa aiheen rajaaminen. Pohdin aiheen rajausta paljon, sillä halusin työn olevan johdonmukainen kokonaisuus. Entistä parempi työn suunnittelu olisi todennäköisesti sujuvoittanut työn tekemistä, mutta kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöprosessiini ja työn etenemiseen. Koen, että lopputulos on tavoitteideni mukaisesti johdonmukainen ja työn teoriaosuus sekä laatimani suunnitelma tukevat hyvin toisiaan.

Työn tekeminen opetti paljon uutta sisäisen viestinnästä ja sen merkityksestä työelämässä. Pääsin opinnäytetyöni kautta tutustumaan myös merkittävään suomalaiseen metsäkonevalmistajaan Ponsseen ja tästä olen myös erityisen iloinen. Käytännönläheinen työ oli itselleni mieluisa toteuttaa. Projektissa mukana olo alusta lähtien sekä jatkuva kanssakäyminen toimeksiantajayrityksen kanssa takasivat sen, että suunnitelma on varmasti hyödynnettävissä toimeksiantajayrityksessä käytännössä. Jatkossa suunnitelmaa voidaan käyttää myös soveltaen toimeksiantajayrityksen tytäryhtiöissä, heidän ottaessa käyttöönsä omat versionsa intranetistä. Tässä tapauksessa tytäryhtiökohtaiset haastattelut ovat varmasti paikallaan, jotta jokaisen yhtiön omakohtaiset tarpeet ja kulttuuriset tekijät otetaan huomioon.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

HEISKANEN, Mia ja LEHIKOINEN, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

HONKALA, Päivi, KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, ROSENSTRÖM, Anja ja SIIRA-JOKINEN, Sinikka 2017. Linkki. 6. uudistettu painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

ISOHOOKANA, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

JUHOLIN, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.

JÄRVINEN, Noora 2010. Intranetin käyttäjäksi sitouttaminen sisäisen markkinoinnin keinoin. Case Yleisradio Oy. [Viitattu 2019-03-23.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7728/Jarvinen_Noora.pdf?sequence=1&isAllowed=y

KORHONEN, Hanna 2018-05-08. Käsitteet ojennukseen: intranet ja digitaalinen työympäristö. [Viitattu 2019-02-04.] Saatavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2018/05/08/kasitteet-ojennukseen-intranet-ja-digitaalinen-tyoymparisto/>

KORHONEN, Hanna 2014-05-08. Intranetin jalkauttaminen. Poimintoja puheenvuorostani Sosiaalinen intranet – seminaarista. [Viitattu 2019-02-05.] Saatavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2014/05/08/intranetin-jalkauttaminen/>

KORHONEN, Hanna 2014-05-19. Intranetin käyttöönotto. Vinkkejä onnistuneeseen intranet-projektiin ja jalkauttamiseen. [Viitattu 2019-02-05.] Saatavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2014/05/19/intranetin-kayttoonotto-vinkkeja-onnistuneeseen-intranet-projektiin-ja-jalkauttamiseen/>

KORHONEN, Hanna 2007. Yhteisöviestinnän pro-gradu -tutkielma. Intranet suomalaisessa kuntaorganisaatiossa – Intranetin roolit, tehtävät ja sisällöt sekä henkilöstön sitoutuminen intranetin käyttöön. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/12984/1/URN_NBN_fi_jyu-2007203.pdf

KORHONEN, Nina ja RAJALA, Reetta 2011. Viestinnän prosessointi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, KURONEN, Marja-Liisa ja OLLIKAINEN, Marja 2011. Yrityksen viestintä. 5.-7. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka ja MURTOLA, Kaarina 2016. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 1-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KUIVALAHTI, Tatu ja LUUKKONEN, Jussi 2003. Intra. Inforviestintä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

PONSSE OYJ 2019. [Viitattu 2019-04-02.] Saatavissa: <https://www.ponsse.com/fi/yhtio/ponsse#/>

PONSSE OYJ 2018. Intranetin käyttäjäkyselyn materiaali.

PONSSE OYJ 2018. Vuosikertomus 2018. [Viitattu 2019-04-02.] Saatavissa:

https://www.ponsse.com/fi/yhtio/uutiset/-/asset_publisher/P4s3zYhpxHUQ/content/ponsse-plc-annual-report-for-2018-is-published?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_P4s3zYhpxHUQ_redirect=https%3A%2F%2Fwww.ponsse.com%2Ffi%2Fyhtio%2Fuutiset%3Fp_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_P4s3zYhpxHUQ%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_P4s3zYhpxHUQ_cur%3D0%26p_r_p_reset-Cur%3Dfalse%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_P4s3zYhpxHUQ_assetEntryId%3D244301#/

PURO, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.

SIUKOSAARI, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

TKALAC VERČIČ, Ana and POLOŠKI VOKIĆ, Nina 2017. Engaging employees through internal communications. Public Relations Review, 43 (5), 885 -893.

TOLVANEN, Perttu 2012-12-11. Kolme erilaista intranet-konseptia: viestinnällinen intranet, sosiaalinen intranet ja sähköinen työpöytä. [Viitattu 2019-02-04.] Saatavissa: <https://intranet-ostajainopas.fi/2012/12/11/kolme-erilaista-intranet-konseptia-viestinnallinen-intranet-sosiaalinen-intranet-ja-sahkoinen-tyopoyta/>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

UEF 2019. Benchmarking. [Viitattu 2019-04-22.] Saatavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking>

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Intranetin nykytilanne
 - a. Miten intranetiä on käytetty tähän saakka? Miten usein?
 - i. Kohderyhmien väliset erot intranetin käytössä
 - ii. Luetuimmat sisällöt
 - iii. Intranetin käyttö, selkeys, käytön vaivattomuus
 - b. Nykyisen intranetin hyvät puolet? Entä ongelmakohdat? Mitä kehitettävää?
2. Tuleva intranet
 - a. Uuden intranetin tavoitteet ja toiveet, rooli
 - i. Välitavoitteet, aikataulu
 - b. Uudet toimintatavat liittyen uuteen intranettiin
3. Haasteet
 - a. Käyttöönoton tuomat haasteet
 - b. Muutosvastarinta ja sen ehkäiseminen
4. Henkilöstön sitouttaminen
 - a. Aiemmat hyväksi havaitut keinot henkilöstön sitouttamisessa
5. Sisäinen viestintä Ponsella
 - a. Ponsen sisäisen viestinnän strategia
 - i. Tavoitteet, tehtävät, kanavat jne.
 - ii. Intranetin rooli sisäisessä viestinnässä, miten integroituu viestintästrategiaan
 - b. Muutosviestintä