

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma / Yhteisöviestintä

Elina Niinimäki

FISKARS OYJ ABP:N KONSERNIHALLINNON SISÄISEN VIESTINNÄN KARTOITUS JA KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Yhteisöviestintä

NIINIMÄKI, ELINA

Fiskars Oyj Abp:n konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoitus ja kehittäminen

Opinnäytetyö

36 sivua + 3 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Nina Hartikainen

Toimeksiantaja

Fiskars Oyj Abp

Marraskuu 2009

Avainsanat

sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän kartoitus, sisäisen viestinnän kehitys, viestintäkanavat

Opinnäytetyön aiheena oli kartoittaa Fiskars Oyj Abp:n konsernihallinnon sisäistä viestintää ja tehdä kartoituksen perusteella ehdotuksia viestinnän kehittämiseen. Työn tavoitteena oli selvittää nykyiset viestintäkanavat ja niiden käyttötavat, luoda suunnitelma konsernihallinnon omalle intranetille, kehittää käytössä olevia viestintäkanavia viestinnän tehostamiseksi sekä luoda runko viestinnän vuosisuunnitelmalle.

Tutkimusmenetelminä käytettiin tekijän omia havaintoja sekä olemassa olevien materiaalien keräämistä ja niiden analysointia. Teoriapohjaa aihealueelle luettiin alan kirjoista. Teoria kulkee opinnäytetyössä yhdessä käytännön kanssa, jotta niiden välinen yhteys tulisi selvästi esille.

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa hyvin. Työn tuloksena Fiskarsin konsernihallinnon sisäinen viestintä käytiin kanavineen ja menetelmineen läpi perusteellisesti. Kehitysehdotuksia syntyi useampia, tärkeimpinä intranetin suunnitelma sekä konkreettisesti tehty vuosisuunnitelman runko.

Opinnäytetyö antaa Fiskarsin viestintää hoitaville henkilöille eväitä ja ideoita kehittää viestintää edelleen. Myös jatkotutkimukselle jää sijaa, sillä esimerkiksi haastattelututkimus henkilöstön mielipiteistä viestinnän onnistumisesta voi tuoda uusia ajatuksia viestinnän kehittämiseen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Organizational Communication

NIINIMÄKI, ELINA

Surveying and Developing the Internal Communications of Fiskars Corporate's Corporate Management

Bachelor's Thesis

36 pages + 3 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, senior lecturer

Commissioned by

Fiskars Corporate

November 2009

Keywords

internal communications, surveying internal communications, developing internal communications, communications channels

The subject of the thesis was to survey internal communications of the Fiskars' corporate management and to make some development suggestions on the basis of it. The objective of the thesis was to define and organise the current communications channels and the ways to use them, create a scheme for corporate management's Intranet, to develop the current communications channels to make communications more effective and to create a frame for the communications year plan.

The authors own observations as well as compiling and analyzing the current material were used as research methods. Professional literature provided the theoretical basis for the subject. The theory and practice are combined in the thesis to make the connection between them clear.

The thesis achieved its objective well. The thesis revises Fiskars CM's internal communications thoroughly. The most important development suggestions are a scheme for the Intranet and a frame for the communications year plan.

The thesis gives ideas for Fiskars' communications team for further development of the corporate's communication. There is also space for follow-up research. For example, an interview survey about how the internal communications have succeeded could give some new ideas for the development of the communication.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
2 SISÄISEN VIESTINNÄN KARTOITUS	8
2.1 Sisäinen viestintä	8
2.2 Viestintäperiaatteet ja -käytännöt	10
2.3 Lainsäädäntö	11
2.4 Viestintävastuut	12
2.5 Kartoituksen aloittaminen	13
2.6 Viestintäkanavat	14
2.6.1 Sähköposti	14
2.6.2 Puhelin	16
2.6.3 Kasvokkaisviestintä	17
2.6.4 Painettu materiaali	19
3 MUUTOKSEN TARVE	19
3.1 Muutosviestintä	21
4 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN	22
4.1 Intranet	22
4.2 Sähköpostitus	24
4.3 Ohjeistot	25
4.4 Viestinnän tehostaminen ja arviointi	26
4.5 Vuosisuunnitelman runko	28
4.6 Jatkoehdotuksia	30
4.6.1 Ahaa-aukio	30
4.6.2 Perehdytysopas	31
4.6.3 Intranet	31
4.6.4 Sisäinen viestintä yleisesti	32
5 PÄÄTELMÄT	33

Liite 1. Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän vuosisuunnitelman runko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoite on kartoittaa Fiskarsin konsernihallinnon olemassa olevia viestintäkanavia ja viestinnällisiä toimenpiteitä, sekä kehittää ja uudistaa viestintäkanavia ja viestinnän materiaaleja. Osa uudistuksista on konkreettisia ja osa ehdotuksia tulevaisuudelle. Kartoituksen ja kehityksen tuloksena saadaan myös aikaan summittainen vuosisuunnitelma konsernihallinnon sisäiselle viestinnälle.

Fiskars Oyj Abp on kotiin, puutarhaan ja ulkoiluun kuluttajatuotteita tarjoava yritys, jonka tuotteet ovat tunnettuja toiminnallisuudestaan ja muotoilustaan. Yritys on perustettu vuonna 1649 ja se on listattu NASDAQ OMX Helsingissä.

Fiskars Oyj Abp toimii kansainvälisesti. Konsernin pääbrändit ovat Fiskars, Iittala, Gerber, Silva ja Buster. Osakkuusyhtiö Wärtsilä Oyj Abp on merkittävä osa konsernia. Fiskarsin liikevaihto vuonna 2008 oli 697 miljoonaa ja henkilöstöä oli noin 4 100.

Fiskarsin konsernihallinnossa Helsingissä työskentelee noin 35 henkilöä. Aihe tälle opinnäytetyölle syntyi yhtiön tarpeesta kartoittaa, kehittää ja uudistaa konsernihallintonsa sisäistä viestintää ja siihen liittyviä materiaaleja.

Aihe rajattiin koskemaan nimenomaan konsernihallinnon sisäistä viestintää, sillä koko yhtiön sisäisen viestinnän tutkiminen olisi useamman ihmisen ja pitkän ajan projekti. Lisäksi konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä koettiin olevan parantamisen varaa, joten aiheenrajaus oli toimiva ja tarpeellinen.

Ajankohtana syksy 2009 on Fiskarsin kannalta erinomainen sisäisen viestinnän kartoitukselle ja kehitykselle, sillä samaan syksyyn ajoittuu myös esimerkiksi yhtiön visuaalisen ilmeen uusiminen. Lisäksi pääkonttori muuttaa vuoden 2010 alussa uuteen toimipaikkaan, joten on tärkeää, että sisäinen viestintä tällöin toimii mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Konsernihallinnon sisäistä viestintää ei ole aiemmin kartoitettu. Olemassa olevien viestintätapojen, -kanavien ja muiden vastaavien ylöskirjaaminen ja analysointi on näin ollen tärkeää niiden tehokkaan käytön ja kehittämisen kannalta.

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoitusta ja kehitystä voidaan pitää projektina, sillä projektissa käydään läpi jäsenelty prosessi, joka johtaa ideasta toteutumiseen (Löow 2002, 16). On kuitenkin selvää, että tämä projekti ei pääty tämän opinnäytetyön valmistumiseen, vaan viestinnän kehittämistä tulee jatkaa.

Sisäisen viestinnän kartoituksen lähtökohtana on tiedon keruu esimerkiksi olemassa olevista viestintäkanavista. Tieto on kerätty oman työkokemuksen kautta, havainnoimalla sekä kyselemällä Fiskarsin viestintää hoitavilta henkilöiltä.

Tutkimuskysymyksenä tälle projektille on: ”Miten Fiskarsin konsernihallinnon sisäistä viestintää tulisi kehittää?”. Tarve viestinnän kartoittamiseen ja sen kehittämiseen on olemassa. Sisäisen viestinnän ei koeta toimivan parhaalla mahdollisella tavalla ja parantamisen varaa on eri osa-alueilla. Kun viestintä saadaan kartoitettua kirjalliseen muotoon, on sen käsittäminen ja puutoskohtien oivaltaminen helpompaa.

Sisäisen viestinnän kartoittaminen on myös eräänlainen tutkimus. Tutkimus puolestaan luo pohjan strategiselle suunnittelulle ja se on osa viestinnän johtamista (Juholin 2006, 357). Kartoittaminen on siis tärkeä lähtökohta viestinnän kehittämiseksi ja uuden suunnittelulle.

Fiskarsin sisäistä viestintää kartoittaessa ja kehittäessä tulee ottaa huomioon aiheen raja- ja sen asettamat lähtökohdat. Kyse on melko suuren yhtiön konsernihallinnon henkilökunnasta. Viestintä on tällöin usein johtohenkilöstöltä johtohenkilöstölle suuntautuvaa keskinäistä viestintää, vaikka toki esimies–alaisyhteistyötäkin tapahtuu. Esimies–alaisyhteistyö on kuitenkin Fiskarsin konsernihallinnossa melko erityyppistä, kuin esimerkiksi tehdasympäristössä tapahtuva niin sanottu perinteinen esimies–alaisyhteistyö lienee. Viestijän on sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta kuitenkin hyvä omaksua tietynlainen johtamisviestinnän viestintätapa, sillä johtamisviestintä on Åbergin (2006, 94) mukaan asioiden järjestelyä eli manageerausta sekä ihmisten johdattamista viestinnän keinoin. Manageeraus pitää sisällään esimerkiksi koordinoivaa viestintää, tulos- ja kehitys viestintää sekä suunnan näyttämiseen liittyvää viestintää. Ihmisten johdattaminen puolestaan korostaa esimerkiksi vuorovaikutteisuutta ja motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. (Åberg 2006, 94.)

Ajatus siitä, että kehittämisvaiheessa tarkoitus ei ole tehdä kaikkea valmiiksi vaan antaa ideoita ja eväitä jatkoon on yksi tärkeimmistä lähtökohdista. Juholinin (2006, 358)

mukaan olennaista on, mitä uutta tietoa tutkimus tuottaa ja miten tulokset otetaan huomioon jatkossa.

2 SISÄISEN VIESTINNÄN KARTOITUS

2.1 Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää voidaan tarkastella eri näkökulmista. Se voidaan kokea kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentajana, täsmä- ja perustiedon välittäjänä, johtamisen osa-alueena ja tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisääjänä (Juholin 2006, 141-146). Nämä näkökulmat on pyritty ottamaan huomioon tarkasteltaessa Fiskarsin konsernihallinnon sisäistä viestintää.

Sisäisen viestinnän tehtävät jakautuvat Juholinin (1999b, 43) mukaan tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen sekä keskeisten tietosisältöjen käsittelyyn. Tiedonkulku on olennaista vuoropuhelun ja keskeisten tietosisältöjen kuten esimerkiksi strategian ja arvojen käsittelyn kannalta.

Sisäinen viestintä käsitetään usein myös termillä sisäinen tiedottaminen. Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström (2006, 225) mainitsevat sisäisen tiedottamisen tehtäviksi puolestaan informoinnin, keskustelun, perehdyttämisen ja kiinnittämisen, sisäisen markkinoinnin ja vuorovaikutuksen mahdollistamisen.

Sisäisen viestinnän tavoitteita ovat avoin tiedonkulku ja työmotivaation lisääminen (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224). Tavoitteiden muistaminen on ensisijaista suunniteltaessa ja uudistettaessa viestintää. Kyse ei esimerkiksi ole siitä, kuinka mikäkin asia sanotaan, vaan mitä halutaan sanoa. Kanava-valintojen, ajankohdan valinnan ynnä muun vastaavan tulee tukea haluttua tavoitetta.

Fiskarsin sisäistä viestintää kehitettäessä tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Tärkeimpiä tavoitteita projektille ovat viestintäkanavien kehittäminen, viestinnän tehostaminen ja aikataulutuksen laatiminen. Nämä keinot auttavat pääsemään kohti sisäisen viestinnän tavoitteita – avointa tiedonkulkua ja työmotivaation lisäämistä.

Viestinnän kartoittaminen on tärkeää, sillä nykytilan arvioinnin tarkoituksena on varmistua siitä, että ollaan tekemässä oikeita asioita (Juholin 1999b, 121). Kartoitus antaa

eväät uudistukselle, mutta uudistus ei ole sen itsetarkoitus. Tämä on kantavana ideana myös Fiskarsin konsernihallinnon sisäistä viestintää tarkasteltaessa.

Sisäinen viestintä ja sen onnistuminen on erityisen tärkeää siksi, että sillä vaikutetaan Fiskarsin konsernihallinnon henkilöstön työssä viihtymiseen ja mielikuviin koko organisaatiosta. Sisäinen markkinointi on tärkeä osa sisäistä viestintää ja sen onnistumista. Åbergin (2000, 202) mukaan sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön perusasenteisiin, myyvään ajattelutapaan ja jopa työmotivaatioon. Åberg (2000, 272) myös siteeraa itseään ja mainitsee, että tutkimusten mukaan sisäisen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, lisää työmotivaatiota ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaation ilmapiiriin. Sisäinen viestintä vaikuttaa siis selkeästi henkilöstön sitoutumiseen. Työelämässä sitoutuminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä (Viitala 2006, 162).

Sisäinen viestintä on tärkeää myös työnantajamaineen takia. Juholinin (2008, 72) mukaan työnantajamaine on kilpailutekijä houkuteltaessa työvoimaa sekä pyrittäessä pitämään nykyinen hyvä osaaminen talossa. Työnantajamaineen viestinviejiä ovat eturivissä tietenkin nykyiset työntekijät. Sisäisellä viestinnällä voi siis olla vaikutus jopa siihen, kuinka alan parhaat saadaan rekrytoitua yritykseen.

Hakala (2005, 127) tukee Juholinin ajatusta työnantajamaineesta, sillä hänen mukaansa yksi sisäisen viestinnän tehtävistä on saada jokaisesta työntekijästä yrityksen paras markkinoija – sellainen, joka ylpeänä kertoo yrityksestään ja sen tuotteista. Hakalan mukaan sisäinen viestintä onkin johdonmukaisen ulkoisen viestinnän perusta. Sisäisen viestinnän merkitystä ei siis voi yliarvioida.

Kuvajan ja Malmelinin (2008, 67) mukaan on tärkeää, että sisäistä ja ulkoista viestintää koordinoidaan niin, että ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät saavat yhtäpitävää tietoa. Fiskarsin konsernihallinnon sisäistä viestintää ajatellen myös muut Fiskarsin yksiköt voidaan katsoa ulkoisiksi sidosryhmiksi. Näin ollen on erityisen tärkeää, että koko konserni saa yhtäpitävää tietoa.

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän kunnollinen kartoitus ja kehitys on siis erittäin perusteltua. Konsernihallinnossa työskentelee pääosin koko konsernia koske-

via suuria linjoja vetäviä ihmisiä. Ei ole yhdentekevää, mitä nämä ihmiset ajattelevat työpaikastaan, siellä viihtymisestä ja työmotivaatiostaan.

2.2 Viestintäperiaatteet ja -käytännöt

Viestinnän periaatteina tulisi olla ennakoitavuus, avoimuus ja vuorovaikutteisuus. Ennakoitavuudella tarkoitetaan sitä, että oma henkilöstö saa tiedon omaa organisaatiota koskevista asioista ennen muita sidosryhmiä. Avoimuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä kaunistelematta tai seurauksia vääristelemättä. Vuorovaikutteisuus on sitä, että asioista keskustellaan työyhteisössä esimiesten ja alaisten kesken. (Juholin 1999b, 109.)

Fiskarsin sisäisessä viestinnässä ei aina noudateta näitä periaatteita. Esimerkiksi henkilökunta saa julkiset tiedotteet samaan aikaan kuin pörssi ja tiedotusvälineet. Konkreettisenä esimerkkinä tytäryhtiö Iittalan toimitusjohtajan ero kesällä 2009 tuli henkilökunnan tietoon samalla sähköpostilla kuin se meni julkisuuteenkin. Periaatteiden satunnaiselle rikkomiselle on kuitenkin selkeä syy – listayhtiöillä on lain määrittämiä velvoitteita, esimerkiksi sisäpiiritiedon ilmaiseminen on kielletty.

Juholinin (1999b, 75) mukaan viestintätäytyvyisyys perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja esimies-alaissuhteen toimivuuteen. Viestintätäytyvyyden kannalta viestintäperiaatteiden käyttöönotto on tärkeää ja huomioitavaa.

Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2006, 225) mukaan henkilöstölle tiedotetaan yrityksen tavoitteista, tuloksesta ja tulevaisuudennäkymistä, uusista suunnitelmista ja niiden arvioituista vaikutuksista sekä yrityksen uutisista. Lisäksi henkilöstölle tiedotetaan ja heidän kanssaan keskustellaan muun muassa yhteisistä asioista, tulostavoitteista, muutoksista, koulutuksesta ja kehittämistavoitteista sekä uralla etenemisestä.

Fiskarsin konsernihallinnon henkilöstölle tiedotetaan eri asioista harkinnan mukaan. Koska pääasiallinen tiedostuskanava on sähköposti, ei aivan pienistä asioista haluta tiedottaa. Tämä voi joskus olla ongelmallista, sillä jokin yleisesti tiedottamatta jäänyt asia voikin olla jonkin työtehtävän kannalta tärkeä.

Yrityksen halukkuus viestiä henkilökunnalleen on tärkeää, sillä tietoa on muutoin saatavilla muualtakin. Juholin (2006, 140) mainitsee, että olennaiseksi sisäisessä viestin-

nässä on noussut se, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto on saatavissa silloin kuin sitä tarvitaan. Hänen mukaansa myös vapaaehtoisen viestinnän merkitys on noussut arvoonsa, sillä yhä monimutkaisemmat asiat vaativat pohdintaa ja keskusteluja. Viestinnässä on myös otettava huomioon ihmisten tunteet. Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoituksessa on pyritty tältä pohjalta havainnoimaan muun muassa viestinnän nopeutta ja tiedon saatavuutta. Myös keskustelumahdollisuuksia on pyritty arvioimaan.

Viestintäosaamisen peruskriteereiksi on usein määritelty tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin viestijät saavuttavat viestintätavoitteitaan. Tarkoituksenmukaisuus on puolestaan sitä, miten korrektia tai sopivaa viestintäkäyttäytyminen on, koska viestintä on aina sosiaalista toimintaa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 79-80.)

Fiskars on melko suuri kansainvälinen pörssiyhtiö, joten viestintäosaaminen konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä on merkityksellistä. Kartoittaessa viestintää siihen kiinnitetään huomiota. Viestintäosaamisen arviointi ei kuitenkaan ole kartoituksen pääasia, sillä osaaminen on hyvää ammattitaitoisen viestintäorganisaation ansiosta.

2.3 Lainsäädäntö

Suomessa yritysten sisäiselle viestinnälle vähimmäisvaatimukset asettaa yt- eli yhteistoiminta yrityksissä -laki. Lain tavoitteena on lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevaan päätöksentekoon ja toisaalta kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita. Merkittävä tavoite on myös kehittää lain avulla työnantajan ja henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa. Yt-laissa työnantajan tiedotusvelvollisuuksiksi henkilöstölle määritellään muun muassa tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja organisaatio, työehdot sekä muutokset. (Juholin 2006, 143-144.)

Koska Fiskars on julkisesti noteerattu ja kansainvälisesti toimiva pörssiyhtiö, on sille erityisen tärkeää, että myös viestinnän ja tiedottamisen osalta toimitaan lainmukaisesti. Jos lakia rikottaisiin edes epähuomiossa, siitä seuraisi rangaistus ja sillä olisi suora vaikutus yhtiön maineeseen. Tällaisia riskejä ei haluta luonnollisestikaan ottaa.

Fiskarsin viestintää säätelevät myös Helsingin pörssin säännöt sekä Finanssivalvonnan suositukset. Esimerkiksi arvopaperin arvoon merkittävästi vaikuttavia asioita ei voida tiedottaa ennen julkista tiedottamista edes henkilöstölle ilman salassapitovelvoitetta, tai muuten tiedonannosta tulee vuoto ja se rikkoo arvopaperimarkkinalakia. Myös sisäpiiriin joutuminen täytyy huomioida. Sisäpiiriläisiä ovat ne, jotka tuntevat yrityksen vielä julkaisemattomia tietoja. He eivät saa käyttää näitä tietoja hyväkseen kaupankäynnissä eivätkä kertoa niitä eteenpäin. Sisäpiiriläisiä on kahdenlaisia: pysyviä ja hankekohtaisia. Lisäksi sisäpiiriläiseksi saattaa joutua tahtomattaan, jos tietoja kuulee sattumalta. (Juholin 2006, 280; Roine 2001, 69.) Näiden seikkojen vuoksi konsernihallinnon sisäinen viestintä on erittäin säädeltyä ja tarkkaa. Virheisiin ei ole juuri varaa. Fiskarsin konsernihallinnossa noin 1/3 henkilöstöstä kuuluu pysyvään sisäpiiriin. Loput eivät kuulu sisäpiiriin hankekohtaisia sisäpiirejä lukuun ottamatta.

Listayhtiön säännölliseen tiedonantovelvollisuuteen kuuluvat tilinpäätöstiedote, tilinpäätös, osavuositarkastukset ja toimintakertomus. Lisäksi arvopaperin arvoon vaikuttavista asioista on arvopaperimarkkinalain mukaan jatkuva tiedonantovelvollisuus. Jatkuva tiedonantovelvollisuus sisältää esimerkiksi tulosvaroitusten antamisen ja yritysjärjestelyistä tiedottamisen. (Finanssivalvonta 2009.)

Koska Fiskars Oyj Abp on pörssiyhtiö, taloudellinen viestintä on tärkeässä asemassa myös sisäisessä viestinnässä. Työntekijät haluavat luonnollisesti tietää yhtiön taloudellisesta tilanteesta, sillä se voi vaikuttaa esimerkiksi uralla etenemiseen tai jopa työpaikkojen olemassaoloon. Yhä useammin työntekijät ovat myös työnantajayrityksen omistajia, jolloin heitä kiinnostaa yhtiön talous myös omistajan ja sijoittajan näkökulmasta (Roine 2001, 23.) Myös Fiskarsin konsernihallinnossa työskentelee henkilöitä, jotka omistavat yhtiötä osakkeiden kautta. Heillä on siis yhtiön talouden seuraamiseen useampikin intressinäkökulma.

2.4 Viestintävastuut

Viestintävastuiden määrittely on keskeistä viestinnän suunnittelun kannalta. Juholinin (1999b, 112) mukaan määrittely vastaa konkreettisimmillaan kysymykseen, miten viestintä liittyy johtamiseen ja ketkä siitä ovat vastuussa. Juholin (1999b, 114) myös mainitsee, ettei vastuiden määrittelyn tarvitse olla kovin yksityiskohtaista vaan riittää, että yleiset linjat määritellään. Niitä voidaan tarkentaa tarpeen vaatiessa.

Fiskarsilla konsernihallinnon sisäisen viestinnän vastuu on luonnollisesti viestintäorganisaatiolla, johon kuuluu viestintäpäällikkö, viestintäkoordinaattori ja periaatteessa myös johtoryhmään kuuluva strategiapäällikkö. Juholin (2006, 91) mainitsee, että viestintävastuut olisi syytä kirjata yleisellä tasolla strategiaan, vaikka usein ne tuntuvatkin itsestään selviltä. Strategiapäälliköllä on tähän luonnollisesti mahdollisuus.

Sisäisen viestinnän toimimisen kannalta on kuitenkin tärkeintä, että konsernihallinnon muut organisaatiot viestivät viestintäorganisaatiolle. Juholin (2008, 85) mainitseekin, että jokaisen on otettava omalta osaltaan vastuu tiedonvaihdannasta. Näin ollen viestintävastuu kuuluu myös muille. Myös esimiesten vastuu Fiskarsin sisäisessä viestinnässä on huomattava. Esimies on usein ensimmäinen ihminen, jonka puoleen työntekijä kääntyy halutessaan lisää tietoa jostakin asiasta. Vaikka konsernihallinnon viestintävastuu kuuluu periaatteessa kaikille työntekijöille, loppujen lopuksi sisäisestä viestinnästä vastaa juridisesti yhtiön johto.

2.5 Kartoituksen aloittaminen

Käytössä olevien viestintäkanavien ja erilaisten viestintätoimenpiteiden läpikäynti niiden käyttöä ja rakenteita tarkastelemalla oli hyödyllinen keino aloittaa Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoittaminen. Näiden läpikäynti oli mielekästä siksi, että kyseessä ovat ne keinot, kanavat ja toimenpiteet, joita päivittäin käytetään haluttujen asioiden viestimiseksi.

Sisäistä viestintää arvioitiin SWOT-analyysia käyttäen. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään (Lindroos & Lohivesi 2004, 218). SWOT-analyysi laadittiin omien kokemusten ja ajatusten sekä kuultujen kommenttien perusteella. Analyysi koettiin hyödylliseksi, sillä siitä näkee seikat, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota viestintää kehittäessä ja suunniteltaessa.

Kuvio 1. SWOT-analyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 218)

Sisäiset vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstö pääosin saman katon alla - Sähköposti säännöllisessä käytössä kaikilla - Yksikön (konsernihallinnon) koko ei valtava - Selkeä viestintätilimi 	Sisäiset heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - Ei intranetia - Tietoa hajanaisesti eri paikoissa - Puutteelliset ohjelstot - Pienet resurssit (esim. henkilömäärä viestinnässä)
Ulkoiset mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Intranet - Sähköpostituslistat - Muutto Arabiaan – esim. tytäryhtiö litalan viestinnästä vastaavat samassa talossa 	Ulkoiset uhat <ul style="list-style-type: none"> - Muutto Arabiaan – kuinka viestintä onnistuu? - Rahoitus kaikille viestinnän projekteille ei onnistu - Aikataulut voivat venyä – esim. intraviiivästyä

2.6 Viestintäkanavat

Viestintäkanavat jakautuvat periaatteessa kolmeen luokkaan: kasvokkais- eli suullisiin, painettuihin eli kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin (Juholin 1999b, 35-36). Nämä kolme luokkaa on otettu huomioon kartoittaessa Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän viestintäkanavia.

Åberg (2000, 173) jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden kautta viestintää voidaan toteuttaa joko suoraan tai välitettynä. Suoran viestinnän lähi-kanavat ovat kasvokkaisuviestintää eli käytännössä esimerkiksi osastokokouksia ja muita työyhteisön vapaamuotoisia kohtaamisia. Suoria kaukokanavia puolestaan ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työtoverit muissa yksiköissä. Välitettyä lähiviestintää ovat esimerkiksi oman yksikön tiedotteet ja ilmoitustaulut sekä verkkoviestintä. Välillisiä kaukokanavia ovat puolestaan koko yhteisön tiedotteet ja ilmoitustaulut sekä toimintakertomukset. (Åberg 2000, 173-174.)

2.6.1 Sähköposti

Sähköposti on Fiskarsin päivittäisviestinnässä yleisin käytetty kanava. Koko konsernihallinnon henkilöstö käyttää sitä päivittäin ja tämän vuoksi se on helppo kanava ta-

voittaa koko henkilöstö. Sähköpostiin voidaan kirjautua myös verkon kautta esimerkiksi kotoa käsin, joten kanava ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan. Sähköposti lukeutuu käytöstä riippuen sekä välitettyyn lähiviestintään että välillisiin kaukokanaviin.

Aulan & Jokisen (2007, 37) tutkimuksen mukaan sähköpostia käytetään eniten johdon viestintäkanavana ja vasta sen jälkeen sisäiseen tiedottamiseen ja muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Fiskarsin konsernihallinnon kannalta tämä tutkimustulos on hieman ristiriitainen. Koska kyseessä on konsernihallinto, on henkilöstöstä erittäin suuri osa johtajistoa. Näin ollen myös sisäisen viestintä on käytännössä johdon viestintää. Toisaalta sähköpostia käytetään johdon keskinäisessä viestinnässä paljon, joten siinä mielessä tutkimustulos pätee Fiskarsiinkin.

Juholinin (2008, 77) mukaan sähköpostin käytön räjähdysmäinen kasvu vei pohjan sähköpostin alkuperäiseltä idealta eli tosiaikaisen keskustelun ja uutistenvaihdon mahdollistamiselta. Sähköpostin määrä on otettava huomioon myös Fiskarsin sisäisessä viestinnässä tämän kanavan käytön osalta. Sähköpostia käytetään valtavasti, joten niin sanotut sähköpostitulvat ovat täysin mahdollisia. Juholinin (2008, 77) mukaan ihmiset eivät pysty lukemaan päivittäin kymmeniä tai satoja sähköposteja, joten viestinnän teho laskee. Näin ollen tulee harkita tarkasti, mitä viestitään sähköpostin kautta, sillä viesti saattaa jäädä lukematta. Tärkeimpien asioiden viestinnässä ei tule luottaa pelkkään sähköpostiin.

Sähköpostille saatetaan myös asettaa liian isoja vaatimuksia. Se ei esimerkiksi ole kovin toimiva väline keskustelukanavana. Viestit jäävät muiden viestien alle eikä keskustelu ole reaaliaikaista. Juholin (2006, 331) mainitsee, että sähköpostilla on mahdollista päästä jatkuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen, jos ihmiset käyttävät sitä. Sana ”jos” tulee kuitenkin huomioida, sillä kaikki eivät seuraa sähköpostiaan niin aktiivisesti kuin ehkä olisi suotavaa.

Yksi sähköpostin ongelma on jakelulistat. Juholinin (1999b, 155) mukaan jakelulistojen kautta lähetetään viestejä sellaisillekin henkilöille, joita kyseinen asia ei koske. Fiskarsilla konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä jakelulistoja ei ole laisinkaan, ja tämä puolestaan on koettu ongelmaksi. Jakelulistojen puuttuessa ihmisiä saatetaan esimerkiksi unohtaa joidenkin viestien lähetyslistalta. Kun listat tehdään, tulee niiden käytössä muistaa harkinta – kaikki eivät tarvitse kaikkea tietoa.

Kaiken kaikkiaan sähköposti on koettu toimivaksi kanavaksi konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä. Virallisille sisäisille tiedotteille on oma Internal News –pohja, joka erottuu ulkonäöltään muista viesteistä. Nämä tiedotteet myös nimetään Internal news –alulla, joten ne eivät ehkä niin helposti huku muuhun sähköpostimassaan. Internal News –pohjaa voitaisiin ehkä hyödyntää laajemminkin, koska nyt sitä käytetään Fiskarsilla lähinnä vain nimitysuutisista viestimiseen. Toisaalta pohjan etu on juuri se, että sitä ei käytetä liian usein, jolloin sen huomioarvo säilyy.

Sähköposti on paperia säästävä viestintäkanava. Fiskarsilla se ei kuitenkaan aina toimi tästä näkökulmasta, sillä jotkut tulostavat lähes kaikki sähköpostinsa. Henkilökunnan koulutus paperin säästöön toisi paitsi rahallisia säästöjä, myös tehostaisi sähköpostia sen oikeaoppisessa käytössä.

2.6.2 Puhelin

Puhelimen rooli on muuttunut, sillä nykyään se koetaan verkkoviestintään verrattuna henkilökohtaisempana ja läheisempänä (Juholin 2006, 163). Puhelinta käytetäänkin konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä lähinnä kiireellisten ja henkilökohtaisten viestien välittämiseen. Tarvittaessa puhelinten avulla voidaan järjestää puhelinkonferensseja, mutta konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä niitä ei juurikaan järjestetä.

Matkapuhelimet tarjoavat viestintäkanavana mahdollisuuden myös tekstiviesteihin. Niillä voidaan tarvittaessa tavoittaa esimerkiksi lomallakin olevat työntekijät nopeasti lomaa silti liikaa häiritsemättä. Vapaa-ajalla olevaa työntekijää tulee kuitenkin lähestyä tekstiviesteinkin erittäin harkitusti.

Matkapuhelimia käytetään Fiskarsilla paljon, mutta aina niiden asema ei ole olla viestintäkanavana vaan ennemminkin viestinnän apuvälineenä. Niitä nimittäin käytetään paljon esimerkiksi sähköpostien selaamiseen ja oman kalenterin hallintaan. Useilla henkilöillä matkapuhelin ilmoittaa esimerkiksi saapuneesta sähköpostista.

Puro (2004, 60-61) kehottaa käyttämään harkintaa matkapuhelinten käytössä. Hänen mukaansa kännykällä kannattaa lähettää viesti tai soittaa, jos asia vaatii nopeutta. Muutoin kannattaa suosia tarkoituksenmukaisinta kanavaa. Lisäksi Puro (2004, 61) muistuttaa, että lyhyet ja ytimekkäät tekstiviestit saattavat helposti jättää tulkinnan varaa, joten asia voi jäädä epäselväksi ja väärinkäsityksiä aiheutua.

2.6.3 Kasvokkaisviestintä

Kasvokkaisviestintä ei ole menettänyt merkitystään tärkeimpänä viestintäkanavana vaikka verkkoviestintä mahdollistaakin samanaikaisen vuorovaikutuksen (Juholin 2006, 164).

Vuorovaikutusta tapahtuu virallisissa ja epävirallisissa viestintätilanteissa. Rajanveto näiden välillä voi olla vaikeaa eikä välttämättä tarpeellistakaan. Juholinin (2006, 164) mukaan tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että vapaamuotoisia kohtaustilanteita tarvittaisiin nykyistä enemmän.

Juholin (2006, 164) mainitsee suoriksi lähikanaviksi kasvokkaisviestinnässä esimerkiksi esimiesviestinnän, vapaamuotoisen kohtaamisen paikat, palaverit ja muut vapaamuotoiset kohtaamiset. Suoria kaukokanavia ovat hänen (2006, 176) mukaansa esimerkiksi ylimmän johdon suora yhteydenpito ja tiedotustilaisuudet.

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä suoriin kaukokanaviin lukeutuu toimitusjohtajan infotilaisuudet. Nämä infotilaisuudet ovat ylimmän johdon suoraa yhteydenpitoa, sillä tilaisuuksissa koko konsernihallinnon henkilöstö kokoontuu kuulemaan ajankohtaisista asioista suoraan toimitusjohtajalta. Infoja järjestetään säännöllisesti ja ne ovat vuorovaikutteisia tilaisuuksia, sillä henkilökunnalla on mahdollisuus kysymyksiin ja mielipiteiden esittämiseen.

Infotilaisuuksien lisäksi ylin johto viestii henkilökunnalle myös esimerkiksi yhtiökousten jälkeisillä illallisilla. Nämä illalliset eivät ole aivan yhtä virallisia tilaisuuksia kuin infot.

Johdon viestinnällä on Juholinin (2006, 177) mielestä keskeinen merkitys, sillä johto toimii esimerkin antajana ja suunnan näyttäjänä. Johdon viestintä muodostuu Juholinin (2006, 177) mukaan asioista, joista kerrotaan ja keskustellaan sekä syvälle luotavasta vaikuttamisesta esimerkiksi organisaation kulttuuriin, ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen ja työilmapiiriin.

Suoria lähikanavia Fiskarsin kasvokkaisviestinnässä ovat esimerkiksi tyky-päivät. Tyky-päiviä on tarkoitus järjestää tulevaisuudessa säännöllisesti, sillä viestinnän kannalta

ne antavat mahdollisuuden vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja tiivistävät näin yhteishenkeä. Myös pikkujoulut lukeutuvat suoriin lähikanaviin.

Palaverit ja kokoukset ovat selkeimpiä esimerkkejä kasvokkaisviestinnästä. Puron (2004, 26-27) mukaan kasvokkaiisiin tapaamisiin sisältyy nykyään paljon odotuksia. Kokousten ja palaverien asiat valmistellaan tarkasti ennen tapaamista ja varsinaiselta tapaamiselta odotetaan tehokkuutta. Tämän kehityssuunnan huomaa myös Fiskarsin sisäisistä palavereista. Aikataulu on tiukka, joten ylimääräiselle small talkille ei jää aikaa. Toisaalta se on asioiden etenemisen kannalta hyvä. Koska Fiskarsin konsernihallinnon henkilökunta työskentelee pääosin saman katon alla, tulee kasvokkaisviestintätilanteita vastaan muutoinkin kuin palavereissa, joten myös yhteisöllisyyden kannalta tärkeälle small talkille jää tilaa. Fiskarsin pääkonttorilla ei kuitenkaan ole kahvihuonetta tai muuta tilaa, jossa työntekijät voisivat luoda vapaamuotoisia ja spontaaneja kasvokkaisviestinnän tilanteita. Näin ollen epävirallinen viestintä lienee vähäisempää, kuin työpaikoilla yleensä.

Infojen, palaverien ynnä muiden yhteisten kasvokkaisviestintätilanteiden lisäksi Fiskarsin konsernihallinnossa järjestetään noin kerran vuodessa esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja. Nämä keskustelut toimivat hyvänä kanavana antaa henkilökohtaisempaa palautetta, sekä keskustella kasvotusten asioista, jotka ehkä yleisellä tasolla jäisivät liian vähälle huomiolle työntekijän kannalta.

Kasvokkaisviestinnässä tulee muistaa sanaton eli nonverbaali viestintä. Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2006, 68) mukaan esimerkiksi ensivaikutelmaan johtavista havainnoista suurin osa on nonverbaalia viestintää. He mainitsevat, että tutkijoiden yleinen arvio on, että kasvokkaisviestinnässä sanallisen viestinnän osuus on noin yksi neljäsosa ja loput kolme neljäsosaa ovat nonverbaalia viestintää. Nonverbaalien viestien huomioiminen on siis tärkeää välitettävän viestin kannalta. Tärkeä asia ei välttämättä mene kuulijalle perille, jos asian esittäjä tahtomattaankin viestii eleillään suhtautuvansa itse välipitämättömästi siihen.

Uuden työntekijän työhön perehdyttäminen on usein kasvokkaisviestintää. Juholinin (1999b, 144) mukaan perehdyttäminen on vahvasti kaksisuuntaista viestintää, joka parhaimmillaan on perehdyttäjän ja perehtyjän välistä henkilökohtaista viestintää. Uusi työntekijä saa perehdytyksessä vaikutelmia työpaikastaan ja työkavereistaan, joten sisäinen viestintä uuden työntekijän kohdalla käynnistyy siis viimeistään perehdytyk-

sen alkaessa. Juholin (2008, 234) mainitsee perehdytyksen perusominaisuuksiksi pitkäkestoisuuden ja vuorovaikutuksen.

2.6.4 Painettu materiaali

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä käytetään pääosin sähköisiä viestintäkanavia. Painettuja tiedotteita jaetaan äärimmäisen harvoin. Joskus esimerkiksi työterveyshuollosta tai kiinteistöhuollosta tulleet tiedotteet jätetään aulaan paperilta luettaviksi. Ehdottomasti tärkein, myös sisäisessä viestinnässä merkittävä, painettu viestintäkeino on vuosikertomus.

Roineen (2001, 91) mukaan vuosikertomus on monen yrityksen tärkein taloudellinen julkaisu. Lakisääteisesti siihen kuuluu tilinpäätös eli toimintakertomus, tuloslaskelma ja tase liitetietoineen. Lisäksi vuosikertomukseen liitetään usein katsausosa, joka käsittelee yritystä ja sen mennyttä vuotta muidenkin kuin taloudellisten seikkojen kannalta. Fiskarsilla tämä osio käsittää yleensä yrityksen esittelyn, toimitusjohtajan kirjoituksen sekä brändien ja liiketoiminnan esittelyn.

Siukosaaren (2002, 89) mukaan vuosikertomus tulee tehdä niin hyvin, että myös henkilöstö kiinnostuu siitä ja lukee sen. Vuosikertomusten lisäksi myös osavuosikatsaukset julkistetaan painettuina versioina. Osavuosikatsauksissa käsitellään suppeasti olennaiset taloudelliset asiat viime aikojen osalta ja senhetkiset kehitysnäkymät (Siukosaari 2002, 89). Fiskarsilla osavuosikatsaukset julkistetaan vuosineljänsittäin ja ne käydään henkilöstön kanssa läpi toimitusjohtajan infotilaisuuksissa.

Fiskarsilla sekä vuosikertomuksista että osavuosikatsauksista viestitään henkilöstölle sähköpostitse. Painetut versiot asetetaan näkyville selkeästi, ja onkin toivottavaa, että myös henkilökunta kiinnostuu niistä. Vuosikertomuksilla ja osavuosikatsauksilla viestitään taloudellisesta tilanteesta ja sen kehityksestä, joten näitä julkaisuja seuraamalla henkilöstö pysyy ajan tasalla yhtiön tilanteesta.

3 MUUTOKSEN TARVE

Tarve Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän muutokselle lähtee koko yhtiön muutostoimenpiteistä. Fiskarsilla on muun muassa uusi johtoryhmä ja uusi yhtiöraenne, strategia on uusittu ja konsernihallintoon on rekrytoitu paljon uusia ihmisiä.

Uuden strategian myötä tytäryhtiöiden toiminnassa halutaan olla aktiivisesti mukana ja eri yksiköistä tarvitaan tietoa.

Muutosta ja kehitystä tarvitaan, jotta viestintä olisi ajantasaista ja nopeaa, mahdollisimman tavoitettavaa sekä tehokasta. Viestintäkanavien kehityksen tarkoitus on muuttaa ne nykyaikaisiksi palvelemaan viestinnän tavoitteita paremmin. Avoimuudessa ja ennakoitavuudessa on myös hieman parannettavaa. Niitä olisi tehostettava, jotta huhupuheille ei jää sijaa ja jotta henkilökunnan työtyytyväisyys ja motivaatio lisääntyy.

Eri viestintäkanavia kehittäessä tulee pitää mielessä, että kanavat eivät ole tärkein asia viestinnässä. Kanavan valinnan ei tule olla ensimmäinen prioriteetti kulloisenkin asian viestintää suunniteltaessa vaan tärkeintä on, mitä halutaan viestiä. Jonkin toisen kanavan valinta tavallisesti käytettävän sijaan voikin toimia yllättävän hyvin viestin läpimenon kannalta. (Smith & Mounter 2005, 74.)

Tärkeimmät konkreettiset kehityksen kohdat tämän opinnäytetyön myötä ovat sähköpostitus, intranetin suunnitelman luominen sekä viestinnän vuosisuunnitelman rungon luominen.

Sisäisen viestinnän haasteet luovat muutoksen tarpeita. Åbergin (2006, 111-112) mukaan haasteita ovat tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet ja tietotorit sekä ahaa-aukiot. Tiedon liikkumisella Åberg tarkoittaa sitä, että tietoa liikkuu usein liian vähän. Tämä on yksi asia, jota Fiskarsin viestinnän kehityksessä pyritään parantamaan. Tietovarastoilla ja verkoilla Åberg tarkoittaa juuri sitä, mikä Fiskarsilla vaatii muutosta: tiedostoja on hajanaisesti eri paikoissa ja niihin ei aina pääse käsiksi. Esimies-haasteella Åberg puolestaan tarkoittaa sitä, että esimiesten täytyy ymmärtää tiedotusvastuunsa omaan yksikköön ja toisaalta oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin. Neljäs haaste eli tietotorit ja ahaa-aukiot ovat haaste Fiskarsillekin. Varsinaista fyysistä tilaa, jossa lepuuttaa aivojaan, ei ole. Nykyisen pääkonttorin rakennus asettaa rajoituksia tällaiselle tilalle. Asia kuitenkin parantunee seuraavassa toimipaikassa Arabiakeskuksessa, jonne pääkonttori muuttaa alkuvuodesta 2010.

3.1 Muutosviestintä

Kaikenlaiseen muutokseen liittyy luonnollisesti muutosviestintä. Juholin (2006, 270) mainitsee, että muutos voi olla joko miellyttävä tai ahdistava, ja että viestinnän avulla voidaan vaikuttaa paljolti siihen, kuinka muutos koetaan.

Juholinin (2006, 270) mukaan muutoksesta viestittäessä erilaiset palautekanavat voivat olla hyvinkin tärkeitä. Palautteen avulla muutosviestinnän onnistumista voidaan seurata ja muutosta tarvittaessa muuttaa edelleen kohti parempaa suuntaa.

Siukosaaren (2002,119) mukaan yhteisö voi varautua parhaiten henkilöstön odotuksiin muutosten aikana huolehtimalla etukäteen, että sisäinen viestintä on ammattitaitoisesti hoidettu, ja siihen sekä johdon viestintähaluihin uskotaan. Tavoitteellisesti hoidettu sisäinen markkinointi on hyvää varautumista. Sisäisen viestinnän merkitystä muutosten läpiviennin kannalta ei siis kannata aliarvioida.

Muutosviestinnässä tulee miettiä mitä tarinaa halutaan kertoa ja kuinka, minkälaisen työvälineiden avulla liiketoimintaprosesseissa muutosviestintä onnistuu vertaisryhmille parhaiten ja kuinka varmistetaan, että asiantuntijat saavat täsmätietonsa muutoksista ja niiden vaikutuksista oikea-aikaisesti (Juholin 2006, 270).

Muutosviestinnässä tärkeää on myös tulevaisuuden korostaminen. Se on Juholinin (2008, 131) mukaan tärkeää siksi, että tavoitteet ja visiot pysyvät kirkkaina mielessä ja työyhteisössä vallitsee yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa. Juholin (2008, 131) mainitsee myös, että johtajilta odotetaan muutosviestinnässä suurten linjojen kirkastamista eli käsitystä ja tietoa siitä, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään.

Konkreettisuus on muutoksen läpiviennin ja muutosviestinnän kannalta avainasemassa. Muutospuheiden riski on epäuskottavuus, joten muutokselle on kyettävä antamaan nimi ja selittämään käytännössä mitä se on. Kliseet kuten ”varaudumme tulevaisuuden haasteisiin” pitäisi kyetä korvaamaan konkreetilla eli miksi, mitä ja miten. (Juholin 2008, 132.) Lanningin, Roihan ja Salmisen (1999, 54) mukaan konkreettiset esimerkit ja selkeä esitysmateriaali nopeuttavat muutoksen ymmärtämistä ja hyväksymistä.

Muutoksen vastustajia löytyy aina, sillä muutos on aina uhka turvallisuuden tunteelle. Vastustajien mielipiteitä tulee kuunnella ja arvostaa, sillä heillä voi olla hyödyllisiä

näkemyksiä. Tunteiden huomioiminen muutosprosessi pitää hyväksyä. Keskustelut ovat muutosviestinnässä äärimmäisen tärkeitä. (Juholin 2008, 132-142.)

Fiskarsilla muutosviestintää vaativia kohteita ovat paitsi sisäisen viestinnän uudistukset, myös esimerkiksi muutto Arabiaan sekä käynnissä olevat organisaatiomuutokset sekä uusi strategia ja sitä toteuttava 360-integraatio. Muutosta tapahtuu jatkuvasti ja siksi on tärkeää, että myös muutosviestintä toimii ja onnistuu. On tärkeää ottaa huomioon muutosviestinnän vaatimat seikat ja toimenpiteet, jotta muutokset saadaan viettyä kunnialla läpi.

4 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

4.1 Intranet

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Viime vuosina se on noussut yhdeksi tärkeimmistä ellei tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi. (Juholin 2008, 77.) Intranet luo uutta viestintäkulttuuria yritysten sisälle. Se on sekä kanava, että ympäristö ja sekä tietovarasto että dynaaminen ja reaaliaikainen työkaluvarasto. (Juholin 2006, 266.)

Intranet on useissa työyhteisöissä korvannut ja vähentänyt ainakin osittain sähköpostin käyttöä rutiininomaisten asioiden tarkistamiseen, kysymiseen tai sopimiseen (Juholin 2008, 77). Sähköpostin käytön vähentäminen tiedottamisen osalta on yksi selkeä motiivi Fiskarsin intranetin luomiseen. Intranetin avulla sähköpostitulvaa saadaan vähennettyä, mutta tieto on silti helposti saatavilla.

Intranetiin suhtautuminen vaihtelee. Osalle siellä käynti on päivittäinen rutiini ja ratkaisu ajantasatiedon päivittämiseen. Osalle se taas on turhauttava kokemus, jos tiedon löytäminen on vaikeaa tai tietoa päivitetään hitaasti. On muistettava, että aina löytyy ihmisiä, joita intra ei tavoita. (Juholin 2008, 77-78.)

Intranet on siis tiedottamisen hyvä apuväline, mutta yksin siihen ei tule luottaa. Tärkeimmistä asioista viestittäessä tulee huomioida, että intra ei tavoita kaikkia. Tärkeimpien asioiden viestimisessä tulee käyttää muitakin kanavia, mieluiten kasvokkaisviestinnän kanavia.

Tärkeintä intran suunnittelussa on pitää mielessä, että se on ympäristö, ei hakemistopuu. Intran tietoarkkitehtuurin, toiminnallisuuksien ja käytettävyyden on palveltava yksittäisen käyttäjän tarpeita, liiketoiminnan realiteetteja ja nopeiden muutosten tehokasta ja onnistunutta läpiviemistä organisaatiossa. (Juholin 2006, 267.)

Fiskarsin intraa pyritään suunnittelemaan ympäristö-idea mielessä pitäen. Yksilön on löydettävä tarvitsemansa tiedot nopeasti ja vaivatta. Uutis-palvelu ja –arkisto palvelevat muutosten läpivientä. Erilaisille muutosprojekteille voidaan myös esimerkiksi tehdä omia osastojaan intraan – näin tieto on helposti saavutettavissa. Intranetin tehtävä on toimia kanavana, johon uusi tieto päivittyy nopeasti, ja joka palvelee käyttäjäänsä helposti ja monipuolisesti.

Fiskarsin konsernihallinnon tulevan intranetin ensimmäinen versio koostuu pääasiassa uutisvirrasta, ohjeistoista, materiaalipankista ja yhteystiedoista. Intraa kasvatetaan olemassa olevien suunnitelmien mukaan vaihe vaiheelta aina koko tulevan Fiskars-kampuksen kattavaksi intranetiksi. Tärkeintä kulloisessakin intrassa on, että se pysyy ajan tasalla eli sitä päivitetään jatkuvasti. Hitaasti päivittyvää intraa ei jakseta seurata, jolloin sen merkitys viestintäkanavana heikkenee merkittävästi.

Www-sivun huolellinen ja oivaltava suunnittelu auttaa paitsi toteutuksessa myös tulevien käyttäjien parhaassa mahdollisessa palvelemisessa. Suunnittelu on hyvä aloittaa määrittelemällä sivuston tarkoitus. Muita suunnittelun vaiheita ovat sisällön kartoitus, sivukartan luonnostelu, teknisten ratkaisujen selvittäminen sekä sivujen viestintätehtävien määrittely. (Alasilta 2002, 139-140.)

Fiskarsin intranetiä on lähdetty suunnittelemaan Alasillan oppeja silmällä pitäen. Intranetistä on tarkoitus tulla mahdollisimman käyttäjäystävällinen ja käytetty sekä luettu viestintäkanava, joten sen onnistuminen verkkosivustona on merkittävää. Intraa on tarkoitus kehittää ja kasvattaa laajemmaksi kanavaksi ajan myötä, joten sen perusasioiden on oltava hyvin suunniteltu, jotta kaikkea ei tarvitse aloittaa alusta, kun laajennuksia tehdään käytännössä.

Linkityksen onnistuminen on merkittävä osa käyttäjäystävällisyyttä intranetissä. Alasillan (2002, 176-177) mukaan linkit on ilmaistava niin, että verkon käyttäjä pystyy määrätietoiseen navigointiin. Linkkiotsikoita on Alasillan mukaan hyvä käyttää. Ne kertovat lukijalle minne linkki vie, joten turhilta klikkauksilta vältytään varmemmin.

Fiskarsin intran suunnittelussa uutislinkeille on ajateltu lyhyitä ingressejä, jotka kertoisivat, mitä uutinen linkin takana pitää sisällään. Muutenkin linkit on suunniteltu niin, että ne kuvaavat mahdollisimman hyvin sisältöään.

Verkkoon tulevien tekstien kirjoittaminen eroaa hiukan paperilla julkaistavista. Alasilan (2002, 174-175) mukaan verkkotekstit tulee kiteyttää napakasti, sillä tutkimusten mukaan ihmiset lukevat näytöltä noin 25 prosenttia hitaammin kuin paperilta. Alasilta myös mainitsee, että kielen pitää olla selkeää ja ymmärrettävää ja tekstin sujuvaa, jotta lukijan mielenkiinto pysyy yllä. Nämä seikat on pyritty huomioimaan Fiskarsin konsernihallinnon intraa suunnitellessa. Intraa käyttävä henkilöstö on kiireistä, joten asiat täytyy esittää napakasti ja selkeästi, jotta tieto menee perille.

4.2 Sähköpostitus

Fiskarsin osalta sähköpostin kehittämisessä viestintäkanavana olennaisinta on jakelulistojen luominen. Ilman jakelulistoja postitus on hitaampaa ja virheitä saattaa tapahtua, sillä sähköpostiosoitteiden lisääminen lähetyslistalle tapahtuu manuaalisesti.

Juholinin (1999b, 158) mukaan jakelulistoja tulisi mieluummin tehdä monia. Hän mainitsee myös, että käytössä tulisi mieluummin suosia pienempiä listoja kuin laajoja. Laajojen listojen käyttö saattaa turhauttaa monia, sillä kaikki tieto ei kosketa kaikkia ja tukkii turhaan sähköpostia.

Fiskarsilla jakelulistoja olisi luotava vähintään kolme. Ensimmäinen lista sisältää koko konsernihallinnon henkilöstön. Tällaisen listan avulla kaikkia koskevien tiedotteiden lähettäminen helpottuu. Toinen lista pitää sisällään ainoastaan pääkonttorilla Mannerheimintiellä työskentelevät henkilöt. Esimerkiksi poikkeuksista hissien kulussa on turha tiedottaa muille kuin kyseissä kiinteistössä työskenteleville. Kolmas lista pitää puolestaan sisällä Arabiakeskuksessa työskentelevät konsernihallinnon henkilöt. Tarvittaessa listoja voidaan luoda lisää, esimerkiksi omat listansa viestintäorganisaatiolle, johtoryhmälle ja talousorganisaatiolle. Täsmättyjen listojen käyttö edistää viestintätyytyväisyyttä, kun kaikesta ei tiedoteta turhaan kaikille.

Toinen olennainen asia sähköpostin kehittämisessä sisäisen viestinnän kanavana Fiskarsilla on Internal Newsletter –pohjan uudistaminen sekä sen käyttötarkoitusten monipuolistaminen ja toisaalta myös rajaaminen.

Uuden visuaalisen ilmeen myötä on ehdottoman tärkeää, että esimerkiksi logoja käytetään varsinkin viestinnässä ohjeiden mukaan esimerkillisesti ja johdonmukaisesti. Sisäinen tiedotepohja on siis uudistettava vähintään logon osalta.

Uuden graafisen ohjeiston myötä tiedotepohjaa voisi myös hiukan piristää konserniviestinnän käyttöön hyväksytyillä väreillä, ehkä myös jollakin kuvalla. Kuvan käyttöä tulee kuitenkin harkita, sillä sähköpostista ei saa tulla liian raskas ja esimerkiksi mobiiliyhteyksillä hitaasti avautuva.

Tärkeintä tiedotepohjan uudistuksessa on, että pohja säilyttää leimansa tärkeää tietoa sisältävä viestinä, jonka lukija myös lukee eikä heitä suoraan roskeen vilkaisematta. Leiman säilyttäminen onnistuu pohjan käytön harkinnalla. Pohjaa tulee käyttää reippaasti, muttei liian usein eikä niin sanottujen turhempien asioiden viestimiseen. Tällä hetkellä pohjaa käytetään lähinnä nimitysuutisista viestittäessä, mutta sitä voitaisiin käyttää myös muissa tärkeissä ja virallisissa asioissa, esimerkiksi osavuosikatsauksista henkilöstölle viestittäessä.

Sähköpostin tehtävä Fiskarsin konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä on välittää asiat henkilökunnalle kattavasti ja nopeasti.

4.3 Ohjeistot

Osa sisäisen viestinnän kehittämistä on ohjeistojen luominen. Ohjeistot eri tilanteisiin toimivat tasapuolisina tiedonlähteinä kaikille, eikä inhimillisiä unohduksia tapahdu kuten esimerkiksi tietoa vain suullisesti jakaessa saattaa tapahtua. Lisäksi yksityiskohdat ynnä muut seikat voi aina jälkikäteen tarkistaa valmiista ohjeistoista.

Juholinin (2006, 121) mukaan ohjeistuksen voi tehdä mille tahansa toimenpiteelle, jossa on tärkeää noudattaa yhtenäistä linjaa ja joka ei itsestään selvästi ole kaikkien tiedossa. Fiskarsin konsernihallinnon henkilöstölle tarkoitetut ohjeistot luodaan näiden näkökulmien kannalta.

Fiskarsin konsernihallinnon henkilöstölle tarkoitetut ohjeistot luodaan aluksi henkilökuntaeduista ja työterveyshuollosta. Ohjeistot ladataan intranettiin, josta ne on helposti saatavilla. Esimerkiksi sairastuessa on hyvä, että ohjeisto työterveydenhuollosta on lu-

ettavissa myös kotoa käsin. Lisäksi intraan laitetaan myös graafinen ohjeisto logojen ynnä muun grafiikan käytöstä.

Tarvittaessa ohjeistoja luodaan lisää. Esimerkiksi sähköpostiviestien kirjoittamisesta ja viestien tyyleistä voi olla hyvä luoda oma ohjeistonsa yhtenäisen linjan säilyttämiseksi (Juholin 2006, 121). Lisäksi kriiseille ja poikkeustilanteille voidaan tarvita ohjeisto. Tällaisen ohjeistuksen ideana on kuvata prosessi vaihe vaiheelta ja määritellä, kuinka tilanne hoidetaan vähimmäistasolla (Juholin 1999b, 129).

Olemassa olevia ohjeistoja tulee päivittää aina tarpeen vaatiessa. Päivityksistä tulee muistaa tiedottaa ohjeistojen käyttäjille, jotta päivitykset osataan huomioida ja uudet ohjeet ottaa käyttöön.

4.4 Viestinnän tehostaminen ja arviointi

Viestinnän kehittämiseksi voidaan asettaa kaksi selkeää kulmakiveä. Viestinnän kehittämisen tulee lähteä liikkeelle organisaation perustehtävien toteuttamisesta, ja viestinnän kehittämisen tavoitteena on, että se parantaa kilpailukykyä tai tehostaa toimintaa. (Puro 2004, 105.) Näiden kulmakivien kautta Fiskarsin konsernihallinnon sisäistä viestintää pyritään myös tehostamaan.

Viestinnän tehostamisella pyritään vuorovaikutuksen ja viestintätyytyväisyyden parantamiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi viestinnän tehtävät olisi hyvä määritellä, jotta niihin voidaan kiinnittää huomiota aiempaa tarkemmin.

Viestintäkanavien kehittäminen ja uusien kanavien käyttöönotto ovat viestinnän tehostamista konkreettisimmillaan. Muita konkreettisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi tiedotteiden tiivistäminen verkkoon sekä uusien henkilöiden aiempaa nopeampi saattaminen tiedottamisen kohderyhmiin. Fiskarsilla nykyhetkellä uusien henkilöiden sähköpostit eivät ole olleet aina toiminnassa henkilöiden aloittaessa, ja matkapuhelinten saamisessakin on kestänyt jopa viikkoja. Tiedotteiden tiivistäminen niitä verkkoon arkistoidaessa puolestaan edesauttaisi niiden lukemista ja selailua. Pidemmät versiot on toki oltava myös helposti saatavilla ja luettavissa.

Yksi osa viestinnän tehostamista on tuoda selkeästi esille, ketkä viestinnästä vastaavat ja keiden puoleen voi kääntyä, kun on kysyttävää tai ehdotettavaa viestinnästä. Var-

sinkin uusille henkilöille ei välttämättä ole selvää, mitä asioita viestintäorganisaatio hoitaa ja keitä siihen kuuluu. Viestinnän yhteystietojen on oltava näin ollen helposti saatavilla. Olisi myös hyvä määritellä muutamia esimerkkejä, joiden aiheista viestintäorganisaation puoleen voi kääntyä. Tällainen esimerkki voi olla esimerkiksi käyntikorttien tilaaminen.

Jotta viestintää voi kehittää ja tehostaa jatkossakin, nousee viestinnän seuranta ja arviointi avainasemaan. Seuranta on luonteeltaan jatkuvaa, arviointi puolestaan kertaluontoista, mutta toistuvaa. Arviointia tehdään Juholinin (2006, 336) mukaan tavoitteiden asettamiseksi sekä sen selvittämiseksi, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Siukosaaren (2002, 120-121) mukaan sisäistä tiedotusta tulee arvioida tiedotuksen onnistumisen kannalta sekä yhteisökuvan muodostumisen kannalta.

Viestintää voidaan arvioida erilaisilla mittareilla, esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla ja julkaisujen määrän laskemisella. Mittarit valitaan tilanteiden ja haluttujen tietojen mukaan. Ennen mittaamisen aloittamista kannattaa pohtia mihin tuloksia käytetään, miten ne hyödynnetään konkreettisesti sekä keille tulokset mahdollisesti esitellään ja missä yhteydessä. (Hämäläinen & Maula 2004, 119-121.) Viestintää on turha arvioida ja mitata, jos tuloksia ei hyödynnetä.

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta kyselylomake tai haastattelu lienevät helpoimpia mittareita esimerkiksi viestintätyytyväisyyden arviointiin. Konsernihallinnon palkkalistoilla työskentelee noin 35 henkilöä, joten haastatteluiden organisointi ja tulosten kokoaminen eivät ole aivan valtavia urakoita. Toisaalta koska henkilöstömäärä ei ole kovin iso, olisi suotavaa, että vastaukset saadaan lähes kaikilta. Muutoin otos jää kovin pieneksi, eivätkä tulokset ole kattavia ja luotettavia. Siukosaari (2002, 121) huomauttaa, että usein pelkällä kuuntelemisellakin selviää paljon. Erilaisia puheenvuoroja ja kommentteja kuulee esimerkiksi kokouksissa, käytävillä ja kahvitauoilla. Yksittäisistä kommentteista ei Siukosaaren (2002, 121) mukaan kannata liiemmin välittää, mutta jos samanlaisia alkaa esiintyä useita, niistä kannattaa kiinnostua. Kuuntelemalla saattaa saada sellaista spontaania palautetta, jota ei välttämättä saisi virallisempien haastatteluiden tai lomakekyselyjen kautta.

4.5 Vuosisuunnitelman runko

Fiskarsin konsernihallinnon viestinnälle ei ole omaa erillistä suunnitelmaa. Vuosisuunnitelma koetaan kuitenkin tarpeelliseksi viestinnän tehokkaan toteuttamisen ja organisoimisen vuoksi. Viestinnän vuosisuunnitelma auttane hahmottamaan viestintää eri kokonaisuuksina, joka puolestaan helpottanee viestinnän työstämistä.

Juholinin (2006, 113) mukaan viestinnän suunnittelu on hyvä aloittaa toistuvien asioiden määrittelyllä. Toistuvat asiat rytmittävät vuotta, joten niiden määrittely helpottaa muuta suunnittelua. Fiskarsilla vuoden aikana toistuvia asioita ovat esimerkiksi toimitusjohtajan info-tilaisuudet sekä osavuosikatsausten julkaisemiset.

Viestintä voidaan vuosisuunnittelun yhteydessä jakaa kahteen kategoriaan: perusasioihin, jotka koskevat yhteisön arkitoimintaa, tavoitteita, suunnitelmia ja tuloksia, sekä erillishankkeisiin, jotka liittyvät yhteisön tilanteeseen kyseisenä ajankohtana (Juholin 1999b, 124). Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän vuosisuunnitelman runkoa on pyritty suunnittelemaan nämä kaksi jakoa mielessä pitäen.

Juholinin (2006, 113) mukaan hankkeet, prosessit ja kampanjat poikkeavat päivittäisviestinnästä, ovat usein suuria tai merkittäviä ja vaativat siksi erityishuomiota. Hankkeet ynnä muut sellaiset on kirjattava vuosisuunnitelmaan, jotta niiden vaatimille valmisteluille osataan varata tarpeeksi aikaa ja voimavaroja.

Vuosikertomus on niin iso projekti, että sillä on erillishankkeen rooli viestinnän suunnittelussa (Juholin 2006, 122). Fiskars julkaisee vuosikertomuksen vuosittain kevä-talvesta hiukan ennen yhtiökokousta. Vuosikertomuksen työstäminen alkaa kuitenkin jo edellisvuoden loppukesästä. Vuosikertomus koetaan tärkeänä osana Fiskarsin viestintää, ja isona projektina se vaatii erityishuomion vuosisuunnitelmaa laatiessa.

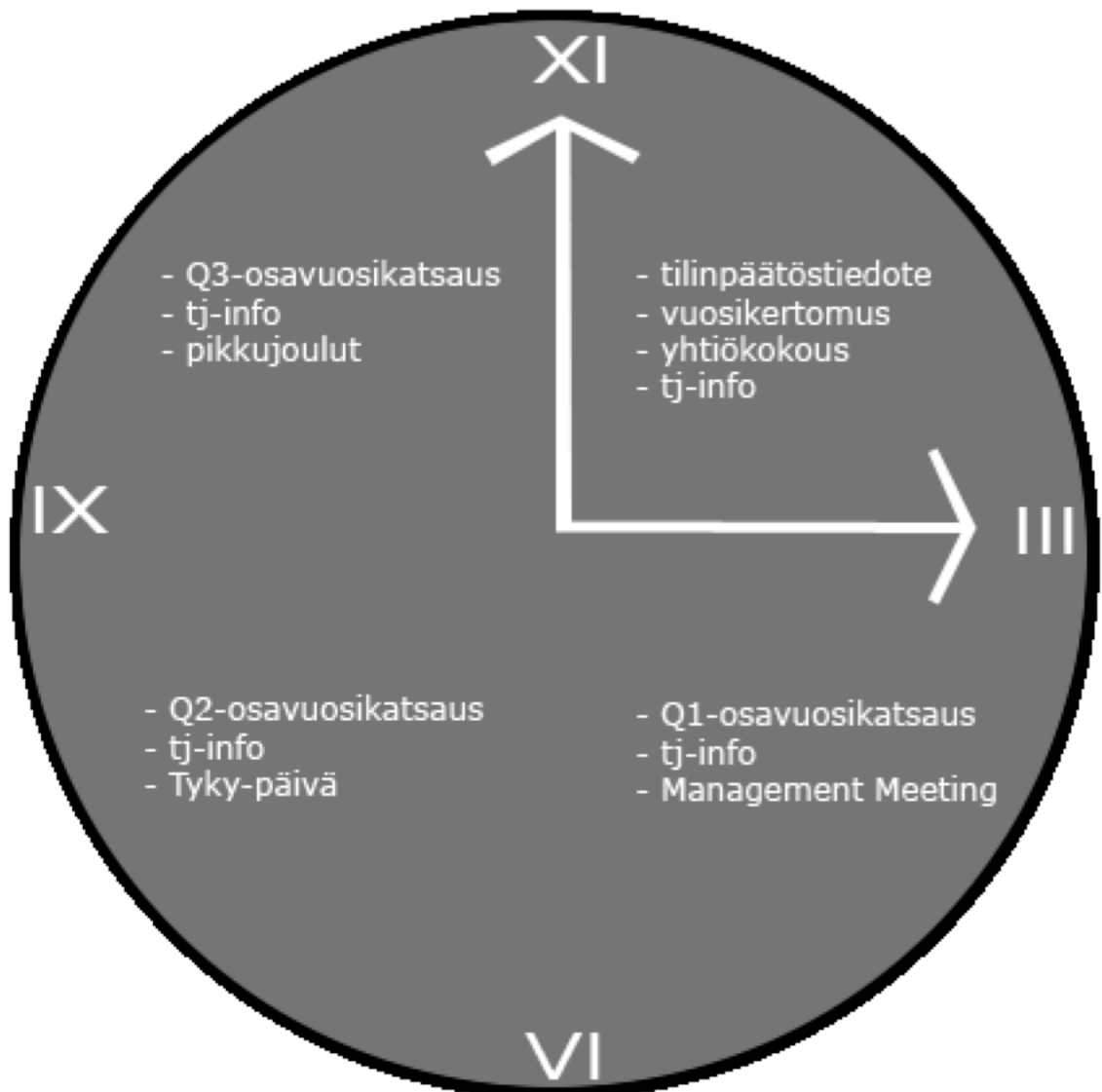
Fiskarsin vuosisuunnitelman runko keskittyy pääosin konsernihallinnon sisäisen viestinnän asioihin. Ulkoista viestintää kuitenkin sivutaan, esimerkiksi vuosittaiseksi suunniteltu toimittajille suunnattu Fiskars Pressipäivä on merkitty mukaan, sillä se on luonteeltaan erillishanke, joka vaatii aikaa ja suunnittelua.

Juholinin (1999b, 107-112) mukaan viestintäsuunnitelman lähtökohtia ovat viestinnän tehtävien määrittely, viestinnän periaatteiden määrittely sekä vastaanottajien ja viestintävastuullisten määrittely.

Yksi keino lähteä työstämään viestintäsuunnitelmaa on vuosikellon laatiminen. Juholin (2006, 113) vuosikelloon kirjataan ne asiat, jotka joka tapauksessa toteutetaan ja jotka toimivat eräänlaisina ankkureina toiminnalle.

Fiskarsin viestintäsuunnitelmaa hahmoteltaessa vuosikelloon kirjattiin ankkuriasioita vuosineljänsittäin. Vuosikellon avulla vuosi oli helppo hahmottaa, jolloin asioita ja tapahtumia pystyi ajoittamaan järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti. Vuosikelloon kirjatut asiat on avattu tarkemmin tämän työn liitteessä yksi, ”Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän vuosisuunnitelman runko”.

Kuvio 2. Viestinnän vuosikello (Juholin 2006, 114)



Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän vuosisuunnitelmasta tulee tämän opin-
näytetyön myötä ensimmäinen luonnos, ei vielä valmis suunnitelma. Tästä luonnok-
sesta voidaankin puhua eräänlaisena vuosisuunnitelman runkona, josta suunnitelmaa
on helppo lähteä työstämään eteenpäin. Viestintäsuunnitelman kehittäminen rungon
avulla jää Fiskarsin viestintäorganisaation tehtäväksi.

4.6 Jatkoehdotuksia

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisessä viestinnässä on kehitettävää. Tämän oppinäytetyön myötä esiin nousseista kehityskohdista kaikki vaativat työstämistä eteenpäin. Jatkoehdotusten mahdollinen toteuttaminen on Fiskarsin viestintäorganisaation tehtävä.

Jatkoehdotuksista osa on nopeasti toteutettavia ja osa taas vaatii enemmän aikaa ja voimavaroja. Kaikki ehdotukset tähtäävät viestinnän ja viestintätyytyväisyyden parantamiseen, jonka takia niiden toteuttaminen olisi suotavaa.

4.6.1 Ahaa-aukio

Fiskarsin pääkonttorin uusiin tiloihin Arabiakeskukseen olisi hyvä perustaa niin sanottu ahaa-aukio. Ahaa-aukio toimii työntekijöiden satunnaisena kohtauspaikkana ja se voi sijaita esimerkiksi käytävän varrella tai kahvihuoneessa. Aukiolla voi olla esimerkiksi alan lehtiä ja yrityksen omia materiaaleja tarjolla luettaviksi. Ahaa-aukiolla voi vaihtaa lyhyesti mielipiteitä ja silmäillä informaatiomateriaaleja. (Siukosaari 2002, 100-101.)

Fiskarsin mahdolliselle ahaa-aukiolle kannattaa tuoda ilmoitustaulu, johon talon sisäiset tiedotteet, tulevat tapahtumat ynnä muu ajankohtainen informaatio kerätään. Ilmoitustaululta työntekijä voi helposti lukea tiedotteita ohikulkumatkallaan. Ilmoitustaulua tulee muistaa päivittää säännöllisesti. Jos taulun valtaavat vanhat ilmoitukset ja tiedotteet, sen arvo viestintävälineenä vähenee merkittävästi. Ihmiset huomaavat hitaan päivittämisen tahdin, eivätkä pysähdy enää tarkastamaan, olisiko taululle ilmestynyt jotakin uutta.

Ilmoitustaulun rakenne täytyy pitää selkeänä. Juholinin (2006, 180) mukaan toimiva rakenne syntyy jakamalla taulu esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin. Taulu

voidaan myös jakaa otsikoiden mukaan, esimerkiksi konsernitiedotteet, henkilöstöasiat, vapaa-aika ja niin edelleen.

4.6.2 Perehdytysopas

Fiskars tarvitsee jonkinlaisen tervetuloa taloon –oppaan. Uudet työntekijät jäävät helposti tiedonpuutteeseen joistakin muille hyvinkin arkisista asioista, kun niistä ei muisteta kertoa. Lisäksi perehdytysoppaan etu on se, että siitä voi aina helposti tarkistaa jonkin mieltä askarruttavan asian.

Perehdytysopas voisi sisältää informaatiota esimerkiksi puhelinkäytännöistä, mahdollisista autoeduista, eläkeasioista, työterveyshuollosta, intranetin käytöstä, Fiskarsin toimipisteistä, IT-tuesta, sisäisen postin kulusta ynnä muista päivittäiseen työntekoon vaikuttavista asioista. Myös viestinnän yhteystiedot ja vastualueet olisi hyvä merkitä perehdytysoppaaseen selkeästi.

Perehdytysopas voitaisiin jakaa uusille työntekijöille painettuina versioina. Lisäksi se olisi hyvä sijoittaa sähköisenä versiona intranetin materiaalipankkiin.

4.6.3 Intranet

Intranetin osalta ehdotetaan luonnollisesti sen käyttöönottoa ja kehittämistä. Tämän opinnäytetyön myötä konsernihallinnon intranet perusrakenteiden alustavat tekstit on kirjoitettu suomeksi. Kun intranetia kehitetään ja kasvatetaan laajemmaksi, tulee eteen myös käännöstyöt. Vaikka Fiskars on kansainvälinen yhtiö, suomenkielen asema kannattaa silti säilyttää, sillä ehdottoman suuri osa esimerkiksi tulevan Fiskars kampusintranetin käyttäjistä puhuu äidinkielenään suomea. Kieliversioiden luominen voi siis olla hyvä idea käyttäjäturvallisuuden kannalta.

Kun intranet otetaan käyttöön, se kannattaa asentaa jokaisen konsernihallinnon työntekijän internetselaimen etusivuksi. Kun selain käynnistetään ja intranet etusivu avautuu ensimmäisenä, työntekijä todennäköisesti silmäilee uusimmat uutiset ja tutustuu intranettiin muutenkin. Intranet tulee näin helpommin tutuksi ja arkiseksi työvälineeksi.

Intraan sijoitettavia ohjeistoja olisi hyvä kirjoittaa lisää. Ohjeita vaativia asioita ja tilanteita voivat olla esimerkiksi matkalaskujen laatiminen, sähköisen viestinnän periaatteet, bonus-järjestelmä ja kriisitilanteet.

4.6.4 Sisäinen viestintä yleisesti

Viestinnän vuosisuunnitelman runko vaatii työstämistä ja päivittämistä. Runko on hyvin summittainen, joten esimerkiksi aikataulutusta tulee tarkentaa paljon. Aikatauluun kannattaa myös merkata kunkin projektin vaatima suunnittelu-aika. Jokaiselle merkittävälle projektille on myös syytä tehdä oma suunnitelmansa.

Jokaiseen suunnitelmaan merkittävään osioon tulisi myös merkata siitä vastaava henkilö. Näin osiot tulevat todennäköisemmin myös tehtyä käytännössä.

Internal Newsletter –pohjaa kannattaa käyttää nykyistä useammin. Ensin sen ulkoasu tulisi kuitenkin uudistaa ajanmukaiseksi. Lisäksi sähköpostituslistat tulisi luoda mahdollisimman pian, jotta sähköpostien lähettäminen olisi tehokkaampaa sekä ajantasaisempaa. Sähköpostilistoja tulee muistaa päivittää.

Työmotivaation ylläpito on tärkeää, ja työyhteisön kehittämisessä tulisi pyrkiä energisoimaan työyhteisöön. Energisoivaa työyhteisöä kuvaavat esimerkiksi sellaiset ominaisuudet kuin emotionaalinen yhteisöllisyys sekä yhdessä oppiminen ja tekeminen. (Juholin 2008, 52.) Tyky-päivät tarjoavat tilaisuuksia vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Fiskarsin konsernihallinnon ensimmäinen työkyvyn ylläpito- eli tyky-päivä järjestettiin elokuussa 2009. Tyky-päivästä kannattaisi tehdä vuosittainen perinne. Tyky-päivä voitaisiin myös järjestää kahdesti vuodessa, esimerkiksi alkuvuodesta talvella ja loppukesällä.

Sisäisen viestinnän onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata ja arvioida, jotta viestintää voidaan kehittää jatkossakin. Seuraamisen ja arvioinnin tuloksena pitäisi syntyä kuva siitä, miten oikeaan osuun toiminta on ollut ja miten hyvin resurssit on hyödynnetty (Juholin 2006, 337). Sisäistä viestintää Fiskarsilla tulisi jatkossa seurata ja arvioida esimerkiksi kyselylomakkeen tai haastattelun avulla.

5 PÄÄTELMÄT

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoitus ja kehittäminen osoittautui mielenkiintoiseksi projektiksi. Alkuun pohdin, onko pelkästään konsernihallinnon sisäiseen viestintään rajoittuva työ liian suppea, mutta työn myötä huomasin, että rajaus osui oikeaan. Melko kiireisellä aikataululla tiukka rajaus toimi hyvin. Lisäksi aiheen selkeä rajaus auttoi pysymään oikeilla poluilla, eikä rönsyilyä aiheen ohi juuri tapahtunut.

Työharjoitteluni Fiskarsin konsernihallinnossa pääkonttorilla ennen opinnäytetyön tekemistä sekä sen aikana oli ehdottomasti hyödyksi. Omat kokemukset auttoivat luomaan työhön tarvittavia näkökulmia, eikä tietoja ollut vaikea etsiä. Myös ohjaaja yrityksen puolelta oli koko ajan tavoitettavissa. Koska aiheena oli sisäinen viestintä, yrityksessä sisällä oleminen luonnollisesti korostui entisestään.

Mikäli aikataulu olisi ollut väljempi, jonkinlainen haastattelu- tai lomakekysely konsernihallinnon henkilöstölle siitä miten viestintä koetaan, olisi voinut antaa uusia näkökulmia työhön. Nyt työ on tehty omien havaintojeni perusteella. Toivon, että Fiskarsin viestintäorganisaatio ehtii tulevaisuudessa tehdä tällaisen kyselyn, sillä uskon sen antavan arvokasta tietoa viestinnän kehittämiseen jatkossa.

Lähteitä viestinnän kartoitusta ja kehitystä tukemaan löytyi runsaasti. Koen, että lähteiden käyttö oli hyvin opettavaista. Tietoa löytyi paljon, joten tietomäärästä oli osattava valikoida työtä parhaiten tukevat tiedot.

Tässä opinnäytetyössä teoria ja case eli Fiskarsin konsernihallinnon sisäinen viestintä kulkevat koko työn läpi käsi kädessä. Tämä rakenteellinen valinta tehtiin, jotta teorian ja käytännön välinen yhteys tulee selkeästi esille.

Fiskarsin konsernihallinnon sisäinen viestintä on mielestäni hyvissä käsissä, sillä sitä hoitavat viestintätehtäviin erikseen palkatut ammattitaitoiset henkilöt. Viestintäorganisaatioon kuuluvat henkilöt työskentelevät pääosin saman katon alla, joten kasvokkain viestintää ja yhteistyötä tapahtuu lähes päivittäin. Lisäksi organisaation omia kokouksia järjestetään kuukausittain. Viestintäorganisaation vahvuus onkin nimenomaan siinä, että se työskentelee tiiminä ja henkilöt näkevät usein. Yhteistyö toimii hyvin, jol-

loin myös viestinnän toimimiselle on erinomaiset edellytykset. Väärinymmärrykset ja muut hankaluudet saadaan helposti korjattua.

Viestinnän kartoituksessa tärkeintä oli käydä läpi viestintäkanavat ja niiden heikkoudet ja vahvuudet sekä niiden käyttötavat. Lainsäädännön huomioiminen kartoitusta tehdessä oli tärkeää, sillä pörssiyhtiön toimintaa säätelevät lait vaikuttavat viestintään. Viestintä ei esimerkiksi aina voi olla niin avointa, kuin sen viestintäperiaatteiden mukaan tulisi olla. Myös viestintäperiaatteiden läpikäynti ja viestintävastuiden määrittely koettiin hyödylliseksi kehittämisen kannalta.

Kartoitus auttoi huomaamaan epäkohdat, joiden pohjalta viestintää pyrittiin kehittämään. Intranetin suunnitelman sekä viestinnän vuosisuunnitelman rungon luominen oli tärkeää, sillä molemmille oli selkeä tarve. Kehitettävää toki löytyy aina muutenkin. Määrittelemäni kehitysehdotukset ovat melko mittavia, sillä esimerkiksi konsernihallinnon intranetin luominen tulee mullistamaan sisäisen viestinnän käytäntöjä merkittävästi. Koen kehityksen kuitenkin erittäin tarpeelliseksi, jotta viestintä on mahdollisimman tehokasta ja nopeaa. Pääosin Fiskarsin konsernihallinnon sisäinen viestintä on mielestäni melko hyvällä tolalla. Sisäisen viestinnän tärkeys on mielestäni käsitetty melko hyvin.

Tutkimuskysymykseeni ”Miten Fiskarsin konsernihallinnon sisäistä viestintää tulee kehittää?” nousi mielestäni melko selkeä vastaus. Konsernihallinnon sisäistä viestintää tulee kehittää ensisijaisesti uusia viestintäkanavia luomalla sekä vanhoja uudistamalla. Nykyiset viestintäkanavat ja niiden käyttötavat ovat jokseenkin vanhentuneita, joten niiden kehittäminen on ensisijaisen tärkeää.

Opinnäytetyö saavutti mielestäni tavoitteensa hyvin, vaikka aikataulu oli hyvin tiukka. Sisäinen viestintä käytiin kuitenkin läpi perusteellisesti, ja kartoituksen pohjalta syntyneet jatkoehdotukset ovat toteutettavissa. Toivon, että työstä on hyötyä Fiskarsille ja viestintää kehitetään työn pohjalta konkreettisesti.

LÄHTEET

Alasilta, A. 2002. Verkkokirjoittajan käsikirja. Tampere: Inforviestintä Oy.

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

Finanssivalvonta 2009. Tiedonantovelvollisuus. Viitattu 2.11.2009.

<http://www.finanssivalvonta.fi/FI/LISTAYHTIOLLE/TIEDONANTOVELVOLLISUUS/Pages/Default.aspx>

Hakala, J. 2005. Koko yritys viestii. Teoksessa N. Malmelin & J. Hakala Yhdessä – Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon – tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 1999b. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Inforviestintä Oy, 4. uudistettu painos.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Publishing Oy, 4.-7. painos.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Kauppakamari Oyj.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti – Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.

Roine, S-L. 2001. Talousviestintä. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestijän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy, 2. Tarkistettu painos.

Smith, L & Mounter, P. 2005. Effective Internal Communication. London: Kogan Page Limited. Viitattu 22.10.2009 <http://xhalax-ng.kyamk.fi:2048/login?url=http://site.ebrary.com/lib/kyam/Doc?id=10096169>

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy, 4.-5. painos.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Elina Niinimäki, opinnäytetyö 2009, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Fiskars Oyj Abp:n konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoitus ja kehittäminen, liite 1.:

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän vuosisuunnitelman runko

Tätä vuosisuunnitelman luonnosta voidaan käyttää runkona, jota päivitetään sitä mukaa, kun tarvittavaa informaatiota on saatavilla. Esimerkiksi aikataulutusta on päivitettävä tarkemmaksi ja eri projekteille on luotava omia aikatauluja. Suunnitelmaan on myös hyvä kirjata kunkin tehtävän tai asian vastuuhenkilö.

Vuosisuunnitelman runko keskittyy pääosin konsernihallinnon sisäiseen viestintään, mutta myös ulkoista viestintää on sivuttu. Runko on luotu koko konsernihallinnon näkökulmasta, ei pelkästään viestintäorganisaation.

Viestinnän tehtävät

Fiskarsin konsernihallinnon sisäisen viestinnän tarkoituksia ovat muun muassa henkilöstön informointi, työmotivaation kasvattaminen ja säilyttäminen, henkilöstön sitouttaminen yhtiöön, uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä yhtiön ja sen työntekijöiden menestymisen ja hyvinvoinnin tukeminen.

Periaatteet

Fiskarsin konsernihallinnon sisäinen viestintä on avointa, tehokasta, ajankohtaista ja helposti ymmärrettävää. Tarvittava informaatio on helposti saatavilla. Konsernihallinnon sisäistä viestintää pyritään toteuttamaan näiden periaatteiden mukaan huomioiden kuitenkin pörssiyhtiötä säätelevät lait.

Vastuu ja organisointi

Päävastuun konsernihallinnon sisäisestä viestinnästä kantaa yhtiön ylin johto.

Käytännössä viestintää hoitaa konsernihallinnon viestintäorganisaatio, johon kuuluvat strategijaohtaja Max Alfthan, viestintäpäällikkö Nora Malin sekä viestintäkoordinaattori Miila Kaukonen. Lisäksi apuna toimii tarvittaessa Fiskarsin kiinteistöjen viestintäpäällikkö Leena Venho. Myös esimiehet hoitavat omalta osaltaan sisäistä viestintää viestimällä alaisilleen.

Kohderyhmät

Konsernihallinnon sisäisen viestinnän kohderyhmänä ovat konsernihallinnon palkkalistoilla työskentelevät henkilöt. Fyysisesti konsernihallinnon työntekijöitä työskentelee Helsingissä Mannerheimintielle pääkonttorilla sekä Arabiakeskuksessa Hämeentiellä. Tilanne muuttuu alkuvuodesta 2010, kun myös pääkonttori muuttaa Hämeentielle.

Viestintäkanavat

Sisäisessä viestinnässä eniten käytetty kanava on sähköposti. Konsernihallinnon intranetin valmistuttua intrasta toivotaan tulevan käytetyin kanava. Muita kanavia ovat kasvokkaisviestintä (esimerkiksi erilaiset infotilaisuudet sekä esimies-alais-viestintä) ja puhelimet. Joitakin tiedotteita saatetaan myös kiinnittää seinälle erityishuomion saavuttamiseksi.

Yhtiön verkkosivuja käytetään pääosin ulkoiseen viestintään, mutta tarvittaessa ne palvelevat myös sisäistä viestintää. Verkkosivuilta voi esimerkiksi tarkistaa joitakin tarvittavia tietoja, sillä verkossa on luettavissa kaikki julkaistut pörssitiedotteet.

Luotaus, mittarit ja seuranta

Viestinnän onnistumista luodataan ja seurataan kuuntelemalla ja vastaanottamalla palautetta sekä vastaamalla esille nousseisiin kysymyksiin. Usein toistuviin kysymyksiin ja palautteeseen pyritään tarttumaan ja parantamaan viestintää näiltä osin.

Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan viestintäorganisaation sisäisissä palavereissa.

Tulevaisuudessa esimerkiksi jonkinlainen kyselytutkimus sisäisestä viestinnästä ja sen onnistumisesta voisi olla hyödyllinen.

Vuosikello

I vuosineljännes

- Tilinpäätöstiedote
- Vuosikertomus julkistetaan ja jaetaan henkilöstölle noin viikkoa ennen yhtiökokousta
- Toimitusjohtajan infotilaisuus konsernihallinnon henkilöstölle
- Yhtiökokous, jonka jälkeen illallinen konsernihallinnon henkilöstölle
- Kehityskeskustelut esimiesten ja alaisten välillä

