

ORGANISAATION JOHTAMINEN GREEN OFFICE -PROSESSISSA

ESAN KIRJAPAINO OY, Mediatalo ESA, Etelä-Suomen Sanomat

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalous
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö AMK
Syksy 2010
Sara Aaltonen
Satu Mäyrä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

AALTONEN, SARA & MÄYRÄ, SATU: Organisaation johtaminen Green Office -prosessissa

Esan Kirjapaino Oy, Mediatalo Esa,
Etelä-Suomen Sanomat

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 51 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön Organisaation johtaminen Green Office -prosessissa aiheena on muutosjohtaminen ja viestintä. Työ keskittyy tuottamaan Etelä-Suomen Sanomien esimiehille viestintäsuunnitelmapohjan, jota käytetään työkaluna erilaisten projektien yhteydessä. Ensimmäisenä projektina on Green Office -prosessi. Green Office -ohjelma on WWF:n tarjoama maksullinen ympäristöohjelma toimistoille ja sen tarkoituksena on kehittää toimistojen ekotehokkuutta. Ohjelmalla pyritään vähentämään luonnonvarojen kulutusta, hidastamaan ilmastonmuutosta ja lisäämään työntekijöiden ympäristötietoutta sekä edistämään kestäviä elämäntapoja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ohjata Etelä-Suomen Sanomien esimiehet osaavaan muutosjohtamiseen ja auttaa heitä viestinnällään vaikuttamaan organisaation muutosprosesseihin. Muutosjohtaminen on prosessiin osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden ja tarpeiden yhteensovittamista. Muutoksen onnistumiseksi on laadittava prosessiin viestintäsuunnitelma, joka vie muutosta eteenpäin suunnitelman mukaisesti.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan: yhteiskuntavastuu yritystoiminnassa sekä muutosjohtaminen ja viestintä. Empiirinen osuus keskittyy selvittämään organisaation viestinnän, sekä muutosjohtamisen toimivuutta kohdeyrityksessä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisia haastatteluja, jotka nauhoitettiin ja sähköposteja, joissa oli kvalitatiivinen kyselylomake. Tutkimuksen ja teorian perusteella suunnittelimme viestintäsuunnitelmapohjan.

Tutkimustulosten perusteella Green Office -ohjelma oli vieras organisaatiolle. Tuloksista selvisi myös, että organisaation on harkittava viestintää tarkemmin ja keskityttävä muutosjohtamiseen koko muutoksen ajan. Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia kuinka viestinnän kehittäminen vaikuttaa yrityksen tuloksiin tai toimintaan.

Avainsanat: yhteiskuntavastuu, muutosjohtaminen, viestintä, viestintäsuunnitelma.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AALTONEN, SARA & MÄYRÄ, SATU: Leading organization towards Green Office process

Esan Kirjapaino Oy, Mediatalo Esa,
Etelä-Suomen Sanomat

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 51 pages, 1 appendix

Autumn 2010

ABSTRACT

The topic of this thesis is management of change and communication. Our subject focuses on providing a communication plan to the managers of a newspaper called Etelä-Suomen Sanomat. They will keep the plan as an instrument concerning a variety of different projects. Their first project using this communication plan is the Green Office process. Green Office is an environmental programme for offices developed by WWF. The programme aspires to increase ecological efficiency and environmental consciousness, to slow global warming and also to encourage an eco-friendly way of life.

The purpose of this thesis was to study the current state of communication in the mentioned organization and to create a communication plan based on the results of the study. Management of change is a process whereby participants and implementers put together their aims and needs. In order to achieve successful change they have to prepare a communication plan, which will take the change towards the goal as they have planned.

The theoretical part of our thesis is divided in two parts: social responsibility in entrepreneurship and management of change and communication. The empirical part focuses on the current communication and change management processes within the organization. As a research method, we used the qualitative method. We made qualitative interviews which were recorded and we distributed emails which included a qualitative questionnaire. On the grounds of our research results and our theoretical part we planned a basis for a communication plan.

Based on our research results we found out that the employees did not know Green Office. We also found out that they should concentrate more on communication and managing change throughout the entire period of change. As further study we recommend to study how improved communication affects the results and activities of an organization.

Keywords: corporate responsibility, management of change and communication.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat	1
1.2	Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusmenetelmä	2
1.3	Aiheen rajaus ja opinnäytetyön osa-alueet	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	YHTEISKUNTA VASTUU YRITYSTOIMINNASSA	5
2.1	Vastuullinen liiketoiminta	5
2.2	Yhteiskuntavastuut	6
2.3	Vastuullisuus ja johtamisen prosessi	7
2.4	Green Office -ohjelma	8
2.4.1	Ohjelman toteuttaminen	11
2.4.2	Maksut	12
3	MUUTOSJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ	14
3.1	Muutoksen läpivienti	14
3.2	Henkilöstö	16
3.2.1	Työhyvinvointi	16
3.2.2	Osallistaminen	17
3.2.3	Muutosvastarinta	17
3.3	Sisäinen viestintä	18
3.4	Viestinnän organisointi	21
3.5	Viestintä muutostilanteessa	23
4	CASE: ESAN KIRJAPAINO OY	25
4.1	Mediatalo Esa	26
4.2	Tutkimus Green Office -prosessista kohdeyrityksessä	27
4.3	Tutkimuksen tavoite ja haastatteluteemat	28
4.4	Haastatteluiden toteuttaminen ja haastateltavat	28
4.5	Aineiston analyysi ja tulokset	29
4.5.1	Analyysi työntekijöiden haastatteluista	29
4.5.2	Analyysi esimiesten haastatteluista	32
4.6	Päätelmät	35
4.7	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistäminen	36

5	VIESTINTÄSUUNNITELMAN OHJEISTUS JA MALLIPOHJA	37
5.1	Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma	37
5.1.1	Viestinnän nykytila kohdeyrityksessä	38
5.2	Viestinnän vuositaulun esimerkki ja viestintäsuunnitelmapohja	39
6	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Ilmastonmuutos, finanssikriisi ja irtisanomiset ovat ajankohtaisia aiheita ympäri maailman. Yritysmaailman kovat ajat nostavat pinnalle pehmeiden arvojen tarpeen. Vastuullinen liiketoiminta (corporate responsibility, CR) ja yritysten yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility) ovat nyt sekä asiakkaiden että työntekijöiden kiinnostuksen kohteena. Myös mediassa seurataan yritysten toiminnan vastuullisuutta, monet sanomalehdet, esimerkiksi *Business Ethics*, julkaisevat vuosittain listoja yhteiskuntavastuullisesti hyvin menestyneistä yrityksistä. (Visser, Matten, Pohl & Tolhurst 2007, 125–127.) Yksi keino toteuttaa yrityksen vastuullisuutta on WWF:n Green Office -ympäristöohjelma toimistoille.

Vastuullinen liiketoiminta vaatii näkyviä tekoja ja muutoksia yrityksen toiminnassa. Organisaation valmistautuessa muutokseen on suunniteltava huolellisesti muutosjohtaminen sekä siihen sisältyvä viestintä. Hyvin suunniteltu muutosjohtaminen osallistaa koko organisaation tulevaan prosessiin ja takaa muutoksen onnistumisen (Hyppänen 2007, 226).

Yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä tehtävistä on sitouttaa yrityksen henkilöstö organisaatioon näyttämällä yhteys yksittäisen työntekijän työtehtävän ja koko organisaation toiminnan välillä. Organisaation kohdatessa muutoksen, viestinnän merkitys kasvaa entisestään. Avoimen ja tehokkaan muutosviestinnän avulla vähennetään henkilöstön epätietoisuutta ja muutosvastarintaa. Viestintää hallitakseen ja siinä onnistuakseen yrityksen on laadittava toimiva viestintäsuunnitelma. (Juholin 1999, 196–198.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ohjata Etelä-Suomen Sanomien esimiehet osaavaan muutosjohtamiseen ja auttaa heitä viestinnällään vaikuttamaan Green Office -prosessin onnistumiseen. Hyvän muutosjohtamisen edellytys on se, että esimiehet tukevat muutosta näkyvästi ja tuntuvasti prosessin alusta loppuun saak-

ka. Jatkuva viestintä muutoksen eri vaiheissa ohjaa henkilöstöä sisäistämään muutoksen ja näin ollen alentaa muutosvastarintaa. Esimiesten esimerkillinen toiminta muutosprosessin aikana osallistaa työntekijät yhtäläisesti muutokseen. Toimintansa tueksi esimies tarvitsee työkaluja, joista yksi on viestintäsuunnitelma. Hyvin tehty viestintäsuunnitelma auttaa esimestä sisäisen viestinnän onnistumisessa. Opinnäytetyössä käsiteltävän teorian ja tehdyn tutkimuksen perusteella tehdään kohdeyrityksen käyttöön tuleva viestintäsuunnitelmaohjeistus ja -pohja. Työn sisältämä viestintäsuunnitelmapohja tulee organisaation käyttöön myös muissa tulevilla projekteilla.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on kuinka johdetaan organisaatio Green Office -prosessin tuomiin muutoksiin. Päätutkimusongelmasta on johdettu kaksi alatutkimusongelmaa: Miten saadaan organisaation sisäiseen viestintään kuuluvat ihmiset uskomaan, että Green Office -prosessi on tärkeä, kannatettava ja kannatettava asia? Miten esimies viestinnällään vaikuttaa prosessin onnistumiseen?

1.2 Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään ilmiö syvällisesti ja käytettävä havaintomäärä on yleensä pieni. Tutkimuksessa käytettäviä analyysimenetelmiä ovat selvitykset, päättely, arviointi ja todistelu. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä käytetä taulukkoja eikä numeerista aineistoa, mutta päättelyn tuloksia voidaan tarvittaessa selventää taulukoilla tai kuvioilla. Tutkittavasta aiheesta aiemmin kirjoitettu teoria luo tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoria toimii kvalitatiivisen tutkimuksen välineenä, auttaen tulkintojen tekemisessä. Teoria limittyy osaksi tutkimusta, eikä ohjaa sitä. Laadullisen tutkimuksen hypoteesit muodostuvat aineistosta, eivätkä jo kirjoitetusta teoriasta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30–40.)

Tässä opinnäytetyössä käytämme haastattelumetodina sekä sähköpostin kautta lähetettävää että kasvotusten suoritettavaa haastattelua. Haastelussa on kolme teemaa: Green Office -ohjelma, muutosjohtaminen ja viestintä.

1.3 Aiheen rajaus ja opinnäytetyön osa-alueet

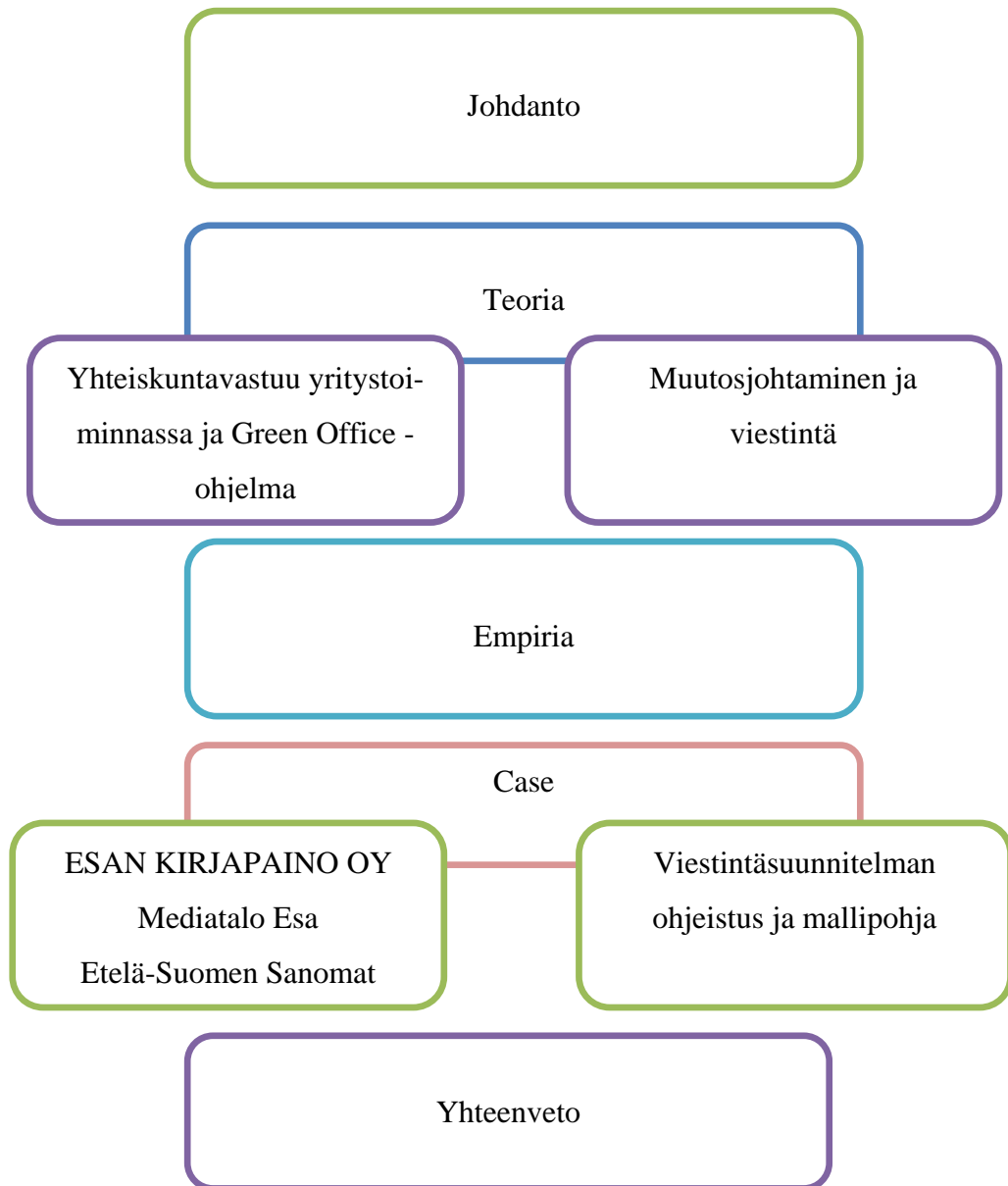
Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat on muodostettu esimiesten näkökulmasta ja esimiesten tarpeisiin. Tämä rajaus on tehty kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti. Opinnäytetyö on kohdistettu Mediatalo Esaan, Etelä-Suomen Sanomiin. Opinnäytetyössä ei käsitellä muita Esan Kirjapaino Oy:n toimipisteitä. Kohdeyrityksen toivomuksesta teoriaosassa aiheita käsitellään tiiviisti ja perusasioihin keskittyen.

Opinnäytetyö on kohdennettu Etelä-Suomen Sanomien esimiehille. Tutkimuksemme vastanneista suurin osa on työntekijöitä, koska halusimme selvittää heidän kokemuksensa jo tapahtuneista muutoksista ja viestinnästä. Työntekijöiden näkökulmien tunteminen on esimiestyön kannalta merkittävää.

Opinnäytetyö kostuu kahteen osaan jaetusta teoriaosuudesta ja kohdeyritystä koskevasta empiriaosuudesta. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään yritystoiminnan yhteiskuntavastuuta ja vastuullista liiketoimintaa, sekä Green Office -ohjelmaa. Toisessa luvussa tarkastellaan muutosjohtamista ja viestintää, muutoksen läpivientiä sekä henkilöstön osallistamista muutokseen. Teoriaosuuden pohjana on käytetty johtamisen ja viestinnän ammattilaisten kirjoittamia teorioita ja tutkimuksia.

Opinnäytetyön empiriaosuus on jaettu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä käsittelemme perustietoja kohdeyrityksestämme. Lisäksi ensimmäiseen lukuun sisältyy varsinainen tutkimusosa, jossa selvitämme kohdeyrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta ja onnistumista muutosjohtamisessa. Toinen luku sisältää viestintäsuunnitelman ohjeistuksen ja tutkimuksen perusteella tehdyn viestintäsuunnitelmapohjan. Ohessa on kuvio opinnäytetyön rakenteesta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne



Kuvio 1. Rakenne

2 YHTEISKUNTAVASTUU YRITYSTOIMINNASSA

Vastuullisuus on syy-seuraus-tyyppinen asia, josta yritys vastaa sidosryhmilleen, sekä yhteiskunnalle. Tasapaino vastuiden välillä on kunnossa, kun oikeudenmukaisuus toteutuu ainakin vallan ja vastuun sekä oikeuksien ja velvollisuuksien välillä. (Haapala & Aavameri 2008, 52.)

2.1 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan eettisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten seikkojen huomioon ottamista yrityksen omassa toiminnassa. Käytännössä se tarkoittaa eettisten käyttäytymismallien ujuttamista omaan yritystoimintaan sen kaikilla tasoilla, johdosta sidosryhmiin asti. Yritys toteuttaa vastuullista liiketoimintaa erilaisilla vapaaehtoisilla teoilla lainsäädännön vaatimusten ja normaalin liiketoiminnan ylläpitoimintojen lisäksi, esimerkiksi luomalla oman ympäristöjärjestelmän, tasa-arvosuunnitelman tai lisäämällä valikoimiinsa Reilun kaupan tuotteita. Vastuullisuus liiketoiminnassa on siis pohjimmiltaan sidosryhmien ja lainsäädännön odotusten ylittämistä. (Lewis 2007; Fetzer, Aaron 2010, 22–24.)

Ennen kuin vastuullista liiketoimintaa voi ryhtyä toteuttamaan käytännössä, on johdon itse sitouduttava ja ymmärrettävä vastuullisen liiketoiminnan vaatimukset ja mahdollisuudet. Aitous on tärkeää, sillä johto toimii esimerkkinä työntekijöilleen ja sen on seistävä sanojensa takana. Yritysjohdon on katsottava asioita pitkällä aikavälillä kolmesta eri perspektiivistä: taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. Kun nämä näkökulmat on nostettu esille, löytyy niiden kehittämiskohteet myös nopeasti. Johdon on toimittava uranuurtajana yrityksen vastuullisuusprosessissa. Johdon tehtävänä on kyseenalaistaa organisaation vallitseva olotila ja vaihtaa ”näin me olemme aina tehneet” ajatussuunta ”näin me teemme sen” suuntaan. (Ford 2007; Fetzer & Aaron 2010, 77–81.)

Vastuullisen toiminnan kulmakivenä on avoin ja säännöllinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Sen avulla yritys luo omaa hyvää yrityskuvaa ja saa tietoja sidosryhmiensä odotuksista. Monet muutostarpeet yrityksen toiminnassa syntyvät juuri sidosryhmien tarpeesta ja nykyisin yhä useammat yritykset julkaisevat erillisen yhteiskunta- tai ympäristövastuuraportin jakaakseen tietoa toiminnastaan sidosryhmille. Toiminnan on oltava läpinäkyvää yrityksestä kaikkiin sen alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin asti, eli yrityksen on varmistettava myös alihankkijoidensa ja yhteistyökumppaneidensa vastuullisuus ja toimintaperiaatteet. Yrityksen arvojen on oltava kaikkien yhteisiä ja henkilöstön aktivoiminen mukaan yrityksen arvokeskusteluun vahvistaa yhteisten toimintaperiaatteiden käyttöönottoa ja noudattamista jokapäiväisessä työssä. Yhdessä sovitut yrityksen yhteiset pelisäännöt varmistavat vastuullisen toiminnan myös käytännössä. (Kuvaja, Malmelin 2008, 24–29.)

2.2 Yhteiskuntavastuut

Yhteiskuntavastuut tukevat toisiaan ja vaikuttavat suuresti toisiinsa, joten kaikkien vastuualueiden tulee olla kunnossa. Taloudellista vastuuta päästään työstämään, kun sosiaalinen ja ympäristövastuullisuus ovat kunnossa, mutta ilman taloudellista tulosta on näitä kahta vaikea toteuttaa hyvin. Tästä johtuen yritykset ovat alkaneet huomioida yhteiskuntavastuita suunnitelmissaan ja yritysten tulee myös näyttää toteen yhteiskuntavastuullinen toimintansa raportoinneissaan, koska sidosryhmät ovat kiinnostuneita tuloksista. (Ketola 2005, 53–54.)

Sosiaalinen vastuu

Yrityksen tulee huomioida sosiaalisessa vastuussa kaikki ihmiset, jotka ovat sidosryhmänsä heidän toimintaansa. Sosiaalista vastuuta on huolehtia ihmisten oikeuksista tehdä työtä oikeanlaisissa oloissa turvallisesti, huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista henkisesti, sekä fyysisesti ja tarjota asiakkaalle oikea tuote, joka on tuotettu vastuullisesti. (Ketola 2005, 40.)

Ympäristövastuu

Yrityksen tulee huolehtia ympäristövaikutusten minimoinnista kaikessa toiminnassaan ja näin ollen olla osana ilmastonmuutoksen hidastamista. Ympäristövastuullisessa toiminnassa yritys käyttää materiaalit tehokkaasti, minimoi jätteet, toimii energiatehokkaasti ja huomioi kaikessa toiminnassaan ympäristön ja sille aiheutuvat haitat. (Perkiö 2009, 165–166.)

Laadukas elinympäristö vaikuttaa myös yrityksen sidosryhmien henkilöiden hyvinvointiin, mikä taas vaikuttaa sosiaaliseen, sekä taloudelliseen vastuuseen (Finland Convention Bureau 2010).

Taloudellinen vastuu

Yrityksen päätehtävänä on luoda lisäarvoa ja tuottaa omistajilleen, sekä osakkailleen voittoa. Taloudellinen vastuu luo pohjan yrityksen vastuulliseen toimintaan, mutta jotta yritys pystyisi luomaan tulosta, tulee myös sosiaalinen ja ympäristövastuu huolehtia kuntoon. Menestymisen edellytyksenä on aina sidosryhmien ja ympäristön hyvinvointi. (Ketola 2005, 39.)

2.3 Vastuullisuus ja johtamisen prosessi

Vastuullisuus ei vain rajoita toimintaa, vaan tarjoaa uusia mahdollisuuksia yritystoiminnalle, sillä vastuullisesti toimivat yritykset ovat kiinnostavia niin asiakkaiden, työnhakijoiden kuin yhteistyökumppaneidenkin keskuudessa. Lisäksi esimerkiksi erilaiset ympäristösertifikaatit toimivat hyvänä imagon nostattajana sidosryhmien keskuudessa ja samalla kasvattavat yrityksen kilpailukykyä. Vastuullisen liiketoiminnan myötä yritys voi saavuttaa myös muun muassa ekologisia hyötyjä, suoria ja epäsuoria kustannussäästöjä, riskien hallinnan tehostumista ja työntekijöiden työmoraalin kasvua. Ekologiset hyödyt syntyvät, kun yritys vähentää luonnonvarojen käyttöä ja sitä kautta auttaa taistelussa ilmastonmuutosta vastaan. Muun muassa energian, veden ja sähkön kulutuksen väheneminen tuovat yritykselle suoria kustannussäästöjä. Epäsuoria kustannussäästöjä puolestaan syn-

tyy esimerkiksi toiminnan tehostumisen ja uusien asiakkaiden saamisen myötä. (Könnölä, Rinne 2001, 11–13; Visser ym. 2007, 127–131; Bachman 2009, 12–15.)

Riskien hallinta taas tehostuu, kun yritys on tiivissä vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Kun työntekijät kokevat työpaikkansa toimivan vastuullisesti kaikilla sen osa-alueilla, heidän työmoraalinsa ja työhyvinvointinsa kasvaa. Jotta yritys voisi saavuttaa edellä mainittuja hyötyjä, vastuullisuus ei saa olla vain hieno sana organisaation arvoissa. Se on saatava näkyväksi sekä yrityksen strategisessa että operatiivisessa toiminnassa. Vastuullisuuden tulee olla toiminnan pohja, ei vain yksittäinen toiminta-alue. Toiminnan vastuullisuutta ei voida mainostaa, jos sitä ei voida näyttää toteen. Vastuullinen liiketoiminta on nyt eräänlainen trendi, mutta myös tulevaisuudessa sen merkityksen uskotaan kasvavan edelleen etenkin Euroopassa, missä sidosryhmävastuun merkitys on suuri. (Könnölä, Rinne 2001, 11–13; Visser ym. 2007, 127–131; Bachman 2009, 12–15.)

2.4 Green Office -ohjelma

Green Office on WWF:n tarjoama maksullinen ympäristöpalvelu toimistoille. Green Office -ohjelman tavoitteena on vähentää luonnonvarojen kulutusta ja hidastaa ilmastonmuutosta kehittämällä toimistojen ekotehokkuutta. Ohjelmalla pyritään myös lisäämään työntekijöiden ympäristötietoisuutta ja sitä kautta edistämään kestäviä elämäntapoja. Green Office -ympäristöjärjestelmä on kevyt ja käytännönläheinen ja se soveltuu toimistoihin koosta tai toimialasta riippumatta. Ohjelman avulla saavutetaan kustannussäästöjä, eli siitä ei hyödy ainoastaan ympäristö, vaan myös organisaatio.

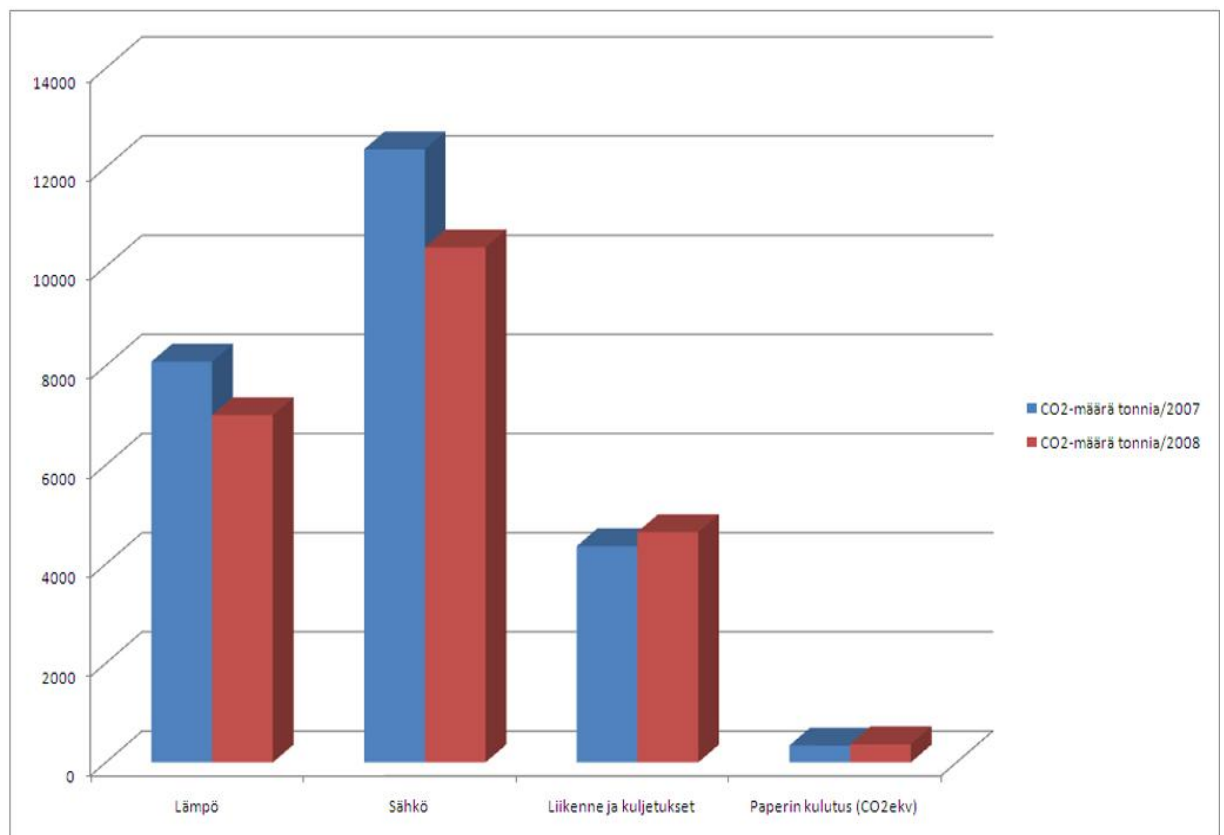
WWF tarjoaa tukea ja neuvoja toimistojen ympäristöjohtamiseen ja Green Office -järjestelmän rakentamiseen sekä kehittämiseen. Toimistojen Green Office -tiimille järjestetään vuosittain verkostotapaaminen, jossa käsitellään ympäristöohjelmaan liittyviä teemoja, keskustellaan ja vaihdetaan kokemuksia. Toimistotarkastusten ja Green Office -prosessin aikana jaettavan ympäristötiedon lisäksi toimistot saavat noin 20 kertaa vuodessa sähköpostiinsa käytännönläheisiä Green

Office -vinkkejä. Lisäksi WWF:n Green Office -verkkosivuilta löytyy 10 ohjetta, joiden avulla toimisto voi edistää ekotehokkuuttaan:

1. sähköisen tiedonhallinnan käyttäminen, paperin kulutuksen vähentäminen ja kaksipuolisten tulosteiden tulostaminen
2. energiasäästöasetusten aktivoiminen tietokoneisiin ja muihin laitteisiin, laitteiden sammuttaminen työpäivän päätteeksi
3. energian säästäminen kaikin mahdollisin keinoin
4. liikematkojen vähentäminen, etä- tai puhelinneuvottelujen järjestäminen
5. hyötyliikunnan harrastaminen työmatkoilla, julkisten kulkuvälineiden käyttö
6. kasvispainotteisten tarjoilujen ja lounasvalintojen suosiminen
7. paikallisten palvelujen antaminen liikelahjaksi, kannustimeksi ja palkinnoksi tavaran sijaan
8. harkittu kuluttaminen, tavaroiden uudelleen käyttö ja kierrätys, toimiston jätteen lajittelu
9. mahdollisimman ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden hankkiminen, vuokraamisen ja leasing-sopimusten suosiminen
10. ympäristöystävällisten toimintatapojen suosiminen myös vapaa-ajalla.

(WWF 2010.)

Helmikuussa 2010 Suomen Green Office -verkostossa oli mukana 171 organisaatiota, joista runsaalle 100 organisaatiolle oli myönnetty Green Office -merkin käyttöoikeus. WWF:n lehdistötiedotteen (24.6.2009) mukaan vuonna 2008 Suomen Green Office -toimistot säästivät kulutustaan vähentämällä yhteensä 2740 tonnia hiilidioksidipäästöjä vuoteen 2007 verrattuna. Tämä on onnistunut esimerkiksi työasiamatkoista aiheutuvia päästöjä vähentämällä ja sähkönkulutusta alentamalla. Oheisessa kuviossa on esitetty Green Office -toimistojen hiilidioksidipäästövertailut vuosilta 2007–2008. Sähkönkulutus on laskenut eniten, yhteensä toimistot säästivät 1620000 kWh sähköä.



Kuvio 2 Green Office -toimistojen hiilidioksidipäästöjen vertailu 2007 -2008 (WWF 2009; WWF 2010.)

2.4.1 Ohjelman toteuttaminen

Saadakseen Green Office -merkin käyttöoikeuden organisaation on täytettävä kahdeksan kriteeriä: organisaation tulee valita Green Office -vastaava ja nimetä Green Office -tiimi, sekä laatia oma ympäristöohjelma. Lisäksi organisaation tulee vähentää hiilidioksidipäästöjään sekä jätettä ja kierrättää ja lajitella jätteet paikallisten jätehuoltomääräysten mukaan. Hankinnoissa tulee huomioida ympäristönäkökohdat ja organisaation on tiedotettava ja valistettava henkilöstöä Green Office -toimintatavoista. Organisaation on myös tähdättävä ympäristöasioissa jatkuvaan parantamiseen ja seurattava tavoitteiden toteutumista valitsemillaan indikaattoreilla sekä raportoitava tiedot vuosittain WWF:ään.

(WWF 2010.)

Paras keino Green Office -ohjelman toteuttamiseen on edetä vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa Green Office -ohjelmasta ja tehdään yhteistyösopimus WWF:n kanssa. Tässä vaiheessa organisaatio myös maksaa jäsenmaksun ja saa käyttäjätunnuksen Green Office -verkoston ekstranettiin, GOnettiin. Toisessa vaiheessa organisaatio valitsee keskuudestaan Green Office -vastaavan ja Green Office -tiimin sekä luo oman ympäristöjärjestelmän, jonka on oltava valmis vuoden kuluttua liittymisestä. GOnetistä löytyy WWF:n tarjoamia työkaluja, joita yritys voi käyttää hyväksi ympäristöjärjestelmän luomisessa.

Ympäristöohjelman valmistuttua organisaatio tilaa toimistotarkastuksen, jossa tarkistetaan, täyttääkö organisaation ympäristöohjelma Green Office -kriteerit. Tarkastuksen suorittaa WWF:n Green Office -asiantuntija, ja mikäli kriteerit täyttyvät, organisaatiolle myönnetään Green Office -merkin käyttöoikeus sekä Green Office -diplomi ja organisaatio maksaa ensimmäisen vuosimaksun. Ensimmäisen tarkastuksen jälkeen toimitilat tarkastetaan joka kolmas vuosi. Green Office -merkin saatuaan organisaatio päivittää ympäristöohjelmansa joka vuosi ja jatkaa valitsemiensa seurantalukujen raportointia WWF:lle vuosittain Ilmastolaskuri-verkkopalvelussa ja sähköpostin välityksellä. Ilmastolaskurin avulla organisaatio voi kirjanpidostaan ja laskuistaan löytyvien tietojen mukaan arvioida toimiston toiminnasta aiheutuvia kasvihuonekaasupäästöjä. Organisaation tulee pyrkiä ke-

hittämään ja parantamaan omaa ympäristöjärjestelmäänsä ja ekotehokkuuttaan jatkuvasti merkin käyttöoikeuden saamisen jälkeekin. (WWF 2010.)

2.4.2 Maksut

Green Office -ohjelma on maksullinen ohjelma, jonka maksuilla tuetaan WWF:n ilmastotyötä. Maksuja on kolme erilaista: liittymismaksu, vuosimaksu sekä mahdolliset matkakulut ja päivärahamaksut. (WWF 2010.)

Liittymismaksu

Green Office -ohjelman liittymismaksu maksetaan yhteistyösopimusta laadittaessa ja se määräytyy henkilöstön lukumäärän mukaan. Maksuun lisätään alv 22 %.

Henkilöstön lukumäärä	Liittymismaksu
1-30	1 500 €
31-60	2 000 €
61-100	2 500 €
101-300	3 000 €
301-700	4 000 €
701-1200	5 000 €
1201-2000	6 000 €
yli 2000	sovitaan erikseen

Taulukko 1. Green Office -ohjelman liittymismaksut (WWF 2010.)

Vuosimaksu ja mahdolliset matkakulut ja päivärahamaksut

Vuosimaksun suuruuteen vaikuttaa henkilöstömäärän lisäksi toimipaikkojen lukumäärä. Organisaatio maksaa vuosimaksun ensimmäisen kerran Green Office -merkin käyttöoikeuden myöntämisen jälkeen ja siitä eteenpäin toistuvasti vuosittain. Maksuun lisätään alv 22 %.

Henkilöstön lukumäärä	Vuosimaksu/suurin toimisto	Vuosimaksun korotus/muut toimitot
1-30	2 200 €	700€
31-60	3 500 €	1 000 €
61-100	4 000 €	1 200 €
101-300	4 800 €	1 400 €
301-700	5 800 €	2 000 €
701-1200	7 500 €	2 500 €
1201-2000	8 500 €	3 000 €
yli 2000	sovitaan erikseen	sovitaan erikseen

Taulukko 2. Green Office -ohjelman vuosimaksut (WWF 2010.)

Green Office -ohjelman toteuttamismallista sovitaan erikseen organisaation toimipaikkojen lukumäärän ollessa yli 10.

(WWF 2010).

Liitymismaksun ja vuosimaksun lisäksi organisaatiolta veloitetaan erikseen mahdolliset toimitotarkastuksista aiheutuvat matkakulut ja päivärahat.

(WWF 2010).

3 MUUTOSJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

Edellä kerrottiin vastuullisen liiketoiminnan merkityksestä yrityksen toiminnalle ja sen johdolle. Lisäksi käsiteltiin Green Office -ohjelmaa prosessina. Liiketoiminnan vastuullisuus ei toteudu eikä näy ulospäin ilman onnistunutta muutosjohtamista ja viestintää. Myös Green Office -prosessin läpivieminen ja onnistuminen vaatii sekä viestinnän että johtamisen huolellista suunnittelua. Tässä luvussa käsittelemme, mitä onnistunut muutoksen johtaminen ja sisäinen viestintä pitävät sisällään.

Muutosjohtamisessa, niin kuin kaikessa muussakin esimiestyössä, tärkeää on luottamus, koska esimies johtaa monia asioita, joita hän ei näe tai joita hän ei voi yksityiskohtia myöten kontrolloida. Tästä syystä johtaminen onnistuu ainoastaan luottamuksen vallitessa esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Hesselbein, Goldsmith, Beckhard, 1996.) Muutosjohtaminen on ilmiö, joka seuraa niin esimiestä kuin työntekijää työtehtävissä päivittäin. Sen ollessa kehittävää ja positiivista, se edistää kaikkien työmotivaatiota. Muutosjohtamisen onnistumisen yksi kulmakivi on tehokas ja hyvin toteutettu viestintä. Riittävä ja koko muutosprosessin kattava viestintä osallistaa henkilökunnan muutokseen, vähentäen samalla muutosvastarintaa. (Juholin 1999, 196–198.)

3.1 Muutoksen läpivienti

Muutoksien johtaminen on paljon työtä vaativaa ja siihen tarvitaan monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Kotter (1996) on listannut kahdeksan vaihetta, joilla muutosta johdetaan onnistuneesti:

1. muutoksen välttämättömyyden korostaminen
2. vahvan vetäjäjoukon muodostaminen
3. muutoksen hyötyjen selkeä esiintuonti
4. viestintä
5. henkilöstön osallistaminen
6. henkilöstön motivointi

7. muutoksen vahvistaminen
8. muutoksen vakiinnuttaminen.

Ensimmäiseksi on korostettava muutoksen tärkeyttä ja sen välttämättömyyttä koko organisaatiolle. Mahdollisiin riskeihin on varauduttava ennalta ja viestinnän on keskityttävä muutoksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Toisena vaiheena on vahvan vetäjäjoukon muodostaminen. Myös yrityksen ylimmän johdon on näkyvästi tuettava muutosta ja sitouduttava sen läpivientiin. Ylimmän johdon ja esimiehen varmuus heijastuu koko organisaation henkilöstöön ja asenteisiin. (Hyppänen 2007, 226–227.)

Kolmantena vaiheena on tulevaisuuden toimintatapojen ja muutoksen hyötyjen konkreettinen ja selkeä kuvaaminen. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutos, kun epävarmuus tulevasta hälvenee. Neljäs vaihe on viestintä. Esimiehen tulee muistaa viestinnän tärkeys muutoksen kaikissa vaiheissa. Viestinnän tulee olla selkeää, suunniteltua ja samansuuntaista koko muutosprosessin ajan. Viestinnän lisäksi organisaation henkilöstöä tulee myös ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja viides muutosjohtamisen vaiheista onkin henkilöstön osallistaminen. Kun henkilöstö pääsee mukaan jo suunnitteluvaiheessa, he saavat enemmän tietoa muutoksesta ja heidän sitouttamisensa on helpompaa. Työntekijät kokevat, että heidät otetaan huomioon ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Henkilöstön avainryhmien tuen saaminen vähentää muutosvastarintaa huomattavasti. (Hyppänen 2007, 227.)

Kuudennessa vaiheessa henkilöstöä motivoidaan nostamalla pienetkin edistysaskeleet esille ja näin pystytään vaikuttamaan myös muutokseen epäluuloisesti suhtautuviin henkilöihin. Hyvä keino on esimerkiksi palkita henkilöstö aina kun tietty muutosprosessin vaihe saavutetaan. Seitsemännessä vaiheessa vahvistetaan ja kahdeksannessa vaiheessa vakiinnutetaan muutoksen mukaan tuomia uusia toimintatapoja. Myös muutoksen loppuvaiheessa on tärkeää keskustella henkilöstön tuntemuksista ja pyytää heidän arviotaan muutoksen onnistumisesta. (Hyppänen 2007, 227–228.)

3.2 Henkilöstö

Organisaation tärkeänä voimavarana toimii henkilöstö, joka työstää esimiehen suunnittelemat asiat. Esimiesten tulee johtaa henkilöstö toimimaan ammattitaitoisesti ja motivoituneesti, jotta organisaatio pääsisi haluttuun tulokseen (Åberg 2006, 61). Oiva Turpeinen (2000) korostaa Etelä-Suomen Sanomien Sata Vuotta Sanomia – kirjassaan ihmissuhteiden merkitystä modernissa yrityskulttuurissa. Hän toteaa, että ilman toimivia ihmissuhteita liikesuhteet murenevat, sekä yritys surkastuu.

3.2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi rakentuu jokaisesta yksilöstä ja heidän osaamisestaan, sekä työkuorman ja –kyvyn tasapainosta. Yksilöiden tulee suorittaa omat työtehtävänsä hyvin ja näin ollen edistää työhyvinvointia, vastuu ei ole ainoastaan esimiehillä. Suurimpia vaikuttavia tekijöitä hyvinvoivaan työympäristöön ovat viestintä, osallistamis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Kun työntekijät ovat tietoisia organisaation tapahtumista ja pääsevät olemaan osa muutoksia ja vaikuttamaan niihin, he kokevat työnsä merkityksellisenä koko organisaatiolle. Työntekijät tuntevat olevansa osa koko organisaatiota, kun he ovat tietoisia mitä organisaatiossa tapahtuu ja pääsevät osallistumaan muutoksiin. Näin ollen he voivat myös vaikuttaa muutoksiin. (Talouselämä 2007.)

Työntekijöiden hyvä fyysinen ja henkinen olo säästävät yrityksen kustannuksia, koska sairauspoissaolot vähenevät, sekä eläkekustannukset pienentyvät. Yritykselle sairauspoissaolo maksaa arviolta 300 € päivässä. (Osuuspankki 2010.)

Organisaation huolehtiessa työhyvinvoinnista työntekijät ovat valmiita antamaan koko osaamisensa työhön ja haluavat ottaa vastuuta. Myös esimiesten suorittamat niin sanotut huonommat työt nostavat työntekijöiden motivaatiota, koska he tuntevat olevansa samanarvoisia. Motivaatio on iso osa työntekijöiden työhyvinvointia ja työntekijän on tunnettava, että työ on muutakin kuin fyysinen suorite ja palkka. (Leskelä 2001, 22, 45.)

3.2.2 Osallistaminen

Yksi muutosjohtamisen kulmakivistä on saada henkilöstö sitoutumaan muutoksen läpivientiin ja uusiin toimintatapoihin. Esimiesten tulee suunnitella muutoksen raamit ja tavoitteet, mutta henkilöstö saadaan osaksi muutosta vain osallistamalla työntekijät muutoksen alusta sen loppuun saakka. Henkilöstöä osallistamalla saadaan aikaan se, että työntekijä kokee olevansa konkreettisesti osa muutosta eikä vain sen kohde. (Laamanen 2001, 260–262.)

Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan, on heidän ensin ymmärrettävä ja hyväksyttävä muutos ja sen vaikutukset. Ymmärrys ja hyväksyntä saavutetaan vain varmistamalla, että henkilöstö saa muutoksesta riittävästi tietoa ennen muutosprosessia, sen aikana ja myös prosessin päättymisen jälkeen. Tieto muuttuu ymmärrykseksi vain keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Laamanen (2001) toteaa, että kun ihminen ymmärtää muutoksen tarkoituksen, merkityksen tai välttämättömyyden, voi alkaa keskustella siitä, mitä muutoksen aikaansaaminen vaatii. Aito sitoutuminen on sitä, että työntekijä toimii oma-aloitteisesti muutoksen hyväksi ja sen aikaansaamiseksi, eikä vain kulje passiivisesti muiden mukana.

3.2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on organisaatiossa jo voimassa olevan tai voimaan tulevan muutoksen vastustamista, sekä kritisointia. Usein muutosvastarintaa aiheuttaa väärin toteutettu viestintä, jolloin työntekijät saattavat pelätä omaa osuuttaan muutoksen tapahtumisen jälkeen, koska he eivät ole tietoisia muutoksen vaikutuksista. (Matila 2008, 53.)

Organisaation kohdatessa muutoksia, tulee muutoksen alusta asti mukaan ottaa työntekijöitä ja erityisesti työyhteisöstä henkilö, joka on arvovaltainen muiden silmissä. Tämä henkilö toimii työyhteisössä mielipidejohtajana ja joka henkilökohtaisella panoksellaan pystyy vaikuttamaan muiden asenteisiin tai käyttäytymiseen. (Åberg 2006, 195.)

Muutosvastarinnan noustessa on hyvä selvittää miksi muutosta vastustetaan. Muutosvastarinta ei ole välttämättä aina vastaan laittamista, vaan se voi olla viesti siitä, että muutos ei oikeasti ole tarvittava. Tämän vuoksi on syytä ottaa työntekijät alusta asti mukaan, jolloin selvitetään muutoksen todellinen tarve ja he saavat kertoa mielipiteensä, sekä tuntea olevansa osa organisaation toimia. (Kookas 2008.)

Välttääkseen muutosvastarinnan organisaation tulee olla kokonaisuudessa mukana muutoksissa ja viestittävä muutoksen jokaisesta vaiheesta koko organisaatiolle. Oikeanlaista muutosvalmiutta ja tahtoa saadaan, kun viestintä hoidetaan tasokkaasti ja hyvin suunnitellusti, eikä massakaatamisella työntekijöille. (Kotter 2009, 69.)

3.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäiseen viestintään ei liity ainoastaan keskinäinen tiedonvaihto, vaan myös kokemusten ja tuntemusten jakaminen. Yksi organisaation toiminnan elin- ehdoista on toimiva ja tehokas sisäinen viestintä. Sen avulla varmistetaan, että henkilöstö sisäistää ja ymmärtää yrityksen vision ja strategian aina työntekijästä ylimpään johtoon asti. Toimivan ja tehokkaan sisäisen viestinnän avulla henkilöstö tietää miten heidän työpanoksensa vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Tämä motivoi ja parantaa työilmapiiriä, kun kaikki tarvittava tieto on ymmärrettävästi ja selkeästi esitetty. Sisäinen viestintä myös tukee ja edesauttaa organisaation yrityskuvan luomista ja ylläpitämistä. Yrityksen asiakkaat ja yhteistyökumppanit saavat yrityksestä hyvän kuvan, kun henkilöstön toiminta on yhdemukaista ja osaavaa. (Juholin 1999, 13–14.)

Organisaation sisäinen viestintä eroaa tavallisesta ihmisten välisestä viestinnästä tavoitellisuuden ja teknisten viestimien käytön vuoksi. Sisäinen viestintä pyrkii yksilön tavoitteiden lisäksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi organisaatioissa on usein määritetty mitä viestintäkanavaa missäkin viestintätilanteessa käytetään. (Åberg 1996, 61–62.)

Sisäisen viestinnän tehtävät

Leif Åberg (1996) on määrittänyt viestinnälle viisi päätehtävää:

- perustoimintojen tuki
- profilointi
- informointi
- kiinnittäminen
- vuorovaikutus.

Nämä tehtävät muodostavat edelleenkin käytössä olevan ”Åbergin viestintäpizzan”. Perustoimintojen tuki sisältää sekä ulkoista että sisäistä viestintää ja se on tärkein viestinnän tehtävistä. Se sisältää päivittäiset toimintaohjeet sekä ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin. Profilointi kuuluu ulkoiseen viestintään. Sillä tarkoitetaan tuote- ja yrityskuvan rakentamista ja tutkimista. Informointi on viestinnän perustehtävää, eli sekä sisäistä että ulkoista tiedottamista. Kiinnittäminen on henkilöstön perehdyttämistä työhön ja yritykseen. Sen avulla sitoutetaan henkilöstöä ja varmistetaan osaaminen. Vuorovaikutus on syy miksi viestintää tehdään. Ihmisillä on halu olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Åberg 1996, 62–64.)

Sisäisen viestinnän tavoitteet ja hyödyt

Jotta viestinnän toimivuutta yrityksessä voitaisiin mitata, on viestinnälle asetettava tavoitteet. Ikävalko (1999, 16–18) jakaa tavoitteet määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Laadullisiin tavoitteisiin luetaan pitkän aikavälin tavoitteet, esimerkiksi organisaation sisäisen viestinnän kokonaisvaltainen parantaminen. Lyhyemmän aikavälin tavoitteet lukeutuvat puolestaan määrällisiin tavoitteisiin. Tällaisia tavoitteita ovat muun muassa osastokohtaisten palaverien järjestäminen viikottain tai tavoitekeskustelujen pitäminen kaksi kertaa vuodessa. Asetettujen tavoitteiden tulee olla realistisia ja niiden tulee pohjautua yrityksen viestintästrategiaan. Yrityksen toimintastrategia toimii viestintästrategian pohjana ja toimintastrategiassa painotettujen asioiden tulee näkyä myös viestintästrategiassa. Jos esimerkiksi yrityksen toimintastrategiassa määritetään vastuullisuus yhdeksi arvoista, on sen

näyttävä myös viestintästrategiassa, vaikkapa erilaisina vastuullisuusraportteina tai – tiedotteina.

Toinen tapa sisäisen viestinnän tavoitteiden jakamiseen on jako tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Sisäisen viestinnän pääasiallinen tavoite on varmistaa, että kaikilla organisaation työntekijöillä on tarvittava tieto helposti saatavilla. Toimivalla tiedonkululla voidaan myös edesauttaa työntekijöiden näkemystä omasta työtehtävästään suhteessa koko organisaation kokonaisuuteen. Toimiva sisäinen viestintä myös luo ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta, mikä puolestaan parantaa työviihtyvyyttä ja työmotivaatiota. Avoin vuorovaikutus takaa viestien esteettömän kulun ja auttaa vähentämään toisen käden tiedon aiheuttamia väärinymmärryksiä. Kolmantena tavoitteena sisäisellä viestinnällä on työntekijöiden sitouttaminen viestimällä yrityksen liikeidean mukaisista toimista, tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Sisäisen viestinnän avulla pyritään tuomaan yrityksen visio, strategia ja arvot osaksi päivittäistä työntekoa ja yksittäisiä työtehtäviä. Sitä kautta työntekijät sisäistävät yrityksen arvot paremmin ja kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2008, 106–107.)

Sisäisen viestinnän tulokset

Esimies saa huomattavasti parempia tuloksia, kun hän perustelee miksi jotain tehdään ja mihin tekeminen tähtää (Puro 2002, 112). Viestinnän aloittamisen jälkeen tulee viestiä miksi muutokseen lähdetään, mitä sillä tullaan tavoittelemaan ja mitkä ovat halutut tulokset. Henkilökunta tarvitsee muutoksen jälkeen tulokset, jotta he näkevät mitä ovat saaneet aikaan ja oliko työ tehty, niin kuin se kuului. Kun henkilökunta tuntee tekevänsä tärkeää työtä ja työn tavoitteet ovat saavuttamisen arvoiset, he haluavat antaa panoksensa työlle (Åberg 2006, 163).

3.4 Viestinnän organisointi

Jotta yrityksen viestintä toimisi ja olisi tehokasta, tulee viestinnän olla hyvin organisoitua. Viestinnän tehokkuuden kannalta viestinnän on oltava suoraa ja yritysten on vältettävä viestinnän porrastamista. (Ikävalko 1999, 52–54.)

Viestien lähettäjät

Yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää, kuten kaikkea muutakin yrityksen toimintaa, johtaa johto, mutta vastuu viestinnän tuottamisesta sekä välittämisestä tulisi keskittää sisäiselle tiedottajalle tai viestintäyksikölle sujuvan ja aktiivisen viestinnän toteutumiseksi. Viestinnästä vastaavien henkilöiden on oltava nopeita viestijöitä ja kaikkien helposti tavoitettavissa. Yrityksen viestintäsuunnitelmaan voidaan määrittää tehtävät eri tasoille, esimerkiksi johdon tiedotustilaisuudet ja esimiesten vetämät osastokohtaiset viikkopalaverit. (Ikävalko 1999, 52–54.)

Sanomien sisällöt

Juholin (1999, 133) jakaa viestinnän tietosisällöt yhteisön perusoletuksiin ja arkiasioihin. Perusoletuksiin, eli strategiaan tietosisältöihin, kuuluvat visio, arvot ja strategia ja niistä viestiminen. Arkiasiat ovat operatiivisia tietosisältöjä, jotka tukevat toimintaa. Operatiivisiin tietosisältöihin kuuluvat muun muassa talousviestintä, muutosviestintä ja sisäinen markkinointiviestintä.

Talousviestinnän tehtävänä on jakaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista. Pelkän numeerisen tiedon jakaminen ei riitä, vaan tieto on esitettävä yksinkertaisessa ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Muutosviestinnässä käsitellään organisaation toiminnan ja toimintatapojen muutoksia. Muutoksen syyt ja seuraukset on kerrottava ja perusteltava riittävästi, jotta henkilöstön suhtautuminen muutokseen olisi mahdollisimman positiivista. Muutosviestinnälle tärkeää on tiedon jatkuvuus, jotta sekä esimiehet että työntekijät tietävät miten muutos etenee ja onnistuu. Sisäisen markkinointiviestinnän avulla viestitään yrityksen tuotteista ja palveluista. Usein yrityksen keskittyvät viestimään tuotteistaan ja palveluistaan asiakkaille unohtaen työntekijät. Työntekijät ovat kuitenkin

tuotteiden potentiaalisia markkinoijia, ja kun heillä on paljon tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista heidän on helpompi jakaa sitä myös asiakkaille. (Juholin 1999, 133–139.)

Sisäisen viestinnän kanavat

Yksi tapa ryhmitellä sisäisen viestinnän kanavia on jakaa ne kolmeen ryhmään: kasvokkainviestintään, graafiseen eli painettuun viestintään ja sähköiseen viestintään. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkain ja arvostetuin viestintäkanava. Kasvokkainviestintään kuuluvat muun muassa erilaiset osastokokoukset, tiedotustilaisuudet ja esimies-alaisviestintä. Kaikki työntekijän omaa työtä ja varsinkin sen muutoksia koskeva tieto olisi pyrittävä viestimään kasvotusten ja kahdenkesken.

Painettuihin viestintäkanaviin lukeutuvat esimerkiksi kirjalliset sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet ja ilmoitustaulut. Kirjallinen tiedote toimii tukena kasvokkainviestinnälle tiedotustilaisuuksissa ja kokouksissa. Tiedotteiden tulee olla selkeitä, ymmärrettäviä ja lyhyitä, jotta lukija saa tarvittavan tiedon ja ymmärtää tiedotteen sisällön. Henkilöstölehti selkeyttää yrityksen tavoitteita ja toimintaa, motivoi työntekoon ja luo yhteishenkeä yrityksen sisällä, ja ennen kaikkea pitää ajan tasalla organisaation tapahtumista. Ilmoitustauluja käytetään hyväksi esimerkiksi painettujen tiedotteiden jakelussa. Ilmoitustaulujen käyttötarkoitus on muuttunut ajankohtaisesta tiedottamisesta perustietojen säilyttämiseen. Ilmoitustaulujen sisältö koostuu pääosin luonteeltaan pysyvistä tiedoista, kuten hälytystilanteiden toimintaohjeet. (Ikävalko 1999, 59–71, Juholin 1999, 139–159.)

Sähköisen viestinnän kanaviin sisältyvät muun muassa intranet, internet ja sähköposti. Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, jonka avulla ajankohtaisen tiedon jakaminen usealle henkilölle on helppoa ja nopeaa. Intranetissä julkaistujen tiedotteiden tulisi painetun tiedotteen tavoin olla lyhyitä ja selkeitä, mahdollista lisätietoa voidaan sisällyttää linkkien avulla. Intranetissä olisi hyvä olla jokaiselle osastolle oma sivu, johon ajankohtainen tieto syötetään. Näin ollen työntekijöiden ei tarvitsisi etsiä omaa yksikköään koskevaa tietoa muiden osastojen tiedotteiden

joukosta. Myös sähköpostin käytössä on hyvä huomioida viestin esittämistapa ja kieliasu, jotta vastaanottaja ymmärtää viestin tarkoituksen ja välttyy turhalta informaatiolta. Sähköisen viestinnän kanavat korvaavat usein monet painetun viestinnän kanavista niiden nopeuden ja kustannustehokkuuden vuoksi. Esimerkiksi painetut tiedotteet lähetetään yhä useammin sähköisesti sähköpostin tai intranetin välityksellä, jotta vähennetään tulostamisesta ja kopioinnista aiheutunutta paperijätettä. (Ikävalko 1999, 59–71, Juholin 1999, 139–159.)

3.5 Viestintä muutostilanteessa

Muutosta johdettaessa etenkin organisaation sisäisen viestinnän merkitys kasvaa entisestään. Juholin (1999, 196–205) mainitsee kahdeksi muutosviestinnän tärkeimmäksi asiaksi viestinnän jatkuvuuden koko muutosprosessin ajan, sekä viestinnän sisältöjen merkityksen. Muutostilanteet herättävät tuöntekijöissä monenlaisia kysymyksiä, joihin he tarvitsevat vastauksia. Viestinnän on oltava oikea-aikaista, selkeää ja rehellistä, oli sitten kysessä positiivinen tai negatiivinen ilmoitus. Muutostilanteessa viestinnän avoimuus lisää henkilöstön turvallisuudentunnetta ja motivoi heitä toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla, vähentäen samalla mahdollista muutosvastarintaa. Jatkuvan viestinnän avulla henkilöstö tietää, miten muutos etenee, mitä on tähän asti tehty ja mitä vielä tullaan tekemään. Organisaation viestinnän tulisi muutoksen aikana keskittyä reaktiivisesta, jo tapahtunutta selittävään viestintään, enemmän proaktiiviseen, ennakoivaan viestintään. Reaktiivinen viestintä toimii hyvin, kun halutaan kuvata mitä on jo tehty ja mitä muutoksella on saatu aikaan. Proaktiivinen viestintä puolestaan sitouttaa henkilöstöä muutokseen selittämällä muutoksen vaiheita, etuja ja mahdollisuuksia. Siinä missä reaktiivinen viestintä on organisaation ylhäältä alaspäin kaadettua informaatiota, proaktiivinen on vuorovaikutteisempaa ja tehokkaampaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Muutosviestinnän, kuten muunkin yrityksen viestinnän, tulee olla ennalta mietittyä ja suunniteltua. Viestintästrategian lisäksi muutosviestinnän tueksi on hyvä laatia ajantasainen muutosviestintäohjelma, jota on helppo muuntaa tapahtuvan muutoksen tarpeiden mukaiseksi. Muutosviestintäohjelmaan sisällytetään viestin-

tästrategian mukaisesti viestinnän tavoitteet, toimintaperiaatteet ja vastualueet. (Ikävalko 1999, 112–113.)

Viestin elinkaari

Viestin elinkaari alkaa, kun jollain syntyy päässä ajatus, jota lähdetään työstämään. Jotta tämä ajatus saadaan muidenkin tietoisuuteen ja jotta sitä voidaan lähteä toteutamaan, se pitää viestiä muille, jotka tulevat olemaan osana tätä ajatusta. Ensimmäisessä viestissä tulee huolehtia, että se on tarkasti muotoiltu, jotta vastaanottaja ymmärtää sen. Viestin ollessa mielenkiintoinen ja hyvin esitelty, se sitouttaa vastaanottajan välittömästi. Vuorovaikutus lisää viestinnän onnistuneisuutta, koska silloin päästään helpommin yhteisymmärrykseen, kuin yksipuolisen viestin voimalla. (Åberg 2006, 85–86) Viestin elinkaari kulkee koko muutoksen vierellä aina tuloksiin saakka.

4 CASE: ESAN KIRJAPAINO OY

Tämä opinnäytetyö on tehty hankkeistettuna Etelä-Suomen Sanomille. Tässä luvussa esittelemme kohdeyrityksen ja tekemämme kvalitatiivisen tutkimuksen. Lisäksi luku sisältää viestintäsunnitelman ohjeistuksen sekä mallipohjan.

ESAN KIRJAPAINO OY, Mediatalo ESA		
MEDIALIIKETOIMINTA		
Sanomalehdet: Etelä-Suomen Sanomat Itä-Häme Esa Verkkomedia: ESS.fi	Monday's Special Oy: Radio Voima Iskelmä Lahti	Esan Paikallislehdet Oy: Uusi Lahti Hollolan Sanomat Nastola-lehti Päijät-Häme Orimattilan aluelehti Mäntsälän Uutiset
MEDIOITA TUKEVA LIIKETOIMINTA	OSAKKUUSYHTIÖ	MUU LIIKETOIMINTA
Esa Jakelut Oy Esa Lehtipaino Oy	Lahden Jakelut Oy (44,8 %) OMISTUSYHTEYSYRITYS Wireless Media Finland Ltd (18,8 %)	Planeetta 10 Oy (90 %) Esa Print Oy

Kuvio 2. Esan Kirjapaino Oy, Mediatalo Esa (Mediatalo Esa 2010).

Etelä-Suomen Sanomat on osa Mediatalo ESA -konsernia. Medialiiketoimintana Mediatalo Esalla on sanomalehdet: Etelä-Suomen Sanomat ja Itä-Häme, Esa Verkkomedia: ESS.fi, Monday's Special Oy: Radio Voima ja Iskelmä Lahti, sekä Esan Paikallislehdet Oy: Uusi Lahti, Hollolan Sanomat, Nastola-lehti, Päijät-Häme, Orimattilan aluelehti ja Mäntsälän Uutiset. Medioita tukevana liiketoimin-

tana toimivat Esa Jakelut Oy ja Esa Lehtipaino Oy. Osakkuusyhtiöinä Lahden Jakelut Oy ja omistusyhteisyhtiönsä Wireless Media Finland Ltd. Muuna liiketoimintana Esa Print Oy. ESS.fi – Internet-sivuston mukaan Planeetta 10 Oy on myyty uudelle perustetulle yhtiölle 31.1.2010. (Mediatalo Esa 2010.)

4.1 Mediatalo Esa

Mediatalo Esa Oy on Päijät-Hämeen johtava viestintäkonserni, johon kuuluu sanomalehtiä, verkkopalvelu, paikallisradio, sekä paino- ja jakelupalvelut. Organisaatio on saanut alkunsa vuonna 1900, jolloin se julkaisi ensimmäisen sanomalehtinumeronsa, Lahden Sanomat. Tämän jälkeen organisaatio on kasvanut kattavaksi mediataloksi. Mediatalo Esassa työskentelee tällä hetkellä 700 työntekijää, joista 300 työskentelee kokopäiväisesti ja loput 400 jakelussa. (Mediatalo Esa 2010.)

Etelä-Suomen Sanomat

Valtakunnallisesti Etelä-Suomen Sanomat on 7. suurin sanomalehti ja se on luetuin lehti markkina-alueellaan. Lehti tavoittaa ydinalueenaan Lahden, Hollolan, Asikkalan, Nastolan, Orimattilan, Artjärven, Kärkölan, Hämeenkosken, sekä Padasjoen. Etelä-Suomen Sanomien lukijamääränä on 135 000 lukijaa ja nettolevikinä on 60 875 kappaletta. Se tavoittaa joka päivä eri-ikäisiä ja erilaisissa elämäntilanteissa olevia päijäthämäläisiä. (Etelä-Suomen Sanomat 2010.)

Etelä-Suomen Sanomat tarjoaa myös yrityksille kiinnostavan mediaympäristön tehokkaaseen ja laadukkaaseen mainontaan. Lehden rakenne mahdollistaa hyvin kohdentamaan mainonnan oikealle yleisölle, sekä oikeaan aikaan. Paikallisuus on organisaation toiminnan kulmakivi. Kontaktipinnan ollessa laaja koko maakunnassa, lukijat ovat ilmoittajien mahdollisia asiakkaita. Yritys toimii tärkeänä tukena asiakkaan menestyksessä. (Etelä-Suomen Sanomat 2010.)

Etelä-Suomen Sanomat lähti toteuttamaan Green Office -prosessia 17.11.2009 arvojensa pohjalta. Päätöstä kuitenkin vahvasti työntekijän tekemä selvitys energian käytöstä, jossa yhtenä säästötoimenpidettä tukevana tekijänä toimistotyön osalta nähtiin osallistuminen Green Office -järjestelmään. Tähän ohjelmaan he päätyivät, koska se vaikutti olevan ainoa erityisesti toimistotyöhön soveltuva, käytännönläheinen järjestelmä. Se ei vaikuta kovin raskaalta ylläpitää ja se tarjoaa valmiita malleja ja työkaluja, jotka on helppo ottaa käyttöön. (Mäyrä 2010.)

Ohjaavina arvoinaan Mediatalo Esa pitää

- itsenäistä päätäntävaltaa ja riippumattomuutta
- asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja ideoiden huomioon ottamista
- henkilöstön arvostusta
- rehellisyyttä ja avoimuutta kaikessa toiminnassaan
- vastuullisuutta.

(Etelä-Suomen Sanomat 2010.)

4.2 Tutkimus Green Office -prosessista kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on: kuinka johdetaan organisaatio Green Office -prosessin tuomiin muutoksiin. Green Office on laaja prosessi, joka vaatii paljon suunnittelua ja henkilöstön motivointia. Päätutkimusongelmasta on johdettu kaksi alatutkimusongelmaa: Miten saadaan organisaation sisäiseen viestintään kuuluvat ihmiset uskomaan, että Green Office -prosessi on tärkeä, kannatettava ja kannattava asia? Miten esimies viestinnällään vaikuttaa prosessin onnistumiseen? Sisäisen viestinnän merkitys muutosjohtamisessa ja henkilöstön motivoinnissa on merkittävä. Viestintä vaatii toimiakseen huolellista suunnittelua ja hyvin tehty viestintäsuunnitelma auttaa esimiestä sisäisen viestinnän onnistumisessa.

4.3 Tutkimuksen tavoite ja haastatteluteemat

Tutkimuksemme tavoitteena on saada informaatiota, kuinka esimiesten työskentelyä voisi kehittää. Tutkimus aloitettiin muotoilemalla tutkimusongelmat sekä keräämällä aineistot. Aineiston keruun jälkeen määritimme kysymyksiä, joiden avulla selvitimme, kuinka sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta muutosjohtaminen sekä viestintä tulisi hoitaa.

Haastattelussa on kolme teemaa: Green Office -ohjelma, muutosjohtaminen ja viestintä. Kysymykset on jaettu näiden teemojen mukaisesti. Green Office -ohjelma teeman kysymyksillä pyrimme selvittämään, kuinka hyvin haastateltavat tuntevat Green Office -prosessin ja miten he suhtautuvat siihen. Muutosjohtamisteeman kysymyksiä pohjalta selvitämme, miten haastateltavat suhtautuvat muutoksiin ja miten aiemmin tehdyt muutokset ovat onnistuneet. Viestintäteeman kysymysten perusteella pyrimme havaitsemaan mahdolliset kehitystarpeet ja ehdotukset viestintää koskien.

Tutkimuksen työhypoteesina oli, että työntekijät kokevat muutoksia olevan liikaa ja niistä ei viestitä tarpeeksi, ja esimiehet kokevat, että työntekijöiden mielestä muutoksia ei ole liikaa ja että niistä on viestitty hyvin. Hypoteesi on johdettu opinnäytetyöprosessin alussa kohdeyrityksen edustajan kanssa käymien keskustelujen pohjalta.

4.4 Haastatteluiden toteuttaminen ja haastateltavat

Haastattelumetodina käytimme sekä sähköpostin kautta lähetettävää että kasvotusten suoritettua puolistrukturoitua haastattelua, jossa käytetään samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä. Haastattelu etenee teemoittain valmiiksi mietittyjen avoimien kysymysten avulla. Kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin nauhurilla, jotta pystyimme haastattelun aikana kirjaamaan havaintoja haastateltavasta. Kasvokkain suoritettujen haastattelujen etuina ovat mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä ja tehdä havaintoja. Haittana tässä metodissa on haastattelijan mahdollinen vaikuttaminen haastateltavaan. Sähköpostin kautta lähetettävien haastatte-

lun etuina on se, että haastateltava voi vastata rauhassa, silloin kun hänelle itselleen parhaiten sopii ja hän voi palata kysymyksiin myöhemmin, mietittyään kysymystä hetken. Sähköpostitse lähetettävän haastattelun huonona puolena on, että haastateltava voi helposti jättää vastaamatta tai vastata vain lyhyesti muutamalla sanalla. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 263–266.) Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä (LIITE 1).

Etelä-Suomen Sanomissa työskentelee 95 henkilöä, jota Green Office – prosessi koskee. Tutkimuksemme otoskoko oli 11 henkilöä, 3 esimiestä ja 8 työntekijää. Kaikki haastateltavat ovat Etelä-Suomen Sanomien työntekijöitä ja esimiehiä. Haastateltavat valittiin satunnaisotantana, joukossa oli sekä miehiä että naisia, eri ikäryhmistä.

4.5 Aineiston analyysi ja tulokset

Litteroimme kasvotusten suoritettut haastattelut ja kokosimme ne sekä sähköpostin kautta saadut tulokset yhteen. Tulosten litteroinnissa ja analysoinnissa käytimme faktanäkökulmaa. Faktanäkökulmassa on kyse siitä, että tutkija ei pidä kaikkea kuulemaansa totena, vaan keskittyy tarkastelemaan puhetta ja tekstiä faktojen näkökulmasta (Koskinen ym. 2005, 62). Analysoimme tulokset haastatteluteemojen mukaisessa järjestyksessä. Tuloksista etsittiin yhtenäisiä kehityskohteita joita lähdemme työstämään ohjekirjamuotona muutosjohtamiseen ja viestintäsuunnitelmaan esimiehille.

4.5.1 Analyysi työntekijöiden haastatteluista

Green Office

Haastateltavat eivät tunne Green Office -ohjelmaa hyvin, mutta mieltävät kuitenkin sen toiminta-ajatuksen periaatteen, eli ympäristövastuun kantamisen vähentämällä sekä miettimällä kulutuksen eri tasoja. Haastateltavat kertoivat konkreettisia asioita, joita organisaatiossa on jo tapahtunut, muun muassa paperin käytön

vähentäminen, omat juomamukit kertakäyttömukien sijaan sekä wc-tilojen käsi-
pyyhpaperin vaihtaminen kangaspyyhkeisiin.

*Joissakin tulostimissa on säädetty niin, että tulostus toimii kaksi-
puolisesti. Ei kuitenkaan minun lähimmässä tulostuspisteessäni.*

Haastateltavat kokevat, ettei Green Office vaikuta heidän työntekoonsa juuri lain-
kaan. Ainoastaan he mieltävät miettivänsä enemmän, ennen kuin he tulostavat
paperia, sekä ottavat huomioon koneiden sammuttamisen lepotilaan esimerkiksi
palaveriin mennessä.

Green Office -ohjelman tarkoituksena on tuoda oppia toimiston rinnalla myös
ohjelmaan osallistujien yksityiselämään. Haastateltavat eivät kuitenkaan koe, että
ohjelmasta saisi uusia käytännönoppeja ympäristöystävällisempään elämään. Hei-
dän mielestään mediasta on saanut jo niin kattavaa tietoa, etteivät he koe saavansa
lisää tietoa.

*Täytyy tunnustaa, että en muista kovinkaan tarkasti! Varmaan oh-
jelmaan sitoutuneiden yritysten kanssa käydään kierrätystä, energi-
ansäästöä ym. läpi, myös henkilöstöä tiedotetaan. Meilläkin asiasta
oli Hermeksessä, sen kyllä muistan.*

Organisaation muutokset

Haastateltavien mielestä henkilökunnan muutoksiin mukaan ottaminen tapahtuu
vaihtelevasti muutoksen suuruudesta riippuen. Haastateltavat mielsivät ongelmal-
liseksi sen, jos henkilökunta otetaan liian myöhään muutoksiin, koska se luo muu-
tosvastarintaa. Kuitenkin haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos he itse kuuluvat
muutokseen, heidät on otettu mukaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa.

Muutokseen motivointina toimii haastateltavien mielestä parhaiten muutos itse,
josta voi oppia ja kehittyä. Motivaattorina ei pidetty palkintoja tai lahjoja, vaan
selkeät perustelut ja syyt miksi muutokseen on lähdetty.

Riippuu muutoksen laajuudesta tai siitä minkä tyyppinen se on. Mutta, yleensä täällä on ollut tapa, että organisaatio otetaan aika alkuvaiheessa muutoksen työstämiseen ja mitä sen muutoksen pitäisi olla, mutta sen jälkeen tulee kuilu jollain tapaa, asiaa valmistellaan työryhmässä, joka tuo oman ehdotuksen joka on yleensä aika valmis paketti että näin tehdään

Muutoksiin ohjaaminen tapahtuu haastateltavien mielestä alussa hyvin tiedottaen ja kouluttaen, mutta muutoksen edetessä henkilökuntaa unohdetaan viedä eteenpäin. Ongelmalliseksi koettiin myös se, ettei muutoksien konkreettisia tuloksia tuoda henkilökunnalle esiin.

Aika usein se jää suhteellisen pintapuoliseksi, tavallaan annetaan toimintamalli mutta kukaan ei sen jälkeen tue siinä rinnalla sitä muutosta, ei auteta muuttumista siihen toimintamalliin. Yksi paikka, jossa on paljon kehitettävää.

Haastateltavat eivät koe muutoksien tuovan työhönsä mitään negatiivista. Muutoksien toivotaan tuovan ympäristöön parannuksia ja he toivovat kehittyvänsä niiden myötä.

Viestintä

Tärkeimmät viestit organisaatiossa viestitään haastateltavien mukaan palavereissa, sähköpostilla tai intranetissä (Hermes). Intranet on suosituin kanava informaation kulkuun, mutta samalla se koetaan ongelmalliseksi, koska on lukijan vastuulla, ehtiikö hän lukemaan tai reagoimaan viestiin. Kiireen keskellä Intranetin seuraaminen jää selkeästi toiselle sijalle.

Tähän asti kaikki on ollut vain luettavissa sisäisestä intranetistä. Se lukee, jota kiinnostaa.

Haastateltavat tiedostavat, että informaation vastaanottamisen vastuu on juuri vastaanottajalla, mutta samalla he antavat painoarvoa lähettäjän käyttämille kanaville. Viestikanavien järkevä käyttö olisi huomioitava viestittäessä, jolla tarkoitetaan mitä viestitään ja miten. Tärkeässä viestinnässä toivottiin käytettävän kasvotusten

tapahtuvaa viestintää, jolloin viesti ei huku muiden viestien alle sähköpostiin tai Intranetiin.

Viestinnän toivotaan olevan avointa, jolloin kaikille asianomaisille viestitään tarpeeksi ajoissa asioista, jotka heitä koskee. Avoimuus koetaan tärkeäksi, koska silloin viesti ei lähde huhuina liikkeelle, josta saattaa syntyä epäluottamusta. Viestintää toivotaan myös tarkennettavan, jotta oikeat ihmiset saisivat oikeat viestit. Niin sanotut turhat viestit koetaan häiritsevän työtä ja niitä tärkeitä viestejä, jotka olisi huomioitava omassa työssä.

Turhat tiedotteet pois, niitä ei kukaan ehdi/jaksa lukea.

4.5.2 Analyysi esimiesten haastatteluista

Green Office

Haastatellut olivat tietoisia Green Office -ohjelman periaatteista ja he tiesivät sen olevan ympäristöohjelma yrityksille, jotta he pääsivät ekologisempaan suuntaan toiminnassaan. Toimintatapojaan haastatellut olivat hiukan muuttaneet ja huomioivat tarkemmin sähkökulutuksen ja lajittelun. Suurin huomio kiinnittyi haastateltavien mukaan valojen sekä tietokoneiden sammuttamiseen.

Pinnallisesti tiedän, että entistä ekologisempaan toimistojärjestelmään, tarvikkeiden kuluttamisessa ja kierrättämisessä.

Ainoastaan yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että Green Office -ohjelma tuo tietoutta myös yksityiselämään. Haastateltava kiinnittää jo nyt kaupassa huomiota pakkauksiin ja onko niissä turhaa jätettä, sekä huomioi myös kotona sähkölaitteiden käytön.

Tällä hetkellä ei millään tavalla. Tällä hetkellä suljen valot ja koneen, tulostuksen kaksipuoleisuus hankaloittaa. Ei ole muuttanut toimintatapoja.

Organisaation muutokset

Muutoksiin henkilökunta otetaan haastateltavien mukaan vasta, kun on konkreettisesti lähdetty muutokseen. Yksi haastatelluista kuitenkin kertoi, että henkilökunta otetaan mahdollisimman aikaisin muutoksiin mukaan, jolloin henkilökunnan voi sitouttaa muutokseen helpommin.

Yleensä strategiat ja muutokset mietitään pienissä ryhmissä johtosella ja joskus henkilöstö mukana. Siinä vaiheessa, kun ruvetaan käytäntöön, henkilökunta otetaan viimeistään mukaan.

Muutoksien motivaattorina toimii haastateltavien mielestä parhaiten muutos itse. Muutos tuo työntekijälle vaihtelevuutta, kehitystä tai yleisesti positiivista muutosta omaan työhön. Suurena motivaattorina toimii myös mahdollisuus olla mukana vaikuttamassa muutoksiin.

Tai joku mielekkyys muutokselle, sieltä se täytyisi löytyä.

Haastateltavien mielestä muutoksien tiedottaminen avoimesti ja kasvokkain on paras keino saavuttaa työntekijöiden kiinnostus. Tärkeää muutoksista tiedottaessa on myös kertoa mihin pyritään ja huomioida muutoksien koko kaari, jolloin työntekijät näkevät muutoksien hyödyt ja lopputulokset.

Uusia muutoksia tulee haastateltavien mukaan jatkuvasti ja he kertoivat, että on tärkeää itse huomioida mitä jättää pois uuden tilalta, koska aika ei riitä mitenkään kaikkeen. Muutokset kuitenkin koetaan hyvinä asioina, koska ne tuovat mielenkiintoa ja vaihtelevuutta omaan työhön.

Viestintä

Ei tämä kaikki täydellistä ole, mutta siihen tulee sopeutua, koska resurssit ovat rajallisia, joihin itse ei voi mitään.

Tärkein viestintä tapahtuu kasvotusten, joko henkilökohtaisesti tai erilaisissa palavereissa, kuten osastokohtaisissa tai toimitusjohtajan pitämässä palaverissa. Toimitusjohtajan pitämässä palaverissa käydään läpi tulosinfoa, sekä organisaation ajankohtaisia aiheita. Yksi haastateltavista kertoi Mediatalossa sisäisen viestinnän olevan hieman huonossa tilassa, vaikka taitavasti lähetään kiinnostavia viestejä talon ulkopuolelle ja haastateltava epäilikin, että sisäinen viestintä on katsottu jollain tavalla ehkä toissijaiseksi.

Muutoksista tiedottaminen pyritään aloittamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vähemmän tärkeissä tiedotteissa kanavana käytetään Intranettiä ja sähköpostia, joka koetaan kuitenkin huonona kanavana valtavan tiedottamisen määrän takia.

Viesti menee parhaiten perille kun keskustele ihmisten kanssa.

Yhden haastateltavan mielestä viestintään olisi hyvä saada lisää resursseja, jolloin sitä saisi kehitettyä parempaan suuntaan. Haastateltavat myös totesivat, että olisi tärkeää saada kohdistettua oikea tieto oikeille henkilöille, jolloin tärkeät viestit eivät hukkuisi turhien viestien keskelle.

Intrassa havaittavissa tietotulva, josta on vaikea kohdistaa tärkeä tieto turhan keskeltä.

4.6 Päätelmät

Työhypoteesina oli, että työntekijät kokevat muutoksia olevan liikaa ja niistä ei viestitä tarpeeksi, ja esimiehet kokevat, että työntekijöiden mielestä muutoksia ei ole liikaa ja että niistä on viestitty hyvin. Hypoteesi toteutui osittain. Työntekijöiden mielestä muutoksia ei ole liikaa ja ne motivoivat, sekä tuovat vaihtelua työhön. Viestintä sen sijaan ei ole riittävän suunnitelmallista ja se ei kulje muutoksen rinnalla alusta loppuun. Esimiesten mielestä muutoksia organisaatiossa tapahtuu tarpeiden mukaisesti, eikä niitä ole heidän mielestään liikaa. Viestinnässä esimiehetkin havaitsivat puutoksia. Viestien kohdistaminen oikeille henkilöille tämän hetkisillä resursseilla on hieman hankalaa.

Green Office -ohjelma on tuntematon organisaatiolle. Tämä kuvastui sekä haastattelujen vastauksista että heidän käytöksestään haastattelujen aikana. Sekä esimiehet että työntekijät vaikuttivat Green Office -teeman kysymyksen aikana sulkeutuneilta ja epävarmoilta yhtä esimiestä lukuunottamatta. Haastatteluvaiheessa ohjelma oli vasta aloitettu, joten tulokset eivät olleet negatiivisia. Haastateltavat tiesivät sen olevan ympäristöohjelma ja olivatkin jo huomioineet ohjelmaa niukentamalla tulosteitaan, sekä sähkön käyttöään.

Haastateltavien mukaan henkilökunta otetaan muutokseen vaihtelevasti mukaan ja he kokevat itse muutoksen olevan motivaattorina muutokseen ryhtymiseen. Tällöin henkilökunta on syytä ottaa muutokseen heti mukaan, jolloin he ovat sitoutuneita muutoksessa ja sen onnistumiselle on paremmat lähtökohdat. Muutoksia koetaan olevan paljon organisaatiossa ja niihin toivottaisi selkeää ohjeistusta, aloitusta, sekä lopetusta. Haastateltavien mielestä muutokset ovat positiivisia ja niiden koetaan tuovan työhön vaihtelevuutta sekä kehitystä.

Palaveri on tärkein viestintäkanava ja se koettiin myös hyödyllisimmäksi. Organisaatiossa viestitään paljon ja moni viesti hukkuu kiireen keskellä intranettiin ja sähköpostiin. Viestinnän kanavia tuleekin käyttää järkevästi ja kohdistaa viesti oikeaan kanavaan. Haastattelujen edetessä haastateltavat silminnähden rentoutuivat ja saadut vastaukset olivat avoimempia.

4.7 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistäminen

Tutkimuksen ja saatujen tulosten luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetin avulla tarkastellaan sitä, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta ja onko tieto johdonmukaista ja pysyvää. (Koskinen ym. 2005, 254–263.)

Validiteetti ilmaisee tutkimuksen pätevyyden, eli sen, mittaako tutkimus tarkoitettua asiaa. Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiongelma liittyy useimmiten tilanteeseen, kun yritetään selvittää, mitä ihmiset oikeasti ajattelevat. Vastaaja saattaa esimerkiksi vastata sillä tavalla kuin hän olettaa haastattelijan haluavan tai antaa vastauksia, jotka hän kokee sosiaalisesti hyväksyttäviksi. Toinen ongelma saattaa muodostua siitä, että ilmauksilla ja ajatuksilla on eroa, eli henkilön sanat eivät vastaakaan hänen ajatuksiaan. (Koskinen ym. 2005, 254–263.)

Laadullisen tutkimuksen yleistäminen on aina tapauskohtainen, mikä riippuu haastateltavien määrästä, sekä aiheen ainutlaatuisuudesta. Pienen ryhmän haastatteluiden tavoitteena on usein saada selville tutkitun yhteisön piirteiden ymmärrettävyys, mutta pienestä otannasta johtuen yleistettävyyden kuitenkin kärsii. (Koskinen ym. 263–266.)

Tekemämme tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä kaikki vastaukset olivat samansuuntaisia ilman merkittäviä mielipide-eroja. Vastauksissa toistuivat jokaisen haastateltavan kohdalla samat asiat. Myös tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä pyrimme estämään oman vaikutuksemme haastateltaviin käyttämällä teema-haastattelurunkoa ja valmiiksi mieltettyjä avoimia kysymyksiä. Lisäksi vältimme haastattelutilanteessa keskustelua haastateltavien kanssa, vaan annoimme haastateltavien vastata kysymyksiin vapaasti ilmaisematta omia mielipiteitämme. Tutkimuksemme otannan pienuuden vuoksi yleistäminen tieteellisestä näkökulmasta on vaikeaa, mutta haastattelutuloksien ollessa johdonmukaisia yleistäminen tässä ryhmässä on mahdollista.

5 VIESTINTÄSUUNNITELMAN OHJEISTUS JA MALLIPOHJA

Organisaation viestintä vaatii toimiakseen huolellista suunnittelua ja riittävät resurssit. Viestintää ei tule ajatella vain omana osastonaan, vaan se tulee limittää organisaation liiketoimintastrategiaan. Viestintää suunnitellessa on tehtävä valintoja siitä, mitä viestitään, jotta tärkeät viestit eivät huku viestitulvaan. (Ikävalko 1999, 30–31.)

5.1 Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma

Koska viestintä sitoo aikaa, rahaa ja ihmisiä, tulee sitä suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin yrityksen voimavarojen käyttöä. Viestintä toimii yrityksen toiminnan tukena, mutta myös viestintä tarvitsee tukea onnistuakseen. Viestintäsuunnitelman pohjana toimii yrityksen kokonaisstrategia. Tämän vuoksi viestintäsuunnitelma olisi hyvä tehdä organisaation sisällä, eikä hankkeistettuna. Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Strateginen suunnittelu tehdään pidemmälle aikavälille, yleensä noin 2-5 vuodeksi, ja se tarkistetaan vuosittain. Viestintästrategiaan määritetään yrityksen viestinnän nykytila, tavoitteet, mittarit, sekä keinot ja resurssit, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. (Ikävalko 1999, 30–40, Juholin 1999, 105–129.)

Yrityksen viestinnän nykytilan kartoituksen avulla saadaan selville viestinnän kehittämiskohteet. Kartoitus on hyvä tehdä sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti, jotta yrityksen kaikkien sidosryhmien tarpeet saadaan selville. Nykytilan kartoitus voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisten tutkimusten, kyselyiden, haastattelujen tai keskusteluiden avulla. Nykytilan kartoittamisen jälkeen on syytä miettiä organisaation tulevaisuutta ja tavoitteita. Viestinnän nykytilan kartoituksessa ilmenneiden kehittämiskohteiden kehittämissuunnitelmat kuuluvat viestintästrategiassa mainittuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ja etenkin pitkän aikavälin tavoitteita tulee tarkastella ajoittain. Tavoitteiden seuraamista ja saavutettujen tulosten arviointia varten on viestintästrategiaan myös määritettävä mittarit, joiden avulla tavoitteiden etenemistä seurataan. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi nykytilankartoituksessa käytetyn tutkimuksen tuloksia. Viestintä-

strategiaan määritetään myös asetettujen tavoitteiden vastuuhenkilöt. Lisäksi strategiasta käy ilmi viestinnän taloudelliset ja tekniset resurssit. Mikäli yritys käyttää ulkopuoliselta ostettuja viestintäpalveluita, tulee myös sen näkyä viestintästrategiassa. (Ikävalko 1999, 30–40; Juholin 1999, 105–129.)

Lyhyemmän aikavälin operatiivinen suunnitelma perustuu laadittuun viestintästrategiaan ja suunnittelun aikajänne on usein vuosi. Viestintäsuunnitelmasta tulee näkyä tavoitteet, kohderyhmät, tehtävät ja vastualueet yksityiskohtaisemmin, kuin varsinaisessa viestintästrategiassa. Tavoitteiden tueksi laaditaan aikataulut ja budjetit, jotta viestintä on oikea-aikaista ja tehokasta. Mikäli yrityksellä on oma henkilöstö- tai sidosryhmälehti, myös sen numerokohtaiset teemat kirjataan ylös viestintäsuunnitelmaan. Lisäksi suunnitelmaan liitetään yrityksen päivittäisen viestinnän toimintaohjeet ja pelisäännöt. Suunnitelman tulee olla mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen, jotta siihen voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia. (Ikävalko 1999, 30–40, Juholin 1999, 105–129.)

5.1.1 Viestinnän nykytila kohdeyrityksessä

Kaikki viestinnän kehittäminen edellyttää sitä, että esimies tunnistaa nykytilan (Puro 2002, 151). Viestintää käytetään organisaatiossa jatkuvasti ja ongelmalliseksi sen tekee se, että sitä on niin paljon ja että tärkeät viestit saattavat hukkuu viestimassan sekaan. Viestintä tapahtuu sähköisesti sähköpostilla ja Intranettiä hyödyntäen, sekä kasvotusten erilaisissa palavereissa.

Viestinnän nykyinen tila tarvitsee muutosta organisaatiossa, jotta viestintä saadaan onnistuneesti kulkemaan muutoksien rinnalla alusta loppuun ja toimimaan henkilökunnan tukena. Onnistunut viestintä tarvitsee viestintätaitoisen esimiehen lisäksi myös ammattitaitoisen henkilökunnan, joka osaa ottaa vastaan viestejä sekä lähettää niitä (Puro 2004, 111).

Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan yrityksessä on paljon sisäistä viestintää, jota ei ole kohdistettu tarkasti oikeille henkilöille. Tästä johtuen monet tärkeät viestit eivät välity kohderyhmälle, koska ne saattavat hukkuu suuren viestimäärän se-

kaan. Tutkimuksessa selvisi myös, että suurena haasteena pidetään juuri sisäisen viestinnän reursseja. Yrityksestä löytyy tällä hetkellä liian vähän resursseja viestinnän tarpeisiin nähden. Etelä-Suomen Sanomilla on kuitenkin erittäin hyvät mahdollisuudet rakentaa sisäinen viestintä uudelleen tarpeiden mukaan, koska heillä on oma talo täynnä osaavaa henkilökuntaa. He voivat hyödyntää omaa osaamista, sekä resurssien mukaan hankkia osaajia myös talon ulkopuolelta.

Green Officen viestintä on aloitettu hieman liian myöhään ja vajavaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan työntekijät eivätkä esimiehet ole kunnolla tietoisia Green Office -ohjelman sisällöstä ja tarkoituksesta. Yrityksellä on aikaa korjata viestinnän suunta tämän projektin osalta, koska se ei ole vielä suoritettu kokonaisuudessaan. Yhtenä mahdollisuutena näemme keskitetysti ohjatun viestinnän avainhenkilöille, jotka viestivät suunnitelman mukaisesti koko muulle henkilöstölle.

5.2 Viestinnän vuositaulun esimerkki ja viestintäsuunnitelmapohja

Viestinnän vuositaulu toimii hyvänä tukena viestintäsuunnitelmalle. Vuositauluun merkitään tiedossa olevat tapahtumat kuukausi- tai jopa viikkokohtaisesti, jos tapahtumia on tietynä kuukautena paljon. Taulukon tulee olla helppokäyttöinen ja siihen kannattaa jättää tarpeeksi tyhjää tilaa mahdollisia täydennyksiä varten. Vuositaulun voi tehdä myös esimerkiksi osasto- tai kohderyhmäkohtaisesti, mikäli osasto- tai kohderyhmäkohtaisia tehtäviä on runsaasti. (Ikävalko 1999, 34–36.)

Oheiseen viestinnän vuositaulun esimerkkiin on listattu Green Office -prosessin tapahtumia viestinnän kannalta. Green Office -prosessin hallinta on helpompaa ja onnistuminen varmempaa, mikäli Green Office -toimintatavoista ja ohjelman etenemisestä viestitään henkilöstölle tarpeeksi usein ja selkeästi. Lisäksi Green Office -ohjelman kriteereihin kuuluu henkilöstön ympäristötietoisuuden lisääminen, joten se on hyvä myös kirjata vuositauluun esimerkiksi joka toinen kuukausi tapahtuvien tietoiskujen muodossa. Kohderyhmä-sarakkeeseen on listattu henkilöstön lisäksi asiakkaat, eli Etelä-Suomen Sanomien lukijat ja mainostilan ostajat, sekä pakollinen ympäristöohjelman raportointi WWF:lle vuoden kuluttua ohjel-

man käynnistämisestä. Koska vastuullisuusajattelu ja vastuullisuusasiat ovat ajankohtaisia ja kiinnostavia aiheita, Etelä-Suomen Sanomat voivat lisätä yrityskuvansa kiinnostavuutta kertomalla osallistumisestaan Green Office -prosessiin. Kattavammin koko Green Office -prosessista yritys voi kertoa sidosryhmilleen vuosittain julkaistavassa vuosikertomuksessa.

Kuukausi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kohderyhmät												
Henkilöstö												
GO-toimintatavoista tiedottaminen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
GO-prosessin etenemisestä tiedottaminen												
- osastokokoukset	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ympäristötietoisuuden lisääminen (tietois- kut)		x		x		x		x		x		x
WWF:lle raportointi												x
Asiakkaat												
- GO -prosessin esittely lehdessä						x						x
Muut												
Vuosikertomus												x

Taulukko 3. Green Office -prosessin viestinnän vuosisuunnitelman esimerkki (mukaillen Ikävalko 1999, 36).

Viestintäsuunnitelmaa laadittaessa voi aloittaa yksinkertaisella taulukolla, josta on helposti nähtävissä mitä suunnitelmassa tulee huomioida. Samassa taulukossa voi esiintyä yhtenäisesti koko organisaatio tai ainoastaan yksi vastuuhenkilö.

Taulukko sopii käytettäväksi myös itse viestintäsuunnitelmana, jolloin se vaatii lisäksi asioiden kirjallisen avaamisen.

Vastuuhenkilö	Kohderyhmä ja kanava	Tavoite	Viestin sisältö	Budjetti	Seuranta
Kuka viestii?	Kenelle viestitään? Miten viestitään?	Mihin viestillä pyritään?	Mitä viestitään?	Mitkä ovat käytettävät varat?	Seurataanko kyselyin tai mittarein?

Taulukko 4. Viestintäsuunnitelman perusmatriisi (mukaillen Ikävalko 1999, 37; Löow 2002, 237).

Taulukosta näkee viestintäsuunnitelman sisällön ja sen kuinka viestin tulee kulkea koko prosessin läpi. Vastuuhenkilöiden ja kohderyhmien valintojen jälkeen on päätettävä tavoite johon suunnataan, miten tavoitteeseen päästään, kuinka asiasta viestitään, millä resursseilla ja kuinka prosessi päätetään. Päättymisen jälkeen on seurattava kyselyin tai mittarein kuinka on onnistuttu ja kuin toimitaan jatkossa.

6 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena on ohjata Etelä-Suomen Sanomien esimiehiä osaavaan muutosjohtamiseen ja auttaa heitä vaikuttamaan viestinnällään Green Office -prosessin onnistumiseen. Muutoksien johtaminen on paljon työtä vaativaa ja siihen tarvitaan monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Esimiehen tulee myös muistaa viestinnän tärkeys muutoksen kaikissa vaiheissa. Viestinnän tulee olla selkeää, suunniteltua ja samansuuntaista koko muutosprosessin ajan.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli kuinka johdetaan organisaatio Green Office -prosessin tuomiin muutoksiin. Päätutkimusongelmasta johdettiin kaksi alatutkimusongelmaa: Miten saadaan organisaation sisäiseen viestintään kuuluvat ihmiset uskomaan, että Green Office -prosessi on tärkeä, kannatettava ja kannatettava asia? Miten esimies viestinnällään vaikuttaa prosessin onnistumiseen? Tutkimusongelmiin haimme vastauksia kohdeyrityksessä suoritetun kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.

Opinnäytetyön teoriaosa jaettiin kahteen lukuun, joista ensimmäisessä käsiteltiin yritystoiminnan yhteiskuntavastuuta, sekä johtamisen prosessia vastuullisuuden näkökulmasta ja Green Office -ohjelmaa. Toisessa luvussa tarkasteltiin muutosjohtamista ja viestintää, muutoksen läpivientiä sekä henkilöstön osallistamista muutokseen. Opinnäytetyön empiriaosuus koostui kahdesta luvusta, joista ensimmäisessä käsitelimme perustietoja kohdeyrityksestä ja tutkimusosasta, jossa selvitimme kohdeyrityksen viestinnän toimivuutta ja onnistumista muutosjohtamisessa. Empiriaosuuden toinen osa koostui viestintäsuunnitelman ohjeistuksesta ja tuottamastamme viestintäsuunnitelmapohjasta kohdeyritykselle.

Organisaation johtaminen Green Office -prosessiin kannattaa aloittaa suunnitelman laatimisella. Muutosjohtamisen tulee olla alusta loppuun suunnitelmallista ja viestinnän tulee kulkea sen rinnalla. Tekemämme tutkimuksen perusteella hankeyrityksen sisäisessä viestinnässä ei ole suuria puutteita, mutta esimiesten tulisi tehdä selkeitä valintoja siitä, mitä ja miten asioita viestitään. Muutoksissa työntekijöiden tulee olla koko ajan tietoisia mitä tapahtuu ja mitä on tapahtumassa, jotta he voivat olla osana muutosta.

Organisaation tulee tiedostaa alusta asti miksi muutokseen on lähdetty, miten muutos tapahtuu, miten se vaikuttaa jokaisen henkilökohtaiseen työhön ja mitä tuloksia muutoksen odotetaan tuovan. Työntekijöiden tiedostaessa muutoksen kokonaisuuden he hyväksyvät muutoksen paremmin. Tietämättömyys vaikuttaa hyvin negatiivisesti työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan. Tutkimuksessa nousi esille muutosviestinnän jatkuvuuden puuttuminen kohdeyrityksessä. Asioista viestitään muutoksen alkaessa, mutta työntekijät kaipaavat viestintää myös muutoksen aikana ja lopussa. Riittävän, koko muutoksen ajan kestävän viestinnän avulla esimies saa työntekijät vakuuttuneiksi Green Office -prosessin kannattavuudesta ja näin ollen takaa muutoksen onnistumisen.

Esimies vaikuttaa viestinnällään suuresti muutoksen onnistumiseen, jonka vuoksi on pakollista laatia viestintäsuunnitelma. Suunnittelimme Etelä-Suomen Sanomille viestintäsuunnitelmapohjan, jota he voivat käyttää työkaluna erilaisissa projekteissaan. Varsinainen viestintäsuunnitelma tulee tehdä kohdeyrityksessä, koska ulkopuolisena tarkemman viestintäsuunnitelman luominen voi jäädä liian pintapuoliseksi. Ulkopuolisena ei kuitenkaan näe millä totutuilla tavoilla toimitaan ja kuinka juuri niitä tapoja voisi kehittää.

Tämä opinnäytetyö on hyvä mahdollisuus Etelä-Suomen Sanomille saada ulkopuolista näkökulmaa ehkä itsestään selvyydeltä tuntuviin asioihin, joiden virheitä ei huomata. Yritys on suuri mediatalo, joka pitää sisällään niin sanotun viestintämuurin. He viestivät talon ulkopuolella hienolla ja kiinnostavalla tavalla, mutta eivät näe puutteita sisäisessä viestinnässä. Opinnäytetyön sisältö on tuotettu toimeksiannon mukaisesti ja pyrimme rohkeasti tuomaan esiin kohdat, jotka meidän mielestämme ovat tärkeitä. Toivomme toimeksiantajan hyötyvän työstämme heidän toivomallaan tavalla, sekä saamaan muutaman ylimääräisen oivalluksen.

Opinnäytetyön tutkimusta emme yleistäisi muihin yrityksiin. Viestintä on kuitenkin asia, joka tapahtuu lähettäjältä, vastaanottajasta, viestistä, ajasta sekä paikasta riippuvista syistä. Jatkotutkimusaiheena mielestämme mielenkiintoista olisi tutkia, kuinka viestinnän kehittäminen on vaikuttanut yrityksen tuloksiin tai toimintaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Bachman, G. 2009. Green business guide: a one stop resource for businesses of all shapes and sizes to implement eco-friendly policies, programs, and practices. Franklin Lakes: Career Press.

Fetzer, A., Aaron, S. 2010. Climb the green ladder. Make your company and career more sustainable. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Haapala J., Aavameri L., 2008. Omatuntotalous. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. 1996. The leader of the future : new visions, strategies and practices for the next era. San Francisco: Jossey-Bass.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta, Sanoista teoiksi, Helsinki: Edita Prima Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuvaja, S., Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Könnölä, T., Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys: vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakaari.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona –ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja – suunnittelun käsikirja. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Mattila, P., 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Perkiö, M., 2009. Perspectives to Global Social Development. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Puro, J-P., 2002. Esimiehen viestintätaidot. EKONOMIA-sarja. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Puro, J-P., 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Turpeinen, O. 2000. Sata vuotta sanomia Päijät-Hämeessä: Etelä-Suomen Sanomat ja Esa-konserni 1900–2000. Lahti: Esan Kirjapaino.

Visser, W., Matten, D., Pohl, M. Tolhurst, N. 2007. The A to Z of corporate social responsibility. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Åberg, L. 1996. Viestintä- tuloksen tekijä. 7. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Elektroniset lähteet

Etelä-Suomen Sanomat. 2010. Mediatiedot 2010 [viitattu 8.3.2010]. Saatavissa: <http://www.ess.fi/?category=2093>

Finland Convention Bureau. 2010. Luotettava kumppani, Yrityksen ympäristövastuu, Finland Convention Bureau, [viitattu: 25.3.2010]. Saatavissa http://www.fcb.fi/?pageid=215#1_2

Ford, E. 2007. How to be a responsible leader. Timesonline, The Times [viitattu 23.3.2010]. Saatavissa: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/graduate_management/article2631058.ece

Kookas 2008, Muutosvastarinnan positiivinen voima, Kookas, [viitattu: 12.4.2010]. Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/1540>

Lewis, C. 2007. The message is clear. Timesonline, The Times [viitattu 23.3.2010]. Saatavissa: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/graduate_management/article2631114.ece

Mediatalo Esa 2010, Mediatalo Esan organisaatio [viitattu 25.2.2010]. Saatavissa: http://www.mediataloesa.fi/mediataloesa/tekstisivu.tmp? sivu_id=405.

Mäyrä, S 2010. Vs:lisäkysymyksiä opinnäytetyöhön liittyen[sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mäyrä, S. Lähetetty 8.4.2010.

Osuuspankki 2010, Vakuutukset, Terveysturva-vakuutukset, [viitattu 12.4.2010].

Saatavissa: <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=330802893&srepl=3>

Talouselämä 2007, Sivullinen, Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta, [viitattu

12.4.2010]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article167361.ece>

WWF 2009, tiedotus, Green Office -toimistot säästivät hiilidioksidipäästöjä 365 maailmanympärimatkan verran [viitattu: 17.2.2010]. Saatavissa:

http://www.wwf.fi/tiedotus/tiedotteet/tiedotteet_2009/green_office_toimistot.html

WWF 2010, WWF ja yritykset, Green Office [viitattu 17.2.2010]. Saatavissa:

http://www.wwf.fi/yritykset/green_office/

Haastattelut

Hannukka, S. 2010. Asiakkuussuunnittelija. Etelä-Suomen Sanomat. Haastattelu 4.5.2010.

Hynninen, A. Toimituspäällikkö. Etelä-Suomen Sanomat. Haastattelu 11.5.2010.

Koljonen, T. B-osan tuottaja. Etelä-Suomen Sanomat. Re: Haastattelu opinnäytetyötä varten, koskien Green Office-ohjelmaa [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Aaltonen, S. Lähetetty 19.4.2010.

Mäyrä, S. Tiedottaja, viestintä- ja toimistopalveluiden esimies. Konsernihallinto (ESAN KIRJAPAINO OY, Mediatalo ESA). Haastattelu 11.5.2010.

Ohrimovitsch, A. Assistentti. Mediatalo ESA. Re: Haastattelu opinnäytetyötä varten, koskien Green Office-ohjelmaa [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Aaltonen, S. Lähetetty 19.4.2010.

Orpana, S. Sovellusasiantuntija. Etelä-Suomen Sanomat. Re: Haastattelu opinnäytetyötä varten, koskien Green Office-ohjelmaa [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Aaltonen, S. Lähetetty 19.4.2010.

Rauhanlaakso, E. Toimittaja. Etelä-Suomen Sanomat. Haastattelu 29.4.2010.

Saari, R. Tietohallintopäällikkö. Konsernihallinto (ESAN KIRJAPAINO OY, Mediatalo ESA). Haastattelu 11.5.2010

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelupohja ja kyselylomake

Haastattelu *Organisaation johtaminen Green Office –prosessiin – opinnäytetyötä varten*

Toivomme sinun vastaavan kysymyksiin mahdollisimman laajasti. Vastausten avulla pyritään kehittämään organisaation muutosviestintää. Haastattelusta tehdään analyysi, jossa vastaajien nimet eivät kohdistu vastauksiin.

Kiitos ajastasi!

Green Office – ohjelma

1. Miten Green Office-ohjelma toimii?
2. Miten Green Office vaikuttaa työntekoosi?
3. Millaisia käytännön vinkkejä uskot saavasi Green Office – ohjelmasta työn ulkopuolelle?

Organisaation muutokset

4. Milloin henkilökunta otetaan mukaan muutosprosesseihin?
5. Mikä motivoi osallistumaan muutokseen?
6. Kuinka henkilökunta on ohjattu muutoksiin?
7. Miten muutokset vaikuttavat työhösi?

Viestintä organisaatiossa

8. Kuinka tärkeä informaatio viestitään organisaatiossanne?
9. Kuinka henkilökuntaa on tiedotettu muutoksista?
10. Jos viestintää pitäisi kehittää, mitkä olisivat kaksi kehitysehdotustasi?