



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Intranetin kehittäminen sisäisen viestinnän kanavana.

Esimerkkinä Diacor terveystalvelut Oy

Sundberg, Mari

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Intranetin kehittäminen sisäisen viestinnän kanavana. Esimerkkinä Diacor terveysterveyst OY

Mari Sundberg
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Mari Sundberg

Intranetin kehittäminen sisäisen viestinnän kanavana. Esimerkkinä Diacor terveysterveyst Oy

Vuosi	2011	Sivumäärä	79
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön pääongelma on selvittää, miten intranetiä voidaan kehittää sisäisen viestinnän kanavana Diacor terveysterveyst Oy:ssä. Tavoitteena oli kartoittaa vallitseva tilanne ja löytää sen perusteella kriittisimmät kehittämiskohteet yrityksen sisäisen viestinnän kannalta. Sähköisten viestimien käyttö ei ole hoitoalalla kovinkaan korkealla tasolla. Intranetiä käytetään lähinnä ohjevarastona, josta voidaan tarkistaa toimintatapoja tai esimerkiksi tulostaa potilaalle hoito-ohje mukaan. Intranetin käyttö viestinnän kaksisuuntaisena keskustelukanavana on hyvin vähäistä, lähes olematonta.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa aineiston hankintamenetelmänä käytettiin lauseentäydennystekniikkaa. Empiirinen tutkimus toteutettiin tammikuussa 2011 ja vastaajiksi valittiin Diacoron tiedotus- ja palautevastaavat, jotka ovat avainroolissa intranetin päivittämisen ja tiedonkulun kannalta. Lauseentäydennyslomake sisälsi 20 lauseenalkua, joita vastaajan tuli jatkaa oman ajatuksensa mukaan. Lauseentäydennyslomake lähetettiin yhteensä 34 vastaajalle ja se oli mahdollista palauttaa joko paperille printattuna ja nimettömänä kuoressa tai sähköpostiliittienä. Vastaukset koottiin ja analysoitiin vastausajan päätyttyä. Vastauksia palautui kaikkiaan vain 12 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 35 %. Vastaukset koottiin kysymyksittäin yhteen ja ryhmiteltiin aihealueittain.

Tulokset eivät olleet yllättäviä, koska projekti ei edennyt suunnitelmien mukaan, vaan tulos jouduttiin julkistamaan keskeneräisenä. Intranetin käyttäjät kokivat, että intranetin uudistus sinänsä oli odotettu ja toivottu, mutta sen toteutus ei vastannut sitä, mitä projektin alussa luvattiin. Tämä ei ollut yksin projektiryhmän vika, vaan suurin osa petetyistä lupauksista jäi ulkopuolisen toimittajan vastuulle, joka ei pystynyt täyttämään palvelulupautaan. Projektiryhmän vastuulla oli kuitenkin viestintä ja päätös siitä, koska uusi versio julkaistaan. Näiden molempien alueiden tarkempi selvittäminen ja seurauksien miettiminen olisi ollut tarpeen.

Yrityksen johdon tahtotila on, että yrityksessä saataisiin aikaan keskustelua henkilöstöä puhuttavista asioista, jotka usein liittyvät työsuhteeseen, työolosuhteisiin ja kaikkeen muuhun kuin itse potilastyöhön. Intranet oikein toimivana tarjoaa tähän hyvän mahdollisuuden ja sisäistä viestintää on helppo kehittää nimenomaan intranetin puitteissa.

Asiasanat intranet, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, viestinnän kehittäminen

Mari Sundberg

Developing the Intranet as an internal communication channel. Case: Diacor terveyspalvelut Oy

Year	2011	Pages	79
------	------	-------	----

The main aim of this thesis is to find out how the intranet of Diacor terveyspalvelut Oy can be developed as an internal communications channel. Specifically, the aim is to establish how the intranet is currently being used and based on this to find out which areas of the company's internal communications are in most critical need of improvement. The use of electronic media in patient care is not at a very high level and the intranet is mainly used as a storage place for instructions, where care practices can be checked or, for example, care instructions printed out for a patient to take home. Using the intranet as a two-way communication channel for discussion is rare, almost nonexistent.

This is a qualitative study and the method used was the sentence completion technique. The study was conducted in January 2011 and the respondents selected were the people responsible for Diacor's information and feedback, who are in a key role in updating the intranet and securing information flow. The questionnaire consisted of 20 beginnings of sentences which respondents were to complete according to their own thoughts. The questionnaire was sent to 34 respondents and it was possible to return the completed form either anonymously in paper form sealed in an envelope or as an e-mail attachment. Responses were compiled and analysed after the expiry of the time limit given. Only 12 completed questionnaires were returned and therefore the response rate was 35 %. Replies were compiled according to question type and grouped according to topic.

The results were not surprising as the intranet project had not progressed as planned and the project results had been revealed in an incomplete form. The intranet users felt that the reform itself was expected and hoped for, but that its implementation had not delivered what was promised at the beginning of the project. The project team was not alone responsible as most of the failed promises could be attributed to an outside provider who had been unable to fulfil their service promise. However, the project team was responsible for the company's communications and for the decision about when the updated version of the intranet would be released. It would have been necessary to study these two subjects in more detail and to give more thought to the consequences of the decision.

The management of the company encourages discussion within the company regarding issues that interest staff; often these are to do with employment, working conditions and other issues that are not directly linked to work with patients. When functioning correctly, the intranet provides a good opportunity to this, and it should be relatively easy to develop internal communications within the framework of the intranet.

Key words developing communication, internal communication, intranet, organizational communication

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.3	Rajaukset	7
1.4	Aiheeseen liittyvät aiemmin tehdyt opinnäytetyöt	8
2	Diacor terveystalvelut Oy	9
2.1	Yrityksen taustaa	10
2.2	Diacorin organisaatio	11
2.3	Diacorin tavoitteet ja strategia, visio ja missio	12
2.4	Arvot	14
3	Organisaatioviestintä ja sisäinen viestintä	15
3.1	Viestinnän kuvaus	15
3.2	Viestintästrategiat	19
3.3	Organisaatioviestintä	20
3.4	Sisäinen viestintä	24
3.4.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät	24
3.4.2	Viestin perillemenon haasteet	26
3.4.3	Sisäisen viestinnän vaikutukset	28
4	Intranet yritysviestinnässä ja sisäisen viestinnän kanavana	29
4.1	Intranetin rakenne	29
4.2	Intranet-projektin onnistumisen edellytykset	30
4.3	Intranet sisäisen viestinnän kanavana	31
5	Arvot, vastuullinen johtaminen ja niistä viestiminen henkilöstölle	33
5.1	Henkilöstö yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueena	35
5.2	Sosiaalinen vastuullisuus ja henkilöstö	36
5.3	Taloudellinen vastuullisuus ja henkilöstö	37
5.4	Ekologinen vastuullisuus ja henkilöstö	38
6	Diacor terveystalvelut Oy: Pilottitutkimus sisäisen viestinnän nykytilasta	38
6.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät Diacorissa	39
6.2	Viestin perillemenon haasteet Diacorissa	39
6.3	Pilottitutkimuksen toteutus	42
6.4	Pilottitutkimuksen empiirisen aineiston hankinta	42
6.5	Pilottitutkimuksen empiiriset tulokset	43
6.6	Tiedon kulun kuvaaminen	43
6.7	Sisäisen viestinnän merkitys Diacorissa	45
6.8	Tiedotusvastaavan rooli	46
6.9	Intranetin merkitys sisäisessä viestinnässä	47
7	Diacor terveystalvelut Oy: Intranetin uudistus -projekti	48

7.1	Intranet-projektin toteutus.....	48
7.2	Intranet-projektin empiirisen aineiston hankinta.....	49
7.3	Uuden intranetin rakenne	49
7.4	Organisaatioviestinnän ja sisäisen viestinnän rooli Diacorissa	54
7.5	Intranet-projektin empiiriset tulokset.....	55
	7.5.1 Intranet-projektista tiedottaminen.....	55
	7.5.2 Uuden intranetin käytettävyys	56
	7.5.3 Intranetin kehittäminen	57
7.6	Intranet-projektin johtopäätökset ja pohdintaa	58
8	Yhteenveto.....	59
9	Pohdinta	61
	Lähteet	63
	Kuviot.....	66
	Taulukot	66
	Liitteet	66

1 Johdanto

Johdannossa tarkastellaan tämän opinnäytetyön taustoja ja syitä aiheen valinnalle. Lisäksi käydään läpi tavoitteet sekä teoria- että empiriaosuuden sisältö.

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Aihe opinnäytetyölle tuli käytännön ongelmasta ja käyttäjiltä saaduista viesteistä. Käyttäjät kokivat, että sisäinen viestintä ei toimi eivätkä viestit tavoita heitä. Oman taustani takia (viestinnän opintoja ja tiedottajan tutkinto) aihe alkoi kiinnostaa minua jatkuvasti enemmän ja päätin hyödyntää sekä osaamistani että olemassa olevaa viestin perille menon ongelmaa saadakseni todellista hyötyä ja arvokasta tietoa kohdeyritykselle. Viestinnän tutkiminen sinänsä on haasteellista, koska sitä on tutkittu jo paljon ja uuden tiedon tai idean löytäminen on hyvin vaikeaa. Kaikki viestintä tapahtuu viime kädessä inhimillisellä tasolla, eikä sen enempää lähettäjän kuin vastaanottajankaan lopullista reaktiota voida varmasti tietää. Reaktiota voidaan kuitenkin yleisellä tasolla ennustaa ja näiden ”ennustusten” löytäminen ja oikeaksi todentaminen tuo haasteen, jota ei voi vastustaa. Viestintä koskettaa ihmiskunnassa jo kaista, joten uusien näkökulmien esille nostaminen antaa usein uusia näkökulmia myös muille ja seuraaville tutkijoille.

Diacor terveystalvelut Oy:n henkilöstölle tehdyissä työtyytyväisyyskyselyissä on toistuvasti tullut esille tyytymättömyys sisäiseen tiedonkulkuun. Kuitenkin epäselväksi on jäänyt se, olisiko tyytymättömyyksiä tiedonkulkuun lääkäriaseman tai hallinnon sisällä vai näiden välillä. Tietoa on varmasti tarpeeksi tarjolla, kysymys on sen tavoittamisesta. On selvitettävä ne keinot, jakelut ja kanavat, joilla tieto saadaan oikea-aikaisesti, tasapuolisesti ja tehokkaasti oikeille vastaanottajille.

Kääntöpuoli tiedon kulkemattomuudessa on se, että sitä kulkee liikaa ja väärille henkilöille. Tämä voi olla jopa suurempi ongelma kuin se, että tietoa ei tule tarpeeksi. Tiedottamisen lisääminen on huomattavasti helpompaa kuin sen rajoittaminen ilman, että se koetaan tiedon panttaamisena.

Diacor terveystalvelut Oy:ssä on toteutettu intranetin (myöh. myös intra) kehitystyö osana sisäisen viestinnän kehittämistä. Olen itse ollut tässä projektissa mukana alusta loppuun ja hyödynnän myös siitä saatuja kokemuksia ja toimenpiteitä tässä opinnäytetyössä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Diacor terveystalvet Oy:n sisäisen viestinnän ongelmia tiedon määrän, tiedottamisen keinojen ja kanavien suhteen sekä ehdottaa näihin ratkaisumalleja. Pääongelma on, miten Diacor terveystalvet Oy:n sisäistä viestintää voidaan kehittää intranetin avulla. Tavoitteena on kartoittaa nykytilanne ja etsiä sen pohjalta vastauksia yllä esitettyihin kysymyksiin. Opinnäytetyötä varten haastatellaan ensisijaisesti Diacoron tiedotus- ja palautevastaavia sekä muita viestinnän kannalta kriittisiä henkilöitä.

Teoriaosuuden alaongelmat ovat seuraavat:

- Mitä on organisaatioviestintä? (Luku 3)
- Mikä on organisaatioviestinnän rooli sisäisessä viestinnässä? (Alaluku 3.3)
- Mitkä ovat sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät? (Alaluku 3.4.1)
- Mitkä ovat viestin perillemenon haasteet? (Alaluku 3.4.2)
- Mitkä ovat sisäisen viestinnän vaikutukset? (Alaluku 3.4.3)
- Miten intranet toimii sisäisessä viestinnässä? (Luku 4)

Empiirisen osuuden alaongelmat ovat:

- Mitkä ovat sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät Diacorissa? (Alaluku 6.1)
- Mitkä ovat viestin perillemenon haasteet Diacorissa? (Alaluku 6.2)
- Mikä on sisäisen viestinnän merkitys Diacorissa? (Alaluku 6.7)
- Miten intranet toimii sisäisessä viestinnässä Diacorissa? (Luku 6.9)
- Mitä on organisaatioviestintä ja mikä on sen rooli sisäisessä viestinnässä Diacorissa? (Alaluku 7.4)

1.3 Rajaukset

Opinnäytetyöstä rajataan pois Diacor Sairaala. Sairaalan toimintaympäristö ja toiminta poikkeavat merkittävästi lääkäriasemien ja ketjuohjauksen toiminnasta niin, ettei sitä voida käsitellä muuten kuin erillisenä toimintona.

Tarkoituksena pilottitutkimuksessa oli huomioida kaikki sisäisen viestinnän välineet, mutta pääpaino oli sähköisillä viestimillä, koska niiden merkitys oli ja tulee olemaan suurin. Sähköisen viestinnän osuus kaikesta sisäisestä viestinnästä on merkittävä, vaikka se ei korvaakaan henkilökohtaista kontaktia.

1.4 Aiheeseen liittyvät aiemmin tehdyt opinnäytetyöt

Aihetta on tutkittu opinnäytetoissa aiemminkin, nimenomaan sisäisen viestinnän kehittämistä. Oman näkökulman jokaiseen opinnäytetööhön tuo ympäristö, jossa viestintää toteutetaan. Diacor on terveyspalvelualan yritys, jossa henkilökunta muodostuu vahvasti hoitohenkilökunnasta ja 98 %:sesti naisista. Tämä itsessään muuttaa viestinnän tyyliä ja onnistumista merkittävästi. Itse kaupallisen koulutuksen omaavana olen havainnut kyseisen haasteen päivittäin. Itselle selvät asiat ja niiden aiheuttamat reaktiot eivät ole yhtä selviä sille, joka ajattelee asiaa hoitamisen, välittämisen ja empatian kautta. Napakka, asiakeskeinen ja tulokseen keskittyvä viesti saattaa aiheuttaa hyvinkin erilaisia reaktioita vastaanottajassa kuin viestin tarkoitus oli. Tämä itsestään selvästi vääristää itse asian ja nostaa esille aivan muita asioita. Vastaavasti toisen henkilön lähettämä informaatio saattaa epäonnistua siksi, että itse toimitettava asia katoaa taustojen selvittelyihin ja pyyntöihin. Ympäristön vaikutus viestintään on melkoinen, koska se aiheuttaa poikkeuksetta ns. häiriöitä viestinnässä. Professori Osmo A. Wiion mukaan (Åberg 1996, 19) yksi häiriön muoto on vääristymä, jolloin sanoma kyllä saapuu perille, mutta se tulkitaan ja ymmärretään väärin.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on koottuna samasta aiheesta aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä.

Tekijän nimi	Opinnäytetyön nimi	Teoreettinen keskustelu
Kempainen, Johanna 2009	Henkilöstöpalveluiden tiedotuksen ja toiminnan kehittäminen: Case: Valio Oy:n kassapiste	henkilöstöpalvelut, henkilöstöhallinto, viestintä, sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä
Laurokoski, Essi 2009	Intranetin kehittäminen sisäisen viestinnän kanavana case: Voglia Oy	sisäinen viestintä, verkkoviestintä, intranet, sisäinen tiedotus organisaatioviestintä
Valtonen, Katri 2009	Sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä	organisaatio, intranet, kvantitatiivinen tutkimus, henkilöstö, sisäinen tiedotus
Niinimäki, Elina 2009	Fiskars Oyj Abp:n konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoitus ja kehittäminen	viestintäkanavat, sisäinen tiedotus, kartoitus, kehittäminen, viestintä

Häkkinen, Anu 2009	Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva ja sen sisäisen viestinnän kehittäminen	sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, sisäisen viestinnän kanavat, sisäinen tiedotus, vakuutusala, sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä, kehittäminen
Vihervirta, Jari 2009	Sisäisen viestinnän kehittäminen HELLI-projektissa	tiedotus, sisäinen tiedotus, tiedonkulku, viestintä, kehittäminen, projektit
Latonen, Taija Markkola, Hanna 2008	Sisäisen viestinnän kehittäminen Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalle	yrietykset, tiedonkulku, lasituotteet, lasiteollisuus, kyselytutkimus, sisäinen tiedotus, viestintä
Harju, Teija 2007	Harjavallan sosiaali- ja terveysalan oppilaitoksen viestinnän kehittäminen	viestintä
Ketonen, Tia Kristiina 2008	Toimintamanuaalin laatiminen laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän kehittämiseksi	laatujohtaminen, yhteisöviestintä, laatu työ, organisaatiot, oppaat
Pitkämäki, Päivi 2007	Sisäinen viestintä työyhteisössä - kohti parempaa viestintää	työyhteisöt, vuorovaikutus, viestintä, organisaatioviestintä, sisäinen tiedotus

Taulukko 1: Aiheesta aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt

Verrattuna yllä esitettyihin aiempiin opinnäytetöihin, tämä opinnäytetyö tehdään hoitoalalle, joka poikkeaa muista aloista paljon mm. henkilöstörakenteensa takia. Erilaistava tekijä on myös tietotekniikka, joka painottuu hoitoalalla potilastietojärjestelmän hallintaan muiden ohjelmistojen jäädessä hyvin pienelle käytölle.

2 Diacor terveystalvet Oy

Tässä luvussa kuvataan kohdeyrityksen taustaa ja sen toimintamallia. Tärkeä osa on myös vastuullisuudella, jolle pohjautuvat niin visio, missio, arvot kuin strategiakin.

2.1 Yrityksen taustaa

Diacor terveysterveyspalvelut Oy (Diacor) on vuonna 1969 perustettu yhtiö, joka omistaa pääkaupunkiseudulla toimivan lääkäriasemaketjun (Helsingissä seitsemän, Espoossa kolme, Vantaalla kaksi ja Kirkkonummella yksi lääkäriasema) sekä yksityissairaalan ja magneettikuvausyksikön. Lisäksi Diacorissa toimii kaikkea toimintaa ohjaava ketjuohjaus.

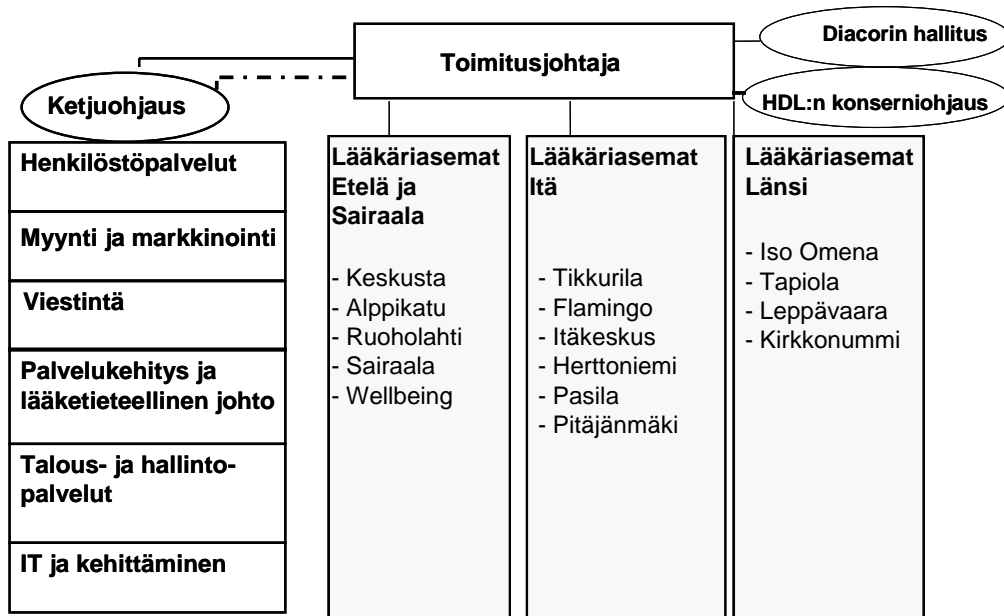
Diacor on säätiöomisteinen osakeyhtiö, jonka koko osakekannan omistaa Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö. Helsingin Diakonissalaitos (HDL) perustettiin vuonna 1867 everstinna Aurora Karamzinin aloitteesta ja taloudellisella tuella. Aurora Karamzin oli aikansa merkittävimpiä naisia, Pietarin hovin ihailema kaunotar, kosmopoliitti ja hyväntekijä, jolle vastuu suvusta ja yhteiskunnan vähäosaisista oli sydämenasia. Helsingin Diakonissalaitos sai alkunsa 8-paikkaisesta kulkutautisairaalarasta Unioninkatu 9:ssä (Hurskainen 2008, 9 - 12). HDL:n säätiö on siis 143-vuotias yleishyödyllinen säätiö, joka tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja sekä näiden alojen koulutusta. Nykyään säätiön yleishyödyllinen toiminta käsittää diakoniapalvelut, diakoniaopiston, kehittämispalvelut sekä sisäiset palvelut. Erityisosaaminen näkyy asumispalveluissa, huumehoidossa, lastensuojelussa ja vanhustyössä. HDL:n tytäryhtiöistä merkittävimmät ovat Diacor terveysterveyspalvelut Oy ja Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy (Helsingin Diakonissalaitoksen internet-sivut 2010). Diacorin voitot ohjautuvat säätiön kautta hyväntekeväisyyteen. Yrityksen tausta muokkaa myös Diacorin toimintatapoja ja arvoja hoitoalalle sopivaan suuntaan. Vuoden 2010 tuloksesta maksettiin osinkoa HDL:lle hyväntekeväisyyteen ohjattavaksi 4 miljoonaa euroa (Diacor terveysterveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)

Diacor toimii täysin itsenäisesti normaalina osakeyhtiönä ja säätiöomisteisuus nähdään markkinoilla ja yrityksessä positiivisesti merkittävänä asiana, eikä se rajoita normaalia liiketoimintaa mitenkään, vaan päinvastoin tukee sitä. Säätiöomistus takaa myös sen, että Diacor on 100 %:sesti suomalainen yritys. Tästä on myös osoituksena keväällä 2010 saatu avainlipputunnuksen käyttöoikeus.

Lääkäriasemaketjun ja samalla koko Diacorin tärkein palvelutuote on työterveyshuolto, jossa Diacor on toimialueensa markkinajohtaja. Henkilöasiakkaita on yhteensä noin 100.000. Sairaalan toiminta on painottunut päiväkirurgiseen ortopediseen täähystyskirurgiaan. (Diacor terveysterveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2009.)

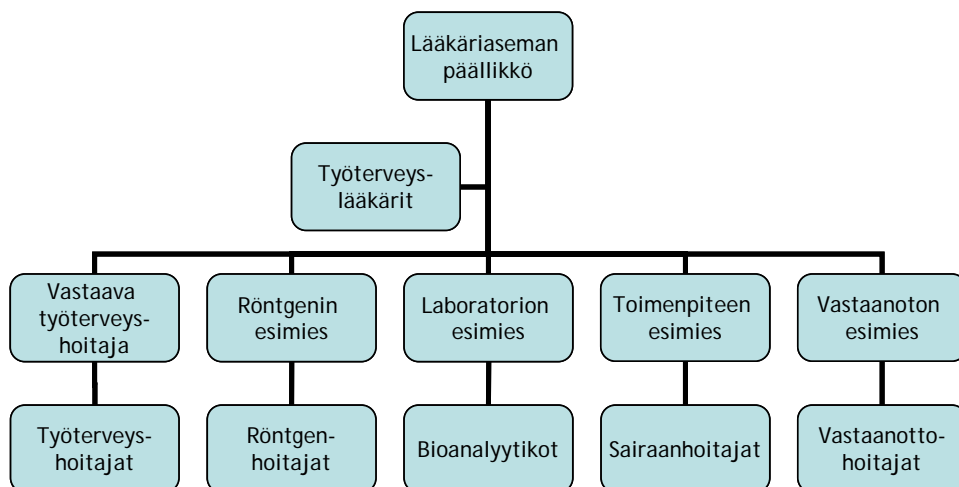
2.2 Diacorin organisaatio

Diacorin organisaatiokaavio esitetään kuviossa 1. Diacorin toimintaa ohjaa hallitus, joka koostuu viidestä jäsenestä ja sihteeristä, jona toimii Diacorin toimitusjohtaja.



Kuvio 1: Diacorin organisaatiokaavio (Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)

Lääkäriaseman ja sairaalan toimintaa johtavat lääkäriasemien päälliköt ja sairaalan päällikkö (Kuvio 2). Heillä on suorina alaisinaan eri toimintojen esimiehet sekä osa lääkäreistä. Myöhemmin mainittavat palaute- ja tiedotusvastaavat sijoittuvat organisaatiossa eri toimintoihin. He eivät ole kuin poikkeustapauksissa esimiehiä, pääsääntöisesti nämä vastuutehtävät halutaan jakaa suorittavalle henkilökunnalle.



Kuvio 2: Lääkäriaseman organisaatiokaavio (Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)

Organisaatiokaaviosta puuttuvat yleis- ja erikoislääkärit sekä terapeutit toimivat pääosin ammatinharjoittajina. Heidän roolinsa lääkäriaseman toiminnassa on merkittävä. Työterveyspsykologit on organisaatiokaaviossa rinnastettavissa työterveyslääkäreihin.

2.3 Diacorin tavoitteet ja strategia, visio ja missio

Diacorin tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa, on tiivistetty viiteen kohtaan, joissa jokaisessa on otettu huomioon vaikutus tärkeään sidosryhmään:

- kilpailijat: Diacorin tavoitteena on olla markkina-alueensa johtava yksityinen terveyspalveluiden tuottaja, jonka tärkein tuotealue on työterveyshuolto.
- asiakkaat: tavoite on tuottaa hyvinvoinnillista lisäarvoa asiakkaille niin, että he pääsevät omiin tavoitteisiinsa.
- nykyiset ja potentiaaliset työntekijät: tavoite olla haluttu ja arvostettu työnantaja, jonka palveluksessa on motivoitunutta, osaavaa ja työtyytyväistä henkilöstöä.
- sopimuskumppanit: tavoite olla luotettava yhteistyökumppani.
- omistaja: vakaa pääomarakenne ja hyvä tuottavuus. (Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2009.)

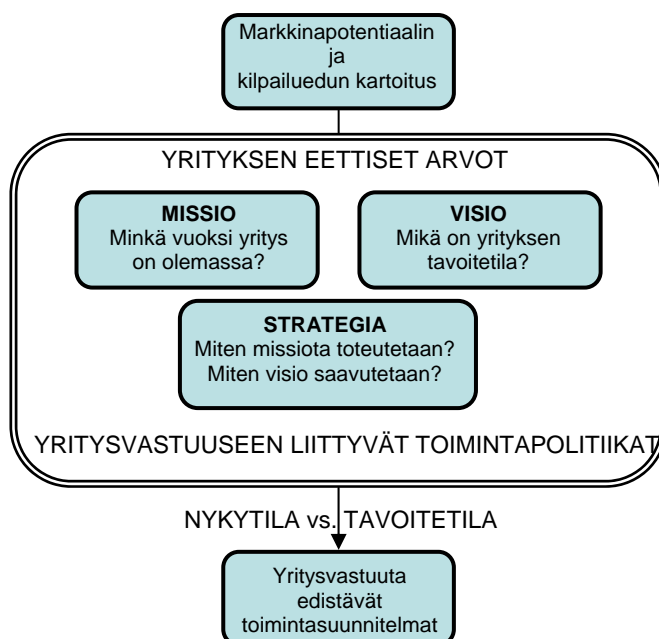
Tavoitteita tukemaan on valittu strategia, joka mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen. Diacor keskittyy rajattuun markkina-alueeseen (työterveyshuolto) rajatulla markkina-alueella (pääkaupunkiseutu ja sen lähialueet), jonka sisällä toimitaan ketjumaisesti. Tämän mukaisesti mm. jokaisella lääkäriasemalla on käytettävissä palveluvalikoima, joka mahdollistaa hoidon ja tutkimisen tiettyyn pisteeseen asti asemasta riippumatta. Taatakseen tämän Diacor investoi niin toimitilojen, laitteiden kuin järjestelmienkin ajanmukaisuuteen sekä henkilöstön koulutukseen. Strategian yksi keskeinen osa on olla vastuullisen ja eettisesti kestävä liiketoiminnan edelläkävijä terveydenhuollossa.

Strategian muutoksessa ensimmäinen käytännön toteuttamisen edellytys on, että esimiehet ja työntekijät sisäistävät sen, mitä uusi strategia sisältää ja miten se poikkeaa vanhasta. Tässä muutoksessa viestinnän päätarkoituksena on vastata kysymykseen ”miksi” eikä kysymykseen ”mitä”. Viestin ymmärtämisen kannalta esimiesten on ratkaisevan tärkeää kyetä selvittämään syy-yhteyksiä alaisilleen. Tässä vaiheessa tarvitaan saumatonta yhteistyötä strategiasuunnan sisällöstä vastaavan johtajan ja sanoman muodosta, lähetyksestä ja vastaanottamisesta vastaavan viestinnän asiantuntijan kesken. Viestinviejä ei ole koskaan tärkeämpi kuin se, joka hänet on lähettänyt asialle. (Karlöf 1998, 176 - 178.)

Karlöfin (1998) mukaan strategiasta olisi ensin viestittävä pienelle avainryhmälle, jotta voidaan selvittää, mitä puutteita viestintään liittyy ja mitä muutoksia viestintään täytyy tehdä, jotta viesti tavoittaa kohderyhmän. Tässä vaiheessa on myös erittäin tärkeää pyytää avainryhmältä palautetta sekä itse asiasta että viestinnän onnistumisesta. (Karlöf 1998, 179.) Työilmapiirin vaaliminen ja henkilöstöön panostaminen onnistuneiden rekrytointien, koulutuksen, kehittämisen ja avoimen ilmapiirin luomisen kautta vaatii paljon osaamista ja työtä, johon kiinnitetään huomiota erittäin paljon. Työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä mitataan konkreettisesti säännöllisin väliajoin eikä tyydytä ”mutu”-arvioihin ja luuloihin henkilöstön työtyytyväisyydestä.

Ympäristön ja kehityksen maailmankomission eli ns. Brundtlandin komission mukaan kestävä kehitys tarkoittaa kehitystä, joka täyttää nykyisten sukupolvien tarpeet vaarantamatta kuitenkaan tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. Tämä on yleisesti hyväksytty määritelmä, joka pohjautuu ihmiskeskeiseen ajatteluun. Ekologinen ulottuvuus määritelmässä liittyy luontopääomaan, joka pyrkii luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen. (Rohweder 2004, 134.)

Yritysvastuuta edistävän strategisen prosessin tarkastelu liittyy johtamiseen. Jokaisessa yrityksessä johto määrittelee itse omat vastuuseen liittyvät tavoitteet, painopisteet ja sen miten vastuun kantamisesta käytännössä huolehditaan. Strateginen suunnitteluprosessi perustuu yrityksen arvoihin, jotka puolestaan rakentuvat missiosta, visiosta, strategiasta, toimintapolitiikoista ja toimintasuunnitelmasta (Kuvio 3). (Rohweder 2004, 134.)



Kuvio 3: Strateginen suunnitteluprosessi (Rohweder 2004, 134.)

Diacorin visiona on olla terveystalvelujen suomalainen suunnannäyttäjä. Tämä tarkoittaa, että

- Diacor on Suomen paras työpaikka, jossa osaajat haluavat olla töissä.
- Diacor rekrytoi oman alansa huippuasiantuntijoita.
- Diacorin asiakkaiden mielestä Diacor on Suomen paras palveluntuottaja.
- Diacor johtaa toimialansa kehitystä eikä seuraa sitä.
- Diacor on tunnetuin omalla toimialueellaan ja tunnettu koko maassa.
- Tavoitteena on pitkäjänteisyys ja kestävä kasvu. (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2010.)

Yrityksen perustehtävä - tuottaa omistajalleen voittoa - vaatii visiota myös asiakkuusajattelun. Visio vaikuttaa tunteiden kautta ja siksi sen pohjalla pitäisi olla syvälinen tarkoitus, jotta sekä oma henkilökunta että asiakas voivat olla ylpeitä ollessaan osa yrityksen toimintaa. Vision kirkastaminen on viestinnällisesti tärkeä tehtävä yritykselle, sen tulee olla innostava ja haastava sekä antaa energiaa toimintojen toteuttamiseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 153.)

Diacorin missio kuuluu: Edistämme ihmisten terveyttä ja teemme hyvän tekemisen mahdolliseksi. Missio rakentuu kahdesta ajatuksesta (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2010):

- terveydenhuollon perustehtävästä eli ihmisen terveyden edistämisestä ja sairauksien parantamisesta.
- tätä kautta saadun liikevoiton siirtämisestä hyväntekeväisyystyöhön yhteiskunnan heikompiosaisten hyväksi.

2.4 Arvot

Diacorissa arvot ovat keskeisellä sijalla ja niiden mukaisesta toiminnasta syntyy diacorilaisuus. Arvoja ovat erinomainen asiakaspalvelu, esimerkillisyys ja uudistuminen. Käytännössä erinomainen asiakaspalvelu voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan huomioimista, hänen toiveidensa ennakoimista ja toteuttamista sekä asiallisuutta asiakaspalvelussa.

Esimerkillisyys puolestaan voi tarkoittaa mm. yhteisten ohjeiden noudattamista, avointa ja ystävällistä käyttäytymistä työtovereita kohtaan ja vastuunkantoa. Esimerkillisyys on jopa viety niin pitkälle, että päihitteettömänä työpaikkana Diacorissa on tupakointikielto, joka koskee niin henkilökuntaa kuin ammatinharjoittajia.

Uudistuminen kattaa niin henkisen kuin materiaalisenkin uudistumisen. Tämä tarkoittaa henkilöstön osalta kouluttautumista, uusien ja parempien toimintatapojen etsimistä ja muutosmyönteisyyttä. Materian tasolla tarkoitetaan esimerkiksi hoitolaitteiden ja ohjelmistojen ajanmukaisuutta.

Arvoja ja niiden noudattamista korostetaan kaikille ja kaikessa, esimiestyössä niiden ymmärtäminen ja toteuttaminen on ehdottoman tärkeää. Tähän liittyen on lanseerattu mm. ”Pomo Diacorens” (Kuvio 4), joka kannustaa esimiehiä toimimaan esimerkillisesti ja vastuullisesti. (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2010.)



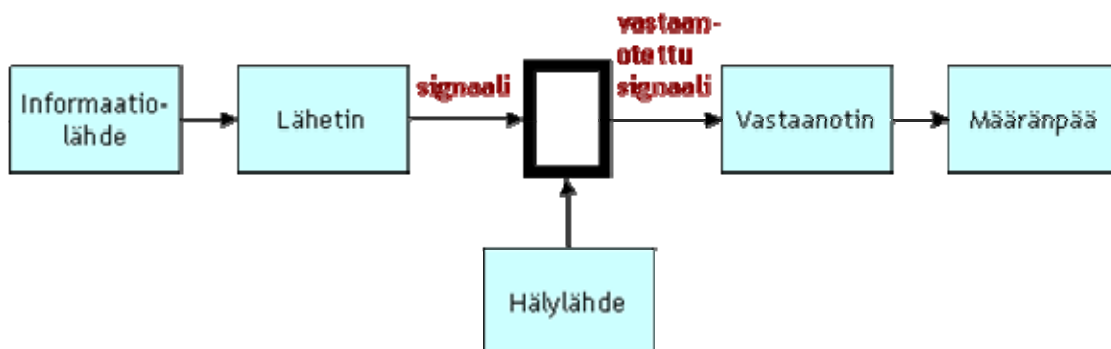
Kuvio 4: Pomo Diacorens (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2010.)

3 Organisaatioviestintä ja sisäinen viestintä

Viestintää on tutkittu hyvin mittavasti ja tutkimustuloksia löytyy paljon sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän puolelta. Koska perusajatus ja johtopäätös ovat kuitenkin varsin usein samat, pitäydytään lähteiden suhteen viestinnän peruskirjallisuudessa. Tässä teoriassa keskitytään yleisen viestinnän sääntöjen ja lakien lisäksi nimenomaan sisäiseen ja yritysviestintään.

3.1 Viestinnän kuvaus

Yleisesti ajatellen viestinnän tutkimus alkoi kasvaa Shannonin ja Weaverin teoksen *Mathematical Theory of Communication* ilmestyttyä vuonna 1949. Teoksessaan Shannon ja Weaver mallintavat viestinnän yksinkertaiseksi suoraviivaiseksi siirroksi, kuten kuviossa 5 esitetään (Fiske 1996, 20).

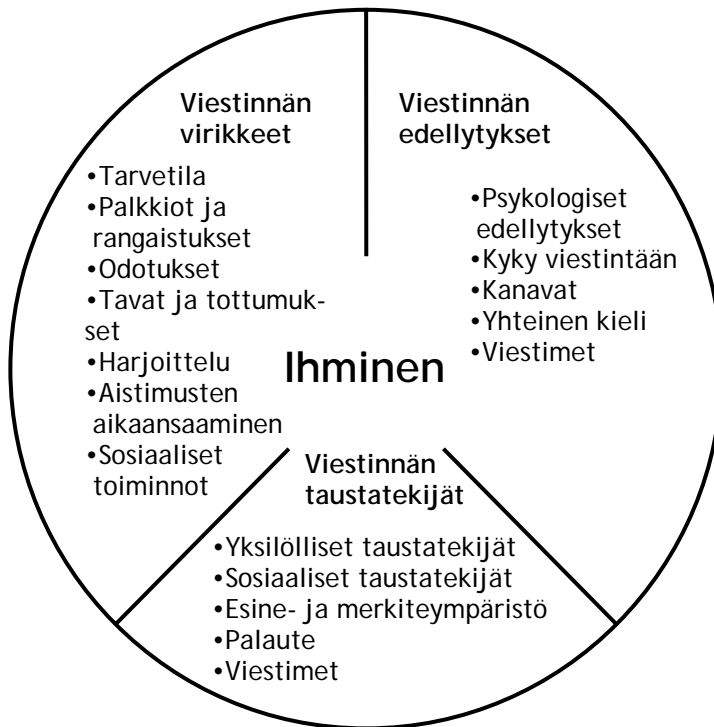


Kuvio 5: Shannonin ja Weaverin viestintämalli (Fiske 1996, 20.)

Kuvio 5 on hyvin suoraviivainen malli viestinnästä ja se onkin saanut osaksensa sekä kiitosta että kritiikkiä. Shannonin ja Weaverin (Fiske 1996) malli esittää lähteen päätöksentekijäksi, joka päättää, minkä sanoman lähettää tai valitsee yhden mahdollisten sanomien joukosta lähetettäväksi. Myös Shannon ja Weaver (Fiske 1996) huomioivat hälyn merkityksen viestinnässä. Johtuipa häly kanavasta, yleisöstä, lähettäjistä tai itse sanomasta, sotkee se aina lähettäjän suunnitelmat viestin perillemenosta (Fiske 1996, 22). Mallin pohjalta on kehitetty monia muita muuttujia huomioonottavia malleja, mm. Gerbnerin malli, Laswellin malli, Newcombin malli, Westleyn ja MacLeanin malli sekä Jakobsonin malli, jonka voidaan katsoa toimivan näiden kaikkien mallien ja koulukuntien välisenä siltana (Fiske 1996, 41). Laswellin mallin mukaan viestinnässä on kyse ilmiöstä: "Kuka sanoo, mitä sanoo, millä kanavalla, kenelle ja millaisilla vaikutuksilla". Tämä ajatus tiivistää tärkeimmät osatekijät: lähettäjän, sanoman, kanavan, vastaanottajan ja palautteen, mutta ei huomioi hälyä eikä viestintäympäristöä. (Vuokko 1993, 107.)

Viestintä on suomenkielinen vastine sanalle kommunikaatio (Vuokko 1993, 105). Viestintä on yksinkertaisimmillaan sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 1996, 14) ja se juontaa juurensa latinan sanasta *communicare*, tehdä jotain yhdessä, viestinnässä siis vaihdetaan yhdessä tietoja (Wiio 1997, 68) tai sanasta *communis*, joka tarkoittaa yhteistä (Vuokko 1993, 105). Molempien määritelmien mukaan päämääränä on tehdä tai saada aikaan jotain yhteistä. Vuokon (1993) mukaan viestintä on vaihdantaprosessi, jossa erilaisten symbolien avulla pyritään välittämään merkityksiä ja saamaan vastaanottajassa aikaan joitain viestin aiheuttamia vaikutuksia. (Vuokko 1993, 105.)

Onnistuneen viestinnän tekee haasteelliseksi se, että siihen vaikuttavat niin monet yksilölliset taustatekijät, jotka myös vaihtelevat hetken mukaan. Kuvio 6 tiivistää Wiion mukaan sen, mitä taustatekijöitä, virikkeitä ja edellytyksiä viestintä sisältää (Wiio 1997, 69).



Kuvio 6: Wiion viestinnän taustatekijät (Wiio 1997, 69.)

Taustatekijät ovat haasteellisia niiden herkan muuttumisen takia. Näihin vaikuttavat henkilökohtaiset ja ryhmien väliset mielipiteet, asenteet, ajatukset, hetkellinen mieliala jne. Viestinnällä täytyy lisäksi olla edellytykset toimia, kuten tarve ja kyky viestintään. Vaaditaan myös yhteinen kieli, jonka ei tarvitse olla sanallinen, mutta ymmärrettävä, sekä viestin, joko sanallinen tai kirjallinen.

Viestintä lähtee liikkeelle jostain virikkeestä. Wiion mukaan viestinnän virikkeitä ovat mm. (Wiio 1997, 73):

- tarvetila ja inhimilliset tarpeet, kuten nälkä
- palkkiot ja rangaistukset sekä palaute muualta tulleeseen ärsykeeseen tai vastaus kysymykseen
- odotukset esimerkiksi luennoitsijan pitämästä esityksestä
- tavat ja tottumukset, esimerkiksi tervehtiminen ja kuulumisten kysyminen tavan ja kohteliaisuuden vuoksi enemmänkin kuin aidosta mielenkiinnosta
- harjoittelu erityisesti lapsilla
- aistimuksen saaminen esimerkiksi tilanteessa, jossa halutaan täyttää tyhjä tila keskustelulla
- sosiaaliset toiminnot ovat lähellä samaa kuin tavat ja tottumukset, mutta kallistuvat lähinnä sosiaalisiin tapahtumiin kuten juhlatilaisuuksiin.

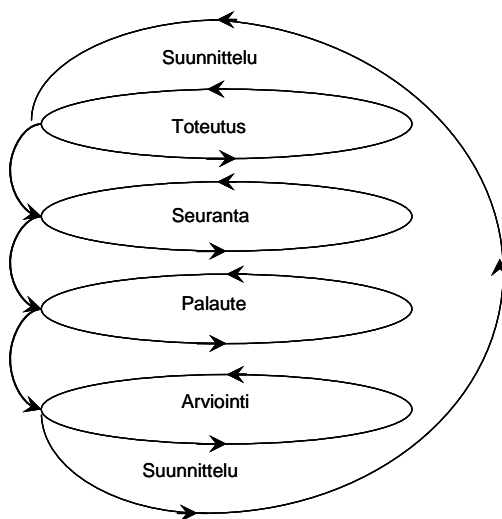
Yhden hälyn lähteen muodostaa sanaton viestintä, joka tapahtuu ns. suorien koodien kuten eleiden, silmänliikkeiden tai äänensävyjen välityksellä (Fiske 1996, 90). Sanaton viestintä voi joko tukea tai horjuttaa sitä viestiä, jonka haluamme kuulijoillemme kertoa. Suorien koodien pääasiallinen välittäjä on ihmiskeho. Argyle (Fiske 1996, 91 - 94) on jakanut nämä koodit kymmeneen osa-alueeseen:

- Ruumiillinen kosketus: ketä, milloin ja missä kosketamme, suomalaiset eivät perinteisesti juurikaan koskettele toisiaan kun taas Etelä-Euroopassa se on tavallista.
- Läheisyys: kuinka lähellä toisiamme olemme ilman, että toinen astuu omalle reviirilleni. Myös tässä kulttuurinen ero on suuri.
- Keskustelusuunta: keskustelemmeko suoraan vastatusten, suorassa kulmassa toisiimme jne.
- Ulkonäkö, jolla ilmaistaan persoonallisuutta, yhteiskunnallista asemaa ei erityisesti yhteenkuuluvuutta muiden samaan ryhmään kuuluvien kanssa.
- Päännyökkäykset: yksi nyökkäys voi merkitä hyväksyntää, useampi esimerkiksi jo kielteistä kantaa tai puheenvuoron pyytämistä.
- Kasvojen piirteiden ja ilmeiden on todettu vaihtelevan vähemmän kulttuurista toiseen kuin useimpien muiden suorien koodien.
- Eleet liittyvät tiiviisti puheeseen täydentäen sanallista viestintää ja näillä voi helposti joko vahvistaa tai heikentää viestimäänsä asiaa.
- Asennoilla voidaan ilmaista esimerkiksi ystävyyttä, vihamielisyyttä, ylemmyyttä tai alemmuutta. Asentoja on vaikeampi kontrolloida kuin ilmeitä, mm. huolet näkyvät helpommin asennossa kuin ilmeessä.
- Silmien liikkeet ja katsekontakti ovat keinoja lähettää tärkeitä viestejä keskinäisistä suhteista.
- Sanaton puhe voidaan jakaa joko sanojen merkitystä korostavaan (äänen korkeus, sanojen korostus) tai puhujasta antavaan informaatioon, jolloin esimerkiksi äänensävy ja -korkeus tai korostus viestivät puhujan yhteiskuntaluokasta, suhtautumisesta kuulijaan jne. (Fiske 1996, 91 - 94.)

Näitäkin kymmentä kohtaa tulkitessa on kuitenkin muistettava, että ihmiset eivät ole kaikissa suhteissa samanlaisia, vaikka osa ihmisten välisistä eroista noudattaa kulttuurisesti tai sosiaalisesti ennakoitavaa kaavaa. Osa näistä kaavoista heijastuu viestinnässä, esimerkiksi juuri viestintätyyliissä. Viestintätyyli saattaa väärin tulkittuna johtaa vaikeisiinkin ristiriitatilanteisiin, joita välttääkseen riittävä perehtyminen ja ennakoiminen viestintätilanteessa ovat tärkeitä. (Salo-Lee, Malmberg & Halinoja 1996, 14.)

Viestintä muodostuu mm. viestintäsuhteista, sanomien sisällöstä, käytännön järjestelyistä ja viestintäkanavista sekä resursseista. Ominaista viestinnälle on tavoitteellisuus, eli sille on aina löydettävä joku syy, joka hyödyttää yritystä tavalla tai toisella. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 9.)

Viestinnän suunnittelu kuten kaikki muukin yritystoiminta pohjautuu yrityksen määrittelemään strategiaan. Sen mukaan määritellään peruslinjat, jotka tukevat osaltaan tavoitteisiin pääsemistä. Ikävalkon (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 9) mukaan viestinnän suunnitteluprosessi voidaan kuvata kuvion 7 mukaan:



Kuvio 7: Viestinnän suunnitteluprosessi Ikävalkon mukaan (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 9.)

Kuvion 7 mukaan viestinnän suunnittelu on jatkuva prosessi, jossa jo suunniteltu ja toteutettu viestintä analysoidaan läpi ja sen tulosten perusteella kehitetään viestintää edelleen. Tähän vaikuttavat myös mm. yrityksen mahdolliset uudet strategialinjaukset.

3.2 Viestintästrategiat

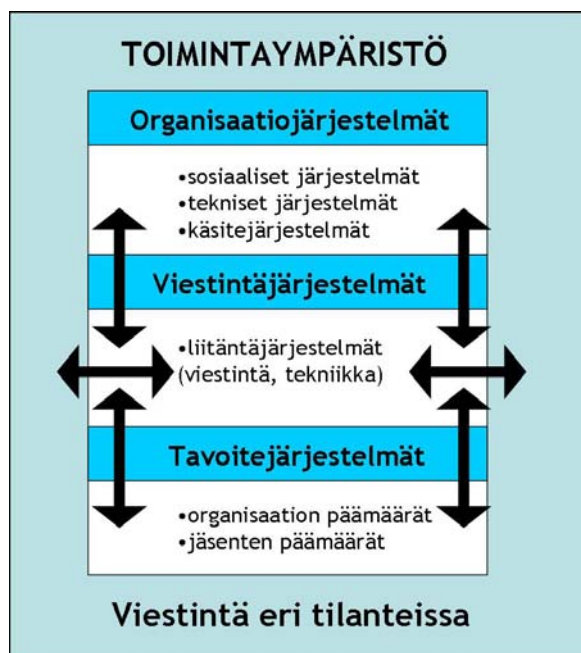
Viestintästrategian tarkoituksena on olla ohjenuorana koko yrityksen viestinnälle pitkällä tähtäimellä. Se saatetaan helposti sekoittaa viestintäsuunnitelmaan, joka puolestaan ohjaa operatiivista viestintää ja on usein lyhyen aikavälin suunnitelma. (Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma 2007, 4.) Kuten strategialla yleensäkin, myös viestintästrategialla pyritään valmistautumaan suunnittelemaan ja ennakoimaan muuttuviin ja yllättäviin tilanteisiin. (Viestintästrategia 2011). Viestintästrategian tarkoitus on tukea koko organisaation strategiaa sen pyrkiessään tavoitteisiinsa, se ei siis voi olla itsenäinen ja erillinen osa koko organisaation toimintaa vaan nimenomaan kiinteästi sidoksissa siihen.

Strategisia linjauksia tehtäessä on mietittävä mm., miksi viestintää tehdään ja mitkä ovat yrityksen keskeiset viestit, jotka se haluaa viestittää eteenpäin. Näitä viestejä on yleensä mahdollisimman vähän, korkeintaan 3 - 5 kappaletta. Samoin huomioitavia asioita ovat viestinnän arvot ja tavoitteet, joihin viestinnällä pyritään. Arvot voivat olla johdettuja yrityksen arvoista tai viestinnällä voi olla myös omat arvonsa, kunhan ne eivät ole vastakkaisia yrityksen arvojen kanssa. (Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma 2007, 5.) Näitä kaikkia on mietittävä koko yrityksen kannalta, ei yksittäisenä toimenä.

Viestintästrategian tekemisen hyöty yritykselle on selkeä. Kun yrityksen linja millä osa-alueella tahansa, mietitään kerran hyvin, on jatkossa helpompi tehdä päätöksiä valittuun linjaan nojaten. Voidaan mm. perustella valintoja sillä, onko jokin uusi ehdotettu toimintatapa yrityksen arvojen tai strategian mukainen. Sama hyöty on viestintästrategialla. (Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma 2007, 12.)

3.3 Organisaatioviestintä

Organisaatiolla tarkoitetaan Wiion (1997, 161) mukaan "ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä." Organisaatiolla on täten tavoite, jota kohdin se pyrkii. Tätä varten se tarvitsee viestintää. Viestintä organisaation eri osien välillä mahdollistaa toiminnan ja siten organisaation tavoitteiden toteutumisen viestinnän sovittaessa ja liittäessä organisaation eri järjestelmiä toisiinsa (Wiio 1997, 161 - 164.)



Kuvio 8: Organisaatioviestintä on liitännätekijä (Wiio 1997, 163.)

Wiio havainnollistaa kuviossa 8 (1997, 163) sitä, miten viestintä liittyy eri toiminnot ja osa-alueet yhteen. Esimerkiksi johtaminen, henkilöstöhallinto, markkinointi, ostotoiminnot eivät ole mahdollisia ilman niiden välillä olevaa viestintää. Viestintä on myös itsenäinen muuttuja, joka voi sekoittaa asioita. Mikäli viestintää on liian vähän, aiheuttaa se ongelmia esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnissa tai mikäli viestintää on liikaa, voi se aiheuttaa ongelmia toisaalla. (Wiio 1997, 163.)

Charles Redding on jaotellut organisaatioviestinnän kolmeen luokkaan

- tehtäväviestintä, joka liittyy organisaation varsinaiseen tehtävään, kuten esimerkiksi hoitotyöhön
- ylläpitoviestintä, joka liittyy jatkuvuuden ylläpitoon, esimerkkinä toimintaohjeet, joiden mukaan asiat tehdään
- henkilöviestintä, joka liittyy organisaation henkilösuhteisiin, yleiseen tiedonsaantiin, motivointiin jne. (Wiio 1997, 164.)

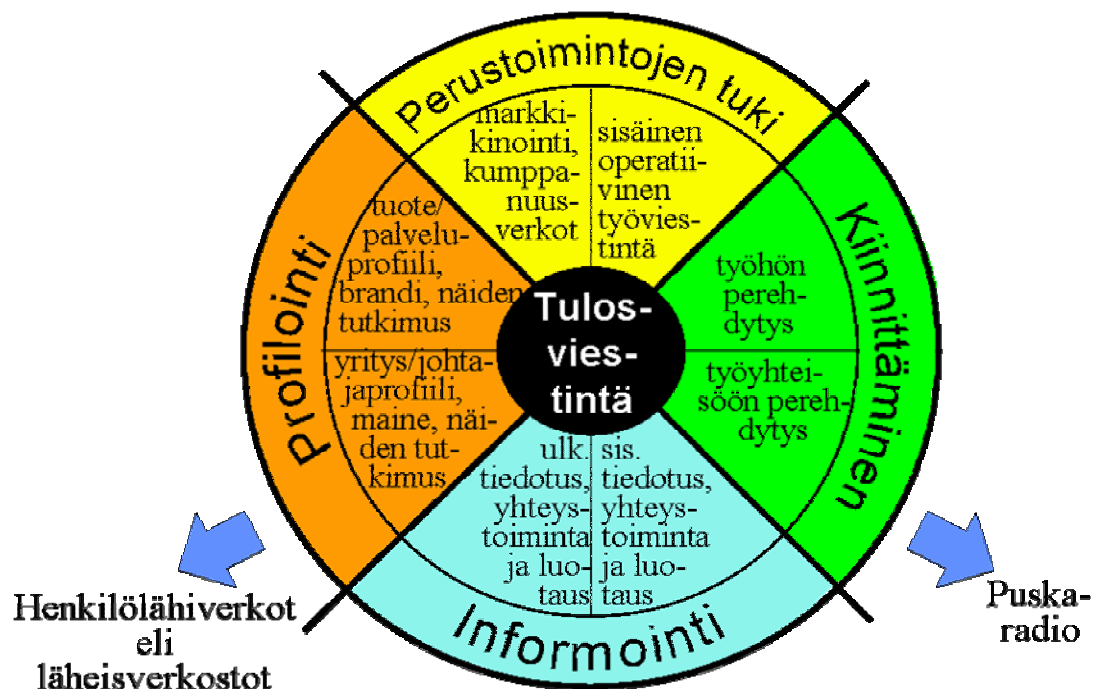
Työyhteisöllä on Åbergin (1997) mukaan viestinnässä käytössään suuri määrä viestimiä ja kanavia. Ne voidaan kuitenkin jakaa kolmeen ryhmään alla olevan kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9: Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Åberg 1997, 103.)

Työyhteisössä verkkoviestintä on nykypäivänä hallitsevin viestinnän muoto. Voidaan väittää, että sähköinen viestintä kasvattaa merkittävästi henkilökohtaisen kanssakäymisen ja jossain määrin myös kirjallisen viestinnän arvostusta ja merkitystä. Henkilökohtainen tuttavuus organisaation sisällä on olennainen edellytys onnistuneelle sähköiselle viestinnälle. (Kauhanen 1996, 168.) Huolimatta verkkoviestinnän kehittymisestä, ovat henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat kuitenkin olennaisen tärkeitä sisäisessä viestinnässä. Lähin esimies on tässä avainasemassa, hänen puoleensa käännytään lähes kaikissa asioissa. (Åberg 1997, 106.)

Verkkoviestintä perustui aikanaan vahvasti sähköpostiviestintään, mutta sähköpostin käytön räjähdysmäinen kasvu lieveilmiöineen mm. roskapostit, on vienyt pohjaa pois alkuperäiseltä idealta. Sen sijaan intranet on ottanut tässä osan sähköpostille asetetuista tavoitteista ohjeistuksessa ja tiedon välittämisessä. Intranet on organisaation sisäinen suljettu verkko, jonne ulkopuoliset eivät pääse. On kuitenkin muistettava, että aina omakaan henkilökunta ei välttämättä pääse lukemaan intranetiä, esimerkiksi työmatkoilla tai koulutuspäivinä. Intranetin käyttöä ei myöskään voida valvoa niin, että tiedettäisiin onko koko henkilökunta esimerkiksi käynyt lukemassa ohjeen tai tiedotteen. Vastuu käytöstä jää vastaanottoajalle. (Juholin 2008, 77.)



Kuvio 10: Åbergin pizza (Åberg 2010.)

Åbergin (2010) mukaan työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka koostuu viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. Syitä työpaikalla viestintään on hänen mukaansa viisi (kuvio 10):

- yrityksen toiminnan tukeminen, joka on operatiivista viestintää ja yrityksen viestinnän tärkein osa-alue. Jos operatiivinen viestintä ei toimi, eivät muut osat voi paikata sitä
- työyhteisön profiloiminen, jolloin luodaan esimerkiksi palvelu- tai johtajaprofiilia
- informoiminen, esimerkiksi perinteinen tiedottaminen sisäisesti ja ulkoisesti, kerrotaan työyhteisölle asioista
- kiinnittäminen, esimerkiksi työntekijän perehdyttäminen ja sitouttaminen yritykseen sekä

- vuorovaikutuksen luominen ja sosiaalisen kanssakäymisen lisääminen, tästä esimerkkinä juoruilu ja ns. puskaradio. (Åberg 1996, 63.)

Neljästä ensimmäisestä kohdasta Åberg (1996, 63) käyttää nimitystä tulosviestintä, koska niihin yritys voi vaikuttaa itse ja ne puolestaan vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen. Viides kohta eli henkilökohtainen lähiverkko, puskaradio, vaikuttaa yrityksen tulokseen vain välillisesti eikä yrityksen ole helppo kontrolloida sitä. (Åberg 1996, 64.)

Yhä useampi organisaatio on monikulttuurinen, jolloin viestinnän muotoon ja kanaviin on kiinnitettävä entistä tarkempaa huomiota. Sen lisäksi erilaiset työskentelymuodot kuten etätyö on lisääntynyt ja asettaa omat vaatimuksensa viestinnälle. Tämän lisäksi kanavan valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat Kauhasen (1996) mukaan:

- Kohderyhmä, jolle viestitään (esimerkiksi onko työsuhte vakituinen, määräaikainen tai osa-aikainen, mikä on ryhmän koulutustaso, ryhmän koko)
- Viestin perillemenon nopeus ja varmuus (esimerkiksi onko viestillä kiire vai ei)
- Viestin sisällön säilyminen muuttumattomana (kaikille samansisältöinen viesti)
- Ymmärrettävyys (millä kielellä viesti kirjoitetaan, sana- ja lausevalinnat)
- Viestin sisällön tärkeys
- Kustannukset (esimerkiksi tulostaminen, jakelu, postitukset vai sähköinen viesti)
- Palautteen antamisen mahdollisuus (voiko viestiin vastata vai tarvitaanko toinen kanava palautteelle) (Kauhanen 1996, 165).

Siukosaaren (2002) mukaan tiedolla voi vaikuttaa, kun

- Muistaa arvioida vastaanottajan tiedon tason.
- Laittaa tiedon liikkeelle.
- Kohdistaa relevantin tiedon oikeille vastaanottajille, turha tieto ei tuo lisäarvoa.
- Varmistaa ja testaa toimivat kanavat ja keinot.
- Hankkii ja käsittelee palautteen tiedon lähettämisen jälkeen. Sanoma voi vaikuttaa vain, kun se on mennyt perille, vastaanotettu ja vielä lisäksi ymmärretty oikein, eli kuten lähettäjä on tarkoittanut sen ymmärrettäväksi. (Siukosaari 2002, 82 - 83.)

Myös kriisiviestintä on osa organisaation viestintää. Työyhteisö voi joutua äkillisen tapahtuman, kriisin, eteen koska tahansa. Kriisi voi olla esimerkiksi tulipalo, räjähdys, väkivallan aiheuttama kriisi tai luonnonmullistus. Hyvin valmistautunut ja johdettu yritys on laatinut jo etukäteen kriisiviestinnän suunnitelman, joka on välitetty myös henkilöstön tietoon siltä osin kuin on tarpeellista ja järkevää, kuitenkin muistaen, että henkilöstön pitää tietää enemmän kuin ulkopuolisten. Kriiseistä voi olla seurauksena mittavia taloudellisia ja imagollisia tappioi-

ta. Näiden minimoimiseksi ulos viestittävän sanoman on oltava tarkkaan harkittu, koska esimerkiksi imagon korjaaminen on pitkälistä ja kallista, usein jopa mahdotonta. (Kauhanen 1996, 169.)

Organisaation viestinnän määrä ja laatu ovat selvässä yhteydessä työntekijän sitoutumiseen yritykseen, samoin kuin yleinen viestintäilmapiiiri, johon vaikuttavat mm. annettu tiedon määrä ja kokemus johdon saavutettavuudesta (Bartels, Peters, de Jong, Pruyn & van der Molen 2010, 212 – 214). Hollannissa eri alueille suuriin sairaaloihin suunnatussa tutkimuksessa vuonna 2010 havaittiin, että vertikaalinen (pystysuuntainen, ylhäältä alas tai alhaalta ylös) viestintä on vahvemmin yhteydessä organisaation identiteettiin kuin horisontaalinen (vaakasuuntainen) viestintä, joka puolestaan on selvemmin sidoksissa ammatti-identiteettiin. Horisontaalinen viestintä on esimerkiksi ammattiryhmän sisällä tai niiden välillä tapahtuvaa viestintää, joka vahvistaa enemmän ammatti- kuin organisaatioidentiteettiä ja sitoutumista. Tutkimuksessa vahvistui myös organisaation identiteetin ja ammatti-identiteetin positiivinen yhteys, ne tukevat toisiaan, mutta eivät kuitenkaan ole toisistaan riippuvaisia. Ammatti-identiteetti on vakaampi kuin organisaatioidentiteetti, jolloin esimerkiksi työntekijä voi tehdä töitä useammassa kuin yhdessä yrityksessä sen vaikuttamatta hänen ammatilliseen identiteettinsä. Ammatti-identiteettiä aletaan myös rakentaa jo nuorena opiskeluiässä, jolloin sen rooli vahvistuu vuosien aikana ja pysyy lähes samana yrityksestä riippumatta, kun työtehtävä ei olennaisesti muutu. (Bartels ym. 2010, 220 – 222.)

Strategiaa jalkauttaessa voivat rakenteelliset muutokset toisaalta helpottaa viestintää ja toisaalla samanaikaisesti luoda viestinnälle esteitä. Tämän vuoksi vaikutukset voivat olla joko kielteisiä tai myönteisiä, yksistään muutokset eivät koskaan määritä viestintää tai sen vaikutusta, vaan siihen vaikuttaa prosessissa mukana olevien henkilöiden osaaminen, asenne, kokemus ja ammattitaito. (Peng & Litteljohn 2001, 361 – 362.)

3.4 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä edellyttää organisaation olemassaolon. Wiion mukaan organisaatio on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä (Wiio 1997, 161). Organisaation koon kasvaessa myös viestintä vaikeutuu, koska on otettava huomioon monen eri ryhmän tai toiminnon tapa ajatella asioista ja mietittävä, miten viestin perillemeno ja ymmärrys taataan.

3.4.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät

Viestintää tarvitaan kertomaan yrityksen tapahtumista niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. Kun asioista viestitään työyhteisön jäsenille, kutsutaan sitä sisäiseksi viestinnäksi (Åberg 1996, 178). Sisäistä viestintää tarvitaan esimerkiksi siksi, että yrityksen toiminta-

ajatus ja asiakaskeskeisyys mielletäisiin koko organisaatiossa. Sisäisen viestinnän merkitys on suuri myös työiihtyvyyden, työmotivaation ja tuotannon tehokkuuden kannalta ja tätä kautta suoraan myös koko yrityksen menestymiseen. Toimiva ulkoinen viestintä edellyttää siis myös toimivaa sisäistä viestintää. (Vuokko 1993, 104.)

Lähes kaikissa organisaatioissa sisäistä viestintää hoitavat käytännössä linjaorganisaatiossa toimivat lähiesimiehet ja siitä onkin muodostunut heille yksi johtamisen työkaluista. Erityisesti palveluyrityksissä hyvin hoidettu sisäinen viestintä on menestyksekkään liiketoiminnan elinehto. (Kauhanen 1996, 163.)

Sisäisen tiedotuksen kanavat voidaan jakaa Åbergin (1996) mukaan neljään eri ryhmään:

- lähi- ja kaukokanavat
- suora keskinäisviestintä tai välitetty pienjoukkoviestintä (Åberg 1996, 180).

Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä. Näitä edustavat Åbergin mukaan mm. lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset, neuvottelut, luottamushenkilöt, työtoverit ja ylin johto pitäessään suoraan yhteyttä alaisiinsa (Åberg 1996, 180). Kaukokanavat ovat pääasiassa pienjoukkoviestimiä ja välittävät sanomia koko työyhteisölle. Henkilökohtaiseen, välittömään vuorovaikutukseen perustuvat vain tiedotustilaisuudet ja eri yhteistyöelimet. (Åberg 1996, 185.)

Suora keskinäisviestintä tarkoittaa ihmiseltä ihmiselle tai ryhmälle kerrottuja viestejä, välittäjänä on siis muodossa tai toisessa puhuva ihminen ja se perustuu aina henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Välitetty pienjoukkoviestintä perustuu esimerkiksi kirjalliseen tai sähköiseen viestintään kuten ilmoitustauluun tai henkilöstölehteen. Siinä käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta viestit välitetään rajatulle kohdejoukolle. (Åberg 1996, 181.)

Sisäiseen viestintään voidaan liittää myös ns. lähiverkot, joista yleisemmin käytetään työpäikällä nimitystä viidakkorumpu tai puskaradio. Lähiverkoilla on huono maine ja niitä käytetään usein väärin, mutta ne ovat olemassa, haluaa yrityksen johto sitä tai ei. Niitä voidaan hyvällä ohjauksella myös hyödyntää viestinnässä, esim. uuden tuotteen lanseerauksessa, profiloimisessa, positiivisessa tiedottamisessa ja uuden henkilön kiinnittämisessä yritykseen ja sen arvoihin. (Åberg 1996, 219.) Myös Juholinin (2009) mukaan erilaisissa verkostoissa tapahtuva tiedonvaihdanta ja vuorovaikutus ovat tärkeitä organisaation toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Hänen mukaansa puskaradiot eivät myöskään kilpaile virallisen viestinnän kanssa, vaan on sitä täydentävää. (Juholin 2009, 169.)

Åberg (1997) tarkastelee sisäisen viestinnän kanavien käyttöä myös sen mukaan, miten esimiehet käyttävät kanavia johtamisen tukena tai miten henkilöstö käyttää kanavia saadakseen tietoa. Viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välille löytyi tässäkin suora yhteys. Sisäiseen viestintään tyytyväiset ovat myös motivoituneempia työssään. Tässä korostui lähimmän esimiehen rooli viestinnän avainhenkilönä. (Åberg 1997, 105 - 106.)

Kauhasen (1996) mukaan sisäisen viestinnän tarkoitus on

- pitää henkilöstö tietoisena organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja mainonnasta, toiminnan muutoksista, organisaation taloudesta sekä yhteistyökumppaneista
- edistää yhteistoimintaa sekä
- parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 1996, 164.)

Henkilöstön ymmärryksen lisääminen motivoinnin, perehdytyksen ja hyvän esimiestyön avulla vaikuttaa yrityksen tulokseen mm. asiakaspalvelun laadun kautta. Henkilöstön tietäessä vastaukset asiakkaan kysymyksiin sen sijaan, että ”olen täällä vain töissä”, vaikuttaa suoraan siihen, tuleeko asiakas takaisin vai ei.

Yrityksen halutessa tuloksia on hyvin tärkeää, että henkilökunta saadaan sitoutumaan tuloksen tekemiseen. Tällöin myös saavutetuista tavoitteista kertominen on osa sitouttamista. Henkilöstö haluaa enemmän sitoutua taloudellisesti vankkaan ja turvalliseen työnantajaan kuin epävarmaan tai konkurssikypsään toimijaan. Monissa tutkimuksissa on myös osoitettu, että työtyytyväisyys ja sisäisen viestinnän määrä ovat sidoksissa toisiinsa. Työtyytyväisyys puolestaan on sidoksissa sitoutumiseen, joka puolestaan mahdollistaa yritykselle tuottavan toiminnan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 105 - 106.)

3.4.2 Viestin perillemenon haasteet

Karlöfin (1998) mukaan viestintä on suhteiden solmimiseen johtava prosessi. Kaikki suhteet solmitaan ja lujitetaan viestimällä joko sanallisesti, eleillä tai muuten. Lähettäjä on tässä aloitteen tekijä, mutta vastaanottaja ratkaisee viestinnän tuloksen. Vastuu viestistä on aina lähettäjällä ja yksi syy viestinnän epäonnistumiseen usein onkin se, että lähettäjä ei ole perehtynyt riittävän hyvin vastaanottajan tilanteeseen eikä psyykeen. (Karlöf 1998, 177 - 178.)

Hälyt ovat viestinnän häiriöitä, jotka voivat johtua kanavasta, sanoman lähettäjistä tai vastaanottajasta. Hälytekijöitä voivat olla esimerkiksi huono äänentoisto radiossa, vierustoverien puhuminen keskenään kesken esitelmän, kilpailijan lähettämät viestit jne. (Vuokko 1993, 115.)

Viestinnässä haasteellisinta on saada viesti menemään vastaanottajalle perille sellaisena kuin alun perin oli tarkoitettu. Osmo A. Wiion lakien mukaan (Wiio 1997, 224) viestinnän hyötysuhde on parhaimmillaankin vain noin 0 - 5 %. Wiion alla kuvatut lait kannattaa raadollisuudessaan ottaa huomioon aina jo viestintää suunnitellessa:

1. laki: Viestintä yleensä epäonnistuu ja jos näin ei käy, on kyseessä vahinko. Yleensä viestintä epäonnistuu, on epäonnistuminen periaatteessa mahdollista tai ei. Jos viestintä jostain syystä onnistuisi, on kyseessä virhe. Varma tae viestinnän epäonnistumiselle on, jos viestijä itse on tyytyväinen toteuttamaansa viestintään.
2. laki: Jos viestin sanoma on mahdollista tulkita muuten kuin on tarkoitettu, tulkitaan se niin, että siitä on eniten vahinkoa viestijälle.
3. laki: Aina löytyy vastaanottaja, joka löytää viestistä piilomerkitäyksiä ja kertoo viestijää paremmin mitä viestillä tarkoitetaan.
4. laki: Viestinnän määrä lisää väärinkäsityksiä, mitä enemmän viestitään, sitä enemmän viestejä tulkitaan väärin. Myös hiljaisuus tulkitaan aina jotenkin väärin.
5. laki: Joukkoviestinnässä tärkeintä on se, miltä asiat näyttävät, ei se, miten ne oikeasti ovat.
- "6. laki: Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen etäisyyden neliöön." (Wiio 1997, 224)

Karlöfin (1998) mukaan viestintäprosessia ohjaamalla voidaan pienentää perillemenon epäonnistumisen riskiä. Hänen mukaansa valmistautumalla hyvin ja miettimällä seuraavat viisi kohdtaa, voidaan prosessia ohjata asiantuntevasti:

- Mille kohderyhmälle (tai sen alaryhmille) sanoma suunnataan? Millaiset ovat vastaanottajien edellytykset ottaa vastaan tietoa?
- Kuuntele - ovatko perustiedot oikeita?
- Välitätkö ulospäin oikean sisällön?
- Median tekniset edellytykset - tekstiä, ääntä, kuvaa vai niiden yhdistelmä?
- Onko sanoma ja sen muotoilu sopusoinnussa edellä mainittujen edellytysten kanssa? (Karlöf 1998, 178.)

Myös Åberg (1997) on tutkinut viestin perillemenon haastetta liittyen mm. esimiesten toteutamaan viestintään. Työviestintä on tärkeä osa jokaisen arkipäivää, sillä ilman sitä työyhteisön jäsenet eivät voi hoitaa työtään (Åberg 1997, 112). Åbergin mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä:

- Tietojen on liikuttava. Mikäli oikea tieto ei välity henkilöstölle, aletaan tietoja keksiä ja puskaradion merkitys kasvaa väärän tiedon levittäjänä. Paras tapa vaientaa puskaradio on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus.
- Tietovarastot aiheuttavat haasteen, koska on pystyttävä erottelemaan tieto, jota tarvitaan aktiivisesti ja jota ei tarvita aktiivisesti sekä pystyä varastoimaan nämä tiedot järkevästi.
- Esimies on linkki omien alaistensa ja yrityksen johdon välillä ja hän on myös viestinnällisesti haaste, koska rooli tiedon välittäjänä on niin merkittävä jokaiseen suuntaan. Esimiehen viestinnässä tärkeintä on olla sekä saatavilla asioiden tarkistamista että aitoa kaksisuuntaista vuorovaikutusta varten (Åberg 1997, 168 - 169).
- Neljäs haaste ovat tietotorit ja ahaa-aukiot, jotka ovat fyysisiä tiloja, joissa henkilöstö voi lepuuttaa aivojaan ja keksiä uusia ideoita (Åberg 1997, 107 - 108).

Åbergin (1997) kokeman mukaan ratkaisuja viestinnän haasteisiin voisivat olla mm.

- sanoman ymmärrettävyyteen, perusteluihin ja vastaanottajaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Toinen ymmärtää asian nopeammin kuin toinen, jolloin pohjustamiseen ja lisätiedon kertomiseen on todennäköisesti aina tarvetta.
- tiedon lähdettyä on aina syytä tarkistaa, menikö tieto perille, ymmärrettiinkö se oikein ja saiko se aikaan halutun toiminnon. Vastaanottaja käyttäytyy aina omalla tavallaan ja jokainen viesti voidaan ymmärtää joko tahallisesti tai tahattomasti väärin.
- aktiivinen kuuntelu ja asioiden tarkistus lisäävät mahdollisuutta, että viesti jatkaa oikeana eteenpäin. (Åberg 1997, 167.)

3.4.3 Sisäisen viestinnän vaikutukset

Sisäisen viestinnän vaikutusta arvioitaessa mittareita on vaikea löytää, mutta yhtenä hyvänä mittarina Åbergin (1996) mukaan voidaan pitää sitä, onko työn tuottavuus parantunut.

Useimmat sisäisen tiedotuksen ja viestinnän vaikutukset ovat epäsuoria ja nämä vaikuttavat työn tuottavuuteen, jolloin mm. työn jälki on parempaa, työntekijät ovat motivoituneita, tyytyväisiä työhönsä ja työpaikalla vallitsee hyvä henki. Tärkeää on myös se, että sisäinen tiedottaminen antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, jolloin he tietävät roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa. (Åberg 1996, 197.)

Tukiaisen (2001, 48) mukaan tyytyväisyys yrityksen viestintään perustuu organisaation jäsen-
ten subjektiiviseen arvioon viestinnän toimivuudesta. Tämän kaiken taustalla on aina samalla
tyytyväisyys tai tyytymättömyys koko organisaatioon ja sen toimintaan.

4 Intranet yritysviestinnässä ja sisäisen viestinnän kanavana

”Intranet tarkoittaa organisaation sisäistä, internet-käytännöillä toteutettua tietoverkkoa,
jossa on internetille ominaisia palveluja, kuten www ja sähköposti.” (Koskela, Koskinen &
Lankinen 2007, 145.) Intranetin lisäksi yrityksellä on usein käytössään sekä internet että asi-
akkaille ja yhteistyökumppaneiden käyttöön tarkoitettu ekstranet. Edeniuksen ja Borgersonin
(2003, 124 - 125) mukaan intranet on paikka, jossa valtava määrä informaatiota voidaan säi-
lyttää ja välittää lyhyessä ajassa suurelle määrälle ihmisiä. Tätä informaatiota voivat olla
esimerkiksi uutiset, tilastot, puhelinnumerot, suunnitelmat, kertomukset jne. He kuvaavat
intranetiä työkaluksi isäntänsä kädessä, eli viimekädessä käyttäjän päätettävissä on, miten
hän tätä työkalua käyttää.

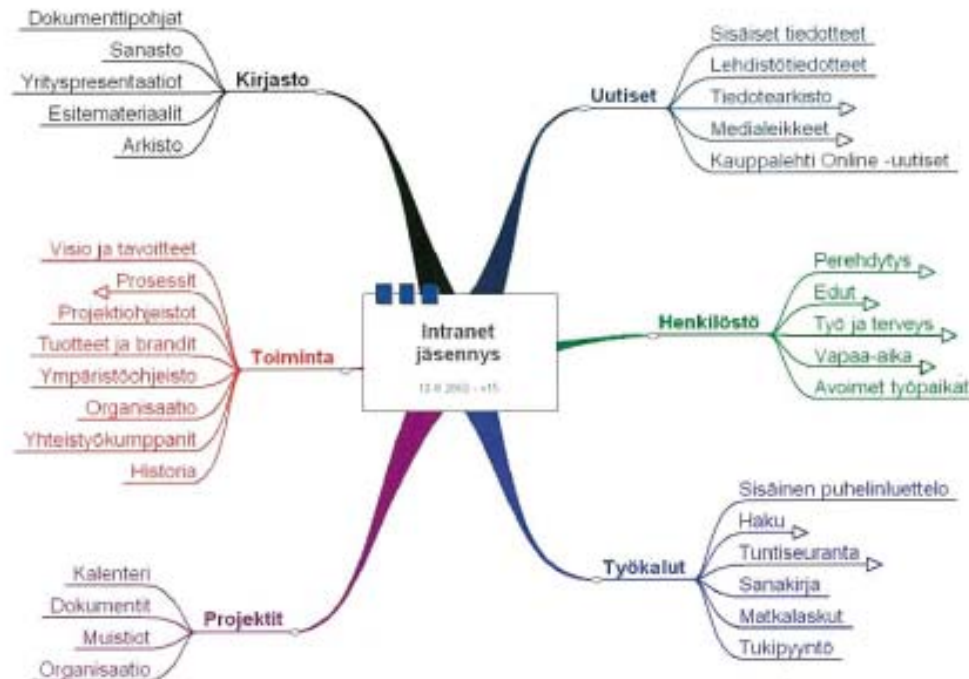
4.1 Intranetin rakenne

Intranet on jokaisen yrityksen rakennettavissa juuri sellaiseksi kuin yritys itse haluaa. On kui-
tenkin joitain vakiintuneita asioita, joita intranetin oletetaan sisältävän, jotta se voisi toimia
kaikkia hyödyttävänä työvälineenä. Näihin vaikuttavat mm. yrityksen toimiala, suuruus ja
esimerkiksi se, onko toiminta paikallista, kansallista vai kansainvälistä.

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 46 - 47) mukaan jokaiselle intranetin käyttäjälle tulisi tarjo-
ta ainakin seuraavat palvelut ja sisällöt intranetissä:

- oman työnteon tavoitteet ja tulokset
- yrityksessä käynnissä olevat muutosprosessit ja niiden vaiheet
- omaan työhön liittyvät työkalut
- henkilöstöhallinnon tiedot ja palvelut
- tiedot tarjotuista vapaa-ajan toiminnoista, mahdollisesti kirpputori jne.
- mahdollisuus ajatusten vaihtamiseen ja jopa keskusteluun, blogit
- ulkoiset palvelut, kuten tilastot, markkina-analyysit jne.
- dokumentinhallinta
- osaamisen kehittäminen, esimerkiksi e-learning, joka voi sisältyä myös henkilöstöpalve-
luiden alle.

Intranetin rakennetta voi hahmotella esimerkiksi mind mapilla (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 62 - 63). Tässä määrittelyssä (kuvio 11) intranet sisältää keskeisimmät toiminnot, ja niiden alle voidaan viedä itse dokumentit, tekstit tai luoda lisää polkuja.



Kuvio 11: Intranetin tyypillinen sisältörakenne (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 62.)

Suunnittelussa hyvä apuväline on käyttää värikoodeja, esimerkiksi kriittiset polut punaisella, välttämättömät, mutta ei kriittiset vihreällä jne. Värikoodin voi miettiä hyvin itse omaan projektiin soveltuvaksi.

4.2 Intranet-projektin onnistumisen edellytykset

Jokaisen projektin onnistumisen edellytys on henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Tämän sitoutumisen kannalta on tärkeää, että projektin etenemisestä tiedotetaan säännöllisin väliajoin ja rehellisesti, myös epäonnistumisista ja viivästyksistä. Nämä takapakit kannattaa muotoilla haasteeksi ennemminkin kuin epäonnistumisiksi. Alusta alkaenkin kannattaa viestittää sitä hyötyä, jota uusi toiminto tai toimintatapa tuo, millaista iloa, hyötyä ja huvia työntekijät muutoksesta siitä saavat. Yksi sitouttamisen keino on korkean tason viestintä, eli yritysjohdon näkyminen heti projektin alkuvaiheesta. Yrityksen johdolle on usein tärkeää, että he saavat tiedottaa hyvin menneistä ja etenevistä projekteista, vaikka eivät itse projektiin varsinaisesti osallistuisikaan. Tämän tiedottamisen kautta he usein itse sitoutuvat projektiin varmemmin ja se puolestaan takaa projektille hyvät onnistumisen mahdollisuudet. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 145 - 147.)

Henkilöstön mielipiteen kysyminen ja kuuleminen on tärkeää, vaikka henkilöstö ei projektin päätöksiä teekään. Silti tärkeiden päätösten kannalta on vieläkin merkityksellisempää kysyä asiantuntijoiden mielipidettä. Mitään sellaista toimintoa tai asiaa, mistä pitää äänestää, ei kannata laittaa intranetiin, koska se asetelma luo valmiiksi väittelevää keskustelua, joka ei vie organisaatiota tai projektia eteenpäin vaan rajaa sen toimintaa. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 147 - 148.)

Projektin alussa on selvitettävä vastuut ja valtasuhteet sekä varmistettava, että työkalut projektinhallintaan ovat hallussa. Yksi johtaja -periaatteella vältetään siltä tilanteelta, että organisaation eri toiminnot vetävät jokainen omaa linjaansa oman toimintonsa tarpeiden mukaan ja tyydyttämiseksi. Projektioorganisaatioon kuuluvat projektipäälliköt, projektiryhmä, ohjausryhmä ja tarvittaessa myös asiantuntijatyöryhmät. Erityisesti niin teknisissä projekteissa kuin intranet-projekti, on asiantuntijatyöryhmän tai -ryhmien käyttö hyödyllistä. Niiden tehtävänantoon on kuitenkin kiinnitettävä huomiota, jotta saadaan vastaus kysymyksiin, joihin vastaus halutaan, eikä liian laveaa lausuntoa yleisistä asioista. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 151 - 152.)

Projektisuunnitelman tekeminen vaatii tarkkuutta ja aikaa. Projektin tavoitteet ja tulos on kirjattava ylös yksiselitteisesti, jotta voidaan mitata onko projektin tavoitteisiin päästy. Tämä on myös viestinnän kannalta tärkeää, jotta voidaan viestiä sidosryhmille konkreettinen tavoite ja suunnitelmat. Projektisuunnitelmassa määritellään mm.

- projektioorganisaatio ja organisaation jäsenten tai toimintojen määritellyt vastuut
- projektin vaiheistus ja aikataulu mahdollisimman realistisesti
- työmenetelmät, mm. mallit, kokouskäytännöt, viestintätavat ja dokumentointi
- riskit, mitä riskejä on odotettavissa ja miten niistä selviydytään, kriittiset riskit (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 153 - 155).

4.3 Intranet sisäisen viestinnän kanavana

Intranetin historia on varsin lyhyt. Ensimmäiset intranetit alkoivat muodostua vasta 1990-luvun loppupuolella ja olivat lähinnä tietovarastoja ja linkkilistoja. Nykyään intranet on muodostunut uudeksi ja itsestään selväksi tavaksi toimia ja viestiä. Tärkeää intranetin kehittämisessä on pitää mielessä, että se on ympäristö ja työkalulaatikko, ei enää 1990-luvun lopun hakemistopuu. (Juholin 2009, 266.)

Juholinin (2009) mukaan Intranetin on palveltava käytettävyydeltään ja toiminnallisuudeltaan

- yksittäisen käyttäjän tarpeita
- liiketoiminnan realiteetteja ja
- nopeiden muutosten tehokasta ja onnistunutta läpiviemistä organisaatiossa (Juholin 2009, 266).

Suurin osa suomalaisista yrityksistä viestii verkossa tavalla tai toisella. Verkkoviestinnän hyöty niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin viestinnässä perustuu enemmän laatuun kuin määrään. Tietoa saa verkkoon lähes rajattomasti, mutta sen hyöty on nolla, jos käyttäjä ei löydä sitä. (Siukosaari 2002, 205.) Salmela (1997, 201) korostaakin, että intranet on vain väline, jota ihmiset käyttävät työssään ja se on ihmisiä varten, ei päinvastoin.

Intranet on paikka, jonne voidaan varastoida valtava määrä tietoa periaatteessa yhteen paikkaan. Sitä ei kuitenkaan pidä käyttää tiedon kaatopaikkana, jonne kumotaan paperilla oleva tieto sellaisenaan, koska silloin intranetin hyöty ei tule todelliseen käyttöön. Intranet mahdollistaa avoimemman viestintäilmapiirin, kun tieto on kaikille saatavilla ja esillä. Ihannetilanteessa yksi henkilö tekisi esimerkiksi ohjeen, jota koko muu organisaatio voisi käyttää, jolloin päällekkäinen työ vähenisi ja kaikilla olisi sama ajantasainen ohje käytössään. Jokaiselle ohjeelle olisikin nimettävä vastuhenkilö, jonka vastuulla olisi, että tieto pysyisi ajan tasalla. Toinen intranetin selkeä vahvuus on se, että tietoa saadaan jaettua nopeasti ja suurelle joukolle. (Siukosaari 2002, 210.)

Juholinin (2009) mukaan verkko on suora tie ihmiseltä toiselle, asiasta toiseen ja tilanteesta kuin tilanteesta (Juholin 2009, 265). Intranetin ja sen tarjoamien muiden palvelujen kuten sähköpostin avulla voidaan luoda työskentelyrauha, mutta kuitenkin niin, että henkilö on tavoitettavissa koko ajan esimerkiksi kommentointia varten. Tällöin myös joustavuus työnsuorittamisaikasta lisääntyy ja parantaa sitä kautta työtyytyväisyyttä.

Intranet mielletään usein paikaksi, jonne mennään. Se voi parhaimmillaan olla työntekijöiden olohuone, jossa jaetaan ja saadaan tietoa, siksi myös sen ulkoasu on tärkeä asia toiminnallisuuden ja sisällön ohella. Intranetin avulla yhteisökuultuuria, yrityksen omaa toimintatapaa voidaan vaalia ja vahvistaa sekä hyödyntää mm. henkilöstön perehdytyksessä. (Siukosaari 2002, 210 - 211.)

Siukosaaren (2002) mukaan intranetin käytettävyys näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Hän on laskenut, että jos 600 henkilön yrityksessä jokainen työntekijä käyttää 10 minuuttia viikossa työaikaansa tiedon etsimiseen, kertyy siitä 650 henkilötyöpäivää vuodessa. Toimivalla ja loogisesti rakennetulla sisäisellä tietoverkolla tämä aika voidaan vapauttaa tuottavaan työ-

hön. (Siukosaari 2002, 211.) Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten yrityksen intranet toimii, miten sitä voidaan edelleen kehittää ja keitä on hyvä ottaa mukaan kehittämiseen.

Joidenkin mukaan intranet on jopa se kaikkein tärkein sisäisen viestinnän kanava, jota johdon pitäisi järjestelmällisesti kehittää ja käyttää itse konkreettisella tasolla, sekä kommunikointiin että operatiivisella ja taktisella tasolla. Viestintästrategiaa mietittäessä intranetin rooli on suurin kaikkiin muihin verrattuna ja tavoitteena olisi saada intranet palvelemaan yrityksen tätä strategiaa ja harmonisoida sekä tehostaa se vastaamaan liiketoiminnan haasteisiin. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 48 - 49.)

Intranet parantaa omalla tavallaan myös tietoturvaa, kun sitä käytetään tehokkaasti ja "oikein". Sähköpostin liitteiden lähettäminen sekä kuormittaa verkkoa, maksaa rahaa että lisää tietoturvariskiä. Viittaus tai linkki intranetiin on kevyempi ratkaisu ja dokumentin sisältö on tarvittaessa muutettavissa, jos ja kun tietoa pitää päivittää. Tällöin ei ole tarvetta lähettää kaikille uutta dokumenttia, vaan tieto löytyy samasta paikasta. (Salmela 1997, 90 - 91.)

5 Arvot, vastuullinen johtaminen ja niistä viestiminen henkilöstölle

Yrityksen vastuullinen toiminta on nykypäivänä kilpailuetu siinä kuin hyvä tuotekin. Vastuuttomasti toimiva yritys ei saa asiakkaita eikä alihankkijoita siitä yksinkertaisesta syystä, että huono maine liitetään myös sidosryhmiin. Kumppanin valitseminen on helppoa, koska vastuullisuutta tuodaan esille hyvin. Siukosaaren (2002) mukaan yhä useampi yritys tekee nykyään joko erillisen yritysvastuuraportin tai korvaa sellaisella kokonaan vuosikertomuksensa. Yritykset ja yhteisöt tuntevat ja tunnistavat vastuunsa yhteiskuntaa ja ympäristöä kohtaan ja haluavat tuoda omaa panostaan esiin sidosryhmille. (Siukosaari 2002, 191.)

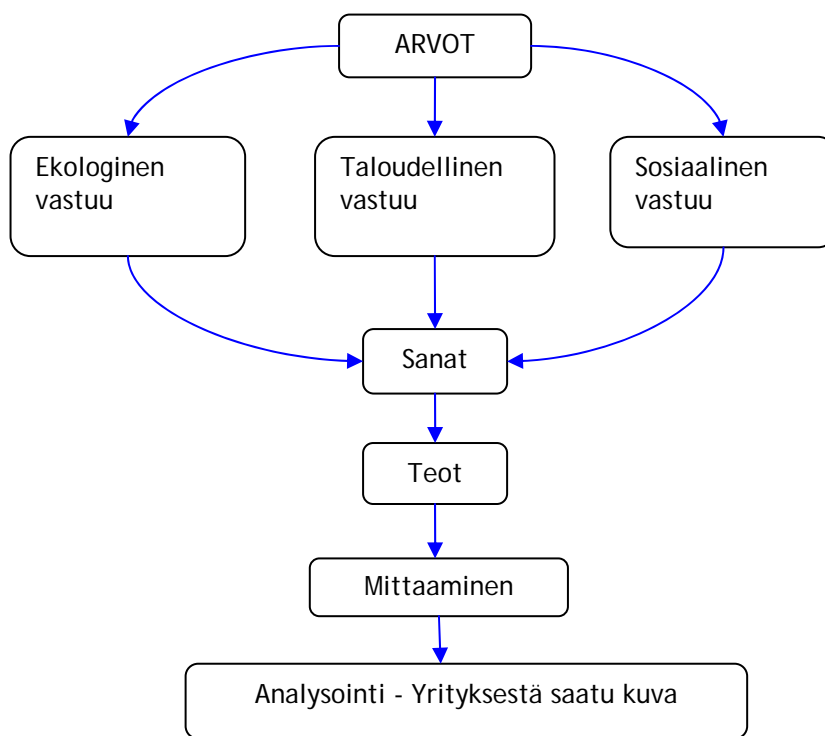
Jotta henkilöstö osaa toimia eri tilanteissa ja olosuhteissa yrityksen johdon odottamalla tavalla, täytyy heille viestiä selkeästi, millaista käyttäytymistä yrityksessä odotetaan, toivotaan ja arvostetaan. Mikäli tätä linjanvetoa ei tehdä, alkaa henkilöstö käyttäytyä itseohjautuvasti ja käyttäytymään sen mukaan, miten he olettavat yrityksen heidän haluavan käyttäytyä. Yksi tapa vahvistaa organisaatiokäyttäytymistä on luoda yritykselle arvot. Arvojen luominen ei yksin riitä, vaan niitä on myös tarkasteltava kriittisesti sekä seurattava miten hyvin ne toteutuvat yrityksen ja henkilöstön päivittäisessä toiminnassa. Arvojen lisäksi avointa vuorovaikutusta edistävät viestintää ja yhteistyötä koskevat yhteiset pelisäännöt. (Järvinen 2007, 128 - 129.)

Storbackan ja Lehtisen (1997) mukaan arvot auttavat myös asiakkuuksien hoidossa arkipäivän tilanteissa. Aina tulee eteen asioita, joita ei voi päättää muuten kuin tilannekohtaisesti. Kun yritys on selkiyttänyt omat arvonsa ja seisoo niiden takana, on tapauskohtainen päätöskin

helpompi tehdä, kun miettii, onko se yrityksen arvojen puolesta vai niitä vastaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 154.)

Sanaa arvo käytetään tarkoittamaan ainakin kahta erilaista käsitettä. Puhutaan hyvästä sen perusteella, miten arvostamme asian tai esineen ominaisuuksia. Toinen merkitys viittaa etiikkaan, tietyt toimintatavat ovat yleisesti hyväksytyjä arvoja esimerkiksi omassa länsimaisessa kulttuurissamme. Yrityksmaailmassa arvot ovat yhteisön tahtotila, yksinkertaisimmillaan arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Etiikka puolestaan mittaa enemmän moraalialia ja hyvyyttä, kenties käytetyin eettinen ohje on Raamatusta tuttu "Kaikki, mitä te tahdotte ihmisten teille tekevän, tehkää myös te samoin heille." (Uusi Testamentti Matt. 7:12) Kysymys on siis hyvän ja pahan määritelmästä, jokainen tekeekin eettisiä valintoja pitkin päivää, ne ovat jokaiselle osa arkista elämää. (Aaltonen & Junkkari 2000, 15-16.)

Normaalielämässä yrityksen todelliset arvot "valuvat" käytäntöön. Olivat ne hyviä tai huonoja, toivottuja tai ei toivottuja, vaikuttavat ne siihen, mitä yrityksessä sanotaan, tehdään, ajatellaan ja miten näitä kaikkia mitataan.



Kuvio 12: Arvoputous (Holmström-Savolainen, Sundberg & Vierikko 2009.)

Yllä kuvattu kuvio 12 on ryhmätyön tulos YAMK:n kurssilla YRE201 (Holmström-Savolainen, Sundberg & Vierikko 2009) ja mielestäni se kuvaa tätä ajatusta hyvin. Kuvan taustaksi voi kuvitella vesiputouksen, joka kuvastaa sitä voimaa, jolla arvot valuvat alaspäin, suuntaa on mahdotonta muuttaa. Arvot muodostavat myös perustan yrityksen muulle toiminnalle ja ke-

hittämiselle, kuten myös tätä kautta vastuulle, jota se kantaa toiminnastaan yhteiskunnallisella tasolla.

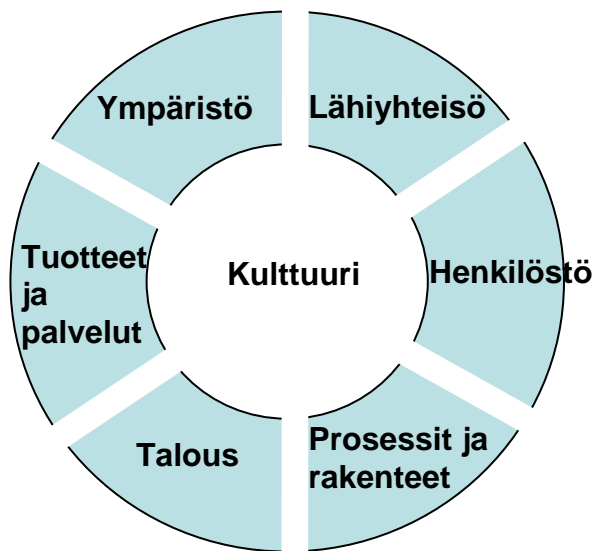
Juholinin (2009) mukaan yhteiskuntavastuureportilla halutaan korostaa yrityksen arvostusta ja tekoja yhteiskunnallisissa asioissa. Jos tämän lisäksi on tehty perinteinen vuosikertomus, on siinä syytä mainita erillisraportista, jolloin johdon sitoutuminen siihen tulee selväksi. (Juholin 2009, 296.)

Vastuullisuus eri osa-alueilla lisää myös työnantajamainetta. Juholinin (2008) mukaan hyvä maine syntyy hyvistä tuloksista ja menestyksestä sekä vastuullisesta (liike)toiminnasta. Työnantajamaineen tärkeä osatekijä ovat uskottavat tulevaisuudennäkymät, jotka luovat pohjan yksilön menestymiselle. Organisaatio, jolla ei ole uskottavaa tahtotilaa tulevaisuutensa suhteen, ei myöskään voi luoda tulevaisuuden työpaikkoja, koska tällaiseen yritykseen ei haluta töihin. (Juholin 2008, 280.)

Yrityksen vastuullisuudesta tiedottaminen alkaa aina omasta henkilökunnasta. Siinä sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli. Mikäli oma henkilökunta ei usko viestiä, ei sitä voida viedä uskottavasti eteenpäin ulkoisille sidosryhmille.

5.1 Henkilöstö yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueena

Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004) teoksessa Vastuullinen johtaminen inhimillistä tuloksentekoa on havainnollistettu yrityksen yhteiskuntavastuun eri osa-alueita ja kuinka yrityskulttuuri kaikinensa on sen ydin ja lähtökohta (kuvio 13). (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 44.)



Kuvio 13: Yrityksen yhteiskuntavastuu (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 44.)

Yrityskulttuuri, kuvassa kulttuuri, muodostuu aina kaikesta yrityksen ympärillä olevasta. Tähän kuuluvat perinteisten sidosryhmien lisäksi myös tuotteet ja palvelut, joita yritys tuottaa tai välittää.

5.2 Sosiaalinen vastuullisuus ja henkilöstö

Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa tiivistäen vastuuta ihmisten hyvinvoinnista. Näihin ihmisiin luetaan henkilöstön lisäksi mm. tavarantoimittajat, alihankkijat, urakoitsijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja suuri yleisö, eli ihmiset kaikkialta maailmasta (Ketola 2005, 40).

Elinkeinoelämän keskusliiton määritelmän mukaan sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa

- avointa toimintaa.
- huolehtimista henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta.
- huolehtimista tuoteturvallisuudesta.
- huolehtimista kuluttajansuojasta.
- yhteistyötä lähiympäristön kanssa.
- hyviä toimintatapoja ja yhteistyötä yritysverkostoissa.
- yleishyödyllisten toimintojen tukemista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Sosiaalinen vastuullisuus, joka kohdistuu henkilöstöön, käsittää yleistäen henkilöstön hyvinvoinnin eri osa-alueet. Näitä ovat mm. koulutusmahdollisuudet, motivointikeinot, työturvalli-

suus ja yhteistyömahdollisuudet eri sidosryhmien kanssa. EK:n määritelmän mukaan useiden yritysten sosiaalisen vastuullisen painopisteitä ovat mm.:

- kilpailukyvyyn turvaaminen yrityksen omalla markkina-alueella.
- tuotannon parantaminen koko tuotantoprosessin näkökulmasta huomioiden kaikki sidosryhmät.
- henkilökunnan hyvinvointi ja osaamistason ylläpitäminen.
- yrityksen ja henkilöstön terveys ja turvallinen toimintaympäristö. (EK 2006, 5.)

Vastuullisuuteen kuuluu pyrkimys asettaa pitkän aikavälin tavoitteet lyhyen aikavälin voiton-tavoittelun edelle (Aaltonen ym. 2004, 27). Tämän viestiminen henkilöstölle on hyvin merkittävää yritykseen sitoutumisen kannalta, koska se myös viestii siitä, että yrityksessä ei sovelleta pelättyä "tulos tai ulos" -politiikkaa.

5.3 Taloudellinen vastuullisuus ja henkilöstö

Omistajien ja rahoittajien tyytyväisenä pitäminen on jokaisen yrityksen elinehto. Silti taloudellinen vastuu käsittää myös paljon muuta kuin pelkän voiton tuottamisen yrityksen omistajalle tai rahoittajalle ajallaan maksetut lyhennykset ja korot. Yritykset kantavat taloudellista vastuutaan mm. työllistämällä ihmisiä sekä suoraan että välillisesti sekä maksamalla veroja valtiolle (Ketola 2005, 32). Voiton tavoittelun ylikin menee silti aina hengissä säilymisen päämäärä.

Taloudellinen vastuu sisältää myös vastuun toiseen suuntaan. On pystyttävä asettamaan rajat voiton tavoittelulle eikä voittoa voida tavoitella keinolla millä hyvänsä. Rahaa ei myöskään saa tehdä henkilöstön, muiden sidosryhmien tai ympäristön kustannuksella. Tässä taloudellinen vastuu kohtaa sekä yrityksen sosiaalisen että sen ekologisen vastuun (Ketola 2005, 32). Johdon kohtuuttomat optiot tai esimerkiksi viime vuosina esille nousseet kohtuuttoman suuret eläkkeet saavat kansalaiset ärsyntyneeseen ja kyseenalaistamaan yrityksen yhteiskunnallisen vastuun. Samaan aikaan tapahtuvat irtisanomiset ja johdolle maksettavat palkkiot ylittävät sen ahneuden rajan, joka olisi siedettävissä.

Ketolan (2005, 38) mukaan taloudellinen vastuullisuus voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

- kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus.
- omistajien odotuksiin vastaaminen.
- yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen.
- taloudelliset edellytykset sosiaaliselle ja ympäristövastuullisuudelle.

Taloudellisen vastuun viestiminen henkilöstölle antaa ensisijaisesti varmuuden siitä, että palkka maksetaan ajallaan. Toisaalta esimerkiksi säätiöomisteisessa yrityksessä taloudellinen vastuullisuus kantaa yli henkilöstön esimerkiksi hyväntekeväisyyden muodossa yhteiskuntata-solla.

5.4 Ekologinen vastuullisuus ja henkilöstö

Ketolan (2005, 46 – 47) mukaan maapallon ympäristöongelmat voidaan jakaa kolmeen luok-kaan:

1. maapallon kantokyvyn rajat.
2. uusiutumattomien luonnonvarojen rajallisuus.
3. uusiutuvien luonnonvarojen tuotannon rajallisuus.

Yritysten ekologinen vastuullisuus kattaa vastuun oman toimintansa kaikista vaikutuksista luonnonympäristöön kaikkialla siellä missä ne toimivat. Kaikki yrityksen ympäristövaikutukset, kuten luonnonvarojen käyttö, päästöt maahan, ilmaan ja vesiin sekä jätteiden määrä ja nii-den käsittely lasketaan mukaan sen ekologiseen jalanjälkeen. Voisi jopa ajatella, että yrityk-sen tulisi valita toimialansa, eikä vain toimintatapaansa minimoidakseen ekologisen jalanjäl-kensä. Tällöin ihmisten monet välttämättömiksi katsomat tuotteet jäisivät tuottamatta. Yritykset pyrkivät vähentämään toimintansa ympäristölle aiheuttavia epäsuotuisia vaikutuk-sia, jotkut jopa enemmän kuin lait määräävät. Tämä on myös strateginen kilpailutekijä. (Ke-tola 2005, 46 – 47.)

Ympäristövastuu on nykyaikana erittäin paljon esillä ja vastuuttomuus ympäristöstä saattaa aiheuttaa yritykselle erittäin suuret taloudelliset ja imago tappiot. Ympäristöstä huolehtimi-nen on ihmisille tärkeä asia ja sitoutuminen työntekijänä yritykseen, joka ei kanna vastuutaan ympäristöstä, on todennäköisesti hyvin heikkoa.

6 Diacor terveystalvet Oy: Pilottitutkimus sisäisen viestinnän nykytilasta

Tiedotusta käsittelevä ensimmäinen projekti alkoi jo 2008, jolloin tehtiin JET-koulutuksen projektityönä (Mari Sundberg) käyttäjäkysely lääkäriasemien ja sairaalan tiedotusvastaaville. Tästä jatkui vuonna 2009 perustettu intranet-projekti, joka projektiryhmässä jäsenenä Mari Sundberg myös oli. Diacorin jokaisella lääkäriasemalla toimii tiedotusvastaava eikä varsinaista tiedottajaa yrityksessä enää ole. Kaikesta tiedotuksesta vastaavat viimekädessä toimitus- ja viestintäjohtajat.

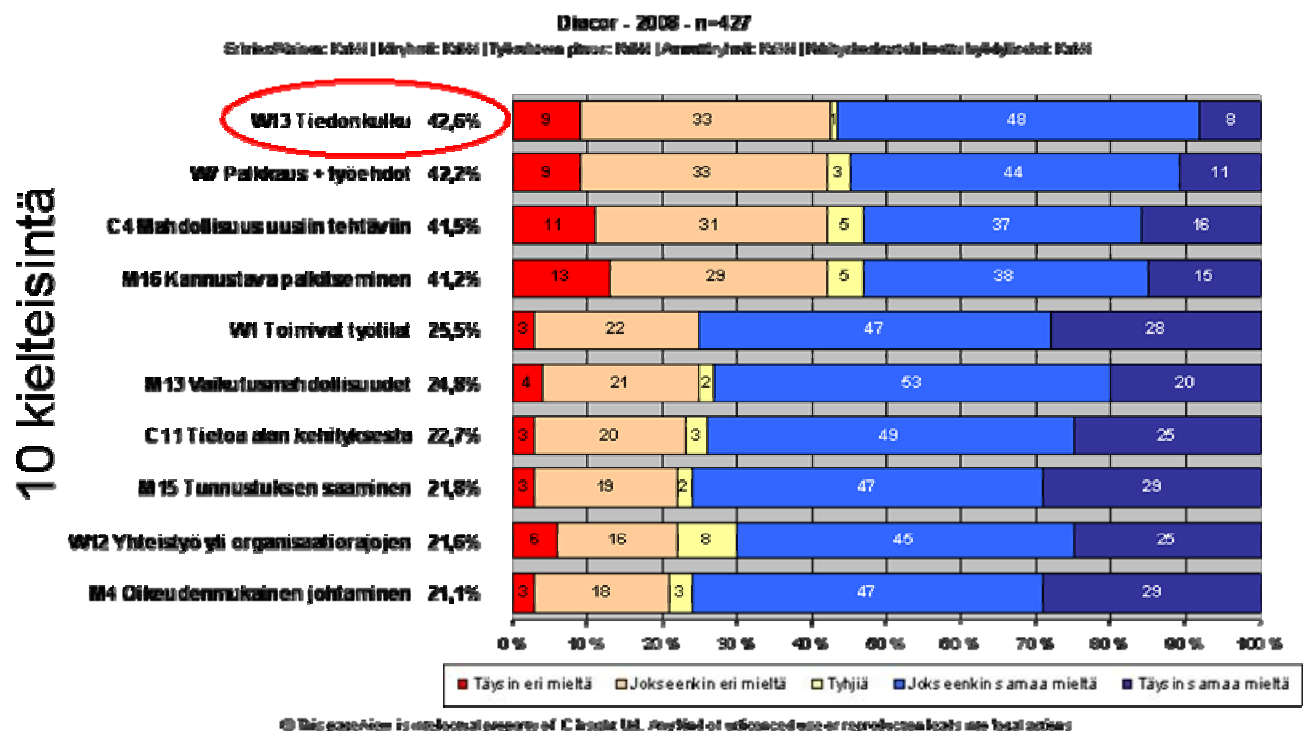
Diacorin viestintästrategia on hyvin piilossa henkilökunnalta. Intranetissä Ohjeiden alla osiossa "Viestintä" kerrotaan ohjeet sähköpostin allekirjoitukseen, sosiaalisessa mediassa näkymiseen ja sen työajalla käyttämiseen sekä kriisitilanteiden ohjeistus. (Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.) Viestintä on henkilöitynyt viestintäjohtajaan eikä strategiaa ole johtoryhmässä nähty tarpeeksi viestiä henkilöstölle.

6.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät Diacorissa

Sisäinen viestintä helpottuu, jos henkilökunta on mukana muutoksessa. Tavoitteena sisäisellä viestinnällä on jakaa tietoa sekä päivittäisiä Diacor-tasoisia uutisia että toiminta- ja työskentelyohjeita. Johto haluaa viestiä aktiivisella viestinnällään läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta toiminnassaan, koska nämä vakuuttavat henkilökunnan johdon asiallisista päätöksistä ja toimista. Lisäksi halutaan nostaa henkeä ja vahvistaa sitoutumista hyvään työnantajaan. Näistä esimerkkeinä mm. avainlipun myöntäminen Diacorille ja yrityksen historian ja yhteiskunnallisesti merkittävän hyväntekeväisyyden aktiivisempi kertominen, jotka ovat nostaneet Diacorin työnantajakuva merkittävästi. Asiasta ei ole tehty virallista tutkimusta, mutta rekrytoinneista vastaavien henkilöiden yksimielinen mielipide on, että sekä suomalaisuus että juuret ovat vaikuttaneet valtaosan päätökseen siirtyä Diacorille töihin. Diacor onkin panostanut vastuullisuuden ja suomalaisuuden korostamiseen entistä enemmän, kotimaisuuden korostamiseen kilpailijoilla ei ole mahdollisuutta omistuspohjansa takia. (Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)

6.2 Viestin perillemenon haasteet Diacorissa

Hyvästä verkostosta huolimatta viesti koko henkilökunnalta on, että tiedon kulun parantaminen on yrityksen yksi selkeä kehittämiskohde. Vuonna 2008 tehdyssä henkilöstökyselyssä tiedonkulku eri osa-alueineen arvioitiin yhdeksi heikoimmaksi osa-alueeksi Diacorissa (kuviot 14 – 16). Kuvioissa siniset alueet kuvaavat sen vastaajajoukon mielipidettä, joka on täysin tai jossainkin samalla mieltä väittämästä. Väittäjä W13 pyysi arvioimaan tiedonkulun toimivuutta väittämällä "Yrityksessämme on hyvä tiedonkulku".

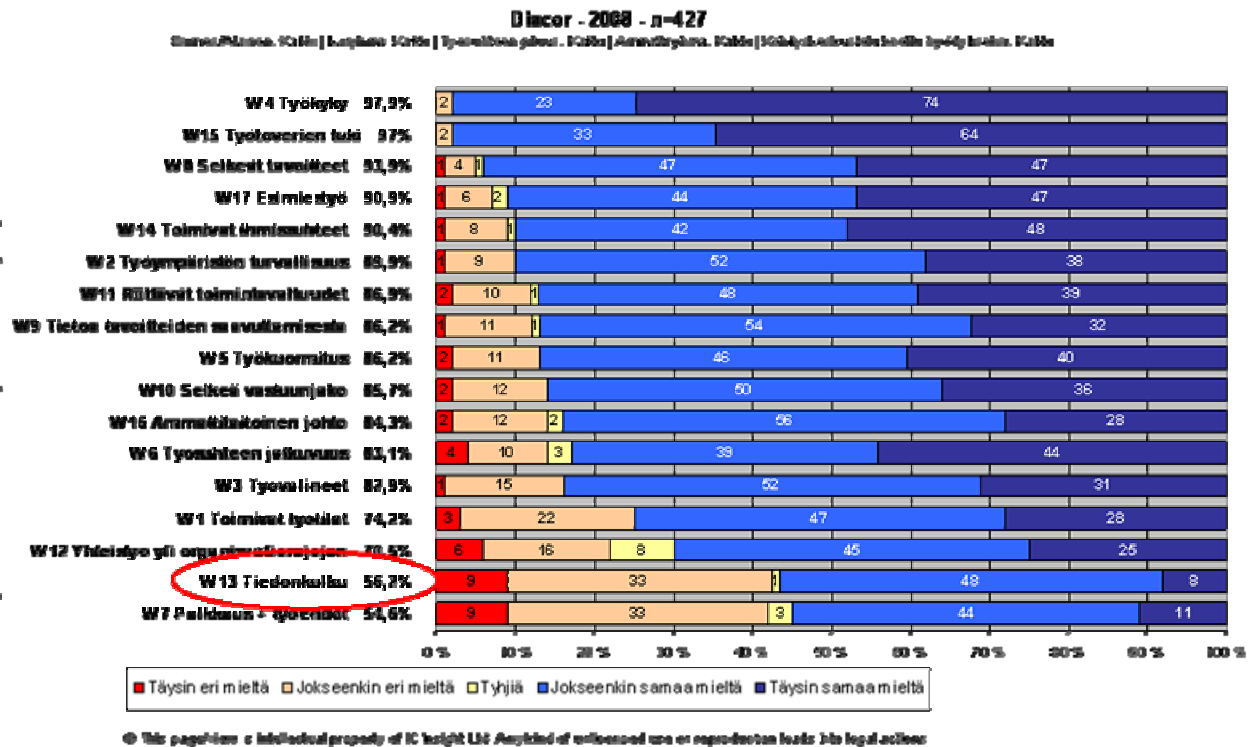


Kuvio 14: Henkilöstökyselyn tuloksia, 10 kielteisintä osa-aluetta.

Yllä olevassa kuviossa 14 on esitetty henkilöstökyselyn 10 kielteisintä vastausta kaikki osa-alueet huomioiden. Sama väittämä W13 "Yrityksessämme on hyvä tiedonkulku" on lähes yhtä huonolla tasolla palkkauksen kanssa, joka kuitenkin saa hoitoalalla aina erityisen huonon arvosanan alhaisen palkkatason takia.

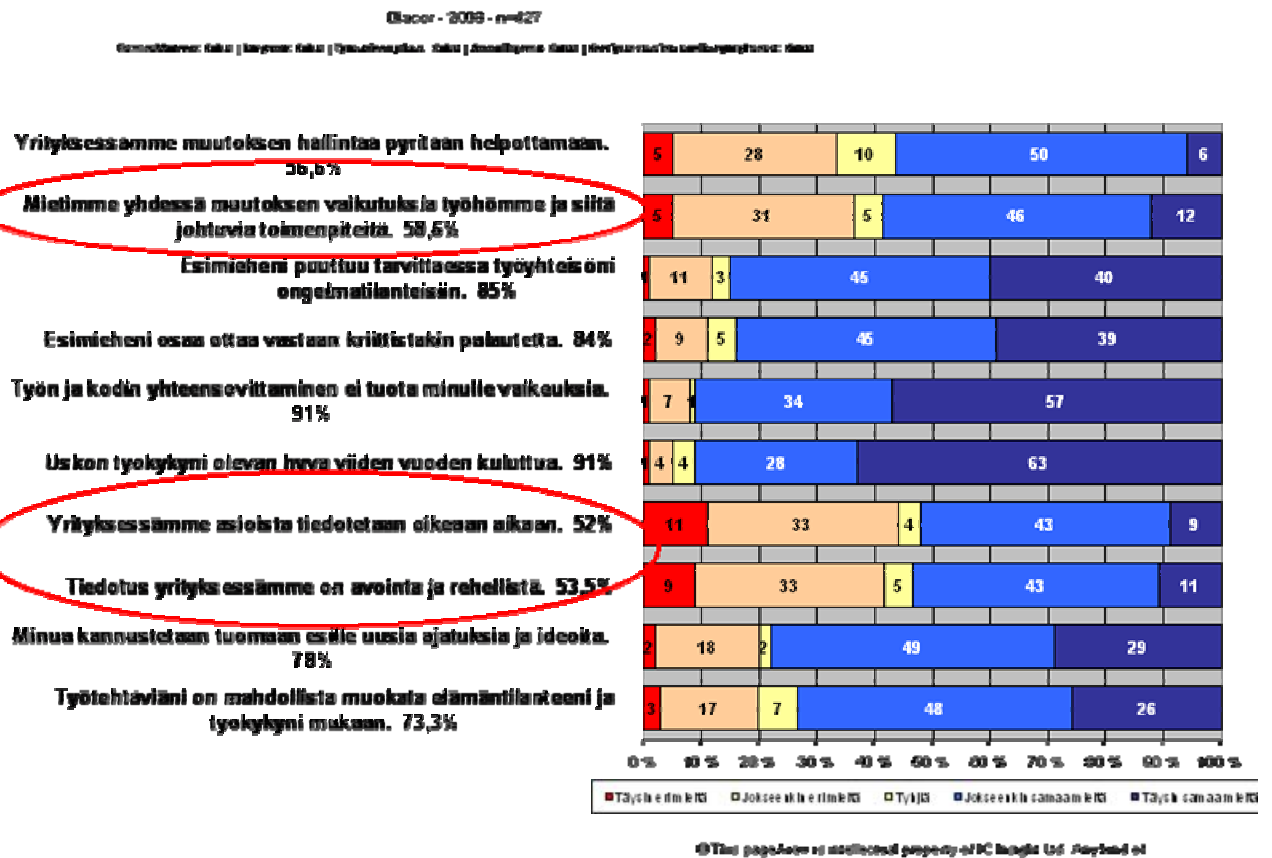
Työskentelyedellytyksiä mitatessa tiedonkulku (kuvio 15) sai 17 kysymyksestä toiseksi huonoimman arvosanan, väittämä W13 "Yrityksessämme on hyvä tiedonkulku". Jopa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tieto ei kulje kuten sen pitäisi.

Työskentelyedellytykset



Kuvio 15: Henkilöstökyselyn tuloksia, työskentelyedellytykset.

Diacor-kohtaiset lisäkysymykset



Kuvio 16: Henkilöstökyselyn tuloksia, Diacor-kohtaiset lisäkysymykset.

Kyselyssä pyydettiin vastaamaan myös Diacor-kohtaisiin lisäkysymyksiin, jotka oli erikseen räätälöity Diacorille. Näissä kysymyksissä oli kaksi suoraan ja yksi välillisesti viestintään liittyvää väittämää:

- Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmä ja siitä johtuvia toimenpiteitä
- Yrityksessämme asioista tiedotetaan oikeaan aikaan ja
- Tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä (kuvio 16)

Vastaajista noin puolet on sitä mieltä, että Diacarin tiedottaminen ei ole oikea-aikaista eikä avointa ja rehellistä (kuvio 16).

6.3 Pilottitutkimuksen toteutus

Projektin työsuunnitelma oli seuraava:

- Nykytilan kartoitus kyselylomakkeella, numeeriset arviot asteikolla 1 - 5 (1 on heikoin, 5 paras) (liite 1).
- Tulosten kokoaminen ja analysointi.
- Tutkimusraportin viimeistely.
- Loppuraportin esittely 27.11.2008.

Resurssit muodostuivat projektin toteuttajasta, haastateltavista tiedotusvastaavista (12 henkilöä) sekä projektin tilaajasta. Projektin tarkoitus oli alun perin haastatella tiedotusvastaavia, mutta koska halusimme avoimempia vastauksia ja se yleensä toteutuu paremmin vastatessa nimettömänä, tehtiin kysely vain kyselylomakkeella. Lomakkeita lähetettiin yhteensä 14 henkilölle ja niitä saatiin takaisin 12, jolloin vastausprosentiksi muodostui 86 %.

6.4 Pilottitutkimuksen empiirisen aineiston hankinta

Pilottitutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa nykytilanne ja etsiä sen pohjalta kehittämisideoita ja sisäisen viestinnän parantamiseen. Pohjalla tutkimuksessa on jo aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittu henkilöstötyytyväisyyskysely, joka toteutettiin koko Diacarin henkilöstölle. Tästä tutkimuksesta nousivat esiin ongelmat, joihin haluttiin paneutua tarkemmin pilottitutkimuksessa. Pilottitutkimus kohdennettiin Diacarin lääkäriasemien tiedotusvastaaville, poikkeavan toiminnan vuoksi sairaala jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tälle kohdejoukolle lähetettiin kyselylomake (liite 1), joka muodostui pääsääntöisesti monivalintakysymyksistä ja asteikkoihin perustuvista väittämistä, avoimia kysymyksiä oli vain kaksi. Kysely oli mahdollista palauttaa joko paperille printattuna ja nimettömänä kuoressa tai sähköpostiliitteenä. Kyselytutkimukseen sisältyy paljon etuja ja haittoja. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran

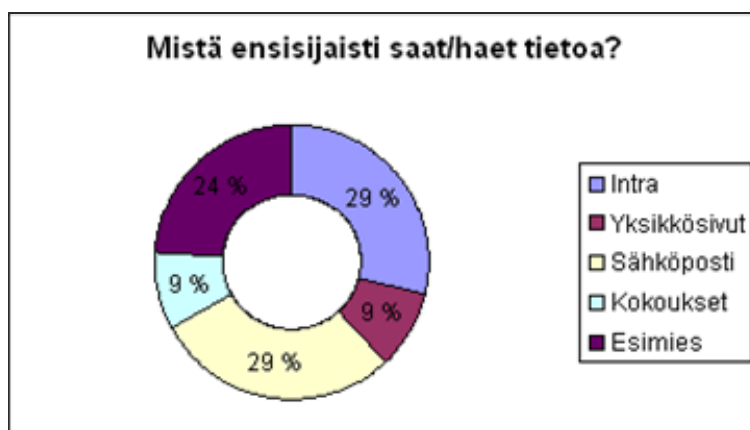
(2001, 182) mukaan etuja ovat mm. vastausten nopea käsiteltävyys, aikataulun ja kustannusten ennakointi ja kontrolloitavuus ja erilaisten kysymysten sisällyttäminen kyselyyn. Haittoja ovat mm. se, ettei vastaajien toimintaa vastatessa voida kontrolloida, ovatko he vastanneet kyselyyn tosissaan. Samoin on mahdotonta tietää, ymmärtävätkö he kysymykset niin, miten ne on tarkoitettu ymmärrettäväksi. Muita haittoja ovat lisäksi mm. tutkijalta vaadittava taito ja aika kysymysten laatimiseen sekä vastausprosentin mahdollinen nouseminen suureksi.

Projektin tavoitteena oli selvittää Diacorin sisäisen viestinnän ongelmia tiedon määrän, tiedottamisen keinojen ja kanavien suhteen sekä ehdottaa näihin ratkaisumalleja. Projektista rajattiin pois sairaalan osuus tiedottamisesta. Projektiorganisaatio muodostui projektin omistajasta (Diacor terveyspalvelut Oy, Esko Heikkinen) sekä projektin toteuttajasta (Mari Sundberg).

6.5 Pilottitutkimuksen empiiriset tulokset

Projekti ei täysin päässyt tavoitteeseensa, koska riskiksikin arvioitu aikapula toteutui. Koska jatkoprojekti oli kuitenkin jo syntymässä, keskityttiin tässä vain nykytilan kartoitukseen ja joidenkin kehitysehdotusten tekemiseen.

Vastauksista oli selkeästi huomattavissa, että kun puhutaan sisäisestä viestinnästä, se aineellistuu intranetiin. Lähes kaikki kritiikki kohdistuu intranetin käyttöön ja muu viestintä jää taka-alalle. Kuitenkin tietoa saadaan vastausten mukaan lähes yhtä paljon sekä intranetistä, sähköpostista että esimieheltä (kuvio 17).

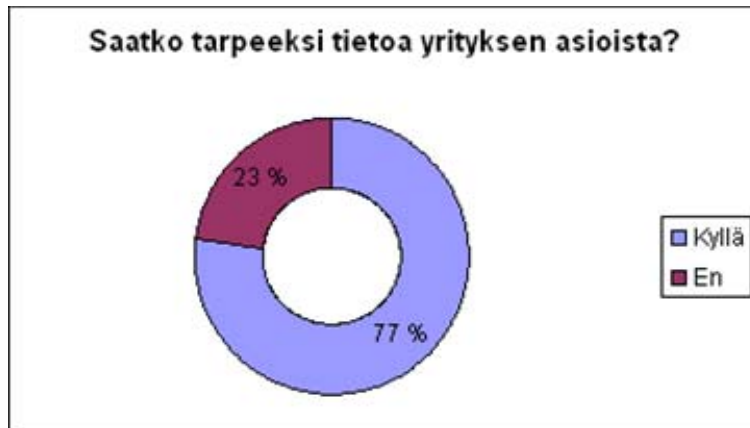


Kuvio 17: Mistä ensisijaisesti saat/haet tietoa?

6.6 Tiedon kulun kuvaaminen

Diacorin henkilöstölle tehdyissä työtyytyväisyyskyselyissä on toistuvasti tullut esille tyytymättömyys sisäiseen tiedonkulkuun. Kuitenkin epäselväksi on jäänyt se, ollaanko tyytymättömiä

tiedonkulkuun lääkäriaseman tai hallinnon sisällä vai näiden välillä. Tietoa on varmasti tarpeeksi tarjolla, kysymys on sen tavoittamisesta (kuvio 18). Mitkä ovat ne keinot, jakelut ja kanavat, joilla tieto saadaan oikea-aikaisesti, tasapuolisesti ja tehokkaasti oikeille vastaanottajille.



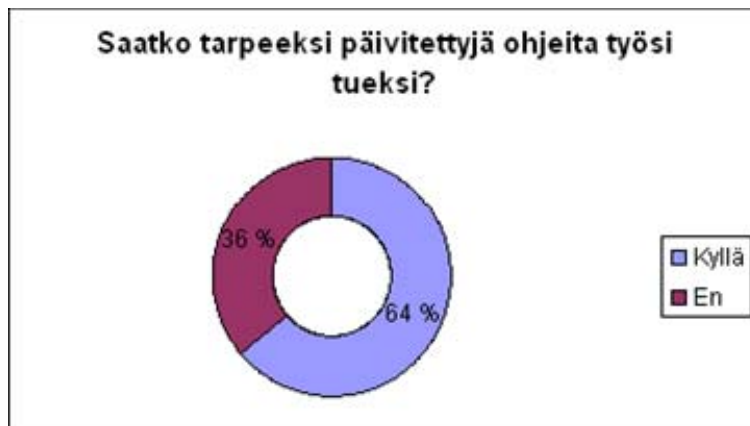
Kuvio 18: Saatko tarpeeksi tietoa yrityksen asioista?

Kääntöpuoli tiedon kulkemattomuudessa on se, että sitä kulkee liikaa ja väärille henkilöille (kuvio 19). Tämä voi olla jopa suurempi ongelma kuin se, että tietoa ei tule tarpeeksi. Tiedottamisen lisääminen on huomattavasti helpompaa kuin sen rajoittaminen ilman, että se koetaan tiedon panttaamisena. Projektissa toivottiin kommentteja myös tästä.



Kuvio 19: Vastaanotatko itsellesi tarpeetonta tietoa?

Kysymyksen 2 tulos ("Saatko tarpeeksi päivitettyjä ohjeita työsi tueksi?" (jopa 36 % vastaa ei), on yllättävä siinä valossa, että lähestulkoon kaikki ohjeet ovat intranetissä (kuvio 20). Onko mahdollista, että ohjeita päivitetään intranetiin "hiljaa", jolloin ne ovat siellä, mutta henkilö ei huomaa ohjeen ilmestymistä. Olisiko tähän löydettävissä ratkaisu esim. koordinoitinkokouksista? Kehityspäällikkö voisi tehdä/kertoa mitkä ohjeet on päivitetty, jotta viesti menee perille myös toimintoon. Vai edellytetäänkö tässä jokaisen omatoimisuutta?



Kuvio 20: Saatko tarpeeksi päivitettyjä ohjeita työsi tueksi?

Tiedon oikea-aikaisuutta on kommentoitu kysymyksessä 1: tietoa tulee, mutta verrattain myöhään. Tästä on kommentteja myös muiden avointen kysymysten kohdalla.

Intranet saa tiedotuskanavien toimivuuden osalta odotetusti huonoimman arvion, joka kuitenkin on 3 (asteikko 1 - 5) eli ei siltikään huono. Sähköpostin arvio 4,1 antaa viitteitä siitä, että omatoiminen intranetin lukeminen on passiivista, kun taas sähköpostissa tieto annetaan vastaanottajalle etsimättä. Huolestuttavan, mutta ehkä odotetun, suuren arvion saa "Muu kanava", joka useimmin on puskaradio. Tämä kanava on tehokas, mutta epävirallinen ja epäluotettava.

6.7 Sisäisen viestinnän merkitys Diacorissa

Kysymys nro 6 oli: "Henkilöstökyselyssä tiedotus saa meilläkin vain välttäviä arvosanoja. Mistä Sinun arviosi mukaan tässä on kyse?". Tähän kohtaan tuli paljon arvioita, joissa lähes poikkeuksetta ajateltiin tiedottamista ylhäältä alaspäin, vastakkaissuuntainen tiedottaminen on tässä jätetty huomiotta kokonaan. Vastaukset jakautuivat tasaisesti seuraaviin kokonaisuuksiin:

- Tiedottamisen oikea-aikaisuus.
- Yrityskulttuuri yhteisistä asioista tiedottamisesta (mm. henkilöstöasiat): niukkaa ja asiallista.
- Puskaradion merkittävä rooli.
- Jokaisen oma velvollisuus on olla tiedonhankinnassa aktiivinen, vastuuta ei voi siirtää muille.
- Tiedon kulkeminen eteenpäin esimerkiksi koordinoitokouksista, onko pelkän pöytäkirjan varassa vai avataanko asioita enemmän asemalla.

- Intranetin toimivuus.

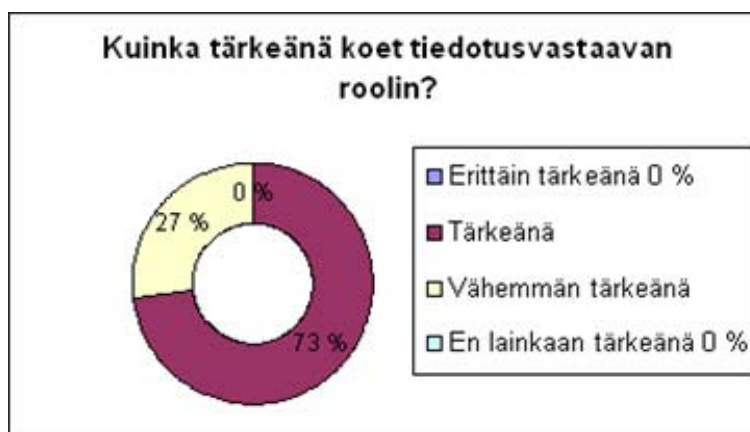
6.8 Tiedotusvastaavan rooli

Tiedotusvastaavista 8 % päivittää yksikkösivuja päivittäin, suurin ryhmä 62 % päivittää sivuja 1 - 2 kertaa kuukaudessa ja jopa 15 % sitäkin harvemmin (kuvio 21). Tiedottamisen ja tiedon kulun kannalta päivittämisen tiheys on merkittävän pieni ja tiedotusvastaavan rooli kyseenalainen.



Kuvio 21: Kuinka usein päivität intran yksikkösivuja?

Tärkeänä tiedotusvastaavan roolin kokee valtaosa, 73 % vastaajista (kuvio 22). Pääsääntöisesti tietoa saadaan ylhäältäpäin eli johtajilta, päälliköiltä, esimiehiltä ja muilta osastojen vastaavilta. Tietoa ei siis etsitä itse, vaan odotetaan, että se annetaan, jonka jälkeen se lisätään intranetin yksikkösivuille.



Kuvio 22: Kuinka tärkeänä koet tiedotusvastaavan roolin?

Esimiehet tukevat hyvin tiedotusvastaavan tehtävässä toimivaa, eli tehtävän toteuttamisen kannalta merkittävä tuki on olemassa. Yksi vastaaja ilmoittaa, että hän ei saa tukea sen enempää esimieheltä kuin kollegaltakaan.

Toiveita yksikkötiedottamisen kehittämiseksi on paljon. Ne jakautuvat seuraavasti:

- Valtaosa toivoi pelisääntöjä siihen, mitä yksikkösivuilla tiedotetaan, miten tiedotetaan, mitä sinne saa laittaa ja mitä ei.
- Toivottiin valmiita aiheita muilta osastoilta. Tässä törmätään taas siihen, onko tiedotusvastaavan rooli hankkia tietoa vai välittää tietoa.
- Ehdotettiin laitettavaksi sähköpostilla linkki intranetiin päivitettyihin tietoihin. Tämä on tietysti hyvä ”koirakoulu”, mutta toiminee vain hetken, kunnes henkilökunta on oppinut lukemaan yksikkösivuja. Toisessa kommentissa puolestaan toivottiin sähköpostin käytön vähentämistä.
- Motivaatiotekijänä haluttaisiin tietää intranetin lukijamääriä. Lukuja on ajettu ja todettu, että yksikkösivut ovat yksi luetuimpia kohteita. Tämän tiedon voisi hyvin jakaa ehdotetussa koulutuksessa.

6.9 Intranetin merkitys sisäisessä viestinnässä

Diacorin sisäisessä viestinnässä intranetilla on merkittävä rooli. Jopa niin merkittävä, että Diacorin henkilökunnalle intranet on synonyymi sisäiselle viestinnälle. Siksi sen kehittämisessä ja käytössä on oltava koko henkilöstö mukana, tavalla tai toisella. Jokaisen projektin perimmäinen tarkoitus on lisätä yrityksen tuottavuutta. Kuten jokaisen, myös intranet-projektin ennakkovalmistelu, selvitykset ja tarjouspyynnöt on tehtävä huolella. Ei riitä, että lopputuloksesta tulee hyvä, siitä on tultava erinomainen, koska erinomainen henkilöstö ansaitsee erinomaiset työkalut.

Ensimmäinen projekti (pilotti) käynnistyi juuri ennen kesälomia. Toisaalta se toi lisää vastausta, mutta toisaalta se myös hautautui taka-alalle liian pitkäksi ajaksi. Kysely tosin osoitti ennakoajatuksista huolimatta, että vastauksia saa, kun niitä kysyy. Tiedotusvastaaviksi ovat ehkä hakeutuneet henkilöt, jotka ovat valmiimpia osallistumaan ja kommentoimaan, kuin henkilöstö keskimäärin. Enemmistö tiedotusvastaavista pitää rooliaan tärkeänä, silti siihen voisi kiinnittää huomiota, jotta määrä saadaan nousemaan ja henkilöt valjastettua paremmin mukaan kehittämiseen.

Intranetin osuutta miettiessä herää väistämättä myös kysymys, mitä intranetin halutaan olevan. Ohjeet Diacorissa ovat missä tahansa mittakaavassa tarkasteltuna perusteelliset. Ohjeet on tehty jokaisesta prosessin vaiheesta ja ne ovat kaikkien saatavilla. Ohjeet ovat myös tilan-

teista, joissa prosessi keskeytyy yllättävästi esimerkiksi asiakkaan aggressiivisuuden ja uhkaavan tilanteen takia. Intranet olikin projektin päällä ollessa voittopuoleisesti suuri toimintaohjekäsikirja, manuaali, joka otetaan käyttöön ongelmatilanteissa. Tämän takia heräsinkin uuden projektin käynnistäminen, jossa keskityttiin nimenomaan intranetin uudistamiseen.

Silti on muistettava, että sisäisen viestinnän kehittämisessä on otettava huomioon kaikki mahdolliset viestinnän muodot, nykyaikana intranet ja muut sähköiset viestimet saavat vaarallisen paljon painoarvoa esimiestyön, kokousten ja palaverin kustannuksella. Erityisesti muutoksen johtamisessa on tärkeää muistaa, että sitouttaminen onnistuu parhaiten, kun henkilöstö pääsee osallistumaan muutokseen myös suunnitteluvaiheessa.

Kysymyksiä ovat mm.

- Kokous- ja palaverikulttuuri.
- Kuuntelemisen ilmapiiri vs. ohjeistus yksipuolisesti ylhäältä alas, tähän liittyen myös vuorovaikutus ja tilannelähtöisyys.
- Henkilökunnan ikä- ja taustarakente: on muistettava, että tuplatiedottaminen ei aina ole vain tuplatyötä, se voi myös olla tie viestin perillemenoon.
- Esimiesten kommunikointitaitojen parantaminen ja sitä kautta tasaisen laadun saavuttaminen tässäkin asiassa. On huomioitava, että kuuntelijoita ja lukijoita on monenlaisia.
- Vuorovaikutteisuus; kommunikointia ja tiedottamista pitäisi tapahtua myös alhaalta ylös.
- Intranetin jatkuva kehittäminen suuren uudistuksen jälkeen.

7 Diacor terveyspalvelut Oy: Intranetin uudistus -projekti

Pilottitutkimuksen jälkeen todettiin, että sisäinen viestintä kaipaa ryhtiliikettä ja pelkän sisällön päivittäminen ei riitä. Intranet oli jo vanha ja myös näytti siltä. Oli myös tiedossa, että internetsivujen uudistaminen piti toteuttaa ja samalla kertaa haluttiin uudistaa koko sähköinen visuaalinen ilme.

7.1 Intranet-projektin toteutus

Intranet-projekti alkoi lokakuussa 2009 ja päättyi kesäkuussa 2010. Sen aikana ideoitiin, kehitettiin ja testattiin sekä otettiin käyttöön Diacorin uusi intranet. Sovellusasiantuntijana ja -toteuttajana projektissa toimi ulkopuolinen yritys, joka toteutti intranetin teknisen uudistuksen. Diacorin edustajia projektiryhmässä oli neljä sekä projektin johtoryhmä.

Projekti eteni hyvin tiukassa aikataulussa ja haasteita kohdaten, mutta lopputuloksena uusi intranet otettiin käyttöön 1.4.2010. Tämän jälkeenkin sivuja kehitettiin ja korjattiin, mutta

tarkoitus oli, että jatkossa sitä tehtäisiin normaalina työnä muiden joukossa. Valitettavasti tekninen toimittaja ei lunastanut lupauksiaan, eikä uusi intranet toimi teknisesti sillä tasolla, millä sen oli tarkoitus toimia. Päätös projektin avaamisesta uudelleen on tehty ja tekninen toteutus toteutetaan uuden kumppanin kanssa hyläten uudistuksessa ensimmäiseksi valittu alusta. Tätä varten minua pyydettiin opinnäytetyöni puitteissa tekemään aktiivikäyttäjille kysely uuden intranetin toiminnasta, käyttöönotosta ja projektin tiedottamisesta. Koettiin, että tässä vaiheessa oli tärkeää saada selville käyttäjien, nimenomaan tiedon tuottajien ja päivittäjien kokemukset vuonna 2010 käyttöön otetusta intranetistä sekä projektin osalta ne asiat, joissa onnistuttiin ja epäonnistuttiin eniten.

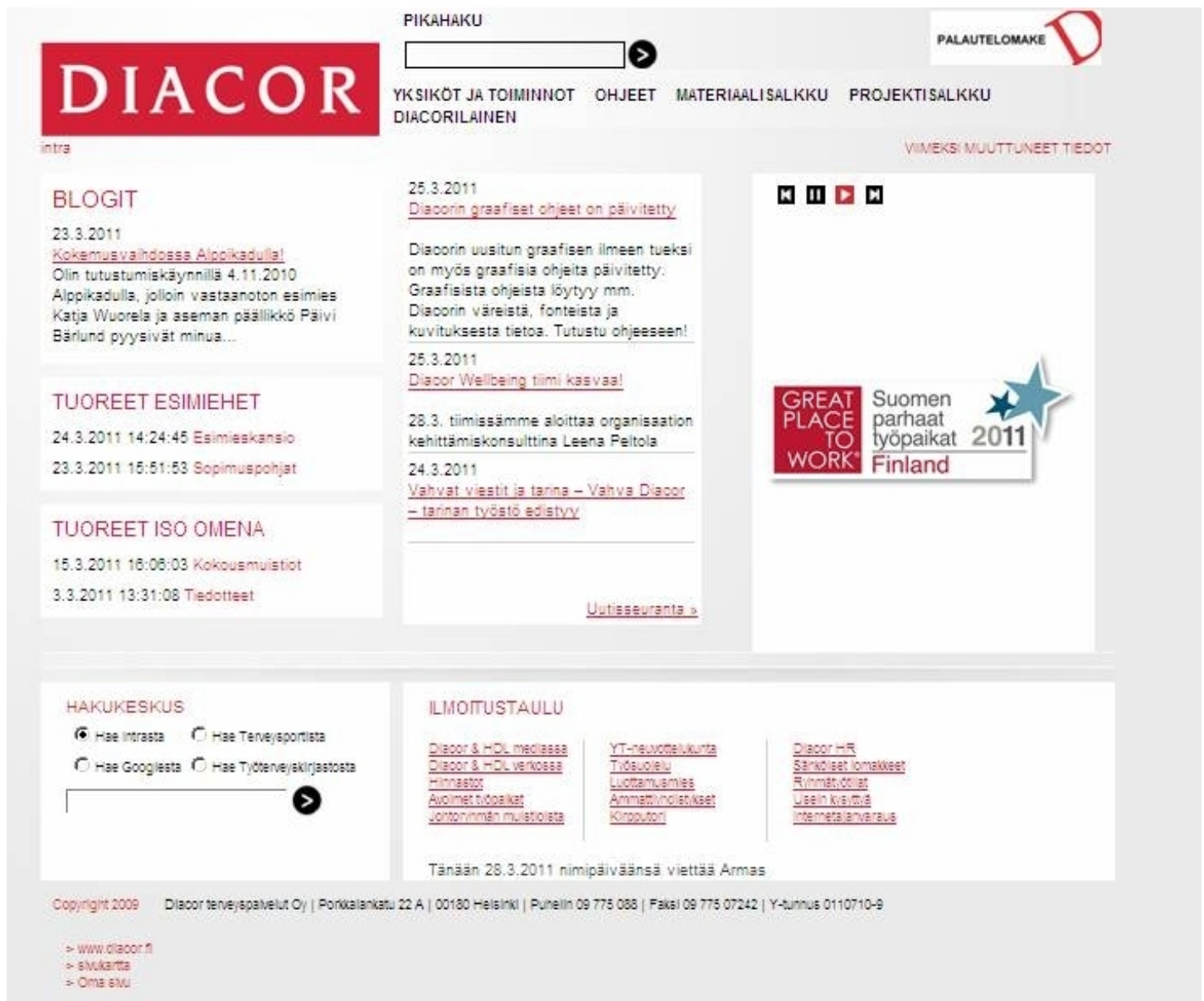
7.2 Intranet-projektin empiirisen aineiston hankinta

Tiedon saamiseksi toteutettiin tammikuussa 2011 uusi kysely sekä niille tiedotusvastaaville, jotka vastasivat edelliseen kyselyyn että palautevastaaville, joiden rooli tiedon päivittäjänä on kasvanut merkittävästi. Vastauslomake lähetettiin yhteensä 34 vastaajalle ja se oli mahdollista palauttaa joko paperille printattuna ja nimettömänä kuoressa tai sähköpostiliitteenä, jolloin vastaajan nimi selvisi tutkijalle. Vastaukset koottiin ja analysoitiin vastausajan päätyttyä. Vastauksia palautui kaikkiaan vain 12 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 35 %.

Kysely toteutettiin lauseentäydennystekniikalla, jossa lomake (liite 2) sisälsi 20 lauseenalkua, joita vastaajan tuli jatkaa. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jolloin tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja ihmistä suositetaan tiedon keruussa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja eikä todistaa tiettyä teoriaa tai hypoteesia. Myös kohdejoukko valitaan kvalitatiivista tutkimusta silmällä pitäen tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti. (Hirsjärvi ym. 2001, 155.)

7.3 Uuden intranetin rakenne

Suurimman muutoksen intranet koki ulkomuodossaan (kuvio 23) ja joitain uusia toimintoja otettiin käyttöön.



Kuvio 23: Diacoron uusi intranet, pääsivu (Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)

Entiseen intranettiin verrattuna ulkomuoto on selvästi raikkaampi ja nykyaikaisempi, mutta itse sisältö uudistui vähän. Yläpalkista avautuvat yksikkö- ja toimintoesittelyt, mm. kaikkien lääkäriasemien esittelyt. Ohjeet ovat puhtaasti ohjeita, jotka siirrettiin suurelta osalta vanhasta intranetistä sellaisenaan. Materiaalisalkun sisältö on sama, mutta nimi uusi ja se sisältää mm. hinnastot ja esitteet. Projektisalkku on uusi valikko ja sen tarkoituksena on, että osion alle kootaan yhteen kaikki Diacorissa käynnissä olevat projektit sekä projektityökalut. Täältä voi myös tarkastella projektien etenemistä, kokoonpanoja jne. Diacorilainen-osion alta löytyvät mm. henkilöesittelyt, ideaboksi, kirpputori, yksiköiden tavaratori, vapaa-ajan toiminta ja jokaisen omat sivut, joita jokainen päivittää itse. Tätä kautta pääsee myös blogeihin. Oikeaan yläkulmaan on lisätty vasta maaliskuussa 2011 palautelomakepainike, jota kautta pääsee kirjaamaan mm. asiakkaiden antamat suulliset palautteet.

Osio "Blogit" on täysin uusi ja sen pitämisen aloitti toimitusjohtaja. Tarkoituksena on, että jokainen johtoryhmän jäsen kirjoittaa vuorollaan blogiin omasta alueestaan, mutta myös kuka tahansa muu on tervetullut kirjoittamaan blogia. Käytäntö on osoittanut, että spontaanisuutta tässä ei juuri ole, vaan tekstit kiertävät viestintäjohtajan kautta. Kommentointi on vapaata ja sitä on, kirjoituksesta riippuen, vaihteleva määrä.

Vasempaan laitaan Blogien alle aukeaa jokaiselle personoitu aloitusvalikko työroolin mukaan. Esimerkkikuvassa (kuvio 23) aukeavat "Tuoreet esimiehet" ja "Tuoreet Iso Omena". Termit ovat ehkä hiukan epäonnistuneet, mutta tarkoituksena on, että näkyville tulevat tuoreimmat päivitykset näistä kategorioista. Tässä tapauksessa henkilö työskentelee esimiesroolissa ja Isossa Omenassa.

Keskimmäinen kolmesta sarakkeesta on varattu tuoreimmille uutisille ja se aukeaa kaikille samanlaisena. Sarakkeen alalaidasta pääsee uutisarkistoon, josta löytyvät kaikki intranetissä julkaistut uutiset. Oikean puoleisin sarake on ns. kuvakaruselli, jossa pyörivät vaihtuvat ajan-kohtaiset kuvat. Tässä esimerkissä (kuvio 23) näytön tarkasteluhetkellä on näkymään jäänyt Suomen parhaat työpaikat 2011 -kilpailun logo, joka muistuttaa Diacorin saavuttamasta kolmannelta sijasta suurten yritysten sarjassa. Kuvakaruselli on myös uutta intranetissä ja se on saanut paljon kiitosta raikkaudestaan. Karuselliin voi kuka tahansa lähettää kuvia julkaistavaksi ja siinä ovat pyörineet esimerkiksi henkilöstön ottamat luontokuvat.

Hakukenttiä etusivulla on kaksi, ylälaidassa ja vasemmassa alakulmassa oleva "Hakukeskus". Sen alla on linkki Diacorin www-sivuille, sivukarttaan ja omalle sivulle, joka löytyy myös palikin "Diacorilainen" alta.

Alalaidassa oleva "Ilmoitustaulu" on yksi käytetyimmistä osioista. Se sisältää linkkejä niihin toimintoihin, jotka ovat kaikkein suosituimpia intranetissä. "Ryhmätyötilat" oli yksi projektin tärkeimmistä tavoitteista ja se jäi saavuttamatta. Sen tarkoituksena oli kehittää eri ammattiryhmien, projektiryhmien, esimiesten jne. keskinäistä sähköistä työskentelyä sekä parantaa dokumentinhallintaa. Ryhmätyötila olisi myös mahdollistanut e-learningin. Tähän haasteeseen ei toimittaja lupauksistaan huolimatta pystynyt vastaamaan ja se onkin seuraavan version ensimmäisiä tavoitteita.

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 62) mukaan (ks. kuvio 11) intranet jäsentyy kuuteen alakohtaan. Vertailtaessa näitä kohtia Diacorin uuteen intranetiin, huomataan, että iso osa löytyy uudesta versiosta, mutta osaa ei (taulukko 2):

Ylätaso	Intranetin tyypillinen sisältörakenne (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 61.)	Diacorin uuden intranetin sisältörakenne
Uutiset	<ul style="list-style-type: none"> - sisäiset tiedotteet - lehdistötiedotteet - tiedotearkisto - medialeikkeet - Kauppalehti online -uutiset 	<ul style="list-style-type: none"> + sisäiset tiedotteet löytyvät yksiköittäin etusivulta + lehdistötiedotteet ja medialeikkeet löytyvät etusivun alapalkista - tiedotearkistoa ei löydy, linkki "Uutisseuranta" löytyy etusivulta, sen alta löytyvät noin puoli vuotta vanhat tiedotteet - Kauppalehden tai muun median online-uutisia ei löydy
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> - perehdytys - edut - työ ja terveys - vapaa-aika - avoimet työpaikat 	<ul style="list-style-type: none"> + löytyvät kaikki kohdasta intra - ohjeet - henkilöstöpalvelut. Avoimiin työpaikkoihin linkki myös etusivun alalaidassa
Työkalut	<ul style="list-style-type: none"> - sisäinen puhelinluettelo - haku - tuntiseuranta - sanakirja - matkalaskut - tukipyyntö 	<ul style="list-style-type: none"> - sisäinen puhelinluettelo löytyy erillisestä internet-pohjaisesta puhelinjärjestelmästä, kuvat vain yksilöittäin + hakukenttiä on kaksi, myös google, työterveyskirjasto ja terveystietokanta - tuntiseuranta tapahtuu erillisellä ohjelmalla, jolle ei ole linkkiä intranetissä + matkalaskut ja poissaoloilmoitukset linkkinä etusivun alapalkissa + alan sanakirja löytyy työterveyskirjastosta ja terveystietokannasta - tukipyyntöä ei löydy
Projektit	<ul style="list-style-type: none"> - kalenteri - dokumentit - muistiot - organisaatio 	<ul style="list-style-type: none"> + projektisalkku löytyy etusivun yläpalkista, projektisalkussa projektiesittelyt ja projektityökalut
Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> - visio ja tavoitteet - prosessit 	<ul style="list-style-type: none"> + arvot, missio, visio ja strategia löytyvät kohdasta Ohjeet

	<ul style="list-style-type: none"> - projektiohjeistot - tuotteet ja brändit - ympäristöohjeisto - organisaatio - yhteistyökumppanit - historia 	<ul style="list-style-type: none"> + prosessit on nimetty "Yksiköt ja toiminnot" + projektiohjeistot löytyvät projektisalkusta, etusivun yläpalkista - tuotteita ei löydy + ympäristöohjeisto löytyy ohjeiden alta - organisaatiokaaviota ei löydy intranetistä - yhteistyökumppaneita ei löydy intranetistä + historia löytyy intra - materiaalisalkku - julkinen materiaali
Kirjasto	<ul style="list-style-type: none"> - dokumenttipohjat - sanasto - yrityspresentaatiot - esitemateriaalit - arkisto 	<ul style="list-style-type: none"> + dokumenttipohjat, yritysesittelyt ja esitemateriaalit löytyvät intra - materiaalisalkku - julkinen materiaali + sanasto löytyy työterveyskirjastosta ja terveysportista linkin alta - varsinaista arkistoa ei löydy, puoli vuotta vanhat tiedotteet löytyvät etusivulta linkin "Uutisseuranta" alta, sitä vanhempia ei löydy

Taulukko 2: Intranetin tyypillinen sisältörakenne (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 62) vertailtuna Diacorin uuteen intranetiin (Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)

Kuivalahden ja Luukkosen (2003) tekemän sisältörakenteen eri osa-alueet löytyvät kohtuullisen hyvin myös Diacorin uudesta intranetistä. Sisällössä on kuitenkin myös selkeitä puutteita, kuten arkiston puuttuminen. Tutkimuksen empiirisistä tuloksista löytyy sama epäkohta kuin yllä olevasta vertailusta: puhelinluettelo yksiköittäin valokuvineen puuttuu kokonaan, tämä koettiin selvästi paremmaksi vanhassa intranetissa.

Markkinoinnillisesti yhteistyökumppaneiden ja tuotteiden puuttuminen on iso puute. Aiemasta intranetistä löytyi mm. perehdytyspeli, jonka avulla voi sähköisesti tutustua Diacorin organisaatioon ja palveluihin. Tämä on jäänyt uudesta versiosta kokonaan pois.

7.4 Organisaatioviestinnän ja sisäisen viestinnän rooli Diacorissa

Vertailtaessa organisaatioviestinnän ja sisäisen viestinnän eri muuttujia toiminnan suhteen Diacorin uuteen intranetiin, painottuu Diacorin intranet hyvin paljon tuottavuuteen ja yksisuuntaiseen tiedottamiseen (taulukko 3):

Organisaatioviestintä: tavoitteet	Sisäinen viestintä: tavoitteet	Diacorin intranetin tavoitteet	Ero
<ul style="list-style-type: none"> - työn mielekkyys - sähköpostin määrä vähenee - viestin perillemenon nopeus ja varmuus - viestin muuttumattomuus - asian tärkeys - kustannukset - palautteen antamisen mahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - työn tuottavuus - esimiesten työkalu viestin välittämiseksi - pitää henkilöstön tietoisena muutoksista ja organisaation asioista - parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta - tietovarasto - ohjekirja 	<ul style="list-style-type: none"> - ohjeistava - tehokas - interaktiivinen - aktivoiva - tiedottava 	<ul style="list-style-type: none"> - Diacorin intranet on selkeästi informatiivinen - ei mahdollista kaksisuuntaista keskustelua - mahdollisuus antaa palautetta palautelomakkeen kautta, tosin se ei ole suotavaa, koska ko. lomake on tarkoitettu asiakaspalautteen välittämiseen - palvelee tiedottamista alaspäin - arkisto puutteellinen, ei mahdollista uutisten tarkistamista yli puolen vuoden jälkeen - luettava joka päivä ja usein, näkyvillä vain kolme viimeisintä uutista

Taulukko 3: Organisaatioviestinnän, sisäisen viestinnän ja Diacorin intranetin tavoitteiden vertailua.

Diacorin intranet ei kokenut sisällöllisesti suuria muutoksia projektin aikana ja se on varmasti asia, jota kritisoidaan. Odotukset olivat tutkimuksen mukaan korkealla, mutta lopputulos ei vastannut sitä, mitä odotettiin. Toiminnollisesti intranet sisältää työntekijä- ja lähiesimiestäsolle sen ohjeistuksen, joka päivittäiseen työn tekemiseen tarvitaan. Pääliikötasolla tietokanavia on paljon muitakin ja intranet on vain pieni osa työkaluista.

7.5 Intranet-projektin empiiriset tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan intranet-projektin jälkeen tehdyn tutkimuksen tuloksia. Tutkimus toteutettiin lauseentäydennystekniikalla. Yksityiskohtaiset lauseenjatkot löytyvät liitteestä 3.

7.5.1 Intranet-projektista tiedottaminen

Uuden projektin aloittamisesta tiedotettiin vanhassa intranetissä ja se viesti tavoitti osan, osaa ei. Pääsääntöisesti kuitenkin koettiin, että uudesta kehitysprojektista sen alkuvaiheessa tiedotettiin hyvin. Projektin edetessä tiedottaminen kuitenkin hiipui, väliaikatietoja annettiin julkisiksi vasta hyvin loppuvaiheessa projektia. Tämä näkyi myös vastaajien mielipiteissä, joissa hyväksi tiedottamisen koki enää vain 40 %.

Käyttöönotto tiedotettiin näkyvästi, mutta vielä viime metreillä projektiryhmässä huomattiin, että sivujen päivittämisessä oli ongelmia ja puolet henkilöstöstä puuttui henkilökuntalistalta. Tämä aiheutti takaisinvedon ja ohjausryhmä päätti, että uusi intranet julkaistaankin vasta viikko myöhässä. Todennäköisesti tämä aiheutti myös kriittisempää suhtautumista tulevaan työkaluun, koska jo ennen aloitusta jouduttiin ilmoittamaan, että sovellus ei toimikaan kuten sen pitäisi.

Tutkimukseen vastanneiden mielestä epäselväksi jäi sekin, että koska intranet todella valmistuu. Projektin valmistumisesta ilmoitettiin, mutta sivujen päivittäminen jatkui pitkälle sen jälkeenkin. Tässä olisi pitänyt miettiä itse viesti tarkemmin, puhutaanko intranetin valmistumisesta vai kerrotaanko, että puitteet ovat olemassa, mutta sisällön päivittymiseen menee tietty määrä aikaa. Myös tämä tuli tutkimuksessa selvästi esille, vastaajat olisivat kaivanneet enemmän tietoa siitä, miten järjestelmä tulee vielä muuttumaan, miten sitä jatkossa kehitetään ja missä vaiheessa se tiedotettavalla hetkellä oli. Tiedostojen puuttuminen järjestelmästä aiheutti epävarmuutta, koska tiedostot eivät joko löytyneet tai auenneet oletetulla tavalla.

Muutosvastarinta projektille ilmeni vasta jälkikäteen. Alkuun odotukset olivat suuria ja uudelta intranetiltä odotettiin paljon. Kun valmistuminen ei kuitenkaan toteutunut kuten suunniteltiin ja lopputulos oli epäonnistunut, ilmeni muutosvastarinta vasta uuden intranetin käyttöönottovaiheessa. Keskeneräisen tuloksen julkistaminen oli virhe eikä sen vaikutuksia mietit-

ty loppuun asti. Myös tämä nousi esille vastaajilta, toivottiin, että testataan ja päivitetään ensin ja otetaan vasta valmis tuote käyttöön.

7.5.2 Uuden intranetin käytettävyys

Alkuvaiheen reaktiot uuden intranetin käytettävyydestä olivat hyvin vaihtelevia. Suurelta osin vastauksista paistoi läpi pettymys, jota lisäsi vielä se, että vanha versio poistettiin käytöstä hyvin nopealla aikataululla. Kaikki tieto ei ollut ehtinyt päivittyä uuteen, kun vanha jo poistettiin. Tämä puutteellisuus päivityksen suhteen nousee selvästi esiin vastauksissa.

Sisällön päivittämiseen koulutettiin kaikki kehityspäälliköt, jotka siirsivät vanhasta intranetistä oman alueensa sisällön uuteen intranetiin. Tässä vaiheessa aliarvioitiin tiedotus- ja palautevastaavien koulutuksen tarve. Itse tekstiä on helppo päivittää uuteen intranetiin, mutta kuvien, taulukoiden ja dokumenttien liittäminen tekstiin on varsin monimutkaista. Projektiryhmän jäsen Mari Sundberg teki helppokäyttöisen ohjeen näiden liitteiden lisäämiseksi ja se toimitettiin kaikille päivittäjille, mutta vasta jälkikäteen, kun ongelmia alkoi olla useammalla henkilöllä.

Tutkimuksessa tiedotus- ja palautevastaavat totesivatkin hyvin yksimielisesti, että koulutusta ja neuvontaa ei ollut tai että se oli hyvin vähäistä ja puutteellista. Jotkut kokivat, että olivat oppineet uuden intranetin toiminnot kokeilemalla ja itseoppimalla, myös ns. kantapään kautta yrittämällä. Jonkin toisen alan työyhteisössä itseoppineiden osuus olisi varmasti suurempi, mutta hoitoalalla tietokoneiden käyttö ei ole niin tavallista eikä sujuvaa, että uskallettaisiin lähteä kokeilemaan itse. Ensimmäinen päivitys sujui noin puolella vastaajista hyvin ja toisella puolella huonosti. 50 % huonosti on todella suuri määrä, kun projektin tavoitteena oli kuitenkin saada intranet, joka on joustava, josta löytää asiat ja jota on helppo päivittää. Vastaajat olisivat toivoneet enemmän ohjeistusta, sekä kirjallista että henkilökohtaista opetusta ja uuden rakenteen esittelyä ja läpikäymistä. Tutkimuksen tekohetkelläkin ohjeistus koettiin olemattomaksi ja oman aktiivisuuden varassa olevaksi. Edelleenkin puuttuivat kunnon ohjeet päivitykseen. Uuden ongelman oli tuonut myös se, että vaikka kaiken teki oikein, ei itse sovelus toiminut niin, että päivitys olisi onnistunut.

Tutkimuksessa pyydettiin myös arvioimaan uutta intranetiä ja sen toiminnallisuutta kuukauden käytön jälkeen. Edelleen uusi intranet koettiin keskeneräiseksi eikä haettuja tietoja löytynyt. Vaikka uudessa intranetissä oli kaksikin hakukenttää, kun edellisessä oli vain yksi, koettiin, että hakua käyttämälläkään ei löydetty kaivattua tietoa. Todennäköisesti tämä on johtunut enemmänkin siitä, että kyseistä tietoa ei oltu päivitetty uuteen intranetiin kuin siitä, ettei hakutoiminto olisi toiminut. Uuden sivuston käyttöönotto kyseenalaistettiin ja pohdittiin sen todellista paremmuutta verrattuna vanhaan intranetiin. Edelleen uuden dokumentin luominen intranetiin oli helppoa, mikäli se oli vain suoraan intranetiin kirjoitettua tekstiä, mutta

liitteiden ja kuvien lisäämisessä oli jatkuvia hankaluuksia. Tässä vaiheessa ilmeni myös uusi ongelma vietyjen liitteiden arkistoksi tarkoitettussa kirjastossa. Kaikki tekstidokumentit tallentuvat samaan kirjastoon satunnaisessa järjestyksessä. Intranetin päivityksen edetessä kirjastoon kertyi satoja dokumentteja, joiden joukosta piti löytää omansa käymällä kaikki järjestyksessä läpi. Tähän toivottiin jotain hakumahdollisuutta esimerkiksi dokumentin tallentajan nimellä tai päivämäärällä hakua.

Myös olemassa olevan dokumentin päivittämisessä ilmeni samanlaisia haasteita, erityisesti, kun päivitettävä kohde sisälsi liitteitä. Pelkkä liitteen päivittäminen ei tuonut päivitettyä versiota automaattisesti näkyviin, vaan se piti päivittää ensin kirjastoon, josta se haettiin näkyville intranetiin.

Vaikka kaikki vastaajat olivat päivittäjiä ja siten keskimäärin aktiivisempia käyttäjiä kuin muut, eivät hekään kokeneet, että asioiden löytäminen uusilta sivuilta olisi helppoa. Asioiden koetaan olevat monen klikkauksen takana, alasivuja aukeaa liikaa ja pikalinkkejä pitäisi olla enemmän. Nyt pikalinkit ovat käytössä lähinnä henkilöstöhallinnon ja viestinnän toimintoihin, eivät perustyöhön.

Kaikista pettymyksistä huolimatta vastaajat löysivät uudesta intranetista myös hyviä puolia. Uusi yleisilme koettiin selkeäksi, kuvat olivat uutta ja auttoivat myös asiakaspalvelussa. Käytettävyyden osalta positiivista oli tekstisivujen päivittämisen helppous. Hakuominaisuudet saivat myös kiitosta. Vaikka haku ei toimi täydellisesti, on se kuitenkin iso parannus edelliseen intranetiin verrattuna.

7.5.3 Intranetin kehittäminen

Vastaajilta kysyttiin heidän vaikutusmahdollisuuksiaan uuden intranetin kehittämiseen. Valtaosa vastaajista ei kokenut, että he olisivat päässeet vaikuttamaan projektiin mitenkään. Mielienkiintoisia vastauksia olivat vastaukset ”ei tietoa”, eli henkilö ei itsekään tiennyt oliko hän ollut vaikuttamassa vai ei.

Ehdotukset intranetin kehittämiseksi olivat hyvin käytännönläheisiä ja toiveet pieniä. Toivottiin esimerkiksi, että haku toimisi nopeammin, tulostaminen olisi helpompaa, ohjeet aukeaisivat nopeammin, tuotteet löytyisivät helpommin ja että henkilökunta olisi mahdollisuus saada näkyviin lääkäriasemittain. Henkilökunnan näkyminen lääkäriasemittain oli mahdollista vanhassa intranetissä ja silloisten käyttäjälaskureiden mukaan toiminto oli hyvin suosittu. Uudessa se ei ole mahdollista ja tutkimuksessa nousi useassa kohdassa esille, että käyttäjät kaipaavat tätä mahdollisuutta takaisin. Pikalinkit eri toimintoihin mainittiin myös useassa vastauksessa, intranet koettiin nimenomaan perustyön työvälineenä.

Alkuperäinen idea oli, että uudesta intranetistä muodostuisi interaktiivinen kohtaamispaikka ja myös tämä toive tuli vastauksissa esille. Vastaajat toivoivat, että intranetissä voisi nimenomaan käydä keskustelua, käyttää ryhmätyötiloja uutena työskentelytapana ja saada siitä monimuotoisemman työkalun. Toiveena oli myös se, että jokainen voisi profiloida oman sivunsa itse, jolloin jokainen voisi muodostaa itselleen toimivimman aloitussivun. Päivityksen suhteen toivottiin myös mahdollisuutta muokata ulkoasusta elävämpää ja värikkäämpää, mahdollisuutta käyttää helpommin kuvia, värejä ja videoita.

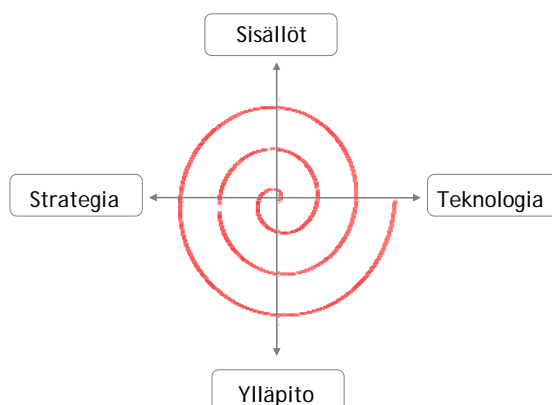
Kaikesta kritiikistä huolimatta kokonaisuutena intranetin uudistus koettiin hyväksi. Projektia moitittiin projektina ja toivottiin opittavan virheistä. Vain neljä vastaajaa koki, että koko uudistus oli tarpeeton ja vanha intranet oli parempi.

7.6 Intranet-projektin johtopäätökset ja pohdintaa

Yksi merkittävä syy tällaisen projektin epäonnistumiseen Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 101) mukaan saattaa olla strategisen näkemyksen ja menetelmäosaamisen puute. Kun lähdetään liikkeelle teknologiapainotteisesti, kuten tässä, jää usein miettimättä, miten koko projekti ja sen lopputuotos palvelee ja kehittää työyhteisön keinoja saavuttaa parempaa tulosta. Toinen ongelma, joka toteutui myös Diacorin intranet-projektissa, oli se, että uskottiin, että esimerkiksi tiedotusvastaavat alkaisivat käyttäytyä eri tavalla kuin aiemmin ja uuden työkalun myötä muuttuisivat taikasauvan heilautuksesta sisällöntuottajiksi. Unohdettiin se valitettava tosiasia, että esimerkiksi tietoteknisten välineiden käyttö hoitoalalla on selvästi vähäisempää ja osaaminen merkittävästi keskimääräistä huonompaa. Sairaanhoidajat osaavat korjata ihmistä, mutta eivät päivittä intranetiä. Saman toteavat Edenius ja Borgerson (2003, 133 - 134) tutkimuksessaan, jonka mukaan omana alansa asiantuntija muuttuu yleisosajaksi, kun hänet pakotetaan tekemään asioita oman kompetenssinsa ulkopuolelta.

Projektin onnistumisen kannalta myös Peng ja Litteljohn (2001, 362) ovat tehneet sen päätelmän, että tehokas viestintä on projektin tehokkaan toteutuksen edellytys, mutta se ei silti takaa toteutuksen tehokkuutta. Suunnitelmia ja ennakointia viestinnän suhteen tarvitaan projektin joka vaiheessa, mutta tärkeintä olisi silti miettiä tarkkaan se lopputulos, jota haetaan.

Kuviossa 24 kuvatun Alamäen ja Luukkosen mallin mukainen eteneminen seuraavassa korjaavassa projektissa olisi todennäköisesti paljon tuloksekkaampaa (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 101 - 102).



Kuvio 24: Alamäen ja Luukkosen menestyksen sykli (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 101.)

Mallin mukaisesti edetään strategiasta sisältöjen määrittelyjen kautta teknologiavalintoihin ja siitä edelleen ylläpitoratkaisuihin. Viestintä projektin vaiheista on olennainen osa tätä mallia. Mielestäni jatkoprojektiin pitäisi ottaa mukaan ja kuunnella myös niitä käyttäjiä, jotka eivät koe viestintää omaksi vahvuudekseen. Luonnollisesti mukana on oltava myös viestinnän ammattilaisia visioimassa ja vaikuttamassa myös rohkeiden ratkaisujen tekemiseen. Tässä projektissa on kuitenkin otettava huomioon henkilökunnan omaleimaisuus ja muistettava, että intranet on työkalu, josta pitää olla hyötyä ja apua. Intranet on koko henkilöstöä varten, ei vain osaa siitä. Viestinnällisesti on myös pidettävä mielessä, että intranet ei ole yksi iso väline vaan viestintäkanava.

Sisältöjen osalta projekti olisi ollut hyvä paikka miettiä, onko sisältö juuri sitä, mitä sen halutaan olevan. Uusia sisältörakenteita olisi voinut miettiä ennakkoluulottomammin, sillä tässä versiossa siirrettiin vanha intranet uusiin vaatteisiin puuttumatta mitenkään siihen, onko sisältö ajanmukainen ja järkevä. Projektissa tavallaan pakotettiin vanhan intranetin sisältö uusien otsikoiden alle eikä tehty asiaa sisältölähtöisesti ja käyttäjäystävällisesti.

8 Yhteenveto

Ensimmäisenä alaongelmana oli kuvata, mitä organisaatioviestintä on ja mitä se on Diacorissa. Toisena alaongelmana oli kuvata organisaatioviestinnän rooli sisäisessä viestinnässä ja sen rooli Diacorissa. Organisaatioviestinnälle ominaista ovat organisoidut puitteet, tavoitteellisuus ja teknisten viestinten käyttö. (Åberg 2010.) Diacorista puuttuu selkeä viestintästrategia, joka loisi puitteet kaikelle yrityksessä tapahtuvalle viestinnälle. Organisaatioviestintä Diacorissa on kaikkea sitä viestintää, jota yrityksessä tapahtuu, pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin. Viestin-

nän tavoite on antaa henkilöstölle työkaluja jokapäiväiseen työhön, ohjeita yrityksen arvojen ja strategian noudattamiseen tavoitteena saavuttaa yritykselle asetettu visio, päämäärä. Intranet toimii myös esimiesten korvaamattomana työvälineenä, sieltä löytyvät kaikki henkilöstöhallintoon liittyvät ohjeet ja lomakkeet. Myös työntekijän on mahdollista tarkistaa mihin tahansa henkilöstöhallinnon asiaan liittyvää tietoa intranetistä, mutta useimmin se kuitenkin tehdään kysymällä esimieheltä.

Kolmantena alaongelmana oli kuvata sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät ja mitä ne ovat Diacorissa. Sisäisen viestinnän merkitys on Diacorissa todella suuri, koska alalle tulee paljon ohjeistuksia ja velvoitteita. Tässä kokoukset näyttelevät edelleen suurempaa osaa kuin sähköiset viestimet. Ohjeet kerrotaan lähiesimiehille kuukausittaisissa kokouksissa ja he jalkauttavat uudet ohjeet ja toimintatavat eteenpäin alaisilleen. Kaikki ohjeet päivitetään intranetiin samoin kuin näiden kokousten pöytäkirjat, jotka toimivatkin tärkeinä tiedonhakupaikkoina. Ilman tätä toimivaa mallia ei terveydenhuoltotyötä voitaisi nyky-yhteiskunnassa tehdä.

Neljäntenä alaongelmana oli kuvata viestin perillemenon haasteet ja mitä ne ovat Diacorissa. Diacorissa haasteen viestinnälle, erityisesti sähköiselle viestinnälle, asettaa alalle ominainen toimintaympäristö. Hoitohenkilöstön sähköisten viestintien käyttötaidot eivät ole ei ole erityisen korkealla tasolla. Tästä esimerkkinä uuden intranetin blogi, jonka oli tarkoitus olla kaksisuuntainen keskustelukanava toimitusjohtajan ja henkilöstön välillä. Johtoryhmä on ansiokkaasti kirjoittanut blogejaan, mutta niiden kommentointi ja keskustelun jatkaminen on todella harvinaista. Tämä on uusi toimintatapa alalla eikä siihen ole lähdetty innokkaasti mukaan. Vuosien päästä Diacor saattaa olla tässäkin edelläkävijä ja toimintatapa on täysin normaali, vielä se ei ole sitä.

Viidentenä alaongelmana oli kuvata sisäisen viestinnän vaikutuksia ja mitä ne ovat Diacorissa. Kuudentena alaongelmana oli kuvata miten intranet toimii sisäisessä viestinnässä ja miten se toimii Diacorissa. Intranetin rooli sisäisessä viestinnässä on erittäin merkittävä, intranetista on tullut itsestäänselvyys jokaiselle isommalle yritykselle. Myös Diacorissa sen rooli on merkittävä ja edelleen kasvamaan päin. Nimenomaan tästä kasvavasta roolista lähti myös tarve intranet-projektille ja sen toimintojen kehittämiseksi. Vielä ei olla siinä pisteessä, johon on tavoite päästä, mutta Diacor on ottanut askeleen oikeaan suuntaan ja vastaanottavainen muutoksille tässäkin asiassa.

Tämän opinnäytetyön pääongelma oli miten Diacor terveystalvelut Oy:n sisäistä viestintää voidaan kehittää intranetin avulla. Aihe on sinänsä hyvin yleinen ja varmasti helposti yleistettävissä muillekin aloille. Hoitoalalla sähköisten viestimien käyttö ei ole kovinkaan korkealla tasolla. Intranetiä käytetään lähinnä ohjevarastona, josta voidaan tarkistaa toimintatapoja tai esimerkiksi tulostaa potilaalle hoito-ohje mukaan. Intranetin käyttö viestinnän kaksisuuntaisena keskustelukanavana on hyvin vähäistä lähes olematonta. Tilanne saattaa vastata pienen yrityksen tilannetta, jossa esimerkiksi levyasema ajaa tätä asiaa ja muu kommunikaatio tapahtuu esimerkiksi keskustelemalla.

Tulokset varsinaisessa tutkimuksessa eivät olleet yllättäviä. Projekti ei onnistunut projektina kovinkaan mallikelpoisesti ja se ei voi olla vaikuttamatta lopputulokseen. Käyttäjät kokivat, että uudistus sinänsä oli odotettu ja toivottu, mutta sen toteutus ei vastannut sitä, mitä projektin alussa luvattiin. Keskenäisyys näkyi lopputuloksessa selvästi. Projektiryhmä oppi varmasti paljon asioita seuraavaa projektia varten ja Diacorissa onkin jo otettu käyttöön intranetin ulkopuolella projektikansio, jossa on hyvät ja kattavat ohjeet, kuinka projektia kuljetetaan eteenpäin ja kuinka vältetään suurimmat virheet.

Yrityksen johdon tahtotila on, että yrityksessä saataisiin aikaan keskustelua henkilöstöä puhuttavista asioista, jotka usein liittyvät työsuhteeseen, työolosuhteisiin ja kaikkeen muuhun kuin itse potilastyöhön. Intranet tarjoaa tähän hyvän mahdollisuuden ja sisäistä viestintää on helppo kehittää nimenomaan intranetin puitteissa. Kriittisintä tässä on asenteen ja atk-taitojen kehittäminen sille tasolle, että siitä tulee luonnollinen osa päivittäistä kommunikaatiota.

Tämän aiheen teki haastavaksi erityisesti se, että se on niin yleinen. Viestintää on tutkittu pitkään ja siitä löytyy materiaalia erittäin paljon. Vaikeus opinnäytetyön aloittamiseen olikin ehkä eniten siinä, että suuresta määrästä tietoa ei saanut kiinni siitä yhdestä, joka veisi asiaa eteenpäin. Toinen haaste tulee siitä, että on liian lähellä tutkittavaa kohdetta, eikä näe metsää puilta. On hankalaa huomioida aiheeseen läheisesti liittyviä asioita, jotka kuitenkin ovat hyvin olennaisia toiminnan kannalta. Tällaisesta esimerkkinä on vaikkapa se, että miksi ei nähty vielä paljon enemmän vaivaa ja uudistettu myös sisältöä. Kehittämiseen olennainen jo olemassa olevan kyseenalaistaminen unohtui kokonaan ja lopputuloksesta tuli keskinkertainen. Todellinen uudistus puuttui koko hankkeesta.

Itse opinnäytetyöprosessi on ollut raskas, mutta palkitseva. On ollut hienoja hetkiä, kun on huomannut, että oppiminen jatkuu yhä. Tämän aiheen työstäminen ei varmasti jää tähän,

vaan jatkuu työn puitteissa edelleen. Siitä ei tehdä enää opinnäytetyön kaltaista koostetta, mutta käytännön työlle luotavat uudet toimintatavat ja työkalut puhuvat puolestaan.

Lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen inhimillistä tuloksen-
tekoa. Juva: WSOY.

Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A. & van der Molen, M. 2010. Horizontal and verti-
cal communication as determinants of professional and organisational identification. Emerald
Review. Vol. 39, No. 2, pp. 210 – 226. Emerald Group Publishing Limited.

Edenius, M. & Borgerson, J. 2003. To manage knowledge by intranet. Journal of Knowledge
Management, Vol. 7, No. 5, pp. 124 – 136. MCB UP Limited.

Fiske, J. 1996. Merkkien kieli johdatus viestinnän tutkimiseen. 4. painos. Jyväskylä: Vastapai-
no.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.—7. painos. Vantaa: Kustan-
nusosakeyhtiö Tammi.

Hurskainen, E. 2008. Tunnet sen sydämessäsi Aurora Karamzin ja äidin tehtävä. Helsinki: Kir-
japaja.

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

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Por-
voo: Infor.

Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Juva: WSOYpro.

Karlöf, B. 1998. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Vantaa: WSOY.

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

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edi-
ta Prima Oy.

Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Juva:
WSOYpro.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Peng, W. & Litteljohn, D. 2001. Organisational communication and strategy implementation –
a primary inquiry. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 13,
No. 7, pp. 360 – 363. MCB University Press.

Pyhä Raamattu, Uusi Testamentti. 1983. Helsinki: Suomen piipaseura.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Porvoo: WSOY.

Salmela, J. 1997. Intranet Toiminnan kehittämisen välineenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapai-
no Oy.

Salo-Lee, L., Malmberg, R. & Halinoja, R. 1996. Me ja muut Kulttuurienvälinen viestintä. Jy-
väskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Tukiainen, T. 2001. An agenda model of organisational communication. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No. 1, pp. 47 – 52. MCB University Press.

Vuokko, P. 1993. Markkinointiviestintä. Teoksessa Uusitalo, L. (toim.). Markkinointi. Johdatus perusteisiin. Keuruu: Otava, 101-131.

Wiio, O. 1997. Johdatus viestintään. 6. – 7. painos. Porvoo: WSOY.

Åberg, L. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. 5. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä.

Sähköiset lähteet

Helsingin Diakonissalaitoksen internet-sivut 2009 ja 2010. Tulostettu 03/2009 – 12/2010
<http://www.hdl.fi/>

Diacor terveystalvet Oy:n sisäinen materiaali 2009

Diacor terveystalvet Oy:n sisäinen materiaali 2010

Diacor terveystalvet Oy:n sisäinen materiaali 2011

EK 2006 | Vastuullinen yritystoiminta - käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisu.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Vastuullinen yritystoiminta. Vastuullisen yritystoiminnan elementit. Tulostettu 03/2009. www.ek.fi

Opas: Intranetin suunnittelu. 2009. TiedoteDeski Finland Oy. Tulostettu 28.3.2011.
<http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Intraopas.pdf>

Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. 2007. TiedoteDeski Finland Oy. Tulostettu 24.3.2011. <http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>

Viestintästrategia. 2011. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. Tulostettu 24.3.2011.
<http://www.mtl.fi/viestintastrategia>

Åberg, L. 2010. Johdatus viestintään, teema 2: Organisaatioviestintä. Helsingin yliopisto. Tulostettu 21.4.2011. <http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf>

Julkaisemattomat lähteet:

Harju, T. 2007. Harjavallan sosiaali- ja terveystalvet oppilaitoksen viestinnän kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Holmström-Savolainen, A-H., Sundberg, M. & Vierikko, M. 2009. Laurean kurssin YRE 201 Vastuullinen liiketoiminta ryhmätyö.

Häkkinen, A. 2009. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva ja sen sisäisen viestinnän kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kemppainen, J. 2009. Henkilöstöpalveluiden tiedotuksen ja toiminnan kehittäminen : Case: Valio Oy:n kassapiste. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ketonen, T. K. 2008. Toimintamanuaalin laatiminen laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän kehittämiseksi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Latonen, T. & Markkola, H. 2008. Sisäisen viestinnän kehittäminen Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalle. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Laurokoski, E. 2009. Intranetin kehittäminen sisäisen viestinnän kanavana case: Voglia Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Niinimäki, E. 2009. Fiskars Oyj Abp:n konsernihallinnon sisäisen viestinnän kartoitus ja kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pitkämäki, P. 2007. Sisäinen viestintä työyhteisössä - kohti parempaa viestintää. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Valtonen, K. 2009. Sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Vihervirta, J. 2009. Sisäisen viestinnän kehittäminen HELLI-projektissa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kuviot

Kuvio 1: Diacorin organisaatiokaavio (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)	11
Kuvio 2: Lääkäriaseman organisaatiokaavio (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)	11
Kuvio 3: Strateginen suunnitteluprosessi (Rohweder 2004, 134.)	13
Kuvio 4: Pomo Diacorens (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2010.)	15
Kuvio 5: Shannonin ja Weaverin viestintämalli (Fiske 1996, 20.)	16
Kuvio 6: Wiion viestinnän taustatekijät (Wiio 1997, 69.)	17
Kuvio 7: Viestinnän suunnitteluprosessi Ikävalkon mukaan (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 9.)	19
Kuvio 8: Organisaatioviestintä on liitännätekijä (Wiio 1997, 163.)	20
Kuvio 9: Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Åberg 1997, 103.)	21
Kuvio 10: Åbergin pizza (Åberg 2010.)	22
Kuvio 11: Intranetin tyypillinen sisältörakenne (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 62.)	30
Kuvio 12: Arvoputous (Holmström-Savolainen, Sundberg & Vierikko 2009.)	34
Kuvio 13: Yrityksen yhteiskuntavastuu (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 44.)	36
Kuvio 14: Henkilöstökyselyn tuloksia, 10 kielteisintä osa-aluetta	40
Kuvio 15: Henkilöstökyselyn tuloksia, työskentelyedellytykset	41
Kuvio 16: Henkilöstökyselyn tuloksia, Diacor-kohtaiset lisäkysymykset	41
Kuvio 17: Mistä ensisijaisesti saat/haet tietoa?	43
Kuvio 18: Saatko tarpeeksi tietoa yrityksen asioista?	44
Kuvio 19: Vastaanotatko itsellesi tarpeetonta tietoa?	44
Kuvio 20: Saatko tarpeeksi päivitettyjä ohjeita työsi tueksi?	45
Kuvio 21: Kuinka usein päivität intran yksikkösivuja?	46
Kuvio 22: Kuinka tärkeänä koet tiedotusvastaavan roolin?	46
Kuvio 23: Diacorin uusi intranet, pääsivu (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)	50
Kuvio 24: Alamäen ja Luukkosen menestyksen sykli (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 101.)	59

Taulukot

Taulukko 1: Aiheesta aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt	9
Taulukko 2: Intranetin tyypillinen sisältörakenne (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 62) vertailtuna Diacorin uuteen intranetiin (Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen materiaali 2011.)	53
Taulukko 3: Organisaatioviestinnän, sisäisen viestinnän ja Diacorin intranetin tavoitteiden vertailua.	54

Liitteet

Liite 1: Pilottitutkimuksen kyselylomake	67
Liite 2: Intra-projektin kyselylomake	69
Liite 3: Intra-projektin kyselyn vastaukset koottuina kysymyksittäin	71

Liite 1: Pilottitutkimuksen kyselylomake

Diacorin tiedotustoiminnan kehittäminen

Hyvä vastaanottaja,

Pyydän Sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin oman tilanteesi ja käsityksesi perusteella. Vastaukset analysoidaan nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tätä lomake sähköisenä, tulosta ja palauta kuoressa sisäpostissa osoitteella Mari Sundberg/Iso Omena. Voit myös palauttaa kyselyn sähköpostilla (mari.sundberg@diacor.fi), vastaajatietojen näkymisestä huolimatta se käsitellään nimettömänä.

Kiitos jo etukäteen arvokkaasta palautteestasi!

1. Saatto tarpeeksi tietoa yrityksen asioista?	Kyllä <input type="checkbox"/>	En <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------------	--------------------------------

2. Saatto tarpeeksi päivitettyjä ohjeita työsi tueksi?	Kyllä <input type="checkbox"/>	En <input type="checkbox"/>
--	-----------------------------------	--------------------------------

3. Vastaanotatko itsellesi tarpeetonta tietoa	- jatkuvasti - joskus - en koskaan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

4. Mistä ensisijaisesti saat/haet tietoa?	- intrasta - intran yksikkösivuilta - sähköpostista - koordinointi- ja muista kokouksista - esimieheltä - muualta, mistä?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

5. Miten arvioit edellä mainittujen tiedonjakokanavien toimivuutta asteikolla 1 - 5 (1 on heikoin, 5 paras)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
- intra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- intran yksikkösivut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- koordinointi- ja muut kokoukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- esimiehen tiedottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- muu kanava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Henkilöstökyselyssä tiedotus saa meilläkin vain välttäviä arvosanoja. Mistä Sinun arviosi mukaan tässä on kyse?	
--	--

7. Kuinka usein päivität intran yksikkösivuja?

- päivittäin
- viikoittain
- 1 - 2 kertaa kuukaudessa
- harvemmin

☐
☐
☐
☐

8. Mistä ensisijaisesti saat yksikkösivuilla tiedotettavia aiheita?

9. Kuinka tärkeänä koet tiedotusvastaavan roolin?

- erittäin tärkeänä
- tärkeänä
- vähemmän tärkeänä
- en lainkaan tärkeänä

☐
☐
☐
☐

10. Saatko tukea tiedottamiseen esimerkiksi esimieheltäsi tai kollegaltasi?

- kyllä, keneltä
- en

☐

11. Miten yksikkötiedottamista voisi kehittää?

Kiitos!!

Liite 2: Intra-projektin kyselylomake

Hyvä tiedotus- ja palautevastaava,

Diacorissa päättyi 2010 intran uudistus -projekti, jonka tuloksia voimme kaikki havainnoida uudessa intrassa. Ennen projektia tehtiin tiedotusvastaaville kysely, jossa kartoitettiin Diacorin sisäisen viestinnän kanavia ja niiden toimivuutta. Tämän kyselyn vastauksissa nousivat intra ja sen toimivuus tärkeimmäksi kehityskohteeksi.

Intra on nyt uudistettu ja sitä on päästy käyttämään aika, jonka kuluessa meille on varmasti kertynyt niin kokemuksia kuin mielipiteitäkin uuden intran toimivuudesta. Pyydän sinua jakamaan mielipiteesi ja vastaamaan oheiseen kyselyyn, jonka avulla pyrimme kehittämään työkalujamme edelleen vielä paremmiksi. Vastaajiksi tähän kyselyyn on valittu sekä tiedotus- että palautevastaavat, jotka käyttävät työssään intraa ja sen päivitystoimintoja hyväkseen.

Kysely on osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa "Sisäisen viestinnän kehittäminen, case Diacor terveyspalvelut Oy". Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Annan mielelläni lisätietoja, mari.sundberg@diacor.fi

Kiitos avustasi!



Mari Sundberg
Diacor Iso Omena

Jatka lauseita:

1. Uuden intran kehitysprojekti tiedotettiin alkuvaiheessa mielestäni
2. Tiedotus projektin vaiheista ja etenemisestä tavoitti
3. Olisin kaivannut enemmän tietoa
4. Projektin valmistuminen tiedotettiin
5. Kun näin uuden intran, ajattelin
6. Kuukauden käytön jälkeen mietin
7. Ensimmäinen päivitykseni intraan sujui
8. Ohjeistus ja koulutus toiminnoista olivat
9. Olisin kaivannut tässä vaiheessa
10. Uuden dokumentin "vieminen" intraan
11. Olemassa olevan dokumentin päivittäminen intraan
12. Uuden intran käyttöönotossa ilmeni muutosvastarintaa
13. Tiedotus- ja palautevastaavat pääsivät vaikuttamaan intran kehitykseen
14. Uudessa intrassa on hyvää
15. Ohjeistus on tällä hetkellä
16. Haluaisin kehittää intraa
17. Kokonaisuutena intran uudistus
18. Olisi mukavaa, jos intrassa voisi
19. Jos en toimisi intran päivittäjänä, kokisin uuden intran käytettävyyden ja sisällön
20. Yksi hyvä kehitysidea jatkokehitystä ajatellen olisi

Kiitos vastauksistasi! Pyydän palauttamaan lomakkeen sähköisesti [ma-ri.sundberg@diacor.fi](mailto:marisundberg@diacor.fi) tai tulostettuna sisäpostilla Mari Sundberg/Iso Omena.

Liite 3: Intra-projektin kyselyn vastaukset koottuina kysymyksittäin

1. Uuden intran kehitysprojekti tiedotettiin alkuvaiheessa mielestäni

- hyvin
- melko hyvin
- hyvin
- ihan hyvin
- hyvin
- silloisessa intrassa, kun projektiryhmä oli jo valittu ja projekti oli jo jotenkin lähtenyt aika vahvasti käyntiin
- huonosti
- hyvin
- asiallisesti.

2. Tiedotus projektin vaiheista ja etenemisestä tavoitti

- aika huonosti minut
- hyvin
- kohtuullisesti
- ainakin minut
- hyvin ja odotukset oli suuret.
- melko huonosti
- varmasti vain muutamia kohderyhmiä, jos heitäkään. Loppuprojektista alkoi kuulua jo jotakin
- heikosti
- hyvin
- kaikki halukkaat.

3. Olisin kaivannut enemmän tietoa

- kyllä
- intraan kirjaamisesta
- muuttuvista kohdista, jatkossakin, kun joku päivitys tehdään, niin sen voisi jostain tarkistaa esim. uudet päivitykset- kohdasta.
- siitä, miten järjestelmän toimittaja tulee järjestelmää kehittämään ja ylläpitämään ja siitä, miten intran suunnitellut toiminnallisuudet toimivat/eivät toimi.
- alussa
- siitä, ettei kaikki tiedostot heti aukea.

4. Projektin valmistuminen tiedotettiin

- monta kertaa ja ei kuitenkaan toiminut ja tuli viivettä
- hyvin
- riittävän ajoissa.
- itse vielä mietin, et milloin valmistuu, kun huomaa, et sivuja päivitetään jatkuvasti. Ja muutoksia huomaa, mut tiedotuspuolta voisi muutoksista parantaa.
- melko hyvin
- aika kattavasti, mutta yleisluontoisena asiana, kohderyhmiä ja eri käyttäjäryhmiä ei huomioitu riittävästi, näiden kanssa jäätiin (jälkikäteen arvioiden täysin turhaan) odottamaan seuraavien käyttöönottovaiheiden startteja.
- huonosti
- hyvin
- kaikille.

5. Kun näin uuden intran, ajattelin

- tätä en opi koskaan
- ok
- sen olevan puutteellinen koska päivitys toteutui hitaasti
- että se on selkeä ja toimiva.
- ai, että tällanen :)
- että sekava on!
- että tällainen tästä nyt sitten tuli, voi ei.. Ymmärsin vasta tässä vaiheessa mm. sen , että etusivun kohderyhmänostot eivät toimi ollenkaan sillä tavoin, kun oli visioitu. Ehdotin näiden toiminnallisuuksien osalta kiireellistä uudelleenmäärittelyä / korjausta toiminnallisuuksiin projektiin vetäjälle.
- ettei täältä löydä mitään
- pelkistetty, tietoa puuttui paljon. Intra tuli keskeneräisenä käyttöön. Liitteet eivät auenneet ja vanha intra poistettiin käytöstä.
- hyvältä näyttää.

6. Kuukauden käytön jälkeen mietin

- kovin keskeneräinen
- ok
- ohjelman sujuvuutta, kaikkia tietoja ei löydy, esim.vakuutusyhtiöiden tiedot
- ettei se olekaan niin toimiva.
- , että sekava, vaikea löytää käyttäjän tietoa. Monen valikon alta saa etsiä ja hakea. Miksi esim, asioita ei aakkosteta? Auttaisi löytämään halutun asian. Ja kunnon hakukone, millä nopeasti löytäisi tietoa..

- edelleen mistä löydän etsimäni asiat
- että kyllähän tätä nyt käyttää, osittain melko helpostikin, mutta luvattujenkin toiminnallisuuksien puute ja eri sivupohjien jäykkyys ärsytti, samoin kuin se, että uusista, käyttöönoton myötä havaituista korjaus- ja kehittämisteemoista ei tarvinnut edes puhua.
- miksi intra uudistettiin
- tietoa puuttui vielä paljon. Mistä haen tarvittavan tiedon ja millä hakusanalla? Vastaus hakuun yleensä on: ei tulosta.
- onkohan tämä nyt kuitenkin parempi kuin vanha.

7. Ensimmäinen päivitykseni intraan sujui

- huonosti, tarvitsin ulkopuolista apua
- hyvin
- huonosti
- monien mutkien kautta, mutta onnistui.
- ongelmitta, mutta, mietin, et avaa kirjasto, ja sieltä, kun etsit tallennettavaa tiedostoa, et sehän on kun suo, mielivaltasesti heittää tallentamasi asiakirjan ihan mihin vaan ja sit vieritän pitkään ja etsin asiakirjaa. Miksi ei viimeisin tallennus ole löydettävissä kirjaston joko ylä tai alaosa, tulevaisuudessa asiakirjan löytäminen tulee entistä haasteellisemmaksi, kun materiaalia kirjastoon kasaantuu.
- (en päivitä intraa)
- muistaakseni ihan hyvin
- heikosti
- tiedotteiden/vapaan tekstin päivitys sujui hyvin, liitteiden lisääminen hankalaa
- hieman takellellen.

8. Ohjeistus ja koulutus toiminnoista olivat

- vähäiset
- vähäistä ja pelkäänkin, että jotain hienouksia ei opi tuntemaan, jos niitä on.
- minun kohdaltani myöhässä koska olin lomalla intran koulutusten aikoihin
- huonot, en saanut mitään koulutusta tai neuvontaa.
- oman oppimisen varassa, itse oppien.
- , vain oman alani keh.päällikkö tiedotti asiasta, koulutusta ei ollut ollenkaan tavalliselle käyttäjälle.
- niukkoja
- olemattomat
- ei ollut koulutusta

- nopeaa.

9. Olisin kaivannut tässä vaiheessa

- ylipäättään uuteen intraan siirryttiin liian aikaisin, oli kovin keskeneräinen
- itse olen opastanut muita ja opetellut "kantapään" kautta.
- kirjallisia ohjeita intran päivityksestä
- lisätietoa.
- jotain tiedotusta tai tekijöiltä esittelyä.
- selkeämpää esittelyä ja läpikäyntiä
- välitöntä, ripeää kehittämistoimintaa palveluntarjoajalta ja niiden puuttuessa rohkeampia ja nopeampia päätöksiä Diacorilta
- henkilökohtaista opetusta
- lisäinfoa paperilla, mitä sitten kyllä saimmekin.

10. Uuden dokumentin "vieminen" intraan

- monimutkaista
- aluksi työlästä ja monimutkaista monen eri ikkunan takaa.
- alkaa jo sujua
- on monen polun takana.
- oli opettelua
- ongelmitta, mutta, mietin, et avaa kirjasto, ja sieltä, kun etsit tallennettavaa tiedostoa, et sehän on kun suo, mielivaltaisesti heittää tallentamasi asiakirjan ihan mihin vaan ja sit vieritän pitkään ja etsin asiakirjaa. Miksi ei viimeisin tallennus ole löydettävissä kirjaston joko ylä tai alaosaan, tulevaisuudessa asiakirjan löytäminen tulee entistä haasteellisemmaksi, kun materiaalia kirjastoon kasaantuu.
- (ei ole oikeuksia päivitykseen)
- liitetiedostona pitää sisällään useamman työvaiheen. VisualWebin kolutuksissa kertomat päivitystavat sisältivät osin turhia työvaiheita. Tekstipäivitysten tekeminen intraan on helppoa.
- oli alussa hankalaa
- oli ja on edelleen hankalaa. Liitetiedostot katoavat kaikkien muiden tiedostojen sekaan "arkistojen kätköihin", eivätkä ne löydy helposti. Tallentamiseen olisi hyvä saada joku looginen järjestys, esim. tuoreimmat ensin.
- sujuu.

11. Olemassa olevan dokumentin päivittäminen intraan

- monimutkaista
- en ole kokeillutkaan.
- sujuu jos ohjelma toimii ja työtehtävät antavat aikaa tehdä
- on yhtä monen polun takana kuin uuden dokumentin vieminen.
- kirjastossa olisi kehittämisen varaa.
- sujuu vaivattomasti (kun puhutaan tekstipäivityksistä), liitetiedostojen korvaaminen vaatii useampia työvaiheita ja vaivannäköä.
- ei aina onnistu heti
- en ole kokeillut
- sujuu jo hyvin.

12. Uuden intran käyttöön otossa ilmeni muutosvastarintaa

- aika paljon
- ei tietääkseni
- hieman
- ei ainkaan minulla.
- en huomannut, kovasti odotettu, ja odotukset korkealla
- melkoisesti, mm tuskastumista, kun yrittää miettiä kenen logiikan mukaan se on tehty, että osaisi etsiä asioita.
- olemattoman vähän. Minusta kaikki odottivat ja toivoivat uutta intraa
- yleisesti
- koska tietoja puuttui paljon ja liitteet eivät toimineet
- melko pitkään.

13. Tiedotus- ja palautevastaavat pääsivät vaikuttamaan intran kehitykseen

- ei tietoa
- ei tietoa asiasta
- ? Itse niin uusi hommassa, että olen vaikuttanut kyllä esim. ajanvarausnumeron löytymiseen, ja nyt palautelomake oli parannettu ÄLÄ KÄYTÄ esim. yhteydenotto pyyntöihin, mikä on hyvä juttu, kun sinne tulee asioita, mitkä ei kuulu sinne, jos ajattelen työn kehittämisen näkökannalta. Aikasemmin oli niin pienellä, et suurennuslasilla tarvi kattoa, mut nyt parempi.
- ? en hoitanut ko tehtäviä silloin
- vähän tai epäsuorasti.
- joiltain osin
- ei mitenkään?

- liian vähän.

14. Uudessa intrassa on hyvää

- ajankohtaiset asiat näkyvät heti, nyt kun se alkaa olla valmis, sieltä löytää tietoa paljon
- selkeys
- yleisilme.
- kivat kuvat. Ja kartat auttaa löytämään aseman.
- se, että siellä on paljon tietoa
- päivittäjän näkökulmasta: tekstipäivitysten helppous, sivujen ja alisivujen lisäämisen, poistamisen ja järjestyksen muuttamisen helppous, intran käyttäjänä arvostan sitä, että hakutoiminnallisuus toimii sata kertaa paremmin nyt kuin vanhassa intrassa, vaikka se ei edelleenkään ole täydellinen, sisältö rakenne on himppasen loogisempi ja sisällöt hieman paremmin ajan tasalla, kuin vanhassa intrassa päivitystalkoiden ja sisältöjen läpikäynnin seurauksena
- ? Tietoa on pääosin vaikea löytää
- uusimmat asiat ovat hyvin esillä.

15. Ohjeistus on tällä hetkellä

- huonoa
- vai onko sitä?
- keskeneräinen labran osalta, mut siihen tuloillaan oma projekti. Laboratorion asiat on vaikea löytää. Ja sisältöäkin voisi miettiä.
- sillä tasolla, että sitä ei ole.
- intran päivityksen suhteen (-ko?) edelleen niukat
- kokeilemalla
- olematon?
- oman aktiivisuuden varassa.

16. Haluaisin kehittää intraa

- hakukenttä helposti toimivaksi, löytyisi esim.yrityssopimusten sopimusryhmät
- kyllä, yhden mukaistaa, helpompi käytöiseksi.
- niin että sieltä löytää tarvitsemansa tiedon "täsmähaulla" paremmin
- vielä toiminnallisemmaksi, vuorovaikutteisemmaksi, aktiivisemmaksi, käytettävämmäksi, sisällöltään rikkaammaksi = elävämmäksi :)
- parempi hakutoiminto, ns. Google-tyyppinen haku. Henkilökunnan jako lääke-riasemien mukaan.

- niin, että kaikki materiaali aukeaisi ja olisi tulostettavissa nopeasti.

17. Kokonaisuutena intran uudistus

- parempi kuin entinen
- hyvä
- on positiivista
- oli hyvä juttu, vaikka esim. hakutoimito ei edelleenkään toimi ja intrasta tiedon löytäminen on mutkikasta.
- hyvä asia, mut kehitystyötä vielä tarvitaan, että se palvelee nopeasti käyttäjää
- ei tehnyt sitä selkeämmäksi.
- ei mennyt ihan putkeen, projektissa on paljon opittavaa seuraavaa projektia varten
- ei ole tuntunut hyvälle
- oli tarpeeton, vanha oli parempi
- on varmasti valmistuessaan hyvä.

18. Olisi mukavaa, jos intrassa voisi

- käyttää värejä ja tehdä ulkoasusta elävämpää...tai sitten en vain osaa....
- löytää nopeasti kaikki tiedot asiakaspalvelun nopeuttamiseksi
- olla asemakohtaiset kuvat ja tiedot kuka milläkin asemalla toimii.
- esim. lääkärin ajan varata helpommin. Itse kaipaisin, että systeemi jo tarjoisi ensimmäisiä vapaanaolevia aikoja, ilman, että tarvii etsiä oikeaa asemaa ja tiettyä lääkäriä. Mietin, mistä saan akuutin ajan pian koko Diacorin alueelta? Ilman, että tarvii soittaa ajanvaraukseen ja kysyä.
- käyttää sanhakua kattavasti.
- olla ja käydä aitoa keskustelua, työstää asioita suojatuissa ryhmätyötiloissa, olla sisällä erilaisia videoita ja "vimpaimia", profiloida omaa etusivua, löytyä toimitetua, mielenkiintoista sisältöä
- henkilökunnan jako lääkäriasemien mukaan. Ammattiryhmittäin aakkosluettelo esim. ohjeista, nyt liikaa alaotsikoita. Tietoa vaikea löytää.
- olla työntekijät asemittain, niin kuin vanhassakin.

19. Jos en toimisi intran päivittäjänä, kokisin uuden intran käytettävyyden ja sisällön

- ihan ok
- vaikeaselkoisena ja joskus vaikea löytää etsimäänsä vaika onkin päivittäjä. Intrapäivittäjän rooli on kovin suppea mielestäni, vain oman yksikön asiat.
- kehityskelpoiseksi

- vaikea löytää haluttua tietoa. Monen lehden takana, yhdeltä asiakkaaltakin sain palautetta, liikaa sivuja... Pikalinkkejä pääsivulle esim. laboratorio, ja sitä klikkaamalla saisi laboratoriotarjonnan diacorin alueella.
- (en ole päivittäjä)
- listamaiseksi ohjepaketiksi, jonka etusivun ja sisältösivujen päivitykset karkaavat ohi huomaamatta
- puutteellisena
- melko samalla lailla kuin nytkin.

20. Yksi hyvä kehitysidea jatkokehitystä ajatellen olisi

- ei keskeneräisiä versioita, testataan ensin ja sitten otetaan käyttöön
- lääkäriasemien vastaanoton kannalta työterveyshuoltoon liittyvien tietojen nopea etsiminen, osa menee turhan pitkän kaavan mukaan
- hakutoiminnon parantaminen.
- asioiden aakkostaminen, niin ei tarvitsisi joka otsikkoa lukea, kun etsii jotain tiettyä asiaa. Esim. Laboratorion asiat on vaikeasti löydettävissä. Ne voisi helposti löytää pääsivulta, samoin kaikki Diacor toimipisteet.
- kattavampi sanahaku etsittävään tietoon ja toiseksi esitellä henkilökunta asemittain ja yksiköittäin.
- ryhmätyötilat, dynaaminen eri käyttäjäryhmille tai käyttäjän toiveiden mukaan profiloituva etusivu, tieto- ja ohjevaraston lisäksi toimitettu kiinnostava sisältöosio "tänään" tai "tällä viikolla Diacorisssa" tms.
- jos pikahaku toimisi paremmin, vaikea löytää asioita
- parantaa tietojen aukeamista.