



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

INTRANET HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Taija Piironen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIIROINEN, TAIJA:

Intranet henkilöstöjohtamisen välineenä
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 38 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on intranet henkilöstöjohtamisen välineenä. Opinnäytetyö tehtiin erään yrityksen toimeksiantona, ja työssä viitataan kyseiseen yritykseen nimellä Yritys X. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää intranetin haasteita ja mahdollisuuksia johtamisviestinnässä, ja esittää tutkimustulosten perusteella kehitysehdotuksia. Intranettiä käsitellään henkilöstön, viestinnän ja johtamisen näkökulmista keskittyen henkilöstöjohtamiseen.

Teoriaosuudessa määritellään alan kirjallisuutta lähteenä käyttäen tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja luodaan perusta empirialle. Teoriassa perehdytään viestintään henkilöstöjohtamisen välineenä, josta tarkennetaan verkkujohtamisen ja -viestinnän haasteisiin ja lopulta intranettiin.

Empiirisessä osassa esitellään taustaa laadulliselle tutkimukselle, kuvataan tutkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on teoriaa apuna käyttäen selvittää, miten case-yrityksen uusi intranet on otettu vastaan, miten se on kehittynyt vanhaan intranettiin verrattuna ja miten henkilöstöjohtaminen sen kautta toteutuu. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin sähköistä lomakekyselyä ja teemahaastattelua.

Keskeisimpiä tutkimustuloksia olivat henkilöstön osittain vastahakoinen suhtautuminen intranetin käyttöön, puutteet osaamisessa ja toiveet intranetin ominaisuuksien ja niiden hyödyntämisen lisäämiseksi. Tulosten ilmentämät asiat ovat yhteydessä toisiinsa: lisäkoulutus ja kiinnostavien ominaisuuksien hyödyntäminen parantaisivat henkilöstön suhtautumista intranettiin. Lisäksi tarvitaan lisää sisäistä markkinointia.

Jatkossa on syytä tutkia, miten suhtautuminen intranettiin on muuttunut kehitystoimenpiteiden jälkeen, ja onko henkilöstöä saatu aktivoitua päivittäisviestintään osallistumiseen intranetissä.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, johtamisviestintä, verkkoviestintä, intranet

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PIIROINEN, TAIJA:

Intranet as a tool of human resources
management
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 38 pages, 3 appendices

Fall 2011

ABSTRACT

This thesis deals with intranet as a tool of human resources management. The thesis was carried out in cooperation with a case company, which is referred to as Company X in this study. The purpose of this study is to examine the challenges and opportunities of intranet in management communication and to make proposals based on the study results. Intranet is discussed from the perspectives of personnel, communication and management, focusing on human resources management.

The theoretical part outlines the framework of the thesis. Information was gathered from literature related to the field of the study. The theory concerns the communication as a tool of human resources management, from which it proceeds to the challenges of the network management and communication and finally to the intranet.

The empirical part deals with the background of the study, the performance, the results and the conclusions. The aim of the qualitative study is by way of the theory to explain, how the new intranet of the case company has been received, how it has developed, and how the human resources management is realizing through it. Data were collected through electronic questionnaires and theme interviews.

The main results show the partial disinclination of the personnel to the use of the intranet, the lack of know-how and the wishes for the features and the usage of them on the intranet to be increased. The things that the results instantiate have a connection: extra training and utilizing some interesting applications would improve on the attitudes towards the intranet. In addition, there is a need for further internal marketing.

In the future, after the development actions, it will be required to explore the attitudinal changes towards the intranet, and also if the personnel has been successfully activated to participate in daily communication on the intranet.

Key words: human resources management, management communication, network communication, intranet

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmä	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ	5
2.1	Henkilöstöjohtamisen vastuualueet	5
2.2	Viestintä henkilöstöjohtajan työvälineenä	6
2.3	Verkkoviestinnän ja -johtamisen haasteita	10
3	INTRANET SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISESSÄ	13
3.1	Intranet viestinnän välineenä	13
3.2	Erilaiset intranetmallit ja niiden tärkeimmät ominaisuudet	15
3.3	Intranetin viestinnälliset haasteet	17
4	CASE: HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ INTRANETISSÄ	20
4.1	Intranet Yritys X:ssä	20
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	21
4.3	Kysymyslomakkeen sisältö teemoittain	23
4.4	Tutkimustulokset	24
4.4.1	Vanhan ja uuden intranetin eroavaisuudet	25
4.4.2	Intran henkilöstöosion toimivuus	27
4.4.3	Henkilöstöasioista viestiminen intrassa päivittäisellä tasolla	28
4.5	Johtopäätökset	29
4.6	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	32
5	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Viestintä on kiinteä osa henkilöstöhallintoa ja henkilöstön kehittämistä. Nykyään ei enää riitä, että HR asettaa henkilöstöpolitiikan suuntaviivoja ja sääntöjä työsuhteelle. HR-asioista on pystyttävä viestimään aktiivisesti ja varmistamaan, että henkilöstön tietoisuus näistä asioista on ajan tasalla. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 93.)

Yrityksen sisäisessä viestinnässä ongelmana saattaa olla tiedon määrä: yhtäältä tietoa on liikaa ja toisaalta tietoa on liian vähän. Jos tietoa koetaan olevan liian vähän, kyse ei välttämättä ole todellisuudessa tiedon määrästä vaan sisällöstä: tietoa ei saada niistä asioista, joista sitä halutaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Tiedon määrää tarkasteltaessa on otettava huomioon myös eri viestintäkanavien määrä ja tarpeellisuus. Juholinin (1999, 159) mukaan jokaisen asiakokonaisuuden viestintään tulee määritellä yksi tai kaksi pääkanavaa; keskenään kilpailevat kanavat aiheuttavat tiedon ylikuormitusta ja vaikeuttavat olennaisen tiedon löytämistä.

Viestintävälineenä intranet tarjoaa mahdollisuuden yleisen, koko henkilöstöä koskevan tiedon keskittämiseen. Nykyaikaisella intranetillä pystytään ratkaisemaan monia tiedon määrään, saatavuuteen ja ajankohtaisuuteen liittyviä ongelmia. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten intranet hyödyttää henkilöstöjohtamista parhaalla tavalla.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä intranetin haasteita ja mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen välineenä, keskittyen case-yritys X:n näkökulmaan. Lisäksi työn avulla pyritään saamaan ideoita intranet henkilöstöosion jatkokehittämiseen.

Teorian pohjalta suoritetaan kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää, miten yritys X:n uusi intranet on otettu vastaan, miten se on kehittynyt verrattuna vanhaan ja miten erityisesti henkilöstöjohtaminen intranetin kautta toteutuu.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään nimenomaan case-yrityksen intranetin ”Henkilöstö”-osiota, jonka sisällöstä vastaa yrityksen henkilöstöjohtaja. Viestinnän osalta työssä käsitellään loogisesti ainoastaan sisäistä viestintää, jonka väline intranet on. Johtamisviestinnän osalta keskitytään henkilöstöjohtajan näkökulmaan.

1.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten case-yrityksen intranetviestintää henkilöstöjohtajan työvälineenä voi edelleen kehittää. Työn tarkoituksena on myös vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten Yritys X:n uusi intranet eroaa vanhasta henkilöstön näkökulmasta?
- Miten viestintä uudessa intranetissä toimii?
- Miten intranet tukee johtamista?

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, sillä aiheesta halutaan saada mahdollisimman syvällisiä ja moniulotteisia vastauksia. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään sähköpostikyselyä sekä teemahaastattelua. Kysely lähetetään

mahdollisimman vaihtelevalla joukolla yrityksen työntekijöitä, yhteensä 30 henkilölle. Haastattelu suoritetaan kahdelle henkilölle. Kyselyyn vastaajiksi ja haastateltaviksi valitaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet myös vanhan intranetin kanssa tekemisissä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

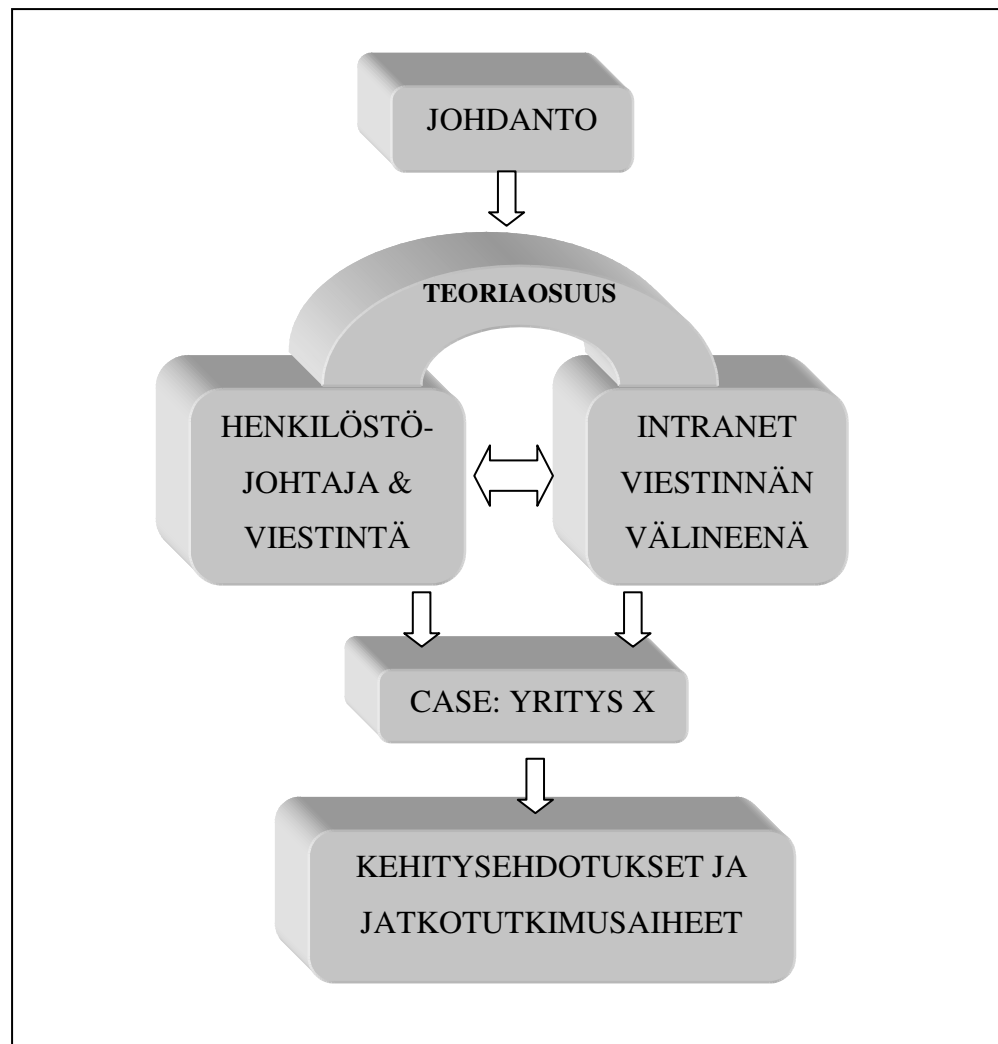
Ensimmäinen luku on opinnäytetyön johdanto, jossa esitellään lyhyesti opinnäytetyön tavoite, rajaus, tutkimuskysymykset ja -menetelmä sekä työn rakenne. Johdannon lopussa oleva kuvio 1 havainnollistaa rakennetta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään käsitteet ”henkilöstöjohtaminen” ja ”sisäinen viestintä”, mistä päästään viestintään henkilöstöjohtajan työvälineenä. Toisen luvun viimeisessä alaluvussa käsitellään verkkojohtamisen ja -viestinnän haasteita.

Kolmannessa luvussa tarkennetaan sähköisen viestinnän välineeseen, intranettiin. Luvussa tarkastellaan intranetin tärkeimpiä ominaisuuksia ja erilaisia intranetmalleja. Lisäksi kolmannessa luvussa käsitellään intranetin haasteita ja mahdollisuuksia viestinnässä.

Neljäs luku on työn empiirinen osa. Luvun ensimmäisessä alaluvussa esitetään taustatietoa tutkimukselle, eli selvitetään, mitkä seikat johtivat Yritys X:n intranetin täydelliseen uudistamiseen, ja mitkä ovat olleet oleellimmat uudistuksesta seuranneet muutokset. Neljännessä luvussa myös perustellaan tutkimusmenetelmän valinta, esitellään tutkimuksen toteutus sekä tulokset ja johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Luvussa viisi esitetään yhteenveto, kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusaiheita.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ

2.1 Henkilöstöjohtamisen vastualueet

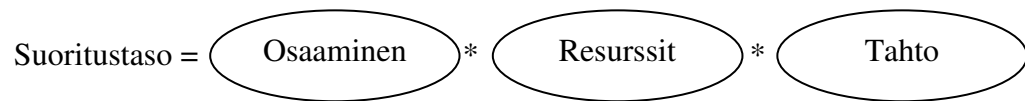
Juhani Kauhanen (2009, 16) näkee henkilöstön johtamisen aktiviteettien sarjana, joka ensin mahdollistaa työntekijöiden ja organisaation pääsemisen yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista, ja sitten turvaa tämän yksimielisyyden toteuttamisen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet Kauhanen määrittelee seuraavasti:

- haluttujen henkilöiden houkutteleva organisaation palvelukseen
- heidän pitämisenä organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin
- hyvistä työsuorituksista palkitseminen
- työntekijöiden kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen
- mahdollisimman pitkän työuran tukeminen.

Toisin sanoen ensin rekrytoidaan henkilö ja perehdytetään hänet työtehtäviinsä. Sitten motivoidaan ja kannustetaan työntekijää hyviin työsuorituksiin, mistä seuraa palkitseminen esimerkiksi kehujen tai tulospalkkion muodossa. Jotta osaaminen pysyisi kehityksen mukana ja vastaisi tehtävien vaatimuksia, järjestetään työntekijälle koulutusta. Työkykyä ylläpidetään muun muassa tukemalla liikunta- ja kulttuuriharrastuksia ja järjestämällä kattavat terveydenhuoltopalvelut. Lopulta pyritään pitämään työntekijä talossa pitkään ja mahdollistamaan myös urakehitys.

Henkilöstöjohtaminen on edellä mainitun lisäksi osa toimintakokonaisuutta, jolla pyritään organisaation tavoitteiden edistämiseen. Kokonaisuudessaan organisaation tavoitteiden edistäminen tapahtuu eräänlaisen ihmisenäkökulman kautta, joka puolestaan luo perustan toimintojen suunnittelulle ja valinnalle. (Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö, 2011.) Ihmislähtöisyys johtamisessa tarkoittaa tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, kiittämistä ja kehittymisen mahdollistamista. Kaiken perusta on esimiehen ja työntekijän välinen luottamus, jonka syntymisessä esimiehen täytyy olla aloitteellinen. (Hartikainen, 2010.)

Lindroosin ja Lohiveden (2006, 164) mukaan organisaatioissa strategian toteuttaa henkilöstö. Työntekijän osaamisesta, resursseista ja erityisesti motivaatiosta on huolehdittava, jotta strategia toteutuisi. Kommunikaation taso liittyy kiinteänä osana motivaatioon. On helpompi tehdä sellaisia asioita, joista on tietoa ja osaamista, kuin sellaisia, joista ei tiedä juuri mitään.



KUVIO 2. Henkilön suoritustasoon vaikuttavat tekijät (Lindroos & Lohivesi 2006, 165)

Lindroos ja Lohivesi (2006, 165) ovat sitä mieltä, että työntekijän suoritustaso muodostuu suoraan henkilön osaamisesta, resursseista ja tahdosta, kuten kuviossa 2 esitetään.

2.2 Viestintä henkilöstöjohtajan työvälineenä

Viestintä liittyy tiiviisti henkilöstöjohtamiseen, ja henkilöstöasioista on aktiivisesti viestittävä organisaatiolle. Juholinin (1999, 85) mukaan johtamisella ja viestinnällä on niin paljon yhteistä, että niitä on lähes mahdotonta erottaa toisistaan.

Leif Åberg (2006, 93) määrittelee johtamisviestinnän seuraavin sanoin:

Johtamisviestintä on organisatorissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.

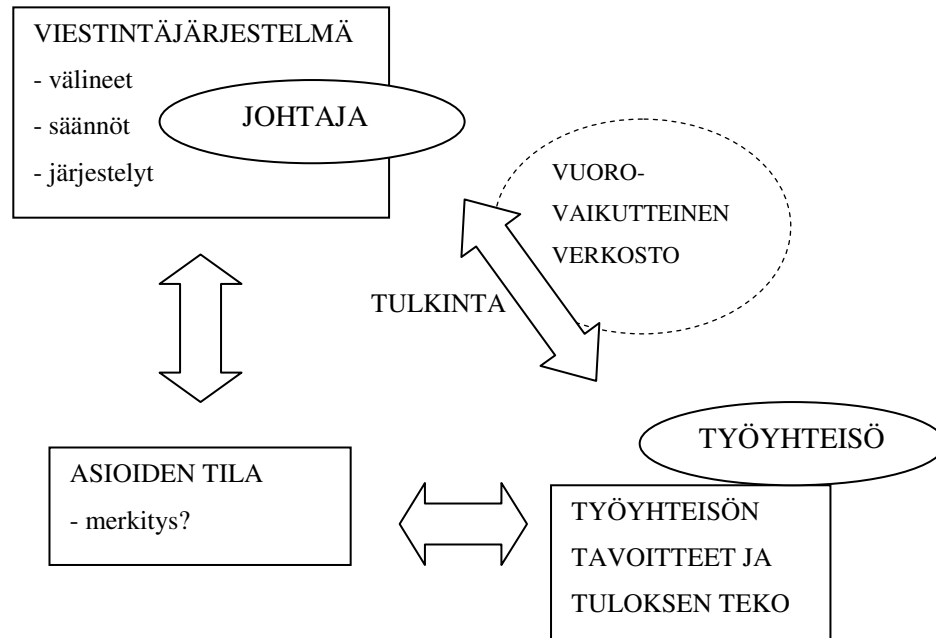
Johtamisviestinnän voi siis ajatella olevan itse johtamistyötä, mistä seuraa, että johtajan on oltava tarkka viestintänsä suhteen; viestintätaidot kuvastavat samalla myös osittain johtamistaitoja.

Koko organisaation viestinnän suunnittelu perustuu viestintästrategiaan, jossa määritellään muun muassa viestinnän vastuut, resurssit, tavoitteet ja mittarit. Viestintästrategian tehtävä on myös tukea organisaation toimintastrategiaa sekä arvoja ja visiota. (Ikävalko 1999, 31-33.) Strategia toimii viestinnän ankkurina. Henkilöstöjohtajan on omalta osaltaan huomioitava koko organisaation strategiset linjat ja viestintäsuunnitelma työssään. Henkilöstöjohtaja toteuttaa omissa viestintätilanteissaan sitä kokonaisprosessia, jossa koko organisaatio toimii. (Puro 2002, 145-146.)

Yleisesti sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikilla on tehtäviensä suorittamiseen tarvittava tieto tai että tieto on helposti etsittävässä. Toinen viestinnän tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta ja siten edistää yhteishenkeä sekä motivoida ja kannustaa ihmisiä oman työyhteisönsä kehittämiseen. Avoimuuteen kuuluu myös rehellisyys ja se, että viestit pääsevät kulkemaan kaikkiin suuntiin esteettömästi. Viestinnän kolmas tehtävä on yrityksen vision, strategian ja arvojen tukeminen, mikä kuuluu erityisesti johtamisviestintään. Visio, strategia ja arvot tulee havainnollistaa osana yrityksen ja henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Niitä tulee käsitellä henkilöstön kanssa yhdessä. Sitoutumiseen ei riitä se, että tieto annetaan, vaan henkilöstön pitää myös ymmärtää ja hyväksyä se. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107.) Nämä tavoitteet sopivat hyvin kuvaamaan myös juuri henkilöstöjohtajan sisäisen viestinnän päämääriä; tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitouttaminen ovat kaikki tärkeitä henkilöstöjohtamisen vastuualueita.

Johtamiseen ja viestintään liittyvää kirjallisuutta tutkiessa nousee usein esiin käsite ”vuorovaikutus”, jonka voi huomata olevan yksi merkityksellisimmistä tekijöistä viestinnässä. Puro (2002, 102-103) määrittelee vuorovaikutuksen perusajatuksen siten, että viestintätilanteessa olevat ihmiset vaikuttavat aina toisiinsa, ja tämä tapahtuu joka suuntaan. Vuorovaikutteisessa viestintätilanteessa sen osapuolilla

on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Tämä periaate liittyy olennaisesti myös hyvään esimiestyöhön: esimiehen on ymmärrettävä, että hän on riippuvainen ympäristöstään yhtäläillä kuin ympäristökin hänestä.

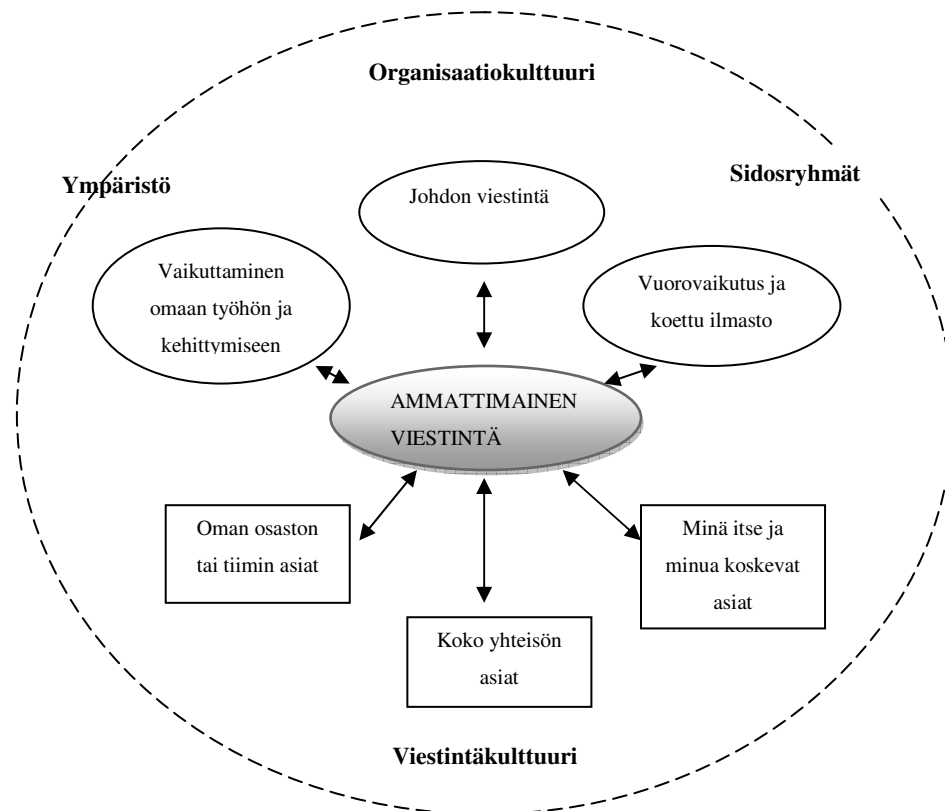


KUVIO 3. Organisaatioviestinnän kehä

Åberg (2006; 93,96) kirjoittaa esimiehen roolista viestintäjärjestelmässä. Viestintä on hänen mukaansa työyhteisön voimavara, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Toimiva viestintäjärjestelmä puolestaan on tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle. Organisaatioviestintä on prosessi, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. Työyhteisön viestintäjärjestelmä muodostuu käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. Johtaminen on ennen kaikkea suunnan näyttämistä ja voimavarojen suuntaamista.

Tästä kaikesta syntyy eräänlainen kehä, joka havainnollistetaan kuviossa 3.

Åbergin lisäksi merkitysten luomisesta kirjoittavat muun muassa Puro (2002, 102) ja Humala (2007, 70-71). Vuorovaikutustilanteessa on tavoitteena merkitysten jakaminen, joka on myös yksi tietojohdamisen neljästä rungosta. Kolme muuta runkoa ovat innovaatio, oppiminen ja informaatio- ja kommunikaatiojärjestelmät. Verkkojohtamisessa haasteena on luoda verkossa tapahtuvalle yhteistyölle yhteisiä merkityksiä ja johtaa työtä merkitysten avulla. Merkitysten luominen edellyttää luottamuksellisia suhteita, ja luottamuksen syntymiseen tarvitaan vapaamuotoista ja epämuodollista vuorovaikutusta. Ihmiset suuntautuvat oppimaan merkitykselliseksi näkemiään asioita, joten merkitysten luomisella on suuri rooli myös oppimisen kannalta.



KUVIO 4. Yhteisön sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juholin 1999, 80)

Juholinin (1999, 78-81) viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksien tutkimuksesta käy ilmi, mikä saa ihmiset tuntemaan itsensä tyytyväisiksi oman työyhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Ensimmäiseksi asiaan vaikuttaa johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa, toiseksi keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä, ja kolmanneksi omaan työhön ja kehittymiseen vaikuttaminen. Ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän toimivuus puolestaan toimii eräänlaisena selkärankana koko yhteisön viestinnälle. Sisäisen viestinnän ulottuvuudet ovat kuvattuina kuviossa 4.

2.3 Verkkoviestinnän ja -johtamisen haasteita

Verkkoviestintä on välittynyttä viestintää, jossa viestintään osallistuvien vuorovaikutus tapahtuu jonkin teknologisen laitteen tai sovelluksen avulla. (Aula & Jokinen 2007, 26.) Verkko on ihmisten yhdessä työskentelyn tila. Yhteistyön onnistumiseen verkossa vaikuttavat muun muassa yhteinen työhön liittyvien asioiden tietämys ja ymmärtäminen, yhteistyöhalukkuus sekä teknologinen valmius. (Humala 2007, 65.)

Åbergin (2006, 113) mukaan verkkoviestintään liittyy kaksi keskenään kilpailevaa paradigmaa: vihjeettömyys-paradigma ja kybertila-paradigma. Kybertila-paradigman mukaan verkko on aivan uusi viestinnän muoto ja yhteisöllisen vuorovaikutuksen tila. Vihjeettömyys-paradigma puolestaan vertailee, miten verkkoviestintä eroaa perinteisestä viestinnästä. Suurin ero on paradigman mukaan vihjeettömyys.

Sosiaalisella vihjeettömyydellä tarkoitetaan sitä, että teknologian välityksellä tapahtuva viestintä tarjoaa vähemmän mahdollisuuksia sosiaalisten vihjeiden, kuten ilmeiden ja eleiden välittämiseen kuin esimerkiksi kasvokkainen viestintä.

Sosiaalisen vihjeettömyyden teorian olettamuksena on se, että viestimet, joiden kautta pystyy välittämään vain vähän sosiaalisia vihjeitä, johtavat tehtävä-orientoituneeseen ja persoonattomaan viestintään. (Aula & Jokinen 2007, 26.)

Waltherin (1996) mukaan vihjeettömyydestä on myös etua. Verkossa keskustelukumppaniinsa on helppo samaistua, sillä vastaanottajasta muodostuu idealisoiva käsitys; tapa, jolla itsensä tuo esille, on mahdollista optimoida; tulevia ja lähteviä viestejä pystyy kontrolloimaan ja palautteen kehä mahdollistaa intensiivisen keskustelun kasvattamisen riippumatta sosiaalisten vihjeiden puuttumisesta. (Åberg 2006, 113-114.) Edellä kirjoitetun perusteella voisi sanoa, että verkkoviestintä mahdollistaa paljon: esimerkiksi yleensä hiljaisemmat henkilöt saavat ”äänensä kuuluviin” viestimällä verkossa. Toisaalta muun muassa viestien muotoiluun pitää kiinnittää enemmän huomiota, jotta väärinkäsityksien mahdollisuus saadaan mahdollisimman pieneksi.

Alasilta (2000, 75) listaa ymmärrettävästi asiat, jotka johtamisessa pitäisi huomioida verkkoviestinnän kannalta:

- Miten tiedon tuotanto on organisoitu ja millaisin arvoin kirjoittajia johdetaan?
- Kannustavatko organisaation verkkoratkaisut avoimeen vuorovaikutukseen?
- Onko ihmisillä rauha keskittyä lukemiseen ja kirjoittamiseen?
- Rohkaistaanko henkilöstöä valikoivaan ja tulkitsevaan lukemiseen vai ulkoa oppimiseen?
- Onko tarjolla välineet laajentaa viestinnän perusvalmiuksia sellaisiksi, että ne vastaavat informaatioteknologian kehitystä?
- Miten on johtajien ja esimiesten oman luku- ja kirjoitustaidon laita?

Tähän listaan voisi lisätä vielä sen, että onko verkkoviestinnän nopea tahti otettu huomioon. Reagoimisaika muun muassa kriisitilanteisiin on usein lyhyt, sillä ihmiset menevät ensimmäisenä verkkoon etsimään tietoa. (Hiila & Keränen 2008.)

Intranetin, eli sisäisen tietoverkon kautta johdettaessa viestintä on sidottu kirjoittamiseen ja lukemiseen. Siksi onkin erityisen tärkeää, että johtamisviestinnän suunnittelussa otetaan yllä olevat seikat huomioon.

3 INTRANET SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISESSÄ

3.1 Intranet viestinnän välineenä

Intranet on yrityksen sisäinen tietoverkko, jossa kehitetään osaamista, pidetään henkilöstöä ajan tasalla, ja johon tallennetaan tietoa. Intraan voi sisällyttää myös erilaisia teknisiä sovelluksia, kuten blogialustan ja reaaliaikaisen chatin. (Korteso 2009, 64.)

Intranet on korvannut monissa yrityksissä kirjalliset viikko- ja pikatiedotteet sekä tiedotuslehdet joko osittain tai kokonaan. Intranetin etu on se, että kaikilla on samat, ajantasaiset tiedot, koska sähköisessä muodossa oleva tieto on nopeasti ja helposti päivitettävissä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Tietojärjestelmien, myös intranettien, elinikä on keskimäärin alle kymmenen vuotta. Uuden sukupolven intranetit ovat monella tavalla erilaisia kuin perinteiset intranetit. Ne voivat olla parhaimmillaan niin sanottuja portaaliympäristöjä ja organisaation sosiaalisten verkostojen tukivälineitä. Yritysportaali tarkoittaa sähköistä palvelukokonaisuutta, jonka kautta päästään turvallisesti käyttämään kootua tietoa ja sovelluksia yli organisaatio- ja prosessirajojen. (Kaario & Peltola 2008, 51.)

Taulukossa 1 on vertailtu intranetsukupolvien eroja. Ensimmäisille intranet-ympäristöille oli ensinnäkin tyypillistä se, että sisällöntuotanto vaati erityistä teknistä osaamista, joten sisällöntuotanto keskittyi vain harvoille. Tällöin tieto kulki enimmäkseen ylhäältä alaspäin. Nykyaikaisissa intraneteissa tiedon jakaminen on helppoa, ja tieto pystyy kulkemaan kaikkiin eri suuntiin. Toinen tärkeä muutos on hakutoimintojen kehittyminen ja monipuolistuminen. Tieto löytyy helpommin, nopeammin ja usealla eri tavalla. Tietoa on nykyintroissa myös helpompi kohdistaa ja personoida. Työntekijä voi esimerkiksi tilata itselleen niitä uutisia, jotka häntä itseään kiinnostavat. Toisen sukupolven yritysportaaleilla on suuri strateginen merkitys yrityksen sisäisten sidosryhmien yhteistyön tukivälineenä. (Kaario & Peltola 2008, 51-52.)

TAULUKKO 1. Kehityspolku perinteisistä intraneteistä uuden sukupolven yritysportaaleihin (Kaario & Peltola 2008, 52)

Kehityspolku perinteisistä intraneteistä uuden sukupolven yritysportaaleihin	
Ensimmäinen sukupolvi – Viestinnälliset intranetit	Toinen sukupolvi - Yritysportaalit
Intranetin tärkeimpänä käyttökohteena organisaation sisäisen viestinnän tehostaminen. Tiedon jakajana usein viestintäosasto (few to masses).	Yritysportaalin tärkeimpänä käyttökohteena yhteistyö yli organisaatorajojen. Tiedon jakajana kaikki (from peer to peer).
Tiedon määrä rajallinen.	Tiedon määrä monikymmenkertainen verrattuna ensimmäisen sukupolven portaaleihin.
Strateginen merkitys vähäinen.	Suuri strateginen merkitys yrityksen sisäisten sidosryhmien yhteistyön tukivälineenä.
Sama tietosisältö jaettuna kaikille intranetin käyttäjille. Intranetin osa-alueita mahdollisesti käyttöoikeuksin rajattu.	Tietosisältö kohdistettua ja personoitua käyttäjäröolien mukaisesti. Tietoa voidaan kohdistaa sisällön tuottajan toimesta tai tiedon käyttäjä voi ”tilata” haluamia tietoluokkia etukäteen.
Haut mahdollista kohdistaa vain sisällönhallintajärjestelmään varastoituun tietosisältöön.	Hakujen kohdistaminen yrityksen tärkeimpiin tietovarantoihin. Myös yrityksen ulkoisten tietovarastojen indeksointi mahdollista.
Tietosisällöt tallennettuna yksiulotteiseen navigaatorakenteeseen. Navigaatorakenteet usein syviä. Usein navigaatio on ainoa käytännössä toimiva tapa päästä haluttuun tietosisältöön.	Tietosisällöt merkitty metatiedoin, jolloin niitä voidaan tarkastella moniulotteisesti dynaamisesti muodostettavien navigaatorakenteiden avulla. Navigaatio on vain yksi tapa löytää haluttu tieto.
Tiedon tuottajana ja omistajana usein viestintä-funktio.	Tiedon tuottajina ja omistajina organisaation liike- ja ydintoiminnot.

Intranetin kautta viestiminen nykypäivänä on edellä kirjoitetun perusteella nopeaa, helppoa, monipuolista ja personoitua. Siksi intranetin merkitys on muuttunut pelkästä tiedotuskanavasta ja ohjekokoelmasta lukuisien yrityksen sisäisten toimintojen tukivälineeksi.

3.2 Erilaiset intranetmallit ja niiden tärkeimmät ominaisuudet

Lash (2003) kirjoittaa erilaisista intranetympäristöistä ja tavoista hyödyntää intranettiä yrityksen toiminnassa. Kolme suosituinta tapaa ovat hänen mukaansa tiedonhallinta, viestintä ja yhteistyö, sekä tehtävien suorittaminen:

Tiedonhallinnallinen näkökulma pyrkii organisoimaan kaiken yrityksen sisäisen tiedon intranettiin ja löytämään sen sieltä.

Viestinnän ja yhteistyön intranetmalli edistää keskustelua, oppimista ja tukee offline-viestintää. Tällainen intranet voi sisältää myös ominaisuuksia, kuten keskustelufoorumit, sisäiset tiedotteet, tutkimukset, yhteistyöympäristöt ja projektitiimien sivut. Tiedon elektroninen jakaminen säästää aikaa ja rahaa, kun muun muassa tulostaminen vähenee. Työntekijöiden yhteistyön tukeminen on korvaamaton tekijä esimerkiksi ongelmien torjumisessa, huhujen tukahduttamisessa, palautteen antamisessa ja työtyytyväisyyden lisäämisessä.

Tehtävien suorittamiseen keskittyvään malliin liittyvät tiiviisti täsmälliset tavoitteet. Sen sijaan, että intranetistä etsittäisiin asioita, siellä tehdään asioita. Tällaisessa intranetissä voidaan esimerkiksi varata huoneita, täyttää tunti- ja osallistua kurseille tai täyttää lomakkeita. Siirtämällä prosesseja intranettiin voidaan vähentää tiedon käsittelyyn kuluva aikaa ja lisäksi varastoida tiedot tulevaa käyttöä varten. Työntekijöistä tulee tuotteliaampia ja kärsivällisempiä.

Intranetin ei tarvitse keskittyä ainoastaan yhteen näistä kolmesta mallista, vaan niitä voi käyttää yhdessä täydentämään toisiaan. Eri vaihtoehtojen ominaisuuksien ja etujen ymmärtäminen auttaa yritystä luomaan omiin tavoitteisiinsa parhaiten sopivan mallin. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että intranet voi olla tehokas vain, jos sitä varten on toimiva strategia. (Lash 2003.)

Norjalaisen Iglebækin (2010) kirjoittamassa artikkelissa Gerry McGovern kertoo kokemuksiaan yritysten intranetratkaisuista. Hänen mukaansa intranetin tulee auttaa ihmisiä tekemään, mitä he ovat jo päättäneet tehdä. Intranetin pitää siis olla tehtäväsuuntautunut. Tähän päästään järjestämällä intranet tehtävien mukaan ja mukailemalla intranetin käyttäjien mielensisäisiä malleja. Työntekijät menevät intranettiin yleensä jostain syystä, usein etsiäkseen ratkaisua johonkin ongelmaan. Hyvin suunniteltu intranet auttaa löytämään ratkaisun nopeasti.

Huomioon tulisi McGovernin mielestä ottaa myös, mitkä ovat kriittisimpiä tehtäviä, joita yrityksen työntekijät työssään joutuvat ratkaisemaan. Intranetin aihealueet on hyvä järjestellä sen mukaan, mitkä ovat työntekijöiden kannalta tärkeimpiä ja vähemmän tärkeitä aiheita.

TAULUKKO 2. Esimerkki intranetin sisällön toivotusta järjestyksestä (Iglebæk 2010)

Etsi henkilö
Menettelytavat, ohjeet, standardit
Oppiminen, kurssit
Uutiset
Avoimet työpaikat
Etsi sijainti
Matkustaminen (hotellit, lentokone, juna, taksi)
Palkanmaksu
Tuotteet, tuotetuki
Urakehitys

Taulukossa 2 on esimerkki aiheiden järjestelystä. Ylimpänä on useimmin tarvittavan tiedon otsikko ja alimpana harvemmin tarvittava aihe. Tärkeysjärjestyksen McGovern on selvittänyt kysymällä asiaa suoraan kohdeyrityksen henkilöstöltä.

McGovern painottaa intranetin käyttäjäarvon testaamisen tarpeellisuutta. Selvittää täytyy esimerkiksi, onko intranet sitä, mitä se lupaa; mahdollistaako se sieltä etsittävien asioiden löytämisen ja auttaako se yritystä säästämään aikaa tai kustannuksia. Vastaukset kysymyksiin saadaan kysymällä intranetin käyttäjien mielipidettä.

Lash jakaa intranetratkaisutyypit sen mukaan, mitä intranetissä pääasiassa tehdään. McGovern taas korostaa sitä, että intranetin sisällön tulee tukea ihmisten työntekoa, mutta hän ei puhu tehtävien suorittamisesta intranetissä. Molemmilla asiantuntijoilla on kuitenkin sama pääajatus: intranetin pitää helpottaa henkilöstön jokapäiväistä työntekoa ja vähentää työntekoon kuluva aikaa.

3.3 Intranetin viestinnälliset haasteet

Sähköisessä viestinnässä, kuten viestinnässä yleensäkin, esiintyy erilaisia häiriöitä. Nämä häiriöt on syytä tiedostaa, jotta niiden vaikutus pystytään minimoimaan ja viestintää siten tehostamaan. Wiio (1998, 214-222) esittää sanoman välittymisen häiriöt perinteisesti nelijakona: este, kato, kohina ja vääristymä:

Viestinnän häiriöiden nelikosta *este* voi tarkoittaa muun muassa sitä, että sanoma on lähetetty väärään paikkaan tai että se viipyy matkalla. Sähköisen viestinnän kohdalla todennäköisin este on luultavimmin se, että sanomaa ei havaita. Jos tietoa on todella paljon, jokin tärkeistäkin tiedoista voi hukkua tietotulvaan.

Katoa voi esiintyä häviöiden tai torjunnan muodossa. Häviö tarkoittaa sitä, että osa tiedosta katoaa esimerkiksi tietojärjestelmän tai aivojen ylikuormituksesta johtuen. Torjunta taas on ihmisen tietoista tai tiedostamatonta tiedon vastaanottamatta jättämistä. Torjuminen voi johtua tiedon epämiellyttävyydestä tai hyödyttömyydestä, tai esimerkiksi siitä, että tietoa ei pidetä luotettavana.

Kohina tarkoittaa hyötysanomaan sekoittuvaa häiritsevää informaatiota. Sisäinen kohina voi ilmetä muun muassa käsiteltävään asiaan kuulumattomina ajatuksina. Ulkoista kohinaa voi olla esimerkiksi meteli tai taustalla soiva musiikki.

Vääristymä on viestin väärin ymmärtämistä tai tulkitsemista. Kuitenkin tulkintaan voi vaikuttaa myös viestin vastaanottajan asenteet, arvot ja tarpeet, joten sanoman lähettäjä ei ole välttämättä muotoillut sanomaa epäselvästi.

Intranetviestinnässä edellä esiteltyjä häiriöitä voidaan torjua monella tavalla. Jotta olennainen tieto havaitaan, on syytä harkita sen optimaalisinta sijaintia tarkkaan. Tiedosta on hyvä rajata ylimääräinen täyte pois, sillä näytöltä ei jakseta lukea pitkiä tekstejä. Jokaisen lauseen kohdalla tulisi miettiä, voiko asian sanoa selkeämmin tai lyhyemmin, tai onko lause ylipäänsä välttämätön. (Yritys X 2011, 1-3.)

Intranetissä oleva tieto on pidettävä ajantasaisena koko ajan, sillä yhdenkin paikansapitämättömän tiedon löydyttyä luottamus intraan voi heikentyä pitkäksi aikaa. Henkilöstöllä on oltava myös rauha intranetin tarkasteluun. Esimerkiksi meluisaan ja kiireiseen työympäristöön kannattaa järjestää jokin hiljaisempi tila, jossa on silloin tällöin rauha keskittyä intranetin selailuun. Yksi tärkeimmistä asioista on olennaisesti se, että intraan kirjoitettu teksti luetaan pari kertaa läpi, ja mietitään lukijoiden näkökulmasta, onko sanoma esitetty ymmärrettävällä tavalla. Tulkinvaraisuus tekstissä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä.

Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 53-58) jakavat intranetin viestinnälliset haasteet kuuteen osaan. Haasteet ovat

- teknisiä ja teknologisia
- osaamisen tasoon liittyviä
- prosesseihin liittyviä
- tiedon johtamiseen liittyviä
- viestinnän toteutuksen ilmaisullisia
- johtamiskulttuuriin liittyviä.

Ensinnäkin tarvitaan toimiva tekniikka ja teknologia, ja sitten ihmisten pitäisi osata käyttää tätä teknologiaa. Osaamisen kehittämisessä tärkeä tekijä on johdon esimerkki ja edistynyt digitaalisen viestinnän hallinta. Kolmanneksi intranettiin on saatava sisällytettyä erilaisia organisaation prosesseja. Jo prosesseja määriteltäessä olisi hyvä käyttää intranettiä ja sen ryhmätyömenetelmiä hyväksi, ja sitten saattaa

tulokset osaksi päivittäistä intranetin käyttöä. Tietojohtamisessa suurin haaste on Kuivalahden ja Luukkosen mukaan se, miten organisaatiossa opitaan viestimään kaksisuuntaisesti käyttäen hyväksi teknologiaa ja tietojohtamisen käsitteitä.

Tietojohtamisen on oltava kiinni yrityksen prosesseissa elimellisesti ja hengitettävä viestinnän keuhkoilla.

Intranet edellyttää kaikilta sisällöntuottamisen syvempää käsitystä, osaamista ja mediatajua. Mediataju tarkoittaa kykyä hahmottaa viestinnällinen kokonaisuus useita mediaelementtejä käyttäen ja niiden yhdistämistä vuorovaikutteiseksi ja ilmaisullisesti harkituksi kokonaisuudeksi. Viimeinen kohta, johtamiskulttuuriin liittyvät haasteet, on varmasti yksi tärkeimmistä seikoista. Intranethankkeissa johdolla on tärkein rooli. Jos johto ei ole valmis olemaan osa intranetratkaisua, on intranetistä turha myöskään etsiä hyötyjä. Se, uskaltaako johto olla läsnä intranetissä, vaikuttaa paljon johdon uskottavuuteen. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53-58.)

Kortesuo (2009, 65-66) on puolestaan määritellyt intranetin haasteet tiedon näkökulmasta. Nämä haasteet ovat tiedon löydettävyys, tiedon painottuneisuus, hakemistojen loogisuus, tiedon päällekkäisyys, liika tieto, tiedon puuttuminen sekä tiedon vanhentuminen. Tiedon painottuneisuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että intranetissä oleva tieto painottuu esimerkiksi tiettyyn yrityksen toimipaikkaan tai työntekijäryhmään.

Intranetin haasteisiin voisi lisätä vielä ainakin henkilöstön suhtautumisen ja tavoitettavuuden. Osalle intranetissä käyminen on päivittäinen rutiini ja tapa päivittää tietoja; osalle se taas on turhauttava kokemus, jos esimerkiksi sen käyttö on vaikeaa. On myös muistettava, että intranet ei tavoita kaikkia työyhteisön jäseniä, jos he esimerkiksi liikkuvat työn vuoksi paljon. (Juholin 2008, 77-78.)

Siksi intranetistä onkin suunniteltava riittävän helppokäyttöinen, ja sen käyttö on myös opetettava henkilöstölle. Henkilökunta on pystyttävä vakuuttamaan siitä, että intran käyttö on hyödyllistä ja mukavaa, jotta sen käyttöä voidaan tehostaa. Lisäksi kaikille pitää luoda mahdollisuus intran käyttämiseen; myös niille, joilla ei ole omaa työpistettä, tai jotka liikkuvat työssään paljon.

4 CASE: HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ INTRANETISSÄ

4.1 Intranet Yritys X:ssä

Yritys X otti keväällä 2011 käyttöönsä uuden wiki-pohjaisen intranetin, koska edellinen intra oli vanhentunut, eikä enää palvellut yrityksen tarpeita.

Yksi vanhan intranetin suurimmista ongelmista oli yleisen, ilmoilla olevan mielihyvyyden mukaan se, että sieltä tietoa etsiessään ei voinut koskaan olla varma, oliko tieto yhä ajan tasalla. Tiedon päivittämistä hankaloitti esimerkiksi se, että se oli monimutkaista ja vain harvalla oli siihen tarvittava osaaminen.

Lisäksi tietoa oli niin vaikea etsiä, että oli helpompi vain kysyä asiaa joltakin. Tiedon löytäminen oli vaikeaa, koska hakutoiminto ei toiminut, eivätkä asiat olleet aina kovin loogisissa paikoissa. Jotkut asiat olivat kahdessakin paikkaa, pahimmassa tapauksessa vielä eri tavoin ohjeistettuina.

Lopulta tilanne johti siihen, että intranettiä ei käytetty juurikaan, eikä kukaan uskaltanut sanoa: ”Se löytyy intrasta”. Intranetin uudistaminen oli ollut suunnitteilla pidempään, mutta käytännön toimet aloitettiin vuoden 2010 keväällä etsimällä yrityksen toiveita vastaava intranetjärjestelmä. Projekti eteni syksyn aikana, ja vuoden vaihteen tienoilla alkoi sisällöntuotanto. Kaikki vanhassa intrassa olleet dokumentit käytiin läpi ja niiden paikkansapitävyys tarkistettiin, ja tarvittaessa virheet korjattiin. Lisäksi alettiin luoda kokonaan uutta sisältöä niistä aiheista, josta ei vielä ollut ajantasaista tietoa.

Tämän tutkimuksen kirjoitushetkellä Yritys X:llä on ollut uusi intranet käytössään noin puoli vuotta. Silminnähtäviä parannuksia vanhaan verrattuna on monia. Uuden intranetin ulkoinen ilme on tyylikkäämpi ja selkeämpi. Siinä on uusia ominaisuuksia, kuten blogialusta ja kommentointimahdollisuus. Se, että intra on wiki-pohjainen, mahdollistaa muun muassa eri versioiden tallentamisen sivuista, jolloin muutoksia eri aikoina tehtyjen versioiden välillä voidaan seurata ja vanha versio palauttaa helposti (Hiila & Keränen 2008).

Intranetin muutoshistoriaa voi seurata *Kojelaudalla*, jossa näkyvät uusimmat päivitykset ja kommentit. Eri sivuja voi valita itselleen seurattavaksi, jolloin niistä saa itselleen sähköpostiin ilmoituksia. Ajankohtaisia uutisia varten on ”Ajankohtaista”-palsta heti intranetin etusivulla. Intraan voi luoda työtiloja ja projektisivuja. Muita edellämaituista ominaisuuksista, paitsi ”Ajankohtaista”-palsta, ei ollut vanhassa intrassa. Sitäkään ei vanhan intran loppuaikoina päivitetty kuin viikokotai kuukausitasolla.

Tässä case-osiossa tutkitaan Yritys X:n henkilöstön edustajien näkemyksiä uuden intranetin toimivuudesta verrattuna vanhaan.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska työssä haluttiin saada selville sellaisia laadullisia tekijöitä, jotka liittyvät intranetin käyttöön ja sen kehittämiseen. Tarkoituksena oli selvittää nimenomaan *miksi* asioita tehdään niin kuin tehdään ja *miten* asioita voidaan kehittää. Ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin lomakekysely, jotta voitaisiin tavoittaa työntekijöitä case-yrityksen joka yksiköstä. Kiireisemmätkin työntekijät pystyisivät näin vastaamaan kyselyyn itselleen sopivana ajankohtana. Koska lomakekyselyn kulkuun ei pysty vaikuttamaan, eikä vastaajan elekieltä ja äänenpainoja seuraamaan, haluttiin lomakekyselyn rinnalle ottaa menetelmäksi teemahaastattelu.

Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, tutkija määrittelee kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Myös kysymysten järjestyksestä voidaan tarvittaessa poiketa. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 104.)

Yksi laadullisen tutkimuksen suurimmista eduista on se, että se auttaa tutkijaa näkemään ja ymmärtämään asiayhteyden siinä, miksi päätökset tehdään ja miksi käyttäytyään tietyllä tavalla. Usein ihmisen käytöstä ja päätöksiä pystyykin ymmärtämään vain tietämällä asiayhteyden. Tämän asiayhteyden taas ymmärtää parhaiten puhumalla ihmisten kanssa. (Myers 2009, 5.)

Lomakekysely tehtiin Webropol-ohjelmalla, josta vastaajille lähetettiin 11.10.2011 sähköpostitse linkki kyselyyn. Vastausaikaa heille annettiin 6 päivää. Pyyntö osallistua kyselyyn lähetettiin 30 henkilölle ja tavoitteena oli saada 10-15 vastausta. Vastaajiksi valittiin työntekijöitä siten, että kaikki henkilöstöryhmät, ikäluokat, yksiköt sekä molemmat sukupuolet tulisivat mahdollisimman tasapuolisesti edustetuiksi. Lisäksi kaikki, joille kysely lähetettiin, ovat työskennelleet case-yrityksessä myös vanhan intranetin aikana. Kyselyyn vastasi loppujen lopuksi 16 henkilöä, eli vastausprosentiksi muodostui 53.

Teemahaastattelut tehtiin eräässä työhuoneessa yrityksen päätoimipisteessä 12. ja 13. lokakuuta 2011. Haastateltaviksi valittiin mies ja nainen, jotka ovat molemmat työskennelleet case-yrityksessä pitkään. He olivat potentiaalisia haastateltavia, sillä molemmat ovat ehtineet käyttää vanhaa intranettiä useita vuosia ennen intranet uudistusta. Heille oli siis muodostunut selkeä käsitys vanhasta intranetistä. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastatteluiden äänittämiseen, ja heille kerrottiin, että äänitteitä käytetään vain tutkimustulosten analysointiin, eikä heidän nimiään paljasteta missään. Haastattelut kestivät noin 25 ja 20 minuuttia.

Kysymyslomakkeessa oli 22 kysymystä, joista 4 ensimmäistä olivat taustatietoja varten. Teemahaastattelussa käytettiin runkona samaa lomaketta, mutta taustatietoja ei kysytty, sillä ne tiedettiin entuudestaan. Lomake koostui kolmesta eri teemasta, joista ensimmäinen oli kaksiosainen. Ensimmäinen teema käsitteli yrityksen vanhan ja uuden intranetin eroavaisuuksia. A-osassa selvitettiin henkilöstön omaa intran käyttöä ja osallistumista. B-osassa tarkasteltiin kehitystä, joka on seurannut siirryttäessä vanhasta intraympäristöstä uuteen. Toinen teema oli intran henkilöstöosion toimivuus ja kolmas teema henkilöstöasioista viestiminen intrassa päivittäisellä tasolla.

Seuraavassa luvussa esitellään kysymyslomakkeen/haastattelun teemarungon sisältö yksityiskohtaisemmin, ja perustellaan kysymysten valinta.

4.3 Kysymyslomakkeen sisältö teemoittain

Taustatiedot

Lomakekyselyssä kysyttiin aluksi suljetuin kysymyksiin hieman vastaajan taustatietoja: sukupuoli, ikä, henkilöstöryhmä ja yksikkö. Kaikkiin näihin kysymyksiin oli annettu vastausvaihtoehdot. Ikä oli jaettu neljään luokkaan, jotka olivat alle 35-vuotiaat, 35-44-vuotiaat, 45-55-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat. Henkilöstöryhmällä tarkoitetaan jakoa työntekijöihin, toimihenkilöihin, ylempiin toimihenkilöihin ja johtoon. Yksiköistä oli vaihtoehtoina kolme suurinta yksikköä nimettyinä ja neljäntenä vaihtoehto ”muu”. Tämä siksi, etteivät vastaajat olisi kokeneet kyselyä liian yksilöiväksi. Nämä rajaukset olivat muutenkin riittävät tämän tutkimuksen tulosten analysointia varten. Muut kysymykset olivat avoimia, ja vastaukset pyydettiin perustelemaan.

Teema 1 – Vanhan ja uuden intranetin eroavaisuudet

a) Henkilöstön toiminta ja osallistuminen

Tässä osassa haettiin vastauksia siihen, minkälaiset intranetinkäyttötottumukset henkilöillä on, ja mikä on yleinen suhtautuminen intranetin käyttöön. Lisäksi pyydettiin arvioimaan henkilöstön intranetinkäyttöosaamista. Yksi uuden intranetin uusista ominaisuuksista, joka on kaikkien käytettävissä, on kommentointiominaisuus. Tässä osiossa haluttiin tietää, onko sitä alettu jo käyttää.

b) Intran kehittyminen

Tässä osassa pyrittiin selvittämään, miten uusi intra on kehittynyt vanhaan verrattuna, jäikö siitä puuttumaan jokin vanhassa intrassa ollut hyvä ominaisuus, ja minkälaisena vanha ja uusi intranet kokonaisuudessaan nähdään.

Teema 2 – Intran henkilöstöosion toimivuus

Tällä teemalla haettiin vastauksia uuden intran henkilöstöosuuden toimivuuteen ja siihen, että luotetaanko siellä olevan tiedon oikeellisuuteen. Tässä etsittiin myös mielipiteitä siihen, puuttuuko henkilöstöosiosta jotain, mistä haluttaisiin tietoa ja olisiko siinä muuten jotain kehitettävää.

Teema 3 – Henkilöstöasioista viestiminen intrassa päivittäisellä tasolla

Tässä osassa kysyttiin, onko henkilöstöasioista tiedottaminen tarpeeksi ajallisesti ja määrällisesti onnistunutta, ja olisiko jostain aiheesta syytä tiedottaa esimerkiksi useammin. Viimeinen kysymys oli vielä sitä varten, että vastaaja sai kertoa vapaasti ihan mitä vain intraan liittyviä mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan.

4.4 Tutkimustulokset

Lomakekyselyyn vastanneista 16:sta 10 oli miehiä ja kuusi naisia. Vastaajia oli jokaisesta neljästä ikäluokasta; eniten alle 34-vuotiaita, ja vain yksi yli 54-vuotias. Henkilöstöryhmistä eniten vastaajia oli toimihenkilöissä. Kahdeksan vastaajaa oli case-yrityksen suurimmasta yksiköstä. Muut kolme vaihtoehtoa tuli hyvin tasaisesti edustetuiksi. Teemahaastatteluihin osallistuneiden vastaukset on sisällytetty tutkimustuloksiin, ja niitä ei erotella muusta aineistosta.

Pääasiassa vastaajat perustelivat vastauksiaan ja vastasivat useammalla kuin yhdellä sanalla. Kuitenkin jonkin verran tuli myös ”ehkä” ja ”en osaa sanoa” - vastauksia. Se toisaalta voi tarkoittaa muun muassa sitä, että tiettyjen kysymysten aiheet olivat joillekin vieraita.

4.4.1 Vanhan ja uuden intranetin eroavaisuudet

Kysyttäessä intranetin tärkeydestä viestintävälineenä vastaajalle melkein kaikki vastasivat sen olevan joko hyvin tärkeä tai melko tärkeä.

”Nykyisin yhä tärkeämpi, koska päivittäin tarvittavaa sisältöä löytyy nykyisin intrasta enemmän.”

”Tärkeä, näkee kaikki ajankohtaiset asiat!”

Yksi tunsi intran jääneen hänelle vieraaksi, ja yksi kertoi olevansa liian kiireinen, jotta ehtisi sitä käyttää. Yksi vastaaja ei uskonut intranetin tavoittavan kaikkia.

”En usko että kaikki intraa käytännössä lukevat. Sähköpostilla tavoittaa paremmin.”

”Kun kaikki tiedotus siirtyy sinne – tulee tärkeäksi.”

Neljä seuraavaa kysymystä koskivat vastaajien intranetin käyttöä käytännössä; kuinka usein sitä käytetään, tuotetaanko sinne itse sisältöä, käytetäänkö kommentointiominaisuutta, ja onko intran käyttö lisääntynyt uudistuksen jälkeen.

Lähes kaikki kertoivat käyvänsä intranetissä päivittäin, kolme viikoittain ja kaksi harvoin. Sisältöä oli intraan tuottanut kuusi henkilöä, joista kuitenkin vain kaksi kertoi edelleen silloin tällöin tuottavansa.

”Keväällä oli yritystä, mutta se loppui lyhyeen.”

”Tähän mennessä en ole vielä, mutta jatkossa olisi tarkoitus.”

Vain neljä oli kommentoinut intrassa jonkun tekstiä tai kommenttia, ja yksi ei ymmärtänyt koko kysymystä. Tähän kysymykseen ei tullut juurikaan perusteluja.

Intran käyttö oli selkeästi lisääntynyt uudistuksen jälkeen.

”Ehdottomasti! Uudistus oli välttämätön ja lisäsi intran käyttöä 100 %.”

Kaksi vastasi, ettei käyttö ole lisääntynyt, ja kolme vastasi, ettei käyttö ole lisääntynyt suuremmin.

Kun kysyttiin vastaajien mielipidettä yleisestä suhtautumisesta uuteen intranettiin, suurin osa uskoi sen olevan positiivinen, ja osa ei osannut vastata. Lisäksi muutama uskoi, etteivät kaikki käytä uutta intraa, aivan kuten eivät käyttäneet vanhaakaan.

”Ehkä ne, jotka eivät vanhaa käyttäneet, eivät innostuneet käyttämään tätä uuttaakaan.”

”Mielestäni tätä pitäisi enemmän markkinoida yhtiössämme ja melkein tehdä asiasta 'pakollisen'.”

”Normaali, eli osa pistää hanttiin, mutta sitten kun intraa aletaan käyttää, niin siitä ei haluta luopua. Sieltä tottuu hakemaan tiettyjä asioita, ruokalista on yksi hyvä esimerkki.”

Seuraava kysymys, jossa arvioitiin henkilöstön intrankäyttötaitoja, jakoi mielipiteitä. Muutama vastasi lyhyesti, ettei intraa osata käyttää. Osa puolestaan arvioi käytön olevan niin helppoa, että kaikkien pitäisi osata käyttää intraa.

”Osaamista kyllä, halua ei.”

”Jos käytöllä tarkoitetaan uutisten selailua tai tiedon etsintää, niin kyllä. Sisällön tuottaminen on mielestäni hankalaa.”

”Mielestäni itselläni on riittävä, joillekin voisi lisäkoulutus tai kertaus olla paikallaan.”

Seuraavaksi kysyttiin, miten uusi intranet on kehittynyt vanhaan verrattuna. Suurin osa vastasi, että intra on kaikin puolin kehittynyt. Eniten kehuttiin selkeämpää rakennetta, parantunutta ulkonäköä, toimivaa hakutoimintoa ja helpompaa käytettävyyttä. Tässäkin kohtaa tuli kuitenkin esille koulutuksen kaipaaminen.

”Pystyisi varmasti omassakin työssä hyödyntämään paremmin, jos saisi koulutusta.”

Vanhasta intranetistä ei jääty kaipaamaan suuremmin mitään, mutta muutaman asian vastaajat toivat esiin: vanha dos-pohjainen puhelinluettelo, henkilökunnan Ostetaan ja myydään -palsta sekä viikkoilmoitukset.

Ensimmäisen teeman viimeisissä kysymyksissä pyydettiin kuvailemaan vanhaa ja uutta intraa kolmella sanalla. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Vanhaa intranettiä kuvailtiin muun muassa sekavaksi, kankeaksi, visuaalisesti masentavaksi ja epäkäytännölliseksi. Lisäksi siellä oli vastaajien mielestä vanhentunutta tietoa. Uutta intraa kuvailtiin esimerkiksi ajan tasalla olevaksi, raikkaaksi, mielenkiintoiseksi ja helppokäyttöiseksi. Kaksi vastaajaa ei osannut kuvailla kumpaakaan, ei uutta eikä vanhaa intranettiä.

4.4.2 Intran henkilöstöosion toimivuus

Tämän osa-alueen ensimmäinen kysymys oli, että kuinka usein vastaaja etsii intranetistä tietoa henkilöstöasioista. Pääosa vastaajista kertoi etsivänsä tietoa viikoittain, osa kerran tai pari kuukaudessa. Kolme vastasi, että etsii tietoja harvoin. Yksi vastasi, ettei etsi tietoa intrasta, vaan kysyy kavereilta tai pomolta.

Suurin osa vastaajista kertoi myös löytävänsä tarvitsemansa tiedon, ja muutama vastasi löytävänsä useimmiten. Kaksi vastasi ”joskus” ja yksi ”en”. Tähän kysymykseen ei tullut perusteluja.

Tietoa pidettiin myös pääsääntöisesti luotettavana ja ajantasaisena. Yhden poikkeavan vastauksen mukaan tieto ei välttämättä ole kaikissa osioissa tuoretta.

Intranetin henkilöstöosion kehittämiseen saatiin muutamia ehdotuksia. Nykyään kaavion muodossa olevaa henkilöstöluetteloa toivottiin listan muodossa. Erilaiset poissaolojen syyt, kuten lomat ja muut vapaat, haluttiin samaan paikkaan keskenään.

4.4.3 Henkilöstöasioista viestiminen intrassa päivittäisellä tasolla

Henkilöstöasioista tiedottamisen nähtiin toteutuvan sopivassa tahdissa, ja tietoa tulevan sopivassa määrin. Kuitenkin toivottiin, että uusista työntekijöistä tiedotettaisiin hyvissä ajoin ennen työsuhteen alkua, ja että jokaisen työntekijän työtehtävät voisi saada jostain selville. Lisäksi toimitusjohtajan blogin toivottiin päivittyvän useammin. Tällä hetkellä se päivittyy noin kerran kuukaudessa.

Viimeiseen kysymykseen, jossa sai ottaa esille mitä tahansa intraan liittyen, tuli muutama ajattelun aihetta antava vastaus. Paperisena ilmestyvän henkilöstölehden pois jättämistä toivottiin, jotta intran merkistys viestimenä lisääntyisi. Moni tuntui olevan sitä mieltä, että kaikki eivät edelleenkään käytä intranettiä.

”Mielestäni se pitäisi ottaa käyttöön kaikille pakolliseksi!”

”...aktivoida edelleen koko porukan käyttöön, että ei ole ylimääräinen työn päälle, vaan osa työtä.”

Jälleen tuli esille myös osaamisen puute:

”Mistä näitä omin päin löytää ja tietää mitä pitää?”

Tässä kohtaa tuli vielä kaksi ehdotusta ominaisuuksiksi intraan. Toinen oli henkilökunnan oma palsta, jossa voitaisiin ostaa, myydä ja vaihtaa tavaroita työkaverien kesken. Toinen toive oli kalenteritoiminto, joka näyttäisi esimerkiksi viikon aikavälillä, mitä erityistä milloinkin tapahtuu. Kalenterissa voitaisiin muistuttaa esimerkiksi henkilökunnan virkistyspäivistä ja yleisistä kulttuuritapahtumista.

4.5 Johtopäätökset

Tutkimustuloksia analysoitaessa voidaan huomata, että Yritys X:n uuteen intranettiin ja sen avulla viestimiseen ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä. Etenkin lomakekyselyssä, joka tehtiin nimettömänä, olisi ollut helppo tuoda tyytymättömyytensä esiin. Teemahaastatteluissa haastattelijan läsnäolo saattoi vaikuttaa negatiivisempien asioiden ilmaisemiseen, vaikka haastattelut ja haastateltavien nimet luvattiinkin pitää salassa.

Ulospäin tyytyväisyydeltä näyttävä tila saattaa jopa tarkoittaa sitä, että uuden intran kaikkia mahdollisuuksia ei tiedetä, ja siksi ei osata toivoa enempää. Myös harppaus vanhanaikaisesta ja hankalasta intrasta moderniin ja selkeään intraan saa varmasti uuden intran näyttämään erittäin hienolta ilman sen kummempiakaan ominaisuuksia.

Osaltaan tutkimus ilmensi intran jääneen vielä hieman vieraaksi osalle työntekijöistä. Kaikki eivät osanneet vastata jokaiseen kysymykseen, ja myös koulutusta ja henkilökohtaista ohjausta toivottiin. Kaksi vastaajaa ei osannut kuvailla vanhaa eikä uutta intranettiä, vaikka kaikki vastaajat ovat olleet töissä case-yrityksessä molempien intranettien aikana. Se voi tarkoittaa sitä, että kyseiset kaksi henkilöä eivät ole käyttäneet intranettiä ennen, eivätkä nykyään.

Monen vastauksissa tuli ilmi henkilöstön torjuva asenne intranettiä kohtaan: intraa ehkä osataan käyttää, mutta ei haluta; intra on ylimääräinen asia, joka ei kuulu omaan työnkuvaan; kun ei vanhaakaan intraa käytetty, niin ei uusikaan kiinnosta. Asenteissa saattaa olla jonkin verran muutosvastarintaa. Ajatellaan, että kun on ennenkin pärjätty kysymällä työkavereilta, niin pärjätään vastaisuudessakin.

Osa henkilöstöstä kaipaisi koulutusta intran käyttöön. Ei sellaisia välineitä ymmärrettävästi olekaan mielekästä käyttää, joita ei osata käyttää, niin kuin kirjoitetaan myös luvussa 2.1, ”Henkilöstöjohtamisen vastuualueet”.

Ulkopuoliseksi jäämisen tunne voi lisätä vastarintaa. Siksi olisi tärkeää ottaa uusi koulutuskierron intran käyttöön. Alusta asti päivittäin intraa käyttäneiden mielestä intra voi olla helppokäyttöinen, mutta kaikilla ei voi olettaa olevan yhtä hyvät tietotekniset taidot. Alussa opitut asiat voivat vähitellen myös unohtua, jos intran käyttö on jäänyt vähäiseksi.

Asenteisiin voidaan vaikuttaa myös sisäisellä markkinoinnilla, mitä lomakekyselyssäkin eräs vastaaja painotti. Ei välttämättä riitä, että tuotetta markkinoidaan uutuuden lanseerausvaiheessa, vaan sen tarvetta olisi alkuaikoina syytä arvioida uudestaan esimerkiksi parin kuukauden välein. Henkilöstöä voi saada innostumaan intrasta myös lisäämällä sinne niin sanottuja ”hauskoja” ominaisuuksia, kuten esille tulleet tapahtumakalenteri tai henkilökunnan osto- ja myyntipalsta. Kun intrassa oppii seuraamaan jotakin yhtä tiettyä asiaa, voi mielenkiinto muihinkin toimintoihin herätä.

Kyselyssä ehdotettiin paperisen henkilöstölehden pois jättämistä. Se varmasti saisi osan henkilöstöstä siirtymään intraan lukemaan uutisia. Kuitenkaan se ei saisi olla ainoa keino, sillä henkilöstölehden lopettaminen voi aiheuttaa lisää vastarintaa, kun jotain, mihin on totuttu, otetaan pois. Tilalle pitää saada jotain yhtä hyvää.

Luvussa 2.1 mainittiin työntekijän suoritustasoon vaikuttavien tekijöiden olevan osaaminen, resurssit ja tahto. Jos henkilöstön halutaan käyttävän intranettia päivittäisenä työvälineenään, on riittävästä osaamisesta, resursseista ja motivoinnista huolehdittava.

Edellä mainitun perusteella näyttäisi siltä, että intraa ei tarvitse niinkään kehittää, vaan henkilökuntaa. Tärkeintä olisi saada intra kaikkien päivittäiseen käyttöön, mikä edellyttää esimerkiksi aiemmin mainittua koulutusta, markkinointia sekä ajan ja paikan järjestämistä intran päivittäiseen seuraamiseen. Koulutuksen kautta esimerkiksi kiireiset henkilöt huomaavat, että itseään kiinnostavien sivujen päivitykset voi myös tilata omaan sähköpostiinsa, jonka voi lukea matkapuhelimellaan. Kiirekään ei ole tällöin esteenä ajan tasalla pysymiselle.

Intranetin henkilöstöosuudessa ja henkilöstöasioista viestimisessä päivittäisellä tasolla ei ollut tutkittavien kertoman mukaan juurikaan moitittavaa. Tieto on ajantasaista, luotettavaa ja kattavaa. Muutama vastaaja ilmoitti, ettei ollut löytänyt hakemaansa tietoa henkilöstöasioista, mutta ei kertonut siihen syytä. Muiden vastausten perusteella voisi arvioida, että kyse on mahdollisesti osaamisen puutteesta. Siitä voi kuitenkin saada varmuuden vain tutkimalla asiaa uudelleen.

Henkilöstölle tärkeistä asioista, kuten työterveydestä, työsuhde-eduista, palkanmaksusta ja koulutuksesta, on vastaajien mielestä saatavilla riittävästi tietoa. Kuitenkin itse henkilöstöstä toivottiin enemmän informaatiota. Henkilökuntaan kuuluvat haluttiin saada näkyviin listana, ja työntekijöiden toimenkuvista toivottiin tietoa. Tästä voi päätellä, ettei muissa yksiköissä työskenteleviä työtovereita oikeastaan tunneta kovin hyvin, tai ainakaan heidän työtehtäviään. Ehkä olisikin paikallaan esitellä kukin yksikkö ja työntekijä lyhyesti intrassa. Se tukisi avointa vuorovaikutusta ja lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Intran käyttämiselle olisi hyvä luoda yhteisiä merkityksiä; syitä ja motivaattoreita. Luvussa 2.2 todettiin merkitysten luomisen edellyttävän luottamuksellisia suhteita, ja luottamuksen syntymiseen tarvitaan vapaamuotoista vuorovaikutusta. Tämä vapaamuotoinen vuorovaikutus voisi olla esimerkiksi kommunikointi henkilöstön omalla palstalla.

Kaikkeen tähän tarvitaan esimiestyötä ja johtamista, toisin sanoen suunnan ja esimerkin näyttämistä, kannustamista, motivointia ja henkilökunnan kuuntelemista, joista kirjoitetaan esimerkiksi luvussa 2.2, ”Viestintä henkilöstöjohtajan työvälineenä. Toimitusjohtajan blogi on yksi esimerkki johdon suunnannäyttämisestä. Ei välttämättä riitä, että yhtiön keulakuva todistetuksi käyttää intranettiä kerran kuukaudessa. Toimitusjohtaja on oletetusti kiireinen, mutta joku muu johtavassa asemassa oleva henkilö, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, voisi pitää vastaavasti omaa blogiaan. Olisi mahdollista myös jakaa blogikirjoitusvuorot muutaman henkilön kesken siten, että kerran viikossa saataisiin uusi blogiteksti. Se, uskaltaako johto olla läsnä intranetissa, vaikuttaa johdon uskottavuuteen, kuten luvussa 3.3, ”Intranetin viestinnälliset haasteet”, sanotaan.

4.6 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tässä alaluvussa arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt case-yrityksessä yli vuoden, ja on itsekin päivittänyt sekä vanhaa että uutta intranettiä. Tutkimuksen suorittamiseen tarvittavat taustatiedot olivat siis riittävän hyvin selvillä.

Laadullisessa tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman monen henkilöstön edustajan mielipide selville, kuitenkin rajallisessa ajassa. Koska lomakekyselyssä tutkija ei ole vastaamisen aikana itse läsnä, eikä voi esittää tarkentavia kysymyksiä, haluttiin henkilökohtaiset haastattelut ottaa mukaan täydentämään ja täsmentämään tiedonkeruuta. Henkilökohtaiset haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, joten haastateltavien vastauksista ei jäänyt mitään kirjaamatta ylös.

Vaikka lomakekyselyssä pyydettiin perustelemaan vastaukset, kaikki eivät sitä tehneet. Kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata, mutta osa vastasi joihinkin kysymyksiin esimerkiksi ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”. Tästä syystä oli hyvä, että teemahaastattelu otettiin lomakekyselyn rinnalle tiedonkeruumenetelmäksi. Vaikka sekin kuvastaa jotain, ettei kysymykseen osata vastata, olisi ollut hyvä tietää syy siihen.

Vastausten saamisen jälkeen huomattiin, että joitain kysymyksiä olisi voinut hioa täsmällisemmiksi. Lisäksi tiedonkeruu oltaisi mielellään suoritettu kokonaisuudessaan teemahaastatteluin, jos aikaa olisi ollut enemmän. Toisaalta nyt saatiin useamman case-yrityksen työntekijän mielipide esiin.

Alussa asetettuihin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen avulla löydettiin kehityskohteita ja ideoita jatkotutkimukseen. Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että tutkimus on luotettava ja pätevä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella intranettiä henkilöstöjohtamisen välineenä. Teoriapohja koostuu erilaisista painetuista ja elektronisista lähteistä. Case-osiota varten kerättiin tietoa sähköisellä kysymyslomakkeella ja puoli-strukturoidulla haastattelulla.

Tutkimusongelmana oli, miten case-yrityksen intranetviestintää henkilöstöjohtajan työvälineenä voi edelleen kehittää. Ongelmaan haettiin vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

- Miten Yritys X:n uusi intranet eroaa vanhasta henkilöstön näkökulmasta?
- Miten viestintä uudessa intranetissä toimii?
- Miten intranet tukee johtamista?

Kaikkiin kolmeen kysymykseen saatiin vastaukset. Case-yrityksen uusi intranet eroaa vanhasta henkilöstön näkökulmasta merkittävästi. Uusi intra on ennen kaikkea toimiva ja luotettava. Sieltä löydetään tarvittava tieto ja se on ajantasainen ja selkeä. Myös viestinnän nähdään onnistuvan uudessa intrassa hyvin. Ajankohtaisista asioista tiedotetaan riittävän usein. Kuitenkin henkilöstön ja johdon toivottiin osallistuvan intranetviestintään aktiivisemmin, mistä päästään hyvin vastaamaan viimeiseen kysymykseen. Tällä hetkellä intranet ei vielä tue johtamista niin kuin sen olisi mahdollista tukea. Toki muun muassa päivittäisviestintä ja yrityksen toimintaperiaatteet saadaan jo tehokkaasti välitettyä henkilökunnalle.

Intranet voi olla erittäin hyväkin henkilöstöjohtamisen väline. Ensin vain tarvitaan henkilöstöjohtamista siihen, että intra saadaan jokaisen päivittäiseksi viestinnän välineeksi. Sen jälkeen intranetin kautta on järkevämpää johtaa.

Tutkimusongelmaan saatiin ratkaisuksi ensinnäkin henkilöstön intranetkoulutuksen lisääminen, sillä koko henkilöstö ei edelleenkään osaa käyttää edes intran perustoimintoja, kuten tiedonhakua ja kommentointia. Koulutuksen lisäksi voitaisiin nimetä eräänlainen intratukihenkilö, jolta voisi kysyä tarvittaessa neuvoa intraan liittyvissä asioissa. Toisena tärkeänä seikkana tulee henkilöstön motivointi. Osaaminen ja tahto ovat kaiken intranetissä tapahtuvan viestinnän perusta.

Motivaation lisäämiseen ja sitä kautta intranetviestinnän kehittämiseen on monta keinoa. Tarvitaan sisäistä markkinointia ja houkuttelua. Johtoasemassa olevat henkilöt voivat näyttää esimerkkiä ja olla aktiivisia viestijöitä, esimerkiksi blogia kirjoittamalla. Intranettiin kannattaa myös sisällyttää jotain hieman viihdyttävää kuin pelkät uutiset ja ohjeet. Niin sanottu tapahtumakalenteri sekä henkilökunnan osto- ja myyntipalsta olisivat sopivia ominaisuuksia.

Lisäksi henkilöstöstä voisi kertoa intrassa enemmän. Ihmisiä kiinnostaa, mitä muut tekevät. On tärkeää, että yrityksen intranet kannustaa henkilöstöä avoimeen vuorovaikutukseen.

Kaikki intranetin työtä helpottavat toiminnot, kuten työtilat, olisi syytä ottaa suunnitellusti jokapäiväiseen käyttöön, jotta niistä saadaan hyötyä. Eri tiimeillä voisi olla omia työtiloja, jossa tiettyjä projekteja vietäisiin eteenpäin. Näin saataisiin esimiesten johdolla henkilöstöä totutettua intran aktiiviseen käyttöön. Tekeillä oppii kuitenkin lopulta parhaiten.

Edellä mainitut kehitysehdotukset on kerätty taulukkoon 3, jossa esitetään vasemmanpuoleisessa sarakkeessa kehityskohteet ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa kehitykseen johtavat toimenpiteet.

TAULUKKO 3. Kehitysehdotukset

KEHITYSKOHDE	KEHITYSTOIMET
Henkilöstön osaaminen	Koulutus, intratukihenkilö
Henkilöstön motivaatio	Sisäinen markkinointi + jokin houkutin sekä muut ohessa esitetyt toimet
Johdon esimerkki	Toimitusjohtajan blogin tiheämpi päivitys, muiden johtajien osallistuminen
Olemissa olevien ominaisuuksien käyttöönotto	Työtilat, blogit, kommentointi, ym. suunnitellusti käyttöön, koulutus
Toivotut uudet ominaisuudet	Tapahtumakalenteri, henkilökunnan osto- ja myyntipalsta

Jatkossa yritys X:n intranetkehitystä voitaisiin tutkia siltä kannalta, että miten suhtautuminen intranettiin on muuttunut kehitystoimenpiteiden jälkeen, ja onko henkilöstöä saatu aktivoitua päivittäisviestintään osallistumiseen intranetissä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Alasilta, A. 2000. Verkkoajan viestintä. Helsinki: Kauppakaari.

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

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Inforviestintä.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen - Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä.

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

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

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: Docendo.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kortesuo, K. 2009. Tekstiä ruudulla. Helsinki: Infor.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kuivalahti, T. & Luukkonen J. 2003. Intra. Helsinki: Inforviestintä.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Myers, M. 2009. Qualitative Research in Business and Management. London: SAGE Publications Ltd.

Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Wiio, O. A. 1998. Johdatus viestintään. 6.-8. painos. Helsinki: Weilin+Göös.

Yritys X. 2011. Verkkokirjoittaminen. Koulutus intranetin päivittäjille. Ohje.

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

Elektroniset lähteet:

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia [viitattu 5.10.2011]. Saatavissa: http://www.helsinki.fi/palmenia/hankkeet/2007/aula_ja_jokinen.pdf.

Hartikainen, J. 2010. Suomalaispomo ei osaa johtaa ihmisiä [viitattu 25.10.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20101036011>.

Hiila, I. & Keränen T. 2008. Opas: Verkkoviestintästrategia. Helsinki: Tiedote-Deski Finland Oy [viitattu 4.10.2011]. Saatavissa: <http://tiedottaja.fi/pdf/verkkoviestintastrategia.pdf>.

Iglebæk V. 2010. Intranets should be task oriented [viitattu 27.10.2011]. Saatavissa: <http://vegardig.wordpress.com/2010/02/01/design-corporate-intranets-well/>

Lahden Ammattikorkeakoulu. Tieto- ja menetelmäpankki. 2011. Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö [viitattu 25.10.2011]. Saatavissa: <http://www.lpt.fi/tykes/pages/topics.php?TID=42>

Lash, J. 2003. Three approaches to Intranet Strategy [viitattu 7.10.2011]. Saatavissa: http://www.digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

1. Vanha intranet vs. uusi intranet

a) Toiminta/osallistuminen

- Kuinka tärkeä viestintäväline intranet on sinulle? Miksi?
- Kuinka usein luet intraa?
- Tuotatko intraan itse sisältöä?
- Oletko käyttänyt kommentointi-ominaisuutta?
- Onko intranetin käyttösi lisääntynyt uudistuksen jälkeen?
- Minkälainen on mielestäsi yleinen suhtautuminen uuteen intranettiin?
- Onko henkilöstöllä riittävä osaaminen intran käyttöön?

b) Kehittyminen

- Miten uusi intranet on mielestäsi kehittynyt verrattuna vanhaan? (Ominaisuudet, rakenne, ulkonäkö, käytettävyys, ym.)
- Jäikö uudesta intranetistä puuttumaan jokin vanhassa intrassa ollut hyvä ominaisuus, mikä?
- Kuvaile vanhaa intranettiä kolmella sanalla.
- Kuvaile uutta intranettiä kolmella sanalla.

2. Intran henkilöstöosio (työterveys, lomat, työajanseuranta, henkilöstöedut, perehdyttäminen, ym.)

- Kuinka usein etsit tietoa henkilöstöasioista?
- Löydätkö tarvitsemasi tiedon?
- Onko tieto ajantasaista ja luotettavaa?
- Miten kehittäisit intran henkilöstö-osiota?

3. Henkilöstöasioista tiedottaminen intrassa (ajankohtaista -palsta ja henkilöstösio)

- Miten henkilöstöasioista tiedottaminen tällä hetkellä mielestäsi toteutuu ajallisesti ja määrällisesti? (liikaa tietoa, liian harvoin, ym.)
- Pitäisikö jostain tietystä aiheesta tiedottaa useammin/harvemmin? Jos, niin mistä?
- Haluaisitko ottaa vielä jonkin asian esille?

LIITE 2. Kutsu kyselyyn

Hei!

Teen opinnäytetyöhöni liittyvää tutkimusta intran käyttötottumuksista ja intrauudistuksen onnistumisesta. Toivon sinun vastaavan oheisesta linkistä avautuvaan kyselyyn. Vastausaikaa on maanantaihin 17.10. klo 16 asti.

Kysymyksiä on 22, ja vastaamiseen menee muutama minuutti.

Kiitos etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Taija Piironen

LIITE 3. Kyselylomakkeen saateviesti

Kiitos, kun osallistut tutkimukseen! Kysely tehdään nimettömänä, ja muita lomakkeessa kysytyjä henkilötietoja käytetään ainoastaan tulosten analysointiin. Vastausten kirjoitusasulla ei ole merkitystä. Perustelethan kuitenkin vastauksesi!