

Ulla Lotti

Konsernin strategian viestiminen

One Company

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2012

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Ulla Lotti Konsernin strategian viestiminen, One Company 37 sivua 31.12.2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka hyvin suuren kansainvälisen konsernin strategian viestimisessä on onnistuttu Talouden palvelukeskuksessa, palvelukeskuksen henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui pääosin sisäisen viestinnän ja strategiaviestinnän teorioista. Tutkimusotteessa yhdistyvät määrällinen ja laadullinen tutkimustyyppi. Teoreettinen viitekehys rajautuu tarkastelemaan työyhteisöviestintää, strategian käsitettä, organisaatiota ja yksilöitä strategian viestintäprosessissa. Organisaation yksilöt ovat viestinnän kohteina ja mahdollisina strategian toteuttajina toteuttamassa yrityksen päämäärää.</p> <p>Tutkimuksessa keskityttiin strategian viestintäprosessiin, ei itse strategiaan tai sen toteuttamiseen. Tämä tutkimus onkin perustavalta luonteeltaan viestinnän vaikuttavuuden tutkimista. Työn empiirisen osan muodosti kohdeorganisaation henkilökunnalle syksyllä 2012 tehty kysely. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että konsernin viestintäprosessi koettiin puutteelliseksi, eikä viestintä pystynyt riittävästi vastaamaan olemassa olevaan tiedon tarpeeseen.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin todeta henkilökunnan kokevan konsernin viestinnän merkitykselliseksi, ja että yritystä ja sen strategiaa koskevat ydinasiat on hyvä tuoda esiin työyhteisöviestinnän kaikilla käytössä olevilla foorumeilla.</p>	
Avainsanat	Strategia, viestiminen, työyhteisöviestintä, talouden palvelukeskus

Author Title Number of Pages Date	Ulla Lotti Strategy Communication of the Corporation, One Company. 37 pages 31 December 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to examine the internal communications of a large multinational corporation from the point of view of employees in a financial shared services center.</p> <p>Theoretical frame of this thesis consists mainly of theories in internal communication and strategic communication. The empirical part of this thesis was carried out in a Financial Shared Services Center in fall 2012 by using quantitative and qualitative survey research methods.</p> <p>The focus in this research was in communication process, not the strategy or its realization. In other terms how the communication affects on people and their motivations working in service center.</p> <p>The results of this study implicated that the company's internal communication was experienced as inadequate and incomplete in comparison with existing needs</p> <p>It can be deduced from the results that the internal communication was experienced meaningful among all employees and the core issues related to company and the strategy need constantly to be brought up in all possible forums.</p>	
Keywords	Strategy, communication, organizational communication, shared services center

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tavoite, tutkimusongelma ja rajaus	2
1.3	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja viitekehys	4
2	Yhteisöviestintä	5
2.1	Yhteisöviestinnän muutos yksisuuntaisesta tiedon siirrosta dialogiin	5
2.2	Työyhteisöviestintä	6
2.3	Työyhteisöviestinnän muodot	7
2.4	Viestintäfoorumit	8
3	Konserniviestintä	10
3.1	Strategiaviestinnän toteuttaminen	11
3.2	Liiketoiminnan haasteet ja suunta kohdekonsernissa	13
3.3	Esimerkkikonsernin visio ja missio	14
3.4	One Company -hanke	16
4	Palvelukeskus konsernin tukiorganisaationa	17
4.1	Palvelukeskus organisaationa	17
4.2	Palvelukeskus toimintamallina	19
4.3	Toiminnan arviointi	20
4.4	Kehitysprojektit palvelukeskuksen työvälineenä	21
5	Tutkimuksen toteutus	22
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus	22
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus	23
6	Tutkimustulokset	25
6.1	Strategiaviestinnän tavoitavuus ja viestintäfoorumien käyttö	25
6.2	One Company -hankkeen ymmärtäminen ja tunnistaminen omassa työssä	26
6.3	Strategiaviestinnän merkityksellisyys, tarve ja riittävyys	27
6.3.1	Aktiivinen ryhmä	28
6.3.2	Passiivinen ryhmä	29
6.3.3	Välinpitämätön ryhmä	29
6.4	Nykyinen viestintäprosessi ja sen kehittäminen	30

7	Johtopäätökset
---	----------------

32

Lähteet

36

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee konsernin strategisen viestinnän toteutumista palvelukeskusmallin mukaisessa taloustoimintoja tuottavassa tukiorganisaatiossa. Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, kuinka monikansallisen konsernin merkittävän strategisen hankkeen viestimisessä on onnistuttu palvelukeskuksen työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, mikä merkitys organisaation strategiaa ja sitä kautta tulevaisuutta valottavalla viestinnällä on henkilökunnalle.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Strategia-käsitteelle ei ole olemassa vain yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Yrityksen strategia suuntautuu tulevaisuuteen ja sillä kerrotaan, miten yrityksen missio toteutetaan ja visio saavutetaan. Yleisen käsityksen mukaan yritykset toteuttavat strategiaa tuottaakseen yritykselle sellaista kilpailuetua, jota kilpailijoilla ei ole. Strategia kertoo, mitkä ovat organisaation keskeiset tehtävät ja tavoitteet ja strateginen suunnittelu luo raamit päätöksenteolle.

Varsinaisesta strategian toteutuksesta käytetään nykyään nimityksiä strategian jalkauttaminen tai maastoutus. Henkilöiden ja ryhmien roolit ovat erilaisia strategian jalkauttamisen eri vaiheissa. Kirsti Kehusmaa käyttää käsitettä strategiatyö kattamaan sekä strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen että strategisen johtamisen. Hän toteaa strategiatyön olevan koko organisaation asia, ei vain johdon tehtävä. (Kehusmaa 2010,15.) Kehusmaa huomauttaa myös, että elävässä strategiatyössä strategiaa koskeva keskustelu, vuorovaikutus ja viestintä ovat jatkuva prosessi, jossa viestintä kietoutuu osaksi strategiatyön kaikkia vaiheita, niin suunnittelua, toteutusta, seurantaakin arviointiakin (Kehusmaa 2010, 162).

Strategiaviestintä on sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Se on strategian jalkauttamista tukevaa, strategian sisällöstä ja strategiaprosessista viestimistä. Viestintä liittyy organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Kehusmaan mielestä johtamisviestinnän vastuu on aina viime kädessä johdolla, mutta strategiaa koskevan konkreettisen kirjoitusvastuun jakaminen johdon jäsenille on yleensä huono etenemistapa ja johtoa on pää-

sääntöisesti vaikea saada tuottamaan kirjallista strategia-aineistoa eri viestimiskana-
viin. Tästä johtuen viestinnän ammattilaisia tulisi käyttää sekä strategisen johtamisvies-
tinnän mallien suunnittelussa että käytännön toteutustyössä johdon tukena. (Kehusmaa
2010, 163–164.)

Strategian toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää, eikä strategia voi toteutua ellei
henkilöstö ymmärrä toiminnan suuntaa tai keinoja, joilla päämäärään tähdätään. Stra-
tegiaviestinnällä pyritään siihen, että organisaation jäsenet toimisivat samansuuntaista
strategiaa toteuttaen. Hämäläisen ja Maulan mukaan strategiatyö voi onnistua vain, jos
organisaation jäsenet sisäistävät strategian vähintään omaa työtään koskevalta osalta,
ja jos he tietävät, miten heidän pitäisi toimia sitä toteuttaakseen (Hämäläinen & Maula
2006,13).

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä organisaatiossa strategiasta viestitään useiden
viestintäfoorumien avulla. Työyhteisöviestinnän avulla pyritään tiedottamaan, mitä kon-
serni tavoittelee tulevaisuudessa ja millä keinoin näihin tavoitteisiin aiotaan päästä.

Teoreettisina lähteinä opinnäytetyössä on käytetty aihetta koskevaa kirjallisuutta ja
tarkastellun konsernin viestintää. Osa opinnäytetyössä esitetyistä perusteluista tai tie-
doista perustuu liiketoimintatuntemukseen, eikä niillä ole muuta merkittyä lähdettä.

1.2 Tavoite, tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää konsernin talouden tukitoimintoja
tuottavan palvelukeskuksen henkilöstön mielipiteitä siitä, kuinka hyvin organisaatiossa
on onnistuttu viestimään strategisesta hankkeesta. Tutkimuksen esimerkkitapaukseksi
on otettu koko konsernin laajuisesta One Company -hankkeesta viestiminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää strategisen viestinnän merkitystä palvelukes-
kukselle ja sen henkilökunnalle. Tutkimuksessa pyritään saamaan tietoa siitä, vastaako
strategisista hankkeista viestiminen koettua tarvetta ja miten viestintäprosessia voitai-
siin kehittää. Tätä opinnäytetyötä vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tässä organi-
saatiossa tehty. Saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään palvelukeskuksen johtoryh-
mässä.

Tutkimusongelmana oli saada vastaus kysymykseen siitä, kuinka hyvin nykyinen stra-
tegiaviestintä toimii ja miltä foorumeilta henkilökunta omaksuu tietoa, millaisena henki-

löstö kokee viestinnän prosessina ja miten viestintä vastaa omaa tarvetta. Tutkimuskysymykset koskivat esimerkiksi viestinnän merkityksellisyyden kokemista ja sitä, minkä foorumin kautta strategisista hankkeista toivottaisiin viestittävän. Tutkimus rajattiin koskemaan talouden palvelukeskuksen vakituista prosessityötä tekeviä työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä useamman vuoden ajan. Tutkimuksen piiristä jätettiin pois määräaikainen henkilöstö ja muuta kuin prosessityötä tekevä henkilöstö.

Opinnäytetyötä varten kerätään tutkimusaineistoa sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella otteella. Palvelukeskuksen prosessityössä toimivalle henkilökunnalle esitetyillä pääkysymyksillä selvitetään sitä, onko henkilöstö ylipäätään kuullut tutkimuksen esimerkkinä olevasta strategisesta hankkeesta ja jos on, minkä viestintäfoorumin kautta tietoa on ensisijaisesti saatu. Pääkysymykset esitettiin kaikille vakituisille prosessi- tai esimiestyötä tekeville henkilöille ja tutkimusongelman lisäkysymykset esitettiin tutkimusta syventävissä haastatteluissa palvelukeskuksen kahden eri tiimin työntekijöille.

1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan sekä kvantitatiivisena tutkimuksena että aihetta syventävänä kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimus on laadittu niin, että se täyttää sekä luotettavuuden, pätevyyden että etiikan vaatimukset ja mahdollistaa päätelmien tekemisen.

Vilkan mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada ihmisiltä omat kuvaukset koetusta todellisuudestaan. Vilka toteaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilka 2005, 97–98.) Tässä opinnäytetyössä käytetään haastattelumenetelmää, koska tarkoituksena oli saada tietoa ihmisten tunnoista ja sen myötä ymmärtää syvemmin se, miten viestintä koetaan.

Kvantitatiiviseen tutkimusjoukkoon kuului koko palvelukeskuksen prosessi- ja esimiestyötä tekevä vakituinen henkilöstö eli 59 henkilöä. Tutkimukseen vastasi neljäkymmentäkahdeksan henkilöä eli tutkimuksen kattavuus oli 81,4 prosenttia. Vaikka tutkimuksen päätavoite oli selvittää haastattelujen avulla tietoa ihmisten tunnoista ja mielipiteistä, oli tavoitteena samalla saada tietoa konsernin viestintäfoorumeihin liittyvästä käytöstä.

Kvalitatiivinen haastattelututkimus rajattiin kahteen palvelukeskuksen tiimiin, joiden työntekijät tekevät samaa työtä yhteneväisissä puitteissa, mutta eri esimiehen alaisuudessa. Tällä rajauksella eliminoitiin mahdollisuus, että esimiestyön laatu tai esimiehen poikkeava työtapo vääristäisi tiedon saantia tiimien kesken ja näin vaikuttaisi tulosten luotettavuuteen. Tutkimuksessa haastateltavien työntekijöiden määrä oli 15 henkilöä eli 25,4 prosenttia koko henkilökunnasta ja 31,2 prosenttia koko kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja viitekehys

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä osasta. Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustaa, tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset. Johdannossa kerrotaan myös lyhyesti tutkimusaineistosta ja käytetyistä menetelmistä, opinnäytetyön rakenteesta ja viitekehyksestä. Työn toisessa luvussa käsitellään yrityksen viestintää työyhteisössä, yhteisöviestinnän muutosta, työyhteisöviestintää ja viestinnän eri foorumeita. Kolmannessa luvussa kuvataan tarkemmin strategiaviestintää, kohdekonsernia ja One Company -hanketta. Neljännessä luvussa kerrotaan palvelukeskusmallista ja tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta. Viides luku sisältää kuvauksen tutkimuksesta, kuudes luku tutkimustyön tulokset ja seitsemännessä esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

Vaikka kohdeyrityksen strategia esitellään, kiinnittyy opinnäytetyön tarkastelu strategian viestintäprosessiin, ei itse strategiaan tai sen toteuttamiseen. Tämä tutkimus onkin perustavalta luonteeltaan viestinnän vaikuttavuuden tutkimista. Tällä tutkimuksella pyritään tulkitsemaan ihmisten tunteita ja käyttäytymistä ja antamaan tietoa, jota voi käyttää organisaation hyödyksi viestinnän kehittämisessä. Tutkimuskohdetta lähestytään yksilöiden näkökulmasta.

Tutkimusotteessa yhdistyvät määrällinen ja laadullinen tutkimustyyppi. Teoreettinen viitekehys rajautuu tarkastelemaan työyhteisöviestintää, strategian käsitettä, organisaatiota ja yksilöitä strategian viestintäprosessissa. Organisaation yksilöt ovat viestinnän kohteina ja mahdollisina strategian toteuttajina toteuttamassa yrityksen päämäärää.

2 Yhteisöviestintä

Niin kuin Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo kirjassaan Tehoa työelämän viestitään toteavat, on viestintä johtamisen väline, ja johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää, joten liiketoimintaa ei ole olemassa ilman johtamista ja viestintää. Näin ollen saa yritys parhaan tuen liiketoiminnalleen miettimällä mitä, miten ja milloin se viestii kohderyhmilleen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14).

Yhteisöviestinnälle olisi laadittava aikataulu, kuten muullekin yrityksen liiketoiminnalle. Viestinnälle tulisi laatia strategia, josta käy ilmi, mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineellä ja kenelle. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo huomauttavatkin, että hyvä johto suunnittelee viestintää samalla kun se suunnittelee liiketoimintaa. He toteavat, että jos viestintää ei suunnitella, tulee siitä sattumanvaraista ja tällöin sekä viestinnän vaikuttavuus ja hallittavuus vähenevät. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 88–89.)

2.1 Yhteisöviestinnän muutos yksisuuntaisesta tiedon siirrosta dialogiin

Yhteisöviestintää on harjoitettu aina, kun on ollut organisoitua toimintaa. Yhteisöviestinnän tutkiminen ja ammattimainen toiminta on kuitenkin melko uutta Suomessa. Juholin mukaan yhteisöviestintää kutsuttiin 1900-luvun alussa tiedotustoiminnaksi. 1970-luvulla alettiin puhua vuorovaikutuksesta yksisuuntaisen tiedottamisen rinnalla ja aika oli PR-viestinnän ja työyhteisön sisäisen viestinnän kasvukautta. 1979 tuli voimaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä. YT-lain (725/78) tavoitteena oli ja on lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevaan päätöksentekoon ja kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita. (Juholin 2006, 22–24.)

Juholin toteaa, että 1980 luku oli yhteisöviestinnän vakiintumisen kautta yhteiskunnan informaation lisääntyessä internetin ja muun viestintäteknologian yleistyessä ja globalisaation merkityksen kasvaessa. 1990-luvulla yritysviestinnälle tuli uusia haasteita ja viestintä alettiin liittää yhä kiinteämmäksi osaksi johtamisprosessia. Yhä merkittävämmäksi nousivat yrityksen yhteiskunta- eli yritysvastuu ja ympäristöviestintä. (Juholin 2006, 24–25.)

Nykyään kiinnostus kohdistuu siihen, miten viestintä tukee organisaatiota tavoitteisiinsa pääsemisessä. Viestintä ei ole enää pelkkää tiedon siirtoa, vaan keskeiseen asemaan on noussut vuorovaikutus ja dialogi eri osapuolten kesken. Viestintä on monissa organisaatioissa siirtynyt perinteisestä tukitoiminnon roolistaan yhdeksi organisaation ydin-toiminnoista. Juholin esittää, että organisaatioissa, joissa uskotaan dialogiin ja teoreettisena taustana on käsitys viestinnästä merkityksen ja ymmärryksen luojana sekä yhteisöllisyyden tuottajana, puhutaan viestinnän strategisesta lähestymisestä vanhan rationaalisen lähestymistavan sijaan. 2010-luvulla oleellista on moniarvoiseen keskusteluun osallistuminen ja vuoropuhelun harjoittaminen työyhteisöissä, eri verkostoissa ja koko yrityksen toimintaympäristössä. (Juholin 2010, 22–23.)

2.2 Työyhteisöviestintä

Perinteisen käsityksen mukaan organisaatioiden viestintä jakaantuu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on ollut henkilöstöön kohdistuvaa viestintää ja ulkoisen viestinnän taas on mielletty sisältävän organisaation ulkoisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi asiakkaille, rahoittajille tai medialle, suunnattua viestintää. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo määrittelevät yrityksen viestintävastuun kuuluva jokaiselle, ei vain esimiehille tai viestintäosaston edustajille. Heidän mukaansa sisäistä viestintää kuvaavampi nimi onkin työyhteisöviestintä, jolla tarkoitetaan sitä henkilöstön eli työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä viestintää, jota he käyvät organisaationsa viestinnän foorumeilla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Työyhteisöviestintää voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, onko se virallista vai epävirallista. Virallista viestintää harjoitetaan useimmiten kaavamaisesti tiettyjä sovittuja tapoja ja aikamääreitä noudattaen. Tämän tapaisia ovat esimerkiksi kuukausittainen tiimipalaveri tai kahdesti vuodessa pidettävät kehityskeskustelut esimiehen kanssa. Epävirallinen viestintä sen sijaan on tavallisesti spontaania ja sitä käydään ajasta, paikasta ja tilanteesta riippumatta. Tähän epäviralliseen viestintään yritys voi Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon mukaan vaikuttaa vain hitaasti, yrityskulttuuria kehittämällä (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14).

Työyhteisöviestinnällä on suuri vaikutus yrityksen työntekijöiden motivaatioon, viihtyvyyteen, sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Hyvällä viestinnän suunnittelulla vältetään viestinnän ongelmat ja puutteet. Kesti toteaa, että kun organisaation toiminta on kunnossa, viestintä on ratkaisu tavoitteiden jalkauttamiseen, ja henkilöstön jatkuvaan sitouttamiseen. Hänen mukaansa henkilöstölle suunnatussa tiedotuksessa tulee noudat-

taa suunnitelmallisuutta niin, että siinä huomioidaan säännöllisyys ja sopiva tietosisältö. Esimerkiksi tiedottamalla säännöllisesti taloudellisesta tilanteesta ylläpidetään yleistä turvallisuuden tunnetta. (Kesti 2005, 165.)

Esimiehiltä odotetaan nykyään yhä enemmän vuorovaikutteisuuden tukemista ja halukkuutta keskusteluun. Åbergin mukaan johtamisviestintä on johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaa tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Åberg 2006, 93). Hänen mukaansa työyhteisö voi itse päättää siitä, miten viestinnän avulla tuetaan toimintaa, miten profiloidaan, miten tiedotetaan ja miten jäsenet kiinnitetään työyhteisöön. Tätä kokonaisuutta hän kutsuu tulosviestinnäksi. Näitä neljää lohkoa on hänen mukaansa kehitettävä niin, että se tukee yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2006, 97.)

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen jakavat työyhteisöviestinnän tehtävät tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Tiedonkululla pyritään varmistamaan työn kannalta olennaisimpien tietojen saatavuus. Vuorovaikutuksella puolestaan pyritään avoimeen sekä monisuuntaiseen viestintään. Sitoutuminen sen sijaan rakentuu muun muassa strategian ja visioiden avoimesta läpikäynnistä työntekijöiden kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2008, 106–108.)

2.3 Työyhteisöviestinnän muodot

Työyhteisöviestintä voi olla joko suoraa keskinäisviestintää tai välineellistä viestintää, jolloin viestintä tapahtuu jonkin viestintävälineen avulla. Kasvokkaisviestinnän etuna on se, että palaute on mahdollista saada heti, joko sanallisena tai sanattomana viestinä. Käytännössä kasvokkain annettavaa viestintätapaa heikentää sen käyttäminen suuressa organisaatiossa ja suurille ihmismäärille jo ihmisten aikataulujen yhteensovittamisen hankaluuden ja korkeiden kustannusten vuoksi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 17). Tästä huolimatta esimerkiksi tiedotus- ja koulutustilaisuuksien pitäminen kasvokkain on vuorovaikutusmahdollisuuden vuoksi lopulta tehokkain tapa hoitaa tiedon jakaminen.

Välitetty työyhteisöviestintä on yleensä kirjallista, joten sen suurin etu on tiedon muuttumattomuus ja tarkkuus. Tietoa voidaan tallentaa ja siihen voidaan palata jälkikäteen, jos asioita on tarvetta todentaa. Yhtä lailla kuin kasvokkain tapahtuva viestintä, on kirjallinen viestintä välttämätön osa koulutustilaisuuksissa tapahtuvaa viestintää. Tutki-

musten mukaan esimies on työyhteisössä työntekijän tärkein tiedonlähde. Häneltä odotetaan tietoa lähes kaikissa tilanteissa. Esimiehen tehtävänä on kertoa, mitä tieto yksikön näkökulmasta merkitsee. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.)

Välitetyn viestinnän edut ja haitat ovat sidoksissa käyttäjäorganisaatioon ja sen rakenteeseen yhtä lailla kuin sitä ympäröivään infrastruktuuriinkin. Esimerkiksi suurelle kansainväliselle organisaatiolle sähköisen viestinnän riippumattomuus maantieteellisistä etäisyyksistä on elintärkeä. Toisaalta taas yhteyksien häiriöttömyys on riippuvainen toimivasta infrastruktuurista, eikä viestinnän onnistuminen ole siis kiinni vain yrityksessä olevasta osaamisesta tai resursseista. Kuten Juholin teoksessaan esittää ei henkilöä voi työyhteisöjen laajentuessa ja globalisoituessa enää käsitellä massana, vaan viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativat ryhmä- ja aluekohtaista lähestymistä. (Juholin 2006, 140.)

Juholinin mielestä tieto ja viestintä eivät enää ole siinä määrin organisaatioiden kontrolloitavissa kuin ennen. Ellei organisaatio ole valmis kommunikoimaan, tietoa on useimmiten saatavissa muualta. (Juholin 2009, 141.) Usein myös huhut ja muu epävirallinen tieto leviävät nopeasti eri välineiden kautta ja organisaatioilta vaaditaan tarpeen tullen pikaista valmiutta ja väyliä oikean ajantasaisen tiedon välittämiseen. Tärkeimpien viestien kohdalla onkin syytä käyttää useita eri vaikutuskanavia, jotka tukevat toisiaan. Tällöin vältetään tiedon vääristymiseltä ja vääriä tulkinnoita ja toisaalta myös varmistetaan informaation perille saapuminen.

Työyhteisöviestinnässä on oleellista määritellä erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin erilaiset keinot (Åberg 2006, 118). Esimerkiksi sähköposti ei ole oikea väline vuorovaikutusta, pohdintaa tai motivointia varten, vaan se on tiedonvälityksen kanava. Vuorovaikutukselle on omat fooruminsa, esimerkiksi tiimipalaverit. Viestinnän keinoille ja foorumeille olisi hyvä sopia yhteiset toimintamallit ja etiketit. On hyvä ottaa huomioon keinojen vaikutus työntekijöiden vuorovaikutukseen ja osallistumiseen ja miettiä millaista osallistumista ja käyttäytymistä vahvistetaan.

2.4 Viestintäfoorumit

Juholinin määritelmän mukaan viestintäfoorumit ovat vaihtoehto perinteisille viestintäkanaville. Juholin toteaa, että viestintäkanavissa tieto kulkee vain yhteen suuntaan, mutta foorumeilla viestintä on vuorovaikutteista. Foorumeilla työntekijät saavat tietoa ja vaikutteita ja välittävät niitä eteenpäin. Juholinin mukaan viestintäfoorumit voi jakaa

seuraaviin luokkiin: työfooromit, hybridifooromit, sisäiset ja ulkoiset verkostot sekä sosiaalinen media, puoliviralliset fooromit ja viralliset fooromit. (Juholin 2009, 72–73.)

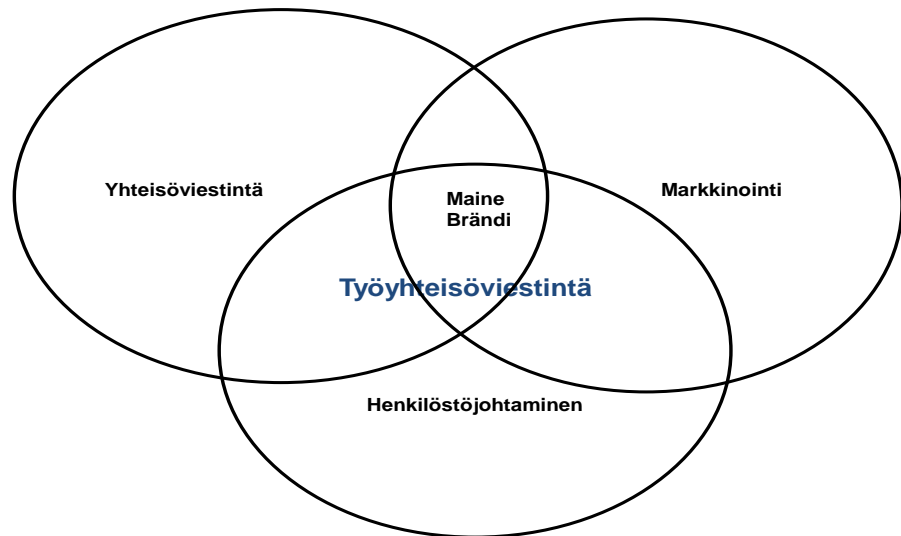
Työfoorumeita ovat fyysinen työtila ja erilaiset verkkopohjaiset työalustat. Fyysinen työtila on foorumi, jossa työskennellään, pidetään tauot ja kommunikoidaan työtovereiden ja sidosryhmien kanssa. Verkossa olevat työtilat sen sijaan toimivat fyysisten työtilojen korvaajina tai täydentäjinä. Hybridifooromit ovat eri työfoorumeilla kehitettyjen viestintämuotojen sekoitus. Parhaiten nämä yhdistelmät toimivat avoimessa tilassa, jossa on mahdollista esimerkiksi keskustella työtoverin kanssa, lähettää sähköpostia, soittaa puheluita ja etsiä tietoa Internetistä tai tietokannoista. Oleellinen osa hybridifoorumia ovatkin digitaaliset viestinnän keinot. (Juholin 2009, 73–74.)

Työyhteisöihin muodostuu sisäisiä verkostoja luonnostaan, mutta niitä voidaan myös rakentaa saattamalla yhteen ihmisiä samalta alalta. On mahdollista muodostaa ns. sisäpiirejä, joihin joko valikoituu tai kutsutaan tiettyjä ihmisiä. Tämä piiri on itsenäinen, mutta ei kuitenkaan eriydy muusta työyhteisöstä. Sisäpiiri vaihtaa tietoja keskenään sekä työssä että sen ulkopuolella. Tällaista epävirallista tiedon levittämistä on kutsuttu negatiivisesti puskaradioksi, mutta nykyään sisäisen verkostoitumisen voi sanoa olevan neutraali käsite. Sisäpiiri voi olla myös haitallinen, mikäli se alkaa salata tietoa. (Juholin 2009, 75.)

Juholin toteaa verkostoitumisen kuuluvan niin kiinteänä osana nykypäivän asiantuntijatyötä, että työtä on vaikea kuvitella tehtävän ilman, että tuntee muita alalla olevia oman työyhteisön ulkopuolelta. Jotta verkottuisi yli organisaatiorajojen, pitää kaikkien verkottujien tuntee hyötyä. Ilman hyötyä syy verkostoitumiseen häviää. Nykyaajan teknologia on mahdollistanut verkostoitumisen erilaisten asioiden ympärille syntyneissä Internet-yhteisöissä. Olennaista näille ryhmille on, että käyttäjät luovat itse sisällön. Sosiaalisen media käyttö luo uusia mahdollisuuksia verkostoitua ja se onkin osin korvannut kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja yhteydenpitoa. (Juholin 2009, 75–76.)

Yrityksen virallisen tiedottamisen foorumeita ovat esimerkiksi säännölliset palaverit ja tuloksenjulkistamistilaisuudet. Näiden tilaisuuksien tieto on säännönmukaista ja tarkkaan mietittyä. Puolivirallisia foorumeita ovat asiantuntijoiden välinen yhteistyö, kahvihetket ja asiaa ja viihdettä yhdistävät tilaisuudet. Kahvitauot ovat yhteisesti sovittu puolivirallisen viestinnän muoto, joissa tietoa vaihdetaan ilman asialistaa. Epäviralliset tilaisuudet koetaan useimmiten myönteisiksi, koska niiden ansiosta ollaan paremmin peril-

lä asioista, mutta ne voidaan kokea myös negatiivisiksi, jos niissä kuullaan pelkkiä huhuja ilman tarkempaa tietoa. (Juholin 2009, 78–79.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän eri näkökulmien sulautuminen toisiinsa (Juholin 2010, 21)

Yhteisöviestintä, markkinointi ja henkilöstöjohtaminen ovat Juholinin mukaan toisiinsa kiinteästi sidoksissa olevia toimintoja ja osaamisen alueita. Työyhteisöviestintä sisältyy kaikkeen kolmeen sisältäen esimerkiksi strategisen viestinnän, viestintäfoorumien kehittämisen, työnantajamaiseen, rekrytoinnin, perehdyttämisen ja viestintäosaamisen kehittämisen. Media ja sosiaalinen media liittyvät näihin kaikkiin. (Juholin 2010, 20–21.)

3 Konserniviestintä

Työyhteisöviestintä, yhteisöviestintä, HR-viestintä ja markkinointiviestintä muodostavat yhdessä integroidun viestinnän käsitteen. Integroidun viestinnän kaikki muodot tähtäävät yrityksen vision toteutumiseen. (Juholin 2010, 19.) Visiolla tarkoitetaan organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa eli sitä millainen yritys haluaa olla ja mitä se haluaa tehdä tulevaisuudessa. Strategia kuvaa sitä, miten organisaatio aikoo visionsa saavuttaa

eli mitä yrityksen on tehtävä päästäkseen vision mukaiseen tavoitteeseensa. Toteutukseen strategiansa täytyy yrityksen johdon varmistaa, että organisaatiossa vallitsee yhteinen ymmärrys päämääristä ja keinoista, joilla päämäärät tavoitetaan.

Yritykset laativat strategioita menestyäkseen kilpailussa ja turvatakseen olemassaolonsa toimintaympäristössään. Yrityksen visio, missio, arvot ja strategia ohjaavat toimintaa silloin, kun ihmiset käyttävät niitä tietoisesti tai tiedostamattaan arkisen päätöksenteonsa tukena ja ymmärtävät niiden merkityksen. Usein kuitenkin esimerkiksi yrityksen visio tai strategian merkitys jää kuitenkin etäiseksi julistukseksi, jota yrityksen henkilökunta ei osaa liittää organisaation käytännön työhön. Tämä heikentää sekä johdon, että koko organisaation uskottavuutta. (Hämäläinen & Maula 2006, 23.) Työyhteisöviestinnällä vaikutetaan siihen, että organisaation jäsenet toteuttavat samansuuntaista strategiaa.

Yrityksen menestyksen kannalta on välttämätöntä, että sillä on toimiva strategia, johon ihmiset ovat sitoutuneita. Strategialle ei ole Kehusmaan mukaan olemassa yksiselitteistä määritelmää (Kehusmaa 2010,13). Yleisesti sillä käsitetään kuitenkin suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä eli sitä voi liike-elämässä pitää pitkän tähtäimen kehityssuuntana, jonka avulla alati muuttuvassa ympäristössä pyritään saavuttamaan kilpailuetua ja voimavaroja toimintaan.

3.1 Strategiaviestinnän toteuttaminen

Yrityksen johdon tehtävä on strategian määrittelyn lisäksi sen tehokkaan toteuttamisen varmistaminen. Strategian tulee olla hyvä ja toimiva ja se on osattava kommunikoida henkilöstölle niin, että henkilöstö sitoutuu strategiaan ja sen päämääriin. Sitouttamisessa on keskeistä ihmisten johtaminen. Vaikka strategia olisi ymmärrettävä ja hyvin viestitty ei se kuitenkaan Ala-Mutkan mukaan mene käytäntöön, jos haluttu tahtotila ei ole muodostunut kollektiiviseksi ajatusmalliksi ihmisten mielissä. (Ala-Mutka 2008,30).

Yksittäistä työntekijää kiinnostaa strategian vaikutus juuri hänen työhönsä. Kun ymmärtää laajemman kokonaisuuden, johon eri työtehtävät kytkeytyvät, arvostaa myös omaa työtehtäväänsä enemmän. Oman työn merkityksen arvostaminen ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen vaikuttaa työmotivaatioon ja työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Strategian viestinnässä olisi hyvä kuvata esimerkkien avulla se, miten strategian ydinteemat liittyvät kunkin työntekijän jokapäiväiseen työhön. Tämän vuoksi

strategiaviestintää voisi olla tarpeen ideoida kohderyhmien mukaan. Usein strategiassa määritellään organisaation palkitsemisjärjestelmä ja tulospalkkion tavoitteet, joten strategialla on sitä kautta merkitystä työntekijälle henkilökohtaisestikin. (Hämäläinen ym. 2006, 22, 33–34.)

Strategiaviestintä käsittää Hämäläisen ja Maulaan mukaan kolme eri osa-aluetta: strategian sisältöä koskevan viestinnän, strategian toteuttamisen ja organisaation. Se käsittää sekä johdonmukaisen tiedottamisen että yhteisen ymmärryksen luomisen strategiasta. Strategiaviestintä tukee strategian toteuttamista. Siinä viestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti. Strategiaviestintä sisältää myös palautteen ja aloitteiden keräämisen henkilöstöltä. Organisaation strategia-prosessin sisältävä viestiminen käsittää strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä rooleja, vastuita ja aikatauluja koskevan viestinnän. (Hämäläinen & Maula 2006, 28.)

Salmisen käsityksen mukaan strategian laatiminen ei näyttäisi olevan yritysten ongelma, vaan strategian toteutus. Pahimmillaan yrityksen sisällä voidaan noudattaa useita strategioita, jotka ovat jopa ristiriidassa keskenään. Epäonnistuminen strategian jalkautuksessa aiheuttaa esimerkiksi sen, että strategisia päämääriä ei saavuteta eikä strategia tuota haluttuja taloudellisia tuloksia. Tällöin yrityksen kilpailukyky ja markkina-asema vaarantuvat ja organisaation motivaatiotaso heikkenee. (Salminen 2008, 13–16.)

Strateginen muutos toteutuu parhaiten, jos koko henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun. Työntekijä ei yksin pysty vaikuttamaan koko strategian suunnitteluun, mutta hän voi miettiä strategian toteutusta omassa työryhmässään ja työtehtävässään. Strategian toteutuksessa mukana oleminen lisää myös työntekijän sitoutumista yritykseen. (Hämäläinen & Maula 2006, 36–38, 60.)

Strategiaviestinnän tarpeeseen ja suunnitteluun vaikuttaa yrityksen koko. Pienissä yrityksissä strategiaviestinnän toteutus ja suunnittelu kuuluvat yleensä yhdelle henkilölle, joka on useimmiten toimitusjohtaja. Suurissa organisaatioissa mukana on useita organisaation osia ja henkilöitä, joiden yhteistyön tulos strategiaviestintä on. Kaikissa organisaatioissa vastuu viestinnän onnistumisesta kuuluu kaikille, niin johdolle, keskitajalle

le, esimiehille tai viestinnän ammattilaisille kuin yksittäiselle organisaation jäsenelle. (Hämäläinen ym. 2006, 65.)

Hämäläisen ja Maulan mukaan strategiaviestintä epäonnistuu jäädessään muusta strategiatyöstä irralliseksi hankkeeksi ja ollessa vain viestinnän ammattilaisten yksin ajama projekti. Viestinnän asiantuntemusta ja työpanosta tarvitaan toimeenpanon onnistumiseksi, mutta olisi kartoitettava kaikki tahot, jotka osallistuvat strategiaviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen, ja sovittava toimijoiden roolit ja vastuut etukäteen. Ennakko-suunnittelu auttaa välttymään päällekkäiseltä työltä ja on varmistamassa sen, että kaikki suunnitellut toimenpiteet tulevat toteutetuiksi. (Hämäläinen & Maula 2006, 61–62.)

Yrityksen ylin johto on vastuussa vastaa koko strategiaprosessista ja hyväksyy sen ja siihen liittyvät avain-viestit ja viestinnän toimenpiteet. Ylimmän johdon pitää antaa kasvot strategialle, ja sen aktiivisuus toteutuksessa osoittaa organisaatiolle strategian tärkeyden. Henkilöstö odottaa saavansa strategiaa koskevia viestejä suoraan ylimmältä johdolta. (Hämäläinen & Maula 2006, 64.) Johdon tulee olla läsnä ja käytettävissä koko organisaation arjessa. Johtoon ja erityisesti toimitusjohtajaan kulminoituukin yleensä yrityksen strateginen uskottavuus yhtäläillä sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien silmissä.

Strategian jalkautuksen ongelmana voi olla, ettei organisaatio ole ymmärtänyt viestinnän merkitystä tai johto ja esimiehet eivät osaa viestiä sitä. Saattaa olla, että viestinnän ammattilaiset eivät osaa tai heillä ei ole resursseja tehdä tarvittaessa valmiita viestintäsuunnitelmia. (Hämäläinen & Maula 2006, 110, 158–159.) Toisaalta viestintä voidaan myös ymmärtää kapea-alaisesti, esimerkiksi henkilöstölehtenä tai intranet-sivuina (Kehusmaa 2010, 32).

3.2 Liiketoiminnan haasteet ja suunta kohdekonsernissa

Kansainvälistymisen lisääntyminen ja tietotekniikan suomien mahdollisuuksien myötä muuttuva liiketoiminta luo uusia haasteita. Yhtenä konsernin tärkeimmistä teemoista onkin henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvien koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen. Pätevän henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen eivät ole itsestäänselvyksiä. Konsernin henkilöstöhallinnon yleinen tavoite on edistää

konserninlaajuista tiedon jakamista ja vuoropuhelua. Ihmisiä kannustetaan vaihtamaan rooleja ja omaksumaan uusia tapoja.

Liiketoimintaorganisaatioiden muuttuessa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin merkitys korostuu. Konsernissa henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiskohteita etsitään joka toinen vuosi tehtävien henkilöstökyselyjen avulla. Viimeisimmän, 2010 tehdyn kyselyn mukaan, juuri eri yksiköiden ja maiden välisen yhteistyön lisäämistä pidettiin yhtenä tärkeimmistä kehityskohteista.

Henkilöstön muutoshallintataitoja on pyritty vahvistamaan mm. konsernin yhteisillä työhyvinvointipäivillä. Työhyvinvointipäivät pidetään konsernissa vuosittain ja niissä nostetaan esiin henkilöstöä koskevia ja koskettavia asioita, jotka ovat tulleet ilmi esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluiden myötä. Jatkuva vuoropuhelu mahdollistaa sen, että haasteisiin pystytään vastaamaan ajoissa ja tieto yleensäkin kulkee organisaatioiden välillä sujuvasti myös laajemmin henkilöstöä koskettavissa kysymyksissä.

Yrityksen henkilöstövastuun toteuttaminen vaatii kaikkien organisaatiotasojen sitoutumista yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Tilanteessa, jossa organisaatio tai ala on suuressa muutoksessa, tarvitaan erityishuomiota muutoksen hallintaan. Hallitun muutoksen avulla yhtiö saavuttaa yhden strategisista tavoitteistaan eli organisaatioiden jatkuvan kehittämisen ja synergioiden hyödyntämisen konsernitasolla. Toimialan muutokset ovat jo nyt aiheuttaneet henkilöstöön vaikuttavia toimintatapojen muutoksia ja myös näiden haasteiden ratkaisuun tarvitaan yhteistyötä ja toimivaa viestintää henkilöstön ja johdon välillä.

3.3 Esimerkkikonsernin visio ja missio

Yksi strategian sisältöön olennaisesti kuuluva elementti on organisaation visio. Kehusmaan mukaan hyvää visiota kuvaavat seuraavat määritteet:

- innostava
- inspiroiva
- motivoiva
- haastava – liki mahdoton, mutta silti saavutettavissa
- toimintaa fokusoiva
- selkeä
- mieleenpainuva.

Kirsti Kehusmaa kiteyttää vision kuvaavan organisaation päämäärää ja tahtotilaa. (Kehusmaa 2010, 76–77.)

Tarkastelemani konsernin visiolla ”Mahdollisuuksien ja huipputekemisen mediakonserni” kuvataan millaiseksi organisaation tulisi kehittyä tietyn ajan sisällä ja millaiseksi konserni pyrkii. Vision avulla konserni pyrkii luomaan eri sidosryhmien edustajissa uskoa toimintaan. Visio on yleisesti hyvä, kun se on haastava ja mielenkiintoinen ja koko henkilöstö ymmärtää sen. Tärkeää on myös, että henkilöstö voi aidosti sitoutua visioon ja visio toimii yhdistävänä tekijä koko henkilöstölle. Virpi Hämäläinen ja Hanna Maula toteavat vision keskeisen tehtäväksi sen, että se olla organisaation jäsenille riittävän houkutteleva ja palkitseva, jotta sen saavuttamiseksi kannattaa ponnistella (Hämäläinen & Maula 2006, 15).

Organisaation johdon viestiminen vaikuttaa oleellisesti siihen, miten visio ymmärretään. Johto kuvaa sen, millaiseksi organisaation tulisi kehittyä ja mitä kehitys tuo tullessaan henkilökunnalle, asiakkaille ja omistajille. Johto maalaa tulevaisuudesta kuvan ja henkilöstön tehtävä on valita keinot, joilla haluttu tila saavutetaan. Yrityksen sisäinen viestintä liittyy paitsi kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan viestintään, myös organisaation esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Kuten Juholin toteaa, on yrityksen sisäisen viestinnän merkitys vain korostunut, kun jatkuvasta muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö (Juholin 2009, 140).

Vision lisäksi tarkastelemissani konsernissa on määritelty missio ja käytännön strategia, jonka avulla halutaan saavuttaa päämäärä. Päämäärästä johdatetaan strategisia tavoitteita, joilla voidaan seurata, että ollaan etenemässä kohti päämäärää. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää strategisten keinojen valintaa. Kehusmaan mukaan missio onkin yrityksen tehtävä ja olemassaolon oikeutus eli lyhyesti yrityksen toiminta-ajatus (Kehusmaa 2010, 80). Tarkasteltavan konsernin missiona on tyydyttää kilpailijoita paremmin ihmisten tiedon ja koulutuksen sekä helpomman ja onnellisemman elämän tarve.

3.4 One Company -hanke

Tarkasteltavan konsernin strateginen päätavoite on olla yksi Euroopan johtavista viestintäyhtiöistä painopistealueinaan kestävä kasvu ja kannattavuus. Strategiset tavoitteet ovat:

1. markkinajohtajuus valituilla liiketoiminta-alueilla ja markkinoilla
2. liiketoiminnan tasapainottaminen kuluttajille ja yrityksille suunnattujen tuotteiden ja palvelujen välillä, keskittyen aikakauslehtiin, uutistoimintaan, oppimISRatkaisuihin sekä verkkoliiketoimintaan
3. orgaaniseen kasvuun keskittyminen ja innovaatioiden johtamisjärjestelmän luominen
4. liiketoimintojen rakennejärjestelyt asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti
5. organisaation jatkuva kehittäminen ja synergioiden hyödyntäminen konsernitasolla.

Strategian toteuttamiseksi konsernissa käynnistettiin vuoden 2011 alussa One Company -hanke, jolla on päätavoitteena muuttaa konsernin yrityskulttuuria suuntaan, jolla saavutettaisiin selvä aiempaa nopeampi orgaaninen kasvu. Tähän pyritään vahvistamalla kilpailuetua sekä asiantuntemusta että innovatiivisia monimedia- ja oppimISRatkaisuja kehittämällä.

Hankkeen tavoitteen mukaisesti konsernissa uudistettiin vuonna 2011 konsernin organisaatiota ja käynnistettiin kasvuun tähtääviä projekteja. Strategisia painotuksia muutettiin ja kannustettiin eri liiketoimintayksiköitä yhteistyöhön yli rajojen. Käynnistettyjen projektien tavoitteena on tarkoitus parantaa tulosta, lisätä orgaanista kasvua ja vahvistaa ydinliiketoiminnan kuluttajamedian ja oppimisen tuotevalikoimaa uusilla digitaalisilla tuotteilla ja ratkaisulla. Samalla, kun vahvistetaan ydinliiketoimintaa, luovutaan niistä toiminnoista, jotka eivät tavoita niille asetettuja tavoitteita.

One Company -hankkeen yleistavoite on parantaa organisaation suorituskykyä uuden yrityskulttuurin myötä. Osa projekteista tähtää kasvuun uusissa liiketoiminnoissa. Tuki-toimintojen osalta parannetaan kustannustehokkuutta esimerkiksi järjestelmien yhdistelyn avulla ja hankintoja tehostamalla. Näin saadaan myös taloudellista liikkumavaraa mahdollisiin investointeihin.

4 Palvelukeskus konsernin tukiorganisaationa

Palvelukeskusmallissa organisaation varsinaisen ydinliiketoiminnan ulkopuoliset tukitoiminnot eli esimerkiksi taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon rutiinitoiminnot hoitaa erillinen yksikkö. Tällä mallilla pyritään yleensä prosessien yhtenäistämiseen, tietojärjestelmien tehokkaaseen hyväksikäyttöön ja kustannussäästöihin. Tähän liittyy myös toimintojen fyysinen yhteen paikkaan keskittäminen, jolloin henkilöstön vuorovaikutus lisääntyy ja tämä johtaa yleensä tehokkuuden lisääntymiseen.

Palvelukeskusmallia käytetään usein silloin, kun organisaatio haluaa uudistaa toimintatapojaan. Mallissa toimintoja pyritään standardoimaan ja työmenetelmiä ja prosesseja kehittämään ja tehostamaan. Yleensä yritysten toiminnan kansainvälistyminen ja sähköisten toimintojen lisääntymisen katsotaan vaikuttaneen intoon perustaa palvelukeskusmallin mukaisia organisaatioita. Seuraavilla argumenteilla voidaankin perustella palvelukeskusmallin käyttöönotto:

- Toimintoja keskittämällä ylläpidetään toimintojen hyvä palvelutaso, tehostetaan toimintaa, jaetaan osaamista sekä otetaan käyttöön eri liiketoimintayksiköiden parhaita käytäntöjä mahdollisuuksien mukaan kaikille asiakasyrityksille
- Ratkaisu mahdollistaa pidemmällä aikavälillä teknologian paremman hyödyntämisen karsimalla päällekkäisyyksiä talouden tietojärjestelmäkentästä
- Yhteisillä laskentakäytännöillä talouden tuottama informaatio yhdenmukaistuu ja informaation laatu paranee entisestään
- Henkilöstölle palvelukeskus tarjoaa mahdollisuuden kehittää ammattitaitoaan ja laajentaa konsernituntemustaan
- Palvelukeskus mahdollistaa sijaisjärjestelyt ja antaa mahdollisuuden työkiertoon. .

4.1 Palvelukeskus organisaationa

Taloushallinnon palvelukeskus on palveluntoimittaja ja yrityksen tai organisaation eri yksiköt tai osastot ovat sen asiakkaita. Palvelukeskuksen ja sen asiakkaan välille luodaan aito asiakassuhde kirjallisella palvelusopimuksella. Palvelusopimuksen tarkoitus

on dokumentoida yhteisymmärrys palvelun toimittajan ja asiakkaan vastuista ja velvollisuuksista. Siihen kirjataan myös se, mitä odotuksia osapuolilla on yhteistyöstä toisensa kanssa.

Taloushallinnon työtehtäviä on kautta aikojen hoidettu hyvin erilaisilla organisaatiostrategioilla hajauttamisesta keskittämiseen. Keskitetyt talousosastot perustetaan usein organisaation keskushallinnon yhteyteen, kun taas palvelukeskukset organisoidaan omiksi yksiköikseen. Palvelukeskusten yleistyminen on vapauttanut voimavaroja organisaation ydintoiminnan hoitamiseen. Granlundin ja Malmin mukaan toiminnan tehostuminen ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen eivät ole kuitenkaan itsestäänselvyyskysymyksiä. Liiketoimintayksiköiden ajan kuluessa muotoutuneet omat käytännöt ovat voineet kehittyä tehokkaiksi rutiineiksi ja tällöin palvelukeskusmallin käyttöönotto voi johtaa kylläkin edulliseen, mutta epävarmempaan ja hitaampaan toimintaan. (Granlund & Malmi 2004, 19.)

Menestyvässä organisaatiossa on toimiva vuorovaikutus henkilöstön sisällä. Työyhteisössä vaikuttaminen sisältää sekä käytännöllisiin että strategisiin asioihin vaikuttamista. Henkilöstön tulisi siis voida vaikuttaa arkisten asioiden lisäksi myös strategien tason linjauksiin. Osallistuvassa päätöksenteossa henkilöstöä kutsutaan arvioimaan ja kommentoimaan asioita suunnitteluvaiheessa ja tällöin se pääsee vaikuttamaan päätöksiin alusta pitäen (Juholin 2008, 149).

Vuorovaikutteisuutta organisaation sisällä ja suhteessa sen ympäristöön korostaa myös kulttuurinen näkökulma organisaatioon. Vuorovaikutus ja sitä kautta myös viestintä on jatkuvaa ja rakentuu sosiaalisesti. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18.) Toimiva työyhteisöviestintä vahvistaa työyhteisön rakennetta vuorovaikutusta vahvistamalla. Tarkoitus onkin, että asiantuntijaorganisaatiossa hyvä työyhteisö tukisi yksittäisen työntekijän asiantuntijuuden toteuttamista. Vuorovaikutuksen avulla syntyvä uuden tiedon omaksuminen ja tiedon jako muokkaavat parhaimmillaan omaa näkemystä ja ajattelutapaa parhaasta tavasta työn suorittamiseen.

Työntekijöiden ottaminen mukaan prosesseihin vasta sen jälkeen, kun päätökset on tehty, vaikuttaa negatiivisesti eikä lisää työtyytyväisyyttä tai sitoutumista. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi kokea arvostusta, ei vain tekemänsä työsuorituksen mukaisesti, vaan myös mielipiteidensä ja kehitysehdotuksiansa esiin tuomisesta. Juholin toteaa-

kin, että näennäiset osallistavat prosessit turhauttavat ja myös heikentävät työntekijöiden motiivia (Juholin 2008, 149).

4.2 Palvelukeskus toimintamallina

Talouden palvelukeskusorganisaatioissa hoidetaan yleensä prosesseja, joissa on suuret tapahtumavolyymit ja joiden käsittely on standardoitavissa eli ne voidaan hoitaa yhdenmukaisesti eri yksiköillä. Näitä perustehtäviä ovat kirjanpito, ostolaskujen käsittely, osto- ja myyntireskontrat, laskutus, maksuliikenteen hoito, perintä ja palkkalaskenta. Toisinaan palvelukeskuksissa hoidetaan myös sisäistä ja ulkoista kustannuslaskentaa ja tuotetaan talouden raportteja. Palvelusopimuksella voidaan määritellä myös erikoisosaamista vaativien, liiketoiminnan erityispiirteisiin kuuluvien tehtävien hoitamisesta.

Henkilöstölleen palvelukeskusmalli tarjoaa mahdollisuuden ammattitaidon kehittämiseen ja tietojen ja taitojen syventämiseen. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentely tarjoaa parhaimmassa tapauksessa motivoivan ja motivoituneen työympäristön, jossa kouluttautuminen ja asioihin perehtyminen kannattaa ja tarjoaa uusia työmahdollisuuksia. Työnkierto on yksinkertainen tapa monipuolistaa työntekijöiden tehtäväkuvaa ja osaamista.

Vaikka palvelukeskusmallissa asiakkaat ovatkin sisäisiä asiakkaita, on organisaatiota johdettava kuin mitä tahansa normaalia liiketoimintaa. Toiminnan tehokkuuden varmistaminen prosesseja kehittämällä ja henkilöstötyytyväisyyden varmistaminen eivät riitä, vaan on pyrittävä asiakastytytyväisyyden maksimoimiseen eli palvelukeskuksen tulisi tukea liiketoimintayksiköiden vision, mission ja strategian toteuttamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Kaikille yrityksille ja organisaatioille syntyy ajan myötä oma identiteettinsä. Identiteetin luovat eri sidosryhmien, kuten työntekijöiden, omistajien ja asiakkaiden, näkemykset organisaatiosta. Identiteetin syntymiseen voidaan vaikuttaa, mutta usein se myös syntyy sen pohjalta, miten useat eri osapuolet näkevät organisaation toiminnan. Identiteetti on yritysfuusioiden ja ostojen yhteydessä syytä huomioida erityisen tarkasti. Organisaation identiteetin pitääkin voida muuttua ja kehittyä koko ajan ja identiteetin kehittymisen elinehto on toimiva työyhteisöviestintä.

4.3 Toiminnan arviointi

Palvelukeskuksen toimintaa arvioidaan mm. asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Tällöin arvioidaan prosessien tehokkuutta, palvelujen laatua, palvelun hintaa ja henkilöstön ammattitaitoa. Yleisesti arvotetaan odotuksiin vastaamista, liiketoimintatuntemusta ja palvelukeskusta sopimuskumppanina. Arviointi tehdään usein prosessikohtaisesti jaoteltuna. Seuraavana esimerkki arvioitavista osa-alueista:

1. Palvelukokonaisuus

Palveluodotukseen vastaaminen

Liiketoiminnan tarpeiden huomioon otto

Tiedonkulku palvelukeskuksesta liiketoimintayksikköön

Liiketoimintayksikön ja palvelukeskuksen työnjaon ja rajapintojen selkeys

2. Asiakaspalvelu

Henkilöstön palvelualttius ja yhteistyökyky

Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen

Henkilöiden kommunikaatiotaidot

Henkilöiden vastuullisuus

3. Järjestelmät

Järjestelmien käyttäjäystävällisyys

Järjestelmien tehokkuus ja nykyaikaisuus

Prosessien raportointimahdollisuudet

4. Ammattitaito

Prosessin jatkuva kehittäminen

Lakien ja säädösten tuntemus

Prosessin järjestelmien tuntemus ja opetus

5. Laatu

Tapahtumien virheettömyys

Raporttien oikeellisuus

Raporttien riittävyys

Aikataulujen pitävyys

Asiakkaiden selvityspyyntöihin vastaaminen.

4.4 Kehityshankkeet palvelukeskuksen työvälineenä

Palvelukeskuksen projektien johtamisen ja hallinnan tavoitteena on päämäärien systemaattinen ja hallittu saavuttaminen. Strategiaa toteuttavissa projekteissa mennään usein yli prosessirajojen. Tämä aiheuttaa haastetta johdolle jo sen vuoksi, että projektin toteutuksessa viestinnän onnistuminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä. On puhuttava samaa kieltä ja käytettävä yhteisiä toimintatapoja.

Yrityksen johto ja projektin omistaja keskittyvät projektien asettamiseen ja priorisointiin. Projektin omistajan tehtävä on luoda projektin ohjausryhmän kanssa edellytykset toteutukselle. Projektin omistaja ja ohjausryhmä myös luovat edellytykset projektin toteutukselle ja niiden tehtävä on tukea ja valvoa toteutuksen suunnittelua ja toteutusta. Projektipäällikkö vastaa varsinaisen projektin toteutuksen suunnittelusta ja siitä että noudatetaan hyviä projektinhallinnan menetelmiä. Projektin lopputuloksena onnistumisen mittareita ovat aikataulussa ja budjetissa pysyminen, työn laatu, saavutettu liiketoimintahyöty ja sidosryhmien tyytyväisyys.

Haasteensa luo myös se, että yleensä organisaatiossa on yhtä aikaa menossa useita pieniä projekteja, jotka taistelevat samoista resursseista. Muutoksia tapahtuu yhä enemmän, ne tapahtuvat nopealla aikataululla ja mukana projekteissa on yleensä useita osapuolia. Perinteisellä tavalla useat kehityshankkeet olisivat hitaita toteuttaa ja resurssien hallinta olisi hankalaa. Kehittyneessä projektikulttuurissa on keskitytty luomaan projektin onnistumisen edellytykset, määritelty projektinjohtamisen prosessit ja toimintatavat ja varmistettu henkilöstön projektiosaaminen.

Konsernin talouden palvelukeskus on asiantuntijaorganisaatio, joka perustettiin vuoden 2010 kesäkuussa talouden tukitoimintojen hoitoon. Organisaatiota muodostettaessa yhdistettiin eri yrityksissä toimineet talouden asiantuntijat yhdeksi suureksi yli sata ihmistä käsittäväksi yhteisöksi. Koska muutosprosessi on vielä käynnissä varsinaisessa toiminnassa, on työyhteisöviestintäkin omana osa-alueenaan edelleen kehitysvaiheessa.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimustyö tehtiin kaksiosaisena. Ensimmäiseen osaan kuului koko palvelukeskuksen henkilöstölle tehty määrällinen kysely eli tutkimus tehtiin tältä osin kokonaistutkimuksena. Kysely tehtiin sekä sähköpostikyselynä, että haastatteluin. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat tutkittavan palvelukeskusorganisaation kaikki vakituiset prosessi- tai esimiestyötä tekevät henkilöt. Kysymykset tehtiin viidellekymmenelle henkilölle ja vastaus saatiin neljältäkymmeneltäkahdeksalta henkilöltä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 81,4 prosenttia. Vaikka tutkimuksen päätavoite oli selvittää haastattelujen avulla tietoa ihmisten tunnoista ja mielipiteistä, oli tavoitteena samalla saada tietoa konsernin viestintäfoorumeihin liittyvästä käytöstä

Tutkimuskysymykset oli laadittu täsmällisen muotoisiksi ja selkeiksi niin, että tulokinnan varaa ei ollut ja näin ollen tutkimuksen voi sanoa olevan kaikilta osin validi mitatessaan sitä, mitä sen tuleekin mitata ja luotettava antaessaan tuloksen kokonaisotannon perusteella. Tutkimus on myös käytännössä helposti toistettavissa.

Tutkimuksen jälkimmäinen osa suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelu-tutkimuksena ryväsotantamenetelmällä, koska tämä menetelmä sopi parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuskohteeksi valittiin kaksi tiimiä, joiden työnkuva on yhteneväinen ja joiden työntekijät tekevät työtä samanlaisissa puitteissa, mutta eri esimiehen alaisuudessa. Tällä rajauksella eliminoitiin esimiestyön laadun vaikutus tiedon saantiin ja näin ollen varmistettiin tuloksen luotettavuus. Tutkimuksessa haastateltavien työntekijöiden määrä oli 15 henkilöä eli 25,4 prosenttia koko henkilökunnasta ja 31,2 prosenttia koko kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä. Haastatteluiden aikana tehtiin pääkysymyksiä täydentäviä lisäkysymyksiä niiltä osin kuin oli tarpeen selvittää joko kysymyksen tai vastauksen sisältöä.

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisen tutkimuksen ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, oliko vastaaja kuullut konserninlaajuisesta One Company -hankkeesta. One Company -hanke valikoitui tutkimuksi hankkeeksi sillä perusteella, että sen avulla oli mahdollista selvittää luotettavasti viestinnän kulkeutumista. Tästä strategisesta hankkeesta on ollut saatavilla runsaasti

eritasoista viestintää kaikilla palvelukeskuksen käytössä olevilla foorumeilla, joten oli oletettavaa, että suurin osa olisi tunnistanut hankkeen.

Seuraavalla kysymyksellä selvitettiin, minkä viestintäfoorumin kautta hankkeesta tietoa saaneet olivat sen ensisijaisesti saaneet. Vaihtoehtoisiksi annettiin konsernin palvelukeskuksessa käytössä olevat viestintäfoorumit eli sähköposti, tiedotustilaisuus, tiimipalaveri, liiketoiminnan Intra ja konsernin Intra. Tarvittaessa oli mahdollisuus kertoa, jos oli saanut tiedon muualta tai ei osannut kertoa tiedon lähdettä. Vaihtoehdot annettiin valmiina, sillä tarkoitus oli vertailla eri foorumien käyttöä ja vaikuttavuutta, mutta haluttiin antaa myös mahdollisuus ilmaista näistä foorumeista poikkeava tiedotusväylä tai jos ei osannut väylää mainita.

Määrällisen kyselyjen perusteella saaduista vastauksista tehtiin yhteenveto, jossa ensin määriteltiin vastaajajoukon vastausprosentti ja sen jälkeen jaettiin vastaukset omiin ryhmiinsä, joille laskettiin prosentuaaliset osuudet.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen tutkimus keskittyi selvittämään tarkemmin sitä, miten konsernin strategisista hankkeista kertova viestintä koetaan prosessina ja millaisia käsityksiä henkilökunnalla on strategian viestinnästä ja vastaako viestiminen koettua tarvetta. Ryväsotannan toteutuneen otoksen tutkimustulos vastasi kokonaisotoksen tutkimusotoksen tulosta, sillä myös ryppään hankkeesta tietoa saaneista haastateltavista suurin osa (69 %) oli omaksunut tiedon joko lukemalla sähköpostitiedotteen tai Intranetissä julkaistun tiedotteen. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tulos on yleistettävissä koskemaan koko tutkimusjoukkoa.

Haastatteluissa esitetyt kysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on mielestäsi One Company -hanke lyhyesti ilmaistuna?
2. Onko hankkeella ollut vaikutusta työhösi esimerkiksi projektien kautta?
3. Koetko strategisista hankkeista viestimisen merkitykselliseksi työtäsi ajatellen?
4. Koetko yleisesti saaneesi riittävästi tietoa konsernia koskevista strategisista hankkeista?

5. Minkä kanavan kautta mielestäsi strategisista hankkeista pitäisi viestiä? Vaihtoehtoina ovat yrityksen Intranet, sähköposti, tiimipalaveri, palvelukeskuksen yhteinen tiedotustilaisuus ja kehityskeskustelu.

Tehtyjä kysymyksiä täydennettiin lisäkysymyksillä niiltä osin kuin kysymyksiä oli tarpeen selventää joko haastattelijan tai haastateltavan näkökulmasta.

Haastateltava joukko oli jo vastannut määrällisen tutkimuksen kysymyksiin, joilla selvitettiin sitä, onko haastateltava tietoinen One Company -hankkeesta ja jos on, minkä viestintäfoorumin kautta hän oli tiedon saanut. Haastateltavaksi valikoidun viidentoista henkilön joukosta kaksi oli ilmaissut, että he eivät olleet kuulleet One Company -hankkeesta. Nämä kaksi työntekijää kuuluivat eri tiimeihin, joten esimiehen tiedotamiskäytännöllä ei ollut osuutta tähän lopputulokseen. Näiden kahden työntekijän haastattelun kysymykset poikkesivat muille tehdystä haastattelusta siinä, että heiltä ei kysytty kahta ensimmäistä kysymystä, jotka koskivat nimenomaisesti One Company -hanketta. Sen sijaan jatkokysymysten vastauksia tulkitsemalla pyrittiin erityisesti ymmärtämään sitä, miksi välitetty tieto ei ollut saavuttanut heitä.

Kaksi ensimmäistä tutkimuksen haastattelukysymystä tehtiin vain hankkeen tunnistanneille henkilöille. Ensimmäiseksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omin sanoin se, mitä One Company -hanke heidän näkökulmastaan tarkoitti. Tällä kysymyksellä haluttiin saada selvyys siitä, onko haastateltava todellisuudessa ymmärtänyt sen, mitä One Company -hanke sisältää ja sen, poikkeavatko haastateltavien näkemykset siitä, mistä hankkeessa on kysymys. Seuraavalla kysymyksellä kartoitettiin sitä, ovatko hankkeen tunnistaneet henkilöt tunnistaneet olleensa mukana One Company -strategian mukaisissa projekteissa eli oliko palvelukeskuksen projektien yhteys koko konsernia koskevaan strategian toteuttamiseen välittynyt haastateltavalle.

Kolme seuraavaa kysymystä esitettiin kaikille haastateltaville riippumatta siitä, ovatko he tunnistaneet hanketta. Kolmannella kysymyksellä haettiin tietoa siitä, kuinka merkitykselliseksi haastateltava koki strategiasta viestimisen omaa työtä ajatellen, missä määrin henkilö oli yleensä kiinnostunut saamaan tietoa strategisista hankkeista ja kuinka aktiivisesti hän pyrki tietoa hakemaan. Neljännen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, kuinka tiedotuksessa oli haastateltavan mielestä onnistuttu tähän mennessä ja viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin haastateltavalle henkilökohtaisesti mieluisinta viestintäfoorumivaihtoehtoa.

Tutkimus tehtiin Talouden palvelukeskuksen tiloissa kahden viikon aikana syyskuussa 2012. Haastattelut kirjoitettiin haastattelujen aikana käsin muistiin, ja purettiin jälkikäteen yhteiselle dokumentille. Tutkimushaastattelu teemoitettiin haastattelurungon mukaan. Opinnäytetyön tutkimustuloksissa julkaistaan haastatteluaineistosta lainattuja haastateltavien sitaatteja, joiden tarkoituksena on antaa lukijalle havainnollistavia esimerkkejä haastateltavien ajatuksista.

6 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksessa selvitettiin konsernin talouden tukitoimintoja tuottavan palvelukeskuksen henkilöstön mielipiteitä siitä, kuinka hyvin yrityksessä on viestitty strategias- ta työntekijöiden keskuuteen ja minkä foorumin viestintä on ollut ensisijainen tiedon lähde (Pääkysymykset 1 ja 2). Näitä kysymyksiä selvennettiin erikseen määritellyn One Company -hankkeen tunnistamisen avulla. Tutkimuksessa valotettiin seuraavaksi sitä, miten hankkeen viesti on ymmärretty ja tunnistettu omassa työssä (Haastattelukysymykset 1 ja 2). Tämän jälkeen kysyttiin, kokeeko henkilöstö strategiaviestinnän merkitykselliseksi oman työnsä kannalta ja vastaako viestiminen koettua tarvetta (Haastattelukysymys 3) Seuraavaksi tiedusteltiin, millaisia käsityksiä henkilökunnalla on yleisestä viestintäprosessin onnistumisesta. (Haastattelukysymys 4) ja viimeiseksi haettiin vastauksia siihen, miten viestintäprosessia voitaisiin jatkossa kehittää (Haastattelukysymys 5).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat jaettavissa neljään eri osa-alueeseen, joita ovat strategiaviestinnän tavoitavuus ja viestintäfoorumien käyttö, One Company -hankkeen ymmärtäminen ja tunnistaminen omassa työssä, strategiaviestinnän merkityksellisyys, tarve ja riittävyys ja viestintäprosessin nykytilan ja kehitysmahdollisuuksien pohtiminen. Kursivoidut lainaukset ovat suoraan haastateltavien ihmisten kommentteja.

6.1 Strategiaviestinnän tavoitavuus ja viestintäfoorumien käyttö

One Company -hankkeesta oli ilmoituksensa mukaan saanut tietoa 93,75 prosenttia kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä, mutta kolme henkilöä ei tunnistanut saaneensa tietoa miltään foorumilta.

Suurin osa (69 %) kyselytutkimukseen myönteisesti vastanneista oli omaksunut tiedon ensisijaisesti lukemalla. Tutkimuksessa selvisi, että joka neljäs kymmenestä tiedon saaneesta henkilöstä oli saanut sen sähköpostin kautta. Noin kolmannes oli lukenut tiedon sisäisestä Intranetistä. Intranet oli ollut joko liiketoimintaryhmän Intranet tai konsernin emoyhtiön Intranet. Joka viides oli kuullut asiasta yhteisessä tiedotustilaisuudessa ja loput tiimipalaverissa tai epävirallisena käytäväkeskusteluna. Yksi henkilöistä ei osannut kertoa tiedon lähdettä.

Taulukko 1. Ensisijainen viestintäfoorumi tunnistetulle viestinnälle kokonaisotannassa

Viestintäfoorumi	Kpl	%
Ei mielikuvaa	1	2 %
Sähköposti	17	38 %
Tiedotustilaisuus	8	18 %
Tiimipalaveri	3	7 %
Liiketoiminnan Intra	6	13 %
Konsernin Intra	8	18 %
Epävirallinen käytäväkeskustelu	2	4 %
Yhteensä	45	100 %

Joko sähköpostin tai Intranetin kautta levitetty tiedote on tutkimuksen mukaan ollut tehokkain tapa tavoittaa koko henkilökunta.

Taulukko 2. Ensisijainen viestintäfoorumi tunnistetulle viestinnälle rypäsoatannassa

Viestintäfoorumi	Kpl	%
Ei mielikuvaa	0	0 %
Sähköposti	5	38 %
Tiedotustilaisuus	3	23 %
Tiimipalaveri	1	8 %
Liiketoiminnan Intra	4	31 %
Konsernin Intra	0	0 %
Epävirallinen käytäväkeskustelu	0	0 %
Yhteensä	13	100 %

Rypäsoatannan jakauma vastasi koko henkilökunnalle tehdyn tutkimuksen tulosta.

6.2 One Company -hankkeen ymmärtäminen ja tunnistaminen omassa työssä

Hankkeen tunnistaneille tehdyissä haastatteluissa selvisi, että One Company -hanke oli pääpiirteittäin ymmärretty oikein ja samalla tavalla, mutta yksityiskohdista oli paljon eroja ja epävarmuutta. Keskusteluissa selkeni myös se, että hankkeen tunnistaminen omassa työssä oli keskimäärin heikkoa.

Se, miten strategian jalkauttaminen näkyy konsernin toimissa laajassa mittakaavassa, olikin yllättäen selvempi asia haastateltaville, kuin omaan työhön liittyvät vaikutukset. Vaikka työntekijät olivat olleet osana useissakin hankkeen jalkauttamiseen liittyvissä projekteissa, ei suurin osa osannut kysyttäessä niitä mainita.

Haastateltavien tietotaso ja ymmärrys sekä itse hankkeesta että työprojektien liittymisestä strategian jalkauttamiseen jakaantuikin kahteen selkeään ryhmään. Muutama haastateltava pystyi kuvaamaan myös hankkeen yksityiskohtia ja sitä, millä lailla hanke on konkreettisesti vaikuttanut omaan työhön. He olivat myös hakeneet aktiivisesti tietoa hankkeesta ja tehneet omia päätelmiä saadusta tiedosta. Suurempi joukko ymmärsi hankkeen laajat linjat myös palvelukeskuksen näkökulmasta ja pystyi hanketta lyhyesti kuvaamaan, mutta ei tunnistanut yhteyttä palvelukeskuksessa tehtyihin projekteihin.

6.3 Strategiaviestinnän merkityksellisyys, tarve ja riittävyys

Yhdeksän kymmenestä haastateltavasta koki strategiaviestinnän merkitykselliseksi omaa työtä ajatellen. Ne, jotka eivät kokeneet viestintää merkitykselliseksi, eivät myöskään tunteneet tarvetta saada tai hakea tietoa.

Haastatteluissa ilmeni myös se seikka, että työntekijöillä oli käytössään eri liiketoimintaryhmien Intranet -sivustoja konsernin Intranet -sivuston lisäksi. Tämä tuntui aiheuttavan eriarvoisuutta tiedon saannissa, sillä konsernin Intranet on vielä kehitysvaiheessa ja sen tiedotus on osittain puutteellista, kun sen sijaan osa liiketoiminnan sivuostoista tuotti tietoa erinomaisesti ja ajantasaisesti. Sen lisäksi osa konsernin Intranetin sivuston tiedoista, myös One Company -hanketta koskevasta tiedosta, on ainoastaan englannin kielellä, mikä osaltaan vähentää tiedotuksen saavuttavuutta.

Tutkimuksen haastatteluvastausten perusteella haastatellut voi jakaa kolmeen ryhmään, joista kahden ryhmän edustajat kokivat strategiaviestinnän merkitykselliseksi ja

yhden ryhmän haastateltavien mielestä viestintä oli turhaa. Ryhmät on nimetty aktiiviksi, passiiviseksi ja välinpitämättömiksi.

6.3.1 Aktiivinen ryhmä

Viestinnän merkitykselliseksi kokeneista osa koki saavansa tietoa riittävästi ja osa tunsivat viestinnän riittämättömäksi. Haastatteluiden aikana selvisi, että se joukko, jonka mielestä tietoa oli riittävästi, käytti myös aktiivisesti aikaa tiedon hakemiseen.

"Haluan tietoa ja haen sitä itse. Työtehtäviin suoraan liittyvää tietoa pitää sitten käsitellä oman tiimin kesken."

Aktiivisesti tietoa hakevat osasivat perustella tiedon tarvettaan myös tunneperäisesti.

"Turvallisuuden tunne lisääntyy, kun tietää missä mennään, ja miksi päätöksiä tehdään."

Toisaalta tiedon saatavuuden avulla koettiin oman tilanteen hallittavuuden lisääntyvän.

"Pitää olla ajan tasalla. Mieluummin liikaa tietoa, kuin liian vähän."

Ajan tasalla oleminen toistui viestinnästä kiinnostuneiden henkilöiden puheissa. Yrityksen tulevaisuuden näkymät ja mahdollisten muutosten ja kehityshankkeiden vaikutus omaan työhön ja työpaikan pysyvyyteen olivat keskeiset syyt hakea tietoa. Jatkuvuus ja turvallisuus työpaikan suhteen kiinnostivat ja osa nostikin esiin tiedon saannin yhteyden omaan taloudelliseen turvallisuuden tunteeseen.

Haastatteluissa pohdittiin myös syitä siihen, miksi viestinnän tulvasta riippumatta osa omaan työhön ja työympäristöön vaikuttavista asioista jää viestimättä kokonaan.

"Mietin sitä, että vaikuttaako pörssisalaisuudesta kiinni pitäminen myös sellaiseen viestintään, johon sen ei pitäisi vaikuttaa."

Viestejä seuraamalla pyrittiin ennakoimaan konsernin toimintaa ja tietoa yritettiin tulkita myös niin sanotusti rivien välistä eli ei keskitytty sanatarkasti siihen mitä sanottiin vaan siihen, mikä on mahdollisesti sanojen taustalla. Konsernin strategisten päätösten koet-

tiin vaikuttavan suoraan omaan työhön, henkilömääriin, osaamisen lisääntymiseen ja jakamiseen, jatkuvuuteen ja työn laadun varmistamiseen.

6.3.2 Passiivinen ryhmä

Seuraava ryhmä muodostui jäsenistä, jotka kokivat strategiaviestinnän riittämättömäksi, mutta joka ei toisaalta yrittänyt tietoa kovin aktiivisesti hakea. Tämä joukon jäsenet eivät kuitenkaan olleet passivoituneet tai tunteneet itseään ulkopuolisiksi.

Ryhmän mielestä strategiasta tulee viestiä keskitetysti. Ryhmän jäsenillä ei ole riittävän suurta motivaatiota tai valmiuksia lähteä hakemaan tietoa itse, vaikka tiedon puuttuminen harmittaakin.

”Tarvitsen omaan työhöni liittyvää tietoa. Ihmettelen, kun ollaan niin salaperäisiä, ja sitten julkaistaan päätökset valmiina.”

Tämän ryhmän jäsenet ymmärtävät konsernin strategiaviestinnän merkityksen omalle työlleen ja kokevat siitä tiedottamisen tarpeelliseksi.

”Tuo mielekkyyttä työhön, kun ymmärtää mitä konsernissa tapahtuu. Tapahtumat asettuvat yhteiseen kontekstiin.”

Haastateltavien mukaan kokonaisuuden hahmottaminen auttaa ymmärtämään omassa työssä tapahtuvia muutoksia. Työn yksityiskohtia on mielekkäämpi ja helpompi työstää, kun näkee työn vaikutuksen kokonaisuuteen. Tiedon saamiseen suhtaudutaan käytännönläheisesti ilman suuria tunteita. Vaikka tiedon hakuun ei ollut voimakasta motiivia, koki tämä ryhmä tiedon puuttumisen heikentävän oman työn hallintaa.

6.3.3 Välinpitämätön ryhmä

Kolmannen ryhmän jäsenet, jotka eivät kokeneet konsernin strategiaviestintää merkitykselliseksi, perustelivat vastaustaan osittain tunteen perusteella.

”Konsernin strategiset linjaukset eivät kiinnosta, koska en voi niihin mitenkään vaikuttaa ja päätökset vain sanellaan valmiina.”

Toisaalta vastauksissa näkyi oman työn kokeminen kokonaisuudessa.

”Se riittää, että saan työtä koskevat tiedot, muuta en tarvitse.”

Myös innottomuus saattoi olla syynä merkityksellisuuden vähättelylle.

”Kyllä kai voi jotain merkitystä olla omallekin työlle, mutta ei erityisemmin kiinnosta.”

Tällä pienellä osalla haastateltavista ei ollut tarvetta konsernin strategisen kokonaisuuden hahmottamiseen. Sähköpostitiedote tai tiedote Intranetissä koettiin riittäväksi viestinnäksi, eikä asioiden puimiseen ollut halua. Asenteeltaan henkilöt olivat välinpitämättömiä ja jopa negatiivisia. Ryhmän negatiivinen asenne saattaa johtua esimerkiksi turhautumisesta tai aiemmista huonoista kokemuksista, ehkä jopa ulkopuolisuuden tunteesta ja tyytymättömyydestä työhön.

6.4 Nykyinen viestintäprosessi ja sen kehittäminen

Kaikki strategiasta viestimisen merkitykselliseksi kokevat arvioivat nykyisen viestintäprosessin toimivuutta kriittisesti. Viestinnälle on sekä tunneperäinen että tietoperäinen tarve. Haastatteluissa nousivat kautta linjan esiin samat odotukset ja perustelut. Tiedotuksen ulkopuolelle jääminen tai heikko tiedotus koettiin riskinä ja vaikuttavan huhujen leviämiseen. Huhujen todettiin pahimmillaan vievän sekä aikaa että voimavaroja, lisäävän turhia pelkoja ja vahingollista suhtautumista käsillä oleviin asioihin.

Ne haastateltavat, jotka halusivat ymmärtää laajemman kokonaisuuden, olivat myös kiinnostuneet eri viestintäfoorumista ja niiden parhaasta mahdollisesta käytöstä. Ne, joilla ei ollut syystä tai toisesta voimaa tai kiinnostusta konsernin suuntaviivoihin ja tapahtumassa olevaan kehitykseen, eivät osoittaneet erityistä kiinnostusta myöskään viestinnän toteuttamiseen.

Riittävä tiedottaminen koettiin yleisesti erittäin tärkeäksi sekä työn sujumista että mielekkyyttä ja työviihtyvyyttä lisääväksi tekijäksi. Viestinnän tasapuolisuuden ja vuorovaiikutteisuuden vaade olivat voimakkaat. Viestinnälle asetettiin sekä viestintäfoorumeihin että sisältöön koskevia odotuksia. Suosituimmaksi ensisijaiseksi viestintäfoorumiksi nousi sähköposti sen nopeuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Myös Intranetiä pidettiin hyvänä välineenä, mutta sen huonoksi puoleksi koettiin riippuvuus foorumin tämän hetkisestä laadun vaihtelusta.

Vaikka sähköposti nousi ensisijaiseksi nopean tiedotuksen välineeksi, ei sen koettu sopivan syvällisempään asioiden selvittämiseen. Vuorovaikutteisuuden merkityksellisyys nousikin keskeisenä asiana esille useimpien haastateltavien vastauksissa.

”Asioista pitäisi päästä puhumaan myös. Jos on vaikka jotain kysyttävää”

Yksi haastateltavista tunsikin olevansa myös täysin kaiken muun kuin omaan työhön liittyvän tiedotuksen suhteen ulkopuolinen.

”En ole kuullut mitään. En ehdi, kun pitää keskittyä näihin töihin.”

Jos tilanne on sellainen, että henkilö tuntee työn suorittamisen vaativan kaiken huomion ja energian, on pakollinen pysähtyminen esimerkiksi tiimipalaverissa paikka, jossa ydinasioita tulee toistaa. Työntekijän vaillinainen kyky tai halu hakea tietoa johtaa epätasaa-arvoisuuteen silloin, jos tiedon saaminen edellyttää joko omaa aktiivisuutta tai sosiaalisia kykyjä.

Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että esimiehen viestintätaidot voivat vaikuttaa tiedon saantiin.

”Tietoa pitäisi tulla enemmän ja yhteisesti. Pelkkä tiimipalaveri saattaa estää sanoman välittymistä kaikille samalla tavalla”

Edelleen painotettiin, kuinka tiedolla on tapana vääristyä.

”Tärkeäksi katsottava tietoa pitäisi tulla ensikäden tietona, koska tiedolla on tapana muuntua, kun se siirtyy eri ihmisen viestimäksi ja silloin jotain oleellista voi jäädä pois.”

Kaiken kaikkiaan haastattelujen yhteenvedoksi kiteytyi toteamus viestinnän laajemmasta kehittämisestä.

”Konsernissa pitäisi olla paremmin toimiva viestintäväylä ja -strategia.”

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli saada vastaus kysymyksiin siitä, kuinka hyvin nykyinen strategiaviestintä toimii ja miltä foorumeilta tietoa saadaan, miten ja millaisena viestintäprosessi koetaan kohteena olevassa organisaatiossa ja minkälaisia käsityksiä henkilökunnalla on viestinnästä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa siitä, kuinka merkitykselliseksi ihmiset tuntevat konsernin strategiasta viestimisen ja kuinka hyvin nykyisten viestintäfoorumien koetaan toimivan.

Se, että tutkimuksen kohdeorganisaationa on kansainvälisen ja usealla liiketoimintalueella toimivan konsernin taloushallinnon tehtäviä hoitava palvelukeskus, lisää tutkimukseen oman erityispiirteensä. Palvelukeskusmallin mukaisesti organisaatio ei ole osa yrityksen varsinaista ydintoimintaa, vaan sen tehtävä on suorittaa tukitoimintoja mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Palvelukeskuksen pitää tuottaa konsernin liiketoiminnalle sen strategisten tavoitteiden mukaista lisäarvoa ollakseen nykyvaatimusten mukaisesti kannattava. Lisäarvon tuottaminen vaatii palvelukeskukselta syvää liiketoiminnan tuntemusta ja tietoisuutta liiketoiminnoissa tapahtuvista muutoksista ja kehityksestä. On tiedostettava, mihin strategiset hankkeet johtavat ja mikä on oma osuus tässä kehityksessä ja mahdollisessa muutoksessa. Tämä vaatii toimivaa ja vuorovaikutteista viestintää. Dialogia syntyy, jos strategiatyössä on yhdistetty suunnittelu ja toteutus samanaikaisiksi tapahtumiksi. (Ala-Mutka 2008, 30.)

Yrityksen sisäinen viestintä liittyy paitsi kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan viestintään, myös organisaation esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Työyhteisöviestintä on prosessi, joka luo edellytyksiä organisaation menestykselle. Se sisältyy kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen ja kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat siihen. Toimiva työyhteisöviestintä, myös sidosryhmät mukaan lukien, luo työskentelyn edellytyksiä ja vahvistaa työhyvinvointia. Se sekä luo että jalostaa tietoa ja edistää yhteistä oppimista. Kun työyhteisö on kommunikoiva ja hyvinvoiva, on se myös tuottava. Organisaatiossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on tärkeää, että työyhteisössä jaetaan kaikki luotettava ja työhön liittyvä tieto koko työyhteisön jäsenille, sillä niin saavutetaan sisäinen sitoutuminen työyhteisön asioihin. (Kärkkäinen 2005, 56.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksen mukaan tehokkaimmiksi viestintäfoorumeiksi osoittautuivat sähköposti ja Intranet ja niillä julkaistavine tiedotteineen. Juholinin mukaan tiedote on viestinnän perustyökalu, jonka vahvuutena on sen nopeus. (Juholin 2009, 178). Tiedotteen tärkein vaatimus on informatiivisuus. Tiedote antaa perustiedot, joita voidaan täydentää muilla välineillä. Mikäli kyseessä on yksiselitteinen asia, ei sisäinen tiedote välttämättä tarvitse tuekseen muita välineitä.

Sekä kyselyssä että haastatteluissa selvisi, että kaikille viestintäfoorumeille on tarvetta. Palvelukeskuksessa on käytössä kaikki viralliset viestintäforumit, joihin kyselyssä viitataan ja sen lisäksi on olemassa epävirallinen tapa välittää viestejä. One Company -hankkeen kaltaisista asioista viestitään konsernissa kaikilla foorumeilla ja kuten tutkimuksen pääkysymysten vastaukset osoittavat, omaksuvat ihmiset viestejä eri välineiden kautta ja eriaikaisesti. Oli viestintäfoorumi mikä tahansa, on strategiaviestinnässä tärkeää kohderyhmien huomiointi eli viestin sovittaminen kohderyhmien mukaan kuitenkin varmistaen sen, että viesti pysyy yhtenäisenä (Kehusmaa 2010, 32).

Yllättävä tulos tutkittaessa strategiaviestinnän tavoittavuutta ja viestintäfoorumien käyttöä oli se, että osa henkilöstöstä koki jääneensä täysin viestinnän tavoittamattomiin. Tämä tulos saa pohtimaan sitä, mikä tekijä voi aiheuttaa viestintävirran ulkopuolelle jäämisen ja mikä tärkeämpää, kuinka ulkopuolisuuden voisi estää.

Kun haastatteluilla valotettiin sitä, kuinka strateginen hanke ymmärrettiin ja tunnistettiin omassa työssä, saatiin yksi kyselyn kiinnostavimmista tuloksista. Tutkimuksessa kirjastui, kuinka selkeästi kahtiajakautunut vastaajajoukon ymmärrys tutkimuksessa kohteena olevasta hankkeesta ja sen tunnistamisesta omassa työssä oli. Tämä herättää kysymyksen siitä, johtuuko ero motivaatioerosta, erosta merkityksellisyyden kokemiin vai mahdollisesti haastateltavan tiedonhankintakyvystä tai olisiko syynä ongelmat viestintäfoorumien toteutuksessa.

Kun selvitettiin sitä, kuinka merkitykselliseksi haastateltavat kokivat strategiaviestinnän ja miten viestinnän riittävyys kohtasi olemassa olevan tarpeen, erottui joukosta kolme selkeää ryhmää. Ryhmien jäseniä yhdistää asennoituminen viestintää ja tiedon hankintaa kohtaan. Ryhmät on nimetty ryhmän jäsenille ominaisen asenteen mukaan aktiiviseksi, passiiviseksi ja välinpitämättömäksi ryhmäksi.

Tutkimuksen mukaan aktiivisen ryhmän jäsenet haluavat yleisestikin yritystä koskevaa tietoa ja heillä on tapana sitä myös hakea monin eri tavoin. Tämän aktiivisen käyttäytymisen taustalla on sekä tunne- että tietoperäistä tarvetta. Passiivisen ryhmän jäseniä yhdistää avoimuus tiedon vastaanottoon, mutta heillä ei ole riittävää motiivia hakea tietoa oma-aloitteisesti. Molemmat ryhmät kokevat tiedon saannin merkitykselliseksi ja sen puuttumisen tunnetaan haittaavan oman työn hallintaa tai kokonaisuuden ymmärtämistä. Välinpitämättömyyden ryhmään kuuluvat henkilöt poikkeavat asenteeltaan merkittävästi passiivisen ja aktiivisen ryhmän jäsenistä. Asenne viestintää kohtaan on vähintäänkin torjuva, eikä henkilöillä ole sen enempää halua kuin yritystäkään saada tietoa.

Haastatteluiden perusteella vahvistui käsitys, että on hyvä tunnistaa ja ymmärtää henkilöstön asenteiden vaikutus viestintää suunniteltaessa. Asenteet vaikuttavat viestinnän omaksumiseen ja tulkintaan asettaen näin haasteita viestijälle. Organisaatioissa on myös paljon hiljaista tietoa, jota ei ole tuotu esiin ja jaettu, mutta joka olisi erittäin tärkeää saada organisaation käyttöön sitä hyödyttämään. Tämä tieto on kokemuksen pohjalta syntynyttä henkilökohtaista tietoa, joka on vaikea välittää ja viestiä. Ehkä yhtä lailla tärkeää tiedon välittämisen ohella olisikin pyrkiä vahvistamaan organisaatiota ja sen jäsenten aktiivisuutta vaikuttamalla tunteisiin ja tuntemuksiin ja lisäämällä organisaation jäsenten vaikutusmahdollisuuksia ja vuorovaikutusta. Organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon esille saaminen vaatii luottamusta ja avoimuutta, sillä luottamuksella on suuri merkitys sille, halutaanko oma osaaminen tuoda esille muille (Kärkkäinen 2005, 58).

Haastattelujen tuloksena voi todeta nykyisessä viestintäprosessissa olevan paljon parannettavaa yleisestikin, eikä vain strategiasta viestittäessä. Viestinnästä kiinnostuneet arvioivat nykyistä konserniviestintää pääosin kriittisesti. Suurin osa haastateltavista koki tarvetta parempaan tiedon saantiin ja yrityksen tavoitteista ja toiminnasta tiedottamisen koettiin olevan edellytys organisaation toiminnan sujumiselle parhaalla mahdollisella tavalla. Erityisesti konsernin organisaation ollessa voimakkaassa muutoksessa yleisesti heikon taloustilanteen ja toimialalla tapahtuvan kehityksen vuoksi on muutoksesta viestimisestä tullut tärkeää. Muutoksien mukanaan tuomia epävarmuustekijöitä olisi hyvä kyetä kontrolloimaan proaktiivisesti reaktiivisuuden sijaan. Toimiva muutosviestintä lähtee siitä, että jokainen muutos alustetaan hyvin eli keskustellaan ajoissa siitä, miten muutostilanteissa viestitään, mihin pyritään ja millaisia periaatteita seurataan. (Puro 2003, 116.)

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että yritystä ja sen strategiaa koskevat ydinasiat on hyvä tuoda esiin työyhteisöviestinnän kaikilla eri foorumeilla. Tiedon saannin säännöllisyys on tärkeää ja sitä on saatava myös suoraan ensikäden tietona. Tiedon välityksessä on otettava huomioon persoonalliset tavat omaksua tietoa ja on pyrittävä tiedon saannin tasa-arvoisuuden toteutumiseen. Koska osalla ihmisistä on voimakas halu vaikuttaa päätöksiin, on työhön ja organisaatioon sitouttamisen kannalta tärkeää ylläpitää ja vahvistaa vuorovaikutteisuutta.

Opinnäytetyön voi arvioida saavuttaneen tarkoituksensa, sillä tutkimustyön tuloksen perusteella palvelukeskuksessa tullaan jatkossa panostamaan enemmän erityisesti kirjoitettuun viestintään tiedotteiden muodossa ja vuorovaikutteiseen viestintään tiimi-palaverissa. Sen lisäksi strategiaviestintää vahvistetaan esimiesten toimesta erityisesti yksilöiden asenteet ja valmiudet huomioon ottaen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista lähestyä viestintää enemmänkin palvelukeskuksen esimiesviestinnän näkökulmasta ja tutkia palvelukeskuksen sisäisen viestinnän toteutumista ja siihen liittyviä kehittymismahdollisuuksia. Tutkimuksen työntekijät kokivat konsernijohtoon kaukaiseksi, eikä heillä ollut mielestään kovinkaan paljon mahdollisuutta vaikuttaa konsernin toimintaan. Sen sijaan oma esimies koettiin läheiseksi ja luotettavaksi tiedon lähteeksi. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia myös työtyytyväisyyden muutosta vuorovaikutuksen kehittymisen myötä ja sitä kuinka saataisiin asiantuntijaorganisaation hiljainen tieto esille organisaation toimintaa vahvistamaan.

Lähteet

Ala-Mutka, Juha 2008. Strategiamalli. Talentum, Helsinki.

Finlex 2007a. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>>. Luettu 1.10.2012.

Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2004, Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä, WSOY.

Henkilöstöhaastattelut 2012. Yritys X, Talouden palvelukeskus.

Huotari, Maija-Leena., Hurme, Pertti. & Valkonen, Tarja. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2006. Strategiaviestintä. Inforviestintä, Helsinki.

Juholin Elisa 2010. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Juholin, Elisa. 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa. 2006. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö. Organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy, Helsinki.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja- Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOY, Helsinki.

Puro Jukka-Pekka 2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum, Helsinki.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Yritysvastuuraportti 2010. Yritys X. Luettu 1.10.2012.

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

