

Intranetin käyttäjäksi sitouttaminen sisäisen markkinoinnin keinoin - Case Yleisradio Oy



Järvinen, Noora

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Intranetin käyttäjäksi sitouttaminen sisäisen markkinoinnin keinoin - Case Yleisradio Oy

Noora Järvinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2010

Noora Järvinen

Intranetin käyttäjäksi sitouttaminen sisäisen markkinoinnin keinoin - Case Yleisradio Oy

Vuosi 2010 Sivumäärä 82

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää sisäisen markkinoinnin ja muutosjohtamisen keinoja ja kanavia, joiden avulla voitaisiin edistää Yleisradion henkilöstön sitoutumista yhtiön uuden Intranetin käyttäjiksi. Tutkimuksen tuloksena laadittiin uudelle Intranetille sisäisen markkinoinnin suunnitelma.

Tutkimuksessa käytettiin teoreettisena viitekehyksenä sisäistä markkinointia eli tiedotusta, koulutusta, kannusteita ja yhteishengen luontia käsittelevää kirjallisuutta. Teoriaosuudessa tarkasteltiin myös, kuinka sitouttaminen ja muutosten johtaminen voivat toteutua sisäisen markkinoinnin osa-alueilla erityisesti uudistusprojektien kohdalla.

Tutkimuksen tueksi kerättiin yksittäisten haastatteluiden avulla kohdeorganisaatiossa olevaa asiantuntijatieta, joka liittyi aikaisemmin toteutettuun tietojärjestelmähankkeen käyttöönottoon ja yhtiön muutosten ohjaamiseen.

Tutkimuksen empiirinen osuus oli luonteeltaan kvalitatiivinen ja se käsitteli muutosten ohjaamista kohdeorganisaatiossa. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen avulla saatiin tietoa muutosten ohjaamisesta ja sen toteutumismahdollisuuksista sisäisessä markkinoinnissa. Tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osuuden tulokset tukivat ja täydensivät toisiaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sisäinen markkinointi voi tarjota mahdollisuuden kohdeorganisaation Intranet-uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseen tehokkaasti ja koko organisaation laajuisesti. Uudistusprojektien yhteydessä voidaan hyödyntää myös muutosjohtamisen keinoja, joilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin. Tutkimuksen yhteydessä selvisi, että kohdeorganisaatiossa on runsaasti asiantuntijuutta, jota voidaan koaamalla ja kohdistamalla hyödyntää uusissa yhteyksissä. Tutkimuksen avulla löydettiin erilaisia keinoja ja kanavia sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi casessa.

Sisäisessä markkinoinnissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen pyritään henkilöstön innostamisen ja sitouttamisen avulla. Innostus ja sitoutuminen syntyvät ymmärtämisen ja hyväksymisen kautta. Näiden toteutumista voidaan pyrkiä edistämään muun muassa avoimuudella, välittämällä, yksilöllisyydellä ja henkilöstön osallistamisella. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen vaatii taustajoukoiltaan määrätietoisuutta, järjestelmällisyyttä ja huolellista suunnittelua. Muutoksen onnistumiseksi edellytetään lisäksi johdon ja avainhenkilöiden käytännön esimerkkiä uusiin toimintatapoihin sitoutumisessa.

Asiasanat sisäinen markkinointi, tiedotus, koulutus, kannusteet, yhteishenki, sitouttaminen, muutosjohtaminen

Noora Järvinen

Using methods of internal marketing in committing employees to active use of Intranet - Case YLE

| Year | 2010 | Pages | 82 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The objective of the research was to discover methods and channels of internal marketing and change management in order to create commitment towards the usage of YLE's new Intranet. The outcome of the research was an internal marketing plan for the Intranet renewal.

The theoretical background of the research was related to internal marketing and its fields communication, training, incentives and creating team spirit. The possibilities to exploit the methods of management of change and creating commitment in internal marketing and change-related projects were also surveyed in the theoretical section.

Employees of the case organization having experience in data system renewal and management of change were interviewed to achieve subject-related knowledge to support the research.

The empirical section of the research was qualitative and was carried out with theme interviews. The objective of the qualitative research was to study the possibilities of managing changes in the case organization. The findings of the research were knowledge of managing change and exploiting it in the fields of internal marketing. The results of the theoretical and the empirical sections of the study were parallel and complementary to each other.

On the grounds of the research it can be concluded that the purpose of internal marketing is to inspire and engage employees by creating understanding and acceptance. Internal marketing may offer a possibility to reach the objectives of Intranet renewal effectively and organization-wide. The methods of change management can also be used to influence the attitudes towards the renewal. The research demonstrated that there is plenty of knowledge in the case organization to aggregate and exploit. The research provided various methods and channels to apply in the case.

The main factors in internal marketing are transparency and interaction, caring, individuality and giving possibilities to participate and influence. The success of internal marketing requires determination, particular planning and actualizing the new activities in the operation of managers and other key persons in order to influence the operation of the employees.

Key words internal marketing, communication, training, incentives, team spirit, committing, management of change

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 5 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta..... | 5 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelmat..... | 5 |
| 1.3 | Opinnäytetyön tavoitteet..... | 5 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rajausta ja näkökulma..... | 7 |
| 1.5 | Tutkimuksen eteneminen..... | 7 |
| 1.6 | Käsitteet..... | 7 |
| 2 | Sisäinen markkinointi..... | 8 |
| 2.1 | Tiedotus..... | 13 |
| 2.2 | Koulutus..... | 20 |
| 2.3 | Kannusteet..... | 24 |
| 2.4 | Yhteishengen luonti..... | 25 |
| 2.5 | Sisäisen markkinoinnin onnistumisen mittaaminen..... | 27 |
| 3 | Case..... | 27 |
| 3.1 | Yleisradio Oy..... | 27 |
| 3.2 | YLE Intra -projekti..... | 28 |
| 3.3 | Benchmarking: YLE:n SAP-henkilöstötietojärjestelmän käyttöönotto..... | 31 |
| 3.4 | Muutosten ohjaaminen ja niihin sitouttaminen YLE:ssä..... | 33 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus..... | 34 |
| 4.1 | Käsitteet..... | 34 |
| 4.2 | Kvalitatiivinen tutkimus..... | 35 |
| 4.3 | Tutkimusmenetelmän valinta..... | 37 |
| 4.4 | Perusjoukko, otantamenetelmä ja näyte..... | 37 |
| 4.5 | Tutkimuksen sisältö..... | 37 |
| 4.6 | Kysymyslomakkeen laadinta ja esitestaus..... | 38 |
| 4.7 | Tutkimuksen toteutus..... | 38 |
| 4.8 | Validiteetti ja reliabiliteetti..... | 39 |
| 5 | Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset..... | 40 |
| 6 | Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteenveto..... | 51 |
| 7 | Johtopäätökset..... | 53 |
| 8 | Pohdinta..... | 55 |
| | Lähteet..... | 57 |
| | Taulukot..... | 59 |
| | Kuviot..... | 60 |
| | Liite 1: Teemahaastattelurunko..... | 61 |
| | Liite 2: YLE Intran markkinointisuunnitelma..... | 64 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön sitouttamista uuden Intranetin käyttäjiksi. Tutkimuksen näkökulma on sisäinen markkinointi. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Yleisradio Oy (YLE) ja työ tehdään osana Yleisradion Intranet-kehittämiprojektia.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö on osa YLE Viestinnän YLE Intra -kehittämiprojektia. Kehittämiprojektin tavoitteena on YLE:n Intranet-kulttuurin muuttaminen avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Uusi Intranet tukee yhtiön strategisia tavoitteita viestinnällisin keinoin. (Yleisradio 2008c.) Uuden Intranetin avulla pyritään edistämään muun muassa verkostoitumista, innovatiivisuutta ja keskustelua (Yleisradio 2008c; Yleisradio 2008e.) Uuden Intranetin tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamiseksi pyritään edistämään henkilöstön sopeutumista uuteen työväliseeseen ja työtapaan (Intranetiin) sekä sitoutumista sen sisältämien toimintojen aktiiviseen ja monipuoliseen käyttöön.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on sitouttaa YLE:n henkilöstö käyttämään uutta Intranetiä niin, että sen käyttö edistää sekä Intranet-projektin että yhtiön strategisia tavoitteita. Uuden Intranetin tavoitteena on muuttaa yhtiön sisäistä viestintää joka suuntaan kulkeväksi viestinnäksi sekä toimia verkostoitumista, avoimuutta ja keskustelua edistävänä työtilana. Uuden Intranetin tavoitteet esitellään tarkemmin kohdassa 3.3.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten henkilöstö saadaan sitoutettua uudistetun intranetin käyttöön sisäisen markkinoinnin (tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishengen luonti) keinoin.

Tutkimuksen alaongelmia ovat,

- mitä *keinoja* uuden Intranetin markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää (mitä, miten),
- mitä *kanavia* uuden Intranetin markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää (missä, milloin) ja
- miten *muutosjohtamisella* voitaisiin vaikuttaa uuteen Intranetiin sitoutumiseen.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä YLE Viestinnän käyttöön sekä teoreettista että eri puolilla kohdeorganisaatiota olevaa tietoa, kuten yhtiön sisäiselle markkinoinnille tarjoamia

mahdollisuuksia, joita uuden Intranetin markkinoinnissa voidaan hyödyntää. Kerätyn teoreettisen ja empiirisen tiedon avulla on tarkoitus kehittää ideoita Intranetin markkinoimiseksi. Saavutetun tiedon pohjalta laaditaan esitys uuden Intranetin markkinointisuunnitelmaksi.

Markkinointisuunnitelman avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Markkinointisuunnitelman avulla pyritään herättämään

- *kiinnostusta* uuden Intranetin tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan,
- *aktiivisuutta* uuden Intranetin kokeilussa ja käytössä,
- *avoimuutta* uuden Intranetin käytössä sekä
- *yhteistyön* syntymistä ja toteutumista uuden Intranetin avulla.

Kiinnostuksen, aktiivisuuden, avoimuuden ja yhteistyön tavoitellaan toteutuvan uuden Intranetin seuraavissa toiminnoissa:

- *tiimityötilojen (pajojen) käyttö,*
- *wiki*en ja *blogien* lukeminen ja kirjoittaminen,
- *keskustelupalstojen* lukeminen ja kirjoittaminen,
- *uutisten* ja *ilmoitusten* seuraaminen,
- *linkkien* ja *hakutoimintojen* käyttö sekä
- *sähköisten ilmoitustaulujen käyttö* yksiköiden sisäisen tiedonkulun välineenä.

Markkinointisuunnitelma luodaan teoreettisen viitekehyksen, organisaatiossa suoritettujen kartoitusten ja kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta.

Kartoituksen tavoitteena on

- kartoittaa uuden Intranetin tuomat muutokset ja mahdollisuudet (hyöty käyttäjälle),
- selvittää sisäisen markkinoinnin eri keinojen ja kanavien hyödyntämismahdollisuudet yhtiössä (mitä, miten, missä, milloin)
- kerätä kokemuksia vastaavien projektien markkinoinnista yhtiössä
- selvittää Intranet-projektin sisäisen markkinoinnin nykytila (tilanneanalyysi),
- kartoittaa henkilöstön näkemyksiä ja odotuksia uudesta Intranetistä (kenelle).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää yhtiön sisäisen markkinoinnin, muutoksenohjausprosessin ja muutoksiin sitouttamisen piirteet sekä niihin liittyvät mahdollisuudet Intranetin markkinoinnissa.

1.4 Opinnäytetyön rajaus ja näkökulma

Intranetin markkinointi kohdistuu YLEn henkilöstöön, jonka työkalu Intranet on. Intranetin markkinointisuunnitelmassa keskitytään uuden Intranetin käyttöönottovaiheissa tapahtuvaan markkinointiin. Hankkeen ja organisaation laajuuden vuoksi eri yksiköt tulevat ottamaan uuden Intranetin käyttöön vaiheittain eri ajankohtina.

Sisäisen markkinoinnin näkökulman eli tiedotuksen, koulutuksen, kannusteiden ja yhteishengen luonnin lisäksi tutustutaan muutosten johtamisen ja sitouttamisen näkökulmiin. Sisäisen markkinoinnin osa-alueita tarkastellaan erityisesti organisaation sisäistä tiedotusta ja Intranetiä käsittelevän teorian näkökulmista.

1.5 Tutkimuksen eteneminen

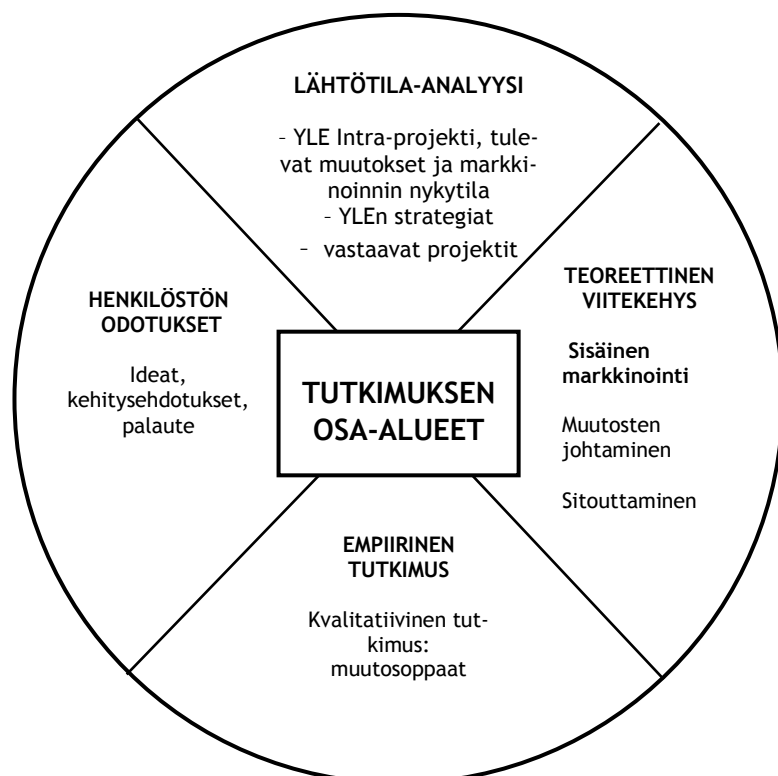
Tutkimus aloitettiin keräämällä tietoa YLEstä, yhtiön strategioista ja Intranet-projektista. Tietoa kerättiin haastattelemalla Intranet-projektin projektipäällikköä ja yhtiön viestintäpäällikköä. Heiltä saatiin tietoa yhtiön strategioista sekä Intranet-projektista ja sen tiedottamisen nykytilasta. Kartoituksen ohessa tutustuttiin aihealuetta käsittelevään kirjallisuuteen. Henkilöstön näkemyksiä ja odotuksia uudesta Intranetistä kartoitettiin tutustumalla henkilöstön antamiin ideoihin, palautteeseen ja kehittämisehdotuksiin. Tutkimuksessa käytettiin benchmarkingina yhtiössä aiemmin käyttöönotettua koko yhtiön kattavaa tietojärjestelmähanketta (SAP-henkilöstötietojärjestelmä) ja siihen liittyvää viestintää ja kouluttamista. Kerätyn teoreettisen ja empiirisen tiedon pohjalta suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus yhtiössä toimivien muutosten ohjaajien eli muutosoppaiden keskuudessa. Tutkimuksen tuloksena laadittiin esitys markkinointisuunnitelmaksi. Tutkimuksen osa-alueet on kuvattu kuviossa 1.

1.6 Käsitteet

Opinnäytetyön kannalta olennaiset käsitteet ovat Intranet ja sisäinen markkinointi.

Intranet

Intranet on erilaisia välineitä sisältävä organisaation sisäinen tietoverkko ja sisäisen viestinnän kanava (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 9-10.) Intranetin välineitä ovat esimerkiksi ilmoitustaulut, sähköiset työtilat ja tietopankit. Intranet voi tarjota organisaatiolle myös



Kuvio 1: Tutkimuksen osa-alueet

uudenlaisia yksilö- ja tiimityötapoja mahdollistamalla työskentelyn Intranetin sähköisessä ympäristössä erilaisia digitaalisia työkaluja käyttäen (Juholin 2006, 266-267.)

Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on markkinoinnin keino, jonka tulisi olla osa yrityksen operatiivista markkinointia. Rope (2005, 605) tiivistää sisäisen markkinoinnin tavoitteeksi ”saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla”. Sisäinen markkinointi sisältää seuraavat osa-alueet: tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishengen luonti. (Rope 2005, 606, 610.)

2 Sisäinen markkinointi

Suunnitelmallisen sisäisen markkinoinnin historia ulottuu 70-luvulle. Tuolloin sen huomattiin olevan mahdollisuus markkinoinnillisen menestyksen ja kannattavuuden nopeaan parantamiseen. Siitä lähtien useat yritykset eri puolilla maailmaa ovat käyttäneet sisäisen markkinoinnin mallia toiminnassaan. Monet yritykset ovat kuitenkin kompastuneet siihen, etteivät ole sisäistäneet toimintamallin taustafilosofiaa, vaan ovat keskittyneet sen sijaan liikaa yksittäisiin ulkoisiin markkinointitoimintoihin. Sisäisen markkinoinnin tulisi kuitenkin olla osa yrityksen operatiivista markkinointia ja sitä kautta yrityksen strategian tavoittelua. Sisäisen mark-

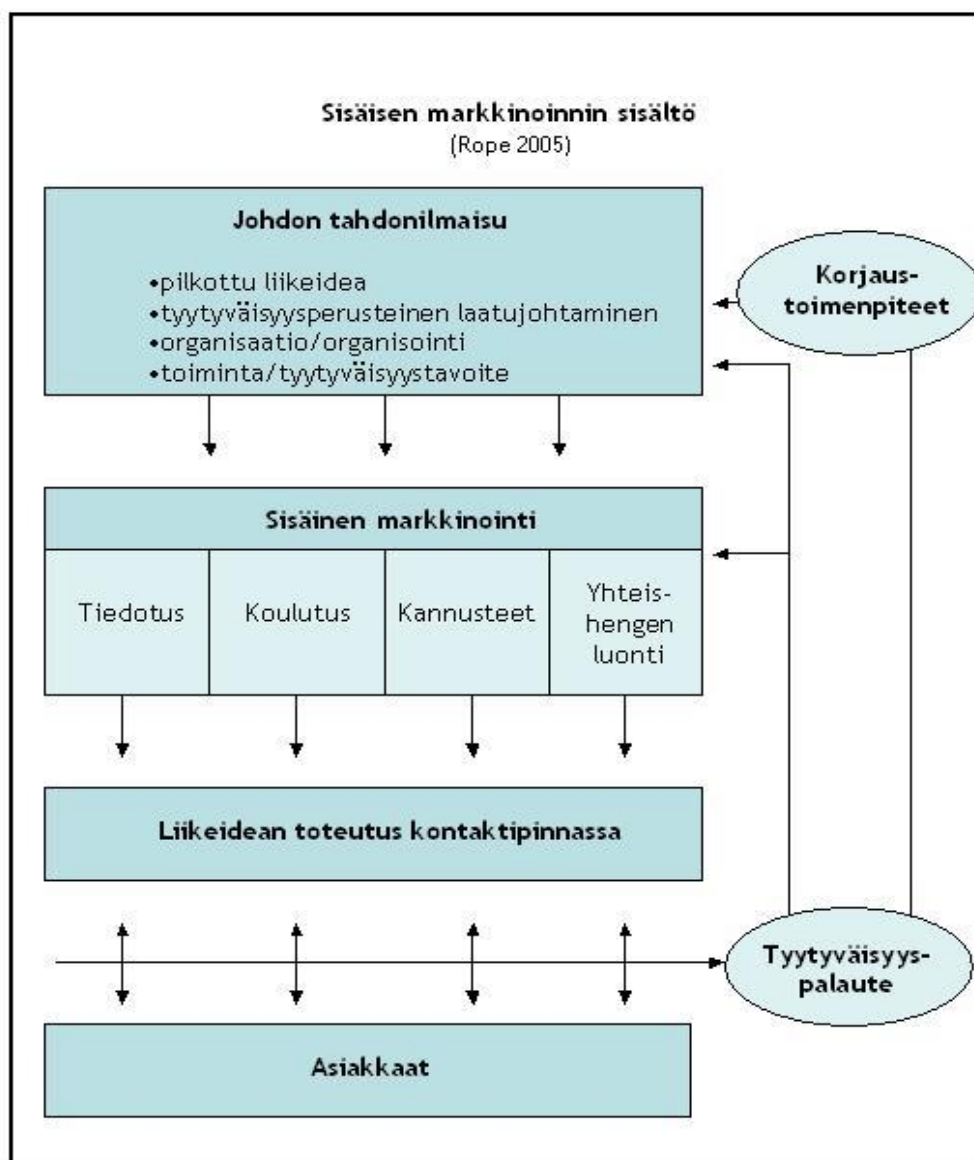
kinoinnin tavoitteeksi voidaankin kiteyttää ”saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla”. (Rope 2005, 604-605.)

Siukosaari puolestaan määrittää sisäisen markkinoinnin olevan organisaation ”toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden, tuotteiden jne. ”markkinointia” henkilöstölle”. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on lisätä työ- ja organisaatiomotiivaatiota sekä tehokkuutta organisaation tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on nostattaa henkilöstön innostusta ja halua hyödyntää osaamistaan sekä henkilökohtaisen että organisaation menestyksen saavuttamiseksi. Näitä voidaan tavoitella tietämyksen ja hyväksymisen kautta. (Siukosaari 2002, 34, 122.)

Sipilän (2008, 97) mukaan sisäinen markkinointi on sitouttamista, joka syntyy henkilöstöstä välittämisestä. Se syntyy myös siitä, että henkilöstölle annetaan kaikki se tieto, jota se markkinoitavaan tuotteeseen tai palveluun liittyen tarvitsee. Sitouttamista voidaan kutsua myös innostamiseksi tai mukaan ottamiseksi. Mukaan ottaminen tarkoittaa myös menestyksen jakamista henkilöstön kanssa. Menestys syntyykin henkilöstön innostuksesta, tahdosta ja uskosta hankkeeseen.

Ropen (2005, 609) mukaan sisäinen markkinointi voidaan jakaa kahteen osaan: *liikeidean* sisäiseen markkinointiin ja *toimintatason* sisäiseen markkinointiin. Ensimmäisellä tarkoitetaan aiemmin mainittua sisäisen markkinoinnin perimmäistä tavoitetta organisaation liikeidean toteuttamisesta. Jälkimmäisellä tarkoitetaan operatiivisten toimintojen markkinoimista yrityksen sisällä. Tämä opinnäytetyö käsittelee jälkimmäistä, toimintatason sisäistä markkinointia. Ropen mukaisen sisäisen markkinoinnin sisältö on kuvattu kuviossa 3. Mallin mukaiset sisäisen markkinoinnin keinot ovat tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishengen luonti.

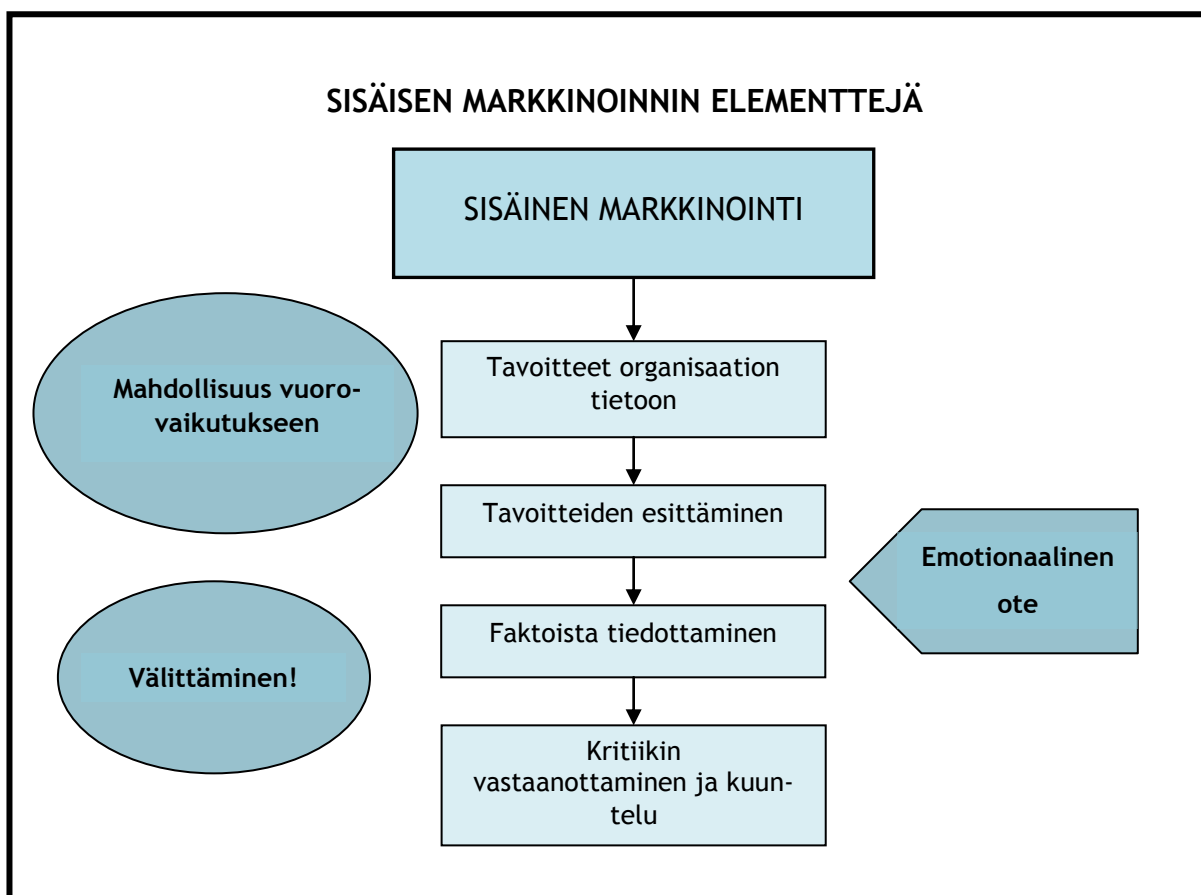
Vaikka sisäisen markkinoinnin osa-alueet viittaavat henkilöstöosaston vastuualueisiin tai esimerkiksi yksipuoliseen tiedottamiseen, ovat sen näkökulma ja tehtävät kuitenkin laajalaisempia. Esimerkiksi operatiivisessa kampanjakohtaisessa tiedotuksessa tulisi tavoitella sitä, että jokainen työntekijä sisäistäisi yrityksen liikeidean, oman yksikkönsä roolin, oman roolinsa ja liikeidean toteutumisen edellyttämät toimintatavat. (Rope 2005, 606-607.) Kaikki sisäisen markkinoinnin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja niiden avulla päästään parhaisiin tuloksiin niiden toimiessa yhteen pieniäkin tekijöitä myöten (Rope 2005, 622).



Kuvio 2: Sisäisen markkinoinnin sisältö (Rope 2005, 610)

Seuraavaan on poimittu Sipilän (2008, 97-98) mainitsemia sisäisen markkinoinnin eli sitouttamisen elementtejä:

- Jokaisen työntekijän tietoisuus organisaation ja sen hankkeiden tavoitteista.
- Tavoitteiden esittäminen innostavasti ja vaikuttavasti, ei tiedotteiden avulla.
- Emotionaalinen ote, joka mahdollistaa innostuksen syntymisen.
- Faktoista tiedottaminen tavoitteiden esittämisen jälkeen.
- Henkilöstön mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen.
- Avoin ja vastaanottavainen suhtautuminen kritiikkiin ja ideoihin, kuuntelu ja vilpitön kiittäminen. Kritiikki kertoo sitoutumisesta.
- Ihmisistä välittäminen, mikä on sisäisen markkinoinnin uskottavuuden edellytys.



Kuvio 3: Sisäisen markkinoinnin elementtejä (Sipilä 2008, 97-98)

Sipilän (2008, 100-102) mukaan sitoutuminen ja halu saada aikaan parempia tuloksia voivat syntyä hänen mainitsemiensa esimerkkiyritysten tapaan esimerkiksi

- oman työn merkityksellisyydestä,
- selkeistä tavoitteista,
- avoimesta virheiden sallimisesta ja niistä oppimisesta,
- osallistumisesta ja vaikuttamisesta sekä
- mahdollisuudesta havaita ja seurata omaa ja organisaation menestystä.

Henkilöstön sitouttamiseen tuovat haasteita muun muassa sitouttamista edistävän toiminnan yksilölliset ja erilaiset vaikutukset. Tähän vaikuttavat niin yksilön persoonallisuus kuin työn kuva yrityksessä. Suuri joukko ihmisiä voi arvostaa samoja asioita, mutta jotkin asiat voivat olla hyvin tärkeitä pienelle joukolle. Eri henkilöt hyötyvät eri asioista eri tavoin ja tulosten saavuttamiseksi toiminta tulee kohdistaa oikein. Ongelmien välttäminen edellyttää toimien suunnittelua ja ideointia. (Forsyth 2006, 124-125, 128.)

Lähdettäessä suunnittelemaan sisäistä markkinointia, tulisi ensin määrittää yrityksen liikeidea sekä markkinoitavan toiminnon tavoitteet ja konkreettinen merkitys kohderyhmän eri osille ja jäsenille. (Rope 2005, 610-611.) Tämän jälkeen suunnitellaan sisäinen markkinointi tiedotuksen, koulutuksen, kannusteiden ja yhteishengen luonnin osalta.

Organisaation tavanomaiseen viestintään kuulumattomille kertaluonteisille projekteille tai niihin liittyville tiedotuskampanjoille voidaan laatia erilliset viestinnän suunnitelmat. Erillisprojektin viestinnässä organisaatio määrittelee viestinnälliset keinonsa, joilla organisaation tavoitteet saavutetaan. (Juholin 2006, 122, 126.) Projektin viestinnässä tulee yleisesti ottaa huomioon viestinnän kohteena olevien sidosryhmien erilaiset intressit. Juholinin (2006, 122-123) mukaan projektin viestinnän suunnittelu tulisi aloittaa määrittelemällä seuraavat asiat:

- sidosryhmät, joita projekti koskettaa,
- sidosryhmät, joiden tulee tietää projektiin liittyvistä asioista,
- sidosryhmät, joiden kanssa projektista tulee keskustella.

Seuraavaksi projektin viestinnän suunnittelussa tulee määrittää sisältö, eli mitä halutaan viestiä ja mitä viestin avulla halutaan vastaanottajien keskuudessa saavuttaa. Viestinnän sisällön suunnittelussa tulee huomioida sekä viestinnän kohteena olevat projektin sidosryhmät että tilanne, jossa viestintä tapahtuu. Eri sidosryhmien näkökulmat, tiedontarpeet ja tavoitellut reaktiot voivat olla erilaisia. Tilanteen huomioimisella tarkoitetaan viestin sisällön keskittämistä olennaiseen. Projektit ja niiden suunniteltu eteneminen on usein jaettu vaiheisiin. Projektiin liittyvä viestintä voidaan myös vaiheistaa. Vaiheistuksessa voidaan noudattaa projektin

vaiheita jakamalla viestintä esimerkiksi projektin aloittamisvaiheen viestintään, suunnittelu- vaiheen viestintään jne. (Juholin 2006, 123-125.)

Yllä kuvattu kohderyhmien ja sisällön määrittäminen ovat Juholinin (2006, 126-127) mukaan projektiviestinnän lisäksi tärkeitä myös kampanjoissa. Kampanja voi olla esimerkiksi sisäisille tai ulkoisille sidosryhmille kohdistettu viestintäkampanja, jolla on ennalta asetetut tavoitteet. Tavoitteiden toteutumiseksi kampanjaviestinnän suunnittelussa määritetään muun muassa:

- sanoman sisältö,
- sanoman tavoitteet kohderyhmän ajattelussa ja toiminnassa,
- sanoman kohderyhmäkohtainen sisältö, muoto ja viestintämenetelmät,
- kampanjasuunnitelma, joka sisältää myös resurssien, vastuiden ja häiriöiden määrittämisen
- tulosten arvioinnin menetelmät ja toteuttaminen.

(Åberg 2000, 196-197, 199.)

2.1 Tiedotus

Rope määrittää sisäiselle tiedotukselle kaksi perustavoitetta. Ensimmäinen tiedotuksen perustavoitteista on Ropen (2005, 611) mukaan se asiaperustainen tavoite, että toimintamalli, jota henkilöstön halutaan noudattavan, myös saatetaan sen tiedoksi. Toinen perustavoite, joka on asenneperustainen ja olennainen tehtävä koko tiedotusjärjestelmälle sekä hyvän työilmapiirin nostattaja, on avoin ja totuudenmukainen tiedotuksellinen ilmapiiri.

Sisäisen tiedotuksen tulisi olla järjestelmällistä toimintaa, joka perustuu erilaisiin systemaattisiin toimintoihin. Tiedotusjärjestelmä kattaa Ropen (2005, 615) mukaan tiedotusvälineiden, tiedotusrytmin, tiedotusotteen ja tiedotusvastuun määrittämisen.

Kuten sisäinen markkinointi, Ropen (2005, 611) mukaan myös siihen sisältyvä tiedotus voidaan jakaa kahteen osaan, perustiedotukseen eli liikeidean sisällöstä tiedottamiseen ja ajankoh- taistiedotukseen eli toimintasuunnitelmista tiedottamiseen.

Perustiedotus kattaa kaikki ne organisaation sisäisen tiedotuksen välineet, joiden avulla henkilöstölle välitetään sellaista tietoa, jota se tarvitsee voidakseen osallistua liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseen. Huomattavaa painoarvoa tulee antaa sellaisille välineille, joiden tehtävänä on perehdyttää uudet työntekijät organisaatioon, sen periaatteisiin ja arvoihin, tuotteisiin, asiakkaisiin jne. Perustiedotuksen tehtävänä on myös tiedottaa henkilöstön jäsenille henkilökohtaisista tehtävistä, paikoista ja merkityksistä organisaatiossa ja sen proses- seissa. (Rope 2005, 611-612.)

Ajankohtaistiedotuksen tarkoituksena on viestiä organisaation sisällä sen nykytilasta (menneistä ja nykyisistä tapahtumista) sekä tulevista tapahtumista ja asioista. Sekä menneistä että tulevista asioista tiedottaminen vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Ajankohtaistiedotusta voidaan suorittaa erilaisten välineiden, kuten Intranetin, tv-järjestelmän tai tiedotustilaisuuksien avulla, mutta välineitä tärkeämpää on se, että tiedotuksen tuloksena henkilöstöllä on tunne siitä, että he tietävät organisaation ja oman yksikkönsä nykytilasta ja menestyksestä sekä tulevaisuuden suunnasta. Tiedotuksen toteutustavat sovelletaan organisaation koon mukaan. (Rope 2005, 613.)

Ropen mukaan ajankohtaistiedotuksen tulisi sisältää ainakin seuraavat elementit:

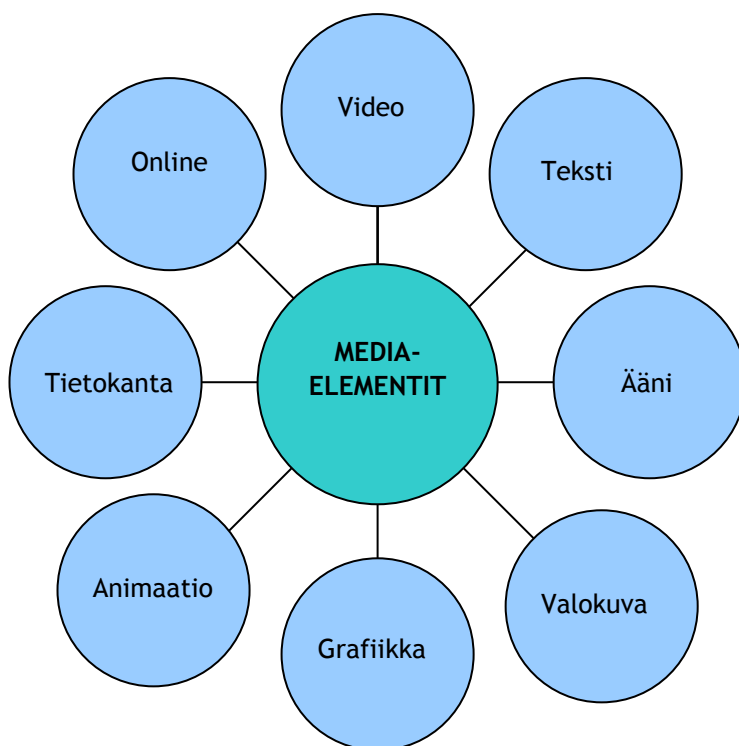
- keskeiset ajankohtaistapahtumat,
- tulosmenestys ja
- tyytyväisyystulokset.

Esimerkiksi organisaation sisäisen tietoverkon, uuden Intranetin kehittämisen ja käyttöönoton kannalta merkittävien ajankohtaistiedotuksen osa-alue on ajankohtaisista tapahtumista ja suunnitelmista tiedottaminen. Keskeisistä ajankohtaistapahtumista tiedottaminen antaa henkilöstölle yleisesti kuvan eteenpäin menevästä yrityksestä, joka ei elä hiljaiseloa tai jää paikalleen. Lisäksi tapahtumista ja suunnitelmista tiedottaminen edistää avoimuuden tunnetta sekä viestii henkilöstön huomioonottamisesta ja sen tärkeydestä osana organisaation toimintaa. Tämä edistää henkilöstön sitoutumista. Myös Vuokon (2004, 165) mukaan tiedottaminen sisältää sen piiloviestin, että henkilöstön tiedontarve tunnustetaan eli pystytään asettumaan sen asemaan. Tulosmenestyksen on todettu olevan henkilöstöä kiinnostava asia, joka voi hyvinä aikoina toimia itsetunnon kohottajana ja huonoina aikoina tilanteen parantamista yrittävän joukon yhteishengen luojana. Tyytyväisyyden jatkuva mittaaminen ja tulosten esiin nostaminen auttavat synnyttämään mielikuvaa siitä, että henkilöstön tyytyväisyys koetaan yrityksessä tärkeäksi ja että sillä on myös todellista vaikutusta yrityksen toimintaan. (Rope 2005, 613-615.)

Tiedottamisen välineet

Siukosaaren mukaan (2002, 122-123) sisäisessä markkinoinnissa käytettäviä keinoja voivat olla tiedotustilaisuudet, palaverit ja keskustelut, koulutustapahtumat, kirjalliset viestimet, kuten tiedotteet, esitteet, lehtiset, vuosikertomukset ja henkilöstölehti sekä ulkoinen tiedotus ja omien tuotteiden markkinointi henkilöstölle.

Myös verkko voi olla sisäisen viestinnän väline. Verkkoviestintä tarjoaa nykyään useita eri mediaelementtejä, joita voidaan käyttää yhdessä ja erikseen. Kuivalahti ja Luukkonen esittelevät kahdeksan eri elementtiä kuviossa 4.



Kuvio 4: Mediaelementit eli digitaalisen viestinnän maailmanpyörä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 19)

Teksti on edelleen vahvimpia mediaelementtejä. Digitaalisessa ympäristössä kirjoittaminen on kuitenkin erilaista kuin perinteinen kirjoittaminen ja edellyttää verkkokirjoitustaitoja, joita tarvitaan myös muita mediaelementtejä koskevan viestinnän suunnittelussa. *Ääni* on voimakas mediaelementti, jota hyödyntämällä voidaan vahvistaa viestin voimakkuutta. Kuultu viesti voi olla luettua viestiä tehokkaampi. *Valokuvia* voi käyttää muiden elementtien, kuten tekstin tehosteena. Niiden avulla voidaan esimerkiksi yllättää, herättää huomiota tai antaa viestille tukea ja syvyyttä. *Grafiikan* avulla voidaan sekä muokata valokuvia ja tehostaa niiden vaikuttavuutta, että luoda halutunlaista kuvitusta. *Animaation* avulla voidaan ohjata webiselailijan huomiota. Sen avulla voidaan korostaa tai nostaa esiin haluttuja asioita tai sen avulla voidaan esimerkiksi kertoa lyhyitä tarinoita. Sen lisäksi, että *tietokannat* sisältävät valtavat määrät tietoa, niitä tulisi myös osata käyttää viestinnässä. Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 21) mukaan vuorovaikutteisuus tulee näkymään myös tietokannoissa, joista on tulossa ajatuksenjuoksua ja innovatiivisuutta ruokkivia elementtejä. Webbkamera on esimerkki *online yhteydestä*, jollaista Intranetissäkin voidaan hyödyntää. Kameran avulla voi seurata suoraan valittuja, niin virallisia kuin epävirallisiakin tilaisuuksia tai tilanteita. *Video* voi myös olla tarinankerronnan väline Intranetissä. Videoiden avulla voidaan esimerkiksi välittää johdon

puheita tai tiedotuksia alaisille niin, että niillä on henkilökohtaisempi vaikutus. Videopuheiden avulla asiat saavat myös kasvot. Äänen ja kuvan lisäksi videoidut viestit sisältävät myös sanatonta viestintää. Kuvaus- ja leikkaustekniikoilla voidaan lisäksi vaikuttaa viestien tyyliin tai vaikuttavuuteen. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 19-21.) Webcastingin ja videostreamin avulla on mahdollista lähettää kuvaa ja ääntä internetin kautta suorana lähetyksenä tai tallentaa materiaali internetiin uudelleen katsottavana tallenteena. Ne mahdollistavat monipuolista viestintää: ääntä, kuvaa ja elekieltä tukevan tiedonvälityksen tavoittaen eri paikoissa olevat vastaanottajat pitkienkin välimatkojen päässä, tarvittaessa jopa reaaliaikaisesti. (Puro 2004, 73-74.)

Teknologian tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta tulisi muistaa kasvokkain viestinnän voima. Helsingin Sanomien pääkirjoitus 1.2.2004 kertoo Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2004 -tutkimuksesta, jossa tutkittiin muun muassa yritysten sisäistä viestintää. Kirjoituksen mukaan tutkimuksesta oli pääteltävissä, että viestit, jotka välitetään Intranetin ja sähköpostin kautta, eivät aina saavuta vastaanottajaa. Lisäksi arveltiin, että johto painottaa viestinnässä usein enemmän määrää kuin laatua. Kirjoituksessa todetaan tutkimukseen nojaten, että henkilöstö kuulee asiat mieluiten suoraan esimiehiltä. Henkilöstön kerrotaan myös haluavan keskustella asioista esimiesten kanssa. Keskustelun arvellaan voivan edistää sitoutumista ylhäältä annettuihin yrityksen arvoihin. (Helsingin Sanomat 2004.)

Intranet tiedotusvälineenä - edut ja haasteet

Intranetin kohdalla pätevät samat perusasiat kuin viestinnässä ja ihmisten välisessä kommunikiossa yleensäkin. Verkossa tapahtuvassa viestinnässä on kuitenkin omat mahdollisuutensa ja haasteensa. Verkkoviestinnässä korostuu vuorovaikutteisuus ja personoitavuus. Vuorovaikutteisen ja monipuolisesti käytetyn multimedian sekä personoitavuuden avulla voidaan pyrkiä tavoittamaan viestin vastaanottaja ja saamaan viesti myös sisäistetyksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 22, 39-40.)

Intranetin etuja muihin viestintäkanaviin nähden ovat sen kattavuus, nopeus ja kohdistettavuus (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51). Intranet on kuitenkin passiivinen tiedotuskanava, joka ei tuo tietoa henkilöstön luokse, vaan sen täytyy hakea tieto sieltä itse. (Puro 2004, 133.) Vaikka koko organisaation kattava Intranet tarjoaa mahdollisuuden avoimuudelle viestinnässä, se ei tarkoita sen toteutumista. Avoimuuden haaste on muun muassa tiedonpaljous, jolloin vaarana on, ettei vastaanottaja saa poimittua haluttuja viestejä. Sähköisessä ympäristössä tapahtuvassa tiedonjakamisessa on huomioitava myös tasa-arvoisuus eli sellaiset henkilöstön jäsenet, joilla ei ole riittäviä käyttöoikeuksia tai lainkaan mahdollisuutta käyttää Intranetiä. (Puro 2004, 131-133.) Avoimuuden vaarana on lisäksi sen ilmeneminen vain tiedon

määränä, ei laatuna. Tällä tarkoitetaan tiedon muuttumista hajanaiseksi ja epämääräiseksi. Avoimuuden tulisi tarkoittaa myös tiedon aktiivista päivittämistä. (Puro 2004, 133-134.)

Sisäisten projektien markkinointi ja tiedotuksen avulla sitouttaminen

Tiedotuksella on merkittävä rooli organisaation sisäisten projektien markkinoinnissa ja projekteihin sitouttamisessa. Tiedottamisella voidaan pyrkiä edistämään henkilöstön sitoutumista projektiin. Tiedottamisen avulla voidaan tarjota luotettavaa ja ajantasaista tietoa projektista ja sen mukanaan tuomista asioista henkilöstölle ja projektin sidosryhmille. Avoimuuden toteutuminen käytännössä vaatii johdonmukaista ja järjestelmällistä otetta toimintatapojen kehittämiseen (Puro 2004, 136.)

Projektin onnistumista ennakoi sen aloitus. Sen vuoksi projektiin liittyvä viestintä tulisi olla hyvin suunniteltu jo projektin aloitusvaiheessa. Aloitusvaiheessa etua tuo myös johdon tuen ja esimerkin esiintuominen. Yhteisökulttuuri eli yhteisön toimintatavat ohjautuvat nimittäin pitkälti johdon näyttämän esimerkin mukaan (Siukosaari 2002, 53). Myös tavoitellut tunnetilat, mielikuvat projektista sekä henkilöstön motivaatio ja pohja sitoutumiselle ovat helpommin luotavissa projektin alkaessa kuin myöhemmissä vaiheissa. (Kuivalahti & Luukkonen 2004, 145-146.)

Kun tiedottaminen koskee prosessia, jossa viestin vastaanottaja on osallisena, on sen vaiheista tiedottaminen tärkeää. Epätietoisuuden poistaminen ja ajan tasalla pitäminen voivat alentaa sitä uhrausta eli vaivaa, jonka työntekijän halutaan prosessiin liittyen tekevän. (Vuokko 2004, 154, 164-165.)

Projektia kohtaan tulisi pyrkiä kasvattamaan myönteisyyttä viestinnän keinoin. Henkilöstö tulisi saada sisäistämään projektin tuomat edut sekä ilon ja ylpeyden aiheet. (Kuivalahti & Luukkonen 2004, 145.) Projektin kuluessa on tärkeää huolehtia siitä, ettei hyvä tunnelma latistu ja myönteiset odotukset vaihdu kielteisiin. Tämä tulisi ottaa huomioon projektin suunnittelussa. Positiivista suhtautumista projektiin ja sen lopputuloksiin voidaan pyrkiä ylläpitämään tiedottamalla projektin kulusta sekä johdolle että henkilöstölle ja antamalla samalla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Osallistumisella ja vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, että annetaan mahdollisuus antaa palautetta ja ehdotuksia. Kuunteleminen ja viiveetön palautteenanto ovat erityisen tärkeitä, jotta henkilöstön jäsenet voisivat tuntea tulleensa huomioonotetuiksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2004, 146-148.)

Tiedotuksen haasteet ja niihin vastaaminen sisäisessä projektissa

Haasteita sisäisen projektin tiedottamiseen tuovat muun muassa projektin merkityksen viestittäminen, viestintäkulttuurin epäyhtenäisyys ja muutostarinta.

Intranetin muodostumisessa toimivaksi sisäisen viestinnän kanavaksi tulisi pyrkiä välttämään sellaisen ajattelun syntymistä henkilöstön keskuudessa, ettei Intranetillä olisi mitään tarjottavaa heille (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 44.) Verkkopalvelun käyttöön kannustettaessa käyttäjille tuleekin selventää, miksi palvelu on olemassa (Pohjanoksa ym. 2007, 149). Motivaation kasvattamisen kannalta projektin tuomat edut tulisi esittää niin konkreettisesti ja henkilökohtaisesti, että ne heräisivät eloon jokaisen yksilön kohdalla. Edut tulisi esitellä niin, että henkilöstö voisi odottaa kokevansa iloa ja ylpeyttä etujen toteutuessa. Myös Puro (2004, 109) mielestä on olennaista saada henkilöstö ymmärtämään, mitä projektin mukanaan tuomat edut tarkoittavat eli miten uusi järjestelmä muuttaa toimintaa ja miten se konkreettisesti ratkaisee tietyt, pieneltäkin tuntuvat työhön liittyvät ongelmat. Ymmärtäminen on edellytys ajattelutavan muuttumiselle.

Ymmärtämisen tavoittelemiseksi Puro (2004, 110) antaa seuraavat ohjeet:

- viestinnän tulee olla yhteneväistä organisaation perustehtävien kanssa,
- viestinnän kehittämisessä on kyse myös asenteiden, ajattelutapojen ja toimintatapojen kehittämisestä, mikä edellyttää yhteisiä pelisääntöjä.

Etujen ja hauskuuden lisäksi henkilöstölle tulisi kertoa myös projektin haasteista. Haasteista tulisi kertoa realistisesti, kuitenkin lannistamatta. Henkilöstöä voidaan motivoida kertomalla kuinka projekti etenee ja kuinka henkilöstö voi siihen osallistua. (Kuivalahti & Luukkonen 2004, 145-146.)

Samassakin organisaatiossa toimivat henkilöt ja yksiköt ovat voineet omaksua keskenään varsin erilaiset viestintäkulttuurit. Viestintäkulttuuri voidaan myös tuoda mukana aiemmasta työyhteisöstä. Organisaation viestinnän toimivuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että siinä vallitsee yhtenäisyys. Yhtenäisyys vaikuttaa viestien nopeuteen, täsmällisyyteen, ymmärrettävyyteen ja käytettäviin kanaviin liittyviin riskeihin. Yhtenäisyyden luomiseksi tulisi organisaatiossa määrittää viestinnän periaatteet ja toimia niiden mukaan siitäkin huolimatta, että ne saavat aikaan vastarintaa, joka on yhtä vahvaa kuin yhtenäisestä linjauksesta kiinni pitäminen. Sen vuoksi kannattaa valita linjaus, joka sallii erilaisuutta, mutta pitää perustellusti ja tiukasti kiinni tietyistä, valituista periaatteista, joiden avulla pyritään välttämään liiallinen ristikkäisyys käytännöissä. (Puro 2004, 102-104.)

Henkilöstön keskuudessa esiintyy varmasti jonkin verran vastustusta uutta teknologiaa kohtaan. Siitä huolimatta viestinnän suunnittelijoiden tulisi pitää kiinni linjastaan ja huolehtia, että kaikki ovat hankkeessa mukana. (Puro 2004, 108-109.) Vastustusta ja negatiivista palautetta kohdatessa on hyvä pitää mielessä Sipilän (2008, 97-98) sisäisen markkinoinnin teesi avoimuudesta ja kiitollisuudesta kritiikkiä ja ideoita kohtaan, koska ne kertovat niiden antajan sitoutuneisuudesta.

Puron mielestä viestintäkulttuurinkin muutoksessa on hyvä muistaa muutosjohtamisen perusteeksi, syiden perustelevinen (Puro 2004, 103-104). Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 57) toteavat viitatessaan Symoniin (2005), että muutosvastarintaa ilmenee muutoksissa lähes aina. Muutosvastarinta voi kuitenkin olla etu, koska se ajaa muutosjohtajia pohtimaan entistä tarkemmin muun muassa muutoksen merkitystä ja sen perustelemista.

Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 86) mukaan johtamisen tulisi aina olla muutosten johtamista ja kehittymään pyrkimistä. Johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen avain on kyky tunnistaa tulevat muutokset ja valmistautua niihin ajoissa. Muutokset eivät ole yhtä sietämättömiä kuin epätietoisuus on. Sen vuoksi on tärkeää lieventää epätietoisuutta linjanmukaisella ja jatkuvalla viestinnällä, joka on avointa ja keskustelevaa (Juholin 2001, 249). Avoimuuden ja jatkuvuuden avulla tulisi pyrkiä antamaan konkreettista, ajankohtaista ja luotettavaa tietoa, jota henkilöstö voi pohdiskella. Vuorovaikutteisuuden avulla tulisi pyrkiä aktivoimaan henkilöstö kertomaan mietteistään. Muutosten johtamisessa yksi tärkeimmistä kysymyksistä on viestien ajankohta. Tosiasiallista tietoa olisi pyrittävä tarjoamaan jo ennen huhujen syntymistä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 86-87.)

Intranet voi itsessään olla johtamisen työkalu. Sen avulla voidaan ohjata ja säädellä esimerkiksi strategian viestimistä. Tämä edellyttää johdolta viestinnällisiä taitoja ja Intranetin oikeanlaista hyödyntämistä. Viestinnän sisällön tulee olla yhtenäistä ja tarinoinnin kautta konkreettisoitua. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 86.) Muutoksen mukanaan tuomien uusien menetelmien ja työvälineiden hyväksymistä ja sisäistämistä edesauttaa hyvä viestintäsuunnitelma, joka tuo esille muutoksen hyödyt käytännössä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 106.)

Puron (2004, 89) mukaan Intranetiin sopeutuminen voi viedä aikaa. Intranetin merkitys organisaation varsinaisena viestintäkanavana hyväksytään usein vähitellen edellyttäen, että Intranetin kanssa ollaan tekemisissä jatkuvasti edes jonkin verran.

2.2 Koulutus

Sisäisen markkinoinnin yhteydessä koulutusjärjestelmällä tarkoitetaan henkilöstön sellaisen osaamisen kehittämistä, jota se tarvitsee olennaisesti työssään. Koulutus voi tarkoittaa yksittäisen työntekijän nykyisen toimenkuvan toimivuuden kehittämistä, mutta koulutuksessa tulisi huomioida myös tulevaisuus ja pyrkiä kehittämään henkilöstön valmiuksia vastata nykyistä vaativampiin haasteisiin. Koulutus voi olla yksilötasoista ja juuri tietyn työntekijän tarpeisiin räätälöityä tai se voi olla ryhmä- tai organisaatiotasosta, jolloin tavoitteena on yksittäisen työntekijän ja työtehtävän kehittämisen sijaan koko yrityksen kehittäminen. Koulutus voi myös olla joko sisäistä tai ulkoista ja lyhyt- tai pitkäkestoista. Koulutuksella on todettu olevan positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen yritystä kohtaan. Koulutus voidaan aina nähdä osana sisäistä markkinointia eli yrityksen liikeidean tavoiteltuun toteutukseen pyrkimistä. (Rope 2005, 615-616.)

Uuden viestintäteknologian käyttöön kohdistetaan helposti liiallista varovaisuutta. Tämä johtuu useimmiten siitä, että henkilöstö ei koe omaavansa riittävää järjestelmän käytön edellyttämää osaamista, vaan pelkää aiheuttavansa ongelmia mahdollisilla virheillään. Uusien järjestelmien hankkiminen on helppoa verrattuna siihen, että saadaan henkilöstö ymmärtämään ja käyttämään niitä. Teknologisissa muutoksissa henkilöstö ei ole omatoiminen opettelemaan uutta. (Puro 2004, 107) Henkilöstön vakuuttaminen uusien toimintamallien tärkeydestä on helpompaa, kun niiden taustalla olevat tahot pitävät niistä vakaasti kiinni. Myös uusien toimintamallien hyötyjen osoittaminen eri osa-alueilla on tärkeää. Uutta teknologiaa tärkeämpää ovat sen käyttäjät ja se, että heidät saadaan vakuuttuneiksi muutoksen merkityksestä ja omasta vaikutuksestaan siihen. Vaikka teknologia muuttaa myös sen käyttäjien toimintaa, muuttuvat ihmisten toiminta- ja ajattelutavat kuitenkin hitaammin kuin tekniikka. (Puro 2004, 137-140.)

Haasteet, joita Intranetin käytössä voidaan kohdata liittyvät yrityksen teknisiin resursseihin, käyttäjien (muun muassa sisällöntuottajien) tekniseen ja viestinnälliseen osaamiseen, toimintojen ja sisällön johtamiseen sekä johtamiskulttuuriin. Viestinnällisiä haasteita ovat erityisesti verkkoilmaisun ymmärtäminen ja hallitseminen sekä mediaelementtien hyödyntäminen luotaessa vuorovaikutteisia viestintäkokonaisuuksia. Intranetin tietosisällön johtamiseen liittyvä haaste on kaksisuuntaisen viestinnän muotoutuminen osaksi toimintakulttuuria. Muun muassa sähköisiä tiimityöskentelyn mahdollistavia toimintoja hyödyntämällä voidaan vaikuttaa toimintoprosessien suunnitteluun ja siihen, kuinka ne omaksutaan osaksi organisaation toimintakulttuuria. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53, 55-57.)

Koulutuksen sisältö

Kun halutaan saada henkilöstö käyttämään uutta viestintäteknologiaa tai -järjestelmää, esimerkiksi Intranetiä, on keskiössä organisaation henkilöstön viestintätaidot. Viestinnän perustaitoja, jotka jokaisen työntekijän olisi tärkeää hallita, ovat puhumisen, kirjoittamisen, kuuntelemisen ja lukemisen taidot. Viestien tarkoituksenmukainen ilmaisu, luku- ja kirjoitustekniikat sekä viestien oikeanlainen tulkitseminen ovat teknologiaa tärkeämpi kilpailuetu. Näitä taitoja voidaan kehittää kouluttamalla ja useat organisaatiot ovatkin näiden usein itsestään selvinä pidettyjen taitojen kehittämiseen jo ryhtyneet. Vaikka uusi viestintäjärjestelmä tarjoaisi mahdollisuuden tiedonkulun nopeuteen, ei tämä etu toteudu, jos sen käyttäjät joutuvat käyttämään liikaa aikaa viestien muotoiluun tai niiden tulkitsemiseen. (Puro 2004, 111-112.)

Puro (2004, 112) määrittelee nykypäivän tärkeimmiksi viestinnän perustaidoiksi seuraavat kyvyt:

Kirjallinen viestintä

- Ytimekkään, helposti ymmärrettävän ja olennaisen tekstin tuottaminen erilaisia foorumeita varten.
- Pyrkimyksiltään ja sisällöltään erilaisten tekstien lukeminen ja ymmärtäminen.

Puhuttu viestintä

- Tehokas, asian- ja tilanteenmukainen puheilmaisu.
- Kuullun viestin tilanteenmukainen jäsentely, käsittely ja ymmärtäminen.

Koulutusmenetelmät

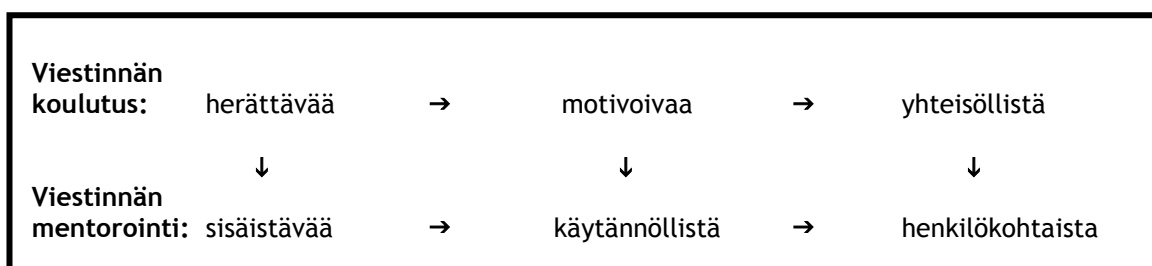
Puron (2004, 115) mukaan organisaatiossa vallitsevia viestinnällisiä toimintatapoja voidaan kehittää koulutuksen ja mentoroinnin avulla.

Koulutuksen avulla voidaan kehittää sekä edellä mainittuja teknisiä taitoja että saada koulutettavat ymmärtämään teknisten järjestelmien käyttämisen merkitykset ja sen tuomat hyödyt. Ymmärtäminen onkin motiivi ja edellytys teknisten asioiden sisäistämiseksi. Se voi edistää sitoutumista uusien järjestelmien, esimerkiksi Intranetin käyttöön, jos henkilöstö saadaan ymmärtämään sen tuomat parannukset ja hyödyt sekä niiden vaikutukset suhteessa vanhaan järjestelmään. Henkilöstö tulisi saada huomaamaan, että uusi järjestelmä on edellistä parempi. Tulisi siis välttää sitä, että henkilöstö joutuisi asettamaan uuden järjestelmän käyttämisen kyseenalaiseksi, koska edellinen oli heidän mielestään parempi. (Puro 2004, 115-116.)

Kuivalahden & Luukkosen (2003, 109) mukaan paras tapa saada koulutettavat hyödyntämään oppimaansa käytännössä ja löytämään optimaalisimman tavan opittujen asioiden henkilökohtaiseen toteuttamiseen on jo aiemmin mainittu ryhmätyöskentely (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 55.)

Koulutuksen lisäksi voidaan käyttää apuna *mentorointia*, jonka tarkoituksena on konkretisoida koulutuksen sisältämiä asioita. Sen avulla voidaan ohjata työntekijöitä siirtämään koulutuksessa opitut asiat käytäntöön. Mentorointi on koulutusta henkilökohtaisempaa ja vuorovaikutteisempaa ja sen tarkoituksena on auttaa löytämään uuden järjestelmän ja toimintatavan vaikutus omaan työhön sellaisiakin yksityiskohtia myöten, joita ei laajoissa koulutustilaisuuksissa voida tai uskalleta tuoda esille. Mentorointi perustuu koulutuksessa syntyneeseen innostukseen, jota se pyrkii hyödyntämään ja ylläpitämään. Mentorointi on tehokas tapa saada yksittäisetkin työntekijät osallistumaan. (Puro 2004, 116-119.)

Kun koulutuksen tehtävänä on vastata kysymykseen *miksi* teknisiä järjestelmiä uudistetaan, on mentoroinnin tehtävänä edistää uudistuksen konkreettista toteutumista jokaisen osallisen kohdalla. (Puro 2007, 116-117) Kuviossa 5 havainnollistetaan viestinnän koulutuksen ja mentoroinnin tehtäviä.



Kuvio 5: Viestinnän koulutuksen ja mentoroinnin tehtävät (Puro 2004, 117)

Koulutuksen avulla pyritään herättämään henkilöstö havaitsemaan uudistuksen tuomat hyödyt, synnyttämään innostusta ja motivaatiota sekä yhteisöllistä oivaltamista. Mentoroinnin avulla pyritään edistämään koulutuksen sisällön sisäistämistä ja uudistuksen tuomien hyötyjen ymmärtämistä sekä opittujen asioiden kokeilemistä käytännössä. Mentorointi on yksilökohtaista opastamista, jonka avulla on tarkoitus tuoda opastettavat asiat henkilökohtaiselle tasolle. (Puro 2004, 117.)

Mentorit voivat olla avainhenkilöiden asemassa. Avainhenkilöinä pidetään yleensä organisaation eri osa-alueiden keskeisissä strategisissa tehtävissä toimivia henkilöitä, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta erittäin arvokkaita. Avainhenkilöt ovat avainominaisuuksiensa lisäksi usein hyvin sitoutuneita organisaatioon. (Lampikoski 2005, 140-141, 143.) Hyvä mentori on Puron (2007, 118) käyttämän lainauksen (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 28) mukaan ”yhteistyö-

kumppani, opas, sillanrakentaja ja sparraaja”. Lampikosken (2005, 144-146) mukaan avainhenkilöiksi kannattaa valita henkilöitä, joiden ominaisuuksia ovat esimerkiksi lahjakkuus tai asiantuntijuus, oppimiskyky, vastuuntunto, energisyys, menestyshalu sekä kyky aktivoida asiakkaita. Jos projektille on määritelty avainhenkilöitä, on projektin onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää, että he ovat mukana koko projektin ajan (Lampikoski 2005, 55).

Mentoreiden eli ohjaajien tehtävänä on auttaa ohjattavia löytämään oppimisen edistymiseen johtavat ratkaisut itse. Tätä edesauttaakseen ohjaajien on osattava esittää oikeita kysymyksiä. Oikeiden kysymysten lisäksi kysymykset on osattava esittää oikealla tavalla. (Parsloe & Wray 2000, 149.) Ohjaamisprosessin onnistumista voidaan pyrkiä edistämään esimerkiksi käyttämällä avoimia ja lisäksi tarkentavia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla voidaan pyrkiä kannustamaan ohjattavaa käsiteltävän asian pohdintaan. Tarkentavien kysymysten avulla voidaan syventää käsiteltävää asiaa, löytää uusia näkökulmia tai edistää asian molemminpuolista ymmärtämistä. (Parsloe & Wray 2000, 150-152.) Tarkentavien kysymysten esittäminen tai kuultujen asioiden toistaminen antavat ohjattavalle varmuuden, että on tullut kuulluksi. Kuunteleminen on olennainen osa ohjaamista ja se antaa kuulluksi tulemisen lisäksi tilaa pohdinnalle ja ohjattavan tahtiin tapahtuvalle vastaamiselle. (Parsloe & Wray 2000, 162.) Kuunteleminen on tärkeää, sillä kuuntelemattomuus vähentää sekä ohjaajan uskottavuutta että ohjauksen tehoa (Parsloe & Wray 2000, 136).

McManusin (2006, 21-22, 24-28) mukaan henkilöstön kannustajien tehtävien onnistumista edistävät muun muassa asioiden perustelevuus, jo edellä mainittu ohjattavien aktiivinen kuunteleminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

Asioiden perustelevuudessa auttaa kysymysten esittäminen ja vastausten kuunteleminen. Aktiivinen kuunteleminen edistää vuorovaikutusta. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla on mahdollista saada selville ohjattavan näkökulma asiaan, mikä helpottaa ohjausta koskevien asioiden esiintuomista. Myös McManusin mukaan molemminpuolisista näkökulmista ja niiden taustalla olevista ajatuksista keskusteleminen voi auttaa ymmärryksen syntymistä ja näin edistää ohjattavan oppimisprosessia. Kuuntelemiseen liittyy myös mahdollisuus molemminpuoliseen palautteenantamiseen ja -saamiseen. Ohjattavalle annettavassa palautteessa tulisi pyrkiä rakentavuuteen, olennaisuuteen, aitouteen ja jatkuvuuteen. Ohjaajan tulee myös olla avoin ohjattavan antamalle palautteelle. Sekä myönteisen että kielteisen palautteen vastaanottaminen avoimesti, tarkentavia kysymyksiä esittämällä, liiallista puolustautumista välttämällä ja kiitollisuutta osoittaen edistävät ohjaajan taitojen kehittymistä, häneen kohdistuvan luottamuksen syntymistä ja ohjattavan toiminnan ohjautumista oikeaan suuntaan. (McManus 2006, 21-22, 24-28.)

Lopuksi, ohjaamisprosessin onnistumisen edellytys on avoin ja rehellinen ilmapiiri. Ilmapiiriin tulee mahdollistaa myös sellaisten kysymysten esittäminen, jotka ohjattava saattaa kokea hankaliksi. (Parsloe & Wray 2000, 149.)

2.3 Kannusteet

Kannusteet ovat merkittävä osa sisäistä markkinointia (Rope 2005, 617). Kannusteilla voi olla erilaisia tavoitteita. Niillä voidaan pyrkiä motivoimaan työntekijöitä saamaan aikaan parempia tuloksia, edistämään työntekijöiden sitoutumista tai kannustaa heitä toimimaan halutulla tavalla.

Kannusteet voidaan jakaa palkkaperusteisiin ja palkan ulkopuolisiin kannusteisiin. Palkkaperusteinen kannuste pohjautuu palkan rooliin tehdyn työn vastineena. Palkkaperusteisilla kannusteilla pyritään nostamaan motivaatiota perustasoa korkeammalle olettaen, että peruspalkka itsessään ei aiheuta tyytymättömyyttä ja motivaation laskua. (Rope 2005, 617-618.)

Palkan ulkopuoliset kannustimet voidaan jakaa konkretiakannustimiin ja noteerauskannustimiin. Konkretiakannustimia ovat esimerkiksi tavarapalkinnot, tapahtumat ja matkat. Konkretiakannustimien tulee olla sellaisia, joita niiden saajat pitävät huomionarvoisina. Konkreettisen kannustimen etuna rahalliseen kannustimeen on sen kestävyys joko konkreettisesti tai kokemuksellisesti. Esimerkiksi koko tiimiä koskevat yllätyspalkkiot voivat olla pitkävaikutteisia, koska ne edistävät sitoutumista ja yhteishenkeä. Noteerauskannustimet ovat palkintoina annettavia julkisia tunnustuksia. Noteerauskannustinjärjestelmänä voi olla esimerkiksi yrityksen sisäisen kilpailun järjestäminen, josta annetaan palkintona eli julkisena noteerauksena asiaankuuluva titteli, kuten ”vuoden työntekijä”. Kuivalahti ja Luukkonenkin (2003, 170) neuvovat järjestämään sisäistä kilpailua henkilöstön innostamiseksi Intranet-uudistuksessa tai tarjoamaan erilaisia houkuttimia, joiden avulla voidaan palkita esimerkiksi tehokkaasti toimivia osastoja. Noteeraus voidaan antaa erilaisin perustein, mutta tärkeintä siinä on muulle henkilöstölle ja mahdollisesti myös asiakkaille näkyvä johdon arvostuksen ja tyytyväisyyden osoitus. Noteerauskannustimen pitkävaikutteisuutta voidaan lisätä konkretiakannustimien, kuten kunniakirjojen tai tavarapalkintojen avulla. Nämä oheispalkinnot eivät kuitenkaan yleensä ole yhtä suuria vaikuttimia kuin itse julkinen arvostuksen osoitus. (Rope 2005, 620-621.)

Tärkeää henkilöstön kannustamisessa on myös salliva ilmapiiri. Henkilöstön toiminnan ohjauksessa on tuotava riittävän selvästi esille se, että Intranetiä on tietyssä määrin sallittua käyttää myös epävirallisemmin, ei suoranaisesti työhön liittyen. (Salmela 1999, 121.) Tällaisia Intranetin vapaamman toiminnan alueita voivat olla muun muassa keskustelupalstat tai profiilisivut, jotka on mahdollista muokata vapaamuotoisiksi ja persoonallisiksi.

Motivaation kannalta myös työhön ja tehtäviin liittyviin toimintoihin kannattaa kiinnittää huomiota, kirjoittaa Forsyth (2006, 130-131). Esimerkiksi työtapojen muuttuminen voidaan kokea työtä hankaloittavaksi, mikä alentaa motivaatiota. Tähän varautumalla voidaan ryhtyä toimiin motivaation nostamiseksi. Motivaation kasvattaminen on johdonmukainen prosessi (Forsyth 2006, 129). Motivaatiota voidaan kasvattaa kiinnittämällä huomiota kahteen osa-alueeseen: tapahtumiin ja toimintoihin. Antamalla arvoa merkkipäiville, juhlapyhille ja muille pienille tai suurille tapahtumille henkilökohtaisella tai organisaatiotasolla sekä jakamalla ne henkilöstön kanssa voidaan vaikuttaa henkilöstöön ja nostaa motivaatiotasoa. Myös Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 146) kannustavat juhlistamaan projektin ja sen osien onnistumista yhdessä henkilöstön kanssa. Tiedossa olevat juhlat kasvattavat heidän mainitsemaansa positiivista odotusarvoa. Juhlat ja muu työyhteisön yhteinen toiminta voivat edistää myös seuraavassa käsiteltävää yhteishenkeä.

2.4 Yhteishengen luonti

Yhteishengen luonti on Ropen mukaan sisäisen markkinoinnin monimutkaisin osa ja organisaation toiminnan tärkeä taustavaikuttaja. Hyvä yhteishenki saa työyhteisön ja sen toiminnan nivoutumaan yhteen muodostaen hyvin yhteen toimivan ja yhdessä viihtyvän tiimin. Koska jokainen yhteisö ja sen toiminta muodostavat monista erilaisista asioista koostuvan kokonaisuuden, vaikuttavat hyvän yhteishengen syntymiseen monet tapauskohtaiset seikat. (Rope 2005, 621.)

Hyvän yhteishengen elementti on Ropen mukaan niuhottelematon ilmapiiri. On myös tärkeää, että yhteisöön on löytänyt tiensä sellaisia, yleensä samanhenkisiä yksilöitä, jotka ovat yhteisöön kuulumisestaan tyytyväisiä. Henkeä nostattavat, luovat jäsenet voivat saada muut yhteisön jäsenet nauttimaan. Myös johdon esimerkki on yhteishengen luomisessa tärkeää. Johdon tulee pyrkiä sopivassa määrin samaistumaan yhteisöön ottamalla roolin sen jäsenenä ja samaistumalla yhteisön velvollisuuksiin. Tällaisella esimerkkijohtamisella johto luo organisaation toimintakulttuurin. Sen ajatuksena on, että alaiset samaistuvat automaattisesti johtajaan tai henkilöstö vähintäänkin hyväksyy sen oikeutuksen, jolla henkilöstöltä odotetaan johdon esimerkin mukaista toimintaa. (Rope 2005, 621.) Myös Siukosaaren (2002, 52) mukaan johdon ja mahdollisten muiden avaintehtävissä toimivien henkilöiden esimerkillä on suuri vaikutus yhteisön kulttuuriin ja yhteisössä vallitseviin toimintatapoihin.

Yhteishengen luomisessa suuri vaikutus on yhteisön yhteisellä työn ulkopuolisella toiminnalla, kuten harrastustoiminnalla ja juhlilla. Yhteinen ajanvietto edistää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Työajan ulkopuolella vietetty yhteinen aika tarjoaa mahdollisuuden myös suunnittelemattomalle, epäohjatulle ja epäviralliselle työasioiden käsittelylle. (Rope 2005, 622.) Huumo-

ri eri muodoissaan on tärkeä yhteishengen tiivistämisen elementti. Sähköisessä ympäristössä se on kuitenkin riskialtis ja varovaisesti harjoitettu laji. (Puro 2004, 129.)

Virtuaalinen yhteishenki

Organisaatiossa voi olla myös virtuaalista yhteisöllisyyttä. Virtuaalista yhteisöllisyyttä voi esiintyä esimerkiksi organisaation Intranetin keskustelupalstalla.

Teknisesti toimivasta järjestelmästä ja henkilöstön kannustamisesta huolimatta virtuaalinen ympäristö saatetaan kokea niin epäluontevaksi keskustelupaikaksi, että esimerkiksi Intranetin keskusteluosiot eivät kunnolla aktivoitu. Aktiivisuuden puutteeseen saattaa vaikuttaa verkko-kommunikoinnin yksipuolisuus, tulkintamahdollisuuksien aiheuttama varovaisuus tai verkko-keskustelujen kokeminen tarpeettomiksi. Keskustelutarpeen tulisi olla luonnollinen, ei keinotekoinen. Verkkokeskustelu saatetaan myös mieltää henkilöstön kontrollin välineeksi. (Puro 2004, 126-129.)

Sähköisten keskustelu-ympäristöjen suosio Internetissä perustuu pitkälti niiden viihdearvoon, minkä vuoksi työyhteisöjen keskustelupalstoja ei tulisi verrata vapaa-ajan palstoihin. Vapaa-aikaan liittyvä leimallisuus voikin olla haaste työyhteisön keskustelupalstoille ja nostaa henkilöstön keskuudessa esiin kysymyksiä kirjoitustyylistä, sisällöistä ja työajan käyttämisestä verkkokeskusteluihin. Verkkokeskusteluiden kohdalla tulee välttää mielikuvia, että henkilöstön kohtaamisia ja kommunikointia haluttaisiin rajoittaa tai kontrolloida. Ja vaikka verkko-keskustelujen tavoitteena olisi säästää aikaa, ei sen tule tapahtua yrittämällä vähentää kasvokkain viestintää, joka on kaiken kommunikoinnin pohja. Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on suuri merkitys kommunikointiyhteyden ylläpitämisessä sekä sähköisten viestien ymmärtämisessä ja vahvistamisessa. (Puro 2004, 126-128.)

Organisaation virtuaaliseen yhteisöllisyyteen sopeutumisessa teknologiaakin suurempi haaste on Puron (2004, 109) mukaan ajattelutapaan liittyvä muutos. Tämä johtuu juuri siitä, että yhteys toisiin on helpompaa luoda kasvokkain kuin sähköisen viestinnän avulla (Puro 2004, 129.) Huolimatta nykyteknologian tarjoamista sähköisistä viestintämahdollisuuksista, ei tarve aidolle, tunnepohjaiselle keskusteluyhteydelle koskaan katoa. Aitouden tunne liittyy kasvokkain viestintään ja on pitkälti seurausta myös fyysisen tilan jakamisesta keskustelukumppanin tai -kumppanien kanssa. Toisen kasvojen näkeminen tietokoneen ruudulta ei vastaa aitoa läsnäoloa ja vie todennäköisesti kauan, että teknologia yltää poistamaan epäaitouden tunteen virtuaalisesta kanssakäymisestä. (Puro 2004, 100-101, 104-105.)

Viestimällä henkilöstölle uuden järjestelmän eduista voidaan pyrkiä edistämään myös teknologian kautta syntyvää yhteisöllisyyden tunnetta (Puro 2004, 109). Lopuksi on huomioitava,

että sähköisen keskustelun muodostumiseksi osaksi työyhteisön viestintää tulisi antaa aikaa (Puro 2004, 130-131).

2.5 Sisäisen markkinoinnin onnistumisen mittaaminen

Kampanjan onnistumista arvioitaessa on vertailtava kampanjan tavoitteita kampanjan saavutuksiin (Åberg 2000, 200). Tarkennettuna kampanjan tulosten mittaamisessa tulisi tarkastella kohderyhmien kampanjointia edeltävää ajattelua ja toimintaa verrattuna kampanjoinnin jälkeiseen ajatteluun (Juholin 2006, 127). Siukosaaren (2002, 124) mukaan sisäisen markkinoinnin mittarina voi toimia muun muassa organisaation liikeidean ja arvojen tunnettuuden, hyväksynnän ja niihin sitoutumisen lisäksi yhteishenki, koska yrityksen tärkein menestystekijä on motivoitunut ja hyvän yhteishengen omaava työyhteisö.

Åbergin (2000, 200) mukaan kampanjan tavoitteiden ja toteutuneiden saavutusten vertailu tapahtuu palautteen avulla. Vertailu kampanjaa edeltävään tilanteeseen voi olla palautteen avulla kuitenkin vaikeaa. Arvioinnissa on huomioitava myös kampanjan vaikutusten vaihtelevat alkamisajankohdat ja vaikutusten pysyvyys.

3 Case

3.1 Yleisradio Oy

Yleisradio Oy eli YLE on vuonna 1926 perustettu kotimainen julkisen palvelun yleisradioyhtiö. YLE:n toiminta perustuu lakiin Yleisradio Oy:stä. Sen mukaan yhtiön on tarjottava täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto oheis- ja lisäpalveluineen kaikkien saataville yhtäläisin ehdoin. YLE tuottaa ohjelmia ja palveluja mm. suomen, ruotsin saamen ja romanin kielillä sekä viittomakielellä. YLE:n pääomistaja on Suomen valtio ja sen toiminta rahoitetaan tv-maksuilla. (Yleisradio Oy 2008a). YLE työllisti vuoden 2007 lopussa 3 278 vakituista työntekijää, mikä oli 83 % koko henkilöstön määrästä (Yleisradio 2008b).

YLE:n strategiset linjaukset ovat pohjana uuden Intranetin markkinointisuunnitelmalle. Markkinointisuunnitelman kannalta tärkeimpiä strategisia tavoitteita ovat muun muassa verkostoituminen ja yhteistyö. Avoimuus ja keskustelu ovat yhtiön sisäisen toiminnan kulmakiviä. Lisäksi yhtiön strategiana on tarjota henkilöstölle mahdollisuus koulutukseen ja yksilökohtaisen suoriutumisen huomioimiseen palkkauksessa. (Yleisradio 2008d.)

YLE:n viestintäyksikkö YLE Viestintä on vastuussa koko yhtiön ulkoisesta ja sisäisestä tiedotuksesta. Yksikön tavoitteena on henkilöstön työnteon helpottamisen lisäksi yhteishengen parantaminen. Näihin tavoitteisiin se pyrkii jakamalla relevanttia yhtiön tavoitteita ja toimintaa koskevaa tietoa sekä hyödyntämällä ilmaisussaan positiivisia esimerkkejä. YLE:n sisäisen vies-

tinnän välineet ovat Intranet, Intranetissä ilmestyvä sähköinen henkilöstölehti ja painettu henkilöstölehti, jonka ilmestyminen on kuitenkin päättymässä. Pääviestintävälineet ovat Intranet ja sähköinen henkilöstölehti. (YLE Viestintä 2008-2010 Sisäinen viestintä 2008.) YLEssä ei ole käytössä yhtiötasoista sisäisen markkinoinnin suunnitelmaa. Sisäistä markkinointia voidaan harjoittaa joko johdon tai yksittäisten yksiköiden taholta. Sisäinen markkinointi voi tarkoittaa YLEssä esimerkiksi tiedotteita, uutisia ja artikkeleita Intranetissä tai henkilöstölehdessä, kokousten yhteydessä tapahtuvaa tiedottamista, sähköpostitiedottamista, mainosjulisteita, banderolleja tai tiedotustilaisuuksia. Uusi Intranet tuo tullessaan uusia ilmaisumenetelmiä. Uusia mediaelementtejä ovat ääni ja kuva, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi videon tai stremauksen muodossa.

3.2 YLE Intra -projekti

YLEn nykyinen Intranet on epäyhtenäinen ja toimimaton kokonaisuus. Sen ongelmia ovat lukuisat erilaiset tekniset alustat, liiallinen sivujen, ylläpitäjien ja ylläpitotyökalujen määrä, epäyhtenäisyys eri toimintojen ja yksikköjen sivustojen välillä, suunnittelun ja koordinoinnin puute, vanhentuneen tiedon määrä ja uuden tiedon löytymättömyys. Tehokkuuden, innovatiivisuuden ja yhtiöyhtenäisyyden edistämiseksi on päätetty rakentaa kokonaan uusi käyttäjälähtöisempi Intranet. (Yleisradio 2008c.)

YLE Intra -kehittämisprojektin tarkoituksena on YLEn Intranetin uudistaminen vuoteen 2010 mennessä. Projektin tavoitteena on Intranet-kulttuurin muuttaminen. Muutoksella tavoitellaan ”Intranetin muuttumista yksisuuntaisesta tiedotuskanavasta ja tiedon säilytyspaikasta joka suuntaan kulkevan sisäisen viestinnän välineeksi ja työtilaksi, jolla tavoitellaan verkostoitumista, avoimuutta ja keskustelua”. (Nuolivirta 2008d.)

Uusi Intranet tulee olemaan työn tuki sekä sisäisen viestinnän ja johtamisen väline. Uuden Intranetin tavoitteena on edistää työskentelykulttuurin muuttumista helpottamalla ja tehostamalla työntekoa sekä lisäämällä vuorovaikutteisuutta, verkottumista ja innovatiivisuutta. (Yleisradio 2008c.)

Uuden Intranetin tavoitteita ja käyttäjälle seuraavia hyötyjä ovat:

- *käyttäjälähtöisyys ja henkilökohtaisuus*, mikä saavutetaan rakenteellisella suunnittelulla
 - *avoimuus sekä tiedonkulun, tiedon jakamisen ja verkostoitumisen* parantaminen, mikä saavutetaan tiedon kohdistamisella ja mahdollistamalla pääsy työtiloihin yli organisaatiorajojen
 - *tiedon keskittäminen, arvottaminen, johtaminen ja sijoittaminen*, mikä saavutetaan laatimalla ohjeistukset tiedon sijoittamisesta
 - *yhteisöllisyys ja aktiivisuus*, mikä saavutetaan mahdollistamalla tiedon ja materiaalin jakaminen, keskustelu ja kommentointi eri puolilla Intranetiä
 - *työtilamaisuus*, mikä saavutetaan siirtämällä tieto, materiaali ja työvälineet Intranetiin.
- (Yleisradio 2008c.)

Henkilöstön näkemykset

Uuden Intranetin markkinoinnissa pyritään ottamaan huomioon myös henkilöstön näkemykset ja odotukset. Henkilöstön näkemysten tärkeyttä korostetaan useissa lähteissä (kts. esim. Kivalahti & Luukkonen 2003, 145). Henkilöstö on antanut ideoita, palautetta ja kehitysehdotuksia Intranet-projektiin liittyen. Niitä tarkastellaan tavoitteena selvittää mitä uudelta Intranetiltä odotetaan ja kuinka hyvin niihin pystytään vastaamaan.

Henkilöstö on toivonut tietoa Intranet-uudistuksen mukanaan tuomista uusista työkaluista ja sivujen toteutuksesta. Vastauksissa toivottiin myös kiinteää yhteydenpitoa Intranetin uudistustyöryhmän kanssa projektin aikana. Uudelta Intranetiltä toivottiin kyselyn perustella toimivuutta, selkeyttä, helppoa käytettävyyttä, informatiivisuutta ja ajantasaisuutta sekä organisaation ja henkilöstön tarpeiden kohtaamista esimerkiksi viestinnässä. Lisäksi on toivottu vaihtamismahdollisuuksia, kuten aloitelaatikkoa ja tietokirpputoria sekä keskustelumahdollisuuksia. Myös YLE:n nettisivujen katselumäärät ja listat suosituimmista ohjelmista ja työpaikoista kiinnostavat. Palautteen perusteella osaamiseen liittyvää tukea kaivattaisiin sekä teknisissä että sisällöllisissä taidoissa.

YLE Intra -projektin sisäisen markkinoinnin lähtötila-analyysi

YLE Intra -kehittämiprojekti on ollut käynnissä vuodesta 2006. Projektin merkittäviä vaiheita ovat Intranetin etusivun uudistaminen keväällä 2007 ja uuden Intranetin ensimmäisen vaiheen käyttöönotto keväällä 2009. Ennen käyttöönottoa henkilöstöllä on ollut mahdollisuus saada käyttöoikeuksia uuden Intranetin tiimityötiloihin ja kokeilla YLE:n sisäistä yhteisöpalvelua In-

trablogia. Intrablogi on tarjonnut mahdollisuuden erilaisten nettijulkaisutyökalujen, kuten blogi- ja wikityökalujen käytön harjoitteluun. (Intrablogi 2006.)

Intranet-projektissa oli sisäisen markkinoinnin suunnittelua aloitettaessa toteutettu muun muassa projektin ja esimiesten taholta portaittain ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tiedottamista. Eniten informaatiota oli jaettu uuden Intranetin ensimmäisenä käyttöönottavassa yksikössä, jossa järjestelmää myös pilotoitiin. Osallistuneet olivat vieneet tietoa eteenpäin omista yksiköissään. (Nuolivirta 2008c.)

Yhtiötasoinen, koko henkilöstöön kohdistunut tiedottaminen on kuitenkin ollut vähäistä ja epäsäännöllistä. Uudesta Intranetistä on projektin aikana julkaistu yksi blogikirjoitus Intranetissä ja yksi kirjoitus painetussa henkilöstölehdessä. Kirjoitukset ovat käsitelleet projektin merkitystä ja vaihetta sekä uuden Intranetin luonnetta ja toimintoja yleisellä tasolla. Lisäksi on esitetty toive Intranetin kehittämistyöhön liittyvien ideoiden lähettämisestä. (Niemi 2008, 2; Nuolivirta 2008a.)

Henkilöstön arvellaan odottavan uudelta Intranetiltä paljon ja kohdistavan siihen jo käyttöönottoaiheessa jopa liian korkeita odotuksia. Käyttöönottoaihe on projektipäällikön mukaan kuitenkin vain yksi vaihe Intranetin kehitystyössä, joka tulee olemaan jatkuva prosessi. (Nuolivirta 2008b.)

Uuden Intranetin sisäisen markkinoinnin suunnittelun sisäisiä vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses) sekä ulkoisia mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats) tarkastellaan SWOT-analyysin avulla suhteessa sisäisen markkinoinnin suunnitelman tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Sisäisen markkinoinnin suunnitelman tavoitteet on kerrattu alla. Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on esitelty taulukossa 2.

Intranetin sisäisen markkinoinnin suunnittelun vahvuuksia ovat vuorovaikutteinen yhteistyö projektin projektipäällikön kanssa sekä asiantunteva tuki työskentelylle. Vuorovaikutteinen kommunikointi auttaa edistämään sisäisen markkinoinnin suunnitelman vastaavuutta projektin tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Avoimuus ja yhteistyö ovat etuja tutkimukseen liittyvän tiedon saannin kannalta. Sisäisen markkinoinnin heikkouksia ovat sen suunnittelun myöhäinen ajankohta ja tiukka aikataulu sekä suunnittelijan mukaantulo kesken projektin, jolloin on käytettävä aikaa projektiin ja sen taustoihin perehtymiseen. Sisäisen markkinoinnin mahdollisuuksia ovat tutkimukseen liittyvän tiedon hyvä saatavuus yhtiössä ja mahdollisuus tutustua vastaavanlaisen projektin toteuttamiseen. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun uhkina voidaan pitää uutta tietojärjestelmää, virtuaalista työtapaa ja yhteisöllisyyttä kohtaan mahdollisesti kohdistuvaa muutosvastarintaa sekä koulutuksen organisoimisen onnistumista. Markkinoinnin suunnitteluun liittyvä tiedonkeruu on pieneltä osaltaan osa projektin näkyvyyttä ja voi vaikuttaa

Intranet-projektiin liittyviin asenteisiin ja odotuksiin. Koulutuksen organisointi puolestaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin aikatauluun.

| Vahvuudet (sisäiset) | Heikkoudet (sisäiset) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Vuorovaikutteisuus, avoimuus ja yhteistyö tiedon saannissa Asiantunteva taustatuki | <ul style="list-style-type: none"> Sisäisen markkinoinnin suunnittelun myöhäinen ajankohta suhteessa projektin aloitukseen Tiukka aikataulu Suunnittelijan mukaantulo kesken projektin, taustoihin ja kokonaisuuteen perehtyminen |
| Mahdollisuudet (ulkoiset) | Uhat (ulkoiset) |
| <ul style="list-style-type: none"> Projektiin, yhtiön viestintään ja muutostenohjaamiseen liittyvän tiedon määrä yhtiössä Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusjoukon asiantuntijuus (validiteetti) Mahdollisuus benchmarkingiin | <ul style="list-style-type: none"> Muutosvastarinta Intranet-muutosta kohtaan (voi vaikuttaa tiedonsaantiin) Koulutuksen organisointi (vaikuttaa myös sisäisen markkinoinnin aikatauluun) |

Taulukko 1: Uuden Intranetin sisäisen markkinoinnin suunnittelun SWOT-analyysi

3.3 Benchmarking: YLEn SAP-henkilöstötietojärjestelmän käyttöönotto

Tutkimuksen yhteydessä tutustuttiin YLEssä aiemmin käyttöönotettuun tietojärjestelmähankeeseen, YLEn SAP-henkilöstötietojärjestelmään. SAP-henkilöstötietojärjestelmään ja sen käyttöönottoon liittyi ongelmia, jotka pyritään uuden Intranetin kohdalla välttämään tutustumalla tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvään tiedottamiseen ja kouluttamiseen sekä selvittämällä ongelmien taustoja ja syitä. Tietojen saamiseksi haastateltiin tietojärjestelmän tiedotus- ja koulutussuunnitelman laatijaa.

YLEn SAP-henkilöstötietojärjestelmä otettiin käyttöön keväällä 2007. Tietojärjestelmää käyttää koko yhtiön henkilöstö. Järjestelmän käyttöönotto oli merkittävä muutos aiempaan käytäntöön, jolloin henkilöstötietoihin liittyviä tehtäviä hoitivat assistentit. Järjestelmän käyttöönoton myötä henkilöstö joutui opettelemaan omien tietojensa syöttämisen järjestelmään. Esimiehet joutuivat lisäksi opiskelemaan esimerkiksi työaikalainsäädäntöä. Tietojärjestelmän

toiminnassa on ollut ongelmia, jotka ovat eri tahojen mukaan saaneet henkilöstön suhtautumaan kriittisesti uusia tietojärjestelmiä kohtaan. (Veikkolainen 2009.)

SAP-tietojärjestelmän käyttöönottoa varten laadittiin tiedotus- ja koulutus suunnitelma. Suunnitelman avulla pyrittiin varautumaan esimerkiksi vastarintaan. Yksi suunnitelman päätaivoitteista oli saada tulevat käyttöönottoon ja järjestelmän koulutukseen liittyvät asiat koko henkilöstön tietoon.

Tiedotukselle ja koulutukselle määritettiin kohderyhmät, jotka muodostuivat järjestelmän eri toimintojen käyttäjistä ja projektin taustahenkilöistä. Kohderyhmät olivat osin päällekkäisiä. Tiedotuksessa ja koulutuksessa kiinnitettiin huomiota:

- esittely- ja koulutusmateriaalin yhtenäisyyteen, keskittämiseen ja ajantasaisuuteen
- tiedottamisen oikeanlaiseen kohdistamiseen ja viestien määrään (ei liikaa toistoa),
- muutoksen realistiseen esiintuomiseen ja
- etujen korostamiseen.

Järjestelmään liittyvä tiedottaminen aloitettiin puoli vuotta ennen järjestelmän käyttöönottoa. Tiedotuskanavina olivat järjestelmän omat sivut Intranetissä, esimiestapahtuma ja -koulutukset, henkilöstölehdet sekä kaksi nauhoitettua ja stremattua infotilaisuutta. Tiedotuksen näkökulmana oli alkuvaiheessa uusi toimintatapa. Tietojärjestelmää ryhdyttiin esittelemään yksityiskohtaisemmin infotilaisuuksissa noin kolme kuukautta ennen käyttöönottoa. Samaan aikaan henkilöstöllä oli mahdollisuus tietojärjestelmän opastettuun kokeiluun eri toimipisteissä 1-2 päivän ajan. Esittelykampanjaa oli mainostettu etukäteen jakamalla postilaatikoihin mainoksia. Kävijöitä houkuteltiin myös kahvitarjoilun avulla. Noin kolme kuukautta ennen käyttöönottoa asiasta julkaistiin uutinen henkilöstölehdessä. Lisäksi tietojärjestelmän esittelyä tai infotilaisuuksia järjestettiin yksikkökohtaisesti tarpeen mukaan. Tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen Intranetissä oli positiivista palautetta saanut lyhyt kirjoitussarja, jossa eräs käyttäjä kertoi realistisesti tietojärjestelmään liittyvistä mielteistään ja oppimisestaan. (Veikkolainen 2009)

Koulutusta suunniteltiin järjestettäväksi ennen ja jälkeen käyttöönottoa. Käyttöönoton jälkeen tapahtuva koulutus suunniteltiin ensimmäisen vaiheen kokemusten perusteella. Koulutuksista tiedotettiin Intranetissä ja sähköpostin välityksellä. Koulutukset ovat olleet vapaaehtoisia ja vastuu osaamisesta on ollut jokaisella itsellään. Kouluttajia oli kymmeniä ja koulutuksiin osallistui kaksi kouluttajaa kerrallaan. Kouluttajat olivat yhtiön esimiehiä ja työnjohtajia. Kouluttajien kuulumista osaksi koulutettavaa joukkoa pidettiin etuna ja uskottavuuden tuojana. Koulutuksen järjestämisen keskittämistä yhdelle ihmiselle pidettiin tärkeänä. Koulutusten koordinoivastuuta oli kuitenkin siirretty osittain kouluttajille. YLEssä ei kuitenkaan

ole keskitettyä koulutusjärjestelmää, mutta HR-osasto voi osallistua esimerkiksi ilmoittautumisten koordinointiin. (Veikkolainen 2009.)

Käyttöönoton jälkeen koulutusta tarjottiin puolentoista vuoden ajan säännöllisenä luokkahuonekoulutuksena, johon ei vaadittu ilmoittautumista. Menetelmä huomattiin kuitenkin toimimattomaksi, koska kävijät ja koulutukset eivät kohdanneet. Hankaluutena pidettiin myös käyttäjien osaamistasojen eroja ja tilojen vähyyttä. Tämän seurauksena koulutusta ryhdyttiin viemään henkilöstön luokse. Nykyisin koulutusta tarjotaan yhtiön henkilöstöravintoloissa, joissa henkilöstöllä on säännöllisesti mahdollisuus tutustua tietojärjestelmään opastajien avulla esimerkiksi lounastauon yhteydessä. Tavoitteena on helpottaa opastuksessa käymistä. Opastusta on ryhdytty tarjoamaan myös niissä ruokaloissa, joissa käy erityisesti sellaisia työntekijöitä, jotka eivät käytä työssään tietokoneita. Uusi koulutusmenetelmä on tuonut koulutukselle lisää näkyvyyttä ja lisännyt mielikuvaa siitä, että henkilöstöä todella halutaan auttaa. (Veikkolainen 2009.)

SAP-tietojärjestelmän koulutuksen suunnittelija pitää koulutuksessa tärkeänä suunnittelua ja suunnitelmassa pysymistä. Suunnittelu tulisi myös tehdä mahdollisimman aikaisin. Esimerkiksi mahdolliset luokkatilat tulee varata hyvissä ajoin. Koulutuksia järjestettiin yhteensä neljän kuukauden ajanjaksolla ja ne aloitettiin viisi kuukautta ennen käyttöönottoa. (Veikkolainen 2009.)

Viestinnän ja koulutuksen suunnittelusta huolimatta järjestelmän käytössä on ollut hankaluuksia. Hankaluudet ovat liittyneet uusien toimintatapojen opetteluun, käytettävyyteen ja koulutuksen onnistumiseen. Käyttäjille suurin haaste on ollut toimintatavan muuttuminen. Uudet tehtävät ovat vaatineet opettelua ja ne ovat pysyvästi lisänneet työntekijöiden tehtävämäärää. Käytettävyysongelmat ovat liittyneet järjestelmän keskeneräisyyteen. Keskeneräisyys vaikuttaa käyttömukavuuteen, joka on erittäin tärkeää. Keskeneräisyyteen vaikuttavat myös käytössä olevat resurssit. Koulutukseen ja uuden opetteluun liittyvät ongelmat ovat johtuneet muun muassa koulutuksen aikaisesta ajankohdasta. Liian aikainen ajankohta aiheutti sen, että koulutettavat eivät päässeet välittömästi harjoittelemaan ja ylläpitämään opittuja asioita. Toinen koulutukseen liittyvä merkittävä ongelma oli koulutuksen sisällön vastaaminen käyttäjien tarpeisiin. Koulutuksessa ei koulutuksen suunnittelijan mukaan osattu ennakoida todellisia työkulkuja eli sitä, mitä ihmiset tietojärjestelmässä todella tekevät. Lopuksi nousi esiin huomio, että on todella tärkeää tiedottaa käyttötuen saatavuudesta. (Veikkolainen 2009.)

3.4 Muutosten ohjaaminen ja niihin sitouttaminen YLEssä

Muutosten läpiviennistä kantavat YLEssä vastuuta niin päälliköt kuin alaisetkin. Avuksi muutosprosessien läpivientiin YLE on kouluttanut henkilöstön keskuudesta muutosoppaita, jotka

ohjaavat työyhteisöjä yhtiön strategian toteuttamisessa. YLEn muutosoppaat ovat tavallisia työntekijöitä, joista on koulutettu yhtiön sisäisiä muutoksen ammattilaisia. Muutosoppaat ikään kuin markkinoivat työyhteisöille uudenlaista elämäntapaa. Heidän tehtävänä on osallistua työyksiköiden kulttuurien muuttamiseen sekä yhtiön strategian mallien mukaisiksi että erilaisten kehityshankkeiden yhteydessä. Muutosoppaat selvittävät yhdessä työyhteisöjen kanssa yhteisöjen kehittämisaalueet ja laativat toimintasuunnitelman. He järjestävät koulutuksia ja tukevat ideointia esimerkiksi pienryhmätyöskentelyn avulla. (von Bruun 2008; Yleisradio; YLE Viestintä 2008a.)

Muutosoppaiksi koulutetut henkilöt omaavat merkittävää potentiaalia. Heidän saamansa koulutus on sisältänyt muun muassa psykologiaa ja persoonallisuusteoriaa, ryhmädynamiikka, organisaation, ryhmän ja yksilön ymmärtämistä, strategiaa ja sen suunnittelua, johtamista sekä projektityöskentelyä, -suunnittelua ja -johtamista. (von Bruun 2008.)

Muutosoppaiden toiminta päättyi vuoden 2008 lopussa. Muutosoppaiden kolmen toimintavuoden aikana kaikki yhtiön yksiköt kävivät läpi työskentelykulttuuriaan muutosoppaiden kanssa. Varsinaisen muutosopastoiminnan jatkuminen edellyttäisi muun muassa uudenlaista eteenpäin vietävää sanomaa. (von Bruun 2008.) Seuraavan tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, kuinka muutosoppaiksi koulutettujen työntekijöiden potentiaalia voitaisiin hyödyntää Intranet-uudistuksessa muutosopastoiminnan loppumisesta huolimatta.

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelminä voidaan tutkimuksesta riippuen käyttää joko kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua.

Seuraavassa esitellään tutkimukseen ja tutkimusmenetelmään olennaisesti liittyvät käsitteet.

4.1 Käsitteet

Tutkimukseen liittyvät olennaiset käsitteet ovat *perusjoukko*, *otantamenetelmä*, *otos*, *otoskoko*, *näyte* ja *teemahaastattelu*.

Perusjoukko

Perusjoukko (populaatio) on tutkimuksen kohteena oleva tilastoyksiköistä koostuva joukko. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 125.)

Otantamenetelmä

Otantamenetelmä on menetelmä, jolla perusjoukosta valikoituu tutkimuksen otos. Otantamenetelmiä ovat muun muassa satunnaisotanta, ositettu otanta ja harkittu otanta. (Mäntyneva ym. 2008, 90, 124.)

Otos ja otoskoko

Otos on tutkimuksen perusjoukosta otantamenetelmän avulla valikoitunut joukko eli tutkimuksen varsinainen kohderyhmä (Mäntyneva ym. 2008, 124). Otoskoolla kuvataan otoksen tilastoyksiköiden lukumäärää (Mäntyneva ym. 2008, 125).

Näyte

Näyte on harkinnanvaraisesti valittu otos. Näytteeseen kuuluvien tilastoyksiköiden valinta ei perustu satunnaisuuteen tai todennäköisyyteen. (Mäntyneva ym. 2008, 124.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka käsittelee valittuja tutkimuksellisia teemoja. Teemahaastattelun rakenne voi vaihdella tiukasti etukäteen määritellystä eli strukturoidusta löyhästi määriteltyyn rakenteeseen. (Mäntyneva ym. 2008, 71.)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tutkittavien asioiden tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen esimerkiksi tarinoiden ja merkitysten kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppejä ovat esimerkiksi teema- ja syvähaastattelut, fokusryhmät ja havainnointi. (Mäntyneva ym. 2008, 31-32, 70.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä suhteellisen pieni otoskoko, joka on perusjoukosta harkitusti valittu näyte. Otoksoon ei tarvitse olla ennalta määrätty, vaan tutkittavien määrän voidaan katsoa olevan riittävä, kun uutta tietoa ei enää tule esille uusien tutkittavien joukosta eli kun tutkimusaineisto on kylläntynyt. (Mäntyneva ym. 2008, 32.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset muotoillaan niin, että vastaajalla on mahdollisuus vastata avoimesti ja vapaamuotoisesti ilman rajattuja vastausvaihtoehtoja. Kvalitatiiviset tutkimushaastattelut voidaan toteuttaa joko suullisesti tai kirjallisesti. (Mäntyneva ym. 2008,

32.) Henkilökohtaiset teemahaastattelut toteutetaan kuitenkin kasvokkain tai puhelinhaastatteluina (Mäntyneva ym. 2008, 71).

Kvalitatiivisen tutkimuksen analysoinnissa voidaan käyttää perusmenetelmää, joka on sisällön analysointi. Sisällön analyysi voidaan toteuttaa vaiheittain esimerkiksi seuraavan mallin mukaan (Mäntyneva ym. 2008, 76):

1. Valitaan aineistosta ne kiinnostavat asiat, joihin analyysissä keskitytään.
2. Etsitään aineistosta valittuja asioita käsittelevät osat, kerätään ne yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Muut asiat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.
3. Luokitellaan tai teemoitetaan aineisto.
4. Tehdään yhteenveto.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nousee aina esille myös sellaisia asioita, joita ei välttämättä ole ennalta odotettu. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään valinta siitä, mitä osia aineistosta tutkimuksessa halutaan käyttää. Valintaa ohjaavat tutkimusongelmat tai tutkimuksen tarkoitus. Toisessa vaiheessa nämä valitut asiat etsitään aineistosta ja erotellaan tutkimuksen ulkopuolelle jätettävistä aineiston osista. Kolmannessa eli varsinaisessa analysointivaiheessa käytettävä aineisto eli valitut aineiston osat järjestetään esimerkiksi luokittelemalla tai teemoittamalla. Luokittelu muistuttaa kvantitatiivista tutkimusta luokiteltujen asioiden esiintymistiheyden laskemisen vuoksi. Teemoittelu voi muistuttaa luokittelua, mutta siinä on tärkeää eri teemoja käsittelevien vastausten sisältö. Teemoittelussa vastausten lukumäärällä ei välttämättä ole merkitystä. Luokittelu tai teemoittelu voi perustua laadittuun analyysirunkoon, jonka pohjana on esimerkiksi teemahaastattelurunko tai tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Lopuksi aineistosta kirjoitetaan yhteenveto. (Mäntyneva ym. 2008, 76-78.)

Tutkimustulosten analysoinnissa korostuu tulkitseva ote. Tutkimusaineisto tulee linkittää tutkimusta tukevaan teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusongelmiin pitäen samalla mielessä tutkimuksen lukijat ja analysoinnin ymmärrettävyyden (Mäntyneva ym. 2008, 78, 91). Tutkimustulokset suositellaan esitettävän loogisessa järjestyksessä esimerkiksi haastattelurunkoa noudattaen. Myös tutkimuksen puutteet ja rajoitteet tulisi tuoda esiin tutkimuksen raportoinnin yhteydessä, koska ne vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin (Mäntyneva ym. 2008, 91.)

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote. Valintaan vaikuttivat haastateltavien perusjoukon pieni koko ja tavoitellun tiedon laadun painottaminen vastausmäärän sijaan. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu vastasi parhaiten tutkimuksen tarpeeseen saada sekä ennakoitua että ennakoimatonta syvällistä tietoa valituista teemoista.

4.4 Perusjoukko, otantamenetelmä ja näyte

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat YLEn 25 muutosopasta, joista työssä oli tutkimushetkellä 23. Tutkimuksessa käytettiin harkittua otantaa. Harkitulla otantamenetelmällä valittu näyte valittiin muutosoppaiden projektinvetäjän suositusten mukaisesti, jotta näytteestä saataisiin perusjoukkoa hyvin edustava sekä tiedoiltaan monipuolinen ja kattava. Näytteen koko oli kuusi vastaajaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluita jatketaan usein kunnes tutkimusaineisto on kylläntynyt. Haastatteluiden edetessä havaittiin, että tutkimusaineisto kylläntyi ennalta määritettyjen kuuden vastaajan avulla, eikä enemmille haastatteluille ollut tarvetta. Tutkimusvastaukset tukivat paljon toisiaan, eikä viimeisissä haastatteluissa nousut esille tutkimuksen tulosten kannalta merkittävää uutta tietoa.

4.5 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään miten uutta Intranetiä voitaisiin markkinoida YLEn muutosoppaiden kokemuksen ja asiantuntemuksen avulla.

Tutkimuksessa kartoitettiin muutosoppaiden toimintaa ja kokemuksia muutostilanteissa sekä näkemyksiä Intranet-hankkeeseen osallistumisesta. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastauksia muun muassa seuraaviin aihealueisiin:

- mitä muutosoppaus on,
- muutosoppaiden valmiudet,
- toiminta muutosoppaana,
- kokemukset yhtiön muutosprosesseista,
- vallitseva tietämys ja suhtautuminen Intranet-uudistukseen,
- muutosvastarinta ja
- muutosoppaat Intranet-uudistuksessa.

4.6 Kysymyslomakkeen laadinta ja esitestaus

Kysymyslomake (liite 1) sisälsi avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelulle tyypillisesti kysymykset muodostivat haastattelun rungon, jonka kysymysjärjestystä voitiin tarvittaessa muuttaa haastattelun aikana. Kysymysten ja lomakkeen suunnittelussa huomioitiin haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuus ja haastattelutilanteessa haluttiin tarvittaessa olevan mahdollista esittää molemminpuolisia tarkentavia kysymyksiä.

Kysymyslomaketta esiteltiin kolmella ulkopuolisella henkilöllä. Esiteltäville annettiin tietoa tutkimuksen taustasta ja haastateltavien roolista. Esiteltävät antoivat kykynsä mukaan rakentavaa palautetta liittyen kysymysten muotoiluun, sisältöön ja lomakkeen pituuteen. Ulkopuolisuudestaan johtuen esiteltävien avulla oli kuitenkin vaikeaa arvioida haastattelujen todellista kulkua tai kestoa tai kysymysten suhdetta tavoiteltavaan tietoon.

4.7 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut toteutettiin vuoden 2009 tammi- ja helmikuussa. Kaikki näytteeseen valitut vastaajat osallistuivat tutkimukseen.

Haastattelut toteutettiin ensisijaisesti henkilökohtaisina haastatteluina. Yksi kuudesta haastattelusta toteutettiin välimatkan vuoksi puhelinhaastatteluna, mutta se voidaan sisällöllisesti kuitenkin rinnastaa henkilökohtaisesti toteutettuihin haastatteluihin. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin tutkimuskysymyksiä pohdittavaksi. Haastattelutilanteessa useimpia kysymyksiä tarkennettiin.

Haastattelutilanteet olivat keskustelevia ja etenivät yksilöllisesti. Haastattelujen sisällöt saivat erilaisia painotuksia riippuen vastaajasta ja vastaajan kokemuksista. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti ja asiantuntevasti. Haastattelutilanteessa haastateltavien vastauksista tehtiin kirjalliset muistiinpanot, jotka kirjoitettiin auki lähes välittömästi haastattelujen jälkeen. Haastattelut kestivät 30-60 minuuttia riippuen vastaajasta.

Tutkimusvastausten analysoinnissa käytettiin sisällön analyysin mallia. Aineistosta valittiin mallin mukaisesti ensin ne tutkimusongelmaan ja tutkimuksen viitekehykseen liittyvät asiat, joihin analyysissä keskityttiin. Valitut osat koottiin yhteen ja erotettiin muusta aineistosta. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin tutkimuksen viitekehyksen ja teemahaastattelurungon mukaan. Teemoituksessa painotettiin vastausten lukumäärän sijaan vastausten sisältöä. Lopuksi vastauksista tehtiin yhteenveto.

4.8 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimus vastaa tarkoitusta eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Validiutta nostavat erityisesti onnistuneet kysymykset, jotka auttavat tutkimusongelman ratkaisemisessa. Validiteetin vaikuttaa myös tutkimuksen ja teoriaosuuden käsitteistön vastaavuus toisiinsa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Reliabeli tutkimus tuottaa samat tulokset toistettaessa mittaukset samassa tai toisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2008, 186-187.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatua voidaan tarkkailla ennen aineiston keräämistä, aineiston keruun aikana ja aineiston käsittelyn aikana. Ennen aineiston keräämistä voidaan pyrkiä laatimaan hyvä haastattelurunko, jonka muotoilussa on jätetty tilaa käsiteltävien aiheiden syventämiselle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.)

Haastatteluvaiheessa tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa haastattelun välineistöllä. Yhden haastattelijan tutkimuksissa voi olla hyvä vertailla alkuvaiheessa tehtyjä haastatteluita myöhempisiin, jotta voidaan havaita haastatteluissa tapahtuneet muutokset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Jälkikäteen voidaan tehdä päätelmiä siitä, autoiko tutkimus tutkimusongelmien ratkaisemisessa (Heikkilä 2008, 186).

Tutkimuksen luotettavuuden toteutumiseksi tutkimuskysymykset laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja aihetta käsittelevää asiantuntijatietoa keräämällä. Tutkimuskysymyksiä voidaan pitää tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta hyödyllisinä.

Ennen tutkimuskysymysten laatimista tutustuttiin teoreettiseen viitekehykseen, perusjoukon toimintaan ja valmiuksiin haastatteleamalla haastateltavien ryhmänvetäjää. Näin saatiin tietoa tutkimuskysymysten laatimiseksi ja haastateltavien asiantuntijuuden arvioimiseksi suhteessa tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset sijoitettiin haastattelurunkoon teemoittain.

Tutkimuksen validiutta nostaa tutkimusjoukon asiantuntijuus. Haastateltavat ovat saaneet koulutusta organisaation muutosten ohjaamisessa ja heillä on käytännön kokemusta muutosprosessien ohjaamisesta erityyppisissä ja erikokoisissa yksiköissä sekä muutos- tai ongelmatilanteissa. Osalta haastateltavista löytyi kokemusta myös prosessimuutoksista ja tietojärjestelmien lanseerauksista. Muutosopaskokemuksen lisäksi useat heistä vastasivat kysymyksiin sillä kokemuksella, joka heillä esimiehenä on. Näiden havaintojen perusteella haastateltavien asiantuntemusta ja edellytyksiä antaa relevanttia ja luotettavaa tietoa tutkimusaiheesta voidaan pitää perusjoukkoon nähden optimaalisena. Myös otoskoon todettiin olevan riittävä tukemaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että haastateltavilla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin avoimesti ja vapaamuotoisesti ilman rajattuja vastausvaihtoehtoja. Tutkimuksen yhteydessä oli siis mahdollista nousta esiin myös tärkeää ennakoimatonta tietoa. Tutkimusvastausten luotettavuutta tukee myös se, että haastattelutilanteissa tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin auki lähes välittömästi haastattelujen jälkeen, mikä tukee vastausten autenttisuuden säilymistä. Tutkimuskysymysten analysointi toteutettiin nelivaiheisen sisällön analysoinnin mallin mukaan (Mäntyneva ym. 2008, 76-78), jolloin myös analysointimenetelmän voidaan katsoa tukevan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusvastauksista selvisi, että tutkimuksen avulla oli mahdollisuus saada tietoa tavoitelluista kohdassa 4.5 esitetyistä aiheista. Tutkimusvastaukset tarjosivat hyödyllistä ja konkreettista tietoa Intranetin markkinoinnin suunnittelua varten.

5 Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen taustakysymysten, jotka käsittelivät vastuualueita muutosoppaana, muutosoppauksen kestoa ja muutosoppaana kohdattuja muutostilanteita avulla pyrittiin määrittämään tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia vastaajien kokemusten ja sen kautta syntyneen asiantuntemuksen perusteella. Vastaukset on esitetty edellä otsikon 4.8 Reliabiliteetti ja validiteetti alla. Tässä osassa esitellään varsinaisten tutkimuskysymysten vastaukset.

Tulokset on osin esitetty Ropen sisäisen markkinoinnin menetelmien (tiedotus, koulutus, kanusteet ja yhteishengen luonti) mukaisen jaottelun mukaan (kuviot 2). Tulosten esittämisessä painotetaan vastausten lukumäärien sijaan vastausten sisältöä.

Muutosprosesseja edistävät ja haittaavat asiat

Käytetyt menetelmät ja onnistumista edistäneet ja haitanneet asiat

Muutosprosesseja edistäneistä asioista voitiin huomata korostuneen erityisesti:

- kokoontuminen ja yhdessäolo,
- keskustelu,
- muutosten perustelevuus sekä niiden hyötyjen esiintuominen,
- avainhenkilöiden hyödyntäminen.

Tiedotus

Muutosprosessien tai uusien asioiden jalkauttamisen yhteydessä tapahtuvaan tiedottamiseen liittyen vastauksista nousivat esille seuraavat asiat:

- avoimuus,
- muutosten perustelevinen ja hyötyjen esiintuominen,
- henkilökohtaisuus,
- kohderyhmien erilaisuuden huomioiminen,
- avainhenkilöiden ja esimiesten hyödyntäminen viestinviejinä sekä
- tiedottamisen ajoitus ja toteutus.

Vastaajien mukaan avoimuus on tiedottamisessa tärkeää. Avoin tiedottaminen on henkilöstön ottamista mukaan meneillä oleviin asioihin. Henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuus vaikuttaa ja kommentoida keskeneräisiäkin asioita sen sijaan, että kysymyksiä pyörittäisivät vain asioista päättävät tahot. Tiedottamisen avoimuutta mainittiin olevan myös se, että tiedotetaan, vaikka ei olisi mitään tiedotettavaa. Huhujen syntyminen vähenee, kun henkilöstö tietää missä mennään tai missä ei mennä.

Vastaajat pitivät muutosten perustelevista ja niiden hyötyjen esiintuomista erittäin tärkeänä muutosten ymmärtämisen ja niihin sitoutumisen kannalta. Henkilöstön olisi heti alussa tärkeää voida tuntea, että muutos tehdään heitä varten. Muutosten perusteluun liittyy niiden taustojen ja merkitysten yksityiskohtainen selittäminen. Yksityiskohtaisessa selittämisessä tulisi tuoda esiin henkilökohtaiset ja konkreettiset toimintatasoiset hyödyt. Tähän tulisi vastausten perusteella käyttää aikaa. Muutosten perustelevinen edistää niiden ymmärtämistä ja omaksumista sekä vähentää muutoksiin kohdistuvia ennakkoluuloja. Muutosten vähäisenkin ymmärtäminen motivoi ja tekee niiden torjumisen vaikeammaksi.

Henkilökohtaisuus on tärkeää sekä tiedottamisessa, että muutosten perustelevisessä. Tiedottamisessa henkilökohtaisuus voi tarkoittaa esimerkiksi yhteen kokoontumisen yhteydessä tapahtuvaa tiedottamista. Henkilökohtainen tiedottaminen koettiin vastausten perustella varmemmaksi tiedottamistavaksi kuin esimerkiksi sähköposti tai Intranet. Muutosten perustelevisessä henkilökohtaisen hyödyn esiintuominen on tärkeää. Henkilökohtaisuus voi tarkoittaa myös palautteenantomahdollisuutta, mikä on tärkeä osa tiedottamista ja tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutukselle ja henkilökohtaiselle vaikuttamiselle.

Tiedottamista suunniteltaessa tulisi huomioida kohderyhmien ja työtehtävien erilaisuus, jotta välttytään vääränlaisilta reaktioilta tai tuloksilta. Intranetin markkinoinnissa tulisi huomioida esimerkiksi sellaiset kohderyhmät tai henkilöt, joilla ei ole tietokonetta tai työpistettä käy-

tössään ja joiden työt eivät uudistuksesta huolimatta tule siirtymään Intranetiin. Myös erilaiset työajat asettavat tiedottamiselle haasteita. Esimerkiksi vuorotyötä tekevien kohdalla tiedottaminen on haasteellista ja vastausten perusteella sähköpostin ei tällöin katsota olevan toimiva menetelmä. Myös nykyiseen Intranetiin kohdistetaan tiedotusvälineenä jonkin verran kritiikkiä, koska se ei tavoita osaa henkilöstöstä. Tämän vuoksi Intranetin markkinoinnissa kehoitettiin käyttämään push-markkinointia Intranetissä tapahtuvan markkinoinnin sijaan. Toisaalta esimerkiksi sähköposti koettiin huonoksi välineeksi, koska viestit hukkuvat sinne helposti.

Vastausten perusteella avainhenkilöt voivat olla merkittävä apu uusien asioiden jalkauttamisessa. Avainhenkilöyys voi olla varsinaisen työn ohella tapahtuvaa toimintaa. Avainhenkilöiden ehdotettiin voivan toimia tiedonvälittäjinä ja osana sisäistä markkinointia yleensä. He voisivat toimia ns. nopeina lähettiläinä, jotka veisivät sanaa vauhdilla eteenpäin - erityisesti onnistumisen osalta. Avainhenkilöitä tulisi olla paljon. Avainhenkilöiden tulisi lisäksi olla lattiatason työntekijöitä, jotta heidän toimintaansa ei mielletäisi ylemmiltä tahoilta tapahtuvaksi sane-luksi. Myös esimiehet ovat olennainen osa tiedonkulkua ja uusien hankkeiden yhteydessä erityisesti esimiesten tietämystä ja innostumista pidettiin erittäin tärkeänä.

Tiedottamisessa tulisi huomioida sen ajoitus ja toteutustapa. Vastauksista esiin nousseen näkemyksen mukaan muutoksen perustelut ja sen vaikutukset tulisi tiedottaa etukäteen ja viestejä tulisi toistaa useita kertoja. Lopuksi on tärkeää huolehtia, että viestit todella saavuttavat viimeisimmänkin vastaanottajan.

Tiedottamista pidettiin vastausten perusteella haasteellisena. Sen lisäämistä ja siihen panostamista pidettiin tärkeänä. Yleisen tiedonpuutteen todettiin jopa haitanneen muutosprosessien onnistumista. Uusien hankkeiden yhteydessä tulisi varoa liiallista keskittymistä hankkeen sisäpuolen tapahtumiin unohtaen ulospäin suuntautuvan tiedottamisen.

Koulutus

Muutosprosessien tai uusien asioiden jalkauttamisen yhteydessä tapahtuvaan kouluttamiseen liittyen nousivat esille seuraavat asiat:

- ohjattu opastus
 - sopivat, mieluiten pienet ryhmäkoot
 - koulutuksen henkilökohtaisuus
 - keskusteleva ote
 - osallistuminen, itse tekeminen

- menetelmien monipuolisuus
 - eri aistien yhtäaikainen hyödyntäminen (esimerkiksi audiovisuaalisuus)
 - huumori, sarkasmi (esimerkiksi sketsit, sarjakuvat)
 - opettamalla oppiminen
- esimiesten rooli
 - esimiesten kouluttaminen
 - esimiesten määrätietoisuus
- ajoitus

Kouluttamisessa hyvänä vaihtoehtona nähtiin ohjattu opastus. Opastukselle ihanteellista olisivat pienet ryhmäkoot, jotka mahdollistaisivat opastuksen henkilökohtaisuuden ja keskustellevuuden. Opastuksen tarkoituksena olisi tarjota mahdollisuus osallistumiselle ja konkreettiselle itse tekemiselle, joiden oppimisvaikutuksia pidettiin suurempina kuin esimerkiksi luennoimisen. Luennoimista pidettiin yleisesti huonona koulutusmenetelmänä. Ohjaamatonta itsenäistä opiskelumenetelmää ei myöskään pidetty hyvänä vaihtoehtona, koska opiskeluun varattu aika kuluisi todennäköisesti muuhun. Koska koulutuksen järjestäminen ja työntekijöiden kokoaminen on usein hankalaa ja kallistakin, ehdotettiin koulutuksen, esimerkiksi ohjattujen opastusten järjestämistä jonkin muun kokoontumisen tai palaverin yhteydessä.

Intranetin koulutusmenetelmäksi ehdotettiin esimerkki-Intran esittelyä, jossa esimerkki-Intraa tultaisiin esittelemään yllä olevan tyyppisiin ohjattuihin opastustilaisuuksiin. Intranetin esittelyssä korostuisi osallistuvuus ja keskustellevuus ja se tarjoaisi osallistujille vastauksia kysymyksiin kuten ”millainen tämä olisi *minulle*” tai ”mitä *minä* Intranetiltä tarvitsen”.

Käyttämään hyödyllisinä menetelminä vastaajat mainitsivat muun muassa eri aistien yhtäaikaisen hyödyntämisen, esimerkiksi audiovisuaalisuuden käyttämisen koulutuksen yhteydessä. Myös huumori ja sarkasmi mainittiin hyvinä keinoina. Sarkasmin toimivuudesta mainittiin esimerkkinä *YLEstä perkele* -kampanja, joka herätti kohua, mutta saavutti kuitenkin henkilöstön suosion. Sarkasmin mainittiin myös toimivan kriittiselle yleisölle, jollaista YLE:n henkilöstö erään vastaajan näkemyksen mukaan edustaa. Hyvänä oppimismenetelmänä mainittiin myös opettamalla oppiminen.

Vastausten perusteella esimiehet ovat tiedottamisen lisäksi tärkeässä roolissa myös kouluttamisen osalta. Esimiehiä tulisi rohkaista ja opastaa uusien asioiden kokeilemisessa. Tällainen esimiesten mukanaolo on tärkeää, koska he ovat tahoja, joiden puoleen henkilöstö kysymysten kanssa kääntyy. Vastausten perusteella esimiesten määrätietoisuus muutoksen onnistumisen suhteen vaikuttaa puolestaan muun muassa avainhenkilöiden käyttämiseen, löytämiseen, motivointiin ja heidän tehtäviensä organisointiin.

Koulutuksessa olennaista on sen ajoitus. Kokemuksen perusteella oli havaittu, että koulutuksen ajoituksessa voidaan epäonnistua järjestämällä se liian aikaisin tai liian myöhään. Liian aikaisen koulutuksen seurauksena henkilöstö ei pääse heti harjoittelemaan oppimaansa.

Koulutuksiin liittyen vastauksissa korostettiin muiden YLEssä vuonna 2009 tapahtuvien tietojärjestelmien käyttöönottojen ja niiden koulutusten huomioimista.

Kannusteet

Muutosprosessien tai uusien asioiden jalkauttamisen yhteydessä tapahtuvaan kannustamiseen liittyen nousivat esille seuraavat asiat:

- vastuun antaminen,
- avainhenkilöiden hyödyntäminen esimerkinnäyttäjinä ja innostajina sekä
- kiittäminen.

Henkilöstön kannustamiseen liittyen nousi vastauksista esiin vastuun antaminen. Vastuun antamisella tarkoitetaan sekä vastuullisten tehtävien antamisen avulla motivoimista, että kannustamista vastuunottoon niissä asioissa, jotka omiin työtehtäviin ja omaan vaikutuspiiriin kuuluvat. Vastuun antamista voi olla esimerkiksi avainhenkilöaseman antaminen työntekijälle. Tässä pidettiin kuitenkin etuna jo olemassa olevaa kiinnostuneisuutta vastuullisempia tehtäviä kohtaan. Vastuun antamisella voidaan tarkoittaa myös kannustamista vastuunottoon omassa roolissa muutoksen keskellä. Tämä edellyttää muutoksen perustelemista ja sen kautta tapahtuvaa muutoksen ymmärtämistä. Vastuunottamista voidaan edistää kannustamalla henkilöstöä pohtimaan henkilökohtaisella tasolla ”Mitä epäkohdille voidaan tehdä?” ja ”Mitä minä itse olen tehnyt?”. Tämän tarkoituksena on johtaa ajattelutavan ja asenteen muutokseen, jossa ymmärretään oman työn vaikutus kokonaisuuteen ja ryhdytään kantamaan vastuuta muutoksesta vastustamisen, muiden syyttelyn tai itsensä muutoksen ulkopuolelle sulkemisen sijaan.

Vastaajat pitivät avainhenkilöitä tärkeinä henkilöstön kannustamisessa. Heidän tehtävänään voisi olla levittää nopealla vauhdilla tiedon lisäksi myös innostusta. Innostuksen aikaansaamiseksi tulisi pyrkiä edistämään muutoksen ymmärtämistä henkilöstön keskuudessa.

Lisäksi nousi esiin näkökulma, jonka mukaan yksinkertaisetkin asiat voivat toimia hyvinä kannusteina. Tällaisia ovat esimerkiksi kahvitarjoilut tai työntekijän kiittäminen.

Yhteishengen luonti

Muutosprosessien tai uusien asioiden jalkauttamisen yhteydessä tapahtuvaan yhteishengen luomiseen liittyen nousi esille:

- aito pysähtyminen
- fyysinen kokoontuminen
 - mukana oleminen, yhteinen osallistuminen
 - tutustuminen
- keskustelu
 - vuorovaikutteisuus
 - omien ajatusten ja tunteiden esiintuominen (edellyttää luottamusta)
 - käsiteltävien asioiden aito pohtiminen
 - kuuntelu
- yhteisen tavoitteen asettaminen
- eri menetelmien hyödyntäminen
 - ryhmätyöskentely

Vastauksissa korostettiin aitoa pysähtymistä ja kokoontumista. Kokoontumisessa korostettiin myös muunlaisen kuin työhön liittyvän ja työn lomassa ohi menneen tapahtuvan kokoontumisen tärkeyttä. Fyysisen kokoontumisen etuja ovat vastausten perusteella mukana oleminen ja yhteinen osallistuminen. Vastausten mukaan muutoksessa mukana oleminen ja siihen osallistuminen edistävät muutokseen sitoutumista. Kasvokkain tapahtuva kohtaaminen puolestaan edistää tutustumista. Toisiin tutustuminen auttaa luottamuksen syntymisessä ja vähentää omien ajatusten esiin tuomiseen liittyviä pelkoja, mikä on tärkeää keskustelun aitouden kannalta. Kokoontumiseen liittyvä haaste on kuitenkin vastaajien mukaan työyhteisön kokoon saaminen, mikä on hankalaa yleisen kiireen vuoksi ja on ongelma erityisesti vuorotyötä tekevillä.

Vastaajat pitivät keskustelua olennaisena osana yhteistä muutokseen sopeutumista. Vastausten perusteella vuorovaikutteinen keskustelu auttaa oman työn merkityksen löytämisen lisäksi muiden näkökulmien ja kokonaisuuden hahmottamisessa. Muiden näkökulmien ja kokonaisuuden hahmottaminen voi edistää asenteiden muokkautumista sekä uusien ajattelutapojen syntymistä. Vastaajien kokemusten perusteella omien ajatusten ja tunteiden esiintuominen sekä käsiteltävien asioiden aito pohtiminen edistävät yhteisen ymmärryksen muodostumista. Vastauksista nousi esiin myös kuuntelun ja sen opettelemisen tärkeys.

Yhteisöllä on lisäksi tärkeää olla yhteinen, positiivinen tavoite eli visio, jota kohti kulkea. Vision ei tarvitse olla suuri ja hieno.

Vastaajat olivat käyttäneet ryhmätyöskentelymenetelmiä ihmisten tutustuttamiseen ja yhteishengen luomiseen, uusien näkökulmien esiin nostamiseen sekä kouluttamiseen. Ryhmätyöskentelymenetelminä on käytetty muun muassa leikkejä, laulamista ja piirtämistä. Tehtävien tarkoituksena on ollut ajatusten herättäminen ja esiin tuominen uusien mielle yhtymien ja tapojen kautta. Tavoitteena on lisäksi ollut edistää tutustumista ja madaltaa kynnystä omien ajatusten julki tuomiseen. Eri menetelmät sopivat eri tilanteisiin ja erilaisille ihmisille. Käytettyjen ja hyödyllisiksi havaittujen menetelmien ominaisuuksia ovat olleet itse tekeminen ja osallistuminen, huumori sekä eri aistien yhtäaikaan hyödyntäminen.

Hyödyllisenä keinona nousi esille myös roolinvaihto. Roolinvaihto sopii esimerkiksi eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille. Roolinvaihdon tarkoituksena on päästä tutustumaan toisen työhön. Tämän tekniikan avulla voidaan edistää esimerkiksi verkostoitumista.

Työyhteisön motivaatio, sitoutuminen ja sopeutumiskyky

Yhtiön linjauksiin sitoutuminen

Vastauksissa nousi esiin erilaisia näkökulmia yhtiön linjauksiin sitoutumisesta. Vaihtelu saattaa selittyä muun muassa vastaajien yksiköiden ja työtehtävien erilaisuudella. Sitoutumista kuvailtiin vahvimaksi yksikössä, jossa tehdään luovaa työtä ja joka on yhtiön ydintoimintoja.

Vastaajat kuvailivat henkilöstön olevan ylpeitä YLEstä ja olevan sitoutuneita sen toteuttamaan julkisen palvelun ideologiaan, mutta usean vastaajan mielestä sitoutuminen yhtiöön on kuitenkin löyhää. Sitoutumisen omaan yksikköön, omaan työhön ja sitä kautta asiakkaiden palvelemiseen koettiin kuitenkin olevan vahvaa.

Ylhäältä päin annettuja strategioita kuvailtiin yhtiössä melko uudeksi asiaksi, joka poikkeaa yhtiön perinteisestä kulttuurista. Vastausten mukaan työyksiköillä oli perinteisessä kulttuurissa enemmän päätäntävaltaa ja yhtiössä vallitsi erilaisia näkemyksiä ja toimintatapoja. Perinteisemmän kulttuurin kannattajien arveltiin saattavan olla eri mieltä strategiasta ja sitoutuvan siihen muita vähemmän.

Yhtiön tavoitteen yhtiöyhtenäisyydestä ja yhteishengen voimistamisesta todettiin vaativan työtä. Tämä johtuu yhtiössä vallitsevasta sisäisestä kilpailusta. Tavoitteen arveltiin voivan saada taakseen osan henkilöstöstä. Strategian avaamisen arveltiin kuitenkin voivan edistää tavoitteeseen liittyvää ymmärrystä.

Sitoutumiseen mainittiin vaikuttavan esimiesten ja muiden ylempien tahojen esimerkki. Esimiesten näyttämää esimerkkiä strategian noudattamisessa pidettiin luottamusta ylläpitävänä tekijänä.

Motivaatio työn tai työyhteisön muutoksiin sopeutumiseen

Vastauksista nousi esiin näkökulma, jonka mukaan perinteistä yhtiökulttuuria kannattavissa yksiköissä on ollut vaikeampaa sopeutua yhtiön muutoksiin verrattuna yksiköihin, jotka ovat lähempänä kaupallisempaa ajattelutapaa.

Yhtiön henkilöstön mainittiin olevan osin kriittistä. YLEssä mainittiin tapahtuneen paljon esimies- ja organisaatiomuutoksia, jotka ovat kuormittaneet henkilöstöä. Myös aiempien tietojärjestelmähankkeiden hankaluuksien arveltiin vaikuttavan henkilöstön suhtautumiseen uusia tietojärjestelmämuutoksia kohtaan. Erään järjestelmämuutoksen yhteydessä oli kuitenkin havaittu, että tekniset uudistukset eivät vaikuttaneet muutokseen sopeutumiseen, mutta avainhenkilöillä oli koettu olleen suuri vaikutus.

Motivaation sopeutua muutoksiin oli huomattu syntyvän ennakkoluulojen poistamisesta ja kokonaiskuvan hahmottamisesta. Myös henkilökohtaisten hyötyjen ja niiden kautta tapahtuvien oivallusten arveltiin auttavan Intraan kohdistuvaan kritiikkiin vastaamisessa. Muutosten ohjaamisessa koettiin tärkeäksi, että muutokset olivat yhtiön sisältä päin ohjattuja.

Kokemuksia muutosvastarinnasta, sen vaikutuksista ja siihen kohdistetuista toimenpiteistä

Lähes kaikki vastaajat kertoivat kokeneensa muutosvastarintaa. Koettu muutosvastarinta oli ollut voimakkuudeltaan vaihtelevaa. Toisilla vastaajilla oli kokemuksia yksittäisistä muutoksenvastustajista ja toiset olivat kokeneet paljon vastarintaa.

Vastausten perusteella osa vastaajista piti muutosvastarintaa osana muutosprosessia ja sitä luonnehdittiin muun muassa inhimilliseksi ja sisäänrakennetuksi reaktioksi. Muutosvastarinnan esiintymistä perusteltiin sillä, että muutokset pelottavat aina. Lisäksi joukossa miellettiin aina olevan sellaisia, jotka vastustavat uudistuksia. Lisäksi muutosvastarinnan mainittiin johdettavan muun muassa siitä, että useat käytänteet ovat muodostuneet hioutumalla niin pitkän ajan kuluessa, ettei niiden haluta muuttuvan.

Tyypillisiksi muutoksiin liittyviksi kysymyksiksi ja peloiksi mainittiin:

- tuoko muutos hyötyjä,
- riittääkö oma osaaminen,
- mahdolliset ulkoistukset ja
- työpaikan menettäminen.

Vastausten perusteella muutoksiin liittyvät pelot ja ennakkoluulot ovat tunnepohjaista reagoimista. Vastaajien mukaan pelkojen ja ennakkoluulojen poistamiseksi tulee tuoda esille jo aiemmin mainitut muutoksen perustelut, vaikutukset ja hyödyt sekä oma rooli muutoksessa. Henkilöstön on myös tärkeää saada tietää, mitä muutokseen liittyvää sen ei tarvitse tehdä tai tietää. Näiden asioiden hahmottaminen voi motivoida sopeutumaan muutokseen.

Muutosvastarintaan varautumisessa ennakkoon tapahtuvan ja toistuvan tiedottamisen mainittiin olevan tärkeää. Antamalla henkilöstölle myös mahdollisuus palautteenantoon annetaan samalla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua muutoksen toteuttamiseen (ei sen syihin). Myös esimiesten roolia korostettiin. Heidän mainittiin olevan avainasemassa sekä tiedottamisessa, että muutoksiin liittyviin kysymyksiin vastaamisessa.

Vastaajilla oli kokemuksia muutosvastarintaan varautumisesta erityisesti muutosopasprojektissa, jonka yhteydessä vastarintaa pyrittiin ohjatusti ennakoimaan. Muutosvastarintatilanteet ratkaistaan aina tapauskohtaisesti, eikä niitä vastaan kerrottu olevan varmoja aseita. Esiin nousivat kuitenkin seuraavat asiat, joiden avulla vastarintaan voi pyrkiä varautumaan:

- valmistautuminen kohtaamaan vastarintaa sekä henkilökohtaisella, että hankkeen tasolla → miten tilanteet otetaan vastaan, varautuminen erilaisiin tilanteisiin ja kommentteihin
- muutoksen konkretisoiminen kertomalla ja keskustelemalla
 - *Miksi* näin tehdään?
 - *Mitä* ja *ketä* muutos palvelee?
 - *Miten* kaikki asiat liittyvät toisiinsa?
 - *Miten* itse on osana muutosta? *Mitä* voi, täytyy tai ei täydy tehdä auttaakseen?
 - *Miten* muutos näkyy omassa työssä?
 - *Mikä* on muutokseen liittyvä unelma ja hyväksytäänkö se?
- vastarintatilanteessa voidaan kysyä:
 - *Mikä* on pielessä? *Mikä* koetaan ongelmaksi?
 - *Miten* asioiden pitäisi olla?

Aina kaikki eivät hyväksy muutoksia. Vastarinnan laantuminen riippuu muun muassa siitä, kuinka paljon vääryyttä muutoksen vastustajat kokevat ja onko vastarinta oikeutettua. Usein totuttelu, aika ja muutoksen vaikutusten huomaaminen käytännössä auttavat vastarinnan vähenemiseen. Tällöin välineiden toimimisen tärkeys korostuu. Näkemyksiä työyhteisöjen yhteishengestä ja sen parantamisesta

Vastausten perusteella yhteishengen vahvuus vaihtelee yksiköittäin erittäin hyvästä yhteishengestä heikkoon. Pienissä yksiköissä tai ryhmissä yhteishengen koettiin olleen yleisemmin hyvä, mutta isoissa yksiköissä koko yhteisön yhteishenki nähtiin ongelmallisempänä. Yhteishengen nähtiin yleisesti parantuneen, mikä on vastaajien mukaan havaittavissa myös yhtiössä suoritetun työtyytyväisyyskyselyn tuloksista. Myös naapuriyksiköiden kanssa toimeen tuleminen koettiin osin parantuneen ja yksiköiden välisten raja-aitojen madaltuneen.

Hyvän yhteishengen edistämiseen käytettyinä menetelminä mainittiin:

- yhteen kokoontuminen,
- yhteistyö,
- roolinvaihto ja
- esimiesten osallistuminen.

Yhteen kokoontumista pidettiin tärkeänä, koska sen katsottiin mahdollistavan yksiköiden sisäisen tai eri yksiköiden välisen keskustelun ja edistävän näin toisten ymmärtämistä. Menetelmistä myös roolinvaihdon katsottiin lisäävän ymmärtämistä. Toisten ymmärtämisen mainittiin vaikuttavan yhteishenkeen. Eri yksiköiden yhteen kokoontumisen katsottiin edistävän yksiköiden välistä yhteistyötä, jonka nähtiin tukevan kokonaisuuden hahmottamista. Esimerkkinä tällaisista yhteen kokoontumisista mainittiin eri yksiköiden yhteiset koulutukset. Yhteishenkeä edistävänä yhteisenä toimintana mainittiin myös jokin ammattiin liittyvä ja porukkaa yhdistävä epävirallinen toiminta sekä pienemmän porukan ennalta suunnittelemattomat tapahtumat. Yhteen kokoontumisen nähtiin kuitenkin olevan vaikeasti toteutettavissa usein jopa yhden yksikön kohdalla.

Esimiesten mainittiin olevan osa yhteishengen luontia. Esimiesten tehtävinä nähtiin olevan mukana olo, alaisten kuunteleminen ja ongelmiin puuttuminen. Puhumista pidettiin tärkeänä ongelmien julki tuomisen kannalta, mutta edellytyksenä pidettiin esimiehen rehellisyyttä ja sen kautta ansaittua luottamusta.

Muutosoppaiden vaikutukset

Muutosoppaiden vaikutus työyhteisön asenteiden ja toimintatapojen muuttumiseen

Muutosoppaiden vaikutusten nähtiin olleen sekä voimakkaita että heikkoja. Muutosopastoinnin arveltiin vaikuttaneen kokonaisnäkemykseen, toisten ymmärtämiseen ja sitä kautta yhteishenkeen, kiinnostuksen heräämiseen strategioita kohtaan, työkuulttuurin syvenemiseen, omaan työhön liittyviin asioihin keskittymiseen ja osittain parantuneisiin työtyytyväisyystuloksiin. Heikoimmillaan vaikutuksen nähtiin olleen vain työyksiköiden herättelyä. Vaikutuksen heikkouden mainittiin myös johtuneen siitä, että uuden työkuulttuurimallin työkaluksi ottaminen on suuri askel.

Vaikutusten seuraamisen katsottiin kuitenkin olevan vaikeaa pidemmällä aikavälillä ja muiden kuin oman yksikön osalta. Muutosopas-projektiin ei myöskään ole vastausten perusteella tulossa varsinaista seurantaa.

Uuden Intranetin sisäinen markkinointi

Muutosoppaat uuden Intranetin sisäisessä markkinoinnissa

Muutosoppaiden osallistumista uusiin projekteihin pidettiin osin mahdollisena ja jopa kiinnostavana. Päälimmäisenä nousi esiin kuitenkin se, että osallistuminen olisi ajankäyttökysymys. Kaikki eivät pitäneet osallistumista ajankäytöllisistä syistä mahdollisena. Myös motivaatio mainittiin tärkeänä osallistumiseen vaikuttavana tekijänä.

Perusteluina osallistumiselle saatiin maininnat muutosoppaiden saamasta koulutuksesta ja potentiaalista, joiden ei haluttu joutuvan hukkaan sekä yksiköiden osoittamasta kiinnostuksesta muutosoppaiden osallistumiseen tilaisuuksien puhujina. Myös esimiesten konsultoinnin arveltiin voivan olla hyödyllistä.

Uusiin hankkeisiin, esimerkiksi uuteen Intranettiin liittyvään markkinointiin osallistumisen edellytyksinä mainittiin hyvä perehtyminen uuteen Intranettiin sekä toiminnan vastuuttaminen (vastuuyksikkö ja -henkilöt). Myös oman työyhteisön sisäistä interaktiivisuutta ja avainhenkilöiden hyödyntämistä pidettiin hyvänä asiana toiminnassa. Avainhenkilöiden hyödyntämistä pidettiin osin jopa toiminnan edellytyksenä, koska muutosoppaita katsottiin olevan liian vähän. Tällöin muutosoppaiden katsottiin kuitenkin voivan toimia mahdollisesti avainhenkilöiden kouluttajina. Muutosopastointia vastaavan toiminnan arveltiin olevan mahdollista uudella sisällöllä ja uusilla toteuttajilla: toimintaan tarvittaisiin vetäjä ja työntekijätason toteuttajia.

Intranet-uudistuksen tunnettuus henkilöstön keskuudessa

Vastausten perusteella Intranetin ensimmäiseen käyttöönottovaiheeseen kuuluvien yksiköiden keskuudessa tietoa uudistuksesta ei ollut kovin paljon. Ensimmäisen käyttöönottovaiheen ulkopuolelle jäävän henkilöstön ja useiden esimiesten puolestaan ei katsottu tietäneen uudesta Intranetistä lainkaan tai heidän katsottiin tietävän vain vähän. Poikkeuksena mainittiin sellaiset henkilöt, jotka ovat olleet mukana Intra-työryhmissä.

Jos Intranet-projektin olemassaolosta katsottiin olevan tietoa henkilöstön keskuudessa, tunnuttiin henkilöstön ajattelevan, että projektista ei kerrota ulospäin. Esimiesten arveltiin kuitenkin saattavan olla asiasta eri mieltä, jolloin on kysymys siitä *mitä* ja *miten* on tiedotettu.

6 Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteenveto

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatiin selville minkälaisien asioiden muutosoppaat kokevat edistävän muutoksia ja niihin liittyvää tiedottamista, kouluttamista, kannustamista ja yhteishengen luontia. Lisäksi saatiin käsitys henkilöstön sitoutumisesta ja muutoksiin sopeutumisesta. Tutkimuksen avulla kartoitettiin myös näkemyksiä Intranet-uudistuksen tunnettuudesta ja muutosoppaiden toiminnasta tulevaisuudessa, esimerkiksi Intranet-uudistuksen yhteydessä.

Tutkimuksen perusteella muutokseen tai uudistukseen liittyvässä *tiedottamisessa* olisi kannattavaa pyrkiä avoimuuteen, muutoksen perustelemiseen ja käytännön vaikutuksiin sekä henkilökohtaisten hyötyjen esiin tuomiseen. Vastausten perusteella nämä tukevat henkilöstön mukaan ottamista muutosprosessiin, vähentävät ennakkoluuloja ja näin ollen edistävät muutokseen kohdistuvaa ymmärrystä, motivaatiota ja sitoutumista. Tiedotus tulisi räätälöidä kohderyhmien mukaan. Huomioita tulisi kiinnittää muun muassa kohderyhmien tavoittamiseen. Tutkimuksen mukaan esimiehillä ja oman toimen ohella toimivilla avainhenkilöillä on muutosta käsittelevän tiedon välittämisessä tärkeä rooli. Esimiesten ja avainhenkilöiden kautta tapahtuvan tiedottamisen kohdalla korostuu erityisesti henkilökohtaisuus ja esimerkiksi palautteenantomahdollisuuden kautta syntyvä vuorovaikutuksellisuus sekä innostuksen eteenpäin vieminen. Avainhenkilöiden suositeltiin olevan lattiatason työntekijöitä ja heitä tulisi olla käytettävissä paljon. Tiedotuksen toteutuksen ja ajoituksen suunnittelua pidettiin tärkeänä. Ajoituksessa nousi esiin etukäteen tapahtuva ja usein toistuva tiedottaminen. Myös tiedotuksen perille menon seuraamista suositeltiin.

Hyvänä muutokseen liittyvänä *koulutuksen* toteutustapana nousi esiin ohjattu pienryhmäkoulutus, jossa korostuu henkilökohtaisuus, keskusteleminen ja itse tekeminen. Uuden Intranetin kohdalla henkilökohtaisuutta toisi vastaanminen kysymyksiin ”millainen tämä olisi minulle” ja mitä minä Intraalta tarvitsen”. Koulutusmenetelminä nousivat esille moniaistisuus, huumori ja opettamalla oppiminen. Esimiesten kouluttamista - tiedon jakamista ja muutokseen liittyvän

määrätietoisuuden synnyttämistä - pidettiin tärkeänä esimerkiksi avainhenkilöiden hyödyntämisen ja henkilöstön kysymyksiin vastaamisen kannalta. Koulutuksia ehdotettiin järjestettäväksi muiden kokoontumisten yhteydessä, jolloin mahdollisuudet koulutettavan joukon yhteen saattamiseksi paranevat. Vastausten perusteella on pyrittävä välttämään liian aikaisin tai liian myöhään tapahtuvaa koulutusta. Ajoituksen oikeellisuudesta kertoo esimerkiksi mahdollisuus harjoittelun jatkamiseen välittömästi koulutuksen jälkeen.

Henkilöstön *kannustamisessa* on tulosten perusteella hyödyllistä vastuun antaminen, jota pidettiin motivoivana. Muutosprosessissa vastuun antaminen voi tarkoittaa esimerkiksi avainhenkilöiden vastuuttamista muun henkilöstön innostamisessa ja ymmärryksen edistämisessä. Muun henkilöstön kohdalla vastuunottoon voidaan kannustaa kertomalla henkilökohtaisista osallistumismahdollisuuksista muutoksessa. Kannustaa voi myös hyvin yksinkertaisilla asioilla, kuten sanallisella kannustamisella ja kiittämisellä.

Yhtiön yhteishengen koettiin olevan vaihtelevaa. *Yhteishengen luomista* edistävät vastausten perusteella aito pysähtyminen, kokoontuminen ja keskustelu. Nämä edistävät tutustumista, osallistumista, vuorovaikutteisuutta ja erilaisten näkemysten esiin nousemista. Näkökulmia voidaan vaihtaa myös roolien eli työtehtävien lyhytaikaisella vaihtamisella. Ryhmänä toimiminen ja yhteisen, pienenkin tavoitteen asettaminen voivat myös edistää yhteishengen syntymistä. Työhön liittyvän yhdessäolon ohella nousi esiin myös työn ulkopuolella tapahtuvan yhteistoiminnan tärkeys. Myös esimiesten osallistumista pidettiin tärkeänä. Esimiehen osallistumisen tulisi mukana olon lisäksi merkitä kuuntelua ja mahdollisiin ongelmiin puuttumista.

Henkilöstön sitoutumista omaan työhön, yksikköön ja julkisen palvelun ideologiaan pidettiin vahvana. Yhtiöön sitoutumista pidettiin sen sijaan löyhempänä ja vaihtelevampana. Yhtiöyhtenäisyyden ja yhteishengen luomisen nähtiin vaativan työtä, mutta olevan mahdollista esimerkiksi strategioiden avaamisen ja esimiesten esimerkin avulla. Myös pyrkimys ennakkoluulojen poistamiseen sekä kokonaiskuvan ja henkilökohtaisten hyötyjen esiin tuomiseen arveltiin saattavan edistää useita muutoksia kokeneen ja osin kriittisen henkilöstön muutokseen sopeutumista.

Muutosvastarintaa pidettiin luonnollisena. Muutosvastarintaa sekä muutokseen liittyviä kysymyksiä ja ennakkoluuloja aiheuttavat vastausten perusteella usein huoli muutoksen hyödyllisyydestä, oman osaamisen riittävydestä muutoksessa sekä mahdolliset uudistuksen aiheuttamat ulkoistukset ja oman työpaikan säilyminen. Vastarintaan tai kysymyksiin voidaan varautua toistuvalla ja ennakkoon tapahtuvalla tiedottamisella sekä palautteisiin vastaamalla. Valmistautua voidaan varautumalla erilaisiin tilanteisiin ja kommentteihin. Lisäksi voidaan varautua keskustelemaan muutoksen tai uudistuksen syistä ja tarkoituksesta, kokonaiskuvasta sekä yksilön roolista ja uudistuksen vaikutuksesta siihen. Tarvittaessa uudistusten vastustajia

voidaan kannustaa pohtimaan ongelmia konkreettisesti ja esittämään mahdollisia ratkaisuehdotuksia.

Muutosoppaat kokivat voineensa vaikuttaa esimerkiksi kokonaisnäkemysten ja ymmärryksen syntymiseen, jotka puolestaan ovat edistäneet yhteishenkeä, työkuulttuurin syventymistä ja kiinnostusta yhtiön strategioita kohtaan. Muutosopas-projektin kokonaisvaikutuksia on kuitenkin vaikea arvioida. Osa haastateltavista piti mahdollisena ja kiinnostavana saamansa koulutuksen ja kokemuksen hyödyntämistä yhtiön tulevissa hankkeissa. Ongelmia tuovat kuitenkin muun muassa ajankäyttö, hankkeisiin perehdyttäminen ja vastuunjako. Muutosoppaiden vähyden vuoksi nousi esiin ehdotus muutosoppaiden hyödyntämisestä esimerkiksi esimiesten konsultteina tai avainhenkilöiden kouluttajina.

Tutkimuksen yhteydessä kartoitettiin myös yhtiön eri puolilta tulevien haastateltavien näkemyksiä Intranet-uudistukseen liittyvästä tietämyksestä. Vastausten perusteella uudistuksesta ei haastatteluvaiheessa ollut juuri tietoa henkilöstön keskuudessa.

7 Johtopäätökset

YLEn Intranet-uudistus on tarpeellinen ja siihen kohdistuu paljon, osin jopa liikaa odotuksia. Projektilla on taustallaan asiantunteva organisaatio, jonka strategiset linjaukset ohjaavat projektia. Uudella Intranetillä on useita toiminnallisia ja asenteellisia tavoitteita. Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen riippuu paljon rakenteellisen suunnittelun ja teknisen toteutuksen onnistumisesta. Toiminnallisiin tavoitteisiin liittyy kuitenkin myös asenteellisia tekijöitä. Esimerkiksi aktiiviseen sähköisten ilmoitustaulujen, ryhmätyötilojen ja keskustelupalstojen käyttöön vaikuttavat käyttäjien asenteet. Näihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan sisäisen markkinoinnin keinoin. Yhtiössä ei ole suunnitelmallista sisäisen markkinoinnin mallia, jota projektissa voitaisiin hyödyntää. Eri puolilla yhtiötä on kuitenkin asenteellisiin muutoksiin liittyvää asiantuntijuutta ja tietojärjestelmäuudistuksiin liittyvää kokemusta, jota pyrittiin kokoamaan uuden Intranetin sisäisen markkinoinnin suunnittelua varten.

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä tiedotuksen, koulutuksen, kannusteiden ja yhteishengen luonnin muodostamana kokonaisuutena. Sen avulla pyritään edistämään tehokkuutta ja organisaation tavoitteiden saavuttamista jokapäiväisessä työssä. Tämän katsotaan tapahtuvan hyväksynnän ja sitoutumisen kautta. Keskeistä näiden toteutumisessa on ymmärtäminen. Ymmärryksen syntymiseen, hyväksyntään ja sitoutumiseen voidaan pyrkiä nostamalla henkilöstön innostusta ja motivaatiota. Innostusta ja motivaatiota voidaan pyrkiä parantamaan henkilöstöä osallistavalla ja henkilöstön huomioimisesta viestivällä sisäisellä markkinoinnilla.

Tiedotuksessa uuteen Intranetiin kohdistuvaa innostusta ja motivaatiota voidaan edistää avoimella, rehellisellä, yhtenäisellä ja säännöllisellä viestinnällä. Tiedotuksen taustalla on

oltava erilaisten kohderyhmien tarpeet huomioiva suunnitelma, joka kattaa viestinnän sisällön, tavoitteet, muodon, menetelmät, resurssit, vastuut ja onnistumisen mittaamisen. Tiedotusvälineinä voidaan hyödyntää koko henkilöstön tavoittavia välineitä, kuten tiedotustilaisuuksia, henkilöstölehtiä, esitteitä ja julisteita tai mediaelementteiltään rikasta Intranetiä, mutta vuorovaikutteisuuden ja tehokkuuteen pyrittäessä kasvokkain viestintä henkilökohtaisesti tai ryhmässä on tehokkaampaa. Palaute ja sen kuunteleminen tekevät tiedotuksesta vuorovaikutteista. Palautteenantomahdollisuus, palautteen vastaanottaminen ja siitä kiittäminen tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden osallistua ja tulla huomioonotetuksi.

Projektitiedottamisessa tulisi mahdollisimman hyvissä ajoin ryhtyä viestimään erityisesti projektin tavoitteista, merkityksestä ja konkreettisista henkilökohtaisista vaikutuksista. Erityisesti hyötyjen esiintuominen on tärkeää. Tärkeää on myös viestiä realistisesti projektin etenemisestä ja etenemättömyydestä, haasteista, henkilöstön osallistumismahdollisuuksista ja -velvoitteista sekä positiivisista ja odotusarvoltaan korkeista asioista. Tiedottamalla uuden Intranetin hyödyistä, sen tuomista muutoksista ja epävarmuutta aiheuttavista asioista voidaan pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa, jonka taustalla saattaa olla epätietoisuus muutoksen hyödyllisyydestä, vaikutuksesta omaan työhön tai omasta roolista muutoksessa.

Koulutuksen vaikutusta sitoutumiseen pidetään myönteisenä ja sen avulla voidaan osoittaa henkilöstöstä välittämistä sen osaamisesta huolehtimisen kautta. Koulutus voi tarjota mahdollisuuden uuden Intranetin tuomien muutosten ja hyötyjen ymmärtämiseen. Intranetin koulutuksen painopistealueita voisivat olla tekninen, sisällöllinen ja viestinnällinen osaaminen. Koulutuksessa suositellaan hyödyntämään pienryhmäopetusta, joka mahdollistaisi keskusteluvuuden, henkilökohtaisuuden ja itse tekemisen. Moniaistisuus ja huumori voivat toimia koulutuksen vaikutusten tehostajina. Koulutuksen järjestämisessä on suositeltavaa kiinnittää huomiota koulutuksen järjestelmällisyyteen, ajoitukseen, sisällölliseen ja toteutukselliseen kohderyhmälähtöisyyteen sekä koulutuksesta tiedottamiseen.

Koulutuksen tehokkuus kasvaa mentorointia eli henkilökohtaista ohjaamista käytettäessä. Mentorit voivat olla esimiesten valitsemia avainhenkilöitä, jotka ovat sitoutuneita, vastuuntuntoisia, asiantuntevia ja muita aktiivisia. Avainhenkilöitä tulisi olla käytettävissä paljon. Heidän tehtävänään olisi antaa henkilökohtaista käytännön opastusta, ylläpitää innostusta ja auttaa ohjattavaa oivaltamaan. Ohjaamisen elementtejä ovat oikeiden kysymysten esittäminen, vuorovaikutteisuus ja keskustelu. Ilmapiiriin tulee olla avoin ja rehellinen. Myös esimiesten kouluttamiseen, rohkaisemiseen ja innostamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Esimiesten ja avainhenkilöiden kouluttamisessa ja valmentamisessa voitaisiin mahdollisuuksien mukaan pyrkiä hyödyntämään muutosopiskoulutuksen saaneiden asiantuntijuutta.

Kannusteilla voidaan lisätä innostusta ja motivaatiota. YLEssä ei ole kannustejärjestelmää, mutta sen strategiaan kuuluu mahdollisuus palkkaperusteiseen kannustamiseen. Palkan ulko-

puolisia kannusteita, kuten noteeraus- tai konkretiakannusteita voidaan kuitenkin pitää palkkaperusteisia kannusteita tehokkaampina. Esimerkiksi kilpailujen tai muunlaisen arvioinnin tuloksena annettavat julkiset noteeraukset ja huomionosoitukset voivat lisätä innostusta, motivaatiota ja sitoutumista. Toisinaan konkreettiset kannusteet, kuten tavarapalkinnot tai juhlat voivat toimia innostajina. Kannusteena voi toimia myös vastuun antaminen, jota voidaan helpottaa esimerkiksi muutokseen liittyviä rooleja, vastuita ja osallistumismahdollisuuksia kirkastamalla. Myös salliva ilmapiiri kannustaa. Se, kuten yhdessäolo edistävät myös yhteishengen syntymistä. Yhteishenki on sisäisen markkinoinnin tärkeä taustatekijä ja sen syntymistä edesauttavat yhdessäolo, keskustelu ja yhteisiä tavoitteita kohti kulkeminen. Yhteishenki voi olla myös virtuaalista, esimerkiksi Intranetissä esiintyvää. Virtuaalisen yhteisöllisyyden pohja on kuitenkin aitoon kohtaamiseen perustuvassa yhteisöllisyydessä. Virtuaalinen yhteisöllisyys voidaan kokea epäluontevaksi ja sen syntymiseen tulee olla aito motiivi ja organisaation tuki. Johdon ja avainhenkilöiden esimerkki on olennainen ja tehokas keino kannustettaessa henkilöstöä tavoiteltuun toimintaan ja luotaessa sen keskuudessa yhteishenkeä.

Tutkimuksen perusteella YLE:n henkilöstö vaikuttaa melko sitoutuneelta. Sitoutuneen henkilöstön voi olla helpompaa sitoutua myös organisaation muutoksiin. Sitoutuminen edellyttää kuitenkin muutosten ymmärtämistä. Muutosoppaat ovat toiminnallaan onnistuneet vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön asenteisiin muun muassa yhtiön strategisia linjauksia kohtaan. Yhtiön suositellaan mahdollisuuksien mukaan pyrkivän hyödyntämään muutosoppaiden osaamista myös tulevaisuudessa, erityisesti ajattelutavan muuttumiseen liittyvissä hankkeissa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ne sisäisen markkinoinnin ja muutosjohtamisen keinot ja kanavat, joiden avulla voitaisiin edistää YLE:n henkilöstön sitoutumista uuden Intranetin käyttäjiksi. Teoreettisen viitekehyksen ja eri puolilta yhtiötä kerätyn tutkimusongelman kannalta tärkeän tiedon avulla oli tarkoituksena laatia uudelle Intranetille sisäisen markkinoinnin suunnitelma. Kirjallisuus, yhtiössä suoritettavat kartoitukset ja kvalitatiivinen tutkimus tarjosivat relevanttia tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Saavutettu teoreettinen ja empiirinen tieto sekä tuki että täydensi toisiaan.

Opinnäytetyön suurimpia haasteita oli uuden tiedon tuottaminen. Yhtiössä ei ollut aiemmin suoritettu suunnitelmallista sisäistä markkinointia opinnäytetyön käsittämässä laajuudessa. Yhtiössä on aiemmin laadittu muun muassa uuden tietojärjestelmän viestintä- ja koulutus suunnitelma, johon tämä opinnäytetyö toi laajemman näkökulman kiinnittämällä huomiota myös kannusteisiin ja yhteishengen luontiin. YLE pitää sisällään valtavasti tietoa ja osaamista, joka on jakaantunut eri puolille yli 3 000 työntekijän yhtiötä. Tieto ja osaaminen eivät kuitenkaan välttämättä saavuta niitä kaikkia, joille ne voisivat tuottaa arvoa. Yksi tutkimuksen

osa-alueista olikin Intran markkinoinnin kannalta tärkeän tiedon kokoaminen ja hyödyntäminen. Kootun tiedon voi katsoa tuoneen hyötyjä Intran markkinoinnin suunnittelulle.

Havaintojen perusteella voidaan päätellä, että yhtiön strategia ja resurssit kuten osaaminen, keinot ja kanavat tarjoavat hyvät edellytykset systemaattiselle sisäiselle markkinoinnille. Tutkimuksen yhteydessä saavutetun tiedon avulla oli mahdollista laatia sisäiselle markkinoinnille suunnitelma, joka tukee yhtiön ja uuden Intranetin tavoitteita. Intran sisäisen markkinoinnin suunnitelmaa on mahdollista hyödyntää myös yhtiön tulevien hankkeiden sisäisen markkinoinnin suunnittelussa. Esitys markkinointisuunnitelmaksi on tutkimuksen liitteenä (liite 2).

Lähteet

Kirjallisuus

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. 2. painos. London: Kogan Page.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Juholin E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

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

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.

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

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

McManus, P. 2006. Coaching people: expert solutions to everyday challenges. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Mäntyneva, M, Heinonen, J & Wrang K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Parsloe, E. & Wray, M. 2003. Coaching and mentoring: practical methods to improve learning. London: Kogan Page.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti verkossa: digitaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Infor.

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

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Salmela, J. 1999. Internet - nettijärjestelmän rakentaminen. Helsinki: IT Press.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Artikkelit

Niemi, M. 2008. Tervetuloa uusi intra. Linkki, Yleisradion henkilöstölehti 4/2008, 2.

Sähköiset lähteet

Helsingin Sanomat 2004. Yritysten sisäinen viestintä pettää. Viitattu 24.11.2008.
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/HS20040201SI1MA019ih?free=intranet&date=year2004&advancedSearch=&>

Nuolivirta, T. 2008a. Positiivista potkua uudistuvalla intranetillä. Viitattu 29.9.2008. YLEn Intranet.

Yleisradio 2008a. YLE Info. Viitattu 11.9.2008 ja 16.10.2008.
<http://www.yle.fi/yleista/lyhyesti.shtml>

Yleisradio 2008b. Henkilöstökertomus 2007. Viitattu 17.9.2008.
<http://www.yle.fi/yleista/kuvat/2007henkilostokertomus.pdf>

YLE Viestintä 2008a. Mitä muutosoppaat tekevät? Viitattu 20.10.2008.
<http://info.yle.fi/ylevisio/muutosoppaat/opasinfo.php>

Julkaisemattomat lähteet

Nuolivirta, T. 2008b. Sähköpostiviesti 12.11.2008.

Nuolivirta, T. 2008c. Sähköpostiviesti 14.11.2008.

Nuolivirta, T. 2008d. Sähköpostiviesti 21.11.2008.

Veikkolainen, S. Haastattelu 30.1.2009. Yleisradio Oy. Helsinki.

von Bruun, M. Haastattelu 3.12.2008. Yleisradio Oy. Helsinki.

Yleisradio. Muutosoppaat palveluksessanne. Viitattu 20.10.2008.

Yleisradio 2008c. Projektikuvaus. Viitattu 25.8.2008.

Yleisradio 2008d. Strategia 2008. Viitattu 9.10.2008.

Yleisradio 2008e. YLE ja intranet Suunnittelu ja koordinointi 2008-2010. Viitattu 25.8.2008.

YLE Viestintä 2008b. YLE Viestintä 2008-2010. Sisäinen viestintä. Viitattu 9.10.2008.

Taulukot

Taulukko 1: Uuden Intranetin sisäisen markkinoinnin suunnittelun SWOT-analyysi..... 31

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Tutkimuksen osa-alueet..... | 8 |
| Kuvio 2: Sisäisen markkinoinnin sisältö (Rope 2005, 610) | 10 |
| Kuvio 3: Sisäisen markkinoinnin elementtejä (Sipilä 2008, 97-98)..... | 11 |
| Kuvio 4: Mediaelementit eli digitaalisen viestinnän maailmanpyörä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 19) | 15 |
| Kuvio 5: Viestinnän koulutuksen ja mentoroinnin tehtävät (Puro 2004, 117) | 22 |

Teemahaastattelurunko puolistrukturoitua haastattelua varten

Haastattelun avulla pyritään kartoittamaan muutosoppaiden kokemuksia ja toimintatapoja, YLEn työyhteisöjen motivaatiota sopeutua ja sitoutua yhtiön linjauksiin ja työhön liittyviin muutoksiin, työyhteisöjen yhteishenkeä, Intra-projektin tunnettuutta sekä muutosoppaiden suhtautumista Intra-uudistuksen sisäiseen markkinointiin osallistumiseen.

Haastattelun arvioitu kesto: 30 min

Vastaajan nimi ei käy ilmi lopullisista tuloksista.

Taustakysymykset

1. Nimi:
2. Vastuualue muutosoppaana (yksikkö/yksiköt):
3. Muutosoppauden kesto:

Kokemukset ja toimintatavat muutosoppaana

4. Minkälaisia esimerkkejä voisit antaa muutostilanteista, joissa olet ollut mukana muutosoppaana?
5. Minkälaiset asiat ovat edistäneet muutosprosessien onnistumista? Entä haitanneet?
Esim. tiedotukseen, koulutukseen, kannustamiseen tai yhteishengen nostattamiseen liittyvät asiat.

Työyhteisön kouluttaminen ja kannustaminen

Muutosopaskouluttajan mukaan muutosoppaat ikään kuin markkinoivat työyhteisöille uudenlaista elämäntapaa yhtiön strategian pohjalta laadittujen työkultuurin kulmakivien avulla.

6. Minkälaisia esimerkkejä voisit antaa toimintatavoista/menetelmistä, joita olet käyttänyt markkinoidessasi työkultuurin kulmakivien mukaisia teesejä?
 - a. Minkälaisia esimerkkejä voisit antaa toimintatavoista/menetelmistä, joita olet käyttänyt erityisesti yksikön kouluttamisessa erilaisissa muutos- tai konfliktitilanteissa?

- b. Minkälaisia esimerkkejä voisit antaa toimintatavoista/menetelmistä, joita olet käyttänyt erityisesti yksikön kannustamisessa erilaisissa muutos- tai konfliktitilanteissa?

Työyhteisön motivaatio, sitoutuminen ja sopeutumiskyky

7. Miten oma/opastamasi työyhteisö on mielestäsi motivoitunut sitoutumaan yhtiön linjauksiin?
8. Minkälaisena koet oman/opastamasi työyhteisön motivaation sopeutua työn tai työyhteisön muutoksiin?
9. Oletko kohdannut muutosvastarintaa työyhteisössäsi (muutosoppaana tai työyhteisön jäsenenä)?
- a. Minkälaisten muutosten yhteydessä vastarintaa on ilmennyt?
 - b. Miten vastarinta on ilmennyt?
 - c. Kuinka laajaa/voimakasta se on ollut?
 - d. Minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut?
 - e. Minkälaisia keinoja sen vähentämiseksi on käytetty? Minkälaisia menetelmiä ohjaisit tai olet ohjannut käyttämään sen ehkäisemiseksi tai vähentämiseksi?
 - f. Mitkä menetelmät tuottivat tulosta?

Yhteishenki

10. Minkälainen yhteishenki työyhteisössäsi mielestäsi vallitsee?
11. Minkälaisia esimerkkejä voisit antaa toimintatavoista/menetelmistä, joita olet muutosoppaana käyttänyt hyvän yhteishengen edistämiseksi työyhteisössä?

Muutosoppaiden vaikutus

12. Kuinka paljon olet kokenut voivasi vaikuttaa työyhteisön asenteiden ja toimintatapojen muuttumiseen kouluttamalla, kannustamalla, luomalla yhteishenkeä tai muilla tavoin? Kuinka suuri auktoriteetti muutosoppaalla mielestäsi on?

Muutosopaat uuden Intranetin sisäisessä markkinoinnissa

Intranetin sisäisessä markkinoinnissa suunnitellaan käytettävän sisäisen markkinoinnin mallia, jonka osa-alueet ovat tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishengen luominen.

13. Miten suhtautuisit muutosopaskoulutuksen saaneiden ja muutosoppaana toimineiden toimimiseen myös tulevissa työyhteisön muutostilanteissa ja hankkeissa, esimerkiksi uuteen Intranetiin liittyvässä

- a. tiedotuksessa
- b. koulutuksessa
- c. kannustamisessa
- d. yhteishengen luomisessa?

14. Mikä on vaikutelmasi työyhteisösi tietämyksestä liittyen YLE Intra -projektin olemassaoloon ja etenemiseen?

Kiitos haastattelusta!

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

YLE Intran markkinointisuunnitelma

Noora Järvinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Esitys

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | YLE Intran markkinointisuunnitelma | 3 |
| 2 | Tiedotus | 3 |
| 2.1 | Tiedotuksen kohderyhmät | 4 |
| 2.2 | Viesti | 6 |
| 2.3 | Vaiheet | 7 |
| 3 | Koulutus | 9 |
| 3.1 | Koulutusryhmien rakentaminen | 10 |
| 3.2 | Avainhenkilöiden tunnistaminen | 10 |
| 3.3 | Esimiesten ja avainhenkilöiden kouluttaminen | 10 |
| 3.4 | Muun henkilöstön kouluttaminen | 12 |
| 3.5 | Intran käyttöohjeet | 12 |
| 4 | Kannusteet | 12 |
| 5 | Yhteishengen luonti | 13 |
| 6 | Tulosten mittaaminen | 14 |

1 YLE Intran markkinointisuunnitelma

Esitys YLE Intran markkinointisuunnitelmaksi on laadittu uuden Intranetin yhtiön sisällä tapahtuvaa markkinointia varten. YLE Intran markkinointisuunnitelma on osa YLE Viestinnän YLE Intra -projektia. Markkinointisuunnitelma on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun opinäytetyönä.

Markkinointisuunnitelman tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

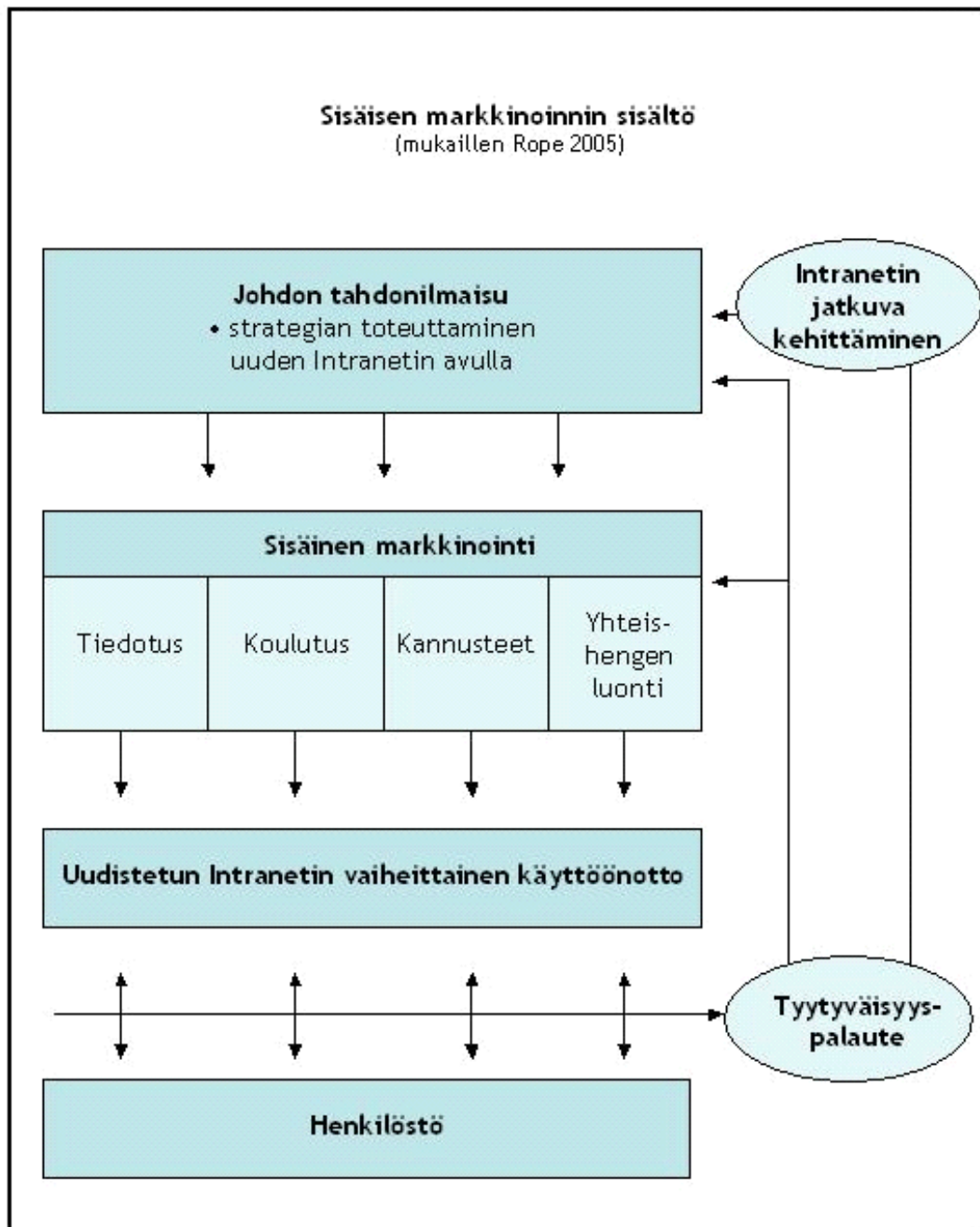
- Mitä *keinoja* uuden Intranetin markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää?
- Mitä *kanavia* uuden Intranetin markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää?
- Miten henkilöstö saadaan *sitoutettua* Intran käyttöön?
- Miten *muutosjohtamisella* voitaisiin vaikuttaa uuteen Intranetiin sitoutumiseen?

Markkinointisuunnitelman sisältö pohjautuu kuvion 1 mukaiseen sisäisen markkinoinnin malliin. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on organisaation tavoitteiden toteutuminen jokaisen työntekijän kohdalla. Sisäisen markkinoinnin tavoitteita ovat ymmärryksen ja hyväksynnän edistäminen innostamisen, osallistamisen ja välittämisen avulla. Sisäisen markkinoinnin osa-alueet ovat tiedotus, koulutus, kannusteet ja yhteishengen luonti. Markkinointisuunnitelmaan sisältyvät tiedotus ja koulutus ovat järjestelmällistä toimintaa ja niiden toteuttaminen konkreettista. Kannusteet ja yhteishengen luonti tukevat tiedotusta ja koulutusta ja toteutuvat suurelta osin ajattelutapana osana niitä.

2 Tiedotus

Tiedotuksessa noudatetaan erillishankkeille tyypillistä viestintää. Erillishankkeiden viestinnässä määritetään:

1. kohderyhmät,
2. viesti ja
3. tiedotuksen vaiheet sekä niissä tapahtuva tiedottaminen.



Kuvio 1: Sisäisen markkinoinnin sisältö (mukaillen Rope 2005, 610)

2.1 Tiedotuksen kohderyhmät

Kohderyhmät, joita Intra-uudistus koskettaa

Taulukossa 1 on määritetty Intra-uudistuksen tiedotuksen kohderyhmät. Kohderyhmiä ovat johto, esimiehet, avainhenkilöt, Intraa työssään aktiivisesti käyttävät henkilöt, tietokonetta,

mutta ei välttämättä Intraa aktiivisesti käyttävät henkilöt sekä henkilöt, joiden työväline tietokone ei ole. Henkilö voi kuulua samanaikaisesti useaan eri kohderyhmään.

| | |
|--------------|---|
| Kohderyhmä 1 | Johto |
| Kohderyhmä 2 | Esimiehet |
| Kohderyhmä 3 | Avainhenkilöt |
| Kohderyhmä 4 | Henkilöt, jotka käyttävät tällä hetkellä työssään Intraa |
| Kohderyhmä 5 | Henkilöt, jotka käyttävät tällä hetkellä työssään tai joilla päivittäin pääsy tietokoneelle |
| Kohderyhmä 6 | Henkilöt, jotka eivät (tällä hetkellä) käytä työssään tietokonetta |

Taulukko 1: Tiedotuksen kohderyhmät

Kohderyhmät, joiden tietoon Intra-uudistukseen liittyvät asiat tulee saattaa

Projektin yksityiskohtaisista vaiheista tiedottaminen projektiryhmän ulkopuolelle on tärkeää johdon ja esimiesten (kohderyhmät 1 & 2) kohdalla.

Projektin etenemisestä tiedottaminen yleisellä tasolla on tärkeää yhtiötasoisesti koko henkilöstölle. Tällöin tiedottamisen tavoitteena on muistuttaa projektin olemassaolosta. Tiedottamisen tulee olla säännöllistä ja realistista. Realistisuudella tarkoitetaan projektin tilanteen totuudenmukaista esittelemistä. On myös tärkeää kertoa, jos projektissa ei ole tapahtunut mitään merkittävää. Lisäksi tulisi pyrkiä antamaan realistinen kuva uudesta Intranetistä ja sen keskeneräisyyden asteesta sekä siitä, kuinka keskeneräisyys Intranetin käyttöön vaikuttaa.

Kohderyhmät, joiden kanssa Intra-uudistukseen liittyvistä asioista on suositeltavaa keskustella

Projektin etenemiseen liittyvistä asioista on suositeltavaa keskustella projektiryhmän ulkopuolella johdon ja esimiesten kanssa. Esimiesten vastuulla on keskustella valitsemiensa avainhenkilöiden, Intran pääkäyttäjien ja muiden sisällöntuottajien sekä kaikkien alaisten kanssa.

2.2 Viesti

Intranet-uudistuksen tiedotuksessa tulisi huomioida Intran tuomat positiiviset ja mahdollisesti negatiiviset muutokset. Tiedotuksessa tulee keskittyä erityisesti hyötyjen esiintuomiseen realistisella tavalla. Viestien muotoilussa tulisi pyrkiä vaikuttamaan suoraan olemassa olevaan henkilökohtaiseen, yksilön työssä ilmenevään tarpeeseen.

Tiedottamisen esitetään perustuvan seuraaviin hyötyihin ja huomioonottavan taustalla myös seuraavat kohderyhmälle mahdollisesti koituvat haitat.

Kohderyhmä 2: Esimiehet

- + **Hyöty:** Uusi sähköinen viestintäväline, mahdollisuus kaikkiin suuntiin kulkevien viestien keskittämiseen yhteen paikkaan.
- + **Hyöty:** Mahdollisuus tiimityöskentelyn koordinoimiseen ja seurantaan pajoissa.
- + **Hyöty:** Tiedon johtaminen ja löytäminen helpottuu uusien sähköisten tilojen ja niitä koskevien ohjeistusten avulla.
- + **Hyöty:** Yhteistyömahdollisuuksien ja osaamisen/avun löytymisen helpottuminen oman yksikön ulkopuolelta.

- **Haitta:** Uuteen Intraan liittyvään tiedottamiseen ja kouluttamiseen liittyvä aika ja vaiva
- **Haitta:** Uuteen Intraan siirrettävän tiedon tarkistaminen ja päivittäminen oman yksikön voimin
- **Haitta:** Joutuminen muutosvastarinnan kohteeksi

Kohderyhmä 3: Avainhenkilöt

Avainhenkilöt kuuluvat myös kohderyhmiin 4, 5 tai 6. Avainhenkilöihin kohdistetaan avainhenkilönä toimimisen hyötyihin liittyviä viestejä. Avainhenkilöiden tiedottamisesta vastaavat projektiryhmä ja yksiköiden esimiehet. Avainhenkilöiden tunnistamista käsitellään kohdassa 3.1.

- + **Hyöty avainhenkilöydestä:** Vastuu, esimerkiksi Intran sisällöntuottajuus tai yksikön henkilöstön kouluttaminen/opastaminen uuden Intran käytössä

- **Haitta avainhenkilöydestä:** Joutuminen muutosvastarinnan kohteeksi.

- **Haitta avainhenkilöydestä:** Työmäärän kasvu; avainhenkilönä toimiminen oman toimen ohella jättää vähemmän aikaa varsinaiselle työlle.

Kohderyhmät 4, 5 & 6: Henkilöt jotka käyttävät tällä hetkellä työssään Intraa tai tietokonetta (sisältää myös kohderyhmät 1 & 2) ja henkilöt, jotka eivät tällä hetkellä käytä työssään aktiivisesti tietokonetta.

+ **Hyöty:** Uusi sähköinen viestintäväline, viestiminen yhden keskitetyn kanavan kautta.

+ **Hyöty:** Tiedon helpompi löytyminen uusien säilytyspaikkojen avulla.

+ **Hyöty:** Mahdollisuus löytää uusia ammatti- tai vapaa-ajankontakteja yhtiön yhteisen Intran kautta.

+ **Hyöty (kohderyhmät 4, 5 (& 6):** Uusi tapa tehdä tiimityötä verkossa (pajat): tiedon keskittäminen, löydettävyys ja saatavuus. Huomioitava ne työntekijät, joiden työt ovat pääasiassa tai kokonaan Intran ja tietokoneen ulkopuolella.

- **Haitta:** Uusien toimintojen ja työkalujen käytön opetteleminen.

- **Haitta:** Uuden Intranetin keskeneräisyys käyttöönottovaiheessa.

→ + **Hyöty:** Henkilöstöllä mahdollisuus olla kokeilemassa palvelun toimivuutta ja vaikuttaa palautetta antamalla.

2.3 Vaiheet

Markkinointisuunnitelman käsittämät tiedotukselliset vaiheet ovat Intran käyttöönottoa edeltävä vaihe, käyttöönotto ja käyttöönoton jälkeinen vaihe.

Käyttöönottoa edeltävä tiedottaminen

Käyttöönottoa edeltävän tiedottamisen tarkoituksena on projektin olemassaolosta muistuttaminen ja avoimuuden avulla tapahtuva huhujen välttäminen.

Koko henkilöstöön kohdistettavaa tiedotusta ehdotetaan jatkettavan sekä Intra-blogin että Nettilinkin uutisoinnin avulla. Tiedottamista ehdotetaan olevan säännöllisesti kuukausittain tai vähintään joka toinen kuukausi sekä merkittävien edistysaskelten yhteydessä. Tiedotuksen sisällöstä tulisi käydä ilmi Intranet-uudistuksen tavoitteet, faktat sekä mitä projektissa tapahtuu ja ei tapahdu. Lisäksi uutisoidaan käyttöönotot ja muut merkittävät vaiheet, erityisesti onnistumiset. Myös johdon ääni ja esimerkki on hyvä saada vahvasti esiin. Käyttöönottovaihetta edeltävä yhtiötasoinen tiedottaminen on kuvattu taulukossa 2.

Käyttöönottovaiheen tiedottaminen

Kohderyhmät ovat Intran *käyttöönottavan yksikön esimiehet, avainhenkilöt ja henkilöstö*. Käyttöönottovaiheen tiedottaminen on kuvattu kohderyhmittäin taulukossa 3.

Käyttöönottavien yksiköiden esimiehet ehdotetaan perehdytettävän Intra-uudistukseen kahdessa vaiheessa esimerkiksi päällikköpäivillä tai muiden esimieskokoontumisten yhteydessä. Ensimmäisen tiedotusvaiheen ehdotetaan sisältävän yleistä tietoa Intra-uudistuksesta, sen tavoitteista, yksiköihin kohdistuvista odotuksista ja tiedossa olevista aikatauluista ja vaiheista. Toisessa tiedotusvaiheessa voitaisiin jakaa tarkempaa tietoa uuden Intran ominaisuuksista, hyödyistä ja haitoista, prosessin tarkemmasta etenemisestä ja avainhenkilöiden hyödyntämisestä. Tilaisuuksissa on hyvä huomioida stremausmahdollisuus sellaisten henkilöiden vuoksi, jotka eivät pääse paikalle.

Esimiesten lisäksi Intraan liittyvää tietoa annetaan myös heidän valitsemilleen avainhenkilöille esimerkiksi erillisten tiedotus-/koulutustilaisuuksien avulla. Tilaisuuksien sisältö voisi käsitellä uuden Intran ominaisuuksia, esimiehiin ja avainhenkilöihin kohdistuvia odotuksia, tulevaan koulutukseen liittyviä asioita ja projektin kulkua yleisesti.

Koko henkilöstöön kohdistuvaa tiedottamista ehdotetaan suoritettavan kaksivaiheisen markkinointikampanjan avulla. Kampanjan ensimmäisessä vaiheessa markkinointi olisi suunnattu käyttöönottavien yksiköiden henkilöstölle esimerkiksi mainosjulisteiden avulla. Markkinointia toteutettaisiin yksiköiden henkilöstötavoittavilla ilmoitustauluilla, käytävillä ja taukotiloissa. Mainosten sijoittelussa on huomioitava viestien kohdentaminen juuri halutuille kohderyhmille, erityisesti jos mainokset tavoittavat myös varsinaiseen kohderyhmään kuulumatonta henkilöstöä. Kampanjan ensimmäisen osan ajoitus voisi olla noin kaksi viikkoa ennen käyttöönottoa. Markkinointisuunnitelmaan liittyvät mainosluonnokset ovat erillisenä dokumenttina.

Markkinointikampanjan toisen osan ehdotetaan kohdistuvan koko henkilöstöön Nettilinkin uutisen avulla. Uutisen tarkoituksena olisi viestiä projektin edistymisestä eli käyttöönotosta. Uutisen ajankohta tulisi ajoittaa käyttöönoton yhteyteen.

Lisäksi ehdotetaan Intra-esittelypisteitä mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi auloihin, ravintoloihin, kahvioihin tai muille keskeisille sijainneille. Intra-esittelypisteissä voisi tutustua uuteen Intraan ja esittää kysymyksiä. Houkuttimena voi käyttää esimerkiksi kahvitarjoilua. Esittelyjä voidaan järjestää joko halutuille yksiköille ennen käyttöönottoa tai koko henkilöstölle ennen tai jälkeen käyttöönottoa.

Kaikesta käyttöönottovaiheen ja sitä edeltävästä tiedottamisesta olisi vastuussa projektiryhmä.

Käyttöönoton jälkeinen tiedottaminen

Pian käyttöönoton jälkeen Intra-uudistuksen ehdotetaan olevan esillä esittelypisteiden lisäksi esimerkiksi Viikon gallupin muodossa.

Käyttöönoton jälkeistä tiedottamista on myös tyytyväisyystutkimukseen liittyvä tiedottaminen. Sähköinen koko henkilöstön kattava tyytyväisyystutkimus ehdotetaan toteutettavan erillisenä kokonaistutkimuksena tai osana vuotuista työtyytyväisyyskyselyä sen jälkeen, kun kaikki yksiköt ovat saaneet uuden Intranetin käyttöönsä. Kyselyn ajankohtaan vaikuttaa käyttöönoton onnistuminen ja mahdollisten muutostarpeiden toteuttamisaikataulu. Kyselystä voitaisiin tiedottaa sähköpostilla ja Nettilinkissä. Tiedotuksesta vastaisi projektiryhmä yhteistyössä Nettilinkin ja mahdollisesti HR-osaston kanssa. Tyytyväisyystutkimuksen tulokset ehdotetaan julkaistavan Intrassa tai Nettilinkissä, johon aiheesta tehtäisiin myös uutinen. Uutisessa voitaisiin myös tuoda lyhyesti esille Intra-projektin sen hetkinen tilanne eli mitä askeleita, onnistumisia tai epäonnistumisia käyttöönoton jälkeen on ollut.

Intranet-kulttuurista ja uuden Intran vaikutuksista yhtiön työskentelykulttuuriin ehdotetaan kirjoitettavan artikkeli Nettilinkkiin noin puolen vuoden tai vuoden kuluttua siitä, kun uusi Intra on saatu käyttöön koko yhtiön laajuisesti.

Käyttöönoton jälkeisestä tiedottamisesta olisi vastuussa projektiryhmä yhteistyössä Nettilinkin toimituksen kanssa. Käyttöönoton jälkeinen tiedottaminen on kuvattu taulukossa 4.

Tiedotusote

Tiedotusotteessa tulisi koko projektin ajan pyrkiä emotionaalisuuteen, avoimuuteen, vuorovaikutuksellisuuteen sekä yhtenäisyyteen ja jatkuvuuteen. Henkilöstöllä tulee olla selkeä ja kaikkien tiedossa oleva kanava, jonka kautta voi antaa palautetta tai josta voi saada lisää tietoa Intranet-uudistuksesta. Kanavan tulee toimia molempiin suuntiin eli palautteeseen ja kysymyksiin tulee saada vastaus.

3 Koulutus

Koulutuksessa voidaan nähdä kaksi kohderyhmää: esimiehet ja avainhenkilöt sekä muu henkilöstö.

Ehdotetaan, että esimiesten ja avainhenkilöiden kouluttamisesta on vastuussa projektiryhmä. Projektiryhmän suositellaan selvittävän mahdollisuuksia saada muutosoppailta konsultointi- tai muuta tukea esimiesten ja avainhenkilöiden perehdyttämiseksi muun henkilöstön kouluttamista varten. Avainhenkilöiden tunnistamisesta ja rekrytoinnista ovat vastuussa esimiehet.

Koulutuksen suunnittelussa keskitytään koulutuksen elementteihin ja sisältöön pääpiirteissään. Esimiehille, avainhenkilöille ja muulle henkilöstölle annettavan käyttökoulutuksen painopistealueita voisivat olla sekä tekniset, sisällölliset että viestinnälliset taidot. Markkinointisuunnitelmaan ei ole mahdollista sisällyttää yksityiskohtaista koulutussuunnitelmaa, koska uuden Intran teknisistä ominaisuuksista ei ole vielä tietoa, eikä tarkkaa aikataulua tuleville käyttöönottovaiheille vielä ole.

3.1 Koulutusryhmien rakentaminen

Koulutusryhmiä rakennettaessa tulisi huomioida ryhmän rakenne ja sopiva koko. Ryhmän rakenne tulisi rakentaa sellaiseksi, että ryhmän jäsenyys on sen jäsenille edullista. Tällaisia etuja ovat mm. uusien yhteistyösuhteiden solmiminen ja ryhmän keskinäisen monialaisuuden (eri yksiköt, erilaiset työtehtävät) tasapaino. Erilaiset taustat voivat nostaa esiin uusia näkökulmia. Ryhmän koko on suositeltavaa pitää suhteellisen pienenä, jotta ryhmän kokoaminen ei vaikeudu liikaa ja jotta kokoontuminen voisi tarjota mahdollisuuden vuorovaikutukselle ja keskustelulle, johon ryhmän jokainen jäsen voi osallistua.

3.2 Avainhenkilöiden tunnistaminen

Avainhenkilönä toimiminen edellyttää tehtävään sopivuutta ja aitoa kiinnostuneisuutta avainhenkilönä toimimista kohtaan. Avainhenkilöiksi suositellaan etsittävään keskeisiä työntekijöitä, jotka ovat aktiivisia, osajia, oppimishaluisia, innostajia, mielipidevaikuttajia ja joita kohtaan yksikön henkilöstöllä on luottamus ja myönteinen suhtautuminen. Avainhenkilöt voisivat toimia mentoreiden tavoin ja heidän tehtävänänsä olisi tiedon sisäistämisen edistäminen ja käytännön koulutuksen tukeminen henkilökohtaisella tasolla.

Yksiköiden muun henkilöstön koulutuksen ehdotetaan olevan esimiesten ja avainhenkilöiden vastuulla.

3.3 Esimiesten ja avainhenkilöiden kouluttaminen

Uuteen Intraan liittyvän esimiesten ja avainhenkilöiden koulutuksen tavoitteena on erityisesti innostuksen ja muutoksen läpivientiin tarvittavan määrätietoisuuden synnyttäminen. Koulutuksen ehdotetaan käsittelevän uuden Intran merkitystä ja käytön tärkeyttä. Koulutuksessa

esitetään käytäväksi läpi tavoiteltua Intranet-kulttuurin muutosta, sen merkitystä, vaikutuksia ja hyötyjä sekä uuden Intran mahdollistamia työkaluja ja työskentelytapoja.

Koulutuksessa on tärkeää huolehtia esimiesten ja kaikkien Intraan sisältöä tuottavien teknisistä, sisällöllisistä ja viestinnällisistä taidoista. Erytysasemassa ovat verkkoviestintätaidot. Verkkoviestintätaidoista tärkein on verkkokirjoitus eli kyky muotoilla selkeitä, ytimekkäitä ja olennaiseen keskittyviä viestejä. Muun henkilöstön kouluttamista varten on hyvä huolehtia esimiesten ja avainhenkilöiden opaskouluttamisesta ja opastuksessa käytettäviin menetelmiin perehdyttämisestä. On tärkeää huomioida valmistautuminen myös muutosvastarinnan kohtaamiseen. Nämä ovat muutosoppaiden asiantuntijuusalueita.

Intran käyttökoulutusmenetelminä suositellaan käyttämään moniaistisia, esimerkiksi audiovisuaalisia menetelmiä. Myös huumorilla ja sarkasmilla maustettuja menetelmiä suositellaan harkittavan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sketsit (audiovisuaalisuus) tai sarjakuvien avulla esitetyt asiat. Myös ryhmätehtävät ovat hyvä tapa oppia, samoin opettamalla oppiminen. Opettamalla oppiminen toteutuu muun muassa esimiesten ja avainhenkilöiden kohdalla heidän siirtäessään oppimaansa yksikön muulle henkilöstölle.

Koulutuksen yhteydessä tulee käydä läpi Intraan liittyvän vastuuttamisen tärkeys ja toteuttaminen yksikössä. Tärkeitä asioita ovat myös toiminta ongelmatilanteissa ja palautekanavat. Nämä liittyvät vastuuhenkilöiden nimeämiseen sekä vastuutahojen ja palautekanavien saattamiseen kaikkien tietoon.

Esimiesten ja avainhenkilöiden kouluttamisessa on syytä käydä läpi myös henkilöstön kouluttamiseen liittyvää tiedotusrytmiä ja otetta. Tiedotuksen tulisi olla järjestelmällistä ja keskitettyä. Tärkeitä tiedotuskanavia ovat esimerkiksi yksikköpalaverit ja muut säännöllisesti järjestettävät yksikön henkilöstöä kokoavat tilaisuudet.

Koulutuksessa pyritään kannustavuuteen ja oppimisryhmän keskuudessa vallitsevaan hyvään yhteishenkeen. Jo avainhenkilöksi nimeäminen ja sen kautta syntyvä vastuu voi toimia hyvänä kannusteena. Tämän lisäksi kannustusta voidaan antaa positiivisen palautteen avulla, jonka vaikutusta voidaan tehostaa antamalla hyvä palaute julkisesti. Hyvää yhteishenkeä voidaan pyrkiä edistämään ryhmätoiminnan jatkuvuudella esimerkiksi säännöllisten kokoontumisten avulla. Myös ryhmän tai yksikön yhteisen tavoitteen asettaminen voi nostaa yhteishenkeä. Tavoite voi olla esimerkiksi ryhmän yhteinen koulutusjakson tulokseen liittyvä tavoite.

3.4 Muun henkilöstön kouluttaminen

Henkilöstön koulutukseen ja opastamiseen voisi sisältyä tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan ohjattua teknistä, sisällöllistä ja viestinnällistä kouluttamista. Koulutus tulisi järjestää ennen käyttöönottoa, mutta se tulisi pyrkiä ajoittamaan sopivan lähelle sitä. Opittujen taitojen harjoittelua olisi suositeltavaa olla mahdollista jatkaa kohtuullisen pian koulutuksen jälkeen, etteivät opitut asiat unohtuisi. Koulutusmateriaalin tulisi olla yhtenäistä, ajantasaista ja keskitetysti kaikkien saatavilla myös koulutuksen ulkopuolella, esimerkiksi Intrassa.

Koulutuksen suurimpana haasteena voidaan pitää Intran käyttötaitojen sijaan käyttöön liittyviä asenteita. Kouluttamisessa tulisi pyrkiä Intran tuomien konkreettisten ja henkilökohtaisella tasolla työssä ilmenevien hyötyjen esiintuomiseen ja ymmärtämisen edistämiseen. Ymmärtämistä ja hyväksyntää voidaan pyrkiä edistämään keskustelemalla uudistuksen syistä ja tarkoituksesta sekä vaikutuksesta kokonaiskuvaan ja yksilön rooliin. Yksilön roolissa tärkeää ovat tieto vaikuttamismahdollisuuksista liittyen omaan työhön ja Intran kehittämiseen. Henkilöstöä voidaan kannustaa pohtimaan kokemiaan ongelmia konkreettisesti ja esittämään mahdollisia ratkaisuja. Avoin keskustelu, kysymysten esittäminen ja vastausten saaminen ovat tärkeitä ja voivat vähentää muutosvastarintaa.

Intran käytön ohjaamiseen voidaan vaikuttaa esimiesten systemaattisella toiminnalla ja esimerkin näyttämällä. Esimiesten ja avainhenkilöiden esimerkki on henkilöstön kannustamisen ja toiminnan ohjaamisen kulmakivi. Toimintojen systemaattinen keskittäminen Intraan (vaihtoehtoisten tapojen tai kanavien pois jättäminen) ohjaa henkilöstöä käyttämään haluttuja välineitä ja kanavia. Koulutusmenetelminä ehdotetaan käytettävän samoja menetelmiä kuin esimiesten ja avainhenkilöiden kouluttamisessa.

3.5 Intran käyttöohjeet

Intraa varten olisi suositeltavaa laatia käyttöohjeet, jotka toimivat myös Intran pelisääntöinä. Käyttöohjeiden tulisi olla Intrassa helposti saatavilla ja ytimekkäästi esitettynä.

4 Kannusteet

Intran markkinoinnissa voidaan hyödyntää myös konkreettisia kannusteita, joiden avulla henkilöstöä pyritään aktivoimaan Intran aktiiviseen ja monipuoliseen käyttöön.

Kannusteena voidaan käyttää esimerkiksi ideakilpailuja tai -riihiä. Näiden tarkoituksena olisi antaa jokaiselle henkilöstön jäsenelle mahdollisuus osallistua ideoiden kehittämiseen esimerkiksi läpinäkyvän kehittämisprosessin ja kommentointimahdollisuuden avulla.

Kannusteina voitaisiin käyttää myös esimerkiksi noteerauskannustimia eli julkisia tunnustuksia. Julkinen tunnustus voidaan antaa esimerkiksi hyvästä kehittämisideasta, esimerkillisestä Intran käytöstä tai suositusta blogista. Tunnustuksen julkisuus voisi tarkoittaa esimerkiksi henkilön, tiimin tai yksikön nimen näkymistä Intrassa sopivaksi katsotun ajan. Ajanjakson pituus lisää tunnustuksen motivoivaa vaikutusta. Noteerauskannustinten tehoa voidaan lisätä konkretiakannustinten, esimerkiksi tavarapalkintojen avulla. Palkinnon myöntäminen ryhmälle voi edistää hyvää yhteishenkeä.

Kannusteena voidaan myös järjestää yksikölle Intran käyttöönottojuhlat tai muu yhteinen palkintotapahtuma, jolla voi myös olla yhteishenkeä edistävä vaikutus.

5 Yhteishengen luonti

Uuden intranetin markkinointiin liittyvän yhteishengen luonnin avulla on tarkoitus edistää työyksiköiden yleistä viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä, mutta myös tukea työkulttuurin muutoksen yhteistä tavoittelua.

Yhteishenkeä voidaan yleisesti pyrkiä parantamaan kokoontumisten ja yhteistoiminnan avulla. Yhteistoimintaa olisi hyvä olla sekä työpaikalla että sen ulkopuolella ja sitä suositellaan olevan sekä työhön liittyen että liittymättä. Yhteistoimintaa ehdotetaan järjestettävän sekä oman yksikön keskuudessa että verkostoitumistarkoituksessa sen ulkopuolella. Työssä yhteistoimintaa voidaan toteuttaa tukemalla kasvokkain tapahtuvaa työskentelyä virtuaalisen työskentelyn ohella. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun kysymyksessä on uusi yhteistyösuhde tai kun osapuolet työskentelevät etäällä toisistaan.

Yhteishengen voimistamiseksi ehdotetaan yksikön yhteisen tavoitteen määrittämistä. Tavoitteen ei tarvitse olla merkittävä. Yhteishenkeä on mahdollista nostattaa pienenkin tavoitteen avulla, jos kaikilla on mahdollisuus osallistua sen toteuttamiseen.

Osallistuminen ja vaikuttaminen ovat tärkeä osa uuden Intran käyttöön sitoutumista. Kokoon-tumisten yhteydessä suositellaan kannustamaan esimiehiä aktivoimaan keskusteluja Intrasta ja sen mahdollisista ongelmista. Palautteenantomahdollisuus ja palutteen aito kuuntelu vastapalautteineen ovat tärkeä osa henkilöstön osallistamista ja Intranetin kehittämistä.

6 Tulosten mittaaminen

Jotta voidaan tehdä päätelmiä Intran markkinoinnin onnistumisesta, voidaan sen tuloksia mitata esimerkiksi noin 6-12 kk kuluttua käyttöönotosta. Mittaamisen ehdotetaan tapahtuvan esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä tai sitä varten voidaan suorittaa erillinen kysely. Mittareina voidaan käyttää tiedotuksen (esim. näkyvyys, vaikuttavuus) ja koulutuksen onnistumista, Intraan kohdistuvan ajattelun ja asenteiden muutoksia sekä Intran käytössä tapahtuneita muutoksia ja markkinoinnin vaikutusta näihin. Vertailutiedon puuttuessa asenteiden ja toiminnan vertailu ennen ja jälkeen Intran käyttöönoton olisi vastaajan arvion varassa. Onnistumisesta voi olla mahdollista tehdä päätelmiä myös palautetta keräämällä.

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Tiedotuksen kohderyhmät..... | 5 |
| Taulukko 2: Käyttöönottoa edeltävä yhtiötasoinen tiedottaminen | 17 |
| Taulukko 3: Käyttöönottovaiheen tiedottaminen (rajatut kohderyhmät) | 18 |
| Taulukko 4: Käyttöönoton jälkeinen tiedottaminen | 19 |

Kuviot

Kuvio 1: Sisäisen markkinoinnin sisältö (mukailten Rope 2005, 610)4

| Kohderyhmä | Viestin muoto | Tiedotusväline | Tiedotus-ajankohta/tiedotusrytmi | Sisältö | Tiedotusvastuu |
|-----------------|--|--|---|--|-------------------------------|
| Koko henkilöstö | Toteutuneet: Intrablogikirjoitukset Linkin pääkirjoitus Viikon gallupeja | Intra Linkki-lehti Nettilinkki | | | Projektiryhmä (YLE Viestintä) |
| | Tulevat: Blogikirjoituksia Uutisia | Intra Nettilinkki | Intra esillä säännöllisesti projektin päättymiseen asti, esim. 1 krt/1-2 kk ja lisäksi edistysaskelten yhteydessä | Intran tavoitteet, faktat, mitä projektissa tapahtuu ja mitä ei tapahdu, käyttöönotot, muut askeleet, onnistumiset. Myös johdon ääni esiin. | Projektiryhmä (YLE Viestintä) |

Taulukko 2: Käyttöönottoa edeltävä yhtiötasoinen tiedottaminen

| Kohde-ryhmä | Viestin muoto | Tiedotusväline | Tiedotus-ajankohta/tiedotusrytmi | Sisältö | Tiedotusvastuu |
|---|--|--|----------------------------------|---|-------------------------------|
| Käyttöönottoon osallistuvien yksiköiden <i>esimiehet</i> Osa 1 | Suullinen presentaatio | Päällikköpäivät Muut esimieskoontumiset, esim. koulutukset (huom. stremausmahdollisuus) | | Uusi Intra tulossa, Intran tavoitteet, yksiköihin kohdistuvat odotukset, aikataulu ja vaiheet. | Projektiryhmä (YLE Viestintä) |
| Käyttöönottoon osallistuvien yksiköiden <i>esimiehet</i> Osa 2 | Suullinen presentaatio | Päällikköpäivät Muut esimieskoontumiset, esim. koulutukset | | Uuden Intran ominaisuudet (alust.), hyödyt ja haitat, prosessin tarkempi eteneminen, avainhenkilöiden hyödyntäminen. | Projektiryhmä (YLE Viestintä) |
| Käyttöönottoon osallistuvien yksiköiden <i>esimiehet ja avainhenkilöt</i> | Suullinen presentaatio | Erillinen tiedotus/koulutus-tilaisuus (Huom. stremausmahdollisuus) | | Uuden Intran ominaisuudet, esimiehiin ja avainhenkilöihin kohdistuvat odotukset, koulutukseen liittyvät asiat, projektin kulku. | Projektiryhmä (YLE Viestintä) |
| Käyttöönottoon osallistuvien yksiköiden <i>henkilöstöt:</i> Markkinointikampanja, vaihe 1 | Julisteita (esim. A4-printtmainoksia) tai pienempiä esitteitä/flyereitä postilaatikoihin | Ilmoitustaulut, seinät, esim. käytävillä, hissien läheisyydessä, taukotiloissa. Huomioitava kohderyhmän raja- us. | 2 viikkoa ennen käyttöönottoa | Herätteleviä kysymyksiä | Projektiryhmä (YLE Viestintä) |
| Koko <i>henkilöstö:</i> Markkinointikampanja, vaihe 2 | Uutinen | Nettilinkki | Käyttöönoton yhteydessä | Vastaus julisteiden kysymyksiin, ”uusi Intra on täällä” | Projektiryhmä (YLE Viestintä) |

Taulukko 3: Käyttöönottovaiheen tiedottaminen (rajatut kohderyhmät)

| Kohderyhmä | Viestin muoto | Tiedotusväline | Tiedotusajankohta/tiedotusrytmi | Sisältö | Tiedotusvastuu |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Koko henkilöstö | Viikon gallup | Nettilinkki | Käyttöönoton jälkeen | Kevyt mielipidekysely | Projektiryhmä, Nettilinkki (YLE viestintä) |
| Käyttöönottoon osallistuneet yksiköt | Sähköinen tyytyväisyyskysely, josta uutinen Nettilinkissä | Sähköpostilla linkki esim. HERAAN tai muuhun sähköiseen lomakkeeseen Nettilinkki | Lopullisen käyttöönoton jälkeen | Tyytyväisyyskysely | Projektiryhmä, Nettilinkki (YLE Viestintä) / YLE HR |
| Koko henkilöstö | Uutinen | Intra/Nettilinkki | Tyytyväisyyskyselyn jälkeen | Tyytyväisyyskyselyn tulokset, mitä Intralle kuuluu | Projektiryhmä, Nettilinkki (YLE viestintä) |
| Koko henkilöstö | Artikkeli | Nettilinkki | Esim. noin 6-12 kk käyttöönoton jälkeen | Intranet-kulttuuri, uuden Intran vaikutukset työskentelykulttuuriin | Projektiryhmä, Nettilinkki (YLE viestintä) |

Taulukko 4: Käyttöönoton jälkeinen tiedottaminen