

Rainmakerin strategiaviestinnän suunnittelu ja kehittäminen

Päivi Patala



Tekijä Päivi Patala	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittäminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Miten viestinnän avulla voidaan kehittää strategiatyötä	Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 38
<p>Rainmaker perustettiin vuonna 2015 fuusiolla, jolla liitettiin yhteen kuusi alan osaajaa. Uuden konsernin strategiatyölle ei ollut toimintamallia, jolla strategiasta voisi tehdä konsernin näkyvän elementin. Fuusion vuoksi yrityskulttuuri oli hajanainen ja sitä tuli kehittää, jotta kulttuuri tukisi strategian toteutumista. Strategiatyön kehittämiseksi tutkittiin miten strategiatyötä voidaan kehittää viestinnän keinoilla. Kehittämistyö toteutettiin joulukuun 2016 ja huhtikuun 2017 välisenä aikana.</p> <p>Kehitystyön tavoitteeksi asetettiin strategiaviestinnän viestintäsuunnitelman luominen, jotta managerit ja tiimit saavat käyttöönsä strategiatyön työkalun. Kehittämistehtävä rajattiin käsittelemään strategiatyötä ja siihen liittyvää viestintää sekä yrityskulttuuria koska yrityksen strategia sisälsi vahvoja kulttuurin elementtejä. Strategiatyötä päätettiin työstää viestinnän keinoin, koska yrityksessä haluttiin osallistaa henkilöstö mukaan strategiakeskusteluun ja aktiiviseen viestintään, jolla tehdään strategiasta vahvempi osa jokaisen työntekijän arkea. Kehittämistehtävässä tutkittiin miten henkilöstö ja johto kokevat ja ymmärtävät strategian, millä tavalla yrityksen johtoryhmä kuvailee yrityksen kulttuuria, millä tavalla henkilöstö voidaan ottaa mukaan strategiatyöhön, tukeeko yrityksen viestintä strategiatyötä ja millä tavalla viestintää kannattaa kehittää.</p> <p>Kvalitatiivinen teemahaastattelu tehtiin johtoryhmälle ja se käsitteli strategiatyötä, yrityksen kulttuuria ja viestintää. Teemahaastattelujen avulla muodostettiin kokonaiskuva, jonka mukaisesti johtoryhmä halusi tehdä strategian näkyväksi osaksi yrityksen toimintaa. Strategiaviestinnälle tunnistettiin kehitystarpeita, joita olivat strategiatyön muuttaminen suunnitelmallisemmaksi kokonaisuudeksi ja monikanavaiseksi strategiseksi viestinnäksi, hajaantuneen kulttuurin yhtenäistäminen ja strategiaan liittyvän viestinnän kehittäminen. Kvantitatiivinen lomakekysely tutki henkilöstön mielipiteitä strategiasta, kulttuurista ja viestinnästä. Lomakekyselyn avulla selvisi, että yrityksen strategiaa ei ole omaksuttu tehokkaasti, henkilöstö haluaa osallistua strategiatyöhön ja hyödyntää osallistumisessa monikanavaista viestintää, jossa korostuvat strategiakeskustelut.</p> <p>Tutkimuksien perusteella kehitettiin strateginen viestintäsuunnitelma, josta tehtiin monikanavainen, osallistava, selkeä ja helppokäyttöinen strategiatyön työkalu managereille ja tiimeille. Viestintäsuunnitelmaan määritettiin strategiatyön kohderyhmät, foorumit ja niiden tavoitteet sekä strategisen viestintäsuunnitelman käyttöönoton aikataulu. Kehittämistehtävä vahvisti ajatuksen siitä, että strategiatyötä voidaan kehittää viestinnän avulla tekemällä viestinnästä osallistava, aktiivinen ja suunnitelmallinen osa strategiatyötä.</p>	
Asiasanat Strategia, kulttuuri, viestintä, strategiaviestintä, viestintäsuunnitelma, monikanavaisuus.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite, tutkimuskysymykset, ongelmat ja kehittämistehtävä	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
2	Strategia	5
2.1	Strategian määritelmä	5
2.2	Strategian nykyaikaiset näkökulmat	6
2.3	Strategian mittaaminen	8
2.4	Rainmakerin strategia	9
2.5	Strategian pääviestit	11
2.6	Strategian mittarit	13
3	Organisaatiokulttuuri	14
3.1	Organisaatiokulttuurin kuvaus	14
3.2	Strategian vaikutukset organisaatiokulttuuriin	15
4	Strategian viestintä	17
4.1	Muutosviestintä	19
4.2	Viestinnän monimuotoisuus	20
4.3	Digitaalinen viestintä	21
4.4	Viestinnän suunnittelu ja viestintäsuunnitelma	22
4.5	Viestintäsuunnitelman viitekehys	25
5	Hankkeen toteutus	29
5.1	Kvalitatiivinen teemahaastattelu	29
5.2	Haastattelut ja aineiston analysointi	30
5.3	Teemahaastattelun haasteet ja riskit	32
5.4	Kvantitatiivinen lomakekysely	33
5.5	Aineiston analysointi	35
5.6	Viestintäsuunnitelman toteuttaminen	36
6	Tulokset	38
6.1	Johdon näkemys strategiatyöstä	38
6.2	Johtoryhmän näkemys yrityskulttuurista	39
6.3	Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön	41
6.4	Viestinnän merkitys strategiatyössä	42
6.5	Johtoryhmän ehdotukset viestinnän kehittämiseksi	44
6.6	Henkilöstökyselyn tulokset	47
6.7	Viestintäsuunnitelman kuvaus	52
7	Pohdinta	56
7.1	Päätulokset	56
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	59

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat	62
7.4 Prosessin arviointi	65
Lähteet	68
Liitteet.....	71
Liite 1. Vanha strategian huoneen taulu	71
Liite 2. Teemahaastattelun runko	72
Liite 3. Valmis lomakekysely.....	74
Liite 4. Henkilöstökyselyn tulokset.....	79
Liite 5. Strateginen viestintäsuunnitelma	85

1 Johdanto

Strategia on yrityksen toiminnan punainen lanka, joka kertoo yrityksen tulevaisuuden suunnan ja tavoitteet, tekemisen ydinasiat, kiteyttää yrityksen arvomaailman, vahvistaa ja kehittää kulttuuria sekä määrittää millä tavalla asiakkaat kohdataan. Rainmakerissa strategia ja sen kulttuurin ominaisuudet varmistavat yrityksen kilpailukyvyn ja sen avulla myös erotutaan konsulttitaloista sekä muista kilpailijoista, joilla ei ole yhtä vaikuttavaa tekemisen meininkiä ja käsityöläisyyden otetta. Voidaan sanoa, että kulttuuri eli tekemisen tavat, tottumukset ja uskomukset syövät strategian aamupalaksi. Rainmakerissa tähdätään siihen, että kulttuurin avulla työntekijät elävät ja hengittävät strategiaa, joka on yrityksen koko henkilöstön yhteinen asia (Aittamäki & Masalin 14.3.2017.)

Strategiatyötä lähdettiin kehittämään yhdessä johtoryhmän ja henkilöstön kanssa hyödyntämällä tutkimustyössä teemahaastatteluja ja lomakekyselyä. Johtoryhmä kiteytti strategiatyön, kulttuurin ja viestinnän johtamisen tarpeet sekä kehityskohdat ja henkilöstö antoi omat näkemyksensä samoihin teemoihin. Strategiatyön teorian, kulttuurin näkökulmien ja viestinnän suunnittelun avulla lähdettiin koostamaan strategista viestintäsuunnitelmaa, joka kehittää yrityksen strategiatyötä aikaisempaa tehokkaammin.

Strateginen viestintäsuunnitelma vaikuttaa yrityksen strategiatyöhön. Erityisesti henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön tekee viestintäsuunnitelmasta laadukkaan, se antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa, jolloin strategia ei jää vain johtoryhmän ylätasoon ajatuksiksi ja hienoksi sanahelinäksi. Osallistaminen strategiatyössä on avainasemassa nykypäivän digitalisaation, teknologioiden kehittymisen ja globalisaation vallitessa. Tästä johtuen viestintäsuunnitelmasta tehdäänkin varmasti monikanavainen viestinnän trendejä noudattava, digitaalisia kanavia hyödyntävä, kulttuuria kehittävä ja selkeä kokonaisuus, joka on helppo omaksua.

1.1 Tavoite, tutkimuskysymykset, ongelmat ja kehittämistehtävä

Uuden Rainmaker konsernin syntymisen myötä toiminnot ja yksiköt ovat ympäri Suomen. Uudessa organisaatiossa on haasteena luoda yhtenäinen yrityskulttuuri, jossa strategia toimii punaisena lankana ja on läpinäkyvä elementti kaikessa tekemisessä. Toimipisteissä ovat olleet omat tavat tehdä asioita, joten tehokkaamman strategian käytäntöön viemisen kautta toimintatapoja voidaan yhtenäistää, jotta yksilöt ja yksiköt työskentelevät yhteisen strategian elementtien mukaisesti. Yrityksessä ei myöskään ollut aikaisemmin käytössä strategiatyön tai viestinnän suunnitelmaa, joka määrittäisi strategiatyön ja sen viestinnän

suuntaviivat ja toimenpiteet. Näin ollen strategiatyö vaatii lisää suunnitelmallisuutta, jotta strategia voidaan jalkauttaa koko henkilöstön käyttöön tehokkaammin.

Projektin tavoitteena on luoda konsernin käyttöön sopiva strategiatyön viestintäsuunnitelma, jonka avulla lisätään strategian läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Strategian viestinnän tehostamista suunniteltiin jo aikaisemmin 23 esimiehen voimin brainstorm tyypisessä tapaamisessa vuonna 2016. Tämän tapaamisen tuotoksena syntyi kuukausikirje mutta varsinaista strategian viestintäsuunnitelmaa ei syntynyt. Aikaisemmin toteutetuista eNPS kyselyistä eli työtyytyväisyyskyselyistä käy ilmi, että henkilöstö on, joko todella tyytyväinen työhönsä tai vaihtoehtoisesti erittäin tyytymätön. Näin ollen voidaan todeta, että strategiaa kannattaa tehostaa, jotta henkilöstön työtyytyväisyyttä saadaan nostettua riittävälle tasolle ja samalla säilytetään jo tyytyväisten motivaatio entisellään.

Projektissa selvitetään mistä strategisista tekijöistä tyytyväisyys ja tyytymättömyys johtuvat, jotta strategian mukaisesti voidaan luoda olosuhteet, jossa kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus rakastaa omaa työtään mission mukaisesti. Työtä ohjaavat tutkimuskysymykset, joiden avulla pyritään selvittämään strategian nykytilan toimivuutta ja ymmärrystä, yrityskulttuurin nykytilaa, keinoja henkilöstön osallistamiseksi strategiatyöhön ja viestinnän kehittämisen keinoja.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilöstö ja johto kokevat ja ymmärtävät strategian tällä hetkellä?
2. Millä tavalla johto kuvailee yrityksen kulttuuria?
3. Millä tavalla henkilöstö voidaan osallistaa strategiatyöhön?
4. Miten hyvin yrityksen viestintä tukee strategiatyötä?
5. Miten viestintää voidaan kehittää?

Projektin tuloksena tavoitellaan selkeätä strategisen viestinnän toimintamallia, jota käytämällä strategiatyötä ja kulttuuria sekä näihin liittyvää viestintää kehitetään, sekä tunnistetaan toimivia uusia tapoja tehdä asioita. Toimintamallin on tarkoitus olla kehityskelpoinen, jotta sitä voidaan uudistaa ja päivittää jatkossakin strategiatoiminnan tarpeiden mukaiseksi. Viestinnän kehittäminen toteutetaan strategian ja organisaatiokulttuurin elementit huomioiden. Viestintäsuunnitelman ytimessä on strategian vienti läpinäkyväksi osaksi arjen toimintaa, joten aiheen rajauksessa on huomioitu strategiatyön perusteet, jalkauttaminen ja nykypäivän strategian trendit. Rainmakerin strategia pitää sisällään ajatuksia, joiden kautta luodaan innostunutta kulttuuria sekä motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joten kehittämistehtävässä on myös pohdittu mitkä elementit vaikuttavat motivaatioon, yrityskulttuuriin ja henkilöstön sitoutumiseen.

Kehittämistehtävän vaikutuksien on tarkoitus näkyä koko organisaatiossa. Viestintäsuunnitelman avulla yrityksen johto, managerit ja tiimit saavat käyttöönsä työkalun, jonka avulla strategian näkymistä vahvistetaan kautta linjoin. Esimiehet saavat käyttöönsä viestintäsuunnitelman, jonka avulla on helpompi toteuttaa strategiatyötä käytännössä ja auttaa koko henkilöstöä omaksumaan strategiaa tehokkaammin. Esimiehet tarvitsevat myös työkalun, joka ohjaa strategian johtamisen avulla kulttuurin toivottuun suuntaan ja kehittää kulttuurin näkymistä koko yrityksessä. Parhaimmillaan vaikutukset näkyvät kaikissa Rainmakerin yksiköissä, asiakkaille kehittyvänä toimintana ja työnantajamielikuvan kehittymisenä.

Kehittämistehtävän ongelmana on selvittää ymmärtääkö henkilöstö mikä Rainmakerin strategia on, mitä strategialla tarkoitetaan, miten voi työskennellä niin, että strategia näkyy omassa työssä ja miten strategiaa voidaan vahvistaa näkymään kautta linjan organisaatiossa. Olennaista on myös ratkaista osallistamisen ongelma viestintäsuunnitelman avulla, jotta jokaisella toimihenkilöllä on mahdollisuus osallistua strategiatyöhön. Henkilöstöltä pitäisi kysyä, haluavatko he osallistua strategiatyöhön ja jos haluavat niin millä tavalla. Vaikuttamisen kautta henkilöstö voidaan ottaa mukaan prosessiin.

Kulttuurin näkökulmasta katsottuna, ongelmana on muodostaa viestintäsuunnitelma, jonka avulla kulttuuri saadaan yhtenäisemmäksi ja näkymään samalla tavalla jokaisessa organisaation yksikössä. On hyvin mahdollista, että kaikki työntekijät eivät ymmärrä millainen kulttuurin pitäisi olla ja mitä kulttuurilla tarkoitetaan tässä yrityksessä. Kulttuurin elementtien esille tuominen ja kulttuurin kehittäminen auttavat ongelman selvittämiseen. Eriyisesti esimiesten tulisi ymmärtää millaiseen kulttuuriin Rainmakerissa halutaan päästä, jotta he voivat ohjata tiimejä oikeaan suuntaan ja rekrytoida henkilöitä, jotka ovat kulttuuriin sopivia. Viestinnän ongelmia tarkasteltaessa voidaan todeta, että yrityksen strategiaviestintä tarvitsee selkeät raamit ja tavat toimia. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole strategiaviestinnän suunnitelmaa, vaan viestintää on lähdetty tekemään vain hyväksi koetulla tavalla. Tavat eivät kuitenkaan riitä kehittämään strategiaa ja kulttuuria koska nämä kaksi tärkeätä tekijää eivät ole vahvasti esillä koko yrityksessä.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kehittämistehtävän kohteena on Rainmaker konsernin strategiaan liittyvä viestintä. Rainmaker on asiantuntijapalveluyritys, joka vapauttaa asiakkaan tekemään ydinbisnestä tarjoamalla asiakkaalle kattavat tukitoiminnot myynnin, HR:n ja talouden toimintoihin. Rainmaker perustettiin yrityskaupan myötä 1.10.2015 useammista alan asiantuntijayrityksistä, joista koostettiin yksi toimiva kokonaisuus. Konserni sisältää seuraavat yritykset: Celectus Oy, Assidu Finland Oy, Sametti Oy, Gutta Oy, Clarus Oy ja Iisalmen kirjanpito Oy. Henki-

lökuntaa Rainmakerissa on yhteensä noin 1300 henkilöä, joista vakituisia toimihenkilöitä on noin 120. Toimihenkilöt sijaitsevat: 55 hlö Helsingissä, 5 hlö Savonlinnassa, 20 hlö lialmassa, 15 hlö Oulussa ja 25 hlö Rovaniemellä. Muut toimihenkilöt ovat töissä asiakkailla toimeksiantoina (Rainmaker 2015.) Rainmaker sai yrityskaupan myötä myös uuden nimen ja toimitilat. Uusi nimi on alansa erottuvin ja kuvastaa hyvin yrityksen toiminnan luonnetta. Rainmaker avattiin myös uusiin tiloihin, henkilöstöä järjestettiin työtehtävittäin sopiviin rooleihin ja kukin työntekijä löysi hyvin nopeasti oman paikkansa uudessa konsernissa (Back 20.12.2016.)

Myynnin toiminnot ovat Rainmakerin ydintoimintaa. Käytännössä katsoen Rainmaker tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden myyntityön ulkoistamiseen. Lisäarvoa palvelu tuottaa asiakkaalle koska Rainmaker on pitkän linjan myynnin ammattilainen, tuntee asiakkaan toiminnan ja pystyy tuottamaan tasalaatuisia palvelua, jolla tähdätään asiakkaan tuoton kehittymiseen ja kasvuun. Myynnin toiminnoissa tähdätään toimiviin prosesseihin ja pyritään luomaan aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan. Myynnin toiminnot koostuvat B- to - C ja B- to - B myynnistä, digitaalisista myynnin palveluista ja asiakaspalvelusta (Rainmaker 2015.)

HR- palvelut muodostuvat Rainmakerissa rekrytoinnista, henkilövuokrauksesta, HR- Helpistä sekä palkkapalvelusta. HR- palveluiden keskiössä vaikuttaa ajatus asiakkaan resurssien vapauttamisesta asiakkaan ydintoimintaan. Esimiesten tukeminen, johdon konsultointi ja HR- toiminnan kehittäminen ovat myös HR- palveluiden keskiössä (Rainmaker 2015.)

Talouden palveluissa pääosassa on pitkän linjan osaaminen, jonka myötä asiakas voi luottaa talouden laadukkaaseen ylläpitoon Rainmakerin avulla. Taloustoimintojen laadun lisääminen ja kehittäminen kokonaisvaltaisesti tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden dynaamiseen taloudenhallintaan. Talouden palveluihin kuuluvat talouden ulkoistus, tilitoimitopalvelut, controller palvelut ja talouden konsultointi (Rainmaker 2015.)

2 Strategia

Tässä kehittämistehtävässä keskitytään strategiaviestinnän kehittämiseen. Kehittämistyön kannalta on tärkeätä ymmärtää mitä termi strategia tarkoittaa. Termin ymmärryksen ohella, on suositeltavaa tutkia millä tavalla henkilöstö ja johto ymmärtävät strategian, jotta nähdään onko strategia selkeä elementti, helposti ymmärrettävä ja, joka myös ohjaa toimintaa. Kehittämistehtävää koskevassa yrityksessä kulttuurin avulla pyritään ilmaisemaan strategia, joka vie toimintaa eteenpäin ja kehittää sitä jatkuvasti. Näin ollen strategian ymmärtäminen kulttuurin näkökulmasta kannattaa ja helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Strategiatyössä on olennaista liittää siihen johdon näkökulmat mutta myös henkilöstön vaikutus. Ilman henkilöstön osallistumista strategiatyöhön jää strategia vain ylätason käsitteeksi.

2.1 Strategian määritelmä

Strategiaa voidaan kuvailla toiminnan ohjaajana, punaisena lankana tai kuvauksena yrityksen tulevaisuuden suunnasta, tavoitteista ja toiminnasta. Tuomi & Sumkin (2009,10) kuvailevat strategiaa oppimisprosessina, jonka kautta syntyy yhteinen näkemys tulevaisuudesta. Toisaalta strategia ei ole vain hetkellinen ajatus uudesta tekemisestä vaan se on pitkä oppimisprosessi, jota pitää harjoitella matkan varrella aktiivisesti. Harjoittelemisen avulla koko yritys, asiakkaat ja yhteistyökumppanit voidaan ohjata toiminnalle valitun strategian mukaiseen yhteistyöhön. Strategian oppiminen alkaa siitä, että koko yritys ymmärtää mitä strategia tarkoittaa juuri tietyn yrityksen arjessa ja kaikessa tekemisessä (Tuomi & Sumkin 2009, 13-14.)

Rainmakerissa strategian vahvistaminen viestinnän avulla on tarpeellista. Yrityksessä on huomattu, että uudessa organisaatiossa strategia näkyy osassa yksiköitä enemmän ja osassa vähemmän. Erot ovat valtavat eri yksiköiden ja työtehtävien välillä. Strategian näkyminen kautta linjain on tärkeätä, koska muuten ei voida luottaa siihen, että tekemistä ohjaava punainen lanka on toimiva ja kirkastaa suunnan johon yritys tähtää (Aittamäki 12.12.2016.) Strategisella johtamisella, pyritään varmistamaan, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää mitä strategia tarkoittaa omassa työssä, mitkä tavoitteet ohjaavat toimintaa ja millaisia toimintamalleja käyttämällä päästään tavoitteisiin (Tuomi & Sumkin 2009, 14-15.)

Rainmakeria perustettaessa päätettiin koota voimavarat konserniin tulleista yksittäisistä yrityksistä, kerätä kasaan parhaat elementit ja yhdistää ne kilpailuetua tuottavaksi strategiaksi, joka syntyy kulttuurin kautta (Aittamäki 12.12.2016.) Strategian suunnittelussa ja

toteuttamisessa esimiehet ovat avainasemassa. Esimiesten tehtävänä on luoda toimintaa, joka vakiinnuttaa strategian tiimeihin. Toisaalta heidän tulee myös panostaa strategian kirkastamiseen, jotta kaikki työntekijät voivat ymmärtää strategian näkymisen arjessa ja toteuttaa sitä oman työnsä kautta. Strategiatyö jää helposti johdon ylätason käsitteeksi. Tästä johtuen strategiatyön kehittämisessä pitää huomioida henkilöstön osallistaminen. On haastavaa sitoutua johonkin sellaiseen näkökulmaan, jonka suunnitteluun ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Viestinnän avulla voidaan osallistaa työntekijät strategiatyöhön. Rainmakerissa strategiaviestinnän kehittämisen avulla pyritään siihen, että henkilöstö pääsee mukaan strategiatyöhön aidon osallistumisen kautta. Henkilöstöltä halutaan kysyä näkemyksiä strategiatyöstä ja sen jälkeen luodaan yhdessä suunnitellut toimintamallit, joihin kaikilla on mahdollisuus osallistua. Osallistuminen edellyttää myös osaamista, joten strategiatyön keskiössä vaikuttaa myös yrityksen toiminnan kannalta oleelliset toimivat resurssit. Mikäli strategia määrittää tekemistä, jonka osaaminen on yrityksessä puutteellista pitää asiaan reagoida osaamisen johtamisen kautta kouluttamalla tai rekrytoimalla (Tuomi & Sumkin 2009, 20-21.)

2.2 Strategian nykyaikaiset näkökulmat

Digitalisaation aikana strategiatyön tarpeet muuttuvat digitaalisemmiksi ja tarve uudistaa strategiaa vaikuttaa kilpailukyvyn yllä pysymiseen. Toisaalta myös toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muuttuminen digitaalisuuden vaikutuksesta uuteen suuntaan pakottaa yritykset miettimään strategian päivittämistä uudelle tasolle. Rainmakerissa palveluita ja toimintaa on uudistettu ottamalla käyttöön digitaalisia palveluita ja digityökaluja viestintään (Aittamäki 12.12.2016.) Digitaalisuuden ohella trendinä on myös teknologian kehittyminen. Teknologian kehittyminen asettaa myös uusia tarpeita Rainmakerin strategian päivitykselle. Teknologiat kehittyessään vaativat yrityksiä huomaamaan mitä niiden hyödyntäminen tekee toiminnan kehittämiseksi. Digi-aikakausi vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin. Strategiatyössä kulttuurin huomioiminen ja sen työstäminen vaikuttavat toimivan työyhteisön syntymiseen (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 13-17.)

Digitalisaation myötä bisnes siirtyy entistä enemmän verkkoon ja internet luo jatkuvasti uusia tapoja tehdä asioita. Digitalisaatio vaikuttaa myös kilpailuun, koska yrityksiä on helppo perustaa vain tekemällä verkkokauppa tai uusi sovellus. Myös tiedon muoto muuttuu perinteisestä kirjoitetusta tiedosta digitaaliseen muotoon. Tiedon ylläpito ja hyödyntäminen saavat aikaan uusia tapoja ja muotoja siinä ohessa kun palvelun toteuttaminen voidaan siirtää verkkoon kokonaan. Tiedon siirtyminen verkkoon muuttaa myös vuorovaikutusta. Viestinnässä voidaan luoda uusia tapoja kommunikoida asiakkaan kanssa ja testata asiakkaalla palveluita, jotka ovat vasta kehitysvaiheessa. Palvelut voivat olla verkossa

myös oheistuotteita, joilla on helppo täydentää palveluiden skaalaa. Kaikki tämä muutos pitää huomioida strategiatyössä ja valjastaa digitalisaation aikaan saamat mahdollisuudet bisneksen hyödyksi (Hämäläinen ym. 2016, 26-29.)

Strategiatyö kehittyy kaiken aikaa ja muuttaa yrityksen käsitystä toimivasta kilpailukyvyistä. Nykypäivänä puhutaan paljon siitä, että strategian pitäisi olla ketterä. Ketteryyttä on kyky johtaa strategiaa aktiivisesti, reagoida markkinoiden muutoksiin, kehittää toimintaa nopeilla kokeiluilla ja pysyä mukana muutoksessa (Valpola 2010, 13.) Ketteryyttä voidaan ajatella toimintana, jossa yritys pystyy tekemään uusia asioita rohkeasti kokeilemalla ja mukautumaan kilpailun edellyttämiin muutoksiin. Muutostarpeeseen voidaan vastata ketteryydellä, kun pystytään hahmottamaan millaista muutosta yritykseltä vaaditaan. Suomessa ketteryys näkyy erityisesti digitaalisessa liiketoiminnassa. Digimaailmassa kokeilu ja on helppo tehdä, lanseeraamalla kokeiluluontoisia verkkopalveluita, uusia tuotteita tai kampanjoita ja selvittää nopealla aikavälillä millaista tulosta ne tuottavat. Ketteryys on kaiken kaikkiaan tapa tehdä asioita. Ketteryyttä voidaan ajatella haluna suhtautua toimintaan jatkuvan kehittämisen ja kokeilemisen näkökulmasta tai säännöllisenä ideointina ja suunnitteluna (Heimonen 2010, 72.)

Strategian toteuttaminen vaatii johtamista, jotta strategia saadaan osaksi koko yrityksen arkea. Strategian tekeminen yhteiseksi asiaksi auttaa jalkauttamaan strategiaa kaikilla tasoilla tehokkaammin. Esimiesten tulisi johtaa niin, että he eivät ole ainoita strategiatyön osallisia vaan luovat olosuhteet, jossa osallistuminen on mahdollista. Tästä johtuen strategiaa kannattaa tehdä yhdessä ajattelemalla. Näin päästään myös eroon vanhasta hierarkkisesta tavasta johtaa ja voidaan valtuuttaa henkilöstöä ottamaan enemmän vastuuta ja saamaan siitä myös merkityksen kokemista. Toisin sanoen strategiasta voidaan tehdä yhteisen kehitystyön kohde, jota kaikki yrityksen työntekijät voivat toteuttaa ja kehittää oman työpanoksen kautta. Myös Rainmakerissa on huomattu, että johtoryhmän sisäistäminen strategia ei riitä tehokkaaksi strategiatyöksi vaan muuttunut toimintaympäristö vaatii uusia tapoja tehdä asioita (Aittamäki & Masalin 28.2.2016.) Henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön tulee todennäköisesti parantamaan tilannetta, jossa strategia muuntuu yhteiseksi asiaksi (Jalava & Matilainen 2010, 98-99.)

Strategiatyössä tähdätään myös innovatiivisuuden kasvattamiseen ja sellaisten olosuhteiden luomiseen, jossa innovaatioiden on mahdollista syntyä. Innovaatiot syntyessään kehittävät toimintaa ja voivat myös vaikuttaa strategiaan sen kehittymisenä. Strategia itsessään voidaan tehdä myös innovatiiviseksi pyrkimällä siihen, että työntekijöiden innovatiivinen ajattelu itsessään kehittää strategiaa. Innovatiivinen asenne kannattaa synnyttää yksilön strategian omaksumisen kautta ja ohjata yksilöä tunnistamaan sille itselleen ominaiset

näkökulmat strategian toteuttamiseksi. Vapaus tehdä vaikuttaa paljon siihen, toteutuuko innovaatio tai innovatiivisen ajattelun syntyminen. Innovatiivinen strategiatyö voidaan nähdä tapana tehdä asioita, eli luoda vuorovaikutusta, antaa työntekijöille mahdollisuus luovaan ajatteluun sekä ideointiin ja itse oppimiseen tekemisen kautta (Jalava & Matilainen 2010, 105-106.)

2.3 Strategian mittaaminen

Vaasan yliopistossa tutkittiin vuonna 2016 kuinka hyvin työntekijät ymmärtävät yrityksen strategian. Kävi ilmi, että tilanne ei ole varsin hyvä koska tutkimukseen vastanneista monilla oli haasteita ymmärtää strategiaa. Myös johdon näkökulmasta strategian ymmärtäminen koettiin vaikeaksi. Noin 150:sta johdon jäsenestä vain 13 % ylimmästä johdosta kykeni ymmärtämään ja viestimään tehokkaasti strategian ja keskijohdosta 8 prosenttia (Vaasan yliopisto 2016.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategiatyön kehittämiseksi on tarvetta nyt ja tulevaisuudessa, jotta strategiatyöstä itsestään saadaan ketterä näkökulma toiminnalle.

Strategian nykytilaa voidaan arvioida esimerkiksi SWOT- analyysin avulla. Sen avulla voidaan kartoittaa yrityksen liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ja tulevaisuuden trendit, vahvuudet ja heikkoudet sekä toiminnan uhat. Strategian nykytilan määrittämiseksi kehittämistehtävän kohteena olevasta yrityksestä laadittiin SWOT- analyysi. Analyysi tehtiin tässä tapauksessa strategiatyön näkökulmista mukaillen Valpolan näkemystä SWOT- analyysistä (Valpola 2010, 32.)

Taulukko 1. Strategiatyön Swot - analyysi (mukaillen Valpola 2010, 32)

Liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ja tulevaisuuden trendit	Vahvuudet	Heikkoudet
	Erottuva strategia Näky asiakkaalle	Ei ole sisäistetty koko yrityksessä
Mahdollisuudet Strategiatyötä kehittämällä luodaan uutta kilpailukykyä ja mahdollisuus innovaatioiden syntymiseen. Avoimempi kulttuuri mahdollistaa motivaation.	Vahvista Strategiaa, viestintää ja kulttuuria Strategiaosaamista HR- strategiaa	Paranna ja kehitä Kokonaisvaltainen työhyvinvointi HR- strategian osat Kulttuuri yhtenäisemmäksi Strategian johtaminen Strategia selkeämmäksi Viestintä yhteiseksi asiaksi

Uhat	Edistä ja valmistaudu	Vältä ja ennakoi
Strategian ollessa epäselvä, henkilöstö ei tee työtä yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti, mikä vaikuttaa toiminnan laatuun Hajaantunut kulttuuri näkyy palvelun laadun vaihteluna, henkilöstön vaihtuvuutena	Strategian kehittäminen Kilpailutilanteen muutokset Rekrytoinnin kehittäminen strategian avulla Digitalisaation vaikutukset	Kilpailutilanne Työtyytyväisyyden lasku Strategian päivittäminen aktiivisesti

2.4 Rainmakerin strategia

Strategia on Rainmakerille toiminnan kulmakivi, joka ohjaa niin sisäistä kuin ulkoistakin toimintaa. Strategia syntyy toimivan yrityskulttuurin kautta. Strategia on pyritty kirjoittamaan auki mahdollisimman selkeästi jolloin se on helppo ymmärtää (Valpola 2010,15.)
Konsernin tavoitteena on olla kasvun kumppani asiakkaille, jotta he saavuttavat toiminnalleen asetetut tavoitteet. Asiakasyhteistyö tarkoittaa auttamista, opastamista ja tarpeen tullen puolesta tekemistä. Toiminnan jatkuvan kehittämisen ja uuden tekemisen kautta, pyritään luomaan uutta innovatiivista ajattelua. Rainmakerin ajatusmaailman voi kiteyttää seuraavasti ”nauretaan paljon, työskennellään toisia varten ja asiakkaiden hyödyksi”. Pyrkimyksenä on olla peloton koska strategian mukaisesti pelko ohjaa keskinkertaisuuteen. Konserni erottuu kilpailijoista markkinoilla koska se haluaa kehittyä enemmän kuin kilpailijat ja nähdä kuinka asiakkaat voittavat omat taistelunsa. Arvomaailma heijastuu Mark Twainin sanoista ”elät vain kerran; uskalla rikkoa rajasi. Rakasta intohimoisesti, naura hervottomasti ja älä koskaan kadu mitään” (Rainmaker 2015.)

Strategia luo Rainmakerissa kokonaisvaltaista hyvinvointia, kasvattaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja lisää motivaatiota henkilöstöresursseille, jotka ovat valmiita uskottamaan strategian mukaiselle toiminnalle innovatiivisen asenteen kautta. Strategian avulla Rainmakerissa luodaan toimintaa, jonka lopputuloksena toteutuvat missio ja toimivat asiakassuhteet (Rainmaker 2015.) Rainmakerin strategiasta on johdettu HR- strategia, joka koostuu kymmenestä elementistä. HR- toiminnasta vastaava henkilöstöpäällikkö (Masalin 14.12.2016) kuvailee HR- strategiaa merkitykselliseksi toiminnan onnistumisen näkökulmasta. Työn merkitys ja tavoitteiden selkeys, auttavat työntekijöitä ymmärtämään mitä heiltä odotetaan ja lisää tunnetta siitä, että työllä on aitoa merkitystä. Työn merkitykselliseksi kokeminen lisää työtyytyväisyyttä, jota mitataan useita kertoja vuodessa eNPS - kyselyllä. Toimivat prosessit varmistavat, että kutakin työtehtävää on mahdollista hoitaa

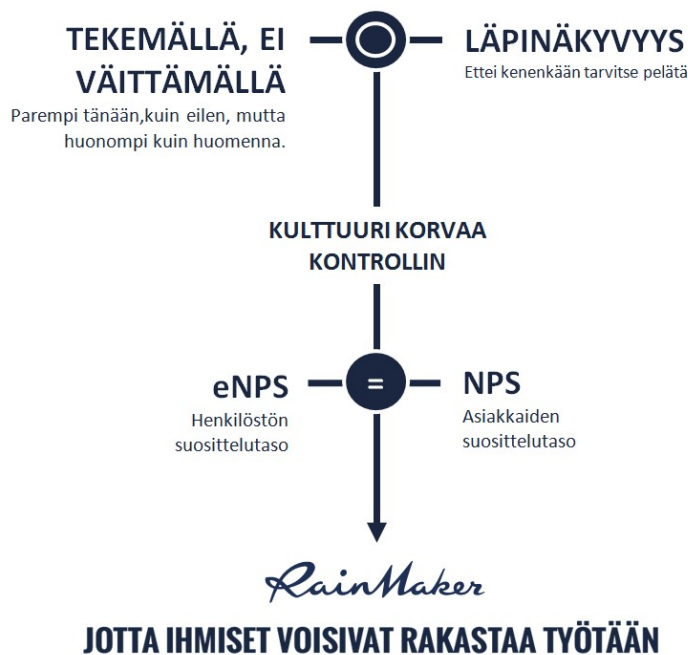
onnistuneesti eli aikataulujen puitteissa ja korkealla laadulla. Toimivat prosessit ovat tärkeitä yritykselle, koska työtä tekevät ihmiset, joilla on tahtotila saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Toimivat prosessit varmistavat myös asiakastytyväisyyden, joka voidaan taata prosesseilla, jotka tukevat asiakkaiden tavoitteita. Oikeanlaisten ihmisten rekrytointi organisaatioon varmistaa Rainmakerin näköisen kulttuurin muodostumisen. Oikea ihminen oikeassa tehtävässä tuottaa tulosta ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Henkinen ja fyysinen hyvinvointi on Rainmakerin HR- strategiassa hyvä näkökulma. Työhyvinvointi takaa onnistuneet työsuhteet, joissa osaaminen ja motivaatio pysyvät yllä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kautta. Työhyvinvoinnin toimenpiteet varmistavat henkilöstön hyvinvoinnin, joka näkyy asiakkaalle saakka onnistuneena yhteistyönä (Masalin 14.12.2016.)

Jokaisessa työtehtävässä tulee olla vastuuta, jonka mukana työntekijä saa myös valtaa. Valta tarkoittaa mahdollisuutta tehdä päätöksiä vastuulle kuuluvissa työtehtävissä. Työntekijän vastuunottaminen ja sen kautta vallan käyttäminen oikein, on kiinni oikeasta osaamistasosta. Oikean osaamistason saavuttaminen ja työssä kehittyminen liittyykin olennaisesti osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin. Esimiestyön tärkeys näkyy strategiassa niin, että jokainen esimies on halukas tekemään työtään ja menestymään siinä. Esimies on yksi toiminnan ohjaajista ja ylläpitäjistä, joten esimiesten osaamiseen panostetaan jatkuvasti. Esimiestyön ohella huomioita kiinnitetään myös muihin strategian perusasioihin kuten toimiviin työvälineisiin, jotka takaavat työskentelymukavuuden. Oikeudenmukaisella palkkauksella ja palkitsemisella halutaan varmistaa oikeudenmukainen korvaus työstä. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä on tyytyväinen työstä saamaansa korvaukseen (Masalin 14.12.2016.)

Kuten Rainmakerin varsinainen strategia, myös HR- strategia ottaa kantaa viestinnän läpinäkyvyyteen. Henkilöstöjohtamisessa läpinäkyvä ja avoin viestintä tukee strategian toteutumista. Toimiva viestintä ottaa aikaa, etenkin kun kyseessä on noin vuoden vanha konserni. HR- strategian kautta pyritään siihen, että viestintää harjoitellaan jatkuvana prosessina, joka takaa Rainmakerille valitun organisaatiokulttuurin toteutumisen, lisää työhyvinvointia sekä kasvattaa työtyytyväisyyttä. Kunkin osa-alueen onnistuminen on kiinni aktiivisesta kehitystyöstä, johon halutaan ottaa mukaan jokainen yrityksen työntekijä. On tärkeitä, että työntekijät ottavat osaa strategian kehittämiseen antamalla palautetta, jotta strategian tahtotila on mahdollista saavuttaa. HR- strategia on vielä kehitysvaiheessa, mutta on nähtävissä, että se voi onnistuessaan tukea mission toteutumista, jolloin ihmiset voivat rakastaa työtään (Masalin 14.12.2016.)

2.5 Strategian pääviestit

Strategia kannattaa selkeyttää lauseiksi tai väittämiksi, joissa on verbi, subjekti, objekti ja adjektiivi. Kun strategia on näkyvä ja kuvaileva se ohjaa toimintaa helpommin (Valpola 2010, 15.) Rainmakerin strategia koostuu kolmesta pääviestistä, jotka ovat missio ”jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään”, ”tekemällä ei väittämällä” ja läpinäkyvyys. Näiden lisäksi strategialle ominaisia pääviestejä ovat huoneentaulussa nähtävät kontrollin korvaaminen kulttuurilla ja asiat arvojen sijaan (Liite 1.) Strategian huoneentaulua tarkennettiin ja päivitettiin strategiaviestinnän kehittämishanketta varten. Uudessa huoneen taulussa (Kuvio 1) näkyvät hyvin pääviestit ja tulevaisuudelle tarkennetut tavoitteet. (Aittamäki 12.12.2016.)



Kuvio 1. Vuonna 2017 päivitetty strategian huoneen taulu ja tulevaisuuden tavoitteet

Rainmakerin johtoryhmä tapasi 17.11.2016 brainstorm tyypisessä keskustelutilaisuudessa. Johtoryhmä määritteli uuden konsernin strategian ajan tasalle vuoden kestäneen konsernin muutosprosessin jälkeen. Keskustelussa määriteltiin missio ja visio tuleville kuukausille. Rainmakerin missio on ”Jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään”. Missio koskee koko yrityksen henkilökuntaa ja myös niitä työntekijöitä, jotka työskentelevät asiakasyrityksissä toimeksiantoina. Mission avulla työtään rakastava henkilöstö tuottaa tyytyväiset asiakkaat (Aittamäki 12.12.2016.)

Tällä hetkellä strategian haasteena on luoda yhtenäinen yrityskulttuuri koska ihmiset ovat tulleet uuteen konserniin erilaisista kulttuureista ja organisaatioista. Jokaisessa konserniin tulleessa yrityksessä oli oma rakenne, kulttuuri ja ihmiset. Erilaisten taustojen yhdistäminen on haastavaa, mutta mahdollista. Rainmakerin markkinointi- ja myynti Johtaja Mika Aittamäki pyrkii tavoittelemaan strategiatyön avulla organismia organisaation sijaan koska markkina muuttuu viikoittain eikä suoria markkinarakoja välttämättä ole. Organismi on Aittamäen mukaan konserni joka, muokkautuu ja mukautuu markkinan vaatimalla tavalla, elää ja muuttuu. Organismia voidaan pitää ketteränä ja joustavana toimintamallina koska se ottaa huomioon myös kilpailutilanteen ja asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat tarpeet sekä myös teknologian hyödyntämisen asiakaskohtamisessa. Muutokset ovat arkipäivää ja vakio toiminnassa, joten organismin muuntautumiskyky luo aitoa kilpailuetua ja mahdollisuutta innovaatioiden syntymiseen. Sopiva kulttuuri kohtalaisen uudelle konsernille pyritään löytämään ajan kanssa strategiatyön kehittämisen avulla (Aittamäki 12.12.2016.)

Kulttuuri korvaa kontrollin Rainmakerissa. Tämä tarkoittaa uuden oppimista joka päivä ja parempaan suoritukseen tähtäämistä. Konsernissa tulee olla selkeät tavoitteet ja mittarit, jotka seuraavat kulttuurin ja asiakaskohtamisen onnistumista koska kontrollille ei katsota olevan tarvetta. Luomalla toimivia kokonaisuuksia työtehtävien hoitamiseen työntekijöillä on mahdollisuus onnistua tehtävissään ja saavuttaa tulostavoitteet. Toimivassa Rainmaker kulttuurissa ihmiset kantavat vastuun omasta työstään koska he kokevat työnsä tärkeäksi (Aittamäki 12.12.2016.)

Rainmakerin johtoryhmälle on tärkeitä olla työntekijän tasolla arjessa. Johtoryhmä on pohtinut johtamisviestinnälle sopivaa muotoa ja päätenyt ajatukseen, jossa strategian muukaista johtamista on rento johtaminen vakavan sijaan ja läsnäolo arjessa. Johtamistyön tulee olla läpinäkyvää sekä selkeätä ja sillä pitää olla selvä maali johon tähdätään. Huomion kiinnittäminen johtamisessa painottuu epäonnistumisiin ja onnistumisiin. Asiat tehdään tekemällä eikä väittämällä, koska näin päästään missioon, jossa ihmiset voisivat rakastaa työtään. Itse tekeminen on uudelle konsernille punainen lanka arjen toiminnassa.

Tekemällä voidaan ja halutaan oppia uutta joka päivä. Oppimisen avulla tänään voidaan olla parempia kuin eilen mutta huonompia kuin huomenna (Aittamäki 12.12.2016.)

Strategian mukaan Rainmakerissa on uskallettava tehdä virheitä ja olla läpinäkyvä kaikessa tekemisessä, koska virheiden avulla on mahdollisuus tunnistaa prosessien ongelmat tai osaamispuutteita, joihin voidaan reagoida. Toiminnan kehittämisen myötä konsernissa voidaan luottaa siihen, että huomenna ollaan aidosti parempia. Toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle yksilöiden kehittämisestä, koska he ovat yhteys asiakkaisiin. Kehittämistyössä huomio kiinnitetään työntekijän aitoon tukemiseen, neuvontaan ja auttamiseen (Aittamäki 12.12.2016.)

2.6 Strategian mittarit

Strategian onnistumista mitataan konsernin sisällä eNPS mittauksella, joka kertoo työtyytyväisyydestä ja NPS mittauksella, joka mittaa asiakastytyväisyyttä. eNPS mittauksen tulokset ovat tällä hetkellä odotuksia huonommat. Usean yrityksen yhdistyminen yhdeksi Rainmaker konserniksi on onnistunut, mutta matkalla on ollut useita sudenkuoppia. Johtoryhmän mielestä työtytyväisyyden kehittäminen on johdon vastuulla, niin kuin asian pitääkin olla. Strategian täytyy tukea kehittyvää organismia, jotta uudessa konsernissa voidaan saavuttaa riittävä henkilöstötytyväisyys. Tavoitteena on tasapainottaa eNPS ja NPS tutkimuksen tulokset samalle tasolle koska tyytyväisen henkilöstön avulla saavutetaan tyytyväinen asiakas. Noin kolmas osa henkilöstöstä ei koe tällä hetkellä rakastavansa omaa työtään ja kolmasosa rakastaa työtään. Yksi syy tyytymättömyyden taustalla on iso organisaatiomuutos ja muutosprosessin riittämätön viestintä. Läpinäkyvyys ei ole toisin sanoen ollut riittävää, mikä on johtanut siihen, että henkilöstö kokee olonsa epävarmaksi. Toisaalta keskusteluissa on kuitenkin tullut ilmi, että moni henkilöstöstä uskoo Rainmakerin toimintaan ja onnistumiseen. Läpinäkyvyyden lisääminen viestinnän avulla tulee muuttamaan tilannetta selkeästi positiivisempaan suuntaan (Aittamäki 12.12.2016.)

Läpinäkyvyys tarkoittaa viestinnän ohella myös avointa talouden hallintaa, jossa on selkeät mittarit ja prosessit. Tällä hetkellä Rainmakerin strategia tukee konsernin muutostarpeita. Strategian toimivuudesta kertoo vuoden 2016 myyntiluvut. Vuoden 2016 aikana Rainmaker aloitti yhteistyön 100 uuden asiakkaan kanssa ja myyntityölle asetetut tavoitteet saavutettiin (Aittamäki 12.12.2016.)

3 Organisaatiokulttuuri

Tässä kappaleessa käsitellään organisaatiokulttuurin käsitettä yritystoiminnassa. Kehittämistehtävän kohteena olevassa yrityksessä strategia sisältää erittäin paljon organisaatiokulttuurin elementtejä, joten onnistuneen työn näkökulmasta strategian ja kulttuurin sekä näiden kahden yhdistäminen vaikuttavat lopputulokseen.

3.1 Organisaatiokulttuurin kuvaus

Nykypäivän yritystoiminnassa kulttuuri voidaan ymmärtää käsitteenä, joka selittää toimintatapoja yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Erilaiset tottumukset ja uskomukset ovat tyypillisiä organisaatiokulttuurin muotoja. Rainmakerissa uskotaan aktiivisen tekemisen tuottavan uutta oppimista, joka puolestaan kehittää ihmisiä työssään. Toimintaa ohjaa myös uskomus kulttuurin positiivisesta vaikutuksesta toiminnan kehitykseen. Organisaatiokulttuurille ominaista on myös omaksua yritystoiminnalle valitut arvot ja niiden rinnalla asiat, jotka ohjaavat toimintaa niin sisäisessä yhteistyössä kuin asiakkaiden kanssa (Aittamäki 12.12.2016.) Rainmakerissa kulttuurin johtamisen kautta pyritään saavuttamaan toimiva työyhteisö, jossa kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kokea työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi (Juuti 2006, 241-242.)

Juutin (2006, 243) mukaan kulttuuri syntyy silloin, kun yhteisö kohtaa haasteita joihin vastataan tietynlaisella toiminnalla. Tämä toiminta vakiintuu ajan kanssa ja muodostaa eräänlaisen viitekehyksen toiminnalle, joka ohjaa käyttäytymistä. Kulttuuri auttaa vastaamaan ongelmiin tiettyjen vaihtoehtojen puitteissa (Juuti 2006, 244.) Rainmaker perustettiin vasta reilu vuosi sitten. On nähtävissä, että uusi yritykselle valittu ja muodostunut kulttuuri ei ole vielä täysin juurtunut kaikkiin toimintatapoihin (Aittamäki 12.1.2017.) Kuten Juuti jo edellä mainitsi, vakiintuu kulttuurin mukainen toiminta vasta ajan kanssa. Koska kulttuurin kehittyminen on pitkä prosessi, joka kasvaa ja elää toiminnan kehittyessä, kannattaa kulttuurin kehittymistä tukea viestinnän avulla. Juholinin (2006,111) mukaan viestintä on olennainen osa kulttuuria koska se ylläpitää tiedon, näkemysten ja kokemusten vaihdantaa. Viestintäkulttuuri muodostaa yritykseen viestintäilmaston, joka pitää sisällään toimintatapoja ja viestintää esimiesten sekä työyhteisön välillä. Viestintäilmastolla on tutkimuksien mukaan iso vaikutus työtyytyväisyyteen silloin kun viestintä koetaan myönteisenä ja toimintaa parantavana elementtinä (Juholin 2006, 142.)

3.2 Strategian vaikutukset organisaatiokulttuuriin

Kohdeyrityksen strategia sisältää elementtejä, joilla on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Tämän kehittämistehtävän viestintäsuunnitelmassa tullaan huomioimaan organisaatiokulttuurin näkökulmia strategiaviestinnässä.

Yritystoiminnalle valitaan strategia joka, määrittää toiminnalle mission. Missio auttaa näkemään toiminnan tavoitteet ja voi myös luoda kulttuurin, joka on yhtenäinen punainen lanka toiminnan johtamisessa (Martela & Jarenko 2016, 15.) Kulttuurin avulla voidaan sen sijaan tehostaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, joka näkyy hyvänä kilpailutekijänä vaativassa yritystoiminnassa. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on kiinnostunut työstään ja voi sen takia paremmin. Hyvinvointi taas luo mahdollisuuden toiminnalle, joka kehittyy ja muokkautuu jatkuvasti kilpailutilanteen vaatimalla tavalla. Huonosti voiva yritys, ei pysty välttämättä joustamaan yhtä paljon kuin hyvinvoiva koska sen resurssit ovat rajallisemmat (Martela & Jarenko 2016, 21.) Martelan & Jarenkon (2016, 21) mukaan tulevaisuuden johtamistyössä pitäisi keskittyä motivaation ja energisyyden johtamiseen, koska elinvoimaisuus itsessään lisää ihmisen tuottavuutta. Näin ollen johtamistyön keskiössä pitäisi olla ajatus siitä, että jokaiselle työntekijälle luodaan johtamisen avulla mahdollisuus kokea sisäistä motivaatiota ja työn imua eli draivia (Martela & Jarenko 2016, 21.)

Rainmakerissa pyritään luomaan strategiaviestinnän avulla kulttuuri, joka mahdollistaa työntekijöiden sisäisen motivaation. Ulkoinen motivaatio syntyy tekemisen kautta saatavien palkintojen kuten rahan myötä. Sen sijaan sisäinen motivaatio on merkityksellisempää koska se luo merkityksellisen työn, jossa palkinto syntyy itse työn tekemisen kautta. Yhdessä tekeminen, virheiden kautta oppiminen ja johdon antama tuki työntekijöille luo yhdessä tekemisen kulttuuria, joka on sisäisesti motivoitunutta toimintaa (Aittamäki 24.1.2017.) Johtamisen avulla pyritään luomaan kulttuuri, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ottaa vastuuta, vaikuttaa ja saada valtaa, jonka myötä on mahdollisuus vaikuttaa ja kokea työ arvokkaaksi (Martela & Jarenko 2006, 34-35.) Tarkasteltuani Martelan & Jarenkon (2006, 34-35) määritelmää sisäisesti motivoituneesta organisaatiosta on nähtävissä, että Rainmakerissa on strategian avulla mahdollisuus vaikuttaa kulttuurin kehittymiseen ja sisäisen motivaation kasvamiseen.

Minkä takia sisäisen motivaation johtaminen kannattaa ja miksi mahdollisuus draivin syntymiseen kannattaa luoda? Vastaus itsessään on hyvin selkeä. Draivin kokeva henkilöstö kykenee panostamaan työhönsä monipuolisemmin ja palvelee asiakkaita paremmin. Aloitteellisuus ja itsensä johtaminen on luontevampaa silloin, kun työntekijän toimintaa tukee sisäinen into tehdä asioita. Työhön suhtautuminen innokkaasti luo myös usein parempaa

yhteistyökykyä ja halua auttaa muita oman tehtäväkentän ulkopuolellakin. Draivissa oleva työntekijä on myös innokas oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan. Kehityskelpoiset työntekijät, ovat taas arvokas asia yritykselle. Strategian innovaatio näkökulmasta ajateltuna draivin kokevat työntekijät voivat olla mahdollisuus innovaatioiden syntymiselle. Innostus luo energiaa, jonka avulla ihmisellä on mahdollisuus vastaanottaa uutta tietoa ja sisäistää monipuolisempia näkökulmia. Kyky tarkastella asioita monipuolisemmin lisää kykyä innovointiin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä omaa myös paremman suorituskyvyn ja jaksamisen. Ulkoinen motivaatio taas ajaa ihmistä kuormittumaan henkisesti ja fyysisesti. Hyvinvoivat työntekijät ovat henkilöstön johtamisen kannalta tärkeä asia. Hyvinvointi sitouttaa henkilöstön yritykseen ja vähentää myös sairauspoissaoloja, joten hyvinvoinnilla voidaan katsoa olevan hyvä vaikutus henkilöstökuluihin (Martela & Jarenko 2006, 42-48.)

Draivilla on myös positiivisia vaikutuksia työnantajaimagoon, koska houkuttava yrityskulttuuri vetoaa työnhakijoihin ja luo positiivista mainetta yritykselle. Suositulla työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa laadukkaaseen rekrytointiin. Mitä houkuttavammaksi yritys tulee työnhakijamarkkinoilla, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on saada alan parhaat osaajat (Martela & Jarenko 2006, 51.) Rekrytoinnilla pyritään luomaan Rainmakerisä tilanne, jossa yrityksellä on oikeat ihmiset oikeanlaisessa kulttuurissa ja sopivissa työtehtävissä (Masalin 14.12.2016.)

4 Strategian viestintä

Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan strategiaviestinnän toimivuutta ja kehitetään viestintää laatimalla viestintäsuunnitelma Rainmaker konsernin johdon ja esimiesten työvälineeksi. Viestintä on isossa roolissa Rainmakerin strategiatyötä, joten on olennaista selvittää mitä viestinnällä tarkoitetaan ja miten sen avulla voidaan tehostaa strategian viemistä käytäntöön. Viestinnällä tarkoitetaan ihmisten välistä kommunikointia. Viestintä voi olla ilmaisua, kirjoittamista, puhumista tai ilmentyä nyky-yhteiskunnan tapaan digitaalisessa muodossa. Erityisesti yritystoiminnassa viestinnällä on suuri rooli sidosryhmien kohtaamisessa. Ristiriitaisuus ja tulkinnalliset haasteet ovat viestinnälle tyypillisiä asioita, koska viestintä voidaan mieltää useilla eri tavoilla, viestin tulkinta on kiinni sen vastaanottajasta. Tästä johtuen on tärkeitä kiinnittää huomiota viestinnän laatuun (Juholin 2006, 30.)

Viestintä on nykyään monikanavaista, joka tarkoittaa viestin olemassa oloa useissa eri kanavissa. Yrityksille on haaste löytää oikeat kanavat ja keinot viestiä, jotta viesti tavoittaa oikeat ihmiset, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Rainmakerin viestinnässä on myös kehityksen mahdollisuuksia kun tarkastellaan yrityksen arkipäivän viestintää. Kuten edellä kerroin, Rainmakerin viestintä on monikanavaista. Monikanavaisuus tarkoittaa google hangouts palvelun käyttöä, sähköpostin hyödyntämistä, google driven käyttöä dokumenttien hallinnassa ja näiden lisäksi yrityksen sisäisten sivujen eli intran käyttöä, face to face kohtaamista, videoviestintää, sosiaalisen median käyttöä ja puhelimesta viestimistä uuden teknologian avulla (Aittamäki 12.1.2017.)

Viestinnällä on useita eri tehtäviä ja muotoja. Yrityksissä viestinnän avulla ylläpidetään ensisijaisesti koko yritystoimintaa. Yritystoiminnan jatkuminen, kehittyminen ja ylläpysyminen voi olla suoraan sidoksissa viestinnän kanssa. Ensisijaisesti yritykselle tärkeät sidosryhmät kohdataan viestinnän avulla. Yritykselle voidaan luoda brändi, mielikuva, imago, yhteisöt, vuorovaikutus, mainonta ja markkinointi viestinnän keinoin. Viestinnällä on myös paljon vaikutusta strategian toimivuuteen, henkilöstön hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen (Juholin 2006, 36-43.)

Strategian viestintä on pääosin johtamisviestintää. Johtamisviestintä liittyy myös olennaisena osana strategian johtamiseen ja strategiaviestintään. Johtamisviestintä painottuu vahvasti arkipäivän toiminnan johtamisen keinoihin. Ylätasolla johtamisviestintä on johtajien vastuulla koska se käsittää strategian, vision ja mission johtamisen toiminnot (Åberg 2000, 23-24.)

Johtamisviestinnän avulla toiminnalle valittu strategia voidaan viedä käytäntöön. Strategian jalkauttaminen osaksi työntekijöiden arkea, vahvistaa työntekijöiden käsitystä yrityksen olemassa ololle. Rainmakerissa johtamisviestintään panostetaan jatkuvana prosessina koska on huomattu, että strategian jalkauttaminen vie aikaa eikä se tapahdu hetkessä. Jokaiselle työntekijälle on myös tärkeätä omaksua strategian elementit omassa työssään koska tätä kautta voidaan luoda yritykselle sopivaa kulttuuria. Rainmakerissa strategia ohjaa vahvasti kulttuuria (Aittamäki & Masalin 28.2.2017.) Strategian hyvällä suunnittelulla on huomattu olevan yhteys kulttuurin muodostumiseen. Johtamisviestinnällä on vaikutusta yrityskulttuurin muodostumisessa koska esimiehet ja johtoryhmä toimivat suunnan näyttäjinä ja esimerkkinä muulle organisaatiolle (Juholin 2006, 145-146.)

Ammattitaitoinen johtamisviestintä kykenee luomaan työtyytyväisyyttä, vaikuttamalla yrityksen maineeseen viestinnän kautta. Hyvä maine kannustaa työntekijöitä sitoutumaan ja uskomaan yritykseen koska hyvä maine yleensä lisää hyvää työnantajaimagoa. Johtamisen hyvä maine yrityksen sisällä on myös ratkaisevaa johtamisviestinnän toteuttamisessa. Esimiestyössä johtamisviestinnän tulee olla monipuolista, jotta jokainen johdettava yksilö saa viestinnästä riittävää hyötyä. Ainoastaan sopivat viestinnän kanavat eivät riitä vaan lisäksi tarvitaan myös viestinnälle ja viestijälle sopivaa tyyliä, ajantasaisuutta, luotettavuutta ja viestijälle sopivaa imagoa. Nämä edellä mainitut asiat luovat työntekijöille hyvän käsityksen johtamisviestinnästä, jonka vaikutukset näkyvät usein henkilöstötyytyväisyydessä (Juholin 2006, 145-146.) Rainmakerin henkilöstötyytyväisyyden kehittäminen on tällä hetkellä strategian ytimessä, joten on perusteltua panostaa aikaa viestinnän kehittämiseen.

Johtamisviestintä on esimiesten arjessa yksilöiden, tiimien ja asioiden johtamista. Erityisesti ihmisten johtaminen vaatii aktiivista johtamisviestinnän otetta, jossa työn organisointi, resurssien työnjako ja työskentelyn ohjaaminen ovat keskiössä. Kuten Åberg kuvailee (2000, 24) johtamisviestinnän osa-alueet voidaan jakaa kolmelle tasolle. Ensimmäisellä eli strategisella tasolla johtamisviestintä keskittyy visiotyöhön ja muuhun strategiseen johtamiseen, jonka avulla luodaan toiminnalle peruspilari. Toisella tasolla eli taktisella tasolla keskiössä on voimavarojen suuntaaminen toiminnan kannalta keskeisiin asioihin ja organisointi. Kolmannella eli operatiivisella tasolla johtamisviestinnän päätehtävä on arkisessa vaikuttamisessa, joka on johtamisviestinnän perustehtävä kaikissa organisaatioissa (Åberg 2000, 23-24.)

Strateginen viestintä on suunnitelmallista, ohjattua ja tarkoin määriteltyä viestintää, joka vastaa organisaation tarpeisiin. Viestinnän suunnittelussa otetaan huomioon viestinnän kohteena oleva organisaatio ja sen ydintoiminta. Viestinnällä kannattaa olla strategia,

koska se antaa kehyksen yhteisesti valituille tavoille viestiä ja toimia arjessa (Juholin 2006, 64.) Rainmakerissa ei ole vielä toistaiseksi laadittu erillistä viestinnän strategiaa koska uuden konsernin viestinnän tavat ovat heti alusta saakka olleet vakiintuneet. Nyt on kuitenkin ajankohtaista pohtia asiaa lähemmin, jotta strateginen viestintä on tehokkaampaa, vaikuttavampaa ja kaikki osapuolet tavoitettavaa. Viestintäsuunnitelman työstäminen kulkee konsernin muiden kehitysprojektien rinnalla.

Strategian viestinnässä kannattaa pohtia millaisena yritys haluaa näyttäytyä ulospäin ja miten tämä mielikuva saavutetaan viestinnän avulla. Strategian viestinnälle voidaan asettaa samanlaisia tavoitteita kuin itse strategialle, koska viestinnällä tuodaan ilmi strategiaa. Strategian ja siihen liittyvän viestinnän tulisi olla pidemmän aikajänteen suunnitelmallista työtä, koska strategia itsessään määrittää toiminnan pitkän aikavälin tahtotilaa ja tulevaisuutta. Pitkän aikavälin työtä voi olla vision ja mission välisen kuilun kaventaminen vastaamalla kysymyksiin mitä olemme, mitä haluamme olla ja mitä haluamme tehdä. Strategiatyössä yrityksen kannattaa tehdä yhteistyötä viestinnän ammattilaisten kanssa. Viestintäyksikön osallistaminen strategiatyöhön tehostaa strategian vaikutusta koska viestinnän ammattilaisilla on mahdollisuus hyödyntää erilaisia teknologioita ja osaamista strategian viestintään. Viestinnän avulla myös yrityksen sidosryhmien tavoittaminen on tehokkaampaa. Sidosryhmien tarpeiden ja odotuksien täytyminen koetaan tärkeäksi strategisessa viestinnässä (Cornelissen 2011, 81-85.)

4.1 Muutosviestintä

Muutosviestintä kannattaa nostaa esille viestinnän rajapintoja määrittäessä koska nykypäivän yritystoiminta elää jatkuvassa muospaineessa. Rainmakerissa muutos on jatkuvaa ja kehittymisen edellytys. Päivittäisessä viestinnässä, voidaan nähdä muutosviestinnän elementtejä, jotka tavoittavat niin sisäisen kuin ulkoisenkin kohderyhmän. Viimeisimmästä suuresta muutoksesta Rainmaker tiedotti 30.12.2016 blogissaan. Blogikirjoitus käsittelee Rainmakerin ja Myyntiyhtiö Toteemi Oy:n liiketoimintojen yhdistymistä. Muutos oli myönteinen ja relevantti viestittävä asia, joka antoi sidosryhmille lisää tietoa yrityksen kehittymisestä suosittuna yhtiökumppanina (Rainmaker 30.12.2016.)

Muutosviestinnässä keskitytään normaalisti jonkin muuttuvan asian viestintään. Muutos on usein ihmisille pelottava ja epäselvä asia, joten muutoksen syitä, seurauksia ja yksityiskohtia kannattaa viestiä ymmärryksen lisäämiseksi. Muutosviestinnässä suurin merkitys on ymmärryksen luomisella. Uusien arvojen omaksuminen voi olla helppoa johtoryhmän tasolla, mutta sen jalkauttaminen alaspäin ei ole yhtä yksinkertaista (Juholin 2006, 317-318.)

Rainmaker perustettiin noin vuosi sitten yrityskaupalla, rakentamalla yksi iso konserni. Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamisen mallissa korostetaan muutostilanteiden viestinnän olevan yksi suurin tekijä muutoshankkeiden onnistumisessa. Tähän linkittäen voidaan sanoa, että Rainmakerissa toteutettu konsernimuutos on onnistunut kohtuullisen hyvin. Muutosviestintä jatkuu edelleen, vaikka isosta muutoksesta onkin jo vuosi aikaa. On tavallista, että esimiehet viestivät visiosta liian vähän ja liian harvoin, mikä näkyy edelleen tarpeena kehittää strategiaviestintää (Kotter 1996, 73.)

Rainmakerissa muutosviestinnällä pyritään edelleen vahvistamaan yrityksen strategian elementtien näkymistä organisaation tasolla. Jääkin nähtäväksi kehittämistehtävän myötä, onko kehitteillä oleva viestintäsuunnitelma strategiaviestintää, muutosviestintää vai sekoitettuuko se myös digitaalisen viestinnän, johtamisviestinnän sekä sisäisen viestinnän elementtien kanssa (Kotter 1996, 73.)

4.2 Viestinnän monimuotoisuus

Viestintä jaetaan yritystoiminnassa vanhan käsitteen mukaisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Nykypäivänä sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat ovat kuitenkin hämärtyneet, pitkälti teknologian, digitaalisuuden ja bisneksen kehittymisen myötä. Näin ollen karkeaa jakoa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä ei enää kannata tehdä. Tässä yhteydessä kerrotaan kuitenkin näiden kahden eroista, jotta käy ilmi mihin osa-alueeseen kehittämistehtävän viestintä keskittyy vaikka se kokonaisuudessaan vaikuttaa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Sisäisen viestinnän kohde on yleensä henkilöstö kuten tässä kehittämistehtävässä ja ulkoisen viestinnän asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. Sisäinen viestintä on kuitenkin murroksessa koska teknologia kehittyy kaiken aikaa ja ulkoisessa viestinnässä yritysten välinen kilpailu asettaa viestinnälle uudenlaisia vaatimuksia. Rajapinnat hämärtyvät ja usein onnistunut sisäinen viestintä näkyy loppujen lopuksi ulkoisen viestinnän kohderyhmälle (Juholin 2006, 140-141.)

Kun viestintä kehittyy myös ihmiset kehittyvät, joten viestinnän muodot saavat uudenlaisia piirteitä. Nykypäivänä on normaalia, että yritystoiminnan prosessit sisältävät useita erilaisia viestinnän muotoja. Viestinnän monimuotoisuutta tarvitaan perinteisen tiedottamisen sijasta, koska viestinnän vastaanottajien vaatimukset poikkeavat kohderyhmittäin paljon. Viestinnän monimuotoisuus on tarpeellista myös globalisoitumisen vuoksi. Yrityksien henkilöstörakenteet muuttuvat jatkuvasti kansainvälisemmiksi, joten viestinnässä pitää ottaa huomioon myös kulttuurien erot ja organisaatiokulttuurin ylläpito (Juholin 2006, 140-141.)

Sisäinen viestintä keskittyy perustiedon ylläpitoon. Kukin työntekijä tarvitsee tietoa työnsä hoitamista varten, joten tieto tulee olla saatavilla. Tiedon tavoitettavuuden ohella henkilöstön tulee ymmärtää miksi yritys on olemassa, millaisia tavoitteita strategia työlle asettaa ja mitkä asiat ovat ajankohtaisia yrityksessä. Kuten Rainmakerissakin viestinnän sisäisten kohderyhmien merkitys on suuri. Uudelle yritykselle on olennaista horjua hieman alkumetreilla, joten yrityksen strategian ymmärtäminen ja tarvittavan tiedon saatavuus on merkityksellistä uutta bisnestä opeteltaessa. Jos strategia viestitään huonosti, yleensä yrityksen tulos heikkenee. Tästä johtuen Rainmakerin johto haluaa kiinnittää huomiota sisäisen strategiaviestinnän laatuun, jotta toiminta on nousujohteista. Sisäisessä viestinnässä johtaminen ja johtamisviestintä ovat suuressa roolissa (Juholin 2006, 144.)

Ulkoisen viestintä on laaja kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia näkökulmia, teknologioita, tapoja ja elementtejä. Tässä yhteydessä pyritään vain tarkentamaan ulkoisen viestinnän muotoa ja keinoja koska kehittämistehtävässä keskitytään ensisijaisesti yrityksen sisällä tapahtuvan viestinnän kehittämiseen, jonka tuotoksena voidaan nähdä myös kehittyneempää ulkoista viestintää. Juholin (2006,186) kuvailee nykypäivän ulkoista viestintäympäristöä mielikuvayhteiskunnaksi, jossa brändillä ja imagolla on keskeinen merkitys. Tiukassa kilpailussa yritykset erottuvat toisistaan ulkoisen viestinnän avulla. Ulkoista viestintää voidaan kuvailla mielikuvan rakentamisena, jolla saadaan aikaan brändi, jolla on joko hyvä tai huono maine ja vaikutus kuluttajiin. Vaikuttamalla kuluttajiin, kuluttajat saadaan tekemään ostopäätöksiä. Vaikuttaminen voi olla faktatietoon perustuvaa tai vedota tunteisiin (Juholin 2006, 186.) Ulkoisen viestinnän keinoja ovat esimerkiksi markkinointiviestintä, maineen rakennus, imagon kehittäminen, profilointi, yhteiskuntavastuu, sidosryhmäviestintä, mediaviestintä, digitaalinen viestintä ja talousviestintä (Juholin 2006, 186-243.)

4.3 Digitaalinen viestintä

Kehittämistehtävän yritys käyttää aktiivisesti digitaalisen viestinnän keinoja. Seuraavaksi esittelen digitaalisen viestinnän keinoja ja tarkennan digitaalisen viestinnän merkitystä nykypäivän yritystoiminnassa. IAB Finlandin tuottaman tutkimuksen mukaisesti digimainonta lohkoj vuonna 2015 neljänneksen mainospanostuksista. Ei siis ole yllätys, että digimainonta ja digiviestintä itsessään saavuttaa jalansijaa suomalaisten yritysten viestinnän keinoissa nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän. Tutkimuksen mukaisesti suurimpia yksittäisiä digimainonnan kasvun keinoja olivat mobiilimainonta 36 % videomainonta 16 % ja Facebook mainonta 26 % (IAB Finland 2015.)

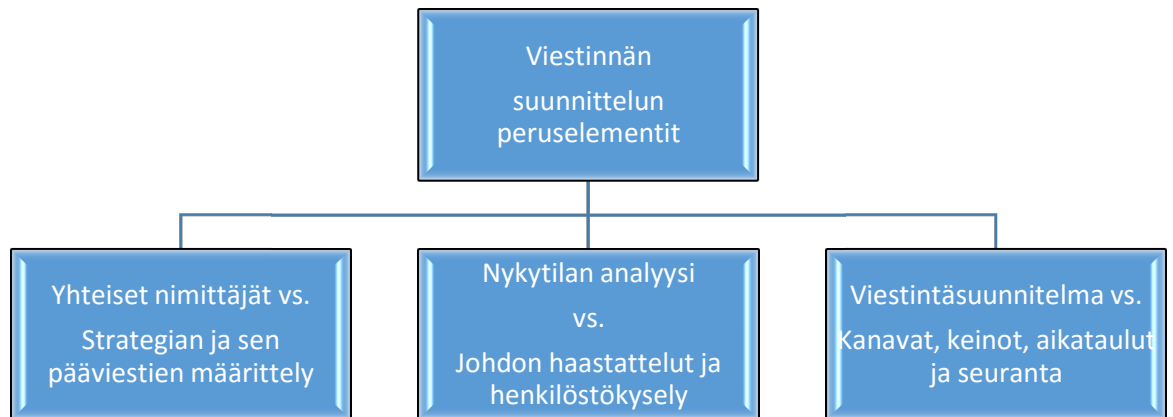
Digitaalinen viestintä on tällä hetkellä murroksessa. Suosio on merkittävä ja yritykset hyödyntävät erilaisia sovelluksia äärettömän aktiivisesti. Suuren tarjonnan aikaan saama haaste on tarjonnan laajuus. Jokaisen yrityksen on mietittävä millä digitaalisen viestinnän keinoilla on mahdollisuus saavuttaa viestinnän tavoitteet. Digitaalisessa viestinnässä on paljon positiivisia puolia. Sen avulla säästetään aikaa ja rahaa matkustuskuluissa kun palaverit voidaan järjestää internetin kautta etänä. Asiakkaan tavoittaminen on myös nopeata internetin välityksellä. Haasteet löytyvät kuitenkin asiakaspuoleltakin. Informaatio-tulva internetissä on todella suuri, joten oikean asiakkaan tavoittaminen oikeassa kanavassa muodostaa haasteen digitaalisessa markkinoinnissa (Juholin 2006, 253-255.)

Yrityksen sisäisten kohderyhmien digitaalisen viestinnän keinot voivat olla helpommin hallittavissa. Digitaalisen viestinnän keinoja kannattaa laajentaa harkitusti, silloin kun prosessi on tarkoin suunniteltu, teknologiaan on riittävä osaaminen ja koulutusmahdollisuus. Teknologian tunteminen on yksi haaste digitaalisen viestinnän organisoinnissa. Kunkin teknologian pitäisi vastata liiketoiminnan prosessin tarpeita, jotta siitä ei tule vain uutta kulua muiden joukkoon (Juholin 2006, 253-255.)

Rainmakerissa digitaalisen viestinnän työkalut ovat tarkoin harkitut. Sähköpostin määrää pyritään vähentämään käyttämällä sähköpostia vain tärkeissä koko yritystä koskevissa viesteissä kuten kuukausikirjeessä. Google hangouts yhteisösovellus tukee sisäistä viestintää työkaluna, jonka avulla on helppo viestiä nopeasti arkipäivän kaikissa asioissa. Google drive toimii sen sijaan dokumenttien hallintapaikkana. Google driven avulla usea henkilö pystyy käsittelemään ja muokkaamaan dokumenttia samanaikaisesti säästymällä turhalta viestin edestakaisin lähettelyltä. Sisäiseen viestintään niin kuin ulkoiseenkin kuuluu yhteisöpalvelu Twitter. Twitterissä tehdään esimerkiksi työntekijöiden esittelyjä, joiden avulla luodaan kasvot yritykselle. Facebook for work yhteisöpalvelu toimii myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän työkaluna testikäytössä, sekä Linked In työyhteisöllisenä kohtaamispaikkana, jonka avulla kasvatetaan työnantajaimagoa ja tavoitetaan potentiaalisia työnhakijoita (Aittamäki 12.12.2016.)

4.4 Viestinnän suunnittelu ja viestintäsuunnitelma

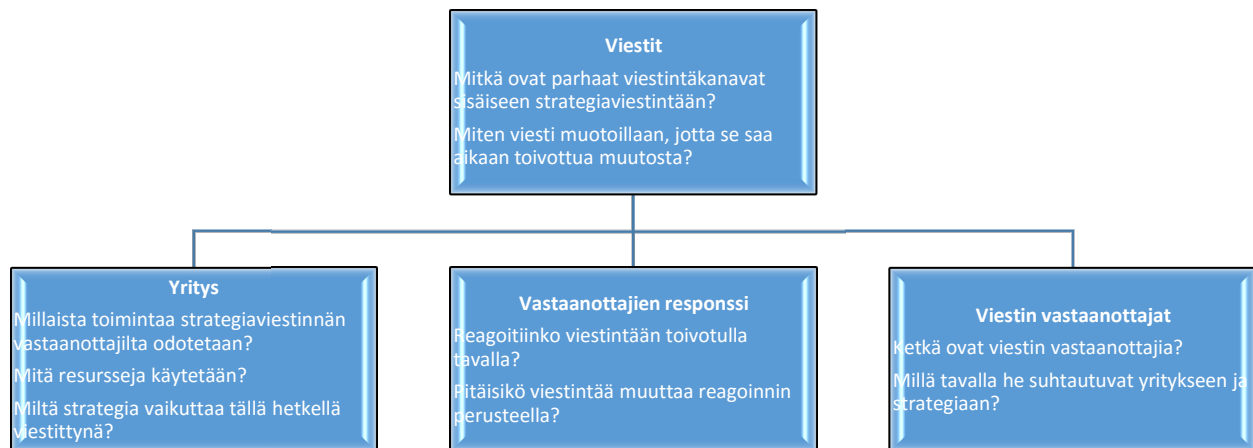
Rainmakerissa viestinnän strategisella suunnittelulla ja kehittämisellä pyritään varmistamaan viestinnän toimivuus eli viestinnän tavoitteiden toteutuminen. Tavoitteiden toteutuksessa strategian vaikutus toiminnan kehittymiseen tulee esille. Strategisessa viestinnän suunnittelussa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi Juholinin kuvailemat suunnittelun peruselementit (Juholin 2006, 71.) Alla kuvaan (Kuvio 1.) kiteytetysti Rainmakerin strategisen viestinnän kehitystarpeita verraten niitä Juholinin suunnittelun peruselementteihin.



Kuvio 2. Viestinnän suunnittelun peruselementit (mukaillen Juholin 2006, 71.)

Kuten edellä mainitusta Juholinin peruselementtien ja Rainmakerin strategisen viestinnän suunnittelun kehitystarpeista voidaan nähdä, suunnittelun perusteet auttavat näkemään mitä asioita kannattaa kehittää. Yhteisien nimittäjien määrittely auttaa tunnistamaan strategian peruselementtejä. Nykytilan analyysin avulla voidaan määrittää keinot, joiden avulla nykytilaa on mahdollista selvittää. Viestintäsuunnitelma sen sijaan tarkentaa viestinnän keinot, kanavat ja aikataulun ja seurannan, jolla varmistetaan viestinnän onnistuminen (Juholin 2006, 71.)

Viestintästrategia voidaan myös suunnitella laajennetummassa muodossa. Laajennetussa yrityksen viestintästrategian viitekehyksessä vaikuttavat voimakkaasti kolme eri näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma keskittyy viestintästrategiaan, toinen näkökulma analysoi ja määrittää viestin vastaanottajien ryhmät ja kolmas näkökulma keskittyy viestien kuljetamisen tehokkuuteen. Alla kuvailen Paul A. Argentin viitekehystä verraten sitä Rainmakerin viestintästrategian tarpeisiin. Kuvioista 3 voidaan nähdä, että viitekehysten avulla on mahdollista käsitellä strategiaviestintää hieman syvällisemmin ja ottaa kantaa myös viestin muotoon ja vastaanottajaan. Viestin vastaanottajan määrittely auttaa selvittämään millaista viestintää tietyt kohderyhmät tarvitsevat (Argenti 2013, 43.)



Kuvio 3. Laajennettu yrityksen viestintästrategian viitekehys (mukaillen Argenti 2013, 43)

Tehokkaan viestintästrategian onnistumiseen vaikuttaa erittäin paljon viestintäsuunnitelman jalkauttaminen. Ennen jalkautusta kunkin viestin tavoitteet ja kanavat määritellään, jotta tiedetään mihin ollaan menossa. Viestiminen moneen suuntaan ylhäältä alas ja alhaalta ylös vaikuttaa viestinnän onnistumiseen. On tyypillistä, että yrityksen johdolta puuttuvat kasvot ja selkeä olemus työntekijöiden keskuudessa. Viestinnän tulisi olla tämän vuoksi riittävän läpinäkyvää, jotta se voi olla vaikuttavaa ja tunnistettavissa kaikilla organisaation tasoilla. Strateginen toimiva viestintä tapahtuu myös kasvotusten kirjallisen viestinnän ohella. Rainmakerissa johtamisviestintää on pyritty tehostamaan viimeaikoina jalkauttamalla johtajat osaksi arkea. Tämä näkyy niin, että myös johto istuu siellä missä työntekijätkin. Työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi kun heillä on mahdollisuus kasvotusten viestintään ja kysymysten esittämiseen epävirallisissa tilanteissa (Argenti 2013, 181-183.)

Face to face viestintään kannattaa varata riittävästi aikaa, jotta on mahdollista keskittyä kunnolla keskusteluun niin, että sitä ei hoideta kiireessä tai ohimennen. Tapaamisten ohella viestintä on nykypäivänä erittäin teknologiasidonnaista. Digitaalisten viestintävälineiden avulla myös johto voi olla työntekijöiden käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta. Myös viestinnän tehokkuutta voidaan lisätä digitaalisten välineiden avulla, jolloin viestintä voi olla ajantasaisista ja tavoittaa kohderyhmät tehokkaasti. Digitaalisten viestinnän välineiden käytön lisääminen Rainmakerissa on otettu osaksi viestinnän kehittämistä. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat usealla paikkakunnalla, joten digiviestinnän välineet mahdollistavat paremman tavoitettavuuden (Argentin 2013, 181-183.)

Viestintästrategia perustuu toimiessaan organisaation varsinaiseen strategiaan, jotta toiminta on yhtenäistä ja tavoitteiden mukaista. Strategiatyössä on olennaista miettiä, miten

sidosryhmät näkevät yrityksen. Ei ole itsestään selvää, että yrityksen visio ja sidosryhmien mielikuva yrityksestä vastaavat toisiaan. Cornelissen (2011, 84) on todennut, että on yleistä törmätä tilanteeseen, jossa sidosryhmien mielikuva ei vastaa yrityksen visiota. Näiden kahden eroa voidaan kaventaa viestinnän avulla. Argentin (2013, 32) mielestä strateginen viestintä onnistuu silloin, kun viestin vastaanottaja reagoi viestin lähettäjän toivomalla tavalla. Jotta sidosryhmät viestin vastaanottajina toimivat toivotulla tavalla, vaatii viestintä strategista näkökulmaa (Argentin 2013, 32.)

Viestintästrategia vastaa kiteytetysti kysymyksiin miksi viestin, mitä viestin ja miten viestin? (Juholin 2006, 64.) Näiden lisäksi voidaan tulkita Juholinin (2006, 65) mukaan, että viestintästrategia on maalaisjärjellä ajateltuna pelisääntöjen, linjauksien, tavoitteiden ja keinojen sopimista. Strateginen suunnittelu eroaa operatiivisesta viestinnän suunnittelusta niin, että sen keskiössä vaikuttavat operatiivisen toiminnan tavoitteet. Operatiivinen suunnittelu on enemmän keinojen määrittelyä kun taas strateginen näkökulma viestinnän suunnitteluun kuvastaa syvempien merkityksien luomista. Merkityksellisiä elementtejä voivat olla maine ja imago tai ilmapiiriin vaikuttaminen. Strateginen viestinnän suunnittelu pitää sisällään myös viestinnän tilan arvioimista, eli onnistumisten ja kehityskohtien määrittelyä (Juholin 2006, 68.)

4.5 Viestintäsuunnitelman viitekehys

Tässä kehittämistehtävässä käytetään viestintäsuunnitelman pohjana Juholinin (2008, 62) työyhteisöviestinnän uutta agenda. Juholinin ajatuksena on haastaa vanhat viestinnän näkemykset tuomalla viestintä sinne missä ihmiset ovat ja työskentelevät. Toisin sanoen viestintää tehdään siellä missä työyhteisö tuottaa viestintää ja vaihtaa tietoa päivittäin. Viestinnässä työyhteisen jäsenet nähdään yhdenvertaisina osapuolina, jolloin viestintä ei ole ylhäältä johdettua tai hierarkkista (Juholin 2008, 62.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda ottaa tehokkaasti huomioon nykypäivän viestinnän tarpeet. Joskus muinoin viestintä oli enemmän tiedottamista ja ylhäältä alaspäin liikkuvaa. Tietotyön aikana tämä ei kuitenkaan toimi, vaan viestinnän pitää olla monimuotoisempaa ja osallistavaa yhteistä tekemistä. Uuden agendan mukainen viestintä voidaan nähdä energisoivana elementtinä kun taas vanhanaikainen viestintä oli lamauttavaa ja hierarkkista. Energisoivassa viestinnässä viestintä luo energiaa olemalla yhteisöllinen elementti ja ihmisiä yhdistävä tekijä. Tärkeimmät näkökulmat uuden agendan viestinnässä ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus (Juholin 2008, 58.) Rainmakerissa on jo nähtävissä hieman samankaltaisia elementtejä. Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan blogin kirjoittamiseen, tuomaan esille mielipiteitä ja vaikuttamaan tehokkaasti. Toisaalta vanhaa hierarkkis-

ta ajattelua näkyy paikoittain ja tästä johtuen viestinnän toimivuus vaihtelee eri yksiköiden välillä (Juholin 2008, 62.)

Juholinin viitekehys soveltuu hyvin Rainmakerin strategiaviestinnän pohjaksi koska se hyödyntää viestinnässä foorumeita, jotka ovat Rainmakerin viestinnän kulmakivi. Uuden agendan mukainen tekeminen on myös hyvin lähellä strategian elementtejä, joista voi mainita tässä yhteydessä avoimuuden ja läpinäkyvyyden. Foorumit ovat Rainmakerissa digitaalisia tai fyysisiä eli viestinnässä käytetään joko digitaalisia sovelluksia tai face to face viestintää (Juholin 2008, 62.)

Juholinin (mukaillen 2008, 63) viestinnän viitekehysten kuvailu yksityiskohtaisemmin ja kohdeyritykseen sopivasti

- Isot ja tärkeät asiat: viestitään kaikille vuorovaikutteisesti eli keskustellen, läpinäkyvästi ja ymmärrettävästi. Arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja jaetaan ajatuksia.
- Ajantasainen tieto: tuodaan esille, on yhteinen asia, jonka tuottamiseen kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat. Tietoa on myös saatavilla riittävästi.
- Tunnelma: rento, läpinäkyvä, kannustaa keskusteluun, epäformaali.
- Osallistuminen ja vaikuttaminen: on koko henkilöstön yhteinen viestinnän tehtävä.
- Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen: jatkuvaa palautteen saamista ja antamista, jonka kautta on mahdollista oppia.
- Työnantajamaine: positiivinen maine kehittyy jokaisen työyhteisön jäsenen työskentelyn avulla.
- Foorumien tehokas käyttäminen: hyödynnetään aktiivisesti keskustelua ja digitaalisia kanavia kuten hangouttia, blogia, sähköpostia ja sosiaalista mediaa

Juholin painottaa, että työyhteisö on nykypäivänä organisaatorajojen ulkopuolelle ulottuva yhteisö. Rainmakerille tyypillinen organisaatiokulttuuri mahdollistaa vapaat työolot, jotka tarkoittavat etätönn mahdollisuutta, työaikojen joustavuutta ja monipuolisia työskentelytapoja virtuaalisesta fyysiseen, jotka valikoituvat työntekijän toimenkuvan ja toiveiden mukaisesti. Virtuaalisuus on Rainmakerissa viestinnän keino, jonka avulla päästään keskustelemaan yli organisaatorajojen eri paikkakuntien välillä. Virtuaalisuus on myös viestinnän uudelle agendalle ominaista (Juholin 2008, 63.)

Isoilla ja tärkeillä asioilla tarkoitetaan viitekehyksessä asioita, joilla on suurempi merkitys. Näitä asioita voidaan pitää koko yhteisön asiana, joista keskustellaan kunnes asia on selvinnyt kaikille työyhteisön jäsenille. Strategia on hyvä esimerkki koko yhteisöä koskevasta tärkeästä asiasta. Strategiatyön kehittäminen kuuluu koko yrityksen henkilöstölle ja se vaikuttaa toimintaan kautta linjain. Asioiden merkityksellisyys voi tuki vaihdella esimerkiksi työntekijän ja johdon välillä, joten viestinnän suunnittelussa kannattaa kiinnittää huomiota viestin kohteeseen ja hänen rooliinsa organisaatiossa. Muita isoja asioita voivat olla suu-

ret muutokset toimialalla, arvot, muutokset yrityksen sisällä tai yrityksen asiakasportfoliossa. Kriisit ovat myös tyypillisiä tilanteita, joissa viestinnän merkitys korostuu (Juholin 2008, 66.)

Ajantasainen tieto on viestinnän uudelle agendalle merkittävä tekijä, koska nykypäivänä tietoa pitää olla saatavilla ja hyödynnettävissä tarpeen mukaan ja silloin kun sitä tarvitaan. Rainmakerissa tätä asiaa halutaan kehittää erityisesti strategian näkökulmasta. Henkilöstö tarvitsee lisää tietoa, jotta he voivat omaksua strategian tehokkaammin. Tässä onkin ajatuksena se, että tiedon jakaminen ei ole vain johdon asia, tai tarkasti rajattua toimintaa. Sen sijaan voidaan ajatella, että jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu ja vapaus hankkia tietoa tarvitsemaansa asiaan, jopa organisaation ulkopuolelta, mikäli se on tarpeellista. Tiedon avoimuus nopeuttaa jo itsessään työskentelyä ja antaa ihmisille mahdollisuuden kehittyä. Työssä kehittyminen tiedon avulla, edellyttää myös vastuun ottamista. Jokaiselle yhteisön jäsenelle siirtyy vastuu omaksua ja oppia uusia asioita myös oma-aloitteisista eikä vain pyynnöstä (Juholin 2008, 66-67.)

Tunnelma on tekijä, joka vaikuttaa hyvin paljon kulttuurin kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Viestinnän avulla voidaan vaikuttaa tunnelmaan, ihan jokaisen työntekijän kautta. Tunnelman rentous ja avoimuus kannustaa Rainmakerissa työntekijöitä viihtymään, luovaan tekemiseen ja avoimuuteen. Jatkossa onkin tärkeitä pohtia, millä tavalla viestintä tukee kulttuurille sopivan tunnelman välittymistä kaikille organisaation tasoille (Juholin 2008, 69-70.)

Osallistuminen ja vaikuttaminen ovat koko henkilöstön yhteinen viestinnän tehtävä. Vanhat johtamistavat olivat hyvin hierarkkisia ja päätöksiä tehtiin yleensä vain ylätasolla. Nykypäivänä tarvitaan enemmän osallistavaa päättämistä eli yhdessä vaikuttamista. Toisin sanoen ne työpaikat, jotka ottavat henkilöstön mukaan tekemään isoja päätöksiä menestyvät. Henkilöstö kokee arvokkaana asiana mahdollisuuden tulla kuulluksi ja ymmärretyksi (Juholin 2008, 69.)

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen on jatkuvaa palautteen saamista ja antamista, jonka kautta on mahdollista oppia. Viestinnän avulla työyhteisössä voidaan oppia uusia asioita ja edistää osaamisen kehittämistä kun panostetaan vuorovaikutteiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa konkreettisesti yhdessä tekemistä ja yhdessä olemista keskustellen, ideoiden, antamalla palautetta ja kuuntelemalla. Myös toisen työtä seurata voi oppia tehokkaasti uusia asioita omaksumalla nähtyä ja kuultua (Juholin 2008, 70-71.)

Työnantajamainetta kannattaa kehittää jokaisen työyhteisön jäsenen työskentelyn avulla. Kulttuuri, joka kannustaa ja kuuntelee työntekijöitä, näkyy myös ulospäin hyvänä maineena koska työntekijä on usein organisaationsa oloinen. Jokaisen työntekijän tekemisen laatu näkyy myös asiakkaille ja sidosryhmille. Tästä johtuen jokaisen yhteisön jäsenen asia on edesauttaa omalla toiminnallaan hyvän työnantajamaineen syntymistä (Juholin 2008, 72.) Nykypäivänä digitaalinen media vaikuttaa myös todella paljon työnantajamaineeseen. Esimerkiksi LinkedInissä työstään innostuneet ja motivoituneet työntekijät voivat edistää toiminnallaan näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa.

Foorumien tehokas käyttäminen tarkoittaa sitä, että viestinnässä hyödynnetään aktiivisesti keskustelua ja digitaalisia kanavia. Tämä tarkoittaa Rainmakerissa hangouttia, blogia, linkediniä, twitteriä, sähköpostia ja sosiaalista mediaa tällä hetkellä. Juholinin (2008, 72) mukaan foorumi ei ole sama asia kuin kanava. Foorumi on tila, johon tullaan keskustelemaan. Foorumit toimivat tiedon vaihdannan paikkana moneen suuntaisesti. Toisin sanoen foorumit ovat avoimia paikkoja, johon jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa (Juholin 2008, 73.)

5 Hankkeen toteutus

Rainmakerin strategiaviestinnän kehityshanke toteutettiin käyttämällä johtoryhmän haastatteluissa kvalitatiivista teemahaastattelua ja henkilöstökysely käyttämällä kvantitatiivista lomakekyselyä. Näiden kahden tutkimusmenetelmän avulla selvitettiin millaisen strategiaviestinnän viestintäsuunnitelman yritys tarvitsee, jotta strategiatyötä voidaan kehittää.

5.1 Kvalitatiivinen teemahaastattelu

Teemahaastattelu kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen kategoriaan. Haastattelut ovat tutkimustyylille tyypillisiä ja tehokkaita menetelmiä, joiden avulla mennään lähelle tutkimuksen kohdetta kuten esimerkiksi johtajaa, esimiestä tai toimihenkilöä. Teemahaastattelu sopi hyvin strategian tutkimiseen koska tutkimuskysymyksistä pystyttiin tekemään avoimia. Viestinnän kehittämisessä kannatti hyödyntää avoimia kysymyksiä koska lähtökohtaisesti halusin löytää uutta tietoa, mielipiteitä, kokemuksia ja tapoja, joilla viestintää voidaan kehittää aikaisempaan nähden. Tarkasti rajatut kysymykset olisivat heikentäneet monipuolisten kokemusten keräämistä ja analysointia. Laadullinen tutkimus on yleensä hyvin prosessipitoista tutkimusta ja aineiston analysointi on aineistolähtöistä. Aaltola & Valli ovat luonnehtineet laadullista tutkimusta jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi ja ongelmanratkaisusarjaksi (Aaltola & Valli 2001, 68-69). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä elementtejä ovat Tuomen (2007,98) mukaan ymmärtävän tutkimuksen olemus, ihmistieteellinen tutkimus, fenomenologishermeneuttinen näkökulma, kriittinen teoria, yhdysvaltalainen perinne, pehmeä tutkimus ja postmodernin tieteen näkökulmat.

Teemahaastattelu on haastattelua, jonka avulla tutkitaan valittua kohdetta tai ilmiötä kuten esimerkiksi strategiatyötä. Rainmakerissa tutkimuksen kohteena olivat strategiatyö, strategiaviestintä ja yrityskulttuuri, joiden toimivuutta ja kehitystarpeita kartoitettiin teemahaastattelun avulla. Haastattelun ideana oli suunnitella ensin teemat, joihin liittyen tietoa haluttiin hankkia haastateltavilta henkilöiltä. Haastattelussa hyödynnettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta pystyttiin varmistamaan tutkittavan asian tai haastateltavan kohteen näkemykset. Kun teemat olivat selvät, haastattelut käytiin tutkimuksen kannalta sopivan kokoisena otannan kanssa eli johtoryhmää haastatellen. Haastattelut sisälsivät avoimia kysymyksiä, jotka olivat kaikille haastateltaville samat mutta järjestys saattoi kuitenkin hieman vaihdella riippuen siitä miten keskustelu eteni (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Johtoryhmän haastatteluissa käytettiin kolmea teemaa, jotka olivat tutkimustyön kannalta oleelliset. Teemat olivat strategia, viestintä ja yrityskulttuuri ja ne jaettiin tutkimuskysymysten mukaisiin osioihin haastattelun rungoksi (Liite 2.)

Haastattelumuotona teemahaastattelu oli käytettävyydeltään joustava, koska se mahdollisti avoimen dialogin käymisen haastateltavan kanssa ja antoi myös mahdollisuuden joustaa haastattelun etenemisen mukaisesti. Keskustelua pyrittiin käymään avoimesti ja keskustelun omaisesti niin, että teemoja otettiin esille tilanteeseen sopivassa järjestyksessä. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastatteluissa tuotiin esille rikasta tietoa yrityksen strategia-työn kehittämiseksi. Haastattelun tukena käytettiin avainsanalistaa ja lyhyitä muistiinpanoja, jotka auttoivat muistamaan teemojen pääasiat ja sisällön (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Taulukko 2. Haastattelu tyyppien vertailua (mukaillen VPKK 2008)

	Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu	Avoin haastattelu
Kysymysten muotoilu	Kiinteä	Suosituskysymyksiä	Vapaa
Kysymysalue	Tiukasti määritelty	Pääpiirteittäin määritelty	Vapaa
Osallistujamäärä	Suuri	Melko pieni	Pieni
Kustannus yksikköä kohden	Pienehkö	Suurehko	Suurehko
Työmäärä analyysivaiheessa	Melko pieni	Suuri	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Voi olla pieni	Välttämättä suuri	Välttämättä suuri
Saatu tieto	Pintapuolinen	Syvä	Syvä

Taulukossa 2 esitellään teemahaastattelun elementtejä verrattuna avoimeen haastatteluun ja lomakehaastatteluun. Aiheen mukaiset suosituskysymykset otettiin käyttöön, pitkälle määritellyt kysymysalueet eli teemat määriteltiin tutkimuskysymyksien mukaisesti, melko pieni osallistujamäärä johtui haastattelun kohderyhmästä eli johtoryhmästä, kustannukset yksikköä kohden jäivät kohtuullisen pieniksi, analysoinnin työmäärä oli suuri verrattuna lomakehaastatteluun. Tutkijalta edellytettiin teemahaastattelua tehdessä aktiivista sitoutumista tutkimuksen tekoon mutta myös mahdollisuutta kerätä tutkimuksen avulla erittäinkin syvää tietoa tutkitusta teemasta (VPKK 2008.) Teemahaastattelussa päästiin lähellä johtoryhmää ja näin haastattelusta luotiin vuorovaikutteinen tilanne, jossa haastateltava koki olevansa merkityksellinen ja sai ilmaista henkilökohtaiset mielipiteet koke-
muksien ja ammattitaidon perusteella (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105.)

5.2 Haastattelut ja aineiston analysointi

Teemahaastattelut tehtiin yrityksen johtoryhmälle, koska johtoryhmällä oli monipuolinen kokemus johtamistyöstä ja yrityksen strategia-työn tilanteesta. Johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, myynti- ja markkinointijohtaja, bisneskonseptien johtaja, palvelutuotannon johtaja ja henkilöstöpäällikkö. Toimitusjohtajan näkökulmat oli tärkeitä tutkia koska hänel-

lä oli paras käsitys yrityksen ison kuvan toiminnan tavoitteista ja tulevaisuuden suunnasta. Myynti- ja markkinointijohtaja oli sen sijaan vastuussa omalta osaltaan yrityksen strategian suunnittelusta ja erityisesti siihen liittyvän kulttuurin kehittamisestä ja kulttuurin johtamisesta. Palvelutuotannon johtajaa haastateltiin, koska hänellä oli paras näkemys palvelutuotannon strategiatyön tarpeista ja nykytilasta. Bisneskonseptien johtajalla oli sen sijaan paras näkemys asiakkaiden kohtaamisesta konseptien myynnissä ja asiakasyhteistyössä, jossa strategian merkitys, onnistumiset ja puutteet näkyivät hänelle selkeästi. Henkilöstöpäällikkö oli projektissa aktiivisesti mukana ja antoi hyvän lisän henkilöstön johtamisen kokemusten kautta kehitystyön tueksi. Henkilöstöpäälliköllä oli myös erittäin hyvä näkemys siitä, miten yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia pitää kehittää ja mitkä kehitystarpeet ovat käytännössä.

Haastattelut järjestettiin yrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Haastattelut kestivät noin tunnin haastateltavasta riippumatta. Haastattelut pidettiin neuvotteluhuoneessa, jossa keskustelun oli mahdollista olla luottamuksellista ja ympäristö oli rauhallinen. Ensin kerättiin aineisto viiden haastattelun avulla, sitten data koottiin yhteen ja tallennettiin kokonaisdataksi, jonka jälkeen aineistoa lähdettiin analysoimaan kysymys kerrallaan. Data oli avoimeen keskusteluun perustuvaa. Haastatteluissa käytettiin apuna kirjallisia muistiinpanovälineitä sekä lisäksi iPhonen nauhuria. Koska pyrittiin luomaan sisältörikas ja monipuolinen keskustelu, oli erittäin haastavaa kirjoittaa kaikkia tärkeitä yksityiskohtia ylös. Strategian viestintäsuunnitelman aikaan saamiseksi haastattelujen dataa analysoitiin tutkimuskysymyksien teemojen mukaisesti, jotta löydettiin viestintäsuunnitelman kannalta oleelliset asiat. Tutkimuksen toteuttamista suunniteltaessa huomattiin, että oli järkevää kiinnittää huomiota tutkimuskysymyksien muotoiluun sekä selvittää pyrittiinkö tutkimuksella löytämään johtopäätöksiä ja ratkaisuja, jotka perustuvat kerättyyn aineistoon (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39.) Taulukossa 3 (Haikonen 1999) kuvataan osuvasti tutkimuksen etenemistä, kun käytetään teemahaastattelua tiedonhankintaan. Ensin datalle tehtiin litterointi, jonka jälkeen tietoa luokiteltiin ja lopuksi muodostettiin johtopäätökset.

Taulukko 3. Tutkimuksen kulku (Haikonen 1999)

Aineiston hankinta					
	Käsittely	Analysointi	Johtopäätökset	Argumentointi	
Teemahaastattelu: kvalitatiivinen aineisto	Litterointi	Jäsentely, luokittelu	Aineiston sisältö	Suorat ja epä- suorat lainaukset	R A
	----- Litterointi	-Koodaus luokkiin	Lukuarvot	Taulukot	P O R T
Kyselylomake: kvantitatiivinen aineisto	Koodaus	Frekvenssit Keskiarvot Tilastolliset testit	Lukuarvot	Taulukot	O I N T I

Aineiston analysoinnissa käytettiin olemassa olevia hyväksi koettuja tapoja koska luokittelu ja litterointi sopivat aineiston tutkimiseen. Tärkeintä oli ottaa huomioon, että aineiston analysoinnissa oli käytössä järkevä ja systemaattinen toteutustapa. Ennen analysointia pohdittiin millainen tutkimusongelma on ja millaisia ominaisuuksia aineistolla on (Henttonen 2008).

Teemahaastatteluun liittyvä aineisto purettiin kerralla ja käytiin läpi kokonaisuudessaan. Tavoitteena oli, että aineisto saatiin purettua sellaiseen muotoon, joka oli tutkimukseksi kelpuutettavaa. Aaltola & Valli kehottavat kiinnittämään huomiota aineiston analyysissä valintojen tekemiseen, jotka ohjaavat analysointia. Analysoinnin alkaessa he suosittelevat vastaamaan kysymykseen ”mitä varten aineistoa kerätään”. Analysointikeinoja ovat esimerkiksi grounded theory, teoriasidonnainen analysointi tai aineistolähtöinen analysointi. Aineiston analysointia helpottaa tematisointi tai teemoittelu, jossa teemat jaetaan ryhmiin ja aineistosta etsitään tutkimuskysymyksien kannalta oleellisia aiheita ja näkökulmia. Näin tehtiin myös tässä kehittämisprojektissa (Aaltola & Valli 2007, 161-173).

5.3 Teemahaastattelun haasteet ja riskit

Teemahaastattelu oli hyvä tapa työstää tutkimusaiheita, mutta se vei myös paljon aikaa ja energiaa koska tutkimuksen aikana sen etenemistä oikeaan suuntaan kannatti pohtia useampaan otteeseen. Haasteeksi muodostui se, että tuloksia oli vaikea todentaa sellaiseen muotoon, joka toi tutkittavalle teemalle riittävästi laadukkuutta (Iro research and consulting 2013.)

Toinen haastava tema tutkimuksen tekemisen kannalta oli luotettavuuden näkökulma. Tutkimuksen piti olla lopputuloksestaan mahdollisimman luotettava, sekä havainnoiltaan

puolueeton. Näin ollen tutkimusta tehdessä piti pyrkiä siihen, ettei haastattelija antanut omien kokemusten vaikuttaa kuulemaansa tietoon, jota kerää haastatteleamalla. Haastattelijan omien näkemysten esille tuonti olisi saattanut vaikuttaa haastateltavan mielipiteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131-133.) Haastattelut voitiin tehdä vain kerran, joten haastatteleluun ei voinut palata myöhemmin ja tehdä lisäkysymyksiä, joilla olisi voitu tarkentaa vastauksia. Teemahaastattelun tekeminen vaati siis erityisen hyvää valmistautumista ja pohdintaa siitä, mikä on tarpeellista tietoa tutkimuksen onnistumisen kannalta (Aaltola & Valli 2007, 198.)

5.4 Kvantitatiivinen lomakekysely

Opinnäytetyölle tehtiin tammikuun alussa kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusstrategia yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kvantitatiivinen lomakekysely kohdistui tässä opinnäytetyössä henkilöstöön. Yrityksessä on omia toimihenkilöitä 120 kappaletta, jotka elävät yrityksen strategiaa, joten se määritteli myös kokonaisotannan käyttämisen. Kokonaisotanta oli toimiva, koska se mahdollisti henkilöstön osallistumisen projektiin.

Tarja Heikkilän (Heikkilä 2014) mukaan kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta ja se kuuluu empiirisen tutkimuksen piiriin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä toteuttaa lomakekysely, niin kuin tässäkin opinnäytetyössä. Lomakekyselyn lisäksi voidaan tehdä survey tutkimuksia, nettikyselyjä, strukturoituja haastatteluja, kokeellista tutkimusta tai havainnoimista. Määrällinen tutkimus keskittyy yleensä vastaamaan kysymykseen miksi, missä, kuinka usein tai paljonko. Tutkimus on numeerista eli tutkittavaa asiaa tulkitaan numeroidun tiedon perusteella, prosenttien avulla ja otoskoot voivat olla isoja (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan viestinnän, strategiatyön ja kulttuurin lähtötilanne opinnäytetyötä koskevassa yrityksessä (Heikkilä 2014.) Tutkimus selvitti tässä tapauksessa yrityksen työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia. Viestinnän kehittämisessä piti ottaa huomioon työntekijöiden mielipide, koska ensin piti selvittää millä tavalla strategiviestintä toimi nykyhetkessä ja vasta sen jälkeen lähdettiin miettimään uusia toimenpiteitä viestinnän tehostamiseksi. Henkilöstöltä kysyttiin lomakekyselyn avulla asioita, joita kysymällä pystyttiin vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan (Heikkilä 2014.)

Lomakekyselyn teemat olivat samat kuin teemahaastattelussa, koska tällöin tutkimus noudatti työlle ominaista rakennetta ja oli selkeä kokonaisuus. Kulttuurin osuus lomakekyselyssä jäi teemahaastattelua kapeammaksi kuitenkin. Lomakekysely löytyy työn ohesta liitteenä (Liite 3.)

Lomakekyselyn teemat:

- Alakysymys 1. Miten henkilöstö ja johto kokevat ja ymmärtävät strategian tällä hetkellä?
- Alakysymys 2. Minkälaisena johto kokee yrityskulttuurin?
- Alakysymys 3. Millä tavalla henkilöstö voidaan osallistaa strategiatyöhön?
- Alakysymys 4. Miten hyvin yrityksen viestintä tukee strategiatyötä?
- Alakysymys 5. Miten viestintää voidaan kehittää?

Lomakekyselyllä selvitettiin millä tavalla henkilöstö ymmärsi yrityksessä käytössä olevan strategian. Tutkimuksen kannalta oli erittäin tärkeitä tarkastella millaista sisältöä strategaviestintä tarvitsi. Yrityskulttuurin nykytilan selvittämisessä päästiin kiinni kulttuurin toimivuuteen. Uudessa yrityksessä pyrittiin murtamaan vanhat yrityskauppojen myötä mukana tulleet kulttuurit, jotta saatiin luotua yksi yhtenäinen yrityskulttuuri.

Toimeksiantajayrityksessä pyrittiin strategiaan, joka mahdollisti ihmisten sitoutumisen työhön. Strategiatyön viestintään haluttiin osallistaa henkilökuntaa, joten kyselyn avulla selvitettiin halusiko henkilöstö osallistua strategiatyöhön. Yrityksen johtoryhmä ei halunnut pakottaa työntekijöitä strategiatyöhön, vaan sen tuli tapahtua vapaaehtoisesti. Viestinnän toimivuutta selvitettiin koska haluttiin tietää onko yrityksen viestintä riittävän selkeätä ja tavoittiko se kohderyhmät. Kyselyssä vastattiin viimeiseen alakysymykseen, koska tutkimuksen tueksi tarvittiin tietoa henkilöstön toiveista viestinnän kanavien ja viestinnän sisällön määrittämiseksi (Heikkilä 2014.)

Lomakekyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen. Kysymyksiä mietittiin jo aikaisemmin yhdessä johdon kanssa ja pyrittiin asettumaan työntekijän tasolle, jotta löydettiin oikea muoto kysyä asiaa niin, että se on helppo ymmärtää. Kysymyksistä pyrittiin myös tekemään lyhyitä ja yksiselitteisiä kysymyksiä, joissa kysyttiin vain yhtä asiaa. Lomake suunniteltiin ensin teemoittain, sen jälkeen kysymyksiä muokattiin yritykselle sopiviksi, jonka jälkeen kysymyksille määritettiin vastausmuodot. Kysely siirrettiin Webropoliin, josta se lähetettiin ensin projektin yksiköiden yhteyshenkilöille testikyselynä. Ensimmäisen testikierroksen jälkeen kyselyä muokattiin saadun palautteen perusteella. Testikyselyllä haluttiin myös osallistaa projektin yhteyshenkilöitä antamaan palautetta ja esittämään toiveita strategiatyön kehittämiseksi. Testikierroksen jälkeen tehtiin varsinainen kysely testatulla lomakkeella. Kyselyn kohderyhmälle annettiin vastausaikaa viikon verran. Viikon aikana työntekijöitä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta muutamia kertoja koko henkilöstöä koskevalla uutiskirjeellä, yksikön päälliköiden toimesta ja hangoits uutisilla. Tällä tavalla kyselylle saatiin riittävästi näkyvyyttä ja vastausprosentti riittävän korkeaksi.

Lomakekyselyssä kysyttiin valintakysymyksiä, joissa vastaaja valitsi useamman vaihtoehdon väliltä. Kyselyssä käytettiin myös asteikkoja (Heikkilä 2014.) Kyselyyn määritettiin yrityksen aikaisempien kyselyiden vertailtavuuden vuoksi sama asteikko. Vastausmallissa vastaaja valitsi sopivan vaihtoehdon alla olevan esimerkin mukaisesti:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Lisäksi kysyttiin monivalintakysymyksiä, jossa vastaukseksi pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Tällä tavalla selvitettiin esimerkiksi työntekijöiden toiveita viestinnän työkaluista. Kyselyssä oli myös kaksi kysymystä, joihin vastaajille ei annettu valmiita vaihtoehtoja, koska vastaajaa ei haluttu ohjata millään tavalla. Nämä kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastauksen sai kirjoittaa omin sanoin. Kysymyksiin oli vaikeampi vastata mutta toisaalta ne selvittävät tutkittavaa asiaa tehokkaasti. Kysymykset selvittivät strategian ymmärrystä, joten haluttiin tietää mitä vastaaja vastaa omin sanoin. Lomakekyselyssä käytettiin myös hyväksi kouluarvosana-asteikkoa 4-10. Asteikko oli yritykselle tuttu aikaisemmista kyselyistä, joten se koettiin vertailukelpoisimmaksi vaihtoehdoksi. Vastaus pyydettiin seuraavasti: anna väittämälle kouluarvosana asteikolla 4-10.

5.5 Aineiston analysointi

Lomakekyselyn dataa analysoitiin niin, että siitä saatiin selville vastausten erot yksiköiden välillä ja kokonaisotannon tulokset. Lisäksi dataa analysoidaan niin, että siitä kävi ilmi, valtavirran mielipiteet strategian toimivuudesta, viestinnästä ja yrityskulttuurista. Lomakekyselyn dataa oli helppo kerätä webropolista tehokkaasti. Vastauksista tarkasteltiin niiden keskiarvoja ja keskihajontaa. Keskiarvon tarkastelu auttoi selvittämään mikä oli yleisin mielipide kysymyksen suhteen, jotka painottuivat mielipiteisiin. Aineistoa lajiteltiin tiettyjen muuttujien kuten yksikön mukaisesti. Yksikkökohtaiset vastaukset oli tärkeitä erottaa toisistaan koska työtyytyväisyydessäkin oli todettu olevan isoja vaihteluja eri yksiköiden välillä. Pääkaupunkiseudun tulokset olivat olleet maakuntia paremmat, joten halusin nähdä tuliko lomakekyselyssä sama asia esille, kun tutkittiin viestinnän ja strategiatyön toimivuutta. Toisaalta myös haluttiin tutkia koettiin kulttuuri työntekijälle sopivaksi. Lomakekyselyssä tutkittiin kokemuksia ja mielipiteitä esim. kysymällä onko strategia (yrityksen tulevaisuuden suunta) helppo omaksua.

Lomakekyselyn tulokset käytiin ensin läpi johdon kanssa ja tämän jälkeen tulokset näytettiin projektin yksiköiden yhteyshenkilöille. Lomakekyselyn tulosten esittämistä varten käytet-

tiin webropolista erilaisia raportteja, graafeja ja taulukoita, joiden avulla tulokset havainnollistettiin. Tämän jälkeen lomakekyselyn tuloksia ja teemahaastattelun tuloksia verrattiin toisiinsa ja näiden päätelmien perusteella laadittiin viestintäsuunnitelma.

5.6 Viestintäsuunnitelman toteuttaminen

Viestintäsuunnitelman toteuttaminen aloitettiin käynnistämällä projekti, valitsemalla sopivat tutkimusmenetelmät ja osallistamalla yksiköt mukaan kehitystyöhön. Jokaisesta yksiköstä valittiin projektille sopiva yhteyshenkilö, joka seurasi projektin etenemistä, antoi palautetta ja ideoita kehitystyötä varten. Myös valmis viestintäsuunnitelma annettiin muutamille yksiköiden yhteyshenkilöille arvioitavaksi.

Ensin tehtiin viisi kappaletta teemahaastatteluja. Haastattelujen analysoinnin jälkeen, nähtiin hyvin selkeästi johtoryhmän tarpeet viestintäsuunnitelman laatimiselle. Johtoryhmän haastattelujen analysoinnin jälkeen tehtiin henkilöstökysely, jonka avulla kartoitettiin henkilöstön toiveet ja tarpeet viestintäsuunnitelman laatimiseksi. Henkilöstöä tiedotettiin jo ennen henkilöstökyselyn julkaisua projektin sisällöstä ja tavoitteista tekemällä video, jossa henkilöstöpääällikkö esitteli projektiin mukaan otetun opiskelijan ja itse projektin. Henkilöstö pidettiin myös aktiivisesti tietoisena henkilöstökyselystä. Kyselyä mainostettiin ennen sen julkaisua ja kyselyn vastausaikana, jotta mahdollisimman monta työntekijää saatiin vastaamaan kyselyyn. Henkilöstökyselyn tulokset analysoitiin ja käytiin läpi kahden johtoryhmän jäsenen kanssa, jotka osallistuivat projektiin toimeksiantajan edustajina. Näiden kahden tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen tarkasteltiin viestinnän uuden agendan mukaista viitekehystä. Kokonaisuuden hahmottamisen jälkeen viestintäsuunnitelman osat hyväksyttiin toimeksiantajalla ja tämän jälkeen aloitettiin viestintäsuunnitelman laatiminen.

Viestintäsuunnitelma koostettiin johdannosta, joka avaa lukijalle suunnitelman sisältöä ja herättää mielenkiintoa viestintäsuunnitelman lukemiseen. Johdannon jälkeen viestintäsuunnitelmaan määritettiin tavoitteet, joita olivat strategiatyön muuttaminen suunnitelmallisemmaksi kokonaisuudeksi, jonka avulla jokainen työntekijä pystyy omaksumaan ja ymmärtämään strategian aikaisempaa paremmin. Viestintäsuunnitelmaa päätettiin käyttää koko yrityksessä johdosta toimihenkilöihin koska strategia nähtiin Rainmakerin yhteisenä asiana.

Strategisen viestintäsuunnitelman tarkoituksena oli kehittää ja tehostaa strategiatyötä viestinnän keinoin. Viestintäsuunnitelmassa kuvailtiin strategiaa sen kirkastamiseksi ja selkeyttämiseksi. Strateginen viestintäsuunnitelma tarkensi myös Rainmakerin kulttuurin

kehitystarpeet ja viestinnän toimivuuden tehostamisen toimenpiteet. Strategian toiminnallisten ja taloudellisten puitteiden kuvaus tarkensi strategiaa sitä jalkauttaville managereille ja auttoi vielä tarkentamaan strategian ydinasioita. HR- strategia kuvattiin viestintäsuunnitelmassa tiivistetysti, jotta se on helppo ymmärtää ja omaksua osana strategiaa. Strategian pääviestit sen sijaan kiteyttivät mitä pääviestit ovat ja mikä niiden tehtävä on. Strategian ja kulttuurin kiteytyksellä tehtiin yrityksen tapaan visuaalinen kokonaisuus strategiasta, kulttuurista ja niiden tavoitteista vuoteen 2020 mennessä. Kuvaus auttoi hahmottamaan strategian ja kulttuurin kokonaisuutena.

Strategisen viestintäsuunnitelman käyttöönotossa määriteltiin tarkemmin, miten käyttöönotto tehdään pääpiirteissään. Käyttöön oton aikataulu ja kvartaalisuunnitelma antoivat managereille selkeän kuvan aikataulullisista tavoitteista. Kohderyhmissä määriteltiin keitä yrityksen toimihenkilöitä strateginen viestintäsuunnitelma koskee. Kohderyhmien kuvauksen avulla managerit näkevät, millä kohderyhmille he jalkauttavat viestintäsuunnitelman.

Lisäksi suunnitelma määritteli strategiaviestinnän foorumit, niiden keinot, tavoitteet ja vastuut sekä antoi ohjeet pääpiirteissään foorumien käyttöönotolle. Strategisen viestintäsuunnitelman avulla managerit tarjoavat tulevaisuudessa hyvät olosuhteet henkilöstön motivoitumiselle strategiatyöhön, suunnitelma auttaa johtamisen palvelukulttuurin kehittymistä ja antaa myös henkilöstölle aidon mahdollisuuden osallistua, vaikuttaa ja ottaa vastuuta strategiatyössä sekä viestinnässä.

6 Tulokset

Tulokset kappaleessa tarkastellaan teorian näkemyksiä, millaista tietoa saatiin haastatteleamalla johtoryhmää ja mitä mieltä henkilöstö oli kehitettävistä asioista. Tuloksien avulla luotiin uusi strategisen viestinnän suunnitelma.

6.1 Johdon näkemys strategiatyöstä

Teemahaastattelun tulokset koostettiin listaamalla kunkin vastaajan kysymyskohtaiset vastaukset allekkain. Listauksesta koostettiin kysymyskohtainen tulos, teemoittelu ja päätelmät, joiden perusteella muodostettiin kokonaiskuva johtoryhmän haastattelujen tuloksista. Tuloksien tarkastelu tapahtui pääosin tutkimuskysymyksien mukaisesti.

Rainmakerin johtoryhmän työskentelyä ohjasivat strategiatyön ketterät näkökulmat, jotka pyrkivät nostamaan yrityksen alansa edelläkävijäksi ja huomioimaan asiakkaan tarpeet sekä kilpailutilanteen. Kuten Hämäläinen ym. (2016, 70) sanovat strategiaa voidaan tehdä myös visionäärisellä tavalla eli näyttämällä suuntaa uudella tavalla tehdä asioita. Vastauksista voitiin nähdä, että johtoryhmä ymmärsi strategian yhdensuuntaisesti mutta kukin haastateltava peilasi strategiaa omaan työhön, yrityksen kilpailuetuihin ja omaan ydinosaamiseen nähden. Johtoryhmä oli yhtä mieltä siitä, että johtamistyö ohjautuu strategian mukaisesti mutta vastausten perusteella strategiatyön näkökulma vaihteli hieman johtajan toimenkuvasta riippuen. Myynti- ja markkinointi johtaja kuvasi strategiatyötä seuraavasti:

”Olen ihminen joka ohjautuu strategiasta, pitää strategiaa tärkeänä. Toteutan strategiaa koko aika, yritän saattaa vision kaikkien tietoon puhumalla siitä päivittäin, nostamalla aiheen esiin keskusteluissa päivittäin” (Aittamäki 24.1.2017.)

Strategia oli mukana kaikessa tekemisessä pienistä isoihin asioihin, mutta kuitenkin rajasi toimintaan liittyviä asioita. Johtoryhmän näkökulmasta katsottuna strategiatyö ei ollut vain johdon tehtävä vaan se kuului koko organisaation vastuulle. Neljä viidestä vastasi, että strategian pitäisi olla mukana käytännössä katsoen kaikessa tekemisessä, jotta voidaan tehdä päätöksiä, jotka perustuvat missioon. Johtoryhmän päätöksiä taustalla missio vaikutti vahvasti. Toisaalta myös liiketoiminnan tavoitteet, toimenkuvien ja vastuiden selkeys koettiin tärkeiksi. Strategia näkyi esimerkkien kautta johtoryhmän työssä strategiasta puhumalla, jatkuvan oppimisen teemana, esimiehien kouluttamisena, työntekijöiden auttamisena arjessa ja henkilöstön sekä asiakkaiden tyytyväisyyden jatkuvana parantamisena (Hämäläinen ym. 2016, 75.)

Johtoryhmän mielestä strategian tuli näkyä Rainmakerin henkilöstön arjessa kahdella eri tavalla eli asiakasnäkökulman ja työntekijä näkökulma kautta. Riippuen työntekijän tasosta, jokaisen työntekijän tekemisen pitäisi olla strategista tekemistä, oman toimenkuvan ymmärtämistä, tuotettavan palvelun tuntemista, asiakaslupauksien pitämistä ja työn tekemistä asiakkaita varten.

Strategiatyössä johtoryhmä tunnisti useita puutteita ja onnistumisia. Puutteiden lista oli onnistumisia pidempi. Yhtäläisiä puutteita olivat viestinnän tavoittamattomuus, eli se että viestintä ei tavoita tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä ja strategian ymmärtämisen puute. Strategiatyössä oli myös huomattu, että strategia näkyi eri yksiköissä eri tavalla tai sen näkyvyys vaihteli yksiköiden välillä. Strategiatyötä pitäisikin näin ollen kehittää entisestään ja puhua siitä aktiivisemmin, jotta kilpailukykyä voidaan kasvattaa strategian näkymisen vahvistamisen kautta (Hämäläinen ym. 2016, 75.)

Strategiatyön onnistumiset näkyivät johtoryhmän mielestä tekemisen meininkinä ja uskalluksena tehdä asioita toisin ja mukautua nopeasti. Strategiatyön kehittämistä johtoryhmä ideoi hyvin samankaltaisin näkökulmin. Strategiasta puhuminen tai siitä keskustelu henkilöstön kanssa koettiin kaikista tärkeimmiksi ja yhtenäisimmiksi näkökulmiksi.

Keskustelun rinnalle johtoryhmä nosti esille myös seuraavia kehitysnäkökulmia:

- Strategia intohimon kohteeksi
- Kehitetään strategiaa jatkuvasti luomalla siitä viitekehys, jota tarkennetaan matkalla
- Esimiehet seisomaan strategian taakse
- Innostajat mukaan strategiatyöhön
- Strategian mukaista tekemistä ja aktiivista pohdintaa strategiasta

6.2 Johtoryhmän näkemys yrityskulttuurista

Johtoryhmällä oli yhtenäinen mielipide tämän hetkisestä kulttuurista. Kulttuuri koettiin hajaantuneeksi, sekavaksi, monipuoliseksi ja pirstaloituneeksi. Myynti- ja markkinointijohtaja kuvaili kulttuurin tilaa ytimekkäästi ja selkeästi:

”Kulttuuri on kahden tai kolmenlainen koska takana on yrityskauppoja, mutta tällä hetkellä vanhat kulttuurit ovat muuttumassa kohti yhtä yhteistä” (Aittmäki 24.2.2017.)

Hajaantunut kulttuuri johtui siitä, että Rainmaker perustettiin useammasta yrityksestä, jossa jokaisessa oli oma tapa tehdä asioita. Kokemuksien mukaisesti kulttuuri oli kuitenkin yhtenäistymässä pikkuhiljaa. Rainmakerille sopiva kulttuuri näkyi parhaiten pääkaupunki-seudun tiimeissä ja tuli esille Taulukon 4 mukaisesti:

Taulukko 4. Kulttuurin toimivat elementit

Hyvää henkeä ja ihmisten vapautumista koska sekalaisia prosesseja on poistettu käytöstä
Jokainen hoitaa oman tonttinsa
Kulttuurilla korvataan kontrollia ja näin ihmiset motivoituu tekemään työtä
Luodaan olosuhde, jossa työntekijä voi motivoitua
Ihmisistä välitetään ihmisinä, jokainen saa olla oma itsensä
Luotetaan ihmisiin, ilman hierarkiaa
Viihtyisä ympäristö pitää olla
Jokainen voi rakastaa omaa työtään
Jokainen saa tehdä oman työnsä niin kuin kokee sen itse parhaaksi
Uskalletaan tehdä ja ottaa vastuuta
Avoimuus, vapaus, meillä ei ole kovaa kontrollia ja kuria
Ihmiset pystyvät vaikuttamaan, riippuen tietysti työtehtävistä
Sääntöjä ei tehdä sääntöjen vuoksi
Etätöitä saa tehdä ilman rajoituksia
Luottamuksen ja avoimuuden kulttuuri
Yksinkertaistetaan ja selvennetään tekemistä
Halutaan kehittyä jatkuvasti

”Tekemällä ei väittämällä” strategian pääviesti näkyi Rainmakerin johtoryhmän mukaan kaikista eniten käsityöläisyyden tekemisen tyylinä, joka näkyy myös asiakkaalle. Asiakas kohdataan sillä ajatuksella, että ensin pyritään tekemään näytöt ja vasta sen jälkeen keskustellaan ja neuvotaan. Rainmakerin johtoryhmä oli yhtenäisesti sitä mieltä, että yritys ei halua olla konsulttitalo vaan eroaa niistä tekemisen kautta. Tekeminen tarkoittaa esimerkiksi vastuun ottamista, luottamuksen lunastamista, nopeiden ratkaisujen tekemistä ja ketteryyttä.

Strategian pääviestiä ”kulttuuri korvaa kontrollin” johtoryhmä kuvaili muutamien näkökulmien kautta. Kaikkien johtoryhmän jäsenten näkökulmat erosivat hieman toisistaan mutta siinä oltiin kuitenkin yhtä mieltä, että Rainmakerissa ei tarvita turhaa kontrollointia koska toimiva kulttuuri ohjaa työtä riittävästi ideaalissa tilanteessa. Kontrollointia pyritään välttämään, jotta jokaisella on mahdollisuus tehdä asiat omalla tavalla. Tekemisen meininki nousi myös vastuksissa esille useamman kerran. Sanontaa pidettiin myös haastavana koska se voi tarkoittaa sitä, että yrityksessä ei ole sääntöjä mutta asia ei ole näin käytän-

nössä. Ihmisten on tarkoitus ymmärtää iso kuva ja omat vastuut, jolloin kontrolliin ei tarvitse käyttää aikaa. Toisaalta kontrollista luopuminen edellytti palvelutuotannon johtajan mielestä luottamusta esimiesten ja alaisten välille.

Mission ”jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään” tulisi näkyä johtoryhmän mielestä henkilöstön arjessa ja johtamisessa oikeanlaisena asenteena. Johtoryhmän vastauksista yli puolet painotti sopivaa asennetta ja ajattelutapaa tärkeinä. Jokaisella työntekijällä nähtiin olevan mahdollisuus vaikuttaa keskustelemalla ja tuomalla esiin mielipiteitä työn mielekkyydestä. Jokaisen työntekijän oli myös mahdollista vaikuttaa siihen, millä tavalla suhtautuu työhönsä, luoko luottamusta itseensä ja muihin, omaako asennetta ja avoimuutta keskusteluun ja suhtautuuko työhönsä siitä kiinnostuen. Johtoryhmän mielestä Rainmakerin strategia tuki yrityskulttuurin kehittymistä toivottuun suuntaan yksimielisesti. Strategiaa piti kuitenkin työstää vielä lisää etenemällä pienin askelin, jotta strategia näkyy kaikilla tasoilla ja kasvattaa bisnestä. Onnistunut yrityskulttuuri näkyi Rainmakerissa neljän johtajan mielestä parhaiten myynnin tiimissä. Myynnin tiimissä työntekijät ovat rentoja, tiimissä ei ole vaihtuvuutta, ihmiset ovat innoissaan ja työnimussa sekä rakastavat työtään. Henkilöstöpäällikkö totesi, että tiimin onnistunut kulttuuri johtui markkinointi- ja myyntijohtajan onnistuneesta kulttuurin johtamistyöstä.

Kulttuurin onnistumisista johtoryhmä halusi viestiä henkilöstölle avoimesti ja monikanavaisesti. Johtoryhmä painotti tasapuolisesti viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toimivana tapana viestiä. Myös henkilöstön oli tärkeätä osallistua viestintään. Kulttuurin hyvistä ja kehitettävistä asioista pitäisi puhua avoimesti koska avoimuudella voidaan luoda luottamusta. Samoin onnistumiset ja asiakasmenetykset olivat tärkeitä asioita viestinnässä. Videoviestintää kolme johtajaa piti hyvänä tapana viestiä kulttuurin onnistumisista ja haasteista koska video on hyvä tapa tuoda kasvot esille ja sen avulla on mahdollista jalkauttaa strategiaa tehokkaammin. Kulttuurin johtoryhmä kuvaili, jopa hieman tulevaisuuskeskeisesti. Hyvin paljon kiinnitettiin huomiota kehitystoimintaan ja asenteeseen, jonka myötä yrityksessä työskentelevä henkilö kehittyy oppimisen kautta (Juuti 2006, 247.)

6.3 Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön

Johtoryhmä halusi osallistaa henkilöstön strategiatyöhön. Osallistamalla henkilöstön voisi sitouttaa yritykseen ja strategiatyöhön tehokkaammin. Johtoryhmä kuitenkin toivoi, että osallistuminen strategiatyöhön olisi vapaaehtoista, kuunnellaan ideoita, keskustellaan ja kysytään mielipiteitä koska työtä tekevät ihmiset tietävät parhaiten miten työtä kannattaa tehdä. Henkilöstöpäällikkö kirkasti osallistamista seuraavilla ajatuksilla:

”Annetaan ihmisten vaikuttaa, katsotaan ideat ja huomioidaan ne. Ne ihmiset, jotka tekevät työtä, tietävät parhaiten miten työtä kannattaa tehdä lähtökohtaisesti. Emme halua vain päättämisen ilosta päättää mitä tehdään” (Masalin 26.1.2017.)

Johtoryhmää pyydettiin antamaan esimerkkejä siitä, miten (tapoja esim. palaverit, sisäinen some, viestintä, workshopit tai muut brainstorming foorumit kasvokkain tai virtuaalisesti) henkilöstö voisi vaikuttaa strategiatyöhön. Edellä mainittuja tapoja johtoryhmä piti tasapuolisesti hyvinä keinoina osallistamiseen. Tärkeimmän näkökulman osallistamiseen koettiin olevan monikanavaisuus ja monipuolinen tekeminen koska yrityksestä löytyy erilaisissa tehtävissä työskenteleviä työntekijöitä, joilla on myös erilaisia toiveita osallistumisen muodoista. Puolet johtoryhmästä painotti esimiestyön tärkeyttä henkilöstön osallistumisessa strategiatyöhön. Aktiivisesti strategiatyöhön osallistuva henkilöstön jäsen tai tiimi kuvailtiin johtoryhmässä hyvinkin oma-aloitteiseksi, jolla oli halu parantaa tekemistä jatkuvasti ja kehittyä. Innostunut, avarakatseinen, työtään rakastava ja kyseenalaistava olivat adjektiiveja, joilla tätä työntekijää kuvailtiin.

6.4 Viestinnän merkitys strategiatyössä

Yrityksen strategiatyö eli tulevaisuuden suunnan suunnittelu oli johdon mielestä pääosin epäsäännöllistä. Viestinnän ei koettu tukevan strategiatyötä parhaalla mahdollisella tavalla. Toimitusjohtaja nosti kuitenkin esille, että iso kuva on hyvin kirkas ja hän mietti esimerkiksi uusia yritysysteistyön mahdollisuuksia. Johtoryhmä mietti ja teki työtä strategian eteen mutta esimies tasolla strategiatyön sisältö riippui täysin siitä minkä tyyppinen esimies oli kyseessä. Johtoryhmä työstää jatkuvasti strategiaa keskustelemalla arjessa, mutta kuitenkin strategian sanallistaminen on jäänyt puolittiehen.

Esiin nousi muutamia ideoita tulevaisuuden strategiatyön tiimoilta:

- Pitää nähdä mitä ympäristössä tapahtuu
- Nähdään ostokäyttäytymisen ja myyntikanavien pirstaloitumisen muutokset ja reagoidaan niihin
- Nähdään mihin maailma menee
- Strategia siihen, että mennäänkö uusiin palveluihin, emme ole vielä päässeet aloittamaan sitä keskustelua
- Kun visio saadaan hyvin sisäistettyä, niin silloin automaattisesti syntyy asiakkuus ja kasvustrategiat eli ne kovat asiat
- Autoritäärisuus ja kova plänääminen pitää vaan tehdä, mutta se ei ole itseisarvo vaan se mitä me ajatellaan yrityksestä

Yrityksen tulevaisuuden suunnan viestinnän suunnittelusta johtoryhmä oli sitä mieltä, että videoviestintä ja ideointi toimivat. Onnistumiset olivat tulleet esille palvelutuotannon johtajan mielestä uusina asiakkuuksina ja niiden tuloksen kehittymisenä. Jatkossa strategiaviestintää piti kuitenkin tuoda alaspäin eli viestin piti kulkea tehokkaammin ja johdon

keskustelujen asiat piti tuoda esille jouhevammin. Strategianviestinnän suunnittelu nostettiin esille kehityskohtana. Johtoryhmä tunnisti yksimielisesti viestinnän suunnittelun tarpeen. Viestintä ei ole ollut toimivaa ja siitä on saatu palautetta henkilöstöltä. Myös strategian jalkauttamisessa huomattiin haasteita. Myynti- ja markkinointijohtaja totesi, että viestintä ei toimi koska siltä puuttuu yhteisesti sovittu tapa toimia. Tämän kysymyksen tiimoilta esiin nousi myös muutamia havaintoja strategiatyön tiimoilta. eNPS kysely on paljastanut, että strategiatyössä on ollut haasteita, joihin pitää reagoida nopeasti. Syy haasteiden taustalla on todennäköisesti yrityksen reilun vuoden takainen fuusio.

Viestinnän tuli olla johtoryhmän mielestä avointa, läpinäkyvää, rentoa, luontevaa, ei peitelä tai salailla, rehellistä, moninaista ja saatavissa olevaa. Vastauksista kävi hyvin ilmi millaista tyyliä johtoryhmä haluaa käyttää viestinnässä ja myös mielipiteiden perustuminen kokemuksiin. Ideoita viestinnän tavoista ja sisällöstä nostettiin esille. Yksiköitä halutaan osallistaa viestintään, asiakkuutta hoitavat tiimit tarvitsevat yhteistä viestintää ja viestinnän pitäisi olla mukana arjessa asiana, jota tehdään koko aika. Strategiasta pitäisi viestiä johtoryhmän mielestä jatkuvasti mutta ei kuitenkaan jankuttamalla tai jatkuvasti toittamalla. Jokaisen työntekijän pitäisi pystyä omaksumaan strategia niin, että se on selvä asia, jota eletään jatkuvasti.

Neljä johtoryhmän jäsentä halusi viestiä strategiasta kuukausi/kvartaali tai vuositasolla. Myös kuukausikirje todettiin hyväksi tavaksi, joka on toiminut jo aikaisemmin. Viestittäviä asioita voisivat olla tunnusluvut, toteuma ja ennuste sekä eNPS ja NPS kyselyn luvut. Yrityksen strategiaviestinnän kehittämisen tärkeimmäksi tavoitteeksi määritettiin, tuottaa samaa viestintää kaikille toimihenkilötasolle mutta kuitenkin toimihenkilön tarpeen mukaisesti. Johdon mielipiteet erosivat kuitenkin hieman toisistaan koska osittain koettiin tärkeäksi huomioida toimihenkilöiden eri tasot selkeästi, toisaalta kaikille toimii yksi lääke.

Kolme johdon jäsentä halusi eritellä toimihenkilötasoihin kohdistuvia viestinnän tarpeita:

1. toimihenkilöt 120 kpl
 - Strategia on osa elämää, tulee olemaan ja elämään arkea
2. konsepteissa työskentelevät, joita ohjataan Rainmakerista käsin 200 kpl
 - Viestintää joka liittyy konseptiin
 - Samat teesit kuin ensimmäisellä ryhmällä
 - Tekemällä ei väittämällä
3. asiakkailta asiakkaan työnhjauksessa noin 800 kpl

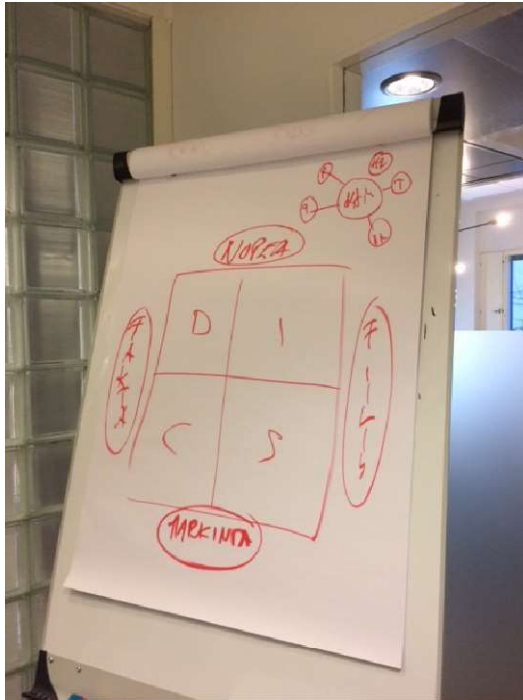
- Asiakkaalla ihminen elää asiakkaan kulttuuria, on kuitenkin ylpeä siitä että on meidän työntekijä
- Näkee meidät positiivisena työnantajana
- Näiden henkilöiden työsuhdeasiat pitää hoitaa laadukkaasti
- Asiakkaalla töissä oleva kuitenkin toteuttaa asiakkaan brändiä mutta meidän ajattelun strategia toimii hyvin siellä pohjalla
- Asiakkailla olevat elävät asiakkaan strategiaa eli me viestitään vaan faktoja koska me hoidetaan työsuhdetta

6.5 Johtoryhmän ehdotukset viestinnän kehittämiseksi

Johtoryhmän mielestä yrityksen strategiaviestintää kannatti kehittää suunnitelmallisemmaksi. Kamensky (2008, 345) painottaa myös, että kyky uudistua ja kehittää strategiatyötä johtaa menestykseen. Näin voidaan ajatella, että johtoryhmän halu uudistaa tekemistä kohdistuu oikeaan asiaan. Strategiaviestinnän kehittäminen oli selkeästi johtoryhmän vastuulla. Osa johdosta sanoi, että viestinnän kehittäminen oli vastuutettu tietyille ihmisille ja osa sanoi, että vastuu oli vielä jakamatta kunnolla. Näissä asioissa esille tuli selvä näkemys. Strategiatyö vaatiikin pitkäjänteistä mukana olemista ja aktiivista johtoryhmän osallistumista. Strategisella viestinnällä on suuri rooli strategisen osaamisen kehittämisessä, joten voidaan todeta, että Rainmakerin johtoryhmän kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota suunnitelmalliseen strategiaviestinnän kehittämiseen ja sen vastuun tarkkaan jakamiseen (Kamensky 2008, 345.)

Viestinnän kanavien toimivuus koettiin haastatteluissa vaihtelevana. Yhden näkökulman mukaisesti viestintä toimi jatkuvasti paremmin aikaisempaan nähden, sähköposti toimi kaikilla samalla tavalla, hangouts toimi eri tiimeissä eri tavalla, yksi johtaja korosti whatsappin toimivuutta ja yksi arvioi viestinnän toimivuutta (asteikolla 4-10) – 8 tuloksella. Intranet nostettiin esille tässä yhteydessä huonona viestinnän keinona ja se onkin poistumassa käytöstä lähiaikoina.

Viestinnän kehittämisessä johtoryhmä tunnisti tarpeen tarkastella viestinnän kohderyhmiä. Strategiaviestinnän muuttaminen monisuuntaiseksi kohderyhmän vaatimaksi viestinnäksi oli saanut liian vähän huomiota (Kamensky 2008, 347.) Rainmakerista löydettiin kolme sisäistä viestinnän kohderyhmää. Yhtenä ryhmänä nähtiin erilaiset ja monipuoliset tiimit, jotka tarvitsevat monipuolista viestintää. Palvelutuotannon johtaja kuvasi ihmisten erilaisuutta oheisen kuvan muodossa, joka havainnollistaa erilaisia ihmistyyppejä Disk testin mukaisesti ja tarkentaa oppimisen eroja esimerkiksi oppimistyylyissä. Erilaiset persoonat, oppijat, omaksujat ja tekijät tarvitsivat kukin itselleen sopivaa viestintää ja tapoja tehdä asioita.



Kuva 1. Palvelutuotannon johtajan kuvaus Disk testin ihmistyypeistä

Erilaiset yksiköt, tiimit, toimialat ja työtehtävät asettivat viestinnälle erilaisia tarpeita. Toisena ryhmänä puolet johtoryhmästä nosti esille esimiehet ja managerit, jotka johtavat muiden työtä. Esimiesten ja managerien kohderyhmälle viestintää voisi kohdentaa huomioidulla strategiset näkökulmat, jotka ovat tälle ryhmälle oleelliset. Kolmantena kohderyhmänä kolme johtoryhmän jäsentä nosti esille ryhmän kaikki. Vaikka yrityksessä on erilaisia viestinnän tarpeita, viestinnässä pitäisi silti huomioida yhtenä kohderyhmänä koko yrityksen henkilöstö viestinnän vastaanottajana. Viestinnän kehittäminen nähtiin johdon kesken tarpeelliseksi asiaksi.

Osallistamisen teema oli johdon yhteinen toive. Osallistamista voidaan tehdä esimerkiksi kysymällä henkilöstöltä millä tavoin he haluavat viestiä ja kehittää viestintää. Viestinnän kehittämiseen löytyi useita ideoita, jotka erosivat toisistaan selkeästi. Yksi johtajista ehdotti datapankin rakentamista, jossa viestitään tärkeistä luvuista. Henkilöstöpäällikön mielestä viestinnän tuli olla jatkossa säännöllistä ja strukturoitua tekemistä. Myynti- ja markkinointijohtaja ehdotti videoinnin lisäämistä koska videoviestinnän avulla voidaan saada kontakti kuulijaan hyvin. Toisaalta videoviestinnän nähtiin tarvitsevan hyvää toimintamallia, jonka avulla videointia voidaan tehdä helpommin. Rainmakerin johtoryhmä oli pääosin yhtä mieltä videoiden hyödyistä strategiaviestinnässä. Videot koettiin haastatteluissa hyväksi tavaksi kommunikoida koska videoilla voidaan tuoda viestijän kasvot esille

Johtoryhmän haastatteluissa esille nousi toistuvia näkökulmia, jotka tulivat vastauksissa esille. Ohesta löytyy kuvio 4, johon on määritelty vastauksissa esille tulleet näkökulmat, joiden pohjalta strategiatyötä voisi lähteä tekemään jatkossa.



Kuvio 4. Johtoryhmän näkökulmat strategian kehitystyöhön

Johtoryhmän mielestä strategia halutaan näkyväksi kaikessa yrityksen tekemisessä ja niin, että työntekijät ymmärtävät yrityksen palvelut, toiminta-ajatuksen, tuntevat asiakkaat, ja tekevät työtä asiakkaita varten. Strategiaviestintää pitää kehittää, jotta strategia saadaan näkyvämmäksi jokaisessa yksikössä, koska erot yksiköiden välillä ovat tällä hetkellä suuret. Johtoryhmä haluaa keskustella ja puhua henkilöstölle tulevaisuudesta ja strategiasta. Johtoryhmän on huomannut, että yrityksen kulttuuri on tällä hetkellä hajanainen. Näin ollen myös kulttuurin kehittäminen tarvitsee uusia panostuksia viestinnän muodossa, jotta kulttuuri olisi yhtenäisempi.

Strategian pääviestejä halutaan tuoda esille, jotta yrityksessä voidaan luoda kulttuuri jossa ei tarvita kontrollia, luodaan lisää luottamusta ja tekemisen meininkiä. Johdon käyttämä strategia tukee ideaalissa tilanteessa toivotun kulttuurin kehittymistä, joten strategiatyöhön kannattaa laittaa aikaa ja energiaa. Kulttuurin haasteita kannattaa tuoda esille läpinäkyvyyden keinoin ja vastuuttaa viestintä koko henkilöstön yhteiseksi asiaksi ja tavaksi toimia. Strategiatyötä voidaan kehittää jatkossa johtoryhmän mielestä monikanavaisella ja aktiivisella viestinnällä, esimiesten esimerkillä, vapaaehtoisuudella ja suunnitelmallisuudella. Kehitystä saadaan aikaan myös osallistamalla ja luomalla olosuhteet, jossa henkilöstön

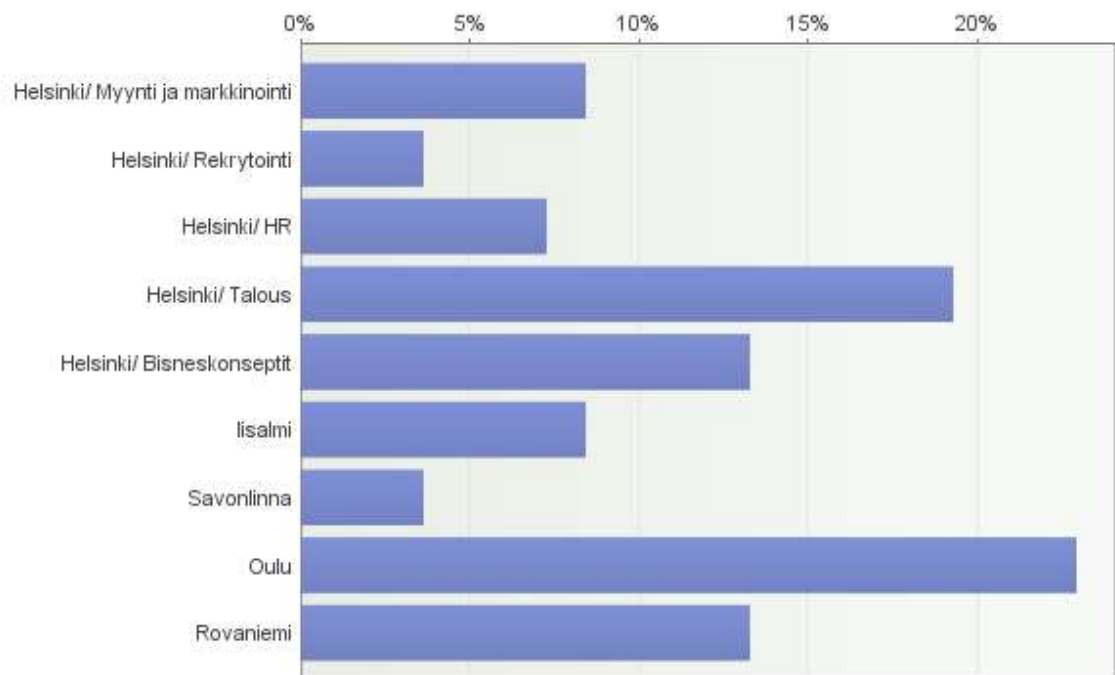
on mahdollista aktivoitua oma-aloitteisesti. Tulevassa viestintäsuunnitelmassa kannattaa huomioida kohderyhmät koska niitä tunnistettiin kolme erilaista.

6.6 Henkilöstökyselyn tulokset

Henkilöstökysely tehtiin 120 työntekijälle, jotka olivat yrityksen omia toimihenkilöitä. Eli nämä toimihenkilöt elävät yrityksen strategiaa ja kulttuuria. Kyselylle määritettiin vastaajien kohderyhmiksi alla olevat.

- Helsinki rekrytointi / 3 kpl
- Helsinki HR / 6 kpl
- Helsinki talous / 16 kpl
- Helsinki bisnes konseptit / 11 kpl
- Helsinki myynti ja markkinointi / 7 kpl
- Savonlinna / 3 kpl
- Iisalmi / 7 kpl
- Oulu / 19 kpl
- Rovaniemi / 11 kpl

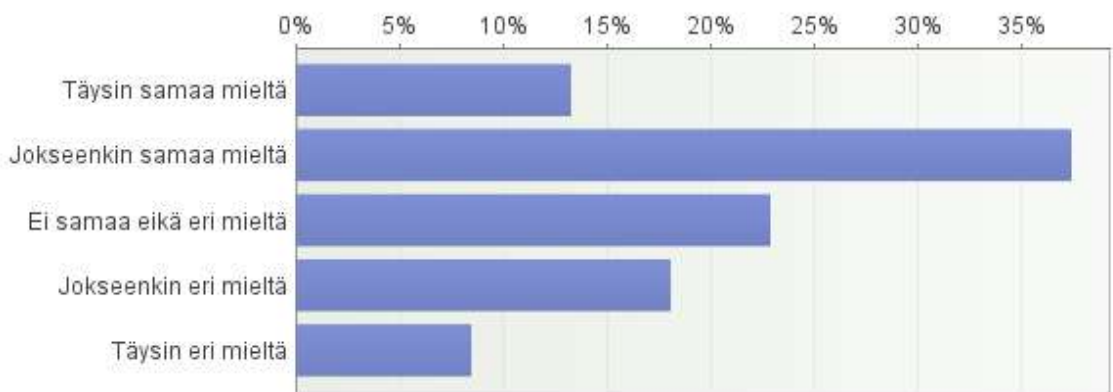
Ohessa nähdään kuvion 5 muodossa vastaajien jakautuminen yksiköiden välille. Kokonaisotanta oli 120 ja vastauksia saatiin 83 kpl. Toimeksiantajan kanssa määritettiin, että vastausten määrä riittää yhtenäisen kokonaiskuvan näkemiseen.



Kuvio 5. Yksiköiden vastausmäärät kokonaisotannasta 83 kpl

Henkilöstökyselyn tulokset kerättiin Webropol järjestelmän raportoinnin avulla. Raportoinnilla koostettiin koko otoksen tulokset sekä vertailtiin yksikkökohtaisia tuloksia. Kokonais-

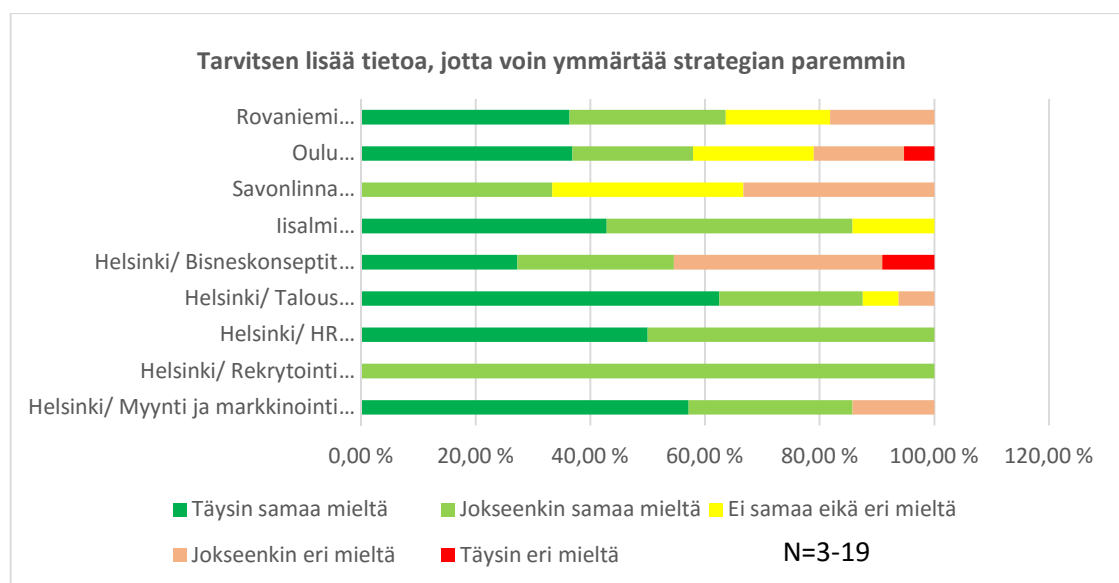
otannan tuloksista lomakekyselyn raportti (Liite 4) kertoi, että henkilöstöllä on hyvin yhdenmukaisia toiveita ja ajatuksia. Yksikkökohtaisia raportteja analysoidessa kävi ilmi, että valtavirran mielipide näkyi samalla tavalla myös yksikkökohtaisesti kuin kokonaisotannan tuloksissa. Toki myös mielipide-eroja nähtiin olevan olemassa eri yksiköiden välillä. Ensimmäisenä kyselyssä kysyttiin strategian mukaisia teemoja, jonka jälkeen keskityttiin kulttuuriin ja viestinnän kysymyksiin. Vastauksista kävi ilmi, että Rainmakerin strategian omaksumisessa oli haasteita. Vain 11 kpl vastaajista oli sitä mieltä, että strategia oli helppo omaksua. Tästä voitiin päätellä, että strategiaa kannatti selkiyttää ja kirkastaa viestinnän avulla, jotta henkilöstö pystyi omaksumaan strategian helpommin. Kuvio 6 kuvaa vastauksia, joista käy selville niiden hajanaisuus:



Kuvio 6. Vastaukset kysymykseen ”strategia on helppo omaksua”, kokonaisotannasta 83 kpl.

Henkilöstö oli saanut strategiasta eniten tietoa esimieheltä, palavereista ja johdon videoista. Tästä voitiin päätellä, että muiden kanavien käyttäminen oli jäänyt vähäiseksi strategia-työssä ja kanavissa saattoi myös olla tavoitettavuus haasteita. Henkilöstöä pyydettiin kuvailemaan strategiaa omin sanoin, jotta nähtiin millä tavalla henkilöstö on ymmärtänyt strategian, miten strategiaa sanallistetaan ja onko strategia ymmärretty. Vastaajista noin yksi kolmasosa eli 28 vastaajaa ei osannut kuvailla strategiaa, tai ei tiennyt mikä Rainmakerin strategia on. Noin 17 vastaajaa kuvaili strategiaa strategian pääviestien tai mission mukaisesti. Vastauksissa nostettiin esille strategian pääviestejä, joita olivat ”tekemällä ei väittämällä”, ”jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään”, ”läpinäkyvyys” ja asiakkaan mahdollisuus keskittyä omaan toimintaan. Useissa kommentoissa edellä mainittujen lisäksi kerrottiin toiminnan kasvusta ja tuloksen tekemisestä. Vastauksien hajanaisuus kertoi siitä, että strategiaa ei vielä osattu kuvailla yhdenmukaisesti, mikä viittasi myös siihen, että henkilöstölle ei ollut muodostunut yhtenäistä kuvaa ja ymmärrystä strategian sisällöstä.

Suurin osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että henkilöstön pitäisi osallistua strategiatyöhön. Vain yksi työntekijä ilmaisi, ettei henkilöstön pitäisi osallistua strategiatyöhön. Strategiatyön kehittämiseksi henkilöstöltä kysyttiin pitäisikö strategian olla yksinkertaisempi ja selkeämpi. Suurin osa vastaajista vastasi, että strategian pitäisi olla yksinkertaisempi ja selkeämpi. Tästä voidaan päätellä, että vain pieni osa henkilöstöstä kykeni ymmärtämään strategian tai piti sitä selkeänä. Mikäli strategiaa selkeytetään ja yksinkertaistetaan auttaa se henkilöstöä ymmärtämään strategian merkityksen ja sisällön. Enemmistö eli noin 72 prosenttia vastaajista tarvitsi strategiasta lisää tietoa, jotta he pystyivät ymmärtämään strategian paremmin. Kuviossa 7 nähdään yksiköiden tulos joka kertoi siitä, että henkilöstöllä oli halua ja tarvetta lisätiedolle kaikissa yksiköissä.



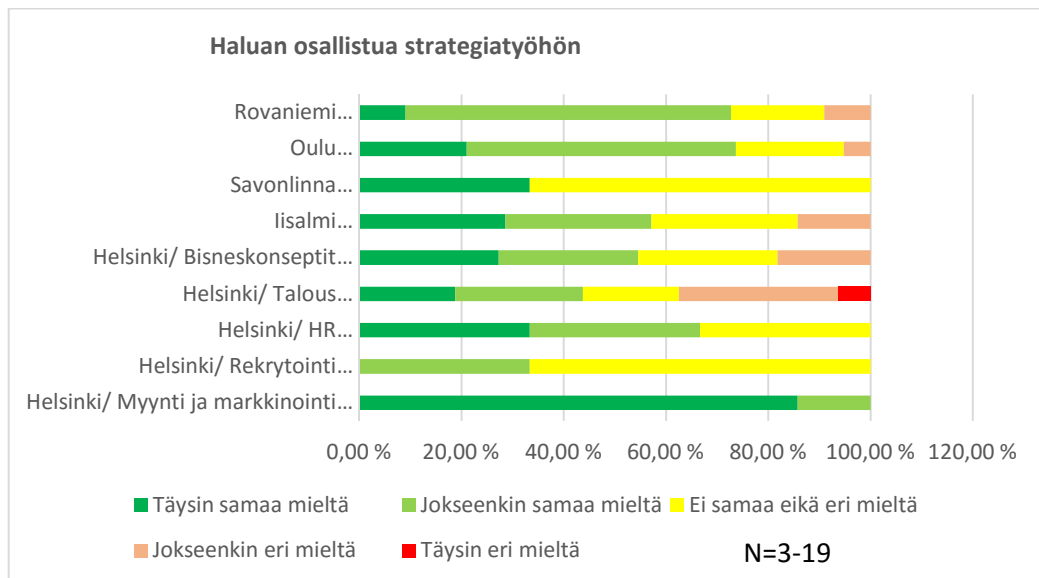
Kuvio 7. Yksiköiden vastaukset kysymykseen ”tarvitsen lisää tietoa, jotta voin ymmärtää strategian paremmin”.

Henkilöstökyselyssä selvitettiin myös HR- strategian näkökulmia koska HR- strategia oli osa yrityksen strategiaa. HR- strategia kirjoitettiin auki jo aikaisemmin ja tällöin määritettiin 10 elementtiä joista HR- strategia koostui. Henkilöstöltä kysyttiin, mitkä HR- strategian väittämät vaikuttavat siihen, että henkilöstö voi rakastaa työtään. Väittämät koettiin tärkeiksi alla olevan listauksen mukaisesti, niin että 1 on tärkein ja 11 vähiten tärkein. Vastauksien merkitys ei ollut suuri toistensa välillä, eli tärkeimmäksi koettu väittämä sai prosentuaalisesti kannatusta 8,5 prosenttia kun taas viimeiseksi jäänyt väittämä sai prosentteja 7,6. Tästä voitiin päätellä, mihin asioihin HR- strategian kehittämisessä kannatti panostaa eli niihin asioihin mitkä henkilöstö koki tärkeiksi. Toisaalta piti kuitenkin muistaa, että hajonta vastausten välillä ei ollut suuri kun keskiarvoksi muodostui 8,1 prosenttia, joten kaikkia asioita kannattaa kehittää tulevaisuudessa tosin eri painotuksilla tärkeyden mukaisesti.

HR- strategian osa-alueet tärkeysjärjestyksessä:

1. Osaamiseni kehittyä työn kautta
2. Esimiehestäni välittyä hänen halunsa olla esimiestehtävissä
3. Koen työni merkitykselliseksi
4. Rainmakerissa on kulttuuri jonka koen itselleni sopivaksi
5. Henkinen ja fyysinen hyvinvointini on hyvällä tasolla
6. Koen minulle asetetut tavoitteet selkeiksi
7. Minulla on käytössä toimivat työvälineet
8. Minulla on työssäni tarpeeksi vastuuta ja valtaa
9. Minulla on oikeuden mukainen palkkaus ja palkitseminen
10. Viestintä Rainmakerissa on avointa ja läpinäkyvää
11. Voin käyttää työssäni toimivia prosesseja joiden avulla on helppo työskennellä

Rainmakerissa pyritään avoimeen ja osallistavaan kulttuuriin, jonka myötä työntekijät osaavat aktivoitua ja olla oma-aloitteisia. Tämän vuoksi haluttiin selvittää onko henkilöstöllä aitoa halua osallistua strategiatyöhön. Viestinnän toimintamallissa haluttiin jo lähtökohtaisesti pyrkiä siihen, että se osallistaisi ja antaisi mahdollisuuden vaikuttaa. Vastauksista kävikin selväksi, että suurin osa henkilöstöstä halusi osallistua strategiatyöhön tai oli jokseenkin samaa mieltä osallistumisesta. Kuviosta 8 nähdään, että vain pieni osa yksiköiden työntekijöistä ei halunnut osallistua strategiatyöhön.



Kuvio 8. Yksiköiden vastaukset kysymykseen ”haluan osallistua strategiatyöhön”.

Jotta henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön olisi lähtökohtaisesti toimivaa ja positiivista, selvitettiin lomakekyselyn avulla millä tavalla henkilöstö halusi osallistua strategiatyöhön. Monivalintakysymyksiin määriteltiin sellaisia vastausvaihtoehtoja, jotka tukivat yrityksen viestinnän monimuotoisuutta. Suurin osa henkilöstöstä halusi osallistua strategiatyöhön joko yhdessä tiimin kanssa tai keskustelemalla esimiehen ja johdon kanssa. Vähiten kannatusta saivat itsenäinen työskentely ja yksittäiset ideat, joita henkilöstö saattoi nostaa

myös esille. Tutkimuksessa selvitettiin millä tavalla strategia on helppo omaksua, koska opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään toimiva viestintäsuunnitelma. Oli järkevää varmistaa voiko henkilöstö omaksua strategian viestinnän avulla. Noin 21 vastaajaa oli sitä mieltä, että viestinnän avulla voidaan omaksua strategia helposti ja myös 32 oli jokseenkin samaa mieltä. Noin 13 vastaajaa oli sitä mieltä, että viestintä ei välttämättä ole paras keino strategian omaksumiseen. Näin ollen viestintäsuunnitelmassa kannatti kiinnittää huomiota sen monipuolisuuteen ja monikanavaisuuteen, jotta jokainen strategiatyöhön osallistuva voisi löytää suunnitelman avulla parhaiten itselleen sopivan tavan omaksua strategiaa.

Lomakekyselyn perusteella yrityksen yhteisistä asioista kannatti viestiä jatkossa enemmän. Tämä kävi ilmi niin, että suurin osa vastaajista oli väittämistä ”yrityksen yhteisistä asioista viestitään riittävästi ” jokseenkin eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Selkeätä yhdenmukaisuutta ei voitu vastauksissa nähdä tai painotusta yksimielisyyteen. Myös viestinnän tavoitettavuudessa tulokset olivat hyvin samankaltaisia. Osa vastaajista oli tyytyväinen viestintään ja osa taas koki, että viestintä ei tavoittanut riittävästi. Näin ollen viestinnän tavoitettavuutta kannatti kehittää. Tähän viittasi myös yksittäiset palautteet kyselyn lopussa, joissa nostettiin esille viestinnän tavoitettavuus ongelmia. Kysyttiin myös mitä viestinnän kanavia henkilöstö haluaa käyttää strategiatyössä. Kanavien toimivuus strategiatyön onnistumisessa oli erittäin tärkeätä. Henkilöstön mielestä tiimipalaverit olivat paras keino strategiatyöhön tai vaihtoehtoisesti strategiatyötä voisi toteuttaa myös yrityksen yhdessä yhteisessä viestinnän kanavassa.

Lopuksi henkilöstöltä kysyttiin mistä asioista he tarvitsivat lisää tietoa. Kysymys jätettiin avoimeksi, jotta vastaajan oli mahdollista tuoda esille strategiatyöhön, kulttuuriin ja viestintään liittyviä ideoita ja toiveita. Lisää tietoa henkilöstö halusi Taulukon 5 mukaisista asioista:

Taulukko 5. Asiat joista henkilöstö tarvitsee lisää tietoa

Tulevaisuus, mihin ollaan menossa	Yrityksen nykytila
Palvelut	Tulos, tavoitteet ja luvut
Strategia, visio, missio	Tavoitteet ja kehityssuunnat
Lisää yhteistyötä yksiköiden välille	Mitä on tehty tähän mennessä ja miten asioita on parannettu
Mitä tapahtuu, missä, miten, miksi	Missä on onnistuttu ja mitä pitää kehittää

Yksikkökohtaisissa tuloksissa vastaukset olivat tasaisia eri yksiköiden välillä. Toki vastauksiin saattoi vaikuttaa, kuinka hyvin yksikkö oli edustettuna kyselyssä. Kaikkien yksiköiden vastauksille yhteisiä ominaisuuksia kuvataan taulukossa 6:

Taulukko 6. Yksiköiden vastauksille yhtenäiset asiat

Kaikki yksiköt tarvitsevat lisää tietoa strategiasta
Suurin osa haluaa osallistua strategiatyöhön
Palaverit ja keskustelut ovat mielekkäimmät tavat osallistua strategiatyöhön
Strategiaa pitää kirkastaa ja selkeyttää, jotta se voidaan ymmärtää paremmin
Viestintä ei tavoita kaikkia yksiköitä samalla tavalla
Yhteisistä asioista tarvitaan aktiivisempaa viestintää

6.7 Viestintäsuunnitelman kuvaus

Teemahaastattelujen ja henkilöstökyselyn tuloksien perusteella laadittiin strategiaviestinnän viestintäsuunnitelma (Liite 4), joka kohdistuu koko henkilöstöön mutta ensin manageritasoon, joka vie suunnitelman käytäntöön jokaisen kohderyhmän tiimeihin. Managerit saavat strategian mukaisesti vastuuta strategisessa viestinnässä ja työkalun, jonka avulla strategiatyö muutetaan koko yrityksen asiaksi. Viestintäsuunnitelma antaa managereille riittävät tiedot ja taidot, joiden avulla strategiatyön ja kulttuurin kehittäminen jatkossa onnistuu.

Viestintäsuunnitelman työstämisen ja tehtyjen tutkimusten perusteella voitiin todeta, että viestintäsuunnitelmaa varten hankitun tiedon perusteella voitiin kehittää strategiatyötä ja kulttuuria sen mukana. Tutkimuksien avulla selvisi, että strategia on selvä elementti johtoryhmälle ja se ohjasi johdon työskentelyä aktiivisesti. Toisaalta kuitenkin kävi ilmi, että jokainen johtoryhmän jäsen peilasi strategiaa omaan työhönsä nähden osaamisen ja henkilökohtaisten mielenkiintojen perusteella. Vastauksien vaihtelevuudesta pääteltiin, että strategia kannatti selkeyttää, jotta myös johtoryhmällä oli kirkas yhtenäinen ajatus strategian sisällöstä. Henkilöstötutkimuksen perusteella viestintäsuunnitelmaa varten selvisi, että myös henkilöstö ei ymmärtänyt strategiaa riittävän hyvin. Toisaalta henkilöstö ei ollut osallistunut aktiivisesti strategiatyöhön, joten jo osallistumisen avulla ymmärrystä ja kehitystä saatiin aikaan (Juholin 2008, 69.) Näin ollen viestintäsuunnitelman sisällössä painotettiin strategiasta keskustelua, strategian pääviestien ymmärrystä ja merkitystä.

Åberg (2002, 148) painottaa, että oppiminen vaatii monimuotoisia tapoja toistaa asioita. Viestintäsuunnitelman avulla oppimista voidaan tukea koska strategiatyö itsessään jo vaatii sitoutumista, ongelmanratkaisukykyä ja kykyä soveltaa opittua omaan työhön. Viestintäsuunnitelman foorumeista tehtiin monipuolisia ja viestinnästä monikanavaista, jotta jokaisella erilaisella oppijalla on mahdollisuus löytää itselle sopiva tapa omaksua uutta tietoa ja strategiaa. David Rock (Rock 2009, 13) kuvailee oppimisprosessia neuroleadershipin käsitteiden kautta, jotka kertovat uuden ja haastavan oppimisen kuluttavan paljon energiaa ja uuden tiedon omaksumisen vaativan aivoilta kapasiteettia eri tavalla kuin tutujen asioiden omaksuminen. Strategia on myös vaativa asia opittavaksi ja syväymmärrettäväksi. Viestintäsuunnitelman monipuolisuus tukee oppimisen monipuolisia tapoja.

Viestintäsuunnitelmassa käytettiin foorumeita kanavien sijaan, koska foorumit ovat enemmän nykypäivää, ne mahdollistavat viestinnän myös jossakin fyysisessä tai digitaalisessa paikassa vain kanavan sijaan. Foorumit kokoavat ihmiset yhteen keskustelemaan ja jakamaan mielipiteitä. Toisaalta foorumien käytössä on mahdollista huomioida monipuoliset tavat tehdä asioita, joten foorumien käyttö soveltui kohderyhmien tarpeisiin (Juholin 2008, 72-73.)

Foorumeihin lanseerattiin myös uusi hybridifoorumi Facebook for work. Facebook for work on jatkossa koko yrityksen yksi yhteinen viestinnän paikka, joka on avoin työtila digitaalisessa muodossa. Foorumia käytetään sekä kohderyhmäkohtaisesti, että myös kohderyhmälle kaikki. Käytännössä katsoen foorumi muutti arkista viestintää koska sinne on jatkossa mahdollista siirtää uutta tietoa strategiasta ja kulttuurista, mutta myös tiimien yksityiskohtaisten tarpeiden mukaista viestintää. Hybridifoorumi on sopiva Rainmakerille, koska se tukee strategiaa ollessaan viestinnän paikka, jossa työntekijät voivat yhdessä aktivoitua omalla tavalla, vastuuta ottaen ja itselleen tarpeellista tietoa omaksuen ja tuottaen (Juholin 2008, 74.)

Yrityskulttuuriin kohdistuvien tutkimuksien perusteella kävi selväksi, että yrityksessä valitseva kulttuuri on hajanainen. Kulttuuri ei toteudu kaikissa yksiköissä samalla tavalla, joten yhteisöllisyyttä ja ryhmähengen kehittämistä kannattaa tehdä enemmän kulttuurin tasaisemman näkymisen eteen (Åberg 2002, 148.) Näin ollen viestintäsuunnitelmaan sisällytettiin kulttuuria vahvistavia, tasoittavia ja selventäviä toimenpiteitä kuten esimerkiksi kulttuurista keskustelua ja kulttuurin elementtien vahvistamista viestinnän avulla. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön huomioitiin viestintäsuunnitelmassa erittäin vahvasti, koska henkilöstö ja johtoryhmä osoittivat halua yhdessä tekemiseen myös strategiatyön tiimoilta. Viestintäsuunnitelma on laadittu pääosin koko henkilöstöä ajatellen, huomioimalla viestinnän kohderyhmät ja niiden tarpeet strategiatyön tiimoilta. Osallistamista varten suunnitel-

tiin monikanavainen viestinnän toimintamalli, jossa tehdään viestintää digitaalisesti ja kasvokkain.

Koska yrityksen viestintä ei tukenut tutkimusten perusteella riittävästi strategiatyötä, laadittiin strategiatyön viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelman pääpaino oli strategian selkeyttämisessä, helpommin omaksumisessa ja strategian kirkastamisessa. Viestintää varten suunniteltiin myös sopivat kanavat ja niiden sisällöt, jotka tukevat strategiatyötä aikaisempaa tehokkaammin. Viestinnän kehittämiseen löydettiin useita uusia näkökulmia. Viestintäsuunnitelman avulla lisättiin viestinnän tavoitettavuutta osallistamalla henkilöstöä, vastaamalla henkilöstön viestinnän tarpeisiin ja lisäämällä viestinnän aktiivisuutta. Käytännössä katsoen viestintäsuunnitelma kehitti erityisesti viestintää muuttamalla kanavat foorumeiksi ja sosiaalisen median aktiivisemmaksi osaksi arkea. Verkostoitumismedian avulla strateginen viestintä on nykypäivän viestinnän tarpeiden tasolla ja hyödyntää niin Facebookkia, blogia, Twitteriä, LinkedIniä ja Googlen työkaluja. Sen sijaan sähköpostin ja intranetin käyttö vähenee huomattavasti ja säästää aikaa (Juholin 2008, 76-77.)

Edellä mainittujen lisäksi viestintäsuunnitelmaan sisällytettiin strategiatyön taustaa ja tavoitteita, jotta henkilöstö ymmärtää mistä lähdettiin liikkeelle ja mitä strategiatyöllä tavoitellaan. Tavoitteiden kirkastaminen auttoi henkilöstöä ymmärtämään paremmin, työlle asetut tavoitteet. Taustan ja tavoitteiden ohella oli yhtä tärkeitä määrittää aikataulu ja toimenpiteiden jalkautus. Aikataulut ja jalkautus muodostettiin vuosikellon ja kvartaalisuunnitelman muotoon, jotta aikataulut oli helppo kuvailla visuaalisesti selkeällä tavalla (Juholin 2008, 114-115.)

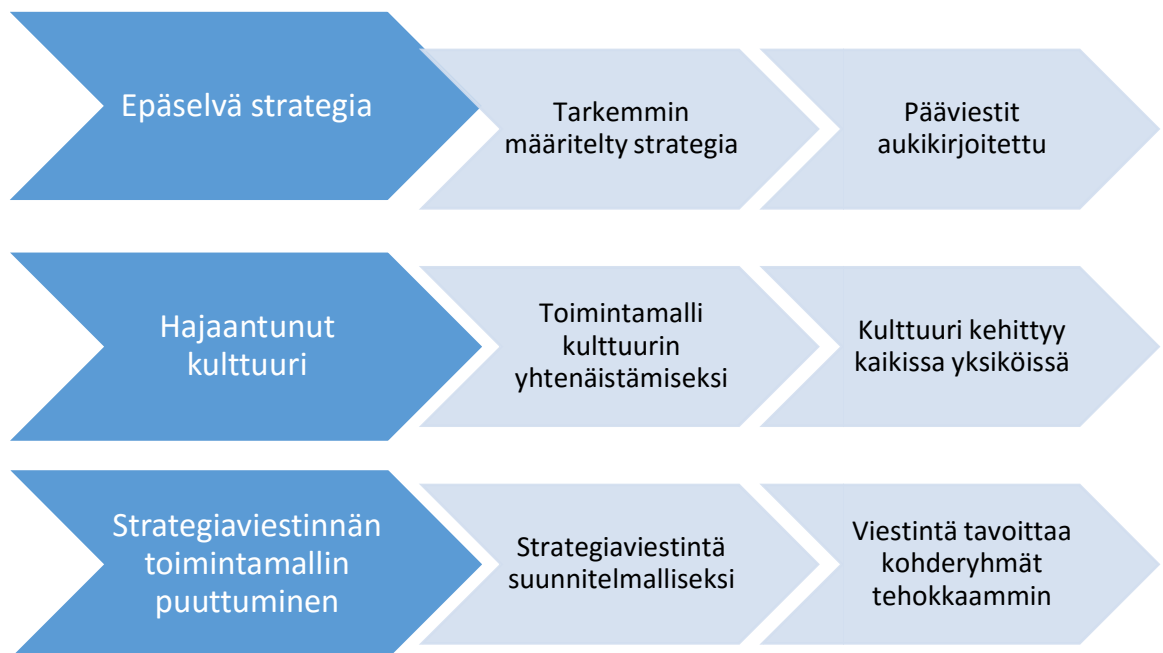
Viestintäsuunnitelman avulla yrityksen viestinnän monikanavaisuutta kasvatettiin ja lisättiin vuorovaikutusta strategiatyössä kaiken kaikkiaan. Aktiivisempi vuorovaikutus saa aikaan vastavuoroisuutta, jota Juholin (2008, 61) kuvailee arvostuksen mahdollistajana. Arvostuksen puutetta tunnistettiin hieman henkilöstökyselyn tuloksien avulla, joten voidaan nähdä, että viestintäsuunnitelma auttaa kaiken kaikkiaan työntekijöitä kokemaan enemmän arvostusta työssä.

Viestintäsuunnitelmasta tehtiin erittäin osallistava ja aktivoiva koska huomattiin, että koko henkilöstö ei ole aktiivisesti mukana viestimässä. Käytännössä katsoen viestintäsuunnitelman avulla pyrittiin vahvistamaan ajatusta siitä, että strategia ja viestintä ylipäänsä on kaikkien yhteinen asia ja jokaisella on oikeus sekä velvollisuus osallistua, mutta kuitenkin omalla tavallaan (Juholin 2008, 85.) Tutkimus osoitti, että Juholinin viitekehysten mukainen osallistuminen ja vaikuttaminen onkin itse asiassa aika miellyttävä asia henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Tästä johtuen henkilöstö osallistuu jatkossa kaikkien strategisen

viestinnän foorumien käyttöön ja synnyttää uutta tietoa yhdessä tekemällä (Juholin 2008, 69-70.)

Operatiivisen viestintäsuunnitelman tuotoksena voidaan nähdä onnistunut kokonaisuus strategiатыön viestintää varten ja mikä tärkeintä voidaan nähdä, että strateginen viestintä on nyt suunnitelmallista ja tiedostettua työtä. Strategia on määritelty selkeämmin viestinnän avulla, joten se on varmasti myös helpompi sisäistää (Juholin 2006, 65.) Suunnittelussa otettiin huomioon suunnittelulle tärkeitä asioita kuten päivittäinen viestintä arjessa eli hangoutissa ja sähköpostissa, ohjeistettiin manageritasoa viestimään laadukkaammin ja määritettiin millainen prosessi strategisen viestinnän kannattaisi olla (Juholin 2006, 111.)

Viestintäsuunnitelma vastaa yrityksen henkilöstön ja johdon tarpeita ja sen avulla voidaan kehittää strategiатыötä selkeämmin, määrätietoisemmin ja johdonmukaisemmin. Strategiатыön kehittymisen ohella viestintäsuunnitelma selkeytti myös viestintää yleisesti ottaen. Yrityksessä ei ollut käytössä viestintäsuunnitelmaa, joten nyt ainakin osa yrityksen viestinnästä on suunniteltua ja perusteltua tekemistä aikaisempaan verrattuna. Ohessa kuvaan kuviolla 9 strategiaviestinnän kehittymistä viestintäsuunnitelman avulla:



Kuvio 9. Strategiaviestinnän kehittyminen viestintäsuunnitelman avulla

7 Pohdinta

Pohdinta luvussa pohdiskellaan opinnäytetyöllä aikaan saatuja tuloksia strategiatyön, kulttuurin ja viestinnän näkökulmista. Pohdinta ottaa myös huomioon millainen työ kehitystehtävän laatiminen oli ja millaista lisäarvoa työllä saatiin aikaan.

7.1 Päätulokset

Tämän kehittämistehtävän tärkein tulos oli, että strategiatyötä voidaan kehittää viestinnän avulla tekemällä viestinnästä osallistava ja aktiivinen sekä suunnitelmallinen osa strategiatyötä. Tutkimuksen alkaessa strategiatyö ei ollut suunnitelmallista tai selkeätä. Jopa osa henkilöstöstä ei tiennyt mikä yrityksen strategia on ja miten sitä pitäisi hyödyntää omassa työssä. Tutkimuksen tuloksista kertoo yritykselle laadittu strateginen viestintäsuunnitelma, joka todentaa suunnitelmallisen viestinnän kehittävän strategiatyötä. Viestintäsuunnitelman avulla jokainen yrityksen työntekijä pystyy nyt osallistumaan yhteiseen asiaan eli strategiatyöhön tasavertaisesti.

Viestintäsuunnitelma laadittiin yrityksen koko henkilöstöä varten. Viestintäsuunnitelma tehtiin managereita varten, jotka johtavat yksiköitä. Managerit käyttävät viestintäsuunnitelmaa jatkossa strategiatyön ohjekirjana, joka auttaa viemään strategiatyön sille suunnitelluin toimenpitein osaksi yrityksen arkea. Managerit jalkauttavat viestintäsuunnitelman osaksi yksiköiden arkea tiimiesimiesten avulla. Tiimiesimiehet kouluttavat tiimit strategiatyöhön viestintäsuunnitelman sisällön mukaisesti. Toisin sanoen ennen strategiatyö oli lähinnä johtoryhmän vastuulla ja uuden viestintäsuunnitelman myötä strategiatyö muuttuu jokaisen yksikön ja tiimin yhteiseksi strategiatyöksi.

Viestintäsuunnitelma koostettiin neljästä kappaleesta. Ensimmäinen osa oli johdanto ja tavoitteet, jotka tarkensivat viestintäsuunnitelman tarkoituksen ja työllä asetetut tavoitteet. Toisessa osassa tarkennettiin strateginen viestintäsuunnitelma käytännössä eli käyttöön oton aikataulu, joka määrittää milloin suunnitelma on tarkoitus toteuttaa käytännössä, kvartaalisuunnitelma tarkensi aikataulua per kvartaali. Kohderyhmissä määriteltiin strategisen viestinnän kohderyhmät. Yrityksessä oli erilaisia kohderyhmiä, joten oli tärkeätä hahmottaa miten kohderyhmät huomioidaan strategiaviestinnässä. Kohderyhmille määriteltiin niihin kohdistuvaa viestintää. Kolmannessa osassa määriteltiin viestinnän foorumit, niiden sisältö ja tavoitteet. Kullekin foorumille tehtiin foorumin kuvaus, jotta ymmärrettiin miksi foorumi on valittu mukaan viestintäsuunnitelmaan ja miten foorumia on tarkoitus käyttää. Neljännessä osassa tarkasteltiin viestinnän onnistumista ja tuloksien arviointia.

Viestinnän onnistumista päätettiin arvioida pääasiassa yrityksen eNPS - kyselyillä ja NPS -kyselyillä mutta myös foorumikohtaisella seurannalla, jotta nähdään toimivatko foorumit odotetusti, mitä niillä saavutetaan ja täyttyvätkö foorumien tavoitteet. Kuvassa 2 nähdään strategisen viestintäsuunnitelman sisältö.

Sisällys

1	Johdanto ja tavoitteet.....	1
1.1	Strategian toiminnalliset ja taloudelliset puitteet.....	1
1.2	HR- strategia.....	2
1.3	Strategian pääviestit ja strategian kiteytys.....	3
2	Strateginen viestintäsuunnitelma käytännössä.....	4
2.1	Käyttöönoton aikataulu.....	5
2.2	Käyttöönoton kvartaalisuunnitelma.....	6
2.3	Kohderyhmät.....	7
3	Viestinnän foorumit ja niiden tavoitteet.....	8
3.1	Tiimipalaverit.....	9
3.2	Keskustelut.....	10
3.3	Videoviestintä.....	10
3.4	Facebook for work.....	11
3.5	Kuukausikirje.....	11
3.6	Google hangouts ja sähköposti.....	11
3.7	LinkedIn, Twitter ja Rainmaker Blogi.....	12
4	Viestinnän onnistumisen seuranta ja tulosten arviointi.....	12

Kuva 2. Strategisen viestintäsuunnitelman sisältö

Kulttuurin näkökulmasta katsottuna selvisi, että kulttuuri on hyvin vahvasti osa strategia-työtä ja se myös kannattaa huomioida strategiaa kehittäessä. Kulttuurin vahvistaminen kaikissa yrityksen yksiköissä auttaa strategian näkymistä tehokkaammin. Toisaalta myös kulttuurin omaksuminen vaatii kehittämistä ja on selvää, että kulttuuriin kannattaa panostaa rekrytointien kautta. Viestinnän avulla pystyttiin ottamaan kantaa kulttuurityön kehittämiseen ja edistämään yhtenäisen kulttuurin syntymistä.

Viestintää tarkasteltaessa päätuloksena nostetaan esille viestinnän kehittyminen suunnitelmallisen tekemisen kautta ja viestinnän muuttaminen koko yrityksen henkilöstön vastuuksi. Viestintäsuunnitelman laatiminen selkeytti viestinnän kanavien tavoitteita, sisältöä, kohderyhmiä ja heidän viestinnän tarpeita. Kohderyhmät oli mahdollista huomioida strategiatyössä tehokkaammin tarkastelemalla kunkin kohderyhmän tarpeita. Strategiatyön kehittäminen kaiken kaikkiaan kannattaa tehdä viestinnän avulla, koska viestintä on avain

aktiiviseen vuorovaikutukseen kohderyhmien välillä. Viestinnän monimuotoisuus nousi esille vahvasti. Voidaan todeta, että nykypäivän liiketoiminnan hektisyys asettaa viestinnälle uusia vaatimuksia, joiden mukaan viestinnässä kannattaa käyttää hyötynä digitaalisia kanavia, monimuotoisuutta ja osallistavaa tapaa viestiä. Myös viestinnän rajapintojen hämärtyminen tuli hyvin esille. Viestintä ei ole enää sisäistä tai ulkoista, vaan esimerkiksi sosiaalinen media rikkoo rajat ja tekee viestinnän toimintaympäristöstä aikaisempaa laajemman. Toisin sanoen asiakkaat ja työntekijät ovatkin nykypäivänä samoissa viestinnän foorumeissa ja näin ollen viestintä on useamman kohderyhmän tavoitettavissa samanaikaisesti.

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön oli merkittävä näkökulma työn onnistumisen kannalta. Jos viestintäsuunnitelma olisi laadittu vain johtoryhmän tarpeiden mukaisesti, olisi työntekijöiden tarpeet viestinnän sisällöstä ja kanavista jääneet puutteelliseksi. Voidaan myös ajatella, että henkilöstön käsitys strategian sisällöstä ja merkityksestä olisi jäänyt epäselväksi.

Viestintäsuunnitelman jalkauttaminen päätettiin laittaa manageritason vastuulle. Managerien mukaan ottaminen tuki yrityksen matalan organisaation ajatusta. Näin saatiin todella hyvin strategian jalkautus pois ylätasolta hieman alemmaksi. Managereille annettiin strategiatyöhön vapauksia, joiden mukana heille tuli myös uutta vastuuta strategiatyön tiimoilta. Tämä oli hyvä tapa edelleen tuoda strategiaa alemmaksi. Vastuu tarkoitti, että jokainen manageri pystyi tukeutumaan viestintäsuunnitelman sisältöön, mutta sai kuitenkin itse päättää yhdessä tiimien kanssa millä tavalla jalkautus tehdään ja miten strategia otetaan haltuun. Managerien kanssa tiimit pääsivät itse päättämään millaista keskustelua käydään ja millaista tietoa kukin tiimi erikseen tarvitsee. On hyvä huomata, että strategian tekeminen yhteiseksi asiaksi auttaa koko yrityksen henkilöstöä osallistumaan, omaksumaan ja ottamaan strategia myös henkilökohtaiseksi työvälineeksi.

Viestintäsuunnitelman viitekehys saatiin nostettua hyvin esille. Viitekehysten mukaisesti tieto tuotiin aikaisempaa avoimemmaksi, tärkeät asiat keskustellaan jatkossa aktiivisemmin ja mikä tärkeintä vaikeasti omaksuttava asia kuten strategia on nyt mahdollista omaksua ja työstää kunkin tiimin tarpeiden mukaisesti. Viestinnän rento tunnelma tullaan säilyttämään videoviestinnän avulla. Videot ovat hyvä tapa viestiä arjen asioita ja jakaa osaamista visuaalisin keinoin. Viestintäsuunnitelman avulla kehitettävä strategiatyö tulee näkymään varmasti tulevaisuudessa työnantajamaineen kehittymisenä. Kun strategia omakсутaan tehokkaammin ja yritykselle valittu kulttuuri toteutuu kaikissa yksiköissä, näkyy uusi vahvempi ilme asiakaskohtaamisissa.

Kehittämistehtävän teoriaan viitaten pohdittiin jo aikaisemmin tuleeko viestintäsuunnitelmasta muutosviestintää, strategiaviestintää vai digitaalista viestintää. Voidaan sanoa, että nämä kaikki viestinnän muodot tulevat esille viestintäsuunnitelman kautta. Strategiatyö tulee muuttumaan parempaan suuntaan muutosviestinnän ja johtamisviestinnän avulla hyödyntäen digitaalisia foorumeita.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Johtoryhmän myynti- ja markkinointijohtajalta ja henkilöstöpäälliköltä pyydettiin palautetta viestintäsuunnitelman onnistumisesta. Palaute koostettiin 5.4.2017 viestintäsuunnitelman viimeistelyssä. Myynti- ja markkinointijohtaja piti viestintäsuunnitelmaa onnistuneena kokonaisuutena koska siitä saadaan apua strategiatyön siirtämiseksi managerien ja tiimien vastuulle. Viestintäsuunnitelma auttaa myös managereja ottamaan enemmän vastuuta strategiatyöstä, jolloin johtoryhmä vaikuttaa strategiatyöhön vähemmän ja toimii vain työn ohjaajana. Managerien tulee ymmärtää tehtävänsä suurempi merkitys, jotta he osaavat priorisoida strategiatyön osaksi arkea muiden tärkeiden johtamistehtävien rinnalle. Oli kuitenkin yllättävää, että viestintäsuunnitelman laatimisen jälkeen huomattiin, että strategisen viestintäsuunnitelman käytäntöön vieminen tulee vaatimaan odotettua enemmän aikaa ja resursseja koska strategiatyö vaatii selkeästi kehittämistä. Myynti- ja markkinointijohtaja kuvasi viestintäsuunnitelmaa hyvin yksityiskohtaiseksi koska se ottaa tarkasti kantaa strategiatyön kehittämiseen (Aittamäki & Masalin 5.4.2017.)

Henkilöstöpäällikkö kuvaili kehittämistehtävää kokonaisuutena. Hänen mielestä kehittämistehtävä ja viestintäsuunnitelma kuvaile kattavasti yrityksen tilannetta strategiaviestinnän osalta. Tutkimusmenetelmillä oli saatu erittäin hyvä käsitys vallitsevasta tilanteesta. Kehittämistehtävässä päästiin nopeasti jyvälle yrityksen strategiasta, kulttuurista ja kehityksen tarpeista yrityksen näkökulmasta katsottuna. Projekti eteni kehityspäällikön mukaan aikataulussa, määrätietoisesti ja yritykselle sopivan avoimen keskustelun avulla (Aittamäki & Masalin 5.4.2017.)

Viestintäsuunnitelmasta pyydettiin palaute myös projektiin osallistuneelta yksikön edustajalta eli toimihenkilöltä. Palautteen perusteella viestintäsuunnitelma auttaa koko henkilöstöä ymmärtämään ja sisäistämään yrityksen strategiset tavoitteet koska ilman konkreettista suunnitelmaa ja toimenpiteitä strategiatavoitteet saattaisivat jäädä pimentoon. Viestintäsuunnitelman keinojen avulla strategiatyön kokonaisuus tulee työntekijöille selkeämmäksi ja työntekijät pääsevät mukaan strategiatyöhön keskustelemalla managereiden ja omien tiimien kanssa. Työntekijän näkökulmasta katsottuna on tärkeitä, että foorumit käydään läpi tiimien kanssa ja niiden tavoitteet tarkennetaan, jotta työntekijät osaavat jat-

kossa hyödyntää foorumeita ja pystyvät osallistumaan, antamaan palautetta ja kehitys ehdotuksia. Suunnitelma ottaa huomioon että yrityksessä on erilaisia tiimejä ja myös tiimien tavoitteet ja tiedontarve poikkeavat toisistaan. Managereilla on vastuu ja velvollisuus, jalkauttaa tiimeihin oleellinen tieto (Työntekijä 5.4.2017.)

Tiimipalaverit ja tarvittaessa kahdenkeskiset keskustelut työntekijä koki hyväksi tavaksi työstää strategiaa. Foorumit on monikanavaisia ja voidaan odottaa, että valikoimasta löytyy jokaiselle työntekijälle kanava, jota kautta tietoa voidaan vastaanottaa ja osallistua. Kahdenkeskisissä keskusteluissa kannattaa kuitenkin huomioida tiimien koko koska osa tiimeistä on pieniä kooltaan ja pienissä tiimeissä avoin keskustelu tiimin kesken saattaa riittää. Tarvitaanko kaikissa tiimeissä kahdenkeskisiä keskusteluja, jää vielä selvittäväksi manageritasolle (Työntekijä 5.4.2017.)

Työntekijän mielestä Facebook for work on hyvä ja toimiva idea, jota moni osaa ja pystyy hyödyntämään. Kynnys on matala lähteä kanavaa hyödyntämään. Videoviestintä on mielenkiintoinen siitä näkökulmasta, että ”jokainen työntekijä vastaanottaa ja lähettää aktiivisesti strategiaan ja kulttuuriin liittyvää videoviestintää. Haasteeksi voi muodostua tiimien innostaminen videoiden tekemiseen koska kiireiset ja aikataulutetut työpäivät voivat tuovat haasteen tekemiseen. Strategian pääviestien vieminen eteenpäin koettiin haastavana. Pääviestien esittäminen kirkkaana ja niiden jalkauttaminen työntekijöille, voi olla haastavaa. Työkalut ja foorumit ovat kuitenkin monipuoliset ja ajan kanssa kokonaisuus hahmotuu. Kulttuuri rakentuu yrityksessä pitkällä aikavälillä, joten rakennustyöhön on nyt hyvät lähtökohdat olemassa viestintäsuunnitelman muodossa (Työntekijä 5.4.2017.)

Strategiatyön seuraava askel kannattaa olla viestintäsuunnitelman tehokas jalkauttaminen. Koska viestintäsuunnitelma on tehty managereita ja heidän tiimejä varten, tulee suunnitelma kouluttaa ja jalkauttaa managerikohderyhmän ja tiimien tarpeiden mukaisesti. Jalkauttamisen avulla voidaan varmistaa, että viestintäsuunnitelma otetaan käyttöön kaikissa yksiköissä. On myös erittäin tarpeellista miettiä millaista tietoa managerit tarvitsevat strategiatyön johtamiseen. Managerien kokemus ja taidot strategiatyössä eroavat keskenään, yhdelle strategia voi olla arkipäivää ja toinen tarvitsee paljon tukea asian edistämiseen. Pitää siis huomioida, että managerit eivät ole strategiatyön visionäärejä vaan heidän tulee sisäistää strategia samalla tavalla kuin tiimitasolla.

Jalkauttamisessa kannattaa kiinnittää huomiota asioiden selkeyteen ja toistamiseen, koska strategian ja kulttuurin omaksuminen vaatii aikaa ja kumpikin ovat moniulotteisia asioita. Asioita toistamalla työntekijä pystyy omaksumaank kaikki strategian elementit

tehokkaasti. Jalkauttamisessa kannattaa käyttää hyödyksi viestintäsuunnitelmaa ja pitää kiinni suunnitelmassa määritetyistä toimenpiteistä, jotta strategiatyö lähtee kehittymään sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Jalkauttamisessa erityisen tärkeitä on jokaisen tiimin ja työntekijän osallistuminen strategiaprosessiin, koska strategiatyön ja viestinnän halutaan olevan jokaisen työntekijän vastuulla. Jalkauttamisen seurantaan kannattaa kiinnittää huomiota. Kiireessä on helppo sivuuttaa uudet asiat, joten jalkauttamisen toimenpiteiden toteuttaminen ja onnistuminen kannattaa raportoida johtoryhmälle. Ilman raportointia, johtoryhmä ei voi seurata yksikötason strategiatyön edistymistä. Raportoinnissa voidaan ottaa huomioon esim. tehdyt toimenpiteet kuten palaverit, keskustelut, videot ja julkaiset. Keskusteluissa esille tulleet asiat ja kehitystyötä vaativat yksityiskohdat, kannattaa kirjata ylös ja viestiä johdolle strategiatyön kehittämistä varten. Myös henkilöstön palaute uudesta toimintamallista on erittäin tärkeitä raportoida. Jalkauttamisen onnistumiseksi kannattaa myös laatia tarkempi aikataulu, jonka puitteissa jalkauttaminen toteutetaan, jotta nähdään onko jalkautus toteutunut tehokkaasti ja ajantasaisesti.

Seuraava strategiatyön tutkimusaihe voisi olla strategiatyön kehittämisen seuraavat askeleet, jotta strategia vastaa riittävästi alalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Nyt kun strategiatyölle on laadittu viestintäsuunnitelma, pitäisi strategiatyön kehittyä. Esimerkiksi vuoden päästä kannattaa tarkastella näkyykö strategia tasaisemmin kaikissa yksiköissä ja onko kulttuuri kehittynyt. Strategian ja kulttuurin kehittymisen myötä, esiin tulee varmasti uusia tarpeita, jotka johtuvat markkinatilanteen muutoksista, henkilöstön työtyytyväisyyden kehittymisestä, työhyvinvoinnin muutoksista, kilpailijoiden toiminnan kehittymisestä, digitalisaation kasvusta ja uusien innovaatioiden kehittymisen myötä.

Viestintäsuunnitelman kehittämisen näkökulmasta katsottuna seuraava kehitysaskel on suunnitelman päivittäminen. Viestintäsuunnitelman täydentäminen ja muokkaaminen on hyvä pitää jatkuvana prosessina, jotta toimintamallia voidaan käyttää pitkällä aikavälillä. Toisaalta myös viestintäsuunnitelman luominen koko yrityksen toimintaa ajatellen voisi olla erittäin tärkeitä. Tällä hetkellä vain strategiatyön viestinnällä on selkeä suunnitelma, joten koko yrityksen viestinnän ohjeistaminen ja viestinnän tarpeiden määrittely auttaisi varmasti viestinnän tehokkuuden kasvattamisessa. Asiakkaita ajatellen ja digitalisaation kasvun myötä viestinnän tarpeet ja teknologiat kehittyvät, joten yrityksessä kannattaa tarkastella kokonaisvaltaisen viestintäsuunnitelman hyötyjä, koska sitä laatimalla voidaan huomata uusia toiminnan vaatimia prosesseja ja näkökulmia, jotka auttavat yritystä erottumaan laadukkaalla viestinnällä.

Strategiatyön seuraavia vaiheita kannattaa määrittää jo tässä vaiheessa. Nyt strategiatyölä on selkeä suunnitelma, joka auttaa viemään asian käytäntöön tässä hetkessä. Tulevaisuudessa on varmasti tarvetta miettiä millä tavalla digitalisaatio ja teknologioiden kehittyminen vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Ennakoiva asenne strategiatyöhön auttaa reagoimaan riittävän aikaisin markkinan muutoksiin ja kehittää ketteryyttä entisestään. Toisaalta kannattaa myös pohtia onko yrityksellä niin rajoja rikkova toiminta-ajatus, että siitä voisi tehdä täysin uuden tavan asiakkaan kohtaamiseen. Kannattaa miettiä millä tavalla strategia tukee kehittymistä ja luoko se todella innovaatioiden mahdollisuuden.

Strategiatyön ohessa yrityksessä voidaan tulevaisuudessa keskittyä myös kulttuurin kehittämiseen. Kulttuuria ei ole aina helppo omaksua, joten kulttuuria tukeva toiminta voi tuoda aikaan strategiatyön kehitystä. Esimerkiksi kulttuuria vahvistava työkykytoiminta ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittäminen auttavat henkilöstöä sitoutumaan entistä enemmän strategiaan ja yritykseen jo itsessään. Kulttuurin ohessa panoksia kannattaa laittaa rekrytointiin, jotta tulevaisuuden työntekijät ovat kulttuuriin sopivia. Rekrytointiin voidaan tehdä toimintamalli, joka auttaa näkemään hakijan soveltuvuuden tai soveltuvuuden puutteen kulttuuriin nähden paremmin.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Kehittämistehtävän luotettavuuden ja pätevyyden pohdinta oli tarpeellista, jotta voitiin nähdä päästiinkö varmasti työlle asetettuihin tavoitteisiin. Pyrittiin varmistamaan hyvällä ja monipuolisella suunnittelulla se, että tutkimus mittasi varmasti juuri niitä asioita mitä oli tarkoitus kehittää tutkimustyön avulla. Toimeksiantajan kanssa käytiin useita keskusteluja tutkittavan asian tarpeellisuudesta ja varmistettiin matkan varrella tutkimuksen eteneminen oikeaan suuntaan. Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä ja sitä mittaako tutkimus sitä asiaa mitä sen on tarkoitus tutkia, selvittää tai analysoida. Tässä kehittämistehtävässä määritettiin tutkimuksen alussa tarve kehittää strategiatyötä. Strategiatyön kehittämisen tarpeellisuus varmistettiin haastatteleamalla johtoryhmää ja lisäksi varmistettiin tutkimuksen kannalta oleellinen näkökulma eli henkilöstön mielipiteet ja tarpeet strategiatyön kehittämiseksi (Hiltunen 2009.)

Tutkimukselle valittiin validiteetin varmistamiseksi toimiva tutkimusstrategia. Tutkimusstrategia määräytyi strategiatyön teorian tarkastelun kautta ja toimeksiantajan monipuolisten liiketoiminnan kehittämisen näkökulmien kautta. Selvitetiin mitkä asiat ovat olennaisia strategiatyön kehittämiseksi ja missä asioissa yleensä epäonnistutaan. Tämän tarkastelun pohjalta oli järkevää toteuttaa kaksi tutkimusta strategiatyön kehittämiseksi. Ensimmäiseksi tutkittiin teemahaastattelun avulla johtoryhmän tunnistamia tarpeita strategiatyön,

kulttuurin ja viestinnän kehittämiseen, jonka jälkeen samoja teemoja tarkastelemalla organisoitiin kvantitatiivinen lomakekysely henkilöstölle. Kohderyhmäksi määritettiin yrityksen ydintoimintojen toimihenkilöt, joilla on suurin vaikutus strategiatyön onnistumiseen. Tutkimuskysymykset sen sijaan asetettiin vastaamaan yrityksen strategiatyön, kulttuurin ja viestinnän kehitystarpeita (Hiltunen 2009.)

Tutkimuksella tuotettiin kehitettävän asian eli strategiatyön kannalta tärkeitä tuloksia. Tutkimukset osoittivat selvästi, että strategiatyölle tarvitaan kehitystä ja kehittämiseen löydettiin vielä lisäksi tarpeelliset näkökulmat, jotka ohjasivat strategisen viestintäsuunnitelman laatimista läpi koko prosessin. Tulokset itsessään ovat hyödyllisiä ja niitä voidaan käyttää niin strategiatyön, yrityskulttuurin kuin viestinnänkin kehittämiseen myös jatkossa (Hiltunen 2009.)

Tutkimuksen validiteettiin kiinnitettiin huomiota teemahaastattelussa ja lomakekyselyn laatimisessa. Tarkasteltiin tutkimuskysymysten sisältöä ja mietittiin, vastasivatko ne tutkimusongelman selvittämiseen (Heikkilä 2014.) Teemahaastattelut ja lomakekysely laadittiin niin, että ne antoivat pääosin juuri sitä tietoa, mitä viestintäsuunnitelman laatimiseen vaadittiin eli toisin sanoen:

- Henkilöstön ja johtoryhmän mielipiteitä viestinnästä
- Henkilöstön ja johtoryhmän toiveet ja kokemukset viestinnän kanavista ja niiden toimivuudesta
- Henkilöstön ja johdon kokemukset strategian selkeydestä ja toimivuudesta
- Henkilöstön halukkuus osallistua strategiatyöhön
- Kulttuurin näkökulmien toimivuus henkilöstön ja johdon välillä

Tutkimuskysymykset mittasivat kehittämistehtävän onnistumisen kannalta oikeita asioita ja tutkimus osoitti, että sillä saatiin tarvittavaa tietoa. Riski saattoi tulla muodostua jos vastaaja ei ymmärtänyt haastattelun tai lomakekyselyn kysymystä ja vastasi asiaan, joka ei ollut olennainen tutkimuksen kannalta. Toisaalta tässä työssä haasteena oli sen laajuus. Viestinnässä, strategiatyössä ja kulttuurissa oli paljon erilaisia näkökulmia, joten työssä piti keskittyä sen scopeen eli rajaukseen suhteellisen tarkasti. Huomattiin, että välillä teki mieli laajentaa näkökulmia strategian kehittämiseen mutta jos työssä ei olisi keskitytty viestintäsuunnitelman tekemiseen, olisivat näkökulmat laajentuneet niin suuriksi, että työ olisi muuttunut nopeasti varsinaisen strategian kehittämiseksi (Heikkilä 2014.)

Kehittämistehtävään suunniteltiin toimeksiantajan kanssa erillinen viestintäsuunnitelma. Sen avulla kiinnitettiin huomiota projektin näkyvyyden lisäämiseen. Toisin sanoen haastattelujen ja lomakekyselyn julkaisemisesta tiedotettiin videoiden avulla jo ennen niiden to-

teuttamista. Lisäksi henkilöstökyselyn julkaisun jälkeen, yksikön yhteyshenkilöt pidettiin ajan tasalla ja he myös itse aktivoivat henkilöstöä, jotta kyselyyn saatiin riittävästi näkyvyyttä, jolla päästään korkeaan vastausprosenttiin (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen reliabiliteetti oli myös tarkoin harkittu tässä kehittämistehtävässä. Reliabiliteetti kuvaa miten toistettavasti ja luotettavasti tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavaa asiaa (Hiltunen 2009.) Tutkimukset tehtiin niin, että ne olivat tarpeen vaatiessa toistettavissa. Toki piti huomioida, että kehitettävä asia kehittyy matkan varrella, joten tutkimuksen sisältöä voi olla järkevä tarkastella uudelleen ainakin tutkimuskysymysten osalta.

Lomakekyselyn ja haastattelun avulla, esitettiin reliabiliteetin varmistamiseksi tarkoin harkittuja kysymyksiä, joilla vastattiin tutkimusongelman alakysymyksiin, jotka olivat tarkkaan rajattu tutkimusongelman mukaisiksi. Kehittämistehtävän kohteena oleva yritys oli tietyllä tapaa hyvä yhteistyökumppani, koska yritys oli aktivoitunut kehitystyöhön jo aikaisemmin. Tämä näkyi niin, että yrityksessä tehtiin jatkuvasti eNPS mittauksia ja NPS mittauksia, joista saatiin hyvä lähtökohta kehitystyön jatkamiselle. Toki pitää ottaa huomioon, että yrityksen tottuminen kyselyjen tekemiseen saattoi olla myös haaste. Kun kehitystoiminnalle on syntynyt tietty tapa tehdä asioita, saattoi uuden työntekijän tapa tehdä asioita erota aikaisemmasta. Näin ollen yritys piti innostaa mukaan, uudenlaisiin näkökulmiin myös kehitystyön tiimoilta (Heikkilä 2014.)

Datan analysoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomiota sen huolelliseen ja tarkkaan käsitteelyyn, haastatteludatan teemoitteluun, lomakekyselyn mittareiden arviointiin ja lomakekyselyn vastauksien keskiarvioihin sekä hajontaan. Excelin käyttö oli haaste, koska viimeisimmästä taulukoinnista oli jo aikaa. Tästä johtuen datasta otettiin varmuuden vuoksi useampi raakadatan kopio, siltä varalta, että data pilaantuisi sitä käsitellessä. Toisaalta tähän ongelmaan auttoi myös Webropolin valmiit raportit, jotka olivat hyviä. Webropolin valmiit raportit riittivät hyvin näyttämään henkilöstökyselyn tulokset tarvittavan tiedon näkökulmasta. Raporttien käyttö tuki myös reliabiliteettia koska samat raportit voidaan ajaa järjestelmästä myös tutkimusta uusittaessa (Heikkilä 2014.)

Otoskoot tai toisin sanoen kokonaisotannot olivat tässä tutkimuksessa toimivat ja otantamenetelmät erittäin harkitut. Otokset kattoivat toisin sanoen koko ydinhenkilöstön sekä johdon ja olivat siinä tapauksessa päteviä kertomaan henkilöstön ja johdon tärkeimmät mielipiteet ja niiden jakautumisen yksiköiden välillä. Toisaalta, haasteeksi muodostui se, että vastaajamäärät erosivat yksiköiden välillä. Kiinnitin tähän huomiota ja seurasin tilannetta kehittämistehtävän yksiköiden yhteyshenkilöiden avulla. Yhteyshenkilöt varmistivat,

että vastausprosentit olivat korkeat kaikissa yksikössä ja johtoryhmä puolestaan osallistui aktiivisesti ja oma-aloitteisesti projektiin (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen eettisyys kertoo siitä, onko tutkimus toteutettu rehellisesti, tutkittavaa kohdetta arvostaen ja luotettavasti. Tutkimuksen alussa sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa liikesalaisuuden säilyttämisestä ja siitä, että tutkimus noudattaa yrityksen strategisia näkökulmia ja on näin ollen läpinäkyvä ja avointa tietoa sisältävä. Kuitenkin oli tärkeätä tarkastella koko tutkimuksen ajan, että siinä käsiteltävät luottamukselliset keskustelut ja näkökulmat pysyivät tutkijan ja toimeksiantajan välillä. Tutkimuksen tekeminen oli eettisestä näkökulmasta perusteltua. Erityisesti yrityksen henkilöstöä ajatellen tutkimus auttaa parantamaan työssä viihtymistä ja ottaa erityisesti huomioon henkilöstön tarpeita ja toiveita niin työtyytyväisyyden, hyvinvoinnin, työn merkitykselliseksi kokemisen ja työntekijän mielipiteen ja vaikuttamisen mahdollisuuden kannalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimustulokset käsiteltiin tutkittavaa kohdetta arvostaen ja niin, että tutkimukseen osallistuneiden vastauksia käsiteltiin tasa-arvoisesti. Teemahaastattelussa pyrittiin kommunikoimaan niin, että haastateltavan henkilön mielipiteisiin ei vaikutettu ja jokaista haastateltavaa arvostettiin mielipiteistä tai vastauksista riippumatta. Tutkimustulokset käsiteltiin, pohdiskeltiin ja raportoitiin rehellisesti ja mahdollisimman tarkasti. Tarkkuus ei tuottanut tässä työssä haasteita, mutta sen sijaan kaiken oleellisen tiedon mukana pitäminen vaati paljon huomiota (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

7.4 Prosessin arviointi

Tutkimusprosessin arviointi oli mukavaa ja helpohkoa koska tutkimuksen suunnittelu onnistui hyvin. Tutkimus eteni sille laaditun suunnitelman eli tutkimusstrategian mukaisesti ja auttoi oppimaan tavoitteiksi asetettuja asioita viestinnästä, strategiasta ja kulttuurista. Prosessin haastavin vaihe oli mielenkiintoisen toimeksiantajan löytäminen. Haluttiin tehdä yhteistyötä kiinnostavan yrityksen kanssa, joten ei oltu valmiita tinkimään toimeksiantajan toimialasta. Lopulta kuitenkin sopivan toimeksiantajan löytymisen myötä, vahvistui ajatus siitä, että yritys on sopiva strategiatyön kehittämisen kohteeksi. Strategiatyötä kehittäessä edustettiin yritystä, jonka strategia koettiin myös henkilökohtaisella tasolla toimivaksi ja nähtiin strategiassa kehityskohteita. Olikin hienoa, että toimeksiantajan kulttuuri ja strategia vastasi täysin henkilökohtaisia mielenkiinnon kohteita. Toisaalta asiasta muodostui myös haaste koska kehittämistehtävässä piti olla kriittinen kehittämistyölle ja pyrkiä omaksumaan neutraali näkökulma haastattelijana ja tutkijana.

Toimeksiantajan löytymisen jälkeen projekti lähti käyntiin vauhdilla. Projektille valittiin joustava mutta tiivis aikataulu, joten työtä edistettiin erittäin tehokkaasti tammikuusta maaliskuuhun 2017 välillä. Ensimmäisenä kartoitettiin toimeksiantajan tarpeet strategiatyön kehittämiseksi. Ison kuvan muodostamisen jälkeen, oli helppo suunnitella millaisia asioita lähdetään tutkimaan johdon ja henkilöstön kanssa. Johdon teemahaastattelujen avulla, saatiin hyvä kuva johtoryhmän käsityksestä strategian, kulttuurin ja viestinnän tilan suhteen. Toisaalta prosessin haasteena oli materiaalin laajuus. Haastatteluista kertyi paljon dataa, joten kaiken tärkeän materiaalin huomioiminen oli haastavaa. Myös haastateltavien näkökulmat ja mielipiteet erosivat hieman toisistaan, joten strategiatyön kehitystarpeiden tarkempi määrittely ei ollut helppoa. Henkilöstökysely sen sijaan, antoi huomattavasti helpommin työkaluja viestintäsuunnitelman laatimiseksi. Tulokset olivat selkeitä ja kysymykset oikein kohdistettuja.

Viestintäsuunnitelman laatiminen oli työn toiseksi viimeinen vaihe ja täysin uusi asia, jonka myötä oli mahdollista oppia paljon uutta asiaa viestinnän suunnittelusta. Tavoitteena oli saada parempi ymmärrys viestinnän tarpeista, työkaluista ja sisällöstä. Oppimisprosessin avulla saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Raportin koostamisen myötä, oli mahdollisuus kehittyä kirjoittamisen haasteissa ja tutkimustyön kiteyttämisestä ymmärrettävään muotoon. Kokonaisuudessaan prosessi oli toimiva, auttoi oppimaan juuri niitä asioita mitä oli tarkoitus oppia mutta toisaalta olisi myös voinut olla mutkikkaampikin. Erityisen hyvää tutkimuksessa oli se, että toimeksiantaja oli omalla tahollaan tietyllä tavalla tutkittavien asioiden visionääri, jolta sai tutkimuksen edetessä paljon uutta tietoa, oli mahdollista omaksua uuden yrityksen ajatusmaailmaa ja tuotettiin viestintäsuunnitelma, jota lähdettiin aidosti käyttämään arjessa.

Viestintäsuunnitelman tekeminen herätti myös erilaisia ajatuksia työntekijöiden osallistamisesta projektiin. Oli erittäin hyvä, että jokainen yksikkö antoi projektille yhteyshenkilön, joka antoi palautetta ja osallistui projektiin. On mielenkiintoista nähdä onko viestintäsuunnitelman toimiva kokonaisuus ja innostuvatko tiimit ottamaan osaa strategiatyöhön. Strategiaviestinnästä tehtiin monikanavainen kokonaisuus mutta ei voida silti olettaa, että kaikki työntekijät kokevat kanavat parhaina vaihtoehtoina.

Yrityksessä on edelleen vanhaa kulttuuria, jonka osa työntekijöistä on ottanut omakseen. Muutosvastarinta näillä työntekijöillä voi osoittautua strategiatyön haasteeksi. Toisaalta esimerkiksi Facebook on tullut jo vanhemmankin väestön kanssa tutuksi, joten sen käyttäminen saattaa olla helpompaa kuin esimerkiksi Instagramin mukaan ottaminen strategiatyöhön. Facebookin käyttämisessä kynnys voi toki muodostua siitä, että Facebookia

pidetään enemmän vapaa-ajan viihteenä ja voi olla, että työntekijät eivät halua yhdistää vapaa- ja työaikaa sosiaalisessa mediassa. Strategiatyö itsessään on jo uusi asia tiimeille, joten kaikkien ihmisten mukaan saaminen muuttuvaan kulttuuriin vaatii aikaa ja mahdollisesti, jopa uudenlaista näkökulmaa uuden henkilöstön rekrytointiin.

Pohdimme yhdessä markkinointi- ja myyntijohtajan ja henkilöstöpäällikön kanssa projektin tekemistä. Yhteistyö yrityksen kanssa oli erittäin mielenkiintoista ja onnistunut. Uutta asiaa oli helppo oppia koska strategia tuntui lähtökohtaisesti itselle sopivalta. Myös kulttuuri oli sellainen, jossa voisi itsekkin olla mukana ja hengittämässä yrityksen arkea. Projektin aikana tuli opittua todella paljon uusia asioita ja erityisesti näkökulmia käytännön tekemiseen. Yrityksessä on loistava näkemys siitä, miten asiat kannattaa tehdä, joten oli mukavaa omaksua uudenlaista tekemisen tyyliä ja erityisesti päästä mukaan yrityksen arkeen.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Toim. Ikkunoita tutkimus metodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Aittamäki, M. 12.12.2016. Markkinointi ja myyntijohtaja. Rainmaker. Sähköposti.
- Aittamäki, M. 12.1.2017. Markkinointi ja myyntijohtaja. Rainmaker. Keskustelu.
- Aittamäki, M. 24.1.2017. Markkinointi ja myyntijohtaja. Rainmaker. Haastattelu.
- Aittamäki, M. & Masalin, K. 28.2.2017. Markkinointi ja myyntijohtaja, henkilöstöpäällikkö. Tulosten läpikäynti.
- Aittamäki, M. & Masalin, K. 14.3.2017. Markkinointi ja myyntijohtaja, henkilöstöpäällikkö. Keskustelu.
- Aittamäki, M. & Masalin, K. 5.4.2017. Markkinointi ja myyntijohtaja, henkilöstöpäällikkö. Keskustelu.
- Argentin, P. 2013. Corporate communication, sixth edition. McGraw- Hill. New York.
- Back, J. 20.12.2016. Yrityskauppojen haasteet ja mahdollisuudet - Esittelyssä Rainmakerin oma yrityskaupparina Rainmaker Blogi. Luettavissa: <http://www.rainmaker.fi/blogi/yrityskauppojen-haasteet-ja-mahdollisuudet-rainmaker/>. Luettu: 4.1.2017.
- Cornelissen, J. 2011. Corporate Communication a guide to theory and practice 3 rd edition. Sage Publications Ltd. New Delhi.
- Haikonen, M. 1999. Konflikteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan työssä. Luettavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosps/vk/haikonen/luku5.html>. Luettu: 1.4.2016.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Heimonen, J. 2010. Kirkas strategia aktiivinen vuoropuhelu. Teoksessa Valpola, A. Kvist, H. Heimonen, J. Niutanen, K. Lillkäll, L. Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset, s 72. Painotalo Redfina Oy. Espoo.
- Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisessa tutkimuksessa. Luettavissa: <https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>. Luettu: 4.4.2016.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 22.3.2017.

Hämäläinen, V. & Maunula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Balto print. Lietua.

IAB Finland 2015. Digimainonta suomessa 2015. Luettavissa: <http://www.iab.fi/digimainonnan-abc/infograafit/digimainonta-suomessa-2015.html>. Luettu: 6.1.2017.

Iro research and consulting. Tietoa kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä: kasvokkain vai netissä. 2013. Luettavissa: <http://www.iro.fi/kvali-kasvokkain-vai-netissa> iro.fi. Luettu: 1.4.2016.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2016. Dynaaminen johtaminen- kohti yhteisöllistä johtamista. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Juholin, E. 2006. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell. Porvoo.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

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

Martela, F. & Jarenko, L. 2016. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum pro. Helsinki.

Masalin, K. 14.12.2016. Henkilöstöpäällikkö. Rainmaker. Sähköposti.

Masalin, K. 26.1.2017. Henkilöstöpäällikkö. Rainmaker. Haastattelu ja videointi.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 3.1.2 Hyvä tutkimuskäytäntö. Saaranen- Kauppinen&Puusniekka. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html. Luettu: 22.3.2017.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue johdatus tieteelliseen tekstin ymmärtämiseen. Tammi. Jyväskylä.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 6.3.2 2006. Teemahaastattelu. Saaranen- Kauppinen & Puusniekka. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu: 4.4.2016.

Rainmaker 2015. HR. Luettavissa: <http://www.rainmaker.fi/hr/>. Luettu: 4.1.2017.

Rainmaker 2015. Myynti. Luettavissa: <http://www.rainmaker.fi/myynti/>. Luettu: 4.1.2017.

Rainmaker 2015. Talous. Luettavissa: <http://www.rainmaker.fi/talous/>. Luettu: 4.1.2017.

Rainmaker työntekijä. 5.4.2017. Rainmaker. Keskustelu.

Rainmaker 2015. Yritys. Luettavissa: <http://www.rainmaker.fi/yritys/>. Luettu: 23.11.2016.

Rainmaker 30.12.2016. Rainmaker laajentaa D2D myyntiin. Rainmaker Blogi. Luettavissa: <http://www.rainmaker.fi/blogi/rainmaker-laajentaa-d2d-myyntiin/>. Luettu: 5.2.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Jyväskylä.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vaasan yliopisto 2016. Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. Luettavissa: <http://www.uva.fi/fi/news/maury/>. Luettu: 20.1.2017.

Valpola, A. 2010. Kirkas strategia aktiivinen vuoropuhelu. Teoksessa Valpola, A. Kvist, H. Heimonen, J. Niutanen, K. Lillkåll, L. Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset, s 13-32. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

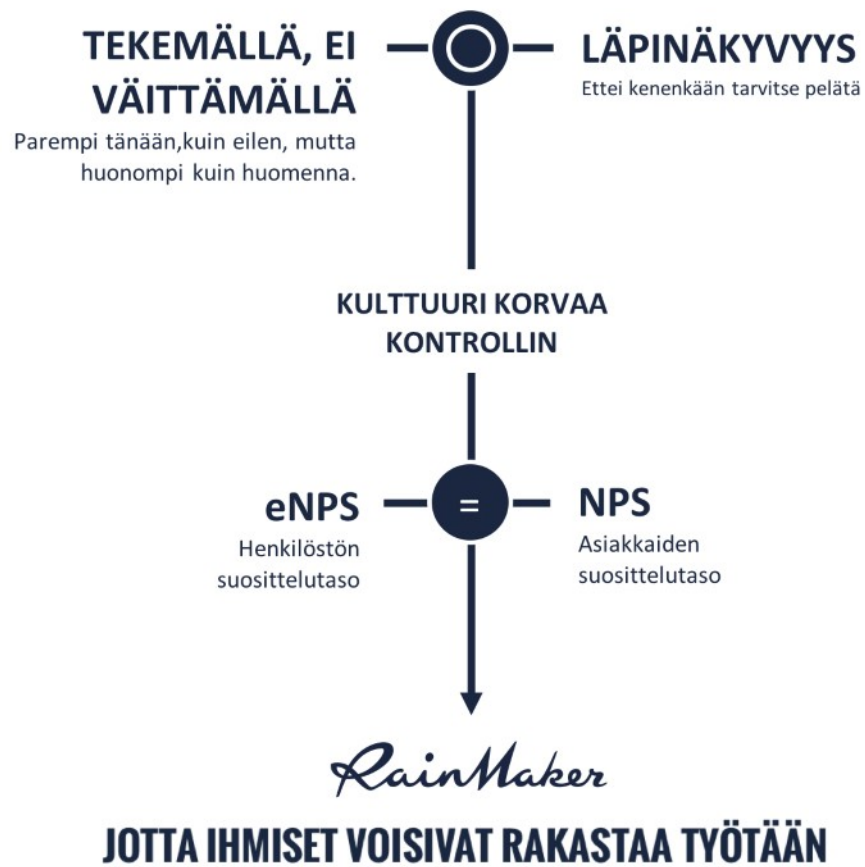
VPKK- Oppimateriaali kyselyt ja haastattelut. 2008. Luettavissa:

<https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpkk-oppimateriaali/5-arvioinnin-menetelmia/5-4-tietoa-kayttajilta/5-4-2-kyselyt-ja-haastattelut.html>. Luettu: 4.4.2016.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Vanha strategian huoneen taulu



Liite 2. Teemahaastattelun runko

Haastattelun aloitukseen haastateltavan nimi, titteli, vastuut

Teema: Miten johto kokee ja ymmärtää strategian tällä hetkellä?

- Millä tavalla strategia ohjaa työtäsi? (kerro joku esimerkki omasta työstä, jossa strategia ohjasi tekemistä)
- Kuvaile millä tavalla strategian tulisi omasta mielestäsi näkyä Rainmakerin henkilöstön arjessa?
- Millaisia puutteita/onnistumisia strategiatyössä mielestäsi on tällä hetkellä?
- Millä tavalla haluaisit kehittää strategiatyötä?

Teema: Minkälaisena johto kokee yrityskulttuurin?

- Millainen kulttuuri Rainmakerissa on mielestäsi tällä hetkellä? (kuvaile yleisesti omin sanoin ja/tai kerro esimerkkejä)
- Kuvaile, mitä ”tekemällä ei väittämällä” -sanonta tarkoittaa yrityskulttuurissanne?
- Kuvaile, mitä ”kulttuuri korvaa kontrollin” -sanonta tarkoittaa yrityskulttuurissanne?
- Kerro, miten mission ”jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään” tulisi mielestäsi näkyä henkilöstön arjessa ja johtamisessa?
- Tukeeko Rainmakerin strategia yrityskulttuurinne kehittymistä toivottuun suuntaan?
- Kerro käytännön esimerkkejä siitä, miten yrityskulttuuri mielestäsi toimii hyvin ja siitä, mitä haasteita yrityskulttuurissa tällä hetkellä on?
- Miten mielestäsi kannattaisi viestiä kulttuurin onnistumisista ja haasteista henkilöstölle?

Teema: Millä tavalla henkilöstö voidaan osallistaa strategiatyöhön?

- Millä tavalla henkilöstö voidaan osallistaa strategiatyöhön?
- Anna esimerkkejä siitä, miten (tapoja esim. palaverit, sisäinen some, viestintä, workshopit tai muut brainstorming-foorumit kasvokkain tai virtuaalisesti) henkilöstö voisi vaikuttaa strategiatyöhön?
- Minkälainen on mielestäsi aktiivisesti strategiatyöhön osallistuva henkilöstön jäsen tai tiimi? (kuvaile esimerkiksi tällaisen henkilön tai tiimin toimintaa, asennetta ja ajattelutapaa)

Teema: Miten hyvin yrityksen viestintä tukee strategiatyötä?

- Millaista yrityksen tulevaisuuden suunnan suunnittelu on tällä hetkellä?
 - Kuvaile, mitkä asiat toimivat yrityksen tulevaisuuden suunnan viestinnän suunnittelussa mielestäsi hyvin tällä hetkellä? Miten onnistumiset näkyvät?
 - Kuvaile mitkä asiat eivät mielestäsi vielä toimi yrityksen tulevaisuuden suunnan viestinnän suunnittelussa tällä hetkellä? Mistä haasteet mielestäsi johtuvat?
 - Millaista viestinnän tulisi mielestäsi olla Rainmakerissa?
 - Kuinka usein strategiasta tulisi viestiä?
 - Millaisia asioita haluaisit viestiä strategiasta kuukausi/kvartaali/vuositasolla?
 - Mikä on mielestäsi yrityksen tulevaisuuden suunnan viestinnässä tärkein tavoite, kun kehitetään yhteistyötä
1. toimihenkilöiden kanssa
 2. konsepteissa työskentelevien kanssa
 3. asiakkailta työskentelevien kanssa

(tässä siis ideana se, että strategiaviestinnän tulisi olla monensuuntaista ja vuorovaikutteista, ei vain johdolta alaspäin suuntautuvaa)

Tasot ovat

1. toimihenkilöt 120 kpl
2. konsepteissa työskentelevät, joita ohjataan Rainmakerista käsin 200 kpl
3. asiakkailla asiakkaan työnohjauksessa noin 800 kpl

Teema: Millä tavalla viestintää voidaan kehittää?

- Kuka on mielestäsi vastuussa yrityksen tulevaisuuden suunnan viestinnän kehittämisestä?
- Miten hyvin tai huonosti viestinnän eri kanavat toimivat mielestäsi viestinnässä tällä hetkellä?
- Kuvaile sisäisen viestinnän kohderyhmiä ja heidän tarpeitaan Rainmakerissa?
- Miten kehittäisit viestintää niin, että se tavoittaisi paremmin kohderyhmät ja vastaisi heidän tarpeisiinsa?
- Rainmakerissa käytetään aktiivisesti videoviestintää. Mitä mieltä olet videoiden hyödyistä strategiaviestinnässä? Miten kehittäisit videoiden käyttöä?

Liite 3. Valmis lomakekysely

Hyvä sateentekijä!

Tervetuloa Rainmakerin henkilöstökyselyyn. Kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön mielipiteitä strategiatyön, yrityskulttuurin ja viestinnän toimivuudesta. Mielipiteesi on tärkeä Rainmakerin toiminnan kehittämiseksi.

- Luethan kysymykset ja vastausvaihtoehdot huolella, koska ne vaihtelevat kysymyksestä riippuen.
- Strategiatyöllä tarkoitetaan tässä kyselyssä yrityksen tulevaisuuden suunnan suunnittelua ja kehittämistä.

Kiitos kun osallistut Rainmakerille tärkeän asian kehittämiseen!

1. Yksikkö jossa työskentelen *

- Helsinki/ Myynti ja markkinointi
- Helsinki/ Rekrytointi
- Helsinki/ HR
- Helsinki/ Talous
- Helsinki/ Bisneskonseptit
- Iisalmi
- Savonlinna
- Oulu
- Rovaniemi

2. Rainmakerin strategia on helppo omaksua *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

3. Mistä olet saanut tietoa Rainmakerin strategiasta (voit valita useamman vaihtoehdon)

*

- Kotisivut
- Kuukausikirje
- Hangout
- Sähköposti
- Johdon videot
- Esimieheltä
- Palavereista
- Jokin muu mikä (kirjoita vastaus omin sanoin)
- En ole saanut tietoa Rainmakerin strategiasta

4. Kuvaile omin sanoin mitä Rainmakerin strategia tarkoittaa *

300 merkkiä jäljellä

5. Henkilöstön pitäisi osallistua aktiivisemmin strategiatyöhön *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Strategian pitäisi olla yksinkertaisempi ja selkeämpi *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

7. Tarvitsen lisää tietoa, jotta voin ymmärtää strategian paremmin *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Arvioi kuinka paljon alla olevat väittämät vaikuttavat siihen, että voit rakastaa työtäsi. Anna väittämille arvosana 4-10 kouluarvosana-asteikon mukaisesti.

Koen työni merkitykselliseksi

Koen minulle asetetut tavoitteet selkeiksi

Voin käyttää työssäni toimivia prosesseja, joiden avulla on helppo työskennellä

Rainmakerissa on kulttuuri, jonka koen itselleni sopivaksi

Henkinen ja fyysinen hyvinvointini on hyvällä tasolla

Minulla on työssäni tarpeeksi vastuuta ja valtaa

Osaamiseni kehittyy työn kautta

Esimiehestäni välittyy hänen halunsa olla esimiestehtävässä

Minulla on käytössäni toimivat työvälineet

Minulla on oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen

Viestintä Rainmakerissa on avointa ja läpinäkyvää

9. Haluan osallistua strategiatyöhön *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Millä tavalla haluaisit osallistua strategiatyöhön.

Anna väittämille arvosana kouluarvosana-asteikoin 4-10 mukaisesti. *

Tiimin kanssa ideoiden

Keskustelemalla esimiehen tai johdon kanssa

Itsenäisesti ideoiden

Jokin muu, mikä (kirjoita vastaus omin sanoin) _____

11. Viestinnän avulla voin omaksua strategian helposti *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Yrityksen yhteisistä asioista viestitään aktiivisesti *

- Täysin samaa mieltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Viestintä tavoittaa minut *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Mitä viestinnän kanavia haluaisit mieluiten käyttää strategiatyössä.

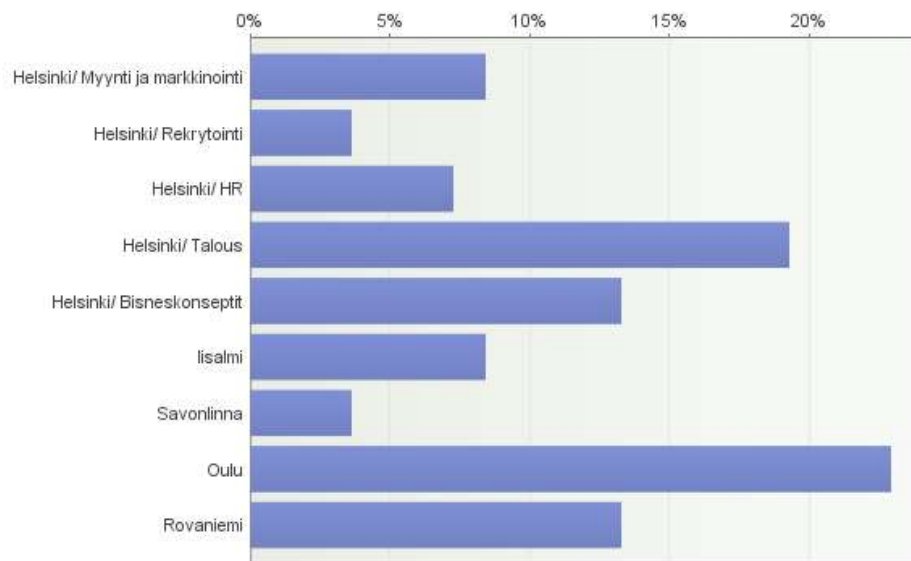
Anna väittämille arvosana kouluarvosana-asteikoin 4-10 mukaisesti. *

	4	5	6	7	8	9	10
Hangouts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimipalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahden keskinen keskustelu esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsemme yhden yhteisen viestintäpaikan, josta saan tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

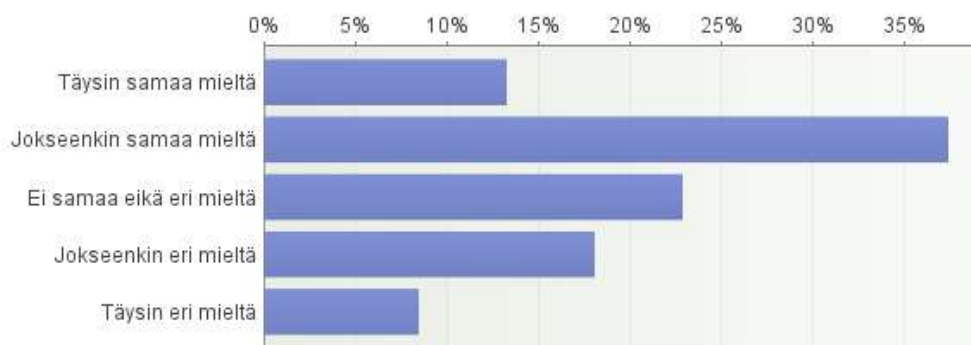
15. Kuvaile omin sanoin mistä yrityksen asioista haluaisit lisää tietoa *

Liite 4. Henkilöstökyselyn tulokset

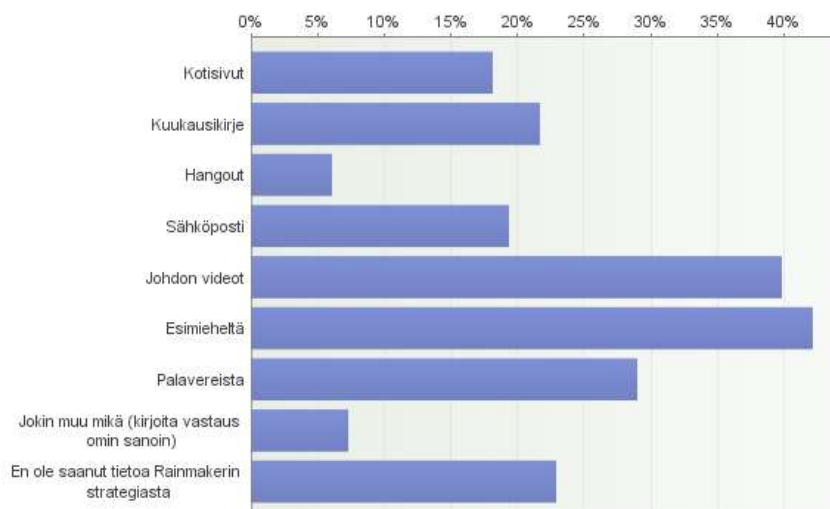
1. Yksikkö jossa työskentelen/ Vastaajien määrä: 83



2. Rainmakerin strategia on helppo omaksua/ Vastaajien määrä: 83

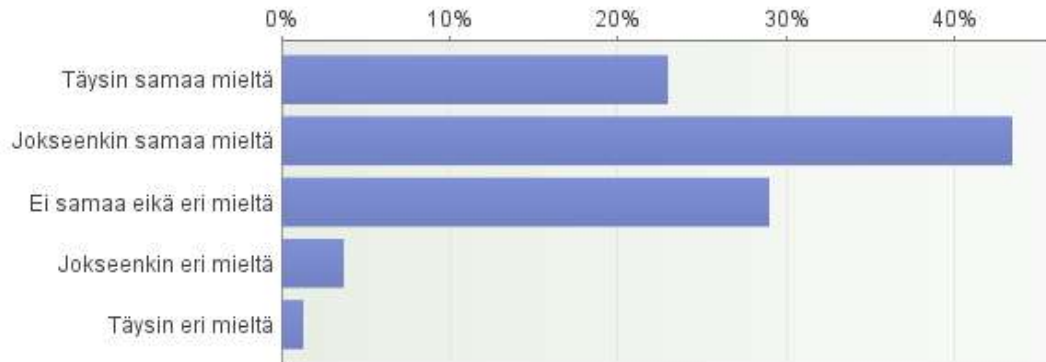


3. Mistä olet saanut tietoa Rainmakerin strategiasta / Vastaajien määrä: 83

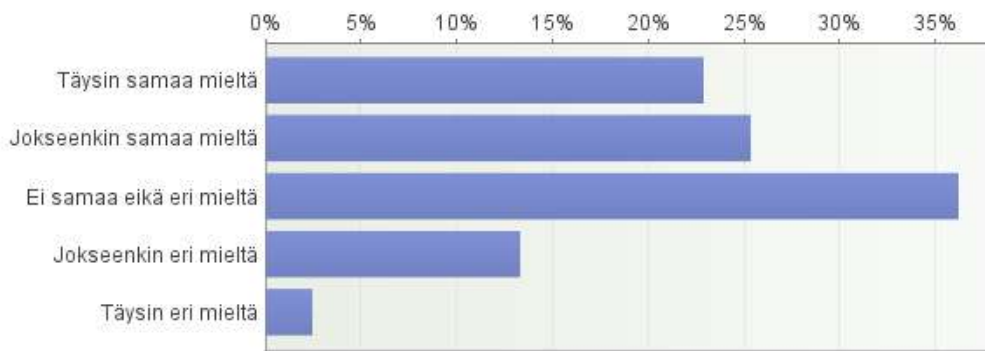


4. Kuvaile omin sanoin mitä Rainmakerin strategia tarkoittaa/ Vastaajien määrä: 83 (data on salattu)

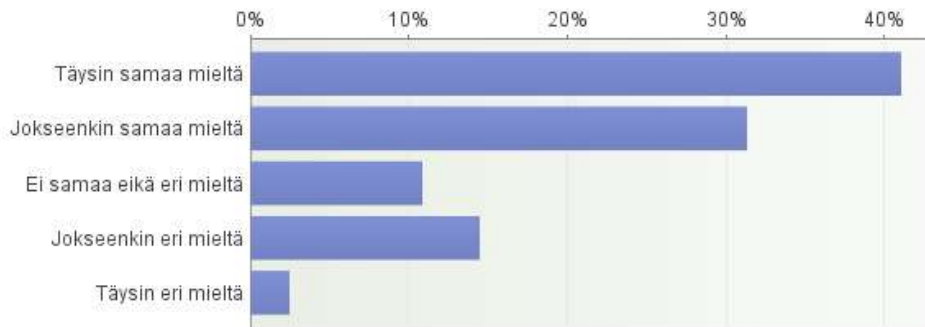
5. Henkilöstön pitäisi osallistua aktiivisemmin strategiatyöhön/ Vastaajien määrä: 83



6. Strategian pitäisi olla yksinkertaisempi ja selkeämpi/ Vastaajien määrä: 83



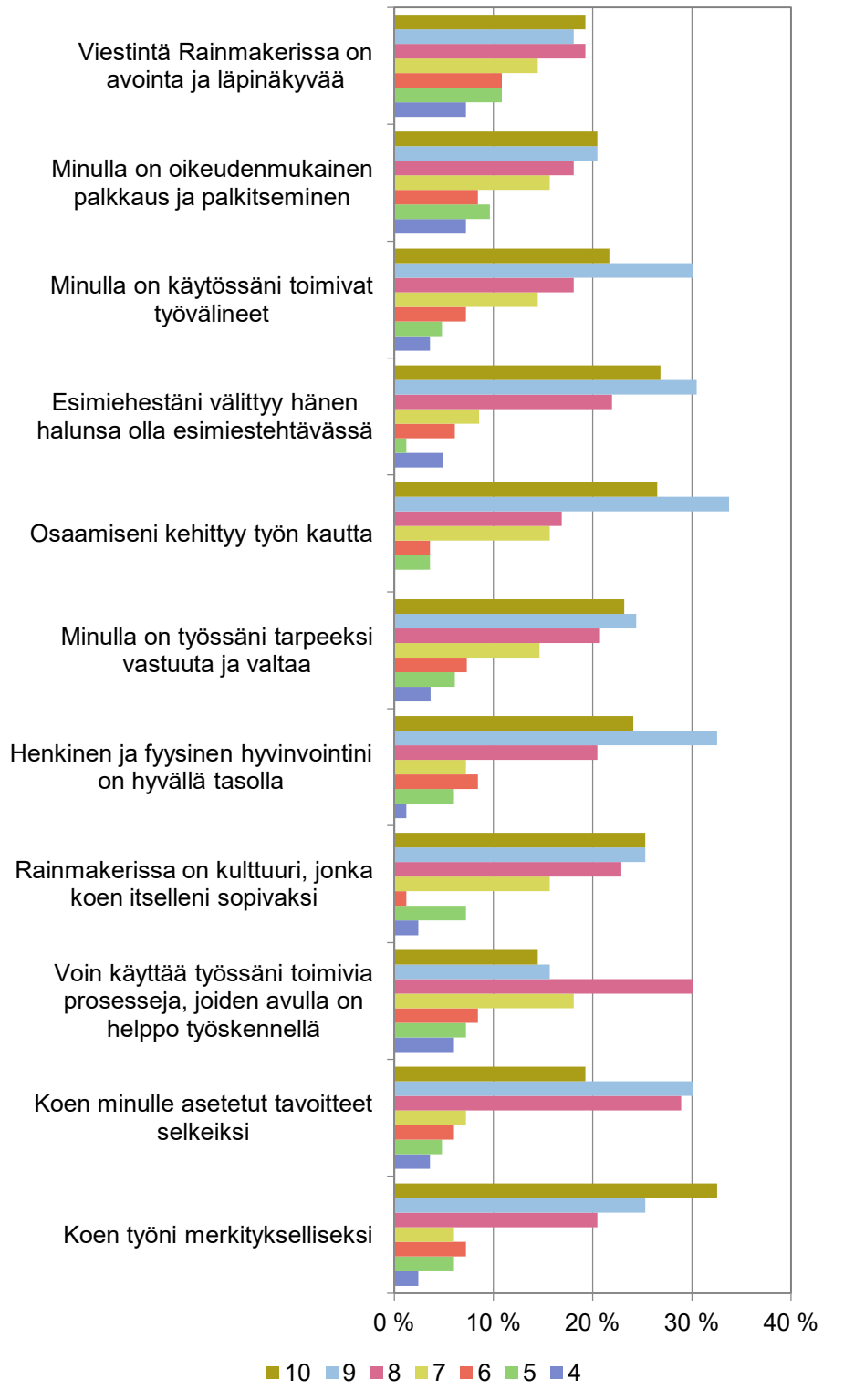
7. Tarvitsen lisää tietoa, jotta voin ymmärtää strategian paremmin/ Vastaajien määrä: 83



8. Arvioi kuinka paljon alla olevat väittämät vaikuttavat siihen, että voit rakastaa työtäsi. Anna väittämille arvosana 4-10 kouluarvosana-asteikon mukaisesti.

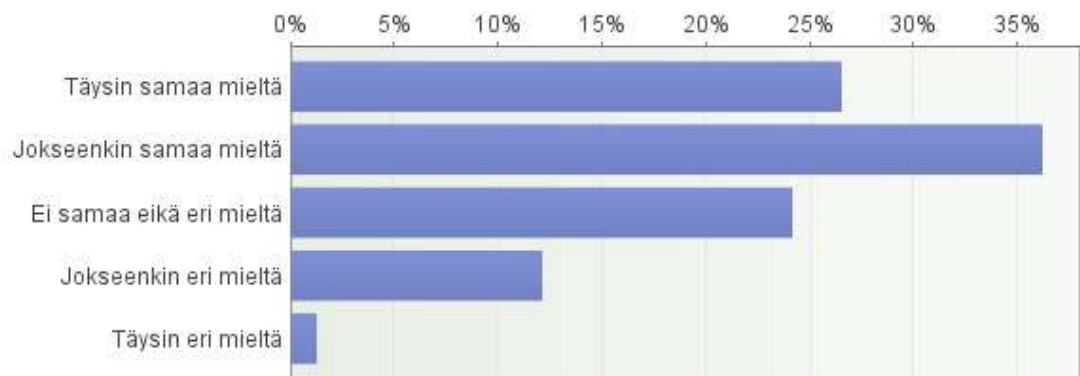
Vastaajien määrä: 83

Arvioi kuinka paljon alla olevat väittämät vaikuttavat siihen, että voit rakastaa työtäsi. Anna väittämille arvosana 4-10 kouluarvosana-asteikon mukaisesti. N = 83

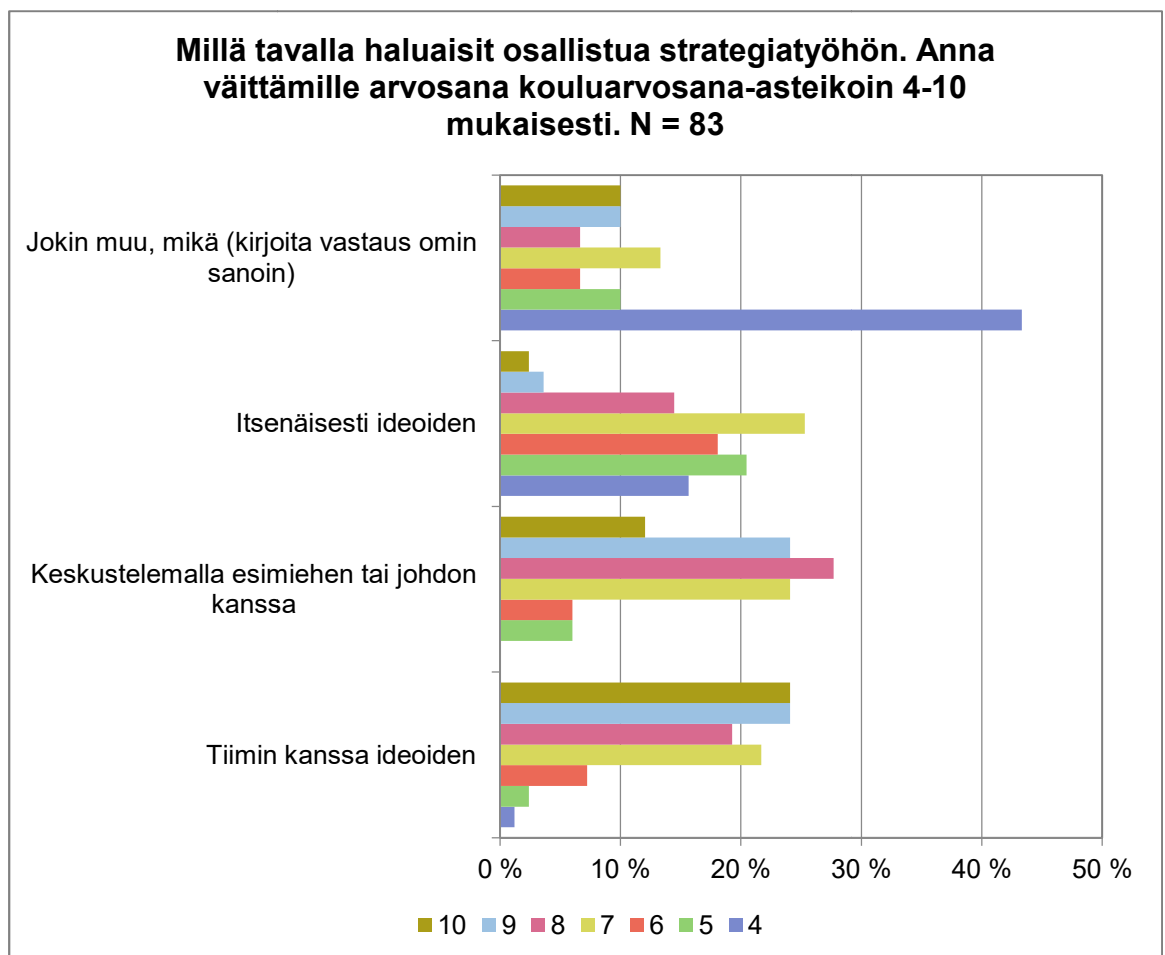


9. Haluan osallistua strategiatyöhön

Vastaajien määrä: 8

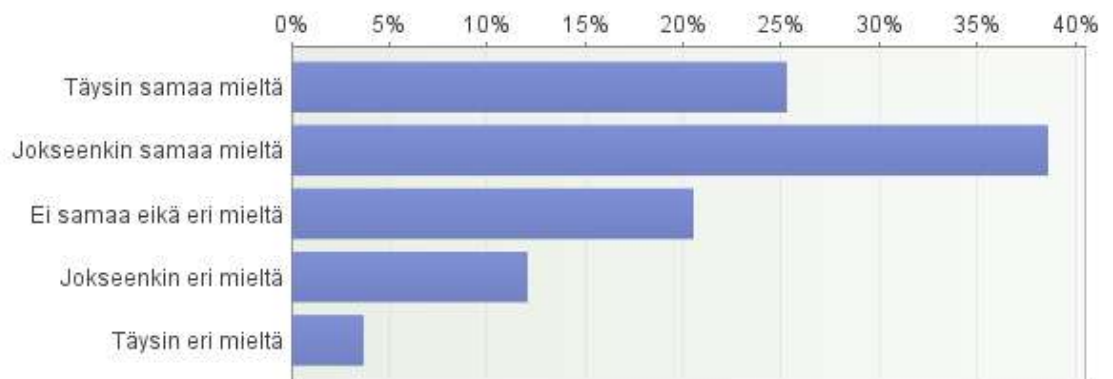


10. Millä tavalla haluaisit osallistua strategiatyöhön. Anna väittämille arvosana kouluarvosana-asteikoin 4-10 mukaisesti. Vastaajien määrä: 83.



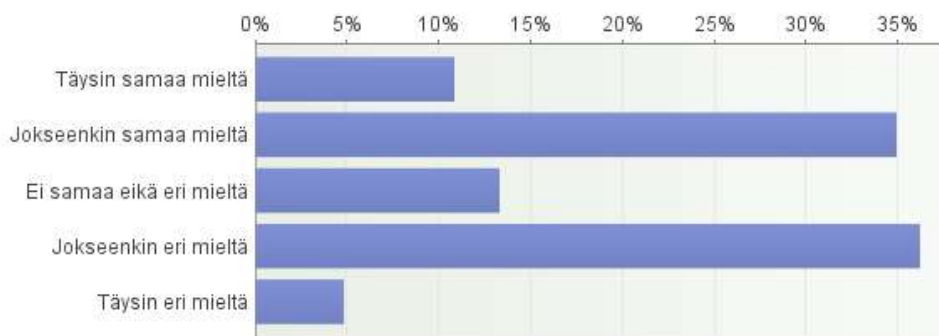
11. Viestinnän avulla voin omaksua strategian helposti

Vastaajien määrä: 83



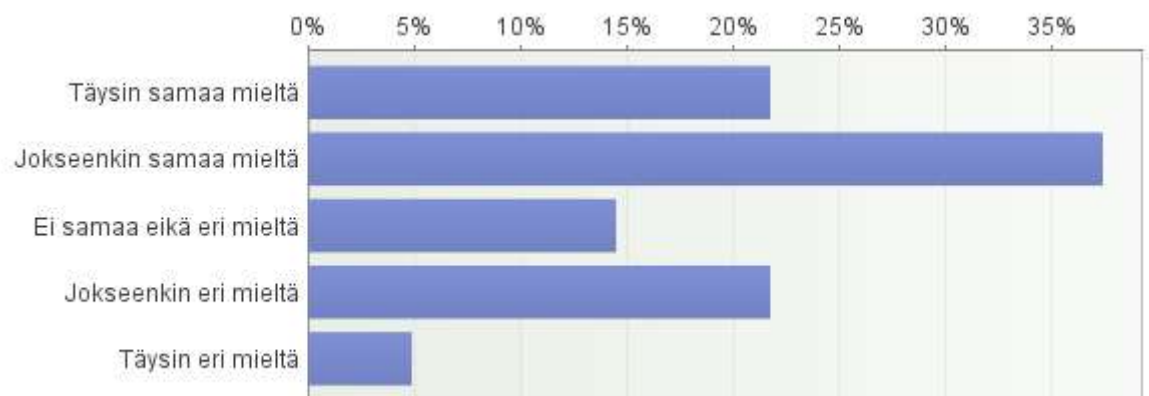
12. Yrityksen yhteisistä asioista viestitään aktiivisesti

Vastaajien määrä: 83



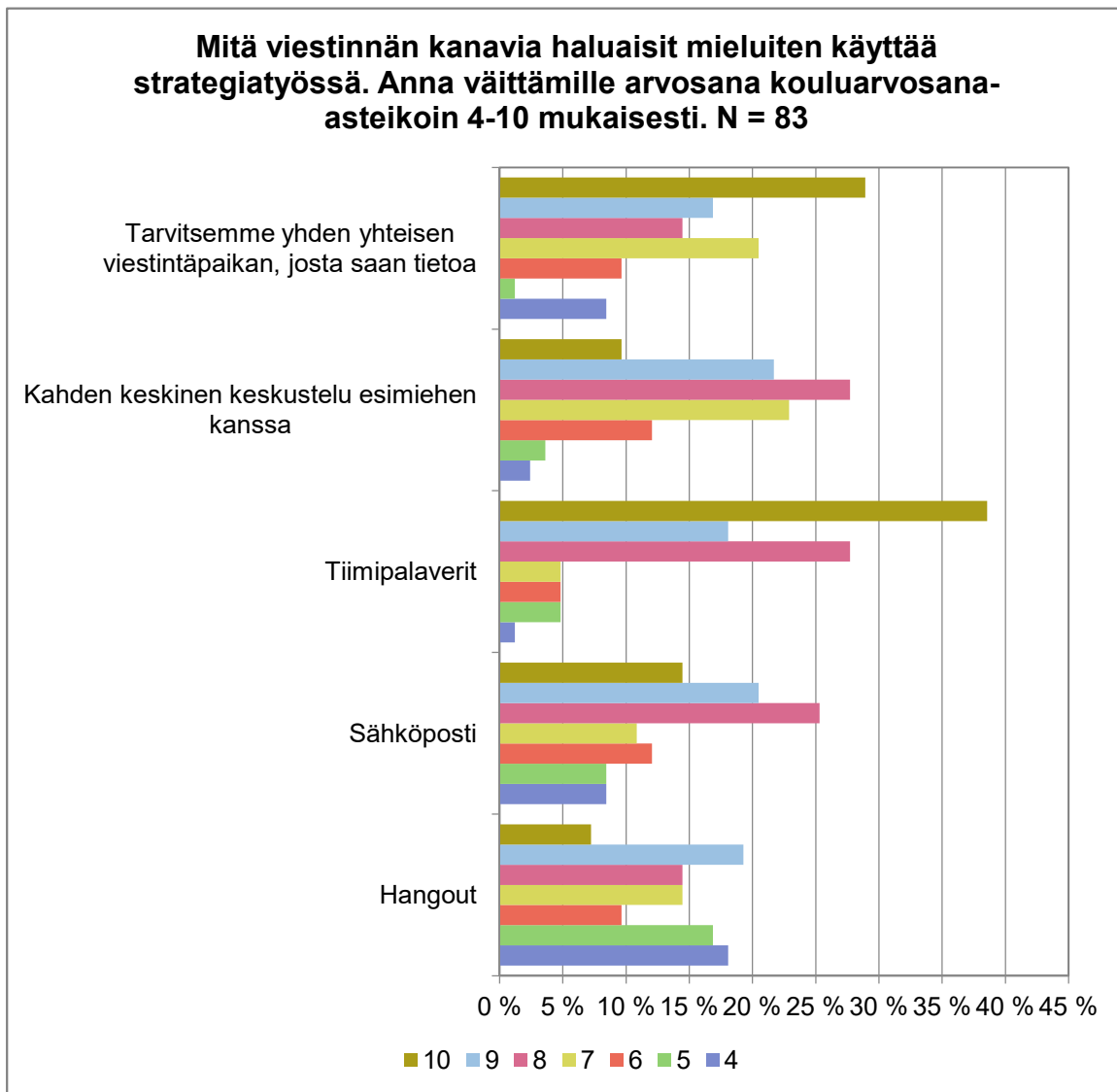
13. Viestintä tavoittaa minut

Vastaajien määrä: 83



14. Mitä viestinnän kanavia haluaisit mieluiten käyttää strategiatyössä.

Anna väittämille arvosana kouluarvosana-asteikoin 4-10 mukaisesti. Vastaajien määrä:83



15. Kuvaile omin sanoin mistä yrityksen asioista haluaisit lisää tietoa Vastaajien määrä: 83 (salattu data)

Liite 5. Strateginen viestintäsuunnitelma

RainMaker

Strateginen viestintäsuunnitelma

Sisällys

1	Johdanto ja tavoitteet	1
1.1	Strategian toiminnalliset ja taloudelliset puitteet	1
1.2	HR- strategia.....	2
1.3	Strategian pääviestit ja strategian kiteytys.....	3
2	Strateginen viestintäsuunnitelma käytännössä.....	4
2.1	Käyttöönoton aikataulu.....	5
2.2	Käyttöönoton kvartaalisuunnitelma.....	6
2.3	Kohderyhmät	7
3	Viestinnän foorumit ja niiden tavoitteet	8
3.1	Tiimipalaverit.....	9
3.2	Keskustelut	10
3.3	Videoviestintä	10
3.4	Facebook for work	11
3.5	Kuukausikirje	11
3.6	Google hangouts ja sähköposti	11
3.7	LinkedIn, Twitter ja Rainmaker Blogi	12
4	Viestinnän onnistumisen seuranta ja tulosten arviointi.....	12

1 Johdanto ja tavoitteet

Tervetuloa Rainmakerin strategisen viestinnän viestintäsuunnitelmaan. Viestintäsuunnitelman avulla strategiatyöstä tehdään suunnitelmallisempi kokonaisuus, jonka avulla jokainen työntekijä pystyy omaksumaan ja ymmärtämään strategian aikaisempaa paremmin. Viestintäsuunnitelmaa käytetään koko yrityksessä johdosta toimihenkilöihin koska strategia on koko Rainmakerin yhteinen asia.

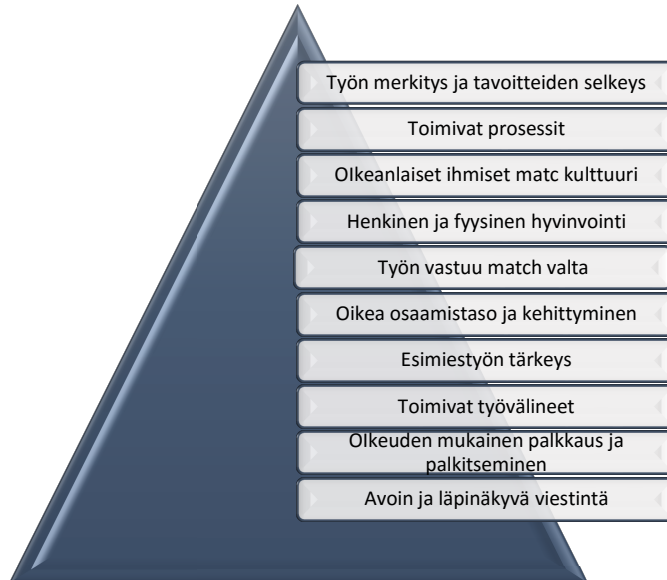
Strategisen viestintäsuunnitelman tarkoituksena on kehittää ja tehostaa strategiatyötä viestinnän keinoin. Viestintäsuunnitelmassa kuvaillaan strategiaa sen kirkastamiseksi ja selkeyttämiseksi. Strateginen viestintäsuunnitelma tarkentaa Rainmakerin kulttuurin kehitystarpeet ja tehostaa viestinnän toimivuutta. Viestintäsuunnitelmassa määritellään strategiaviestinnän kohderyhmät, jotka ovat olennainen osa viestintää. Suunnitelma määrittää strategiaviestinnän kanavat, keinot, tavoitteet ja vastuut ja antaa ohjeet pääpiirteissään viestintäsuunnitelman viemisessä käytäntöön. Strategisen viestintäsuunnitelman avulla managerit tarjoavat hyvät olosuhteet henkilöstön motivoitumiselle, suunnitelma auttaa johtamisen palvelukulttuurin kehittymistä ja antaa myös henkilöstölle aidon mahdollisuuden osallistua, vaikuttaa ja ottaa vastuuta strategiatyössä sekä viestinnässä. Strategiatyössä tullaan keskittymään arkipäivän keskusteluihin, kuuntelemiseen ja aktiiviseen viestintään. Viestintäsuunnitelman käyttöön oton jälkeen uudet viestinnän tavat juurtuvat osaksi arkea, jolloin jokainen Rainmaker tietää mikä on Rainmakerin strategia, omaksuu yritykselle tyypillistä kulttuuria ja tehostaa sekä osallistuu viestintään oma-aloitteisesti.

1.1 Strategian toiminnalliset ja taloudelliset puitteet

Rainmakerin strategian ytimessä on tuottaa palveluita helpottamaan asiakasyritystensä arkea ja tuomaan lisäarvoa kolmella, yrityksen menestykseen vaikuttavalla osa-alueella. Taloushallinnon palvelut, joita Rainmaker tuottaa asiakkailleen, jotta heillä olisi mahdollisuus parempaan päätöksentekoon. Henkilöstöhallinnon palvelut, joiden tavoitteena on Rainmakerin asiakkaille parempi työntekijäkokemus. Myynnin ja asiakaspalvelun konseptit, jotta asiakkailamme on mahdollisuus parempaan myyntiin ja asiakaskokemukseen, niin analogisessa, kuin digitaalisessa sekä omnikanavaisessa ympäristössä. Rainmaker tavoittelee vuoteen 2020 mennessä liikevaihtoa 100m€. Kasvua tavoitellaan sekä organisaation, hankkimalla uusia asiakkaita myynnillä, sekä epäorganisaation yritysosastoin. Rainmaker valmistautuu strategisella jaksolla myös pörssilistaukseen, joka edellyttää voimakasta prosessien kehittämistä ja dokumentointia.

1.2 HR- strategia

HR- strategia tukee Rainmakerin varsinaista strategiaa, tarkentamalla henkilöstövoimavarojen johtamisen suuntaa ja sisältöä. HR- strategia kiteytetään kymmeneen osa-alueeseen.



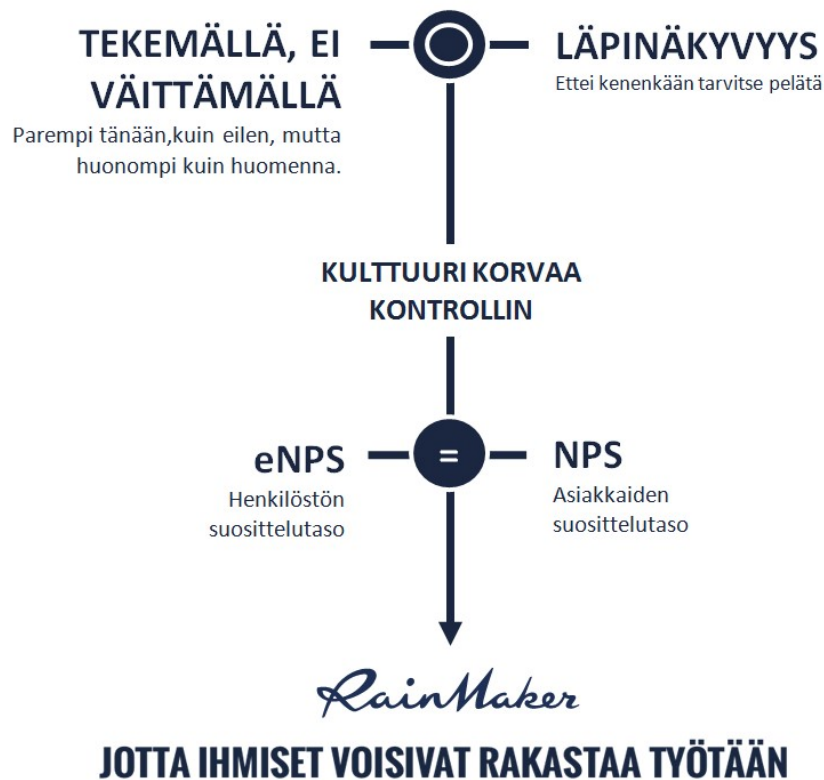
Työn merkitys ja tavoitteiden selkeys, auttavat työntekijöitä ymmärtämään mitä heiltä odotetaan. Työn merkitykselliseksi kokeminen auttaa sisäisen motivaation syntymistä ja sitoutumista yritykseen. Oikeanlaisten ihmisten rekrytointi organisaatioon varmistaa Rainmakerin näköisen kulttuurin muodostumisen. Oikea ihminen oikeassa tehtävässä tuottaa asiakkaalle laadukasta lisäarvoa koska työntekijä on motivoitunut työtehtävään. Henkinen ja fyysinen hyvinvointi nähdään Rainmakerissa kokonaisvaltaisena hyvinvointina. Työhyvinvointi takaa onnistuneet työsuhteet, joissa hyvinvointi on toivotulla tasolla. Jokaisessa työtehtävässä tulee olla vastuuta, jonka mukana työntekijä saa myös valtaa. Työntekijän vastuunottaminen ja sen kautta vallan käyttäminen oikein, on kiinni oikeasta osaamistasosta ja asenteesta.

Esimiestyön tärkeys näkyy niin, että jokainen esimies on halukas tekemään työtään ja menestymään siinä. Henkilöstöjohtamisessa läpinäkyvä ja avoin viestintä tukee strategian toteutumista vapauttamalla työntekijät epävarmuudesta. HR- strategian kautta pyritään siihen, että viestintää harjoitellaan jatkuvana prosessina, joka takaa Rainmakerille valitun organisaatiokulttuurin toteutumisen. Henkilöstökyselyssä tunnistettiin viisi kehityskohtaa, joita lähdetään työstämään ensimmäisenä strategian viestintäsuunnitelman avulla: osaamiseni kehittyä työn kautta, esimiehestäni välittyä hänen halunsa olla esimiestehtävissä,

koen työni merkitykselliseksi, Rainmakerissa on kulttuuri jonka koen itselleni sopivaksi, henkinen ja fyysinen hyvinvointini on hyvällä tasolla.

1.3 Strategian pääviestit ja strategian kiteytys

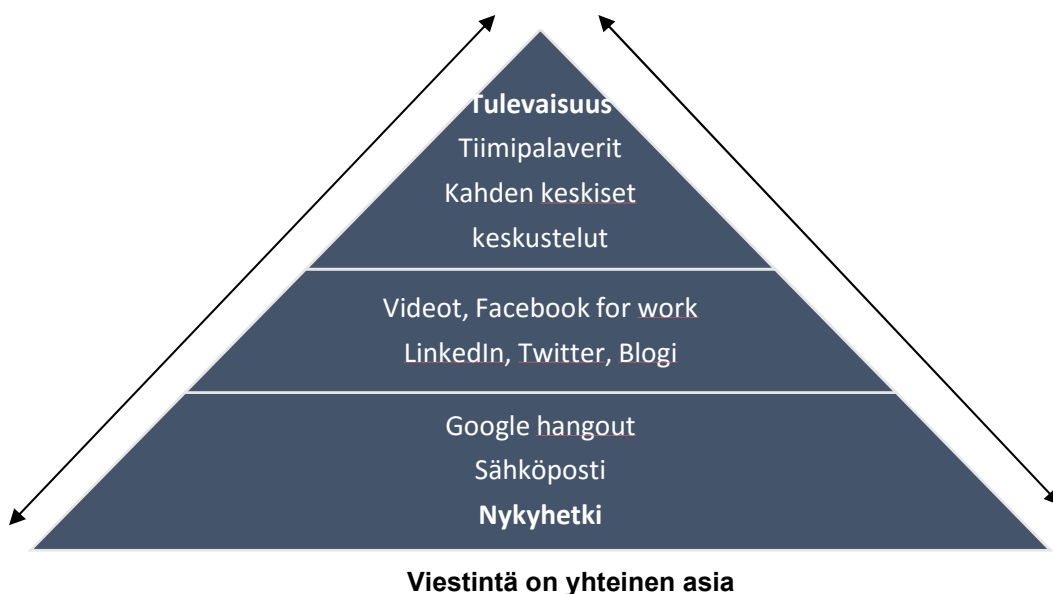
Rainmakerin strategia koostuu kolmesta pääviestistä, jotka ovat missio ”Jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään”, ”Tekemällä ei väittämällä” ja Läpinäkyvyys. Näiden lisäksi strategialle ominaisia pääviestejä ovat myös kontrollin korvaaminen kulttuurilla ja asiat arvojen sijaan. Alla kuvataan strategia, sen pääviestit ja kulttuuri, jota tavoitellaan.



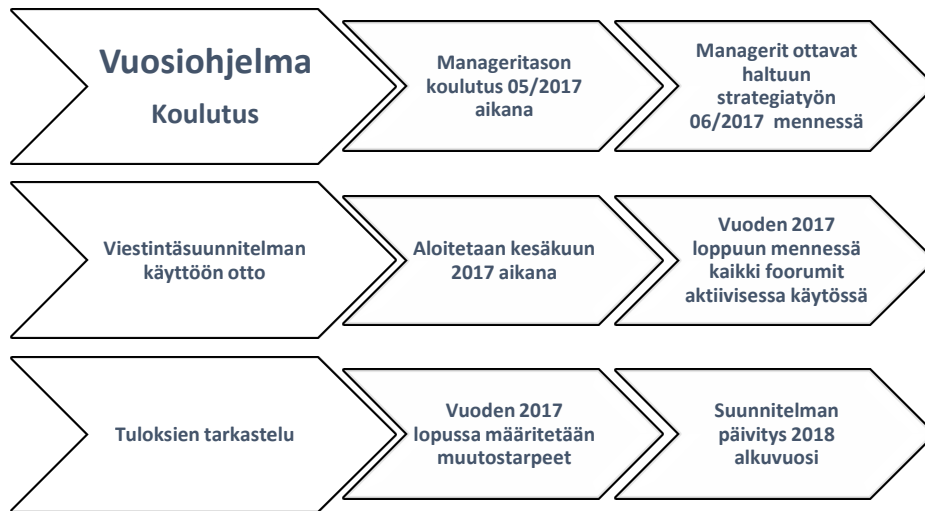
2. Strateginen viestintäsuunnitelma käytännössä

Viestintäsuunnitelman vieminen osaksi arjen työtä tehdään johtoryhmän toimesta kouluttamalla managerit koska he vievät viestintäsuunnitelman käytäntöön tiimiensä kautta. Managereille annetaan mahdollisuus ottaa vastuuta ja valtaa strategiatyön viestintäsuunnitelman käyttöönotossa. Managerit määrittävät mitkä viestit heidän vastuulla oleville kohderyhmille jaetaan ja millaista viestintää kohderyhmät tarvitsevat. Osa viestinnästä kuuluu kaikille kohderyhmille, joten managerit koulutetaan, jotta he tietävät mitkä asiat ovat yhteisiä ja mitkä asiat voidaan kohdistaa kohderyhmille.

Managerit keskusteleivat yhdessä tiimien kanssa ja sopivat millä tavalla he työstävät foorumeissa strategiaa, huomioiden kuitenkin foorumeille asetetut sisällöt ja tavoitteet. Strategisen viestinnän osa-alueet kannattaa toteuttaa siinä foorumissa mihin se on sijoitettu koska viestintäsuunnitelmassa on tarkoin harkitut päämäärät ja keinot saavuttaa tavoitteet. Strateginen viestintä etenee viestintäsuunnitelmassa arjen nopean ja yksinkertaisen viestinnän kautta kohti kolmion kärkeä, jossa käsitellään keskustellen monimutkaisempia ja haastavampia strategian ja kulttuurin teemoja.



Managerien perehdyttämisen ensisijainen tavoite on lisätä tietoa ja ymmärrystä viestintäsuunnitelman sisällöstä. Jokainen manageri viestii viestintäsuunnitelman tärkeimmät asiat tiimeille ja toteuttaa viestintäsuunnitelman sisältöä sille asetetuilla tavoitteilla. Vuosiohjelmassa on tarkennettu tulevat toimenpiteet.



2.1 Käyttöönoton aikataulu

Vuoden 2017 aikana strategiatyötä, kulttuuria ja viestintää kehitetään viestintäsuunnitelman keinoin. Vuoden lopussa on tarkoitus tarkastella viestintäsuunnitelman toimivuutta ja sen aikaan saamia hyötyjä. Viestintäsuunnitelman päivittäminen on myös varmasti ajankohtaista vuoden lopussa kun nähdään miten uusi viestintäsuunnitelma toimii käytännön tasolla.

Foorumit	Tehtävät	Käyttöön oton aikataulu	Kohderyhmä
Palaverit	<ul style="list-style-type: none"> - Strategia, visio ja missio, kulttuuri. - HR- strategia 	Aktiivisesti käytössä 6/2017	-Omat toimihenkilöt
Keskustelut	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen tavoitteet ja kehityssuunnat kirkaiksi. - Missä pitää parantaa. - HR- strategia 	Aktiivisesti käytössä 6/2017	-Omat toimihenkilöt
Videoviestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Strategia, visio ja missio selväksi - Kulttuuri kirkaaksi - Missä mennään, missä halutaan kehittyä, tavoitteet - Mitä, missä milloin, miksi - Johtoryhmä esille - HR- strategia 	Aktiivisesti käytössä 06/2017	-Omat toimihenkilöt -Konsepteissa ja call centereissä työskentelevät riippuen sisällöstä
Facebook for work	<ul style="list-style-type: none"> - Yksiköiden ja tiimien kuumilumiset - Palvelut päivä (palvelun esittely) - Meidän asiakkaat (ketä varten työskentelen) - Esimiehet esille (miksi haluan olla esimies) - Managerit esille (kuka olen, missä voin auttaa sinua) - Strategia, visio, missio - Kulttuuri 	Aktiivisesti käytössä ja koulutettu 08/2017	-Omat toimihenkilöt -Konsepteissa työskentelevät

Google hangouts	<ul style="list-style-type: none"> - Nopean arjen viestinnän työkalu - Kaikilla käytössä 	Jatkuvassa käytössä, koulutukset ja kaikki mukaan 06/2017 mennessä tarvittavilta osin	-Omat toimihenkilöt
Kuukausikirje	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen ajankohtaiset asiat, luvut ja nykytila 	Käytössä, lisätään 04/2017 alkaen puuttuvat asiat	-Omat toimihenkilöt -Call centereissä työskentelevät riippuen sisällöstä
Sähköposti	<ul style="list-style-type: none"> - Arjen viestinnän työkalu - Kyselyiden tulokset 	Käytössä	-Kaikki yrityksen työntekijät riippuen sisällöstä
Linked In	Toiminta jatkuu entisellään	Käytössä, työntekijät mukaan jatkossa aktiivisemmin	-Koko yritys
Twitter	Toiminta jatkuu entisellään	Käytössä, työntekijät mukaan jatkossa aktiivisemmin	-Koko yritys
Blogi	Toiminta jatkuu entisellään	Käytössä	-Koko yritys

2.2 Käyttöönoton kvartaalisuunnitelma

Q2 huhti-kesäkuu 2017

- Manageritason koulutus
- Viestintäsuunnitelman käyttöönotto
- Keskustelujen ja palaverien aloitus
- Ensimmäiset videot julkaisuun (johtoryhmä, yksiköt)
- Edellisen kvartaalin tunnusluvut ja toteuma
- Alkavan kvartaalin ennuste, tavoitteet
- eNPS

Q3 heinä-syyskuu 2017

- Videoviestintä aktiiviseksi
- Facebook for work käyttöönotto ja kohderyhmien perustaminen
- Keskustelut ja palaverit jatkuvat
- Kuukausikirje
- Edellisen kvartaalin tunnusluvut ja toteuma
- Alkavan kvartaalin ennuste, tavoitteet
- eNPS kysely

Q4 loka-joulukuu 2017

- Julkaisujen siirto Facebook for workkiin ja kanavan aktiivi käyttö (kuukausikirje, eNPS jne.)
- Keskustelut ja palaverit jatkuvat
- Kuukausikirje
- Edellisen kvartaalin tunnusluvut ja toteuma
- Alkavan kvartaalin ennuste, tavoitteet
- eNPS kysely
- Viestintäsuunnitelman palaute tiimeiltä ja managereilta

Q1 tammi-maaliskuu 2018

- Viestintäsuunnitelman päivitys
- Viestintäsuunnitelman päivitetyn version käyttöön otto

Joka kuukausi

- Kuukausikirje
- Osaston esittely videolla
- Foorumien aktiivinen käyttö

2.3 Kohderyhmät

Viestintäsuunnitelmassa strategiaviestintää toteutetaan kohderyhmien tarpeiden mukaisesti. Viestinnän kohderyhmät on määritelty Rainmakerin henkilöstörakenteen mukaisesti, jotta jokainen kohderyhmä tulee huomioiduksi. Kohderyhmäkohtaisella viestinnällä pyritään siihen, että viestintää toteutetaan kohderyhmän tarpeen mukaisesti, oikeassa paikassa, riittävän aktiivisesti ja kohderyhmään sopivilla tavoitteilla. On oleellista huomioida, että kaikki kohderyhmät eivät tarvitse samaa viestintää, joten kohderyhmäkohtaisessa viestinnässä määritellään myös viestinnän sisältöä tarkemmin.

Managerit ovat vastuussa kohderyhmän viestinnän sisällöstä, jotta kohderyhmä saa sille oleellista tietoa. Tavoitteena on, että managerit määrittävät mitä tietoa kohderyhmä tarvitsee strategiasta ja kulttuurista. Kohderyhmien välillä on eroja, jotka tulevat esille esim. henkilöstöetujen eroina, viestinnässä, tapahtumissa, HRM- järjestelmän käytössä, työkykytoiminnassa. Pääkonttorilla pidettäviin yhteisiin juhliin ja tapahtumiin osallistuvat ne työntekijät joilla, on kiinteä työpiste pääkonttorilla ja näiden lisäksi harjoittelijat.

Kohderyhmät ovat 1. Toimihenkilöt 2. Konsepteissa ja callcentereissä työskentelevät ja 3. Vuokrahenkilöt.



Toimihenkilöt ovat ns. omia kiinteitä työntekijöitä, jotka työskentelevät Rainmakerin ydin-toiminnoissa, sekä lisäksi heitä on muutamissa muissa toiminteissa. Kohderyhmään kuuluvat myös noin 12 kpl konsepteissa työskenteleviä toimihenkilöitä. Kohderyhmän työntekijät, eivät yleensä työskentele tietyn asiakkuuden parissa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kohderyhmän koko on noin 120 toimihenkilöä, jotka ovat managerien vastuulla päivittäisen johtamisen osalta. Konsepteissa (shop in shop ja d-2-d) ja call centreissa työskentelevät tekevät myynti ja asiakaspalvelutyötä tietyille asiakkuuksille omnikanavaisesti (tele, digi, face to face). Työnjohdosta vastaavat Rainmakerin managerit. Vuokratyöntekijät työskentelevät asiakkaalla ja elävät asiakkaan strategiaa ja arkea. Tämä kohderyhmä on asiakkaan johdettavana, joten kohderyhmän viestinnän tarpeet tulee huomioida eri tavalla kuin muissa kohderyhmissä.

3. Viestinnän foorumit ja niiden tavoitteet

Foorumit kuvaavat viestinnän fyysistä tai digitaalista paikkaa, foorumin tehtävää ja tavoitteita. Kullakin foorumilla on oma tehtävänsä strategian, kulttuurin ja viestinnän kehittämiseksi. Foorumeille on sisällytetty henkilöstökyselyn ja johdon haastattelujen mukaiset viestinnän tarpeet sisältöineen, joita vahvistamalla strategiatyössä saavutetaan sille asetetut tavoitteet tehokkaammin.

Henkilöstökyselyssä esille tulleet asiat	
Asiakkaat, uudet asiakkuudet	Mitä tapahtuu, missä, miten, miksi
Yrityksen nykytila, tulevaisuus, mihin ollaan menossa, tulos ja luvut	Johtoryhmä esille
Palvelut	Lisää yhteistyötä yksiköiden välille

Strategian sisältö ja pääviestit, kulttuuri	Tavoitteet ja kehityssuunnat
Missio Jotta ihmiset voisivat rakastaa työtään	Mitä on tehty tähän mennessä ja miten asioita on parannettu
Missä on onnistuttu ja mitä pitää kehittää	Rainmakerin konsernin fuusion läpikäynti, mikä muuttui

Henkilöstökyselyllä määritetyt HR- strategian kehityskohdat 1-5

1. Osaamiseni kehittyy työn kautta
2. Esimiehestäni välittyy hänen halunsa olla esimiestehtävissä
3. Koen työni merkitykselliseksi
4. Rainmakerissa on kulttuuri jonka koen itselleni sopivaksi
5. Henkinen ja fyysinen hyvinvointini on hyvällä tasolla
6. Koen minulle asetetut tavoitteet selkeiksi
7. Minulla on käytössä toimivat työvälineet
8. Minulla on työssäni tarpeeksi vastuuta ja valtaa
9. Minulla on oikeuden mukainen palkkaus ja palkitseminen
10. Viestintä Rainmakerissa on avointa ja läpinäkyvää
11. Voin käyttää työssäni toimivia prosesseja joiden avulla on helppo työskennellä

3.1 Tiimipalaverit

Tiimipalaverit ovat strategisen viestinnän keskiössä ja niitä on tarkoitus käyttää strategia-työhön aktiivisesti kuukausittain. Palavereissa käsitellään aiheita, jotka vaativat syvällisempää ymmärtämistä, toistoa, avointa keskustelua ja yhdessä ajattelua. Foorumin on paikka, jossa jaetaan kokemuksia, ideoita, omaksutaan uusia strategian ja kulttuurin näkökulmia sekä luodaan uutta ajattelua yhdessä tekemällä. Palaverien tarkoituksena on aktivoida työntekijä osallistumaan strategiatyöhön ja omaksumaan Rainmakerille sopivaa kulttuuria.

Palavereissa käsiteltäviä aiheita

- Strategian sisältö, visio ja missio
- Kulttuuri jota tavoitellaan
- HR- strategian kehitettävät kohdat 1-5

Tavoitteet: Jokainen työntekijä ymmärtää strategian kulmakivet ja pystyy kuvailemaan strategian omin sanoin. Rainmakerin visio ja missio käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa niin usein, että työntekijät ymmärtävät yrityksen olemassa olemisen syyn ja tulevaisuuden suunnan. HR- strategian kehitettävät kohdat 1-5 on käyty läpi jokaisen työnteki-

jän kanssa ja lisäksi on selvitetty keinot millä tavoin tiimit kehittävät näitä kehitystyötä vaativia näkökulmia.

3.2 Keskustelut

Keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä tarjoavat jokaiselle Rainmakerille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja omaksua yksityiskohtaisempaa tietoa strategiasta ja kulttuurista. Keskustelujen on tarkoitus olla avoimia ja läpinäkyviä, sekä keskittyä työntekijän henkilökohtaisiin strategiatyön ja kulttuurin tarpeisiin esim. pohtimalla yhdessä miten strategia voisi näkyä työntekijän arjessa tehokkaammin.

Keskusteluissa käsiteltäviä aiheita

- HR- strategian kehitettävät kohdat 1-5
- Strategian sisältö, visio, missio
- Kulttuuri jota tavoitellaan
- Rainmakerin tavoitteet ja kehityssuunnat kirukkaiksi
- Missä asioissa voimme parantaa, missä on onnistuttu

Tavoitteet: Jokainen työntekijä keskustelee lähiesimiehen kanssa kahden kesken ja ymmärtää yrityksen tavoitteet, strategian sisällön ja pystyy kuvailemaan strategiaa, visiota ja missiota omin sanoin. HR- strategian kehitettävät kohdat 1-5 käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa ja selvitetään millaisia kokemuksia ja kehitystoiveita työntekijällä on.

3.3 Videoviestintä

Videoviestintä on strategisen viestinnän visuaalinen työkalu, jota on tarkoitus käyttää kaikissa tiimeissä, manageritasolla ja johtoryhmässä. Videoviestintä on valittu yhteiseksi strategisen viestinnän keinoksi, johon jokainen ottaa osaa.

Videoilla käsiteltäviä aiheita

- Onnistunut strategiatyö ja kulttuuri(esimerkkejä)
- Vision ja mission kuvaamista
- Missä Rainmakerit menevät tällä hetkellä
- Missä haluamme kehittyä
- Rainmakerin tavoitteet kirukkaiksi
- Johtoryhmän esittely ja ajatusten jakaminen Rainmakerin toiminnasta
- HR- strategian kohtien 1-5 edistäminen ja toimenpiteiden esille tuominen

Tavoitteet: Jokainen työntekijä vastaanottaa ja lähettää aktiivisesti strategiaan ja kulttuuriin liittyvää videoviestintää, joka auttaa omaksumaan strategiaa ja kulttuuria tehokkaammin. Rainmakerin strategian kulttuurin elementtejä viestitään videoviestinnän avulla ja osallistetaan kaikki tiimit yhdessä videoimaan ja osallistumaan kulttuurin kehittämiseen.

3.4 Facebook for work

Facebook for work on Rainmakerin uusi yhteinen viestinnän foorumin, jota käytetään kaikilla viestinnän tasoilla. Jokaisen työntekijän on tarkoitus tutustua ja käyttää Facebook for workkia. Managerit kohdistavat foorumiin tiimeille sopivaa viestintää ja määrittävät millaista viestinnän sisältöä kukin tiimi tarvitsee.

Keskusteluissa käsiteltäviä aiheita

- Yksiköiden ja tiimien kuulumiset
- Palvelut päivä (palvelun esittely)
- Meidän asiakkaat (ketä varten työskentelen)
- Esimiehet esille (miksi haluan olla esimies)
- Managerit esille (kuka olen, missä voin auttaa sinua)
- Strategia, visio, missio
- Kulttuuri

Tavoitteet: Facebook for workissa viestitään aktiivisesti ja esitellään kaikki yksiköt sekä tiimit, palvelut ja tärkeimmät asiakkaat, jotta jokainen Rainmaker tuntee jatkossa yrityksen toiminnan paremmin. Henkilöstö haluaa tietää mitä muissa tiimeissä tehdään ja oppia tuntemaan sisäiset yhteistyökumppanit paremmin. Esimiehen halu työskennellä esimiestehtävissä koetaan erittäin tärkeäksi. Tästä johtuen esimiehet nostavat esille tärkeitä näkökulmia omasta työstään ja vahvistavat mielikuvaa halusta olla esimiestehtävissä, jotta tiimit kokevat tekevänsä työtä innostuneen ja aktiivisen palveluasenteen omaavan esimiehen kanssa. Samalla tavalla managereiden esille tuominen on myös tärkeää.

3.5 Kuukausikirje

Kuukausikirje on tiivis infopaketti ajankohtaisista asioista. Kuukausikirje tiivistää Rainmakerin kuulumiset, päivittää luvut, tavoitteet ja aikataulut tarvittaessa. Kuukausikirjeessä voidaan välittää tietoa, joka ei vaadi syvällistä ymmärrystä ja keskustelua vaan on helposti omaksuttavissa esim. tietoa tärkeistä päivämääristä, henkilöstömuutoksista ja ajankohtaisista asioista. Muita esille nostettavia asioita voivat olla luvut, nykytila, tulevaisuus, yhteiset tapahtumat jne. Kuukausikirjeen lähettäminen on säännöllistä ja sen tulee tavoittaa kaikki sen tietoa tarvitsevat kohderyhmät kuukausittain.

3.6 Google hangouts ja sähköposti

Google hangouts on yhteisöllinen arjen viestinnän kanava, jossa tiedon vaihdanta on nopeata, päivittäistä ja aktiivista. Google hangouttia käytetään nopeuttamaan sisäistä tiedon kulkua yksilöiden, tiimien ja johtoryhmän välillä. Tavoitteena on, että jokainen kohderyhmään määritelty työntekijä on tavoitettavissa google hangoutista ja osaa käyttää työkalua

arjen viestinnässä. Sähköposti tukee päivittäistä arkista viestintää google hangoutin rinnalla. Kaikkia tiimejä kannustetaan sähköpostin vähentämiseen ja aktivoitumiseen google hangoutissa.

3.7 LinkedIn, Twitter ja Rainmaker Blogi

LinkedIn, Twitter ja Rainmaker blogi jatkavat toimintaansa niin kuin aikaisemmin. Näissä viestinnän foorumeissa voidaan vahvistaa kaikkia strategiatyön ja kulttuurin näkökulmia sekä tuoda esille työnantajainetta ja yrityksen imagoa kehittäviä yksityiskohtia. Foorumeissa voidaan osallistaa henkilöstö seuraamaan ja julkaisemaan yhdessä sovittua materiaalia. Työntekijöiden mukaan ottaminen laajempia kohderyhmiä tavoittaviin foorumeihin aktivoi ja motivoi työntekijän kokemaan merkityksellisyyden tunnetta.

4. Viestinnän onnistumisen seuranta ja tulosten arviointi

Viestintäsuunnitelman käyttöä arvioidaan manageri, esimies- ja manageritasolla ensisijaisesti. Managerit raportoivat esimiehilleen toteutettujen toimenpiteiden onnistumisen ja kehityskohdat kuukausitasolla, jotta viestintäsuunnitelmaa voidaan kehittää. Managerit sopivat esimiehiensä kanssa käyttöön tulevasta raportoinnin menetelmästä. Henkilöstötasolla viestinnän onnistumisen arviointi toteutetaan eNPS kyselyn avulla. eNPS kysely näyttää toteen henkilöstön työtyytyväisyyden tilan, josta voidaan nähdä myös strategiatyön kehittyminen. Viestintäsuunnitelman käyttöä voidaan myös arvioida vuoden 2017 lopussa uusimalla henkilöstökysely tarvittavilta osin. Foorumikohtaiset mittarit tarkentavat foorumien onnistumisen seuranta ja tuloksien arviointia.

Palaverit ja keskustelut	Kohderyhmien palautteet managereille. eNPS - ja NPS- kyselyt.
Facebook for work	Kohderyhmien käyttökokemukset ja foorumin raportit esim. aktiivisuudesta ja klikkauksista.
Videoviestintä	Kohderyhmien palautteet käyttökokemuksista ja videoiden sisällöstä, eNPS - ja NPS- kysely.
Kuukausikirje	Kohderyhmien palautteet sisällön kehittämisestä ja tavoitavuudesta.
Sosiaalinen media	eNPS ja NPS- kyselyt. Hyödynnetään sosiaalisen median foorumien raportointia.
Google hangouts / sähköposti	Henkilöstön palaute foorumien toimivuudesta.