

## Sisäisen viestinnän kehittäminen – Case UPI

Matti Sneck

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi  
AMK-tutkinto  
Tietojärjestelmäosaamisen  
koulutusohjelma  
2015



<p><b>Tekijä</b></p> <p>Matti Sneck</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b></p> <p>YTI1 2014</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b></p> <p>Sisäisen viestinnän kehittäminen – Case UPI</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b></p> <p>57+53</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi englanniksi</b></p> <p>Improvement of organizational communication – Case FIIA</p>	
<p><b>Ohjaaja</b></p> <p>Juhani Välimäki, Heikki Suominen</p>	
<p>Ulkopoliittisessa instituutissa seurataan jatkuvasti sisäisen ja ulkoisen viestinnän laatua ja vaikuttavuutta. Sisäisen viestinnän kehitystarpeeseen kiinnitettiin huomiota ja aloitettiin selvitystyö uusien ja monipuolisempien viestintäratkaisun toteutuksen mahdollisuuksista.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda sisäiselle viestinnälle toimiva monikanavainen sisäisen viestinnän malli, kartoittamalla ensin sisäisen viestinnän nykytila ja sen perusteella löytää ne viestinnän osa-alueet jotka kaipaavat muutosta ja kuinka muutos voidaan toteuttaa.</p> <p>Tutkimuksesta rajattiin pois intranetin tekninen toteutus ja käsiteltiin ainoastaan eri viestintä kanavia, menetelmiä ja tapoja toimia.</p> <p>Teoriataustana tutkimuksessa käytettiin viestinnän ja viestinnän johtamisen, tiedonhallinnan ja muutoksen hallinnan kirjallisuutta.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävässä käytettiin lähestymistapana konstruktivistisesta toimintatutkimuksesta tutkimusmenetelmänä konstruktivistisesta tutkimuksesta jossa luotiin kehitysmalli viestinnän laadun parantamiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluista ja henkilöstökyselyllä. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin SWOT-analyysiä, tekstianalyysiä ja Webropol työkalun tieteellisiä menetelmiä.</p> <p>Tutkimukselle määritetyt tavoitteet saavutettiin, ja sisäisen viestinnän kehitys saatiin toteutettua ensimmäiseen vaiheeseen opinnäytetyön tekemisen aikana. Uusi sisäisen viestinnän malli huomioi esiin tulleet kehitystarpeet sekä modernit yhteisölliset tavat viestiä monikanavaisesti. Sisäisen viestinnän dynaaminen kehitystyö on jatkuvaa, ja sovitut kiintopisteet vuosikelloon saatiin kiinnitettyä. Jatkosuunnitelmana on käynnistää uusien intranetin toimintojen kuten työtilojen ja työnkulkujen suunnittelu ja toteutus.</p>	
<p><b>Asiasanat</b></p> <p>organisaatioviestintä, intranet, ajantasaisuus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus</p>	

<p><b>Author</b></p> <p>Matti Sneck</p>	<p><b>Group or year of entry</b></p> <p>YTI1 2014</p>
<p><b>The title of thesis</b></p> <p>Improvement of organizational communication – Case FIIA</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b></p> <p>57+53</p>
<p><b>Supervisor</b></p> <p>Juhani Välimäki, Heikki Suominen</p>	
<p>The Finnish Institute of International Affairs continually monitors the quality and effectiveness of internal and external communications. It was concluded that internal communications was in need of developing, and the possibility of implementing new, diversified communication solutions was investigated.</p> <p>The aim of this study was to create a functional internal communication through a multi-channel internal communication model, first by mapping the current state of internal communications and on that basis to find those communication areas in need of change and how the change can be implemented.</p> <p>The investigation was confined to the various communication channels, methods and practices, and technical implementation of the Intranet was left out.</p> <p>Literature on communication and communication management, data management and change management was used as the theoretical background of the study.</p> <p>Constructive action research was used to approach the development task of the thesis. The method was constructive research in which a model of development was created in order to improve the quality of communications. The data were collected from group interviews and an employee survey. The data were analysed using SWOT analysis, text analysis and the scientific methods of Webropol tools.</p> <p>The study reached the objectives that had been defined, and the first phase of internal communications development was completed during the making of the thesis. The new internal communication model takes into account the development needs that were identified as well as modern communal ways of communicating through multiple channels. The dynamic development of internal communication is continuous, and certain fixed points were set in the annual schedule. The follow-up plan is to start the planning and implementation of new functions such as the intranet workspaces and workflows.</p>	
<p><b>Key words</b></p> <p>organizational communication, intranet, timeliness, collaboration, interaction,</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely .....	1
1.2	Kehitystyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset.....	3
1.3	Käsitteet.....	4
2	Tutkimuksen teoriatausta .....	5
2.1	Sisäinen viestintä .....	5
2.2	Viestinnän häiriötekijät .....	8
2.3	Tiedonhallinta ja viestinnän kanavat.....	10
2.4	Viestinnän suunnittelu ja arviointi .....	15
2.5	Verkkokirjoittaminen.....	21
2.6	Muutoksen mallit .....	22
3	Tutkimussuunnitelma .....	25
3.1	Tutkimustiedon kuvaus .....	26
3.2	Tiedonkeruumenetelmät ja työkalut.....	26
3.3	Tutkimuskysymykset.....	26
4	Tutkimustiedon kerääminen ja analysointi .....	28
4.1	Haastattelut fokusryhmille ja niiden yhteenvedot.....	28
4.2	Henkilöstökysely .....	32
4.3	Sisäisen viestinnän nykytilan arviointi .....	36
5	Sisäisen viestinnän muutos.....	38
5.1	Muutoksen suunnittelu .....	38
5.2	Toteutuksen suunnittelu .....	43
5.3	Muutoksen jalkauttaminen .....	49
5.4	Jatkokehityssuunnitelma.....	51
6	Yhteenveto ja loppupäätelmät.....	53
	Taulukot.....	56
	Kuviot .....	57
	Lähdeluettelo .....	58
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Fokusryhmä haastattelujen kysymykset.....	59
	Liite 2. FIIA Intranet Survey .....	60
	Liite 3. FIIA Intranet Survey vastaukset .....	63
	Liite 4. Intranet mallisivut.....	77
	Luottamukselliset liittet.....	80
	Liite 5. Projektisuunnitelma.....	80

# 1 Johdanto

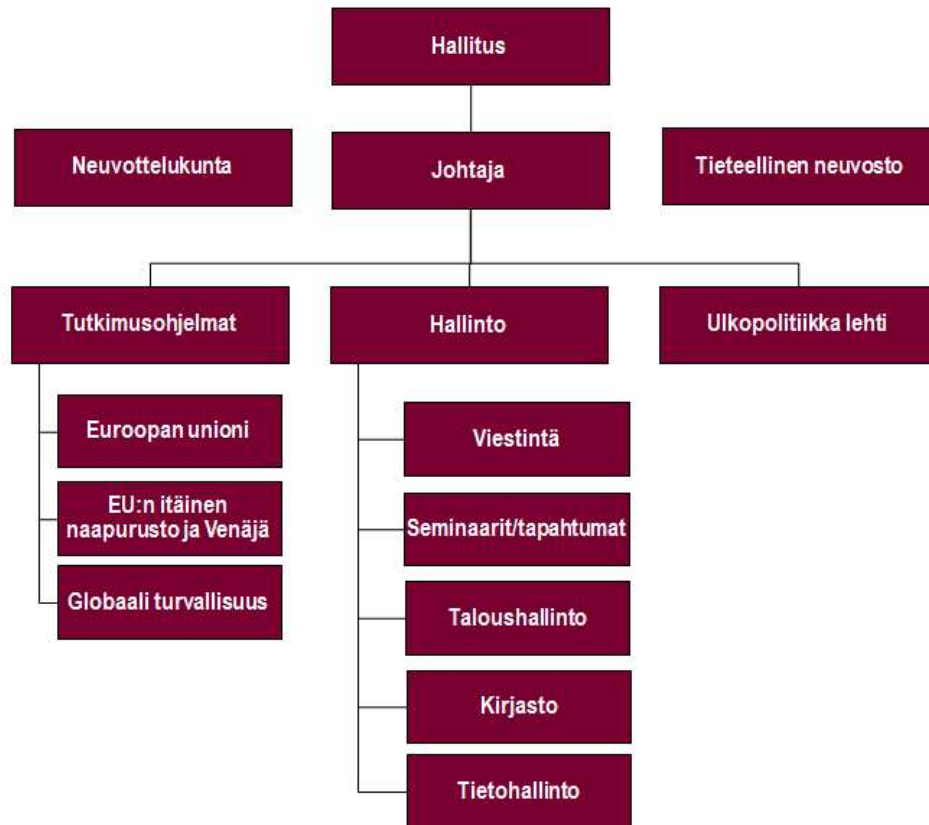
Sisäinen viestintä organisaatioiden toiminnassa on merkittävässä roolissa niin johtamisessa kuin jokapäiväisten asioiden tiedottamisessa. Organisaatioiden viestintästrategiat ja viestintäsuunnitelmat ovat usein sidottu tiukasti organisaation strategiaan, kuten pitääkin, mutta niiden viestintäkanavat ovat usein yksisuuntaisia johdolta henkilöstölle. Nykypäivän organisaatioviestinnän pitäisi olla keskustelevaa, vuorovaikutteista ja yhteisöllistä viestintää strategisen perusviestinnän rinnalla, ja siinä tulisi olla useita erityyppisiä muotoja ja kanavia, jotka nykYTEknologiset ratkaisut mahdollistavat. Sisäinen viestintä koetaan usein riittämättömänä, vaikka organisaatiot viestisivät useita eri kanavia pitkin, jos viestin sisältö, ajantasaisuus tai tavoitettavuus ei ole kunnossa.

Nykyaikaisilla intranet ratkaisuilla pystytään tuomaan henkilöstölle monimuotoiset ja yhteisöllisyyttä tukevat foorumit käyttöön perinteisten viestintäkanavien rinnalle siten, että käyttäjät pystyvät valitsemaan jokaiselle parhaiten tilanteeseen sopivan tavan vastaanottaa sanoma.

## 1.1 Kohdeorganisaation esittely

Ulkopoliittinen instituutti (UPI) on eduskunnan erillisvirastona toimiva itsenäinen tutkimuslaitos, jonka tehtävänä on tuottaa korkeatasoista tutkimusta, joka tukee poliittista päätöksentekoa ja julkista keskustelua sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tehtävänsä instituutti toteuttaa tekemällä tutkimusta sekä järjestämällä kotimaisia ja kansainvälisiä seminaareja sekä julkaisemalla raportteja tutkimustuloksistaan ja ajankohtaisista kansainvälisistä kysymyksistä. Instituutti sai nykyisen muotonsa vuoden 2006 eduskunnan satavuotisjuhlan yhteydessä. Se on perustettu vuonna 1961 Paasikivi-seuran aloitteesta ja toimi aiemmin Ulkopoliittikan tutkimuksen säätiön ylläpitämänä.

Ulkopoliittista instituuttia johtaa eduskunnan nimittämä hallitus, joka päättää mm. instituutin taloudesta ja tutkimusohjelmasta, jota sen tutkijat toteuttavat tieteellisen autonomian periaatteiden mukaisesti. Hallitus myös nimittää instituutin johtajan. Eduskunnan kansliatoimikunta nimeää neuvottelukunnan, jonka tehtäviin kuuluu seurata instituutin toimintaa ja pitää yllä yhteyksiä Upin kannalta tärkeisiin tahoihin. Neuvottelukunnan tehtäviin kuuluu lisäksi instituutin toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuraaminen. Upilla on neuvoa antava tieteellinen neuvosto, jonka instituutin hallitus nimeää kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Neuvosto neuvoo instituutin tutkimustoiminnan suunnittelussa, seuraa instituutin toiminnan laatua ja vaikuttavuutta sekä tukee sen kansainvälistä toimintaa. Kuvio 1 kuvaa instituutin organisaatorakennetta.



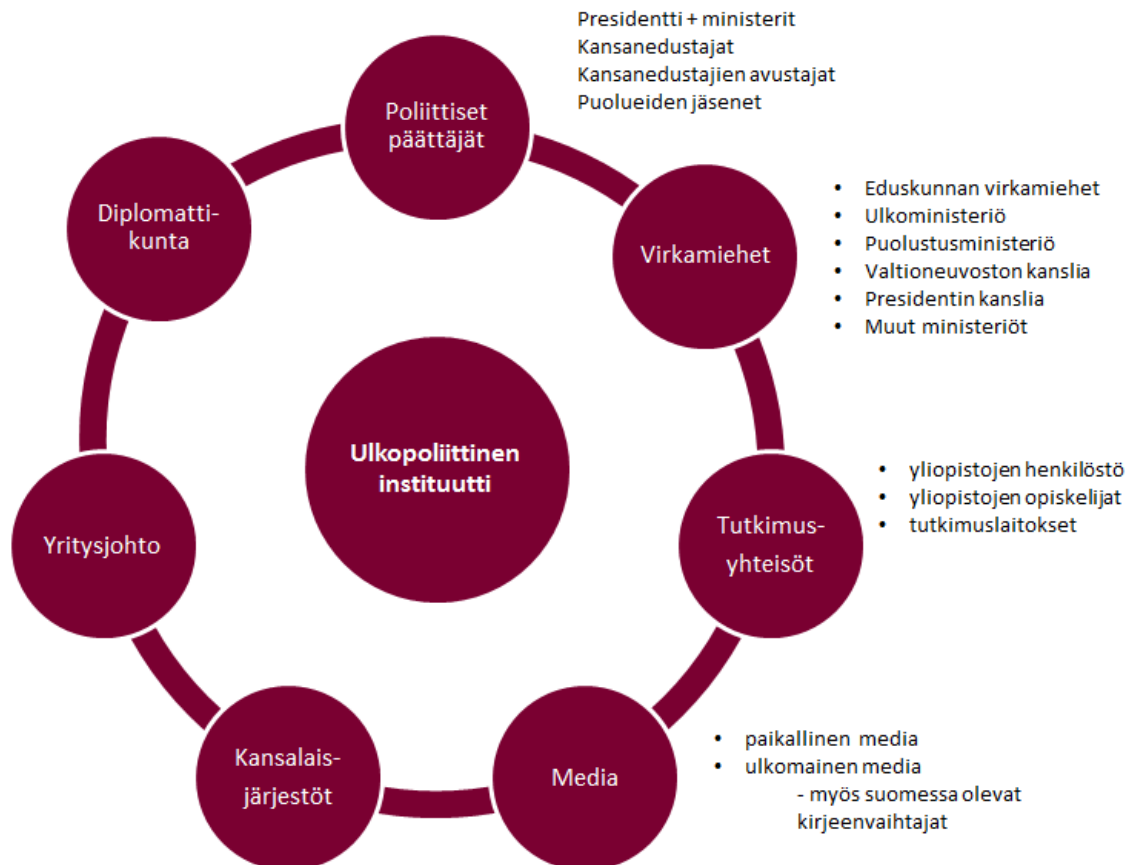
Kuvio 1. Ulkopoliittisen instituutin organisaatiokaavio

Upissa työskentelee eri kansallisuuksista koostuva henkilöstö, josta tällä hetkellä tukijoita on 27 ja hallintohenkilöstöä 19. Hallinto koostuu hallintojohtajan alaisuudessa toimivista viestintä-, seminaari-, tietopalvelu, tieto- ja taloushallinto osastoista. Tutkimusohjelmia jotka valitaan kolmivuotiskausiksi johtavat tutkimusjohtajat jotka toimivat instituutin johtajan alaisuudessa.

Parhaillaan on käynnissä kolme tutkimusohjelmaa vuoden 2016 loppuun. Euroopan Unioni -tutkimusohjelma keskittyy unionin globaaliin ja alueelliseen merkitykseen unohtamatta unionin sisäistä dynamiikkaa. Ohjelma keskeisiä teemoja ovat EU:n ulkosuhteet, talouspolitiikka ja institutionaalinen kehitys. EU:n itäinen naapurusto ja Venäjä -tutkimusohjelma seuraa EU:n itäistä naapurustoa, erityisesti Venäjän sisä- ja ulkopoliitikkaa. Ohjelman keskeisiä tutkimusaiheita ovat muiden muassa alueen yleinen poliittinen kehitys sekä energia- ja ilmastopoliitikka. Lisäksi ohjelma tutkii kansainvälisten suhteiden kehityskulkuja unionin itäisessä naapurustossa ja alueen suhdetta unioniin. Globaali turvallisuus -tutkimusohjelma lähestyy turvallisuutta laaja-alaisena globaalina haasteena. Ohjelma tarkastelee sellaisia

globaalin turvallisuuspolitiikan muutostrendejä, joilla on vaikutuksia Euroopan ja Suomen turvallisuusympäristön kehitykseen. Ohjelman keskeisiä tutkimusaiheita ovat globaalin hallintajärjestelmän kehitys, suurvaltarakenteen muutokset, merkittävät funktionaaliset ja alueelliset turvallisuuden ja turvattomuuden tekijät, transatlanttisen suhteen rooli maailmanpolitiikassa sekä eurooppalaisen turvallisuuspolitiikan eri ulottuvuudet.

Kuvio 2 on Upin sidosryhmäkaavio, jossa esitetään kansainväliset ja kotimaiset sidosryhmät.



Kuvio 2. Ulkopoliittisen instituutin sidosryhmäkaavio

## 1.2 Kehitystyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset

Upissa seurataan jatkuvasti sisäisen ja ulkoisen viestinnän laatua ja vaikuttavuutta. Sisäisen viestinnän kehitystarpeeseen oli kiinnitetty huomiota, ja päätettiin aloittaa selvitystyö uusien ja monipuolisempien viestintätapojen ja -kanavien käyttömahdollisuuksista.

Kehitystyön tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytila ja tarpeet sekä luoda uusi monimuotoinen toimintamalli sisäiselle viestinnälle.

Työn tavoitteena oli parantaa sisäisen viestinnän tavoitavuutta, monipuolisuutta ja laatua.

Tutkimuksesta rajataan pois tekninen toteutus ja käsitellään ainoastaan menetelmiä ja tapoja toteuttaa muutos.

### 1.3 Käsitteet

**Digitaalinen viestintä** on teknologian ja sisältöjen yhdessä luoma mahdollisuus vuorovaikutteiselle viestinnälle, joka muodostaa digitaalisen ympäristön.

**Epävirallinen viestintä** on ns. kahvitauko- ja käytäväkeskusteluja. Tähän yrityksen johto voi vaikuttaa vain yrityskulttuuria kehittämällä.

**Fokus-ryhmä** on esimerkiksi viestinnänarviointiin ja kehittämiseen käytettävä pienryhmä.

**Intranet** on henkilöstön käyttöön rajattu sisäinen tietoverkko, työn ja liiketoiminnan kannalta tarpeellisten tietojen, työkalujen ja palveluiden jakamiseksi koko henkilön käyttöön.

**Sisäinen viestintä** on työyhteisön tiedonkulkua tai vuorovaikutusta. Se nähdään myös välttämättömänä johtamisen osa-alueena ja ihmisten motivaation sekä sitouttamisen välineenä.

#### Tiedonhallinta

**Työyhteisö** on ihmisryhmittymä, joka pyrkii yhteisiin tavoitteisiin järjestelmällisesti voimavaroja säätelemällä. Työyhteisölle on ominaista myös työn- ja vallanjako.

**Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä** on sanomien vaihdantaprosessi työyhteisön osien välillä. Työyhteisön viestintä poikkeaa pienryhmän viestinnästä siten, että puitteet ovat organisoidut.

**Viestintäkanava** on vakiintunut viestintäyhteys. Sanoma liikkuu vain vastaanottajalle vakiintunutta viestintäyhteyttä, eli kanavaa pitkin. Kanavia ovat mm. puhelin, verkko, kirje, radio, televisio.

**Virallinen viestintä** on esimerkiksi organisaation vakiintuneita käytäntöjä, kuten kehityskeskusteluja, sisäisiä tiedotteita ja tiedotustilaisuuksia, koulutuksia ja työhön perehdyttämistä sekä esimies – alaiskeskusteluja

**Viestintäkanava** on vakiintunut viestintäyhteys. Sanoma liikkuu vain vastaanottajalle vakiintunutta viestintäyhteyttä, eli kanavaa pitkin. Kanavia ovat mm. puhelin, verkko, kirje, radio, televisio.

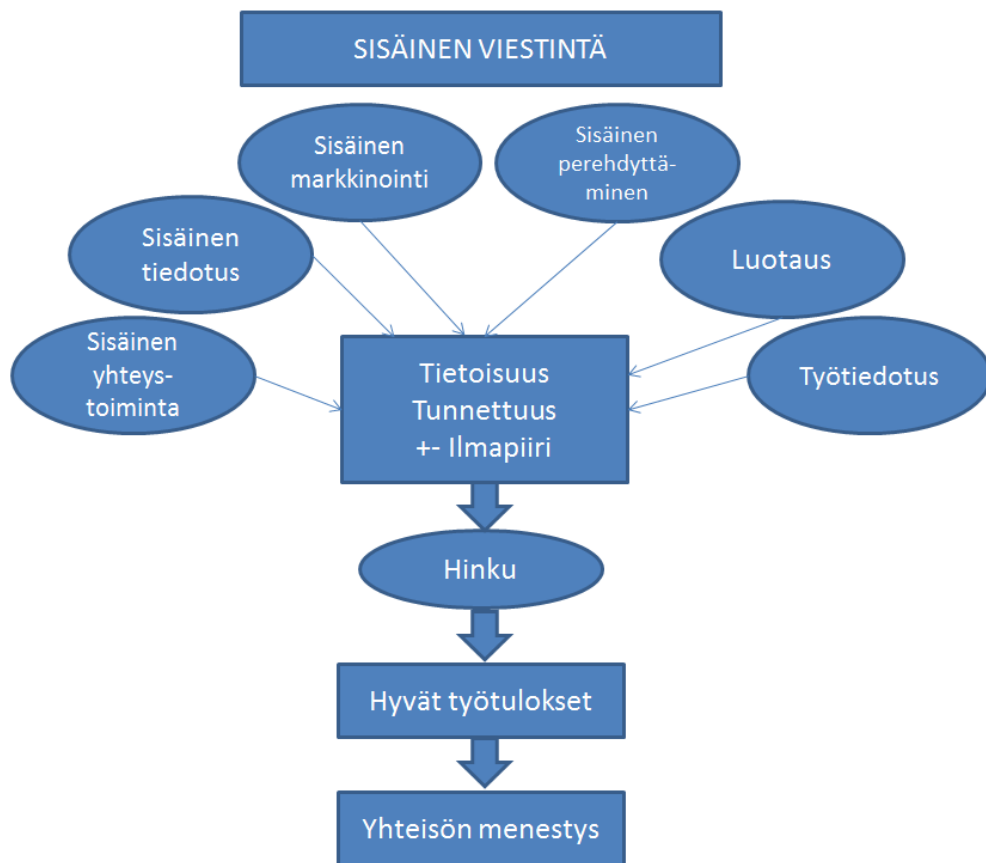


## 2 Tutkimuksen teoriatausta

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan organisaatioviestintää useasta eri näkökulmasta. Sisäisen viestinnän näkökulmasta, jossa käsitellään viestinnän laadullisia näkökulmia, siihen liittyvää yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä näihin liittyviä haasteita, tapoja ja kanavia toimia. Tiedonhallinta näkökulmasta käsitellään tiedonhallinnan viitekehystä ja sen keinoja monipuolistaa sisäistä viestintää. Verkkokirjoittamisen muotojen sekä eroavaisuuksien pääkohtia verrataan perinteiseen tiedottamiseen. Muutoksen hallintaa viestintätapojen ja kanavien osalta tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmista.

### 2.1 Sisäinen viestintä

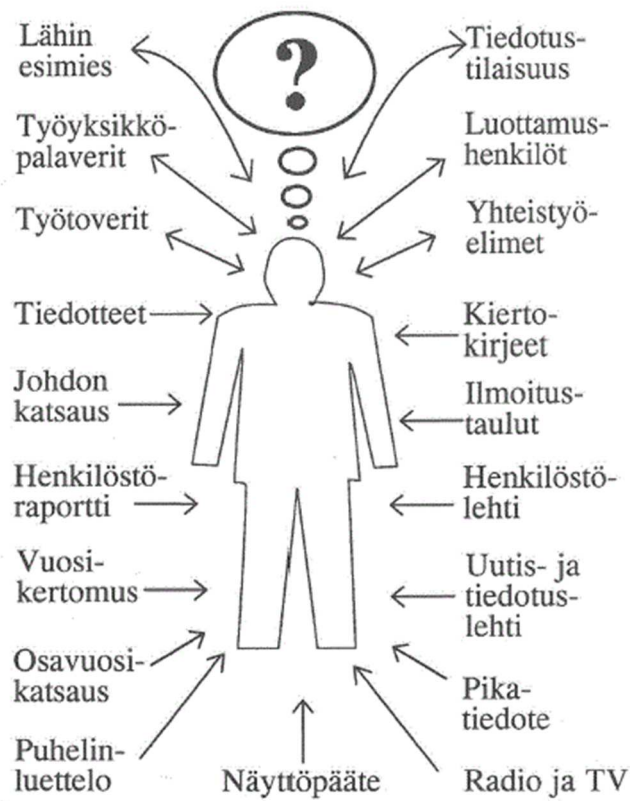
Organisaatioiden toiminnan laatua mitataan ja osoitetaan laatusertifioinneilla, jolloin myös viestintä on tässä mukana. On kuitenkin tärkeää, että pohditaan mitä laadun tavoittelu viestinnässä tarkoittaa. Laatuun vaikuttavat niin arkipäiväiset pienet asiat kuten tiedon saavuus ja oikeellisuus, vastaanottajien oikeellisuus, luetteloiden ja oppaiden paikkansapitävyys jne. kuin yleiset yhteistoiminnan ja tiedottamisen asiat. On tärkeää, että laatua määritettäessä valitaan selkeät tavoitteet, jotka perustuvat hyviksi havaittuihin viestinnän ja laadun yleisiin käsitteisiin sekä mitattavat kohteet joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen voidaan mitata. Näitä valittaessa on syytä pohtia omasta näkökulmasta: mitä laatu merkitsee ja miksi laatua tarvitaan viestinnässä, miten voin itse vaikuttaa viestinnän laatuun. Sisäinen viestinnän tarkoitus on tietoisuuden lisäämistä henkilöstölle, jossa pyritään vahvistamaan ja tehostamaan yhteistä tekemistä ja yhteishenkeä, vahvistamaan työhinkua, varmistamaan tuloksenteko, rakentamaan yhteisökuva ja välittämään oikeaa tietoa ja ilmapiiriä. Siukonsaari (2002, s.66) esittää sisäisen viestinnän osien merkityksen organisaation menestykselle (Kuvio 3). Sisäiseen viestintään liittyy erityyppisiä tapoja kommunikoida yhteisön ja henkilöstön välillä. Yhteystoiminta kuuluu sisäiseen viestintään yhteisön ja henkilöstön välisenä yhteyden pitokanavana. Tiedotus puolestaan toimii sanomien välittäjänä. Sisäisen markkinoinnin tärkeä tehtävä on tuoda tutuiksi henkilöstölle yhteisön visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, toiminta, palvelut ja tuotteet. Myös uusien työntekijöiden perehdytys on tärkeässä osassa sisäisessä viestinnässä. Organisaation sisäinen luottamus henkilöstön ja johdon välisessä toiminnan, tiedon ja ajatusten välityksessä on osana parantamassa yhtä tutkimustulosten mukaan keskeistä ongelmaa siitä, että johto ei tiedä mitä henkilöstö ajattelee. Työtiedotus on yksi osa sisäistä viestintää jonka tarkoitus on ainoastaan suoritukseen liittyvää tiedonvälitystä (Siukonsaari, 2002, s. 90).



Kuvio 3. Sisäinen viestintä (Siukonsaari, 2002, s. 66)

Siukonsaari esittää sisäisen viestinnän ja tiedotuksen keinoja (Kuvio 4) joita on lukuisia. Näiden keinojen esitystapa voi vaihdella paperistiedotteista sähköposteihin ja intranet sivuihin, joista on vallittavana ne keinot ja tavat jotka vastaavat parhaiten kyseisen organisaation tarpeita ja odotuksia. (Siukonsaari, 2002, s. 90)

## SISÄISEN TIEDOTUKSEN KEINOJA



*Ahti Siukonsaari*

Kuvio 4 Sisäisen tiedotuksen keinoja (Siukonsaari, 2002, s. 90)

Leif Åberg kuvaa viestintää dynaamisena ja epälineaarisena prosessina kahden osapuolen välillä, viestin lähettäjän ja vastaanottajan. Viestin lähettäjä "pukee" ajatuksensa sanomaksi jonka hän haluaa siirtää vastaanottajalle. Viesti voidaan välittää eri kanavia pitkin, joissa se on alttiina erilaisille häiriöille. (Åberg, 2000, ss. 27-33)

Työyhteisöviestinnässä on nähtävissä erityyppisiä näkemyksiä viestinnästä. Viestinnän monimuotoisuutta kuvaavat viestinnän tutkimuksessa tunnistetut eri koulukunnat, prosessi-, semioottinen ja rituaalikoulukunta, joissa viestinnän merkitys poikkeaa toisistaan. Prosessikoulukunnalle viestin sisällöllinen merkitys ei ole oleellista vaan se tutkii sanomien liikku-misen prosessia ja sen vaikutuksia. Viestintä on vaihdantaprosessi, jossa sanomia välite-tään lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tälle koulukunnalle on tyypillinen olettaus, että viestintä menee jossain vaiheessa perille ja ihmiset toimivat sen mukaisesti. Semioottisessa eli merkityskoulukunnassa viestintä on sattumanvarainen tapahtuma jossa jokainen viestin vastaanottaja luo oman tai yhdessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa merkityksen sano-malle. Rituaali- tai yhteisöllisyyskoulukunnassa yhdessä tekemisen ja olemisen merkitys

korostuu. Viestit ja asiat saavat uusia merkityksiä kun niitä käsitellään ryhmissä ja yhteisiin asioihin sitoudutaan esimerkiksi työtiimeissä. (Juholin, 2013, ss. 45-50)

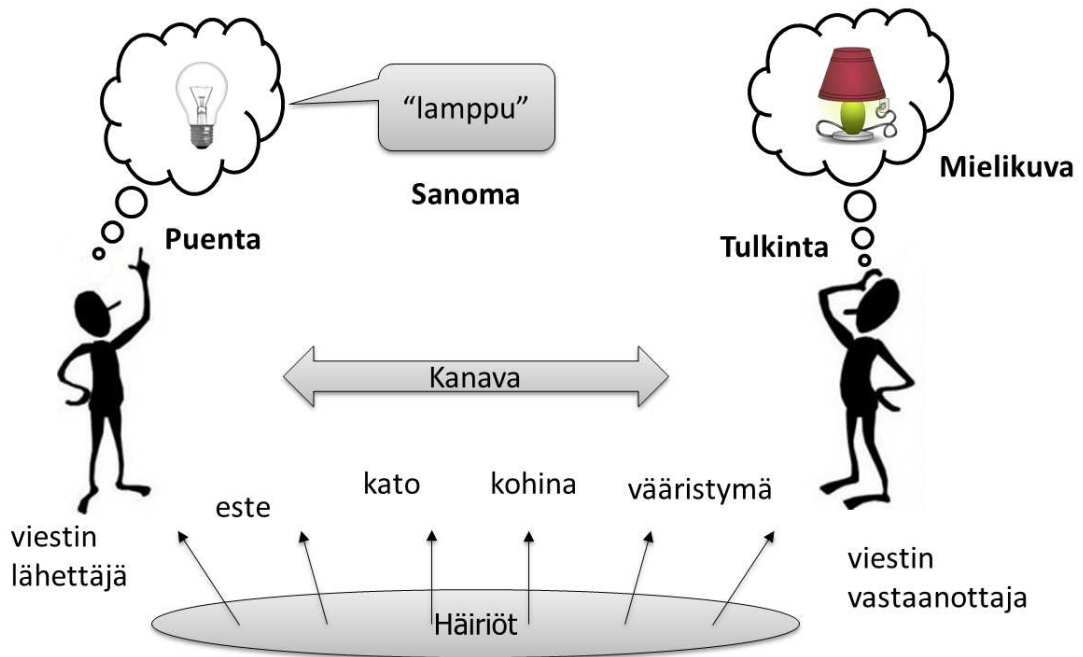
Elisa Juholin kuvaa työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, joka kuvaa työyhteisöviestintää työyhteisön toiminnan 6+1 peruspilarista:

1. Ajantasainen tieto on koko organisaation saatavissa aina, ja jokainen ymmärtää ja tuntee vastuunsa tiedon ylläpitämisessä ja tuottamisessa.
2. Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään koko työyhteisön kanssa vuorovaikutteisesti.
3. Tunnelma on rento ja arvostava, jolloin työyhteisön jäsenillä on pienempi kynnys uskaltaa esittää omia näkemyksiään ja kysyä asioista sekä kyseenalaistaa niitä.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen ovat mahdollisia lähipiiriin, koko työyhteisöön ja koko organisaatioon niin pienissä kuin suurissa asioissa.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat työyhteisöä ja yksittäisiä työntekijöitä, johon sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. Työnantajamaine on jokaisen työntekijän työtä, jota he tuottavat omalla työllään ja toiminnallaan sekä heijastaa sitä muihin työyhteisöissä.

Viimeisenä kaikkia edellä mainittuja kohtia yhdistävä tekijä, avoimet tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikat eli foorumit, jotka yhdistävät organisaation eri toimintaympäristöihin. Foorumit ovat itseohjautuvia ja kollegiaalisia työyhteisön itse ylläpitämiä ja niistä vastaavia. Viestintä ei ole erillinen toiminto uuden agendan mukaan vaan osa koko organisaation tekemistä ja työyhteisössä elämistä. (Juholin, 2013, ss. 177-180)

## **2.2 Viestinnän häiriötekijät**

Ihmisten välisessä viestintäprosessissa ilmenee aina häiriötekijöitä jotka ihmismieli käsittelee erilailla sisäisesti ja ulkoisesti (Kuvio 5). Viestin puenta sanomaksi vaikuttaa sen tulkitsemisessa mielikuvaksi eri ihmisillä eritavalla. Viestin vastaanottaja tulkitsee sanoman omalla tulkinnallaan omaksi mielikuvakseen, joka harvoin vastaa lähettäjän alkuperäistä ideaa. Onnistuneen viestinnän saavuttamiseksi on viestin lähettäjän muotoiltava sanomansa siten, että vastaanottaja ymmärtää sen yksiselitteisesti. (Åberg, 2006, s. 85)



Kuvio 5. Viestinnän malli (Åberg, 2006, s. 86)

Viesti kulkee eri kanavia pitkin joissa se kohtaa häiriöitä. Professori Wiio jakaa viestinnän häiriötekijät neljään ryhmään: este, kato, kohina ja vääristymä. Epäonnistunut viestintä voi johtua siitä, ettei sanoma mene perille vastaanottajalle. Tämä voi johtua useasta syystä kuten viestin lähettäminen väärään osoitteeseen jolloin se ei tavoita vastaanottajalle tai viestintä väärin kanavien kautta, joita vastaanottajaa ei käytä. Sanoma voi fyysisesti hävitä tai sitä ei kuulla. Valtavien tietomäärien seasta sanoma saattaa vain jäädä huomaamatta, tai se saattaa viipyä matkalla liian kauan, jolloin menettää merkityksensä. Viestinnän kyvyn puute voi olla esteenä jos ei osata ilmaista selkeästi siten, että sanoma on ymmärrettävä tai ei osata käyttää viestimiä. Kato voi aiheutua viestisisällön häviöstä, esimerkiksi kuullun viestinnän pätkimisestä jolloin osa sanomasta jää kuulematta tai se voi johtua torjunnasta. Torjunta voi tulla tietoisesta, jolloin tietoa ei haluta ottaa vastaan tai tiedostamatonta joka saattaa johtua kielteisestä asenteesta tai aistijärjestelmän ylikuormittumisesta, jolloin viesti tulee alitajunnassa torjutuksi. Sanoman vääristyminen saattaa johtua sen väärinymmärtämisestä tai väärin tulkitsemisesta. Kun sanomaan sekoittuu häiritsevää informaatiota kuten melua tai sanomaa häiritsevää informaatiota, syntyy kohinaa. Kohina voi olla teknisistä laitteista johtuvaa tai tarkoituksella viestin yhteyteen lisättyä asiaan kuulumatonta tietoa. (Wiio, 2000, ss. 213-222)

Professori Osmo A. Wiion 1. lain mukaan

*”Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta”* (Wiio, Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta, 2009, s. 7)

## 2.3 Tiedonhallinta ja viestinnän kanavat

Tiedonhallinnalla voidaan tarkoittaa eri käsitteitä kuten tietokantojen hallinta (engl. Database Management), tietämyksen hallinta (engl. Knowledge Management), liiketoimintatiedon hallinta (engl. Business Intelligence) tai laajemmin tiedon monimuotoisuuden ja eri tasojen huomioiden kaiken organisaatioon liittyvän tiedon hallintaa (engl. Enterprise Content Management). Tiedonhallinta sisältää niin dokumenttienhallintaa kuin tiedon semantiikan liittämistä organisaatioiden prosesseihin. Tieto kuten sen hallinta, on monimuotoinen käsite. (Kaario & Peltola, 2008, s. 3)

Kaario & Peltola määrittelee tiedon muotoja (Taulukko 1), jotka voidaan tietoteknisestä näkökulmasta ajatella tietosisällön käsittelyn automaatiotasoina (Kaario & Peltola, 2008, s. 6).

Taulukko 1. Tietoon liittyviä määritelmiä (Kaario & Peltola, 2008)

Tietoon liittyviä määritelmiä		
Käsite	engl. vastike	Määritelmä
Data	Data	Lukuja ja sanoja, joilla ei ole laajempaa merkitystä ilman tulkintaa. Viesti, jolle ei ole annettu merkitys, on raakadataa. Esim. numero 3 on raakadataa, mutta liitettynä lämpötilaan Celsiusasteikolla sille on annettu merkitys.
Informaatio	Information	Informaatio on viesti, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Kolmen asteen lämpötila on tärkeää informaatiota henkilölle joka on lähdössä ulos.
Tietämys	Knowledge	Tietämys on informaation tulkintaa. Joskus sitä voidaan kutsua jopa viisaudeksi. Jos henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ulkoilusta kolmen asteen lämmössä, hän osaa varautua sopivalla vaatetuksella.
Tieto	~Knowledge	Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tietoa.

Kaikella tietosisällöllä on elinkaari jonka pituus riippuu tietosisällön tyypistä. Tiedon elinkaaren aikana on varmistettava tiedon eheys ja jäljitettävyyys. Toisin sanoen tietosisältöjen ja niitä käsittelevien järjestelmien luotettavuus ja ajantasaisuus on kyettävä varmistamaan sekä niihin tehdyt muutokset jäljittämään koko tietosisällön elinkaaren ajan. Tiedon elinkaari voidaan jakaa neljään osaan: taltiointi, ylläpito ja hallinta, säilytys ja arkistointi sekä esittäminen, jakelu ja julkaisu. (Kaario & Peltola, 2008, s. 9)

Tiedon kanavat voivat olla moninaiset. Samaa tietoa voidaan jakaa sähköisenä tai ei sähköisenä erilaisen käyttötarkoituksen mukaan vastaanottoon, julkaisuun, jakeluun tai tiedottamiseen. Sähköiset kanavat ovat usein selainpohjaisia ja ne jaetaan intranet-, extranet- ja

web-kanaviin. Näiden palveluiden suunnittelussa pyritään luomaan kustannustehokkaasti eri käyttäjäryhmille tietoturvallinen ja helppo pääsy oikeaan ja ajantasaiseen tietosisältöön. Tätä kutsutaan web-sisällönhallinnaksi (engl. Web Content Management), jonka tehtävänä on huolehtia koko sisällöntuotanto prosessista. (Kaario & Peltola, 2008, s. 50)

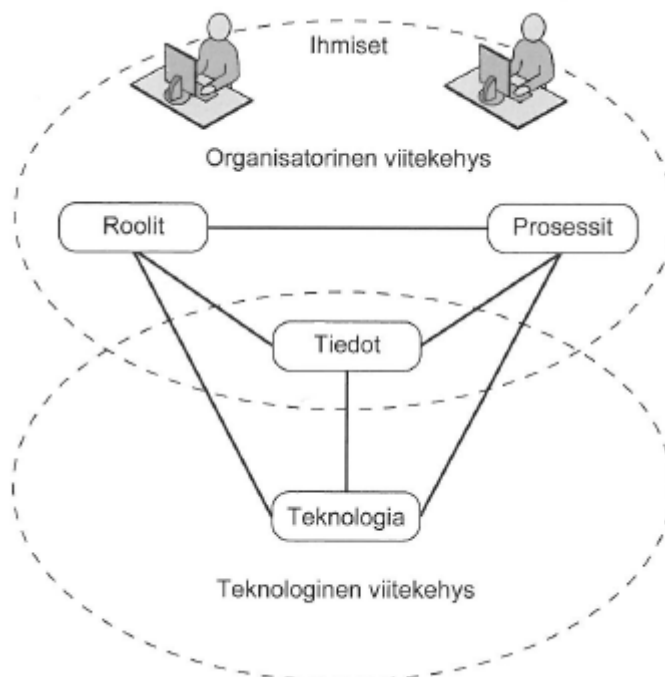
Intranet organisaatioiden sisäisenä viestintäkanavana alkoi 90-luvulla. Tällä pyrittiin tehostamaan sisäistä viestintää keskitetysti ”ylhäältä alaspäin”. Nämä ensimmäisen intranet sukupolven web-palvelut koettiin teknisinä apuvälineinä jotka olivat IT-tukitoimintojen omistamia ja ylläpitämiä eikä niitä koettu organisaatioiden strategisina tiedonhallintavälineinä. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla uudet tekniikat web-alustoissa on tuonut uusia mahdollisuuksia toteuttaa erityyppisiä yhteisöllisiä ja vuorovaikutteisia palveluita joilla voidaan toteuttaa niin organisaatioiden strateginen tiedonhallinta tavoite kuin päivittäinen toimintaan liittyvät tiedotus. Taulukko 2 esittää erot ensimmäisen sukupolven viestinnällisen intranetin ja toisen sukupolven yritysportaalin välillä.

Taulukko 2. Kehityspolku perinteisestä intranetistä uuden sukupolven yritysportaaleihin (Kaario & Peltola, 2008, ss. 51-53)

Ensimmäinen sukupolvi – Viestinnällinen intranet	Toinen sukupolvi – Yritysportaalit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranetin tärkeimpänä käyttökohteena organisaation sisäisen viestinnän tehostaminen</li> <li>- Tiedon jakajana usein viestintäosasto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritysportaalin tärkeimpänä käyttökohteena yhteistyön tukeminen yli organisaatorajojen</li> <li>- Tiedonjakajana kaikki</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedon määrä rajallinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedon määrä on monikymmenkertainen verrattuna ensimmäisen sukupolven portaaliin</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strateginen merkitys rajallinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suuri strateginen merkitys yrityksen sisäisten sidosryhmien yhteistyön sidosvälineenä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama tietosisältö on jaettuna kaikille intranetin käyttäjille</li> <li>- Intranetin osa-alueita on mahdollisesti käyttöoikeuksin rajattu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietosisältö kohdistettua ja personoitua käyttäjäroolien mukaisesti</li> <li>- Tietoa voidaan kohdistaa sisällön tuottajan toimesta tai tiedon käyttäjä voi ”tilata” haluamia tietoluokkia etukäteen.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haut mahdollista kohdistaa vain sisälönhallintajärjestelmään varastoituihin tietosisältöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakujen kohdistaminen yrityksen tärkeimpiin tietovarantoihin</li> <li>- Myös yrityksen ulkoisten tietovarastojen indeksointi mahdollista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietosisällöt ovat tallennettuna yksilotteiseen navigaatorakenteeseen</li> <li>- Navigaatorakenteet usein syviä</li> <li>- Usein navigaatio on ainoa käytännössä toimiva tapa päästä haluttuun tietosisältöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietosisällöt merkitty metatiedoin, jolloin niitä voidaan tarkastella moniulotteisesti dynaamisesti muodostettavien navigaatorakenteiden avulla</li> <li>- Navigaatio on vain yksi tapa löytää haluttu tieto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedon tuottajana ja omistajana usein viestintäfunktio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedon tuottajana ja omistajana organisaation liike- ja ydintoiminnot</li> </ul>

Tiedonhallinnan kehittämisessä suunnitelmallisuus on yksi tärkeimmistä huomioon otettavista asioista. Tähän on olemassa erilaisia suunnittelumalleja, kuten Jyväskylän yliopiston METODI tutkimushankkeessa kehitetty timanttimali, jossa kaikki organisaation tiedonhallinnan kokonaisvaltaisen suunnittelun olennaiset näkökulmat tulevat huomioon otetuksi. Kuvio 6 kuvaa organisatorisen ja teknologisen viitekehysten yhteyden jossa roolien, prosessien ja teknologian keskiössä on tiedot. (Kaario & Peltola, 2008, s. 137)



Kuvio 6. Tiedonhallinnan suunnittelun organisatorinen ja teknologinen viitekehys (Kaario & Peltola, 2008, s. 137)



Tiedonhallinnan suunnittelussa tulee huomioida roolinäkökulmasta eri käyttötarpeita ja tunnistaa ja kuvata erilaiset käyttötarpeet ja niiden asiakasryhmät. Roolien perusteella voidaan määrittellä vastuita ja oikeuksia sisällöntuotantoon, -ylläpitoon ja niiden omistamiseen. Ydinprosessien kuvaaminen on välttämätöntä tiedonhallinnan suunnittelussa uusien toiminnollisuuksien ja työkulkujen mahdollistamiseksi. Itse tiedon luokittelu ja metatiedotus parantaa tiedonkäsittelyn automatisointia tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi. Erilaisten sisältötyyppien metatiedot kuvaavat tiedon elinkaarta, sisältörakennetta, käsittelysääntöjä ja työkulkuja sekä siihen voidaan sitoa erilaisia dokumenttipohjia.

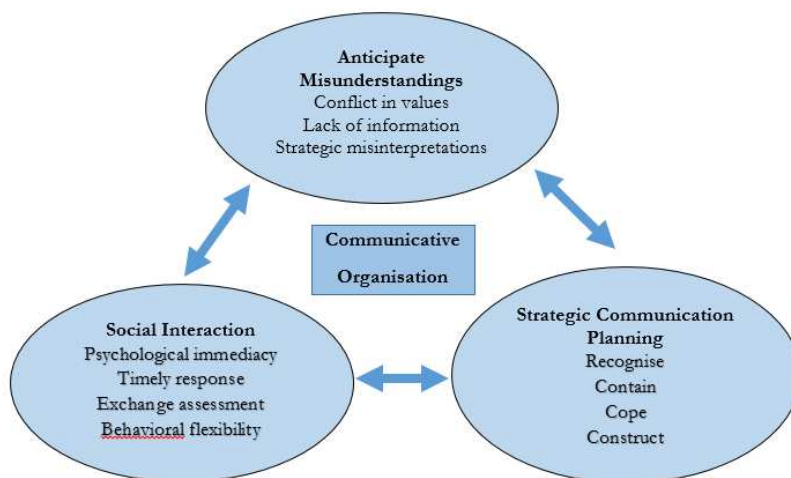
Åberg luokittelee sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat nelikenttänä (Taulukko 3). Lähi- ja kaukokanaviin sen perusteella palveleeko viestintä työryhmiä tai yksittäisiä työntekijöitä vai kaikkia työntekijöitä. Toinen jako on suoran ja välitetyn viestinnän välillä. Suora keskinäisviestintä on kahdenvälistä henkilökohtaista viestintää ja välitetystä viestinnästä on kohderyhmänä pieni joukko jolle sanoma suunnataan. (Åberg, 2000, ss. 173-184)

Taulukko 3. Sisäisen viestinnän kanavat (Åberg, 2000, s. 174)

	<b>Lähikanavat</b>	<b>Kaukokanavat</b>
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa -aukiot Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokanavat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet

Intranet sisäisen viestinnän kanavana ja tiedon välittäjänä voi väärin tai huonosti toteutetuna luoda käyttäjille liian suuren tietotulvan ja infoähkyn, jonka seasta käyttäjän on enää vaikea löytää hakemaansa ja tieto hukkuu suureen massaan. Samoin saattaa käydä sähköpostiviestinnälle joka nykypäivänä on räjähdysmäisesti kasvanut. Tätä sähköisessä muodossa olevaa tietotulvaa voidaan hallita ensiksikin sopimalla yhteisössä mitä tietoa milläkin välineellä välitetään ja selkeästi sähköpostin käyttösäännöistä yhteisön sisällä. Intranet sivujen hyvällä käytettävyydellä on suuri merkitys tiedon löytymiselle, jossa sivut ovat loogisesti samanlaisia ja haettava tieto löytyy helposti. Nykyaikaisten työvälineiden käyttö mahdollistaa monipuoliset tavat luoda vuorovaikutteiset intranet sivustot, joilta käyttäjä voi valita itselle sopivat tavat vastaanottaa sisäisen viestinnän erityyppiset tiedot. Intranet on työyhteisön sisäinen verkko, joka tehostaa työtä. Se on vuorovaikutteinen työkalu jolla työyhteisön välinen kommunikointi ja sosiaalinen kanssakäyminen voidaan toteuttaa yhteisöllisyyttä parantamalla. Työvälineenä intranet portaali on tiedon etsimisen apuväline, jonka kautta käyttäjä voi etsiä organisaation sisäistä tietoa tai sivustolle sijoitettujen hakujen ja ulkoisten syötteiden kautta tuotua ulkoista tietoa. Intranet on myös tietovarasto, johon voidaan tallentaa organisaatiossa muuten hajallaan olevaa tietoa, ja näin luoda avointa viestintäilmapiiriä. Sisältö muovautuu organisaationtarpeita vastaavaksi, josta tieto saadaan jaettua kaikille nopeasti ja tehokkaasti.

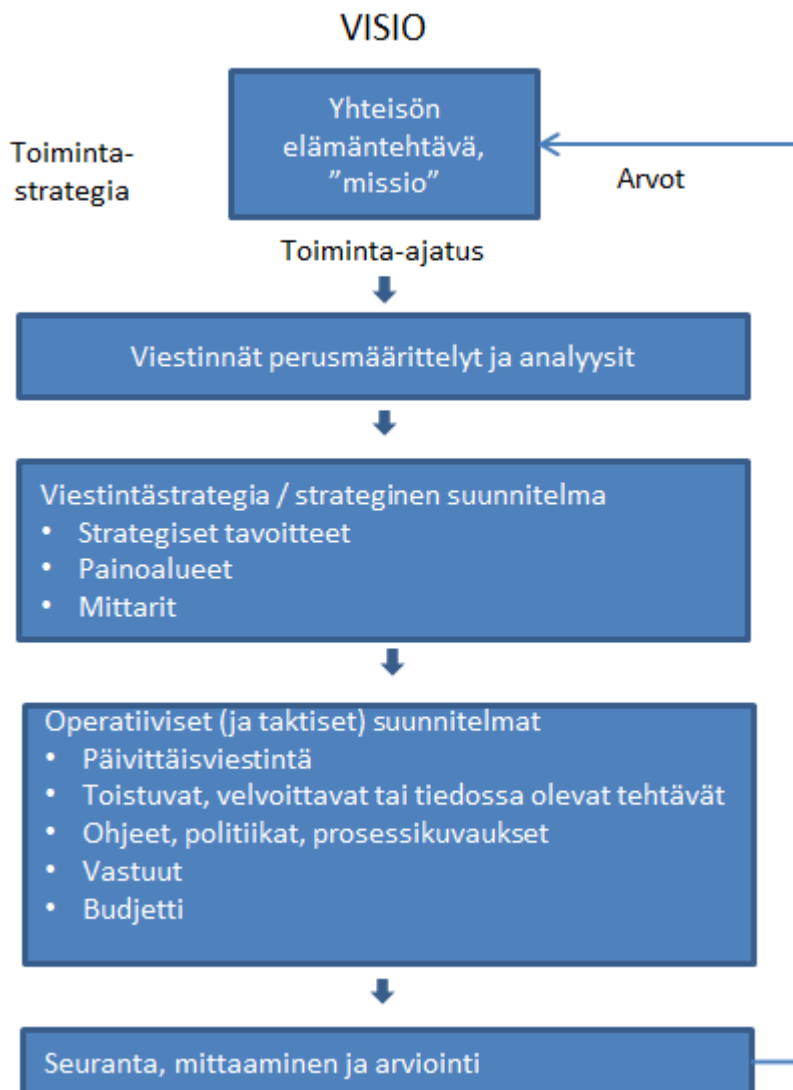
Butler, DeWine ja Modaf kuvaavat kommunikoivan organisaation mallin pääperiaatteita (Kuvio 7), ohjata ja vaikuttaa toimintatapoihin organisaatioissa (communicative organization). Kommunikoivan organisaation malli on tarkoitettu koko henkilöstön, ei vai ylimmän johdon tarkoituksiin. Malli korostaa väärinymmärrysten esiintymistä organisaation toiminnassa ja kuvaa kuinka työyhteisön viestintäkäyttäytyminen luo ja kehittää organisaation toimintatapoja väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. (Butler;DeWine;& Modaff, 2008, ss. 122-133)



Kuvio 7. Kommunikoivan organisaation malli (Butler, DeWine, & Modaff, 2008)

## 2.4 Viestinnän suunnittelu ja arviointi

Organisaatioiden kokonaisvaltaisesta viestinnästä on perinteisesti tehty viestintästrategioita niiden missioiden ja visioiden pohjalta. Viestintästrategian tekemisestä on usein luovuttu varsinkin pienemmissä organisaatioissa, ja tilalla on käytetty joustavampaa strategian suunnitelmaa, jossa erotellaan strateginen ja operatiivinen suunnittelu. Strateginen suunnittelu luo viestinnälle rungon päivittäiselle toiminnalle. Juholin kuvaa viestinnän suunnittelukehikon (Kuvio 8), joka voi toimia viestinnän suunnittelussa arkkitehtuurimallina. Operatiivinen viestintä on usein tilannesidonnaista jolloin sitä ei välttämättä ehditä suunnitella. Hyvä suunnittelu antaa kuitenkin pohjan pro aktiiviselle toiminnalle ja toimii apuna arvioinnissa ja suunnittelussa. Viestinnän suunnittelussa voidaan erottaa kaksi eri tasoa, strateginen ja operatiivinen. Operatiivisen tason suunnittelussa käsitellään eri toimenpiteiden ideointia, ajoitusta ja järjestelyä, kun tiedetään käytettävissä olevat resurssit ja tiedetään tavoite. Kyseessä voi olla esimerkiksi erilaisten viestinnän tuotosten kuten internet tai intranet sivustojen luonti tai päivittäminen tai johonkin tilaisuuteen tai tapahtumaan liittyvää viestintää. Konkreettisia asioita joilla on selvä yhteys niin viestintä- kuin koko organisaation strategiaan. Viestinnän strategisella suunnittelulla haetaan muutoksia ja tuloksia pidemmällä ajankaksolla, jotka tukeutuvat koko organisaation strategia tavoitteita. Tällä on pyrkimyksenä parantaa organisaation tuloksia vaikuttamalla mielikuviin, asenteisiin, uskomuksiin. Strategisena tavoitteena voi olla esimerkiksi vaikuttaminen maineeseen tai työhyvinvointiin ja näillä parantaa organisaation tulosta. (Juholin, 2013, ss. 86-97)

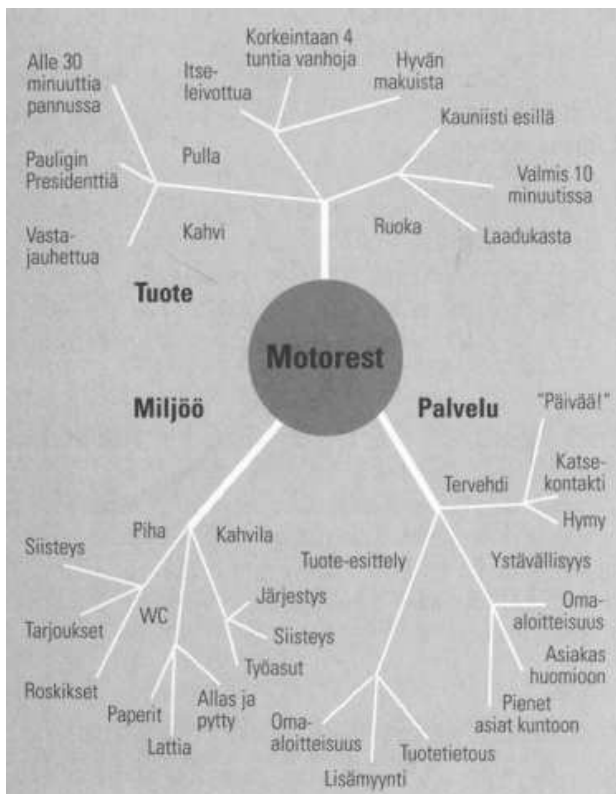


Kuvio 8. Viestinnän suunnittelukehikko (Juholin, 2013, s. 95)

Leif Åberg lisäsi viestinnän suunnitteluun kolmannen taktisen tason strategisen ja operatiivisen tason väliin. Taktisella tasolla kartoitetaan viestinnän voimavarat, varmistetaan resurssit niin henkilöstön kuin budjetoinnin osalta. Voimavarajat ovat henkilöt, tietotekniset laitteet ja ohjelmistot, raha ym. koko työyhteisön voimavaroista koostuvat osat. Luodaan toimintaohjeet viestinnän eri osa-alueille ja eritellään yhteistyö- ja eri kohderyhmät. sekä tehdään sisäinen ja ulkoinen luotaus ja kriisiviestintä ohjeisto sekä SWOT-analyyseja. Taktisen tason tarkoituksena on selvittää ja suunnitella miten nämä eri voimavarat sidotaan ja kuinka paljon voimavaroja viestintään kohdistetaan keskipitkällä tähtäimellä ja kuinka voimavarojen hankinta ajallisesti jaksotetaan. (Åberg, 2000, ss. 226-240)

Suunnittelussa on tärkeää luoda tavoitekuva eli profiili, joka kuvaa strategisten perusviestien muodostamaa mielikuvien kokonaisuutta. Tavoitekuvan määrittely voidaan kuvata monella tavalla esimerkiksi normaalina tekstinä tai kuviona. Pirjo Ojanperä on kehittänyt 3x3x3

mallin tavoitekuviosta (Kuvio 9), jota Leif Åberg käyttää työkaluna strategisten perusviestien alustavana hahmottamisessa yhtenä vaiheena viestinnän profilointi hanketta. Menetelmässä kuvataan kolme menestystekijää joille jokaiselle kolme perustekijää ja näille jokaiselle kolme välttämätöntä tekijää. Kuviolla esitetään organisaation ylivoimaisia osaamisen alueita, jotka tukevat sen strategisia tavoitteita. Kuvataan niitä asioita joihin panostetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Åberg, 2000, ss. 130-133)



Kuvio 9. Esimerkki 3x3x3 tavoitekuviosta (Åberg 2000)

Viestinnän arvioinnin tulisi kohdistua siihen mikä on organisaation olemassaololle ja menestykselle tärkeää. Arvioinnin lähestymistavan tulisi olla jatkuva dynaaminen sykli, eikä projektimainen suppean kuvan ennen - jälkeen asetelmasta antava. Elisa Juholin esittämä mukaelma PRE (Planning, Research, Evaluation) (Institute of Public Relations, 2003) prosessista, antaa sovellettavan mallin jatkuvan arvioinnin työkaluksi eri viestintä tarkoituksiin (Kuvio 10). Kuvion yläosa kohdistuu kehittävään arviointiin ala osa toiminta ympäristöön ja sidosryhmiin, joissa molemmissa on oleellista, että viestintä liittyy koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. (Juholin, 2010, ss. 17-23)



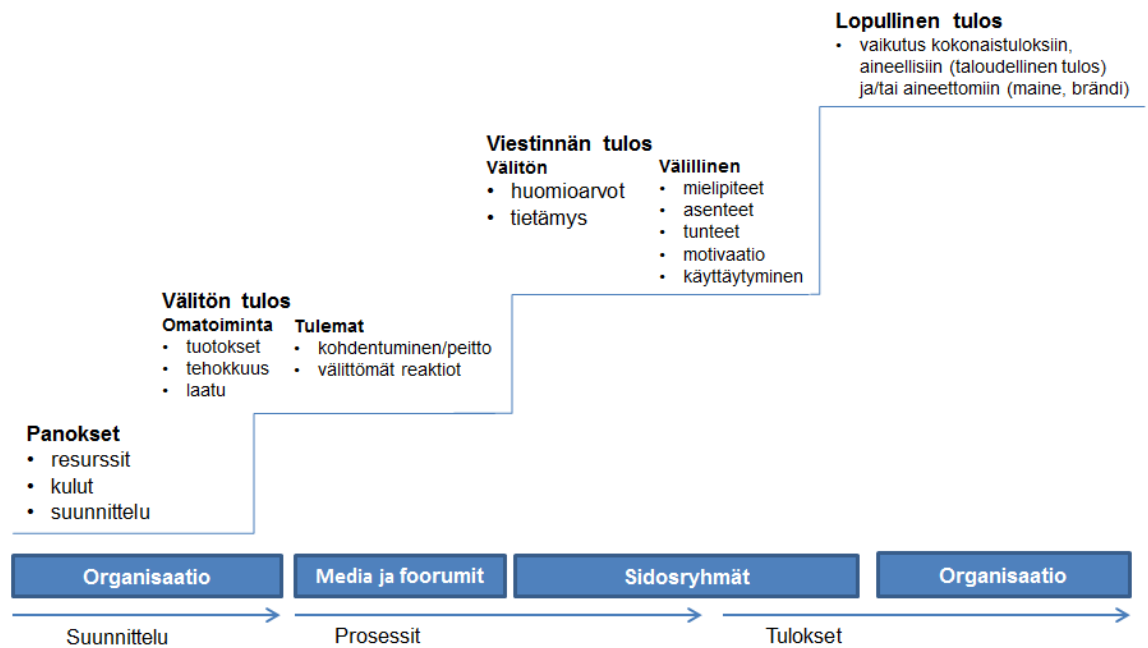
Kuvio 10. PRE prosessimalli viestinnän arvioinnin työkaluksi (Juholin, 2010)

Työyhteisöviestintä sisältää kaiken työyhteisön viestinnän, vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen erilaisilla foorumeilla. Tärkeimpänä pidetään kollektiivista ja itseohjautuvaa fyysistä tai virtuaalista työtilaa jossa koko henkilöstö osallistuu vuorovaikutteiseen keskusteluun. Tämä parantaa työhyvinvointia ja innovatiivisuutta jonka suora vaikutus heijastuu tuottavuuteen ja päämäärien saavuttamiseen. Työyhteisöviestinnän arviointi etenee pitkäaikaisena dynaamisena syklinä eri vaiheista toiseen, ja syklin voi aloittaa tarpeen mukaan mistä kohdasta vain (Kuvio 11). Ensimmäisessä kohdassa arvioidaan kuinka hyvin tavoitteet ja suunnitelmat vastaavat organisaation strategiaa. Voidaan esittää kysymykset: Olemmeko tekemässä oikeita asioita? Perustuvatko suunnitelmat tosiasioihin? Muodostetaan tilannekuva siitä missä ollaan nyt ja millaisia haasteita organisaatio itse, sidosryhmät ja toimintaympäristö asettavat. Toisessa kohdassa toiminnan seuranta kohdistuu juuri tähän hetkeen ja äskettäin tapahtuneeseen ja tarkastellaan viestintäprosessien välittömiä vaikutuksia toimivuutta siitä kuinka viestinnän ja henkilöstön välinen dialogi toimii ja onko kaikki työssään tarvitsema tieto käytettävissä. Onko henkilöstöllä riittävä mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työyhteisöönsä vuorovaikutteisesti ja edistääkö se yhteistä osaamista ja oppimista. Kolmantena arvioidaan viestinnän vaikuttavuutta, kuten mitä saavutimme ja pääsimmekö tavoitteisiin ja kuinka ne tukivat koko organisaation tavoitteita. Lopuksi tunnistetaan mahdolliset kehityskohteet, pohditaan mitä pitää kehittää ja missä on parannettavaa. Sykliä voidaan palata takaisin, kun tulkitaan mittaustuloksia ja eteenpäin kun etsitään vastausta kysymykseen kuinka voisimme toimia entistä paremmin. (Juholin, 2010, ss. 58-63)



Kuvio 11. Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin, 2010)

Arviointiin liittyy eri tasoja, jotka ovat kuvattu mukailtuna European Communication Monitorin porraskuvasta (Kuvio 12). Ensimmäisellä portaalla kuvataan panostus viestintäprosessiin. Kuinka paljon resursseja on käytettävissä koko prosessiin. Arviot suunnittelun ja suunnitelmien realistisuudesta suhteessa strategiaan viestinnän resursseihin ja tietoon joka on käytössä. Toisella portaalla on sekä sisäiset, että ulkoiset välittömät tulokset. Omaa toimintaa arvioidaan kriittisesti, mitä on saatu aikaiseksi ja onko tehty oikeita asioita. Sisäisessä arvioinnissa arvioidaan viestintäprosessin tehokkuutta ja laatua esimerkiksi nopeutta ja ennakoitavuutta tai resurssien tehokasta hyödyntämistä. Ulkoiset välittömät tulokset kohdistuvat organisaation viestintäfoorumeihin ja eri medioihin, joiden tuloksia voidaan mitata kävijä- ja lukijamäärinä, sekä välittöminä reaktioina joita on tärkeää seurata ja kuunnella. Viestinnän tulokset ovat mitattavissa asiakkaiden ja sidosryhmien tiedoista, asenteista sekä käyttäytymisestä ja ne jakautuvat välillisiin ja välittömiin tuloksiin. Tietämyksen muutokset, kiinnostus organisaatiota ja sen palveluita kohtaan ovat esimerkkejä välittömistä tuloksista. Mielenpide- ja asennemuutokset, halu toimia uudella tavalla tai halu kokeilla tai osat tuotteita ja palveluita ovat esimerkkejä välillisistä tuloksista. Lopputuloksessa viestinnän tulokset voivat olla joissain tapauksissa jopa organisaation lopullisia tuloksia, ja ovat aina osana organisaation tuloksia ja arvoketjua, aineellisina jotka voidaan aina mitata rahassa tai aineettomina esimerkiksi muutoksina brändissä tai mainemielikuvissa. (Juholin, 2010, ss. 17-20)



Kuvio 12. Viestinnän arvioinnin portaat (Juholin, 2010)

Viestinnän laatua tulee arvioida eri näkökulmista useiden painopisteiden kautta. Perinteisesti viestinnän laatua on arvioitu vain viestintäsuoritteiden ja tekemisen laadun kautta joka ei anna riittävää kuvaa laadukkaasta yhteisöviestinnästä. Leif Åberg kuvaa yhteisöviestinnän arvioinnin näkökulmia ja painopisteitä yleisten laatukäsitteiden näkökulmasta (Taulukko 4). (Åberg, 2000, s. 273)

Taulukko 4. Yhteisöviestinnän laadun arvioinnin painopisteitä

Näkökulma	Painopiste	Arviointi
<b>Tuotantokeskeinen</b>	Viestinnän voimavarojen tehokas käyttö	Viestinnän laatu on sitä, että asiat tehdään kerralla oikein
<b>Suunnittelukeskeinen</b>	Viestinnän eri toimintamallien toimivuus, esimerkiksi vuosisuunnittelu tai kriisiviestinnän ohjeisto	Viestinnän laatu on sitä, että asiat suunnitellaan hyvin ja että eri viestintätilanteisiin varaudutaan
<b>Tuotokeskeinen</b>	Tiedotteiden ja muiden viestintäsuoritteiden laatu	Viestinnän laatu on työn jälki, jolloin itse ollaan tyytyväisiä
<b>Asiakaskeskeinen</b>	Yhteistyö- ja kohderyhmien tyytyväisyys viestintään	Viestinnän laatu on tyytyväisen viestinnän kohde



<b>Systeemi- eli ympäristökeskeinen</b>	Työyhteisön viestinnän vaikutusten laaja-alainen arviointi	Viestinnän laatu on molemminpuolista tyytyväisyyttä ja työyhteisön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämistä
---	--	--

Laadun mittaamiseen ja arviointiin on olemassa erilaisia työkaluja kuten ISO 9000 -laatu-järjestelmä, jossa työyhteisön toimintaa muutetaan tehtävän laatukäsikirjan mukaiseksi. Suomen Laatu yhdistyksen laatupalkinto, jonka laatujohtamisen keskeisiä elementtejä voidaan soveltaa toimintaan itse arvioinnin perusteella ilman laatupalkintokilpailuun osallistumista. KVASt/2 yhteisöviestinnän nykytilatesti ja benchmarking eli huipputasovertailu jonka soveltuvuus työyhteisön oppimisen ja kehittämisen välineenä on osoittautunut toimivaksi (Åberg, 2000, ss. 273-279)

## 2.5 Verkkokirjoittaminen

Verkkokirjoittamisessa on kaikki samat elementit kuin painetussakin tekstissä ja paljon muuta. Verkkotekstin tehosteena voidaan käyttää videoleikkeitä, ääntä ja kuvaa erilaisin formaatein, toimivia hyperlinkkejä, välilehtiä ja valikoita sekä interaktiivisia osioita kuten kyselyt ja kommunikointikentät. Verkkokirjoittamisen tyyli on erilainen, siinä otsikointi, ingressit ja ohjeistus annetaan jopa käskymäisenä ja yksiselitteisenä, eikä maalailta vertauskuvia kuten usein painetussa tekstissä.

Otsikointi on pyrittävä saamaan kiinnostavaksi ja kuvaavaksi sekä muistaa, että eri asiatyypeillä on otsikoinnin oltava oikean sävyistä. Esimerkkinä tietoaartikkelin otsikointi voi olla perinteinen nimeävä joka kuvaa hyvin staattista sisältöä. Uutisten otsikoinneista on saatava toiminnallisia joissa kuvataan olennaista tapahtumaa. Ohjeiden otsikoissa noudatetaan myös toiminnallista sävyä mutta enemmän puhuttelevana, jopa käskymuodossa. Blogin otsikoinnin pitää olla houkutteleva vaikka se ei paljastaisi mistä tekstissä on kyse. (Kortesus, 2009, s. 22)

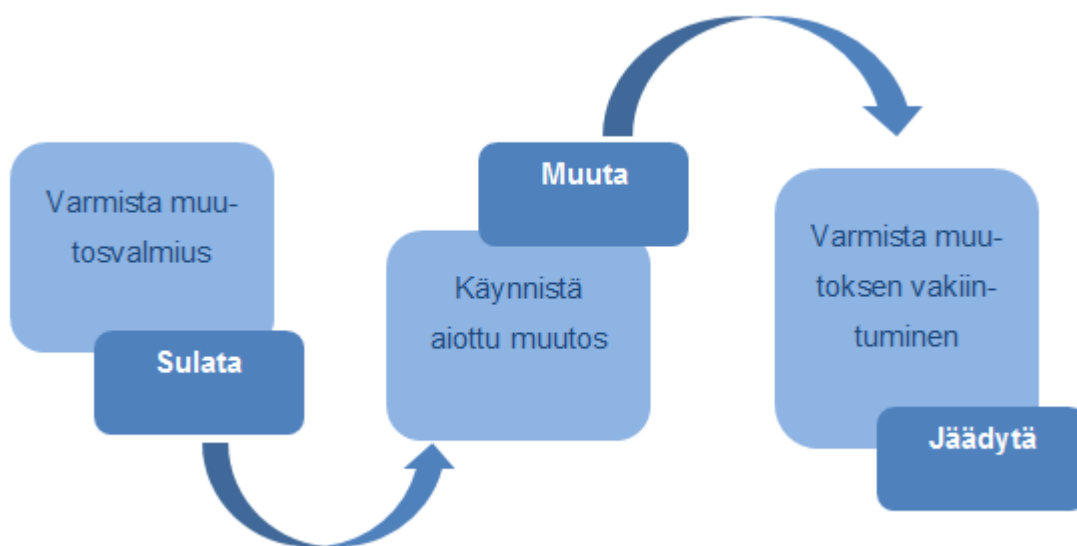
Tekstin ensimmäinen kappale ratkaisee lukijan mielenkiinnon, ja sen tulisi aina olla kirjoitettu kuten ingressi, ilman johdattelua (Kortesus, 2009, s. 28).

Sivuston elävöittämiseksi on hyvä käyttää kuvitusta jossa on noudatettava sovittuja esiintymistekniikoita. Kuvituskuvat jotka eivät välttämättä liity tekstiin, vaan ovat herättämässä positiivisia tunteita ja visualisoimassa sivua, ei tarvitse välttämättä kuvatekstiä. Kuvituskuvia tulisi käyttää ainoastaan silloin kun tekstiä kuvaavia tietokuvia ei ole saatavilla. Tietokuviiin

on aina liitettävä kuvateksti, joka on selkeä suoraan asiaan käyvä teksti ja saa sisältää itsestään selvyyksiä (Korteso, 2009, ss. 29-32).

## 2.6 Muutoksen mallit

Kurt Lewin kuvasi vuonna 1947 yhden tunnetuimmista muutosmalleista, sulatettavan jään mallin. Malli muodostuu kolmesta kriittisestä vaiheesta, jotka muodostavat onnistuneen pohjan muutokselle. Lewinin organisaatiomuutoksen mallin (Kuvio 13) vaiheet ovat (1) Sulata, jossa vapaudutaan vanhasta, (2) Muuta, käynnistetään muutos ja (3) Jäädytä, vakiinnutetaan saavutettu muutos. (Haveri, 2000, s. 35)



Kuvio 13. Kurt Lewinin organisaatiomuutoksen malli (Haveri, 2000, s. 35)

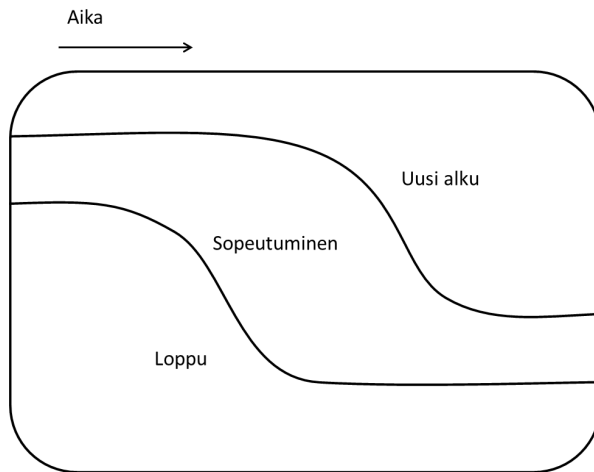
Lewinin mallin ensimmäisessä sulattamisvaiheessa pyritään järkyttämään organisaatiossa vallitseva tasapaino, että organisaatiossa oltaisi mahdollisimman valmiita hyväksymään muutos. Tarkoituksena on valmistaa ja motivoida muutokseen murtamalla perinteet ja vanhat toimintatavat. Toisen, muutosvaiheen tarkoitus on esitellä ja markkinoida muutosta motivoituneelle henkilöstölle joka on valmis kehittämään uusia toimintamalleja. Viimeisessä jäädytysvaiheessa uudet omaksutut toimintamallit vakiinnutetaan osaksi toimivaa työkultuuria ja käytöstä, vahvistamalla jatkuvasti haluttua muutosta. (Haveri, 2000, s. 35)

John P. Kotter esitteli oman kahdeksanvaiheisen muutoshankkeen prosessimallin, jossa hän laajensi Lewinin kolme vaiheesta mallia. Lewinin ja Kotterin mallien vaiheet näkyvät vertailussa (Taulukko 5). Malli kuvaa käytännölliset ohjeet muutoksen toteuttamiseksi. (Kotter, 1997, s. 18)

Taulukko 5. Kurt Lewinin ja John P. Kotterin vaihemallien vertailu

Lewin	Kotter
1. Nykyisten rakenteiden ja toimintatapojen sulattaminen	1. Kiireyden tunteen luominen
	2. Ohjaavan ydintiimin rakentaminen
	3. Vision ja strategian kehittäminen
	4. Muutosvision viestiminen
2. Organisaation muuttaminen uuteen tilaan	5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
	6. Lyhyen aikavälin onnistumisten luominen
	7. Onnistumisten vahvistaminen ja lisämuutoksen synnyttäminen
3. Uuden organisaation vakiinnuttaminen ja uudelleen jäädäyttäminen	8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen organisaatiokulttuuriin

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, joihin jokainen suhtautuu omalla tavallaan. Muutoksesta tiedottamisella ja sen sävyillä ja muodoilla on suuri merkitys muutoksen käsittelemisessä ja hyväksynnässä, joka johtaa muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. William Bridges kuvaa muutoksen käsittelyä ihmisen sisäiseksi psykologiseksi muutosprosessiksi. Kolmivaiheinen muutosprosessi kuvaa yksilön henkisiä tiloja (kuvio 14) prosessin eri vaiheissa. Prosessin vaiheet: loppu, sopeutuminen ja uusi alkua ovat heikosti toisistaan erottuvia ja niiden välillä liikutaan omalla nopeudella, kun siihen ollaan valmiita. (Bridges, 2009, ss. 4-5)



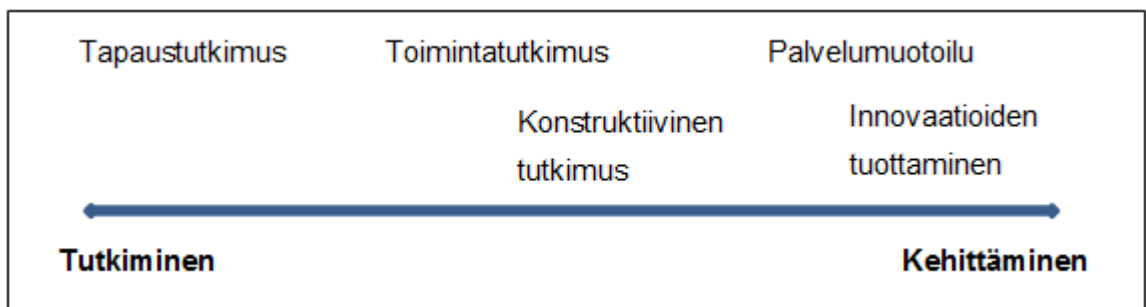
Kuvio 14. Muutoksen kolme vaihetta (Bridges, 2009, ss. 4-5)

Kun henkilö kohtaa muutoksen, hän reagoi siihen ja kokee epävarmuutta, riippumatta siitä onko muutos myönteinen tai kielteinen. Ensimmäinen vaihe, loppu, kuvaa tätä epävarmuuden tilaa, joka päättyy vasta kun löydetään uudesta jotain korvaavaa ja luovutaan vanhasta. Sopeutumisen vaiheessa puntaroidaan eri vaihtoehtoja ja pyritään selvittämään mitä muutos itselle aiheuttaa ja kuinka se vaikuttaa. Vasta kun hyväksytään muutos ja sen vaatimukset, siirrytään uuteen alkuun. (Bridges, 2009, ss. 4-5)

### 3 Tutkimussuunnitelma

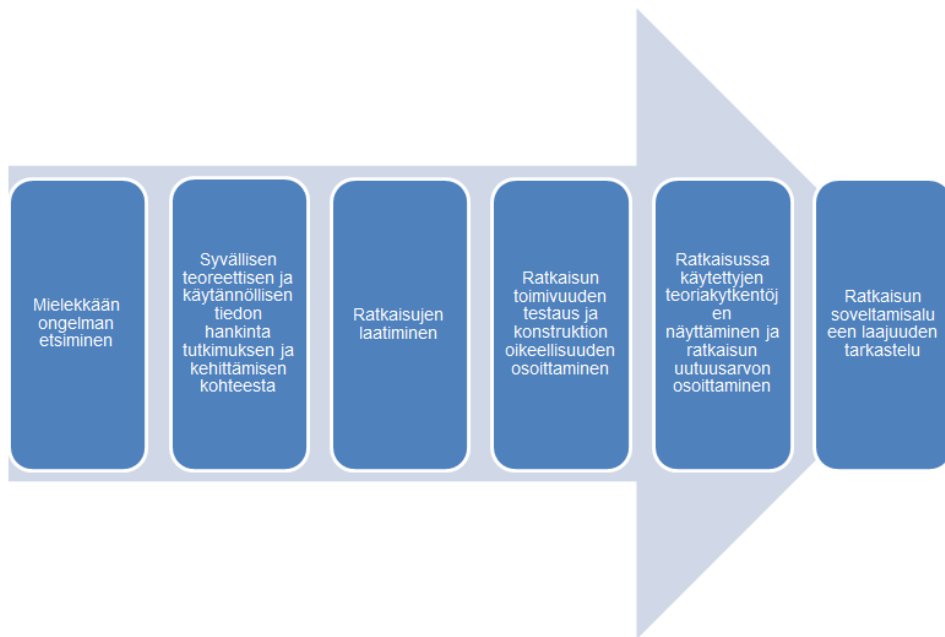
Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli Ulkopoliittisen instituutin sisäisen viestinnän kehittäminen. Tavoitteena oli kehittää Upin sisäiselle viestinnälle käytännössä toimiva toimintamalli. Kun kehittämistehtävänä on luoda malli tai toimintasuunnitelma, niin se lähestymistavaksi voidaan luokitella tutkimukselliseksi kehitystyöksi, jolla ratkaistaan käytännön ongelmia organisaation kehitystarpeeseen perustuen (Ojasalo;Moilanen;& Ritalalahti, 2014, s. 19).

Lähestymistapana oli konstruktivinen toimintatutkimus, jossa tavoitteena oli luoda uusi toimintamalli sisäisen viestinnän parantamiseksi. Kuvio 15 esittää eri lähestymistapojen sijoitumista tutkimisen ja kehittämisen alueella. Kehittämistehtävässä saattaa olla piirteitä useampaan lähestymistapaan, ja eri menetelmät voivat esiintyä missä tahansa tutkimuksen ja kehittämisen janalla, ja lähestymistapoja voi olla useita. (Ojasalo;Moilanen;& Ritalalahti, 2014, ss. 36 - 39).



Kuvio 15. Lähestymistavat tutkiminen - kehittäminen jatkumolla (Ojasalo;Moilanen;& Ritalalahti, 2014, s. 36).

Konstruktivinen tutkimus on pitkäjänteistä aikaa vievää uusiin ideoihin ja innovointiin perustuvaa tutkimusta, joka vaatii sitoutumista. Tutkimus etenee prosessimaisesti (Kuvio 16) jossa eri työvaiheiden dokumentaatio on tärkeää ja niissä käytetyt menetelmät on perusteltava. Tutkimuksen lopussa esitellään ja arvioidaan eri ratkaisut, joista valitaan paras vaihtoehto ymmärrettävin perusteluin. (Ojasalo;Moilanen;& Ritalalahti, 2014, s. 67)



Kuvio 16. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi. (Ojasalo;Moilanen;& Ritalalahti, 2014, s. 67)

### 3.1 Tutkimustiedon kuvaus

Tutkimuksen aineiston keräämisen menetelminä käytettiin fokusryhmähaastatteluita ja henkilöstökyselyä, joka lähetettiin koko henkilöstölle. Tiedonkeruulla pyrittiin saamaan mahdollisimman laajalta käyttäjäjoukolta palautetta sisäisen viestinnän nykytilasta, menetelmistä ja tavoitavuudesta sekä viestinnän laadusta ja toimivuudesta.

Muutoksen onnistumista tullaan selvittämään myöhemmin tehtävällä henkilöstökyselyllä jonka tarkoituksena on selvittää kuinka muutos on koettu, onko sisäisen viestinnän saataavuus, ajantasaisuus ja laatu parantunut.

### 3.2 Tiedonkeruumenetelmät ja työkalut

Tiedonkeruu toteutettiin kvalitatiivisilla haastattelu- ja kyselymenetelmillä eri kohderyhmien kanssa. Tiedonkeruu toteutettiin fokusryhmiä haastatteleamalla ja Webropol-työkalulla toteutetulla henkilöstökyselyllä, joka toteutettiin koko organisaation henkilöstölle. Kysely lähetettiin 39 henkilölle joista kyselyyn vastasi 26 henkilöä. Vastaukset jaoteltiin kahteen osaan hallintohenkilöstön ja tutkijoiden kesken. Kirjallista palautetta analysoitiin tekstin louhintatyökaluilla sekä Webropol analyysillä.

### 3.3 Tutkimuskysymykset

Kyselyn ja haastatteluiden avulla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Mikä on sisäisen viestinnän nykytila?

- Mitkä sisäisen viestinnän osa-alueet vaativat kehitystä?
- Miten osa-alueita voidaan parantaa?

## 4 Tutkimustiedon kerääminen ja analysointi

Tutkimusaineiston kerääminen jakautui kahteen osaan, henkilöstöstä koostuviin ryhmähaastatteluihin eri fokusryhmille ja koko organisaation henkilöstölle lähetettyyn kyselyyn, jossa vastaajat jakautuivat kahteen ryhmään; tutkimus ja hallinto. Henkilöstömäärä kyselyhetkellä oli 46 joka jakautui eri osastoihin tutkimusohjelmien ja hallinto-osaston välillä (Taulukko 6).

Taulukko 6. Kyselyn ja haastatteluiden henkilöstöjakauma osastoittain

Osasto	Lyhenne	Henkilöstömäärä
Euroopan Unioni tutkimusohjelma / The European Union Research Programme	EUR	8
EU:n itäinen naapurusto ja Venäjä tutkimusohjelma / The EU's Eastern Neighbourhood and Russia Research Programme	NRUS	5
Globaali turvallisuus tutkimusohjelma / The Global Security Research Programme	SEC	14
Hallinto-osasto / Administration	Admin	19

Eri tutkimusohjelmien henkilöstö koostuu ohjelmajohtajasta, tutkijoista ja tutkimusavustajista. Hallinto-osaston henkilöstöön kuuluu hallintojohtaja, eri hallinnollisten osastojen henkilöstö ja ryhmä koordinaattoreita.

### 4.1 Haastattelut fokusryhmille ja niiden yhteenvedot

Haastattelut tehtiin koko henkilöstölle ryhmittäin siten, että jokainen tutkimusohjelma EUR, NRUS ja SEC haastateltiin omina ryhminään ja hallinto-osasto omana ryhmänä.

Haastattelun kysymyksillä pyrittiin saamaan keskustelua sisäisen viestinnän sisällöstä ja kanavista ja kuinka ryhmä kokee niiden palvelevan itseään ja mitä parannettavaa heidän mielestä olisi ja miten. Näiden kysymysten avulla haettiin henkilöstön näkemystä tämän tutkimuksen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Kuvio 17 sanapilvi kuvaa vastauksista saatua tietoa puutteellisesta tiedosta jota kaivataan.

**Q: Do you receive enough information on our internal activities? If not, what kind of information are you lacking and how it should be distributed / shared?**



EUR: While it was acknowledged that internal communication has improved in the last couple of years, several people mentioned that there is a lack of information on strategic planning. For instance, information on what has been discussed at SG meetings should be distributed in writing so that all units would receive the same information.

NRUS & SEC: No big worries. It was acknowledged that not everybody needs to know everything.

ADMIN: Also in the admin meeting the issue of strategic planning was raised. In other words, some wanted to have clearer idea of our strategic emphasis.



Kuvio 17. Sanapilvi ryhmähaastatteluissa esiin nousseista sisäisen viestinnän puutteista ja asioista joita kaivattiin enemmän.

Strategisesta suunnittelusta kaivattiin enemmän tietoa tutkijoille ja hallinnolle, joka nyt ei välity kunnolla eikä strateginen painotus ole kaikkien tiedossa.

**Q: Do you feel UPI Staff Newsletter useful as internal information source**

EUR: The impression was that the internal newsletter was published only sporadically (“every two months”) and that, while it is funny, it only conveys information after the fact.

NRUS & SEC: The internal newsletter was fun but not necessarily informative due to the inevitable delay.

Sisäisen uutiskirjeen ajankohtaisuus koettiin huonona vanhentuneena tietona harvakseltaan julkaistuna, kuitenkin viihteellisenä lisänä viestinnässä.

**Q: Do you feel UPI/All –emails useful as internal information source**

EUR: In general, EUR were in favour of UPI/All –emails in sharing information. They also had a positive view on the “next week at UPI” –messages.

SEC: Some welcomed UPI/All emails.

ADMIN: Split views on UPI/All emails. Some insisted that it does not work that one would need to look for information in the Intranet. Others argued that more effort should be put on making the intranet work. It was noted that there are different types of information. Things that need to be communicated fast should be distributed via UPI/All email also in the future. Some encouraged people to consider before sending whether everyone should be included. Some emphasized that the UPI/All emails were important for creating a sense of community.

Sähköpostiviestintä koettiin osaksi tärkeänä kanavana varsinkin kun tiedon pitää tavoittaa kaikki nopeasti. Intranetin kehitykseen toivottiin panosta jolla saataisi sähköpostinkuormaa kevennettyä.

**Q: Do you feel UPI Staff roundtables useful as internal information source**

EUR: Information on new research projects and other issues could be shared using this venue.

SEC: Should be organized regularly, for example on the first Friday of each month. Possibility of having wine there even at one’s own expense would be welcomed. Friday afternoons would be a good time for having them.

Tutkijoiden osalta henkilöstön pyöreän-pöydän kokoukset koettiin hyödyllisinä tiedonvälitys tilaisuuksina ja niiden säännöllisyyttä jopa kerran viikossa toivottiin.

**Q: Do you feel Inter-research programme communications useful as internal information source?**

EUR people were interested in hearing more about the projects that their colleagues were working on / applying funding for. It was discussed how this information should be shared and both the UPI Staff News and internal roundtables were mentioned.

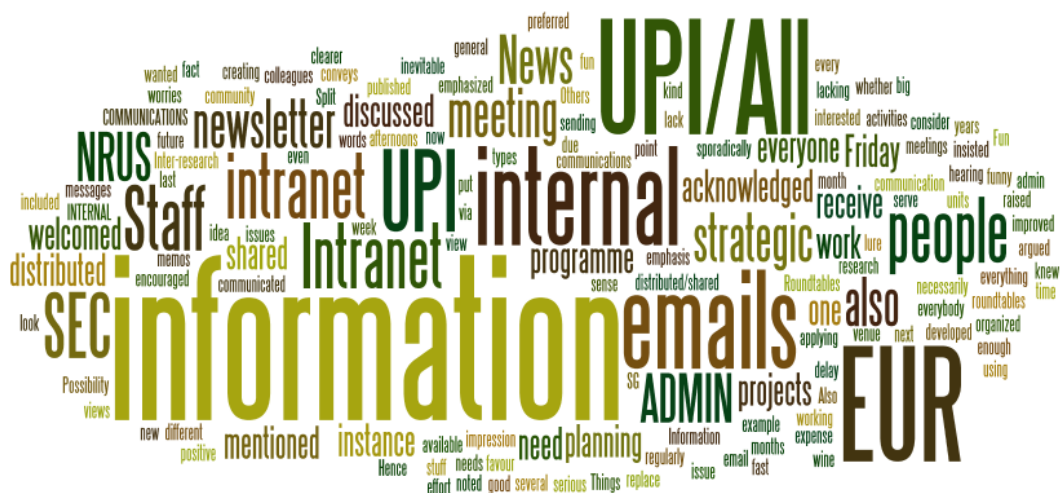
In the NRUS meeting not everyone knew that programme meeting memos were available in the intranet.

**Q: Do you feel intranet useful as internal information source**

EUR: UPI/All emails were preferred over Intranet.

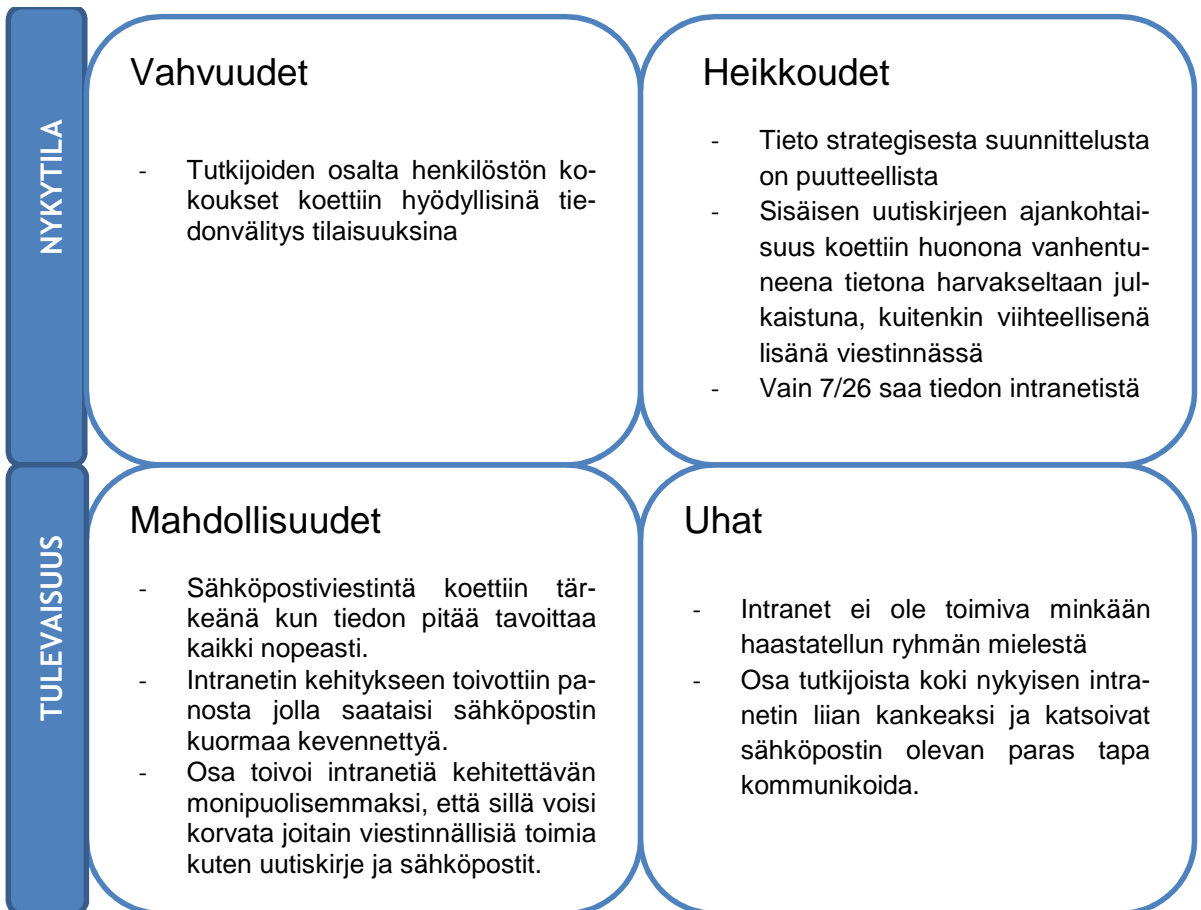
SEC & ADMIN: Intranet should be developed so that, at some point, it would serve its purpose and replace, for instance, the UPI Staff News. “Fun stuff” that is now in the internal newsletter could lure people to the intranet also. Hence, intranet should not be all serious.

Kuukausittain ilmestyvä uutiskirje koettiin mukavana lisänä, mutta lähinnä jo tiedossa olevien asioiden kertauksena. Koko henkilöstölle lähetettävät sähköpostit koettiin osin tervetulleina joka näkyy Kuvio 18 sanapilvessä, ja osin häiritsevinä. Osa toivoin näiden sisällön siirtämistä kehitettyyn intranetiin. Toisaalta osa katsoi intranetin olevan liian hankala tiedon saamiseksi. Tärkeän tiedon levittäminen jonka pitää tavoittaa vastaanottaja heti, koettiin tervetulleeksi sähköpostitse nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön pyöreänpöydän kokoukset, jotka käsittelevät eri tutkimusohjelmien projekteja, katsottiin tärkeiksi ja haluttiin säilyttää säännöllisinä. Tutkimusohjelmien väliseen kommunikointiin kaivattiin lisää keinoja kokousten ja uutiskirjeen lisäksi, esimerkiksi ulkoisen rahoituksen hakemisen eri tutkimusprojektien viestimisessä. Osa tutkijoista koki nykyisen intranetin liian kankeaksi ja katsoivat sähköpostin olevan paras tapa kommunikoida. Osa toisaalta toivoi sitä kehitettävän monipuolisemmaksi, että sillä voisi korvata joitain viestinnällisiä toimia kuten uutiskirje ja sähköpostit. Ryhmähaastatteluiden vastauksia analysoidaan tarkemmin SWOT analyysissä (Taulukko 7), jossa esitetään haastatteluissa esiin nousseet nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.



Kuvio 18. Sanapilvi ryhmähaastatteluissa esiin nousseista sisäisen viestinnän kanavista joita henkilöstö suosii.

Taulukko 7. Fokusryhmähaastatteluiden SWOT analyysi

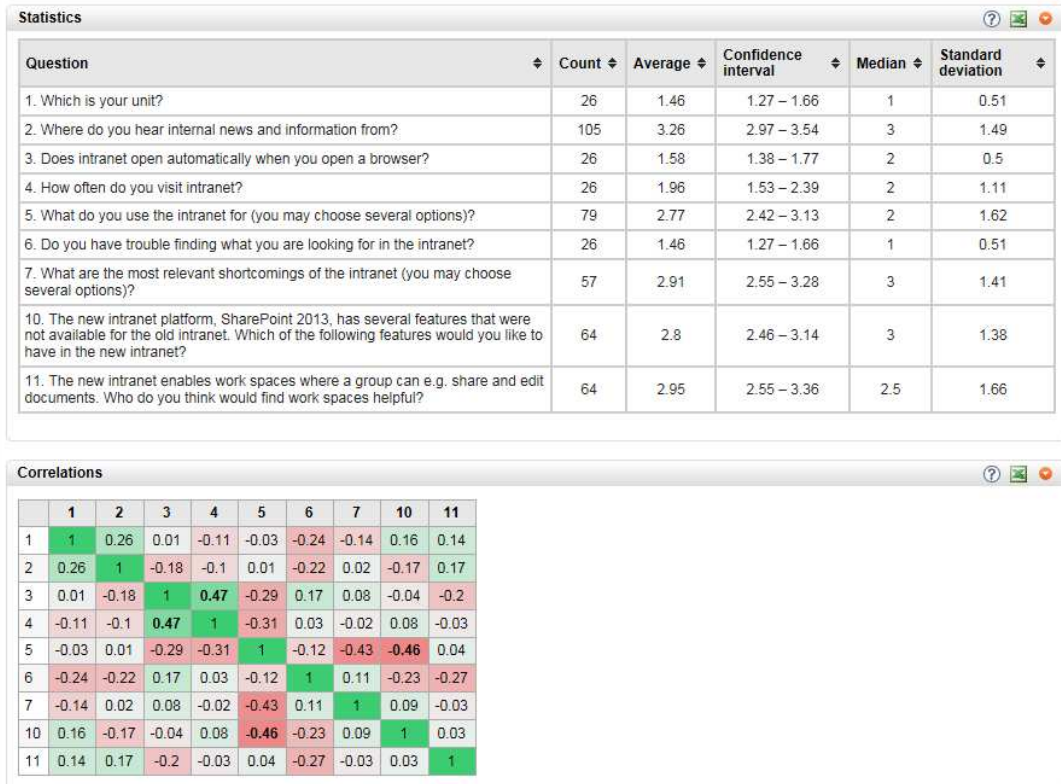


#### 4.2 Henkilöstökysely

Henkilöstökysely (liite 2) toteutettiin Webropol verkkokyselynä, joka lähetettiin koko Upin henkilöstölle. Ensimmäinen kysymys jakoi vastaajat kahteen ryhmään tutkijoihin ja hallinnon henkilöstöön. Tällä jaolla pyrittiin löytämään kyselyn avulla, jos näillä ryhmillä on erilaisia tarpeita ja mielipiteitä kehittää sisäistä viestintää, jolloin nämä erot pystytään huomioimaan kehitystyössä. Kyselyn kysymykset suunniteltiin sitten, että vastauksilla pystyttäisiin saamaan kuva henkilöstön mielipiteestä intranetin toimivuudesta ja soveltuvuudesta sisäisen viestinnän kanavana ja mitä muita kanavia käytetään ja haluttaisi käyttää organisaation sisäisessä viestinnässä. Pyrittiin myös saamaan näkemys mahdollisista kehitystarpeista ja muutoksista joita kaivataan. Kyselyn tavoitteena oli saada vastauksia joiden avulla voidaan muodostaa näkemys joka auttaa vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäinen kysymys jakoi vastaajat kahteen ryhmään, tutkijat ja hallinto kysymyksen avulla oli tarkoituksena saada seuraavien kysymysten vastauksista selville vaikuttaako tehtäväkuva viestinnän tarpeisiin ja mielipiteisiin sen kanavista ja laadusta. Tutkijoiden osuus kyselyyn vastaajista oli 53,8 % ja hallinnossa työskenteleviä 46,2 %. Toisella kysymyksellä pyrittiin saamaan selvyyttä siitä kuinka ja mitä kanavia pitkin henkilöstö vastaanottaa sisäistä

viestintää ja uutisointia. Vastausprosentti kysymyksessä oli 100 %, ja vastaukset jakautuivat tasaisesti eri annettujen vaihtoehtojen välillä. Kaikki vastasivat saavansa sisäistä tietoa kuulopuheina, viikoittaisesta sähköpostista 96,2 %, sisäisestä uutiskirjeestä ja osastokohtaisista kokouksista 88,5 % ja lisäksi yksi vastaaja vastasi muista kokouksista. Intranetistä ilmoitti saavansa tietoa ainoastaan 3,8 % vastanneista. Kolmannella kysymyksellä siitä avautuuko intranet automaattisesti selaimessa, haluttiin selvittää onko sillä yhteyttä intranetin vähäiseen käyttöön. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: kyllä avautuu 42,3 % (hallinto 45,5 %, tutkimus 55,5 %) ja ei avaudu 57,7 %. Seuraavan kysymyksen intranetin käyttöiheydestä seurasi selkeästi edellisen kysymyksen tuloksia. Päivittäin intranetiä käytti sama 42,3 % viikoittain samalla ryhmäjakaumalla. Viikoittain intranetiä ilmoitti käyttävänsä 34,6 % josta ryhmäjakauma hallinto 33,3 % ja tutkimus 66,7 %. Kaksi vastasi tuskin ja yksi ei koskaan. Tilastollisesti voidaan todeta (Kuvio 19), että kysymysten kolme ja neljä välillä on positiivinen korrelaatio ( $r=0,47$ , 1-suuntaisen testin  $p$ -arvo = 0,016). Webropol työkalu antaa kaikista vastaksista analyysin, mutta kysymysten väliset eroavaisuudet eivät ole keskenään verrattavissa. Tästä syystä korrelaatiokerroin on oikea ainoastaan kolmannen ja neljännen kysymyksen välillä. Viidennessä kysymyksessä etsittiin vastausta siihen mihin intranetiä käytetään. Kaksi selkeästi eniten valittuja vastuksia jotka myös jakautuivat hallinnon ja tutkijoiden välillä tasaisesti, olivat sisäisten ohjeiden ja hallinnollisten lomakkeiden kuten loma- ja sairausloman ilmoitusta varten olevat lomakkeet. Suurempaa hajontaa ryhmien välillä ilmeni kirjaston kokoelmien ja linkkien haussa jota ilmoitti käyttävänsä 64,3 % (9/14) vastanneista tutkijoista ja 16,6 % (2/12) vastanneista hallinnon henkilöstöstä. Lounaslistoja ilmoitti katsovansa 38,5 % vastanneista ja sisäisiä uutisia vain 15,4 % kaikista vastanneista. Tässä oli pieni ristiriita kysymyksen kaksi vastausten kanssa, jonka vastauksissa 26,9 % ilmoitti saavansa tietoa sisäisistä uutisista ja muusta sisäisestä informaatiosta.



Kuvio 19. Kyselyvastausten analytiikka.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin kuinka hyvin tieto löytyy intranetistä, johon vastaukset jakautuivat kyllä (on vaikeuksia löytää tietoa) 53,8 % ja Ei 46,5 %. Kyllä vastausten osuus oli hallinto 57,1 % ja tutkijat 42,9 %. Kysymyksessä pyydettiin perustelua vastaukselle kirjallisesti, joka on yhdistetty seuraavien vastausten abstrahoinnissa.

Kaikki kirjalliset vastaukset abstrahoitin alla olevaan listaan painotettuna siten, että kunkin kohdan ylipänä ovat vastauksissa useimmin esiintyvät termit tai vastaukset.

Kuudennessa kysymyksessä pyydettiin kirjallisia vastauksia ongelmista löytää tietoa intranetistä. Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

- rakenne ja jaottelu epälooginen
- epäselvää onko uutiset ajan tasalla, vanhentunutta tietoa
- kirjasto haut liian monimutkaisia ei käyttäjä ystävällisiä
- linkit eivät ole loogisessa järjestyksessä
- sivustorakenne epäselvä ja tieto ripoteltu vaikeaselkoiseksi
- ei hyödyllinen

Intranetin epäkohdista pyydettiin myös kirjallisesti palautetta, joka jakautui laajemmin, mutta siitä löytyi samoja syy yhteyksiä kuin haettavuutta arvioitaessa.

- rakenne ja navigaatio

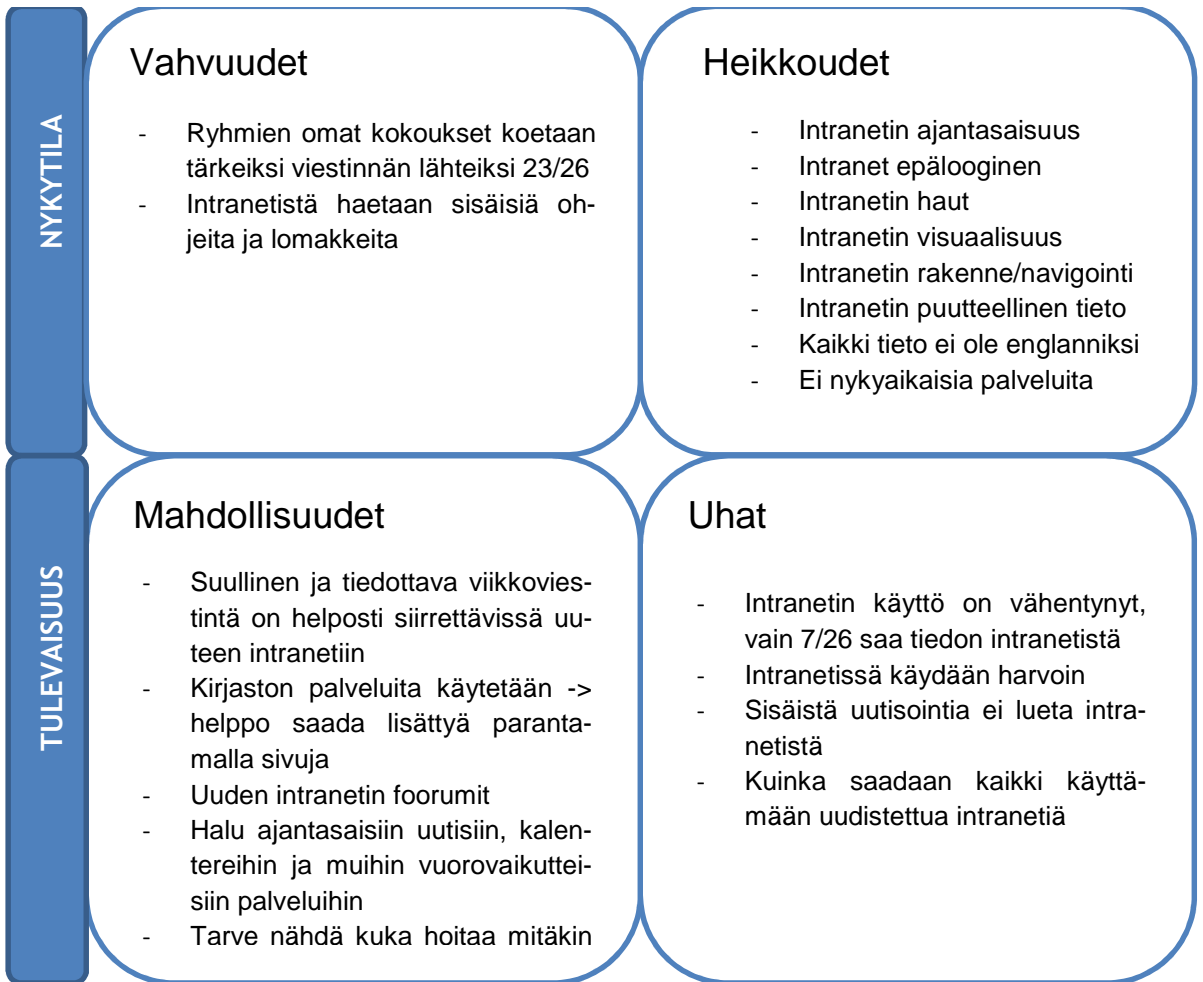
- vanhentunut tieto
- puuttuva tieto
- huono hakukone
- visuaalisuus
- ristiriitainen tieto
- ei kommunikoiva yhteisöllinen
- ei keskustelua eikä interaktiivisuutta
- ei kalenteria tapahtumista
- huono haku
- lehti ja kirjasto haut oltava kunnossa
- ei tiedä koska tieto on ajantasaista
- kaikki tieto ei ole englannin kielellä

Intranetin puutteita selvitettiin kirjallisesti ja vastauksista nousi selkeästi samoihin asioihin viittaavia vastauksia kuin edellä olevissa vastauksissa.

- ajankohtaiset uutiset
- mistä löytää mitään
- kuka vastaa mistäkin tiedosta
- ajantasainen ohjeistus eri asioista yhteyshenkilöineen
- seminaari ja muut tapahtumat kalenteri
- helppokäyttöiset lomakkeet joissa voisi olla työnkulut määriteltynä
- yhteisölliset palvelut
- mahdollisuus henkilöstölle julkaista ja kommentoida uutisia
- Upilaisten medianäkyvyyden seuranta
- selkeä looginen rakenne
- keskustelutila
- RSS-syötteet
- henkilöstö uutiset (korvaa paperisen)
- UPI Facebook syötteet
- etusivun ulkoasu
- visuaalisuus, (kuvia keventämään)

Kirjallisten vastausten abstrahointi antoi selkeän kuvan siitä kuinka henkilöstö kokee viestinnän nykytilan. Abstrahoiduista vastaukset tehtiin lisäksi SWOT analyysi (Taulukko 8).

Taulukko 8. Kyselytulosten SWOT analyysi



### 4.3 Sisäisen viestinnän nykytilan arviointi

Upin sisäisen viestinnän kanavat ovat olleet monimuotoisia, mutta saman tiedon saaminen ei ole ollut mahdollista useamman viestintäkanavan kautta ja näin tieto ei ole tavoittanut kaikkia. Kokouskäytännöt ja keskustelut on koettu hyväksi tavaksi viestiä, mutta suusanalinen tieto on jäänyt viestimättä muuten, jolloin myös viestin välittäminen on saattanut häiriintyä, ja sen tulkinta on saattanut olla väärää. Taulukossa 9 kuvataan käytössä olevat viestintäkanavat ja arviot niiden toimivuudesta tutkimustulosten perusteella. Arviointi on suoritettu kolmiportaisella väriasteikolla, hyvä (vihreä), kohtalainen (keltainen) ja kriittinen (punainen), jossa kriittinen vaatii välittömiä toimenpiteitä, kohtalainen vaatii kehittämistä ja hyvä on toimiva sellaisenaan.

Taulukko 9. Käytössä olevat viestintäkanavat ja niiden toimivuus

Koko henkilöstön kokoukset		Säännöllisin väliajoin pidettävät kokoukset ovat tärkeä ja hyvin toimiva viestintäkanava strategiselle
----------------------------	--	--



		viestinnälle. Pitäisi myös dokumentoida intranetiin, sisäisen uutiskirjeen lisäksi.
Osastokohtaiset kokoukset		Tärkeä kanava joka toimii hyvin tiedonvälittäjänä. Pitäisi lisäksi dokumentoida intranetiin muille tiedoksi,
Paperinen uutiskirje		Hyvä lisä viestinnässä, mutta sisältö usein vanhentunutta tietoa joka voisi olla heti intranetissä.
Sähköposti		Hyvä viestintäkanava toimenpiteitä vaativalle tiedotukselle ja tiedolle jonka täytyy tavoittaa nopeasti. Tärkeä viestintä pitäisi viestiä myös intranetissä, jolloin myös uudet työntekijät saisivat tiedon. Sähköposti ei kuitenkaan hyvä kaikelle ja kaikille viestinnässä, joka pitäisi siirtää intranetiin.
Intranet		Huono käytettävyys, tieto ei ole ajan tasalla ja osittain virheellistä, tieto vaikeasti löydettävää, rakenne epälooginen, ylläpito vaikeaa, ei yhteisöllisyyttä tukevia palveluita, kaikki tieto ei ole englanninkielistä.
Kahdenväliset keskustelut		Tärkeä kahden välinen viestintäkanava joka sopii epäviralliseen viestintään. Organisaatioviestinnän kannalta huono kanava, koska viesti saattaa muuttua tai se voidaan tulkita väärin. Pitäisi lisätä myös intranetiin.
Pyöreänpöydän keskustelut		Hyvä tapa jakakaa tutkimusohjelmien välillä tietoa. Voisi koostaa tiivistelmän intranetiin.

Kyselyssä esiin nousi selkeästi, että nykyistä intranetiä ei koeta riittävästi sisäisen viestinnän kanavana, vaan tieto tulee kokouksista, sisäisestä uutiskirjeestä, sähköposteista ja kahdenvälisistä keskusteluista. Tässä on selkeä ongelma, koska kaikki eivät välttämättä ole kokouksissa ja keskusteluissa, jolloin tiedonsaanti on sattumanvaraista. Myös valtavan sähköpostitulvan määrä vaikeuttaa sisäisen viestinnän sähköpostien huomiointia. Ongelmana on myös uusille työntekijöille aiemman viestinnän näkyvyys, mikäli tieto ei ole luettavissa intranetissä. Ongelmaksi nykyisen intranetin käytössä nousi sen epäloogisuus, käytettävyys, asioiden ajantasaisuus sekä hakujen heikkous. Lisäksi koettiin heikkoudeksi interaktiivisuuden ja muiden yhteisöllisyyttä parantavien palveluiden puute. Erilaisia sisäisten ja ulkoisten tapahtumien ja vierailujen kalentereita kaivattiin ja esiin nousi kirjasto palveluiden selkeämpi ja parempi haettavuus. Erilaisia sosiaalisen median ja muiden syötteiden saatuutta intranetiin toivottiin. Erilaiset työtilat ja dokumenttien jako sai myös kannatusta.

## 5 Sisäisen viestinnän muutos

Samaan aikaan sisäisen viestinnän nykytilakartoituksen kanssa aloitettiin projekti teknisen intranet alustan toteutuksesta Microsoft SharePoint 2013 alustalle. Tämän kehitystyön ulkopuolelle rajattiin tekninen toteutus, joten sitä ei käsitellä tarkemmin, mutta siihen voi tutustua liitteen 4. projektisuunnitelmasta. Tekninen toteutus sisälsi palvelin- ja SharePoint ympäristön asennukset sekä tyhjiä perussivupohjien ja perusnavigaation luomisen visuaalisen ilmeen mukaisesti. Sivustojen sisällöllinen suunnittelu ja sisällön tuottaminen oli Upin oman projektiryhmän tehtävänä.

Kuten aiemmin esitettyjen yleisten viestintäteorioiden osoittamina voimme todeta, ettei oikeaa ja väärää tapaa viestiä voida määritellä vaan organisaation on kehitettävä omaa viestintästrategiaansa oikeaan suuntaan vuorovaikutuksella johdon, viestintäyksikön ja henkilöstön välillä. Tähän kehitystyöhön saatiin selkeä tarve esille sekä fokusryhmähaastattelun, että henkilöstökyselyn perusteella, tiedonkulun kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Uusi intranet alusta mahdollistaa monipuolisen tavan viestiä yhteisöllisyyttä lisäävien vuorovaikutteisten komponenttien avulla joihin on kiinnitettävä huomiota. Uuden intranetin on oltava visuaalinen ja helposti käytettävä ympäristö, joka koetaan välttämättömäksi työvälineeksi.

Ensimmäinen julkaistava versio sisältää perusominaisuuksia, joissa on kuitenkin huomioitava kaikki tutkimuksessa esiin tulleet kehitystarpeet. Ensimmäisen version käyttöönoton jälkeen, henkilöstölle tehdään uusi kysely, jolla mitataan uudistuksen tavoitteen täyttymistä sekä tarpeita uusille palveluille kuten prosessien mukaisia työkulkuja, automatisointeja sekä muita työtä helpottavia toimenpiteitä. Ensivaiheen käyttöönotossa huomioidaan ensimmäiseksi yksi tärkeimmistä esiin tulleista epäkohdista, ajantasaisuus. Kaikki sisältö on oltava ajantasaista ja sille määritetään elinkaari, vastuuhenkilö ja metatiedotus hakujen parantamiseksi. Ulkoasu muuttuu jo alustan tuoman muutoksen vuoksi, mutta sivuston organisointiin ja sisällön tasalaatuisuuteen kiinnitetään huomiota. Sisäisen viestinnän prosesseja muutetaan uusien mahdollisuuksien mukaan siten, että pääpaino siirtyy intranettiin ja muut kanavat säilyvät rinnalla tarvittaessa tukemassa ja tehostamassa viestintää. Strategisen suunnittelun ja muutoksen tiedottamisen prosessia on kehitettävä intranetin avulla siten, että tieto on luettavissa myös jälkikäteen. Myös sisäisen uutiskirjeen koko toimitusprosessi uusitaan siten, että uutisointi tapahtuu ajantasaisena intranetissä jolloin aikaa ja henkilöstöresursseja vievä taitto jää pois.

### 5.1 Muutoksen suunnittelu

Sisäisen viestinnän mallia lähdettiin suunnittelemaan analysoimalla tutkimustietona saatua nykytila-analyysia ja teoriataustaa, joiden avulla luotiin uusi innovatiivinen malli, tai toisin

sanoen konstruktio, sisäiselle viestinnälle. Tätä mallia päästiin koeponnistamaan ja testaamaan ensimmäisten käyttöönottoaikavuosien aikana, joka myös loi pohjan koko uudistuksen jatkamiselle. Suunnittelussa hyödynnettiin tiedonhallinnan organisatorisen ja teknologisen viitekehyksen mallia (Kaario & Peltola, 2008).

Sisäisen viestinnän periaatteeksi määriteltiin henkilöstön tiedonsaannin varmistaminen johtamisen osalta kaikissa tilanteissa sekä antaa henkilöstölle vuorovaikutusmahdollisuus viestintään. Mallin suunnittelussa lähtökohtana oli saada uusi intranet ensisijaiseksi viestintäkanavaksi jota tukevat sen rinnalla kuhunkin tarkoitukseen sopivat muut viestintäkanavat, joilla yhdessä voidaan toteuttaa niin strategisen tiedonhallinnan tavoite kuin päivittäisviestinnän tarpeet.

Sisäisen viestinnän laadun takaamiseksi on kyettävä takaamaan tiedon saatavuus, eheys ja oikeellisuus sekä oikean tiedon viestiminen oikealle henkilölle. Nämä laadulliset käsitteet asetettiin tavoitteeksi uuteen viestintäkehikkoon (Taulukko 10), joita pystytään myös seuraamaan jatkossa. Sisäisen viestinnän tavoitteita määritettäessä pohdittiin viestinnän tarkoitusta organisaatiolle, kuinka saadaan lisättyä tietoisuutta henkilöstölle vahvistamalla ja tehostamalla yhteistä tekemistä, yhteishenkeä ja työhinkua ja samanaikaisesti tehostamaan tuloksentekoa ja rakentamaan yhteistä yhteisökuva.

Taulukko 10. Sisäisen viestinnän laadulliset tavoitteet

Tavoite	Toteutus	Mitattavuus	Seuranta
Tiedon saatavuus	Kaikki tieto tallennetaan intranettiin. Toimenpiteitä vaativasta ja strategisesti tärkeistä asioista tiedottaminen tehdään myös sähköpostitse. Kokouksista ja keskusteluista saatavat tiedot ovat tärkeitä ja merkittäviä tiedonlähteitä, joista saatu tieto on lisättävä myös intranettiin kaikille tiedoksi.	Käyttökatoja seurataan 24/7. Katkoista ja mahdollisesta sähköpostien toimimattomuudesta kerätään lokitietoa. Poikkeamia seurataan ja analysoidaan. Kokousten pöytäkirjat ja muu tiedotus voidaan seurata, että tieto on lisätty intranettiin.	Puolivuositain suunnittelukokouksissa. Kokoukset merkitään vuosikelloon josta seurataan tiedotusten lisäämistä puolivuositain

Tiedon eheys	Kaikelle tiedolle määritetään vastuhenkilö, tarvittaessa muutos oikeudet vain vastuhenkilöllä	Oikeudeton tiedon muokaus on estetty, ja muutoshistoriaa voidaan seurata jälkikäteen. Poikkeamien lukumäärää seurataan.	Puolivuositain suunnittelukouksissa.
Tiedon oikeellisuus	Kaiken tiedon oikeellisuus tarkistetaan ennen tallennusta. Mahdollisen virheellisen tiedon löytymisestä tiedotetaan viestintäpäällikölle.	Tietoa muutoshistoriasta kerätään ja analysoidaan.	Puolivuositain suunnittelukouksissa.
Tietoisuuden lisääminen	Intranetin rakenne on selkeä ja sisältö helposti haettavissa. Hallinnolliset ohjeet ja lomakkeet ovat loogisesti ja helposti käytettävissä. Osastojen välistä tiedotusta korostetaan luomalla tarvittavia verkkopalveluita ja yhteisöllisiä työkaluja. Kalendarit ja muut yhteisiä asioita koskevat tiedot helposti löydettävissä etusivulla. Tutkijoiden julkaisu- ja mediaesiintymistiedot nostetaan etusivulle (M-Brain syöte). Kaikki sisältö englanninkielellä jolloin kaikki saavat sen.	Kyselyt henkilöstölle toteutetaan kerran ohjelmakaudessa (3 vuotta). Jatkuva seuranta tyytyväisyydestä ja keskustelut työntekijöiden kanssa siitä kuinka he kokevat tiedonsaannin eri kanavista.	Kuukausittaiset viestintäkokoukset. Puolivuositain suunnittelukouksissa.

Intranetin kehitykseen perustettiin projektiryhmä, jonka tarkoituksena oli luoda uusi viestintäympäristö huomioiden tutkimuksessa esiin nousseet epäkohdat sekä tuoda käyttöön SharePointin mukana tulevat sosiaaliset ja yhteisölliset elementit. Intranetin rakenne muutettiin vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita ja sisällöt suunniteltiin dynaamisiksi ajan tasalla oleviksi. Uuden intranetin sisältöjen määrittelyssä hyödynnettiin 3x3x3 mallia (Åberg, 2000) soveltaen määrittelyä siitä, mitkä ovat intranetin hyödyt. Mallissa määritetään ensin kolme kriittisintä ja tärkeintä kohtaa, tässä tutkimuksessa parantamaan viestinnän laatua intranetin avulla. UPI INTRANET HYÖDYT 2015 3x3x3 listaan lisättiin vielä neljäs kohta, koska sen merkitys ja vaikutus viestinnän laatuun on merkittävä ja yhtä tärkeässä roolissa kolmen muun kohdan kanssa tässä tutkimuksessa.

## **UPI INTRANET HYÖDYT 2015 3x3x3**

### **I. Säästää yksittäisen työntekijän aikaa**

- tiedot löytyvät nopeasti ja helposti
  - selkeä rakenne
  - toimiva haku
  - tiedot ovat ajan tasalla
- tiedonhallinta paranee
  - sisältöjen versionhallinta paranee (vähentää sähköpostia; ei päällekkäistä työtä; dokumentin elinkaaren hallinta)
  - listoilla saadaan esim. tietoa aineistoja esiin paremmin, ja ne löytyvät paremmin kuin nyt I-asemalta
  - kirjaston aineistojen käytettävyyttä ja hallinnointia paranee
- intranetin päivitys helpottuu
  - helposti omaksuttava julkaisujärjestelmä
  - Ei ulkopuolisen palveluntarjoajan odottelua
  - ei tarvitse enää lisätä samaa asiaa useaan kohtaan (nostot listoilta; etusivu)

### **II. Sisäinen viestintä tehostuu**

- tiedonkulku selkiytyy
  - UPI ALL sähköpostit vähenevät, ja tieto löytyy myös myöhemmin helpommin kuin sähköposteista
  - uutiset löytyvät yhdestä paikasta ja ne ovat haettavassa muodossa
  - kalenteritiedot yhdessä paikassa
- tiedonjakaminen helpottuu
  - kaikki voivat jakaa tietoa intranetissä (viestintä hoitaa viralliset uutiset ja henkilöstön ilmoituksille on oma paikkansa etusivulla)
  - intranetissä tieto kulkee paremmin tutkimusyksikkörajojen yli (esim. tutkimusohjelmien omat toimivat sivut: jokainen näkee, mitä muualla tapahtuu)
- tiedonkulku nopeutuu
  - sisäinen tiedotus ajantasaistuu (sisäisestä uutiskirjeestä luovutaan tilanteen salliessa)
  - RSS-syötteillä on mahdollista tuoda päivittyvää tietoa ulkoisilta sivuilta
  - mediaosumat (M-Brain)

### III. Lisää yhteisöllisyyttä työyhteisössä

- mahdollistavat keskustelut, blogit ja muut yhteisölliset palvelut
  - vuorovaikutteisia sivuja
  - kalenterit Upin seminaareista ja muista tapahtumista
  - työkalu tutkijoiden outputin tallennukseen
- MySite
  - voi kertoa itsestään myös muuta kuin mitä virallisessa profiilissa lukee
  - voi seurata tehokkaasti, mitä intrassa tapahtuu ja osallistua halutessaan
- Kirppis, vapaa-aika
  - asunnon etsimiset ja ulkomaiset vieraat
  - vinkit ja seuranhaku tapahtumiin ja harrastuksiin, jotka eivät suoraan liity UPI-työhön (esim. elokuvafestivaalit, Maailma Kylässä, liikuntaharrastukset, penkkiurheilu yms.)

### IV. Tietoturva paranee

- palvelin on eduskunnan tietoturvan suojassa; tietoturva parempi omalla palvelimella
  - sisäverkossa, ei pääsyä ulkopuolisilla
  - voidaan määritellä itse käyttöoikeuksia
  - jokaisella tiedolla omistaja/vastuhenkilö
- dokumenttien käytettävyys parempi
  - ei riippuvainen julkisesta internetistä
  - voidaan käsitellä samoja dokumentteja luotettavasti
  - tiedot säilyvät kuin arkistossa
- dokumenttien eheys parempi, versionhallinta, tieto muutoksen tekijästä
  - automaattinen versionhallinta
  - oikeudeton käyttö estetty tiedostokohtaisesti
  - aina tieto viimeisestä muokkaajasta

Sisäisen viestinnän eri foorumeita ja kanavia päivittäisviestinnässä on useita ja ne säilyvät rinnakkain myös jatkossa. Taulukko 11 esitetään eri foorumeiden linjauksia.

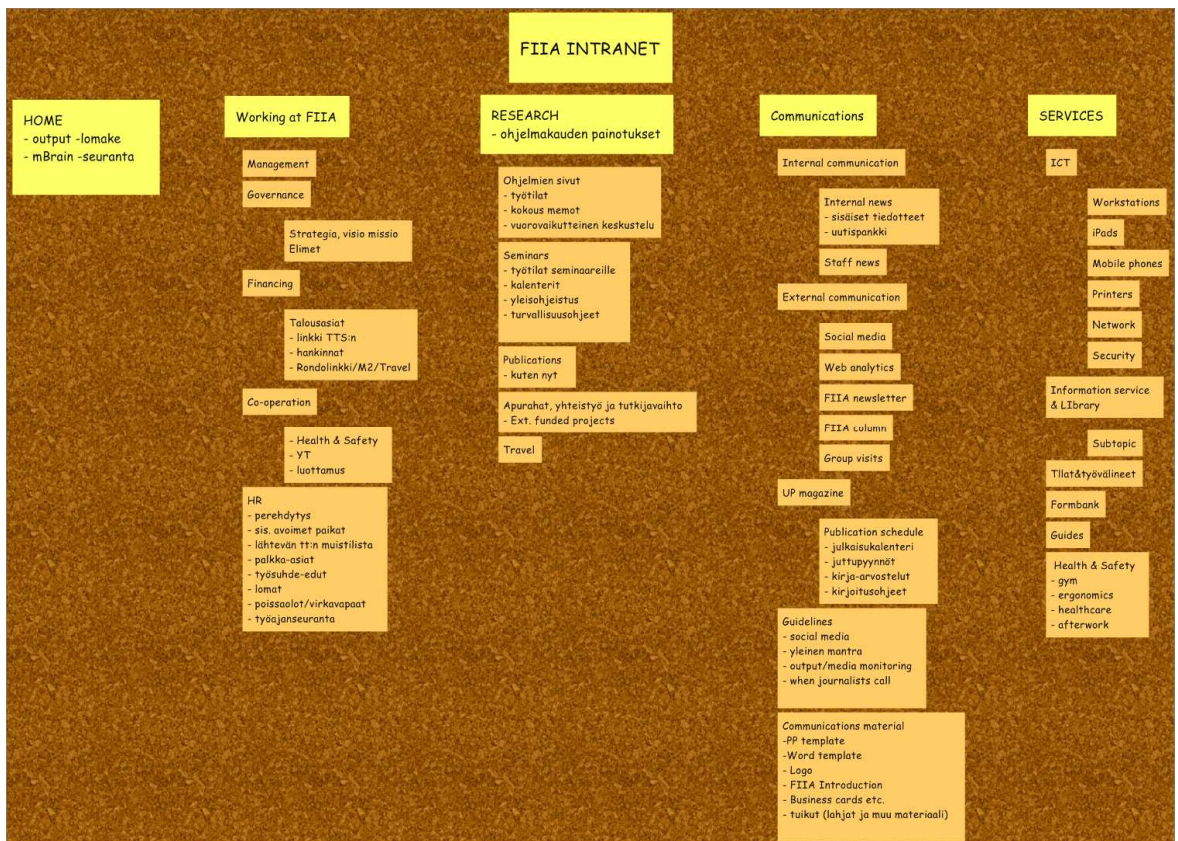
Taulukko 11. Päivittäisviestinnän linjauksia eri foorumeilla

	Intranet	Tiimi/projekti kokoukset	Aamiaistilaisuudet	Osastokokoukset	Koko henkilöstön tulos kokoukset
Tavoite	Ajantasainen tieto aina saatavilla	Pitävät osallistujat ajantasalla	Tiedottaa ja luoda keskustelua	Tiedottaa ja keskustella osallistujien meneillään	Tiedottaa ja keskustella tilanteesta

			koko henkilöstön keskuudessa	olevista asioita	
Luonne	Vapaa muotoinen, tiedottava	Määrämuotoinen, napakka	Vapaamuotoinen ja vuorovaikutteinen, esityksiä, kommentteja sekä keskustelua	Asialähtöinen mutta vapaamuotoinen	Tiedottava vapaamuotoinen
Asiat	Työhön liittyvät ja yhteisölliset vapaa-ajan asiat	Tiimin tai projektin tehtäviin liittyvät	Ajankohtaiset koko henkilöstöä koskevat	Meneillään olevat	Strategiaan liittyvät
Osallistujat	Koko henkilöstö	Tiimi tai projekti henkilöt	Koko henkilöstö	Osastokohtaisesti	Koko henkilöstö
Kuinka usein	Päivittäin	Viikoittain tai sopimuksen mukaan	Kvartaaleittain	Kvartaaleittain tai sovittaessa useammin	Kaksi kertaa vuodessa
Ketkä vastuussa	Kaikki	Tiiminvetäjä / projektipäällikkö	Vaihtuu tilausittain	Osastajohtajat	Johto

## 5.2 Toteutuksen suunnittelu

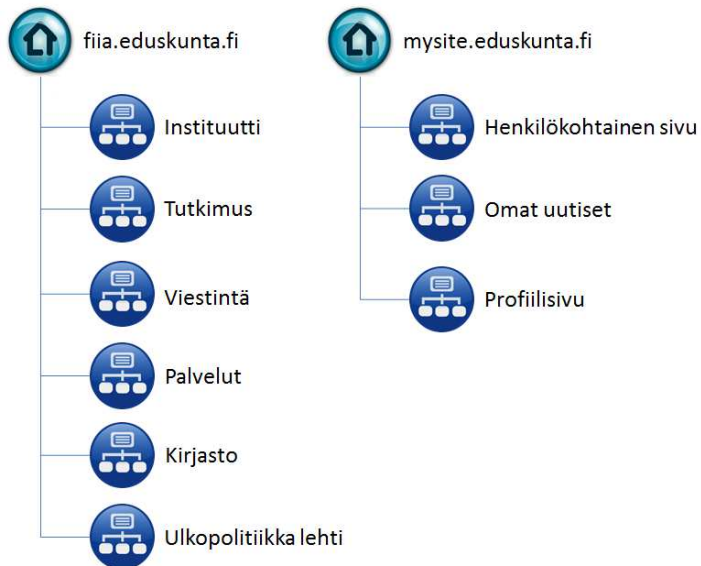
Yksi tavoitteista oli saada intranetin sisältö jaoteltua loogisesti ja helposti löydettäväksi. Tähän kiinnitettiin kehityksessä suurta huomiota ja paljon aikaa erilaisia hahmotelmia eri vaihtoehtojen kanssa. Rakenteen suunnittelussa käytettiin post-it hahmottelumallia, jonka ideana on yhteistoiminnallinen ja nopea tapa hahmotella ideoihin liittyviä asioita, joita on helppo muuttaa ja hahmotella eri vaihtoehtoja (Kuvio 20).



Kuvio 20. Intranetin rakenteen post-it hahmottelumalli

Lopullinen intranetin jaottelu loogisen rakenteen SharePoint- päätasosivustojen näkökulmasta tehtiin huomioiden etupäässä tutkimus jonka ympärillä eri tukifunktiot toimivat (Kuvio 21). Tutkimusohjelmien omat sivustot sekä kaikki tutkimukseen liittyvät toiminnot ja ohjeistukset koottiin yhden päänavigaation alle. Samoin kaikki hallinnolliset asiat, viestintään liittyvä ohjeisto ja materiaalipankki sekä muu viestinnällinen informaatio, muut Upin tukipalveluihin liittyvät sivustot joissa on ohjeistusta, lomakkeita ja dokumentteja aiheisiin liittyen koko henkilöstölle sekä kirjaston palvelut ja Ulkopoliitiikka lehden omat sivustot Jokaisella pääkonaisuudella on etusivu, jolle nostetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä sisältöjä, kuten uutis- ja kalenterinostoja sekä muita palveluelementtejä. Näiden lisäksi jokaisella käyttäjällä on käytössään oma henkilökohtainen omasivu ja sen alisivut, uutiset johon käyttäjä voi nostaa RSS-syötteillä haluamiaan uutisvirtoja sekä muille käyttäjille näkyvä profiilisivu. Käyttäjä voi koostaa näille sivuille työtehtäviin liittyvää personoitua ja profiloitua sisältöä työtä tukeväksi työpöytä näkymäksi.

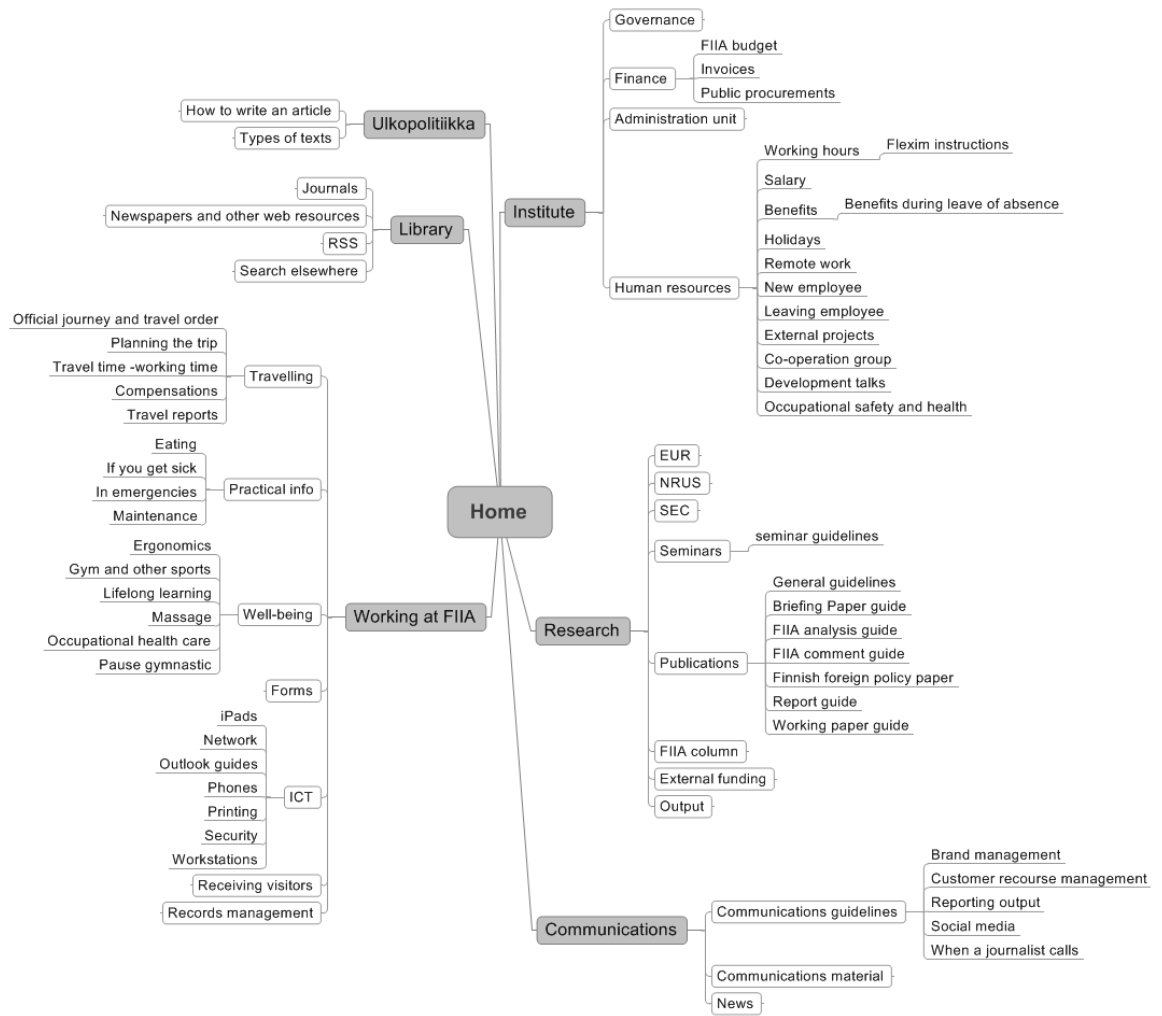




Kuvio 21. Intranetin looginen rakenne

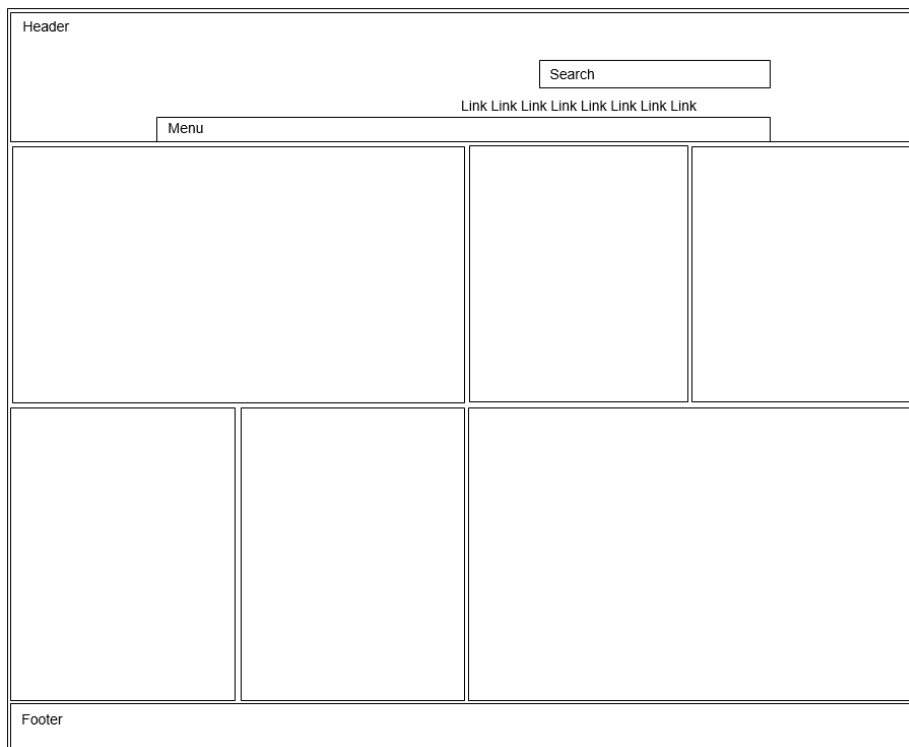
Intranetin palvelukokonaisuudet loogisen rakenteen mukaisesti on kuvattuna Kuvio 22, joka vastaa päänavigaation ja sivustokokoelmien tukivalikoiden rakennetta.

Kirjaston materiaalit ja tietosisältö koettiin niin laajaksi kokonaisuudeksi sekä tutkimuksen yhdeksi tärkeimmistä tukifunktioista, että se sijoitettiin omaksi päänavigaatioksi jonka alta löytyy kaikki kirjaston materiaalit, linkit ja ohjeet. Myös Ulkopolitiikka lehti on omana päänavigaationa sen hieman erilaisen toimintansa viestinnästä vuoksi.



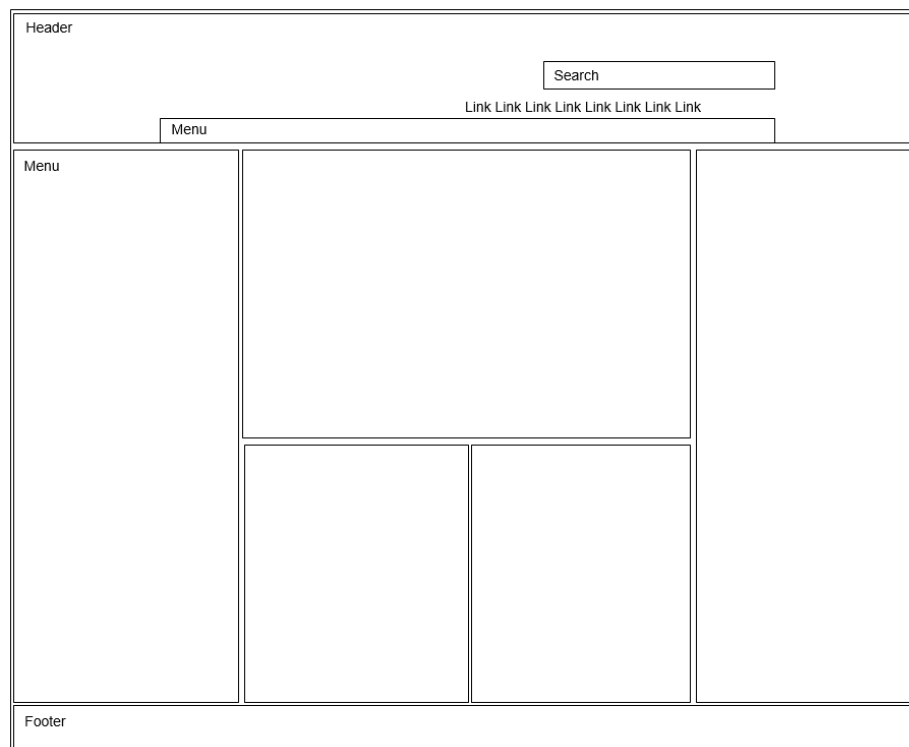
Kuvio 22. Intranetin lopullinen valikkorakenne

Sivu asetelujen mallinnusta ja suunnittelua ei käsitellä tarkemmin, koska saimme käyttöömmme eduskunnan suunnittelemat sivupohjat jotka soveltuivat käyttöömmme sellaisenaan. Sivupohjina pyritään käyttämään vain kahta, etusivu sekä osion etusivu jota käytetään myös alasivuilla. Etusivun rakenne on neljäpalstainen joka voidaan jakaa yksittäisiin ja yhdistettyihin palstoihin (Kuvio 23).



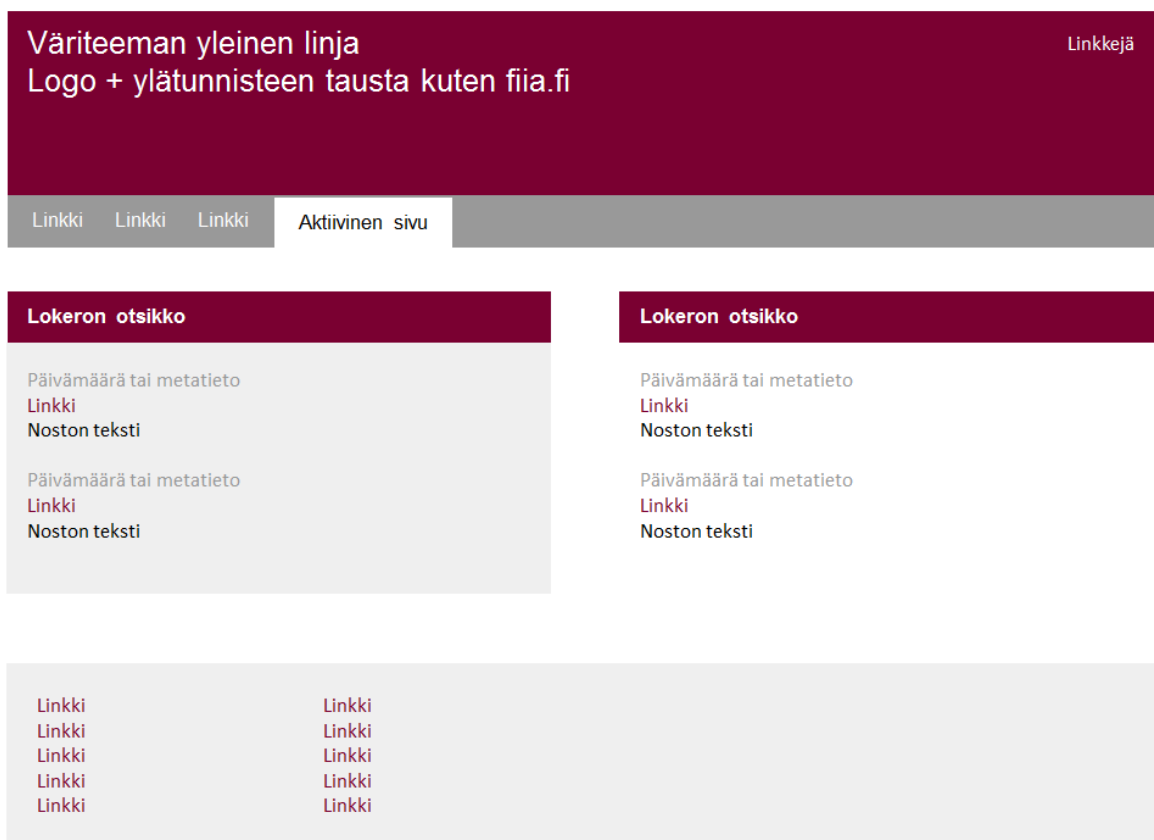
Kuvio 23. Etusivun rautalankamalli

Osion etusivu on myös neljäpalstainen, mutta siinä vasen palsta on varattu apunavigaatiolle, kaksi keskialustaa voi olla erikseen tai yhdistettynä sisällölle ja oikea palsta informatiiviselle sisällölle sekä yhteyshenkilön tiedoille (Kuvio 24).



Kuvio 24. Rautalankamalli osion etusivusta

Graafinen ilme sai ulkoasunsa ulkoisen verkkosivuston graafisen ilmeen pohjalta, joten siinäkin emme tarvinneet erillistä suunnitelmaa vaan eri osat ja komponentit noudattavat samaa väriteemaa (Kuvio 25). Ylä- ja alatunnisteet ovat samat läpi koko palvelun. Intranetin visuaalisessa ilmeessä päätettiin käyttää samaa värien ja fonttien määrittelyä kuin ulkoisilla verkkosivuilla tällä hetkellä on käytössä. Sivuja elävöittämään päätettiin lisätä jokaiselle pääsivulle kuvaelementti oletuksena, joita sivun ylläpitäjä voi halutessaan lisätä enemmänkin.



Kuvio 25. Sivujen väriteemat

Nykytila-analyysissä esiin tulleiden epäkohtien korjaaminen asetettiin yhdeksi tavoitteeksi projektille (Taulukko 12). Rakenteen selkiyttämiseksi koko intranetin rakenne uusittiin. Sivustokokoelmaan luodut sivustot jaoteltiin loogisesti asiasisältöjen ja niiden riippuvuuksien perusteella. Asiayhteydet toisiinsa tiedostettiin ja sivustojen navigaatio ja rakenne luotiin loogiseksi. Hakujen tehostamiseksi ja parantamiseksi otettiin asiasanat käyttöön koko sivustokokoelmassa. Jokaisella sivulla määritetään omat asiasanat joiden avulla sekä hakujen monipuolisuus ja tehokkuus saadaan hyödynnettyä, että eri asioiden nostot eri sivuilla mahdollistuvat asiasanoja hyödyntämällä.

Etusivun sisältö on dynaaminen, johon tiedot nostetaan alisivustoilta sekä ulkoisista verkkolähteistä. Pääuutisen yhteydessä on aina kuva, joka usein muuttuvana elävöittää sivun ulkoasua. Etusivulle nostetaan tutkijoiden mediaesiintymiset palvelun tuottajan sivustolta

sekä Upin Twitter syötteet. Yhteisöllisyyden parantamiseksi etusivulle lisättiin yhteinen tiedotuselementti johon kaikki voivat lisätä vapaamuotoista informaatiota jota voi kommentoida ja käydä keskustelua. Etusivulle lisättiin kalenteri johon yhdistettiin seminaarikalenterin lisäksi toinen kalenteri, jossa on muita kuin Upin omia tilaisuuksia. Samoja komponentteja voidaan käyttää myös osastokohtaisilla sivustoilla tuomalla. Peruselementiksi kaikille muille sivuille lisättiin tieto sivun ylläpitäjästä, jossa on linkki ylläpitäjän profiiliin. Sivusta on mallisivut liitteessä 4.

Intranetissä olevan sisällön kieleen kiinnitettiin erityistä huomiota ja kaiken sisällön on oltava englanninkielistä. Kieliversiointi ei ole käytössä, joten mahdollinen suomenkielinen teksti esiintyy vain dokumentteina, joista tiivistelmät sivuille on käännetty englanninkielelle. Tekstin ulkoasussa hyödynnettiin Kortesuon verkkokirjoittamisen ohjeita, varsinkin kiinnostavien ja kuvaavien otsikointien käytössä sekä tekstin ensimmäisten kappaleiden tyylit, joissa ingressin omainen teksti toimii mielenkiinnon herättäjänä.

Taulukko 12. Intranetin epäkohdat nykytila-analyysissä

Epäkohdat	Toimenpiteet
Rakenne	Looginen, sivut jaotellaan asialähtöisesti
Haettavuus	Asiasanoitus kaikkeen sisältöön ja hakujen ehdoiksi
Yhteisöllisyyttä lisäävät palvelut	Käytetään uusia keskustelu, kalenteri, uutisointi ym. yhteisöllisiä elementtejä
Visuaalisuus	Sivuille kuvia ja videoita, sekä SOME-kanavien nostoja
Käytettävyys kaikille	Kaikki sisältö on oltava englanninkielistä. Tekstisisällöissä huomioidaan verkkokirjoittamisen ohjeistus ja muotoilu säännöt..
Käyttäjien lisääminen	Tiedotus, opastus, kannustus. Kaikille annetaan oikeudet lisätä ja muokata sisältöä.

### 5.3 Muutoksen jalkauttaminen

Koko intranetin rakentamisen, sisältöjen suunnittelun ja toteutuksen ajan otettiin henkilöstö mukaan osastokohtaisesti siten, että kaikkien kanssa keskusteltiin tulevista tarpeista ja määriteltiin sivustoille vastuuhenkilöt niiden sisällön ylläpitämisessä. Näin myös henkilöstöä

saatiin osallistumaan jo teko vaiheessa ja muokkaamaan mielipiteitä uudistuksesta positiivisempaan suuntaan. Ylimmän johdon tuki on ollut ensisijaisen tärkeä koko hankkeessa, joka korosti koko projektin ajan uudistuksen tärkeyttä ja antoi painoarvoa tiedottamiselle uudistuksesta. Myös johdon esimerkillä ohjaaminen toi muutosprosessiin positiivista henkeä ja kannustusta henkilöstölle ja näin levitti onnistumisen ilmapiiriä koko organisaatioon. Jo ensimmäinen versio uudesta intranetistä on otettu positiivisesti vastaan ja sen käyttö on yleistynyt huomattavasti vanhaan verrattuna suorien palautteiden perusteella.

Kehitystyön ohjenuorana käytettiin perusviestintäteorioiden malleja, joiden perusteella mukaisia komponentteja, joiden sisällön ajantasaisuus varmistettiin velvoittamalla vastuuhenkilö ylläpitämään tietoja. Yhteisiin palveluihin intranetissä luotiin paikat sisäisen yhteystoiminnan, sisäisen tiedotuksen perehdyttämisen ja työtiedotuksen alueet, joista tietoisuus koko henkilöstölle on helposti jaettavissa. Sisäinen tiedotus muokattiin monikanavaisiksi siten, että se sisältää lähi-, ja kaukokanavat kuten yhteiset kokoukset, uutislehdet ja muut henkilökohtaisesti toimitettavat tiedotteet, jotka päätettiin säilyttää monimuotoisen intranet tiedotuksen rinnalla.

Viestinnän häiriötekijöiden vähentämiseksi, kaikki virallinen viestintä tapahtuu viestintäosaston kautta, jolloin sanoma välitetään mahdollisimman yksiselitteisenä ja ymmärrettävänä. Näin pyritään myös tuomaan kaikille oikea tieto oikeaan aikaan luettavassa muodossa, joka saattaa käytäväkeskusteluissa muuten muokata muotoaan.

Muutosprosessi on edennyt ensimmäiseen välitavoitteeseen, jossa uusi intranet on otettu perusversiossaan käyttöön ja siihen on tuotu vuorovaikutteisia kommunikointi ominaisuuksia, sosiaalisen median palveluita sekä otettu sisäisiä ja ulkoisia uutisvirtoja käyttöön. Ensivaiheen käyttöönotossa huomioitiin ensimmäiseksi yksi tärkeimmistä esiin tulleista epäkohdista, ajantasaisuus. Kaikki sisältö on oltava ajantasaista ja sille määritetään aina elinkaari, vastuuhenkilö ja metatiedotus hakujen parantamiseksi. Ulkoasu muuttuu jo alustan tuoman muutoksen vuoksi, mutta sivuston organisointiin ja sisällön tasalaatuisuuteen kiinnitetään huomiota.

Sisäisen viestinnän prosesseja muutettiin uusien mahdollisuuksien mukaan siten, että pääpaino siirtyi intranetiin vaikka jotkin vanhat kanavat pysyvät rinnalla. Strategisen suunnittelun ja muutoksen tiedottamisen prosessia kehitettiin intranetin avulla siten, että tieto on luettavissa myös jälkikäteen. Myös sisäisen uutiskirjeen koko toimitusprosessi uusittiin siten, että uutisointi tapahtuu ajantasaisena intranetissä jolloin aikaa ja henkilöstöresursseja vievä taitto jää vähemmälle. Toistaiseksi kuukausittainen uutiskirje toimitetaan paperisena verkouutisten rinnalla. Perusympäristössä ei ole vielä otettu käyttöön SharePointin mahdollistamia ominaisuuksia kuten työtiloja ja työnkulkuja, vaan niiden toteutus on tarkoitus käynnistää jatkokehityksen yhteydessä.

Vaikka jo intranetin kehityksen alkuvaiheessa muutoksesta tiedotettiin säännöllisesti ja henkilöstö sai olla osana kehitystä, saimme kritiikkiä uusia menetelmiä ja tapoja kohtaan kuten kaikki muutos tuo yleensä. Kritiikki voi johtua pelosta oman työn muuttumisesta tai uuden oppimisesta ja on hyvin yksilöllistä. Tämä Bridgesin vaihemallin mukaista epävarmuutta pyrittiin tarkkailemaan henkilöiden käyttäytymisessä koko kehitysprosessin aikana, ja kannustettu kokeilemaan avoimin mielin ja samalla opastettu toimimaan uuden työkalun kanssa. Näin pystyttiin varmistamaan henkilöstön muutosvalmius ennen muutoksen toteutusta. Uuden intranetin käyttöönotto ja viestintäkanavien muutos on otettu hyvin vastaan, eikä suurempaa vastarintaa ole havaittu. Muutoksen vakiinnuttaminen on ollut käynnissä jo jonkin aikaa ja päivittäisviestintä sujuu hyvin. Muutoksessa pystyttiin näin mukailemaan Kurt Levin muutosmallia. Tämän tyyppinen muutos ei olisi mielestäni toiminut näin joustavasti eikä olisi ollut tarkoituksen mukaista noudattaa John P. Kotterin koko kahdeksan portaista muutosmallia kirjaimellisesti joka on enemmän organisaatio muutokseen soveltuva.

Henkilöstöltä saadun palautteen perusteella uuden viestintämallin käyttöönotto on osoittautunut hyvin onnistuneeksi muutokseksi ja sen seurantaan otettu uusi prosessimalli helpottaa jatkokehityksen suunnittelua. Uudet SharePointin tuomat sosiaaliset palvelut on otettu aktiiviseen käyttöön jokapäiväisessä viestinnässä ja sisäisen viestinnän laatu on selkeästi parantunut uuden intranetin ajantasaisen ja helposti löydettävän tiedon ansiosta.

#### **5.4 Jatkokehityssuunnitelma**

Intranetin jatkokehitys käynnistyy keväällä 2016, jolloin henkilöstölle tehdään uusi tyytyväisyyskysely. Tällä kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä uuden ympäristön tuomista hyödyistä ja käytettävyydestä sekä tyytyväisyydestä uuteen ympäristöön ja tapaan viestiä. Kyselytulosten perusteella arvioidaan mahdollisia muutostarpeita ja parannuksia. Toisessa vaiheessa tehdään viestintäprosesseihin työkulkuja automatisoimaan hyväksymisprosesseja, esimerkiksi julkaisuprosesseihin voidaan luoda työkulkuja automatisoimaan tutkijoiden raporttien, analyysien ja muiden julkaisujen hyväksymisprosessia eri työvaiheissa. Myös hallinnollisten asioiden, jotka tarvitsevat hyväksymiskäytäntöjä, olisi näin helposti toteutettavissa automatisoitujen työn kulkujen avulla. Toinen uudistus on työtilojen käyttöönotto, joka mahdollistaa eri tarpeisiin työkalut esimerkiksi projekteille ja yhteistyöryhmille, joissa saadaan tiedostojenhallinta yhteiskäyttöön hoidettua.

Viestinnän kehittäminen on jatkuva prosessi jonka arviointi kulkee dynaamisena syklinä vuosikelloon (Kuvio 26) määriteltyjen tarkistuspisteiden mukaisesti. Sisäisen viestinnän kehittämisen prosessin seurantapisteiksi on asetettu vuosittaiset tulos- ja mediaseurantaan liittyvät ajankohdat sekä pidemmällä aikavälillä aina kolme vuotisella ohjelmakaudella tehtävät henkilöstön tyytyväisyyskyselyt. Viestinnän toimivuutta seurataan jatkuvasti, ja projekti-ryhmä kokoontuu kuukausittain käsittelemään mahdollisia uusia muutostarpeita. Viestintä





## 6 Yhteenveto ja loppupäätelmät

Viestinnän kehittäminen ja sen laadun seuraaminen on jatkuva prosessi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tämän dynaamisen syklin prosessimallin mukaisesti selvittää sisäisen viestinnän nykytila, määrittellä minkälainen sen pitäisi olla, luoda malli sen parantamiseksi ja toteuttaa muutos ja selvittää onko muutos johtanut haluttuun lopputulokseen ja lopuksi arvioida onnistuminen.

Opinnäytetyön tutkimussuunnitelmana oli Ulkopoliittisen instituutin sisäisen viestinnän kehittäminen, jonka tarpeeseen oli kiinnitetty huomiota. Suunnitelman tavoitteena oli luoda käytännössä toimiva toimintamalli, jonka avulla saadaan parannettua sisäistä viestintää ja jolla voidaan ohjata ja vaikuttaa organisaation toimintatapoihin kommunikoivan organisaation mallin mukaisesti. Tutkimuksen lähestymistapana oli konstruktivinen toimintatutkimus. Tutkimukselle asetettiin kolme tutkimuskysymystä: Mikä on sisäisen viestinnän nykytila? Mitkä sisäisen viestinnän osa-alueet vaativat kehitystä? Miten osa-alueita voidaan parantaa?

Tutkimuksen tarpeellisuuteen saatiin heti selkeä vahvistus tutkimusaineistoa analysoimalla, joista erottui selkeästi tarve tiedonkulun kehittämiseksi, tehostamiseksi ja parantamiseksi. Vastaus ensimmäiseen kysymykseen, mikä on sisäisen viestinnän nykytila, saatiin tutkimustuloksista selkeästi: vanhentunut, ei ajantasainen, huonosti tavoitettava ja ehdottomasti parannusta kaipaava.

Nykyinen intranet koettiin riittämättömänä sisäisen viestinnän kanavana, epäloogisen rakenteen, huonon haettavuuden, vanhentuneen ja väärän tiedon sisältävänä sekä huonon käytettävyyden vuoksi. Sosiaalisten ja interaktiivisten palveluiden puuttuminen koettiin puutteena. Sähköpostiviestintä jakoi käyttäjiä, jotkut halusivat kaiken sitä kautta ja toiset vain toimenpiteitä vaativaa viestintää. Suullinen tieto kokouksista ja keskusteluista koettiin hyvänä, joka saattaa muodostaa ongelman jos tieto ei löydy myös kirjallisena koska kaikki eivät välttämättä ole kokouksissa ja keskusteluissa, jolloin tiedonsaanti on sattumanvaraista. Nykytila siis vaati ehdottomasti parannuksia.

Toiseen kysymyksen vastaukset saatiin tutkimusaineistoa analysoimalla josta kehityskohdetta oli helposti tunnistettavissa. Näihin tietoihin verrattiin uuden SharePoint -alustan mahdollistavia monipuolisia tapoja viestiä vuorovaikutteisten komponenttien avulla, saatiin uudelle viestintämallille suuntaa. Uuden intranetin on oltava visuaalinen ja helposti käytettävä ympäristö, joka koetaan välttämättömäksi työvälineeksi.

Kolmannen kysymyksen vastaus saatiin valitsemalla tutkimuksen ohjenuoraksi perusviestintäteorioiden mukaisia malleja sekä intranet alustan tuomia uusia yhteisöllisyyttä lisääviä

vuorovaikutteisia komponentteja. Viestisisältöjen ajantasaisuus varmistettiin velvoittamalla vastuuhenkilöt ylläpitämään tietoja. Yhteisiin palveluihin intranetissä luotiin paikat sisäisen yhteystoiminnan, sisäisen tiedotuksen perehdyttämisen ja työtiedotuksen alueet, joista tietoisuus koko henkilöstölle on helposti jaettavissa. Sisäinen tiedotus muokattiin monikanavaisiksi siten, että se sisältää lähi- ja kaukokanavat kuten yhteiset kokoukset, uutislehdet ja muut henkilökohtaisesti toimitettavat tiedotteet, jotka päätettiin säilyttää monimuotoisen intranet tiedotuksen rinnalla. Vietinnän häiriötekijöiden vähentämiseksi, kaikki virallinen viestintä tapahtuu viestintäosaston kautta, jolloin sanoma välitetään mahdollisimman yksiselitteisenä ja ymmärrettävänä. Näin pyritään myös tuomaan kaikille oikea tieto oikeaan aikaan luettavassa muodossa, joka saattaa käytäväkeskusteluissa ja kokuksissa suullisesti esitettyä muokata muotoaan.

Muutosprosessi on edennyt ensimmäiseen välitavoitteeseen, jossa uusi intranet on otettu perusversiossaan käyttöön ja siihen on tuotu vuorovaikutteisia kommunikointi ominaisuuksia, sosiaalisen median palveluita sekä otettu sisäisiä ja ulkoisia uutisvirtoja käyttöön. Ensivaiheen käyttöönotossa huomioitiin ensimmäiseksi yksi tärkeimmistä esiin tulleista epäkohdista, ajantasaisuus. Kaikki sisältö on oltava ajantasaista ja sille määritettävä aina elinkaari, vastuuhenkilö ja kirjata metatiedot hakujen parantamiseksi. Ulkoasu muuttuu jo alustan tuoman muutoksen vuoksi, mutta sivuston organisointiin ja sisällön tasalaatuisuuteen kiinnitettiin huomiota.

Sisäisen viestinnän prosesseja muutettiin uusien mahdollisuuksien mukaan siten, että pääpaino siirtyy intranetiin vaikka jotkin vanhat kanavat pysyvät rinnalla. Strategisen viestinnän ja muutoksista tiedottamisen prosessia on kehitetty intranetin avulla siten, että kaikki tieto on luettavissa myös jälkikäteen. Myös sisäisen uutiskirjeen koko toimitusprosessi on uusittu siten, että uutisointi tapahtuu ajantasaisena intranetissä jolloin aikaa ja henkilöstöresursseja vievä taitto jää vähemmälle. Toistaiseksi vielä kuukausittainen uutiskirje toimitetaan. Kaikki vanhat viestintäkanavat toimivat uuden intranetin rinnalla täydentämässä mahdollisuuksia.

Intranetin perusympäristöön ei ole vielä lisätty kaikkia tarvittavia SharePointin mahdollistamia ominaisuuksia, vaan intranetin jatkokehitys uusilla ominaisuuksilla käynnistyy ensi keväänä tehtävällä henkilöstön tyytyväisyyskyselyllä. Tällöin arvioidaan muutoksen onnistumista sekä haetaan uusia toiveita ja tapoja työskennellä uusitussa ympäristössä. Esimerkiksi viestintäprosesseihin työkulkuja automatisoimaan hyväksymisprosesseja tai julkaisuprosesseihin voidaan luoda työkulkuja automatisoimaan tutkijoiden raporttien, analyysien ja muiden julkaisujen hyväksymisprosessia.

On ollut ensisijaisen tärkeää saada myös ylimmän johdon täysi tuki ja esimerkiksi ohjaaminen mukaan muutosprosessiin ja sitä kautta levitettyä onnistumisen ilmapiiriä koko organisaatioon. Jo ensimmäinen versio uudesta intranetistä on otettu positiivisesti vastaan ja sen käyttö on yleistynyt huomattavasti vanhaan verrattuna suorien palautteiden perusteella.

Sisäisen viestinnän kehittäminen Ulkopoliittisessa Instituutissa onnistui tämän opinnäytetyön tutkimuksen avulla merkittävästi. Opinnäytetyölle asetettu tavoite on saavutettu yli odotusten. Uuden intranetin käyttöönotto on tuonut yhteisöllisiä palveluita käyttäjille jotka on otettu aktiiviseen käyttöön jokapäiväisessä viestinnässä. Sisäisen viestinnän laatu on selkeästi parantunut uuden intranetin ajantasaisen ja helposti löydettävän tiedon ansiosta.

Opinnäytetyön aihe ei suoraan vastaa omaa ammatillista osaamistani, ja tämän työn ansiosta olen saanut lisäarvoa omiin tehtäviini tutustumalla viestinnän teoreettiseen kirjallisuuteen. On ollut palkitsevaa luoda oikeaan tarpeeseen toimiva malli, jota voidaan hyödyntää työpaikkani jokapäiväisessä työssä.

## Taulukot

Taulukko 1. Tietoon liittyviä määritelmiä (Kaario & Peltola, 2008) .....	10
Taulukko 2. Kehityspolku perinteisestä intranetistä uuden sukupolven yritysportaaleihin (Kaario & Peltola, 2008, ss. 51-53) .....	11
Taulukko 3. Sisäisen viestinnän kanavat (Åberg, 2000, s. 174) .....	13
Taulukko 4. Yhteisöviestinnän laadun arvioinnin painopisteitä .....	20
Taulukko 5. Kurt Lewinin ja John P. Kotterin vaihemallien vertailu .....	23
Taulukko 6. Kyselyn ja haastatteluiden henkilöstöjakauma osastoittain .....	28
Taulukko 7. Fokusryhmähaastatteluiden SWOT analyysi .....	32
Taulukko 8. Kyselytulosten SWOT analyysi .....	36
Taulukko 9. Käytössä olevat viestintäkanavat ja niiden toimivuus .....	36
Taulukko 10. Sisäisen viestinnän laadulliset tavoitteet .....	39
Taulukko 12. Päivittäisviestinnän linjauksia eri foorumeilla .....	42
Taulukko 12. Intranetin epäkohdat nykytila-analysissä .....	49

## Kuviot

Kuvio 1. Ulkopoliittisen instituutin organisaatiokaavio .....	2
Kuvio 2. Ulkopoliittisen instituutin sidosryhmäkaavio.....	3
Kuvio 3. Sisäinen viestintä (Siukonsaari, 2002, s. 66).....	6
Kuvio 4 Sisäisen tiedotuksen keinoja (Siukonsaari, 2002, s. 90).....	7
Kuvio 5. Viestinnän malli (Åberg, 2006, s. 86).....	9
Kuvio 6. Tiedonhallinnan suunnittelun organisatorinen ja teknologinen viitekehys (Kaario & Peltola, 2008, s. 137).....	12
Kuvio 7. Kommunikoivan organisaation malli (Butler, DeWine, & Modaff, 2008) .....	14
Kuvio 8. Viestinnän suunnittelukehikko (Juholin, 2013, s. 95) .....	16
Kuvio 9. Esimerkki 3x3x3 tavoitekuviosta (Åberg 2000) .....	17
Kuvio 10. PRE prosessimalli viestinnän arvioinnin työkaluksi (Juholin, 2010) .....	18
Kuvio 11. Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin, 2010).....	19
Kuvio 12. Viestinnän arvioinnin portaat (Juholin, 2010).....	20
Kuvio 13. Kurt Lewinin organisaatiomuutoksen malli (Haveri, 2000, s. 35).....	22
Kuvio 14. Muutoksen kolme vaihetta (Bridges, 2009, ss. 4-5).....	24
Kuvio 15. Lähestymistavat tutkiminen - kehittäminen jatkumolla (Ojasalo;Moilanen;& Ritalalahti, 2014, s. 36). .....	25
Kuvio 16. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi. (Ojasalo;Moilanen;& Ritalalahti, 2014, s. 67) .....	26
Kuvio 17. Sanapilvi ryhmähaastatteluissa esiin nousseista sisäisen viestinnän puutteista ja asioista joita kaivattiin enemmän. ....	29
Kuvio 18. Sanapilvi ryhmähaastatteluissa esiin nousseista sisäisen viestinnän kanavista joita henkilöstö suosii. ....	31
Kuvio 19. Kyselyvastausten analytiikka.....	34
Kuvio 20. Intranetin rakenteen post-it hahmottelumalli .....	44
Kuvio 21. Intranetin looginen rakenne.....	45
Kuvio 22. Intranetin lopullinen valikkorakenne .....	46
Kuvio 23. Etusivun rautalankamalli .....	47
Kuvio 24. Rautalankamalli osion etusivusta .....	47
Kuvio 25. Sivujen väriteemat .....	48
Kuvio 26. Viestinnän vuosikello.....	52

## Lähdeluettelo

- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions : 3rd Edition*. Da Capo Press.
- Butler, J.;DeWine, S.;& Modaff, D. (2008). *Organizational Communication: Foundations, challenges and misunderstandings (2 p.)*. USA: Pearson Education. Inc.
- Haveri, A. K. (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Institute of Public Relations. (2003). *Media evaluation edition*. London: IPR.
- Juholin, E. (2010). *Arvioi ja Paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Vantaa: Infor Oy.
- Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kaario, K., & Peltola, T. (2008). *Tiedonhallinta – Avain tietotyön tuottavuuteen*. Porvoo: WSPY Pro/Docendo-tuotteet.
- Kortesuo, K. (2009). *Tekstiä ruudulla – Kirjoitamme verkkoon*. Helsinki: Infor.
- Kotter, J. P. (1997). *Muutos vaatii johtajuutta [suomennos: Maarit Tillmann]*. Helsinki: Rastor.
- Ojasalo, K.;Moilanen, T.;& Ritalalahti, R. (2014). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Siukonsaari, A. (2002). *Yhteisöviestinnän opas (2. tarkistettu painos p.)*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Wiio, O. A. (2000). *Johdatus viestintään 6-9 painos*. Vantaa: WSOY.
- Wiio, O. A. (2009). *Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta*. Helsinki: Technologos Oy.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää!*. Jyväskylä: Inforviestintä.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Fokusryhmä haastattelujen kysymykset**

- Do you receive enough information on our internal activities? If not, what kind of information are you lacking and how it should be distributed /shared?
- Do you feel UPI Staff Newsletter useful as internal information source
- Do you feel UPI/All –emails useful as internal information source
- Do you feel UPI Staff roundtables useful as internal information source
- Do you feel Inter-research program communications useful as internal information source
- Do you feel intranet useful as internal information source

## Liite 2. FIIA Intranet Survey



### FIIA INTRANET SURVEY

The days of our current intranet are numbered. We are working on building a new intranet on SharePoint 2013 platform provided to us by the Parliament.

To get started, we would need information on your intranet usage and the problems that you have encountered with our current intranet. Furthermore, we would like to hear what kind of expectations and wishes you have regarding our new intranet. So, please, take a few minutes to fill in this questionnaire.

#### 1. Which is your unit? \*

- One of the research programmes
- Administration

#### 2. Where do you hear internal news and information from?

- Admin/Research programme meetings
- Intranet
- FIIA Staff News (internal newsletter)
- Happening at FIIA next week (weekly e-mail)
- Word of mouth
- Somewhere else, please specify:

#### 3. Does intranet open automatically when you open a browser? \*

- Yes
- No

#### 4. How often do you visit intranet? \*

- Daily
- Weekly
- Monthly
- Hardly ever
- Never

#### 5. What do you use the intranet for (you may choose several options)?

- To find internal guidelines



- To find relevant forms (such as is used for sick leaves for example)
- To search institute library book and article collections
- To use library's journal links
- To check lunch listings
- To read internal news
- Something else, what?

6. Do you have trouble finding what you are looking for in the intranet?

- Yes.  
Why?
- No

7. What are the most relevant shortcomings of the intranet (you may choose several options)?

- Visual design
- Structure/navigation
- Outdated information
- Missing information
- Flawed search engine
- Something else, what?

8. What content would you like to have in the intranet that is currently missing from there?

9. What content could you possibly produce for the new intranet (such as travel reports, comments on books you've read, suggestions on good websites)?

10. The new intranet platform, SharePoint 2013, has several features that were not available for the old intranet. Which of the following features would you like to have in the new intranet?

- Document sharing
- Text editing
- Discussion
- Event calendar
- Something else, what?

**11. The new intranet enables work spaces where a group can e.g. share and edit documents. Who do you think would find work spaces helpful?**

- Research programmes
- Those involved in publication review process
- Seminars
- UP journal
- Ad hoc working group. Can you give examples:
- Someone else, who?

**12. We would need to come up with a name for the new intranet. What is your suggestion?**

**13. Finally, is there anything else you would like to share regarding your expectations of the intranet? Or internal communications in general?**

**14. Please, give us your name if you are available for further discussions or would like to contribute to the intranet renewal project.**

## Liite 3. FIIA Intranet Survey vastaukset

### Kysymys 1.

## FIIA INTRANET SURVEY

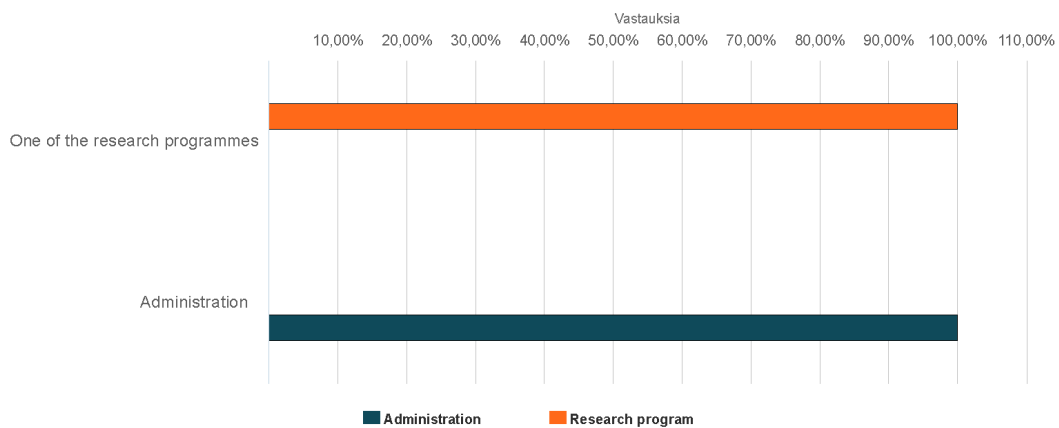
#### Ryhmän ehdot:

**Administration:** Which is your unit?  
Ehdot: Administration

**Research program:** Which is your unit?  
Ehdot: One of the research programmes

### Which is your unit?

Vastauksia: 26

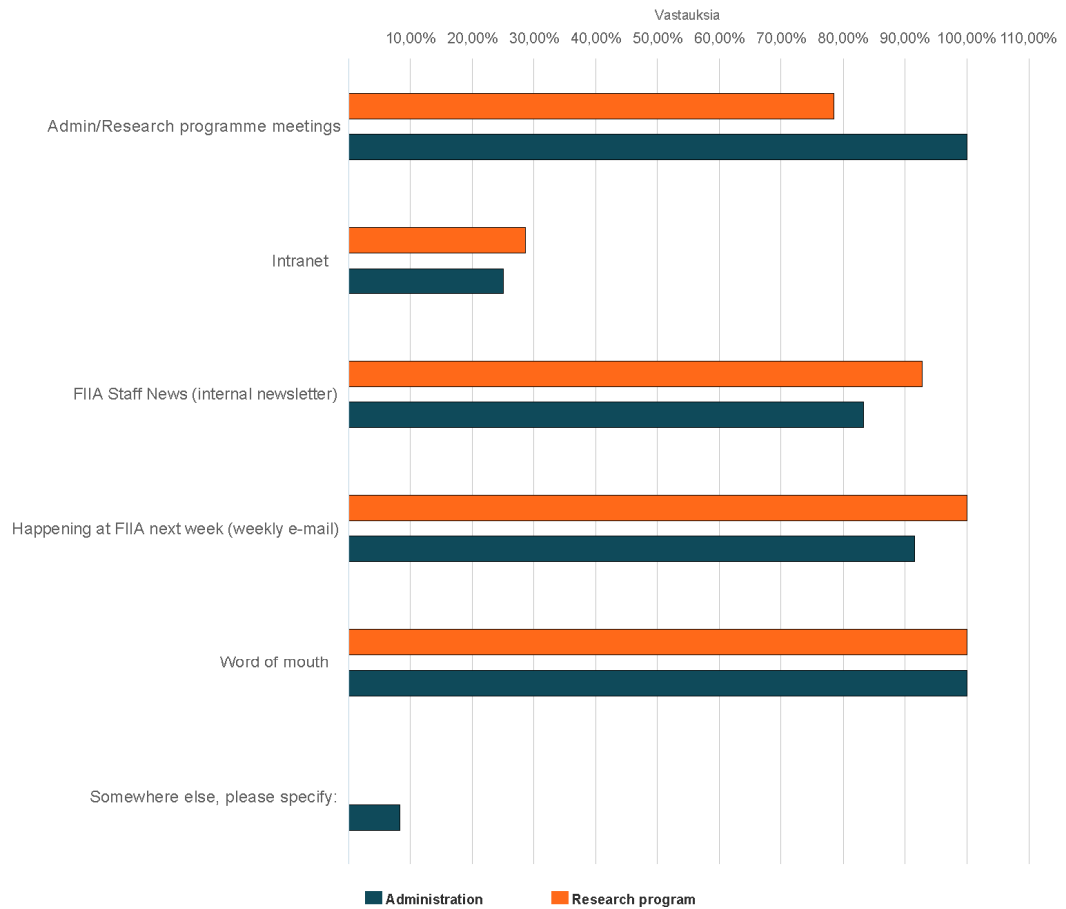


	Administration	Research program	Yhteensä
One of the research programmes	0	14	14
Administration	12	0	12
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>26</b>

## Kysymys 2.

### Where do you hear internal news and information from?

Vastauksia: 26, valittujen vastausten lukumäärä: 105



	Administration	Research program	Yhteensä
Admin/Research programme meetings	12	11	23
Intranet	3	4	7
FIIA Staff News (internal newsletter)	10	13	23
Happening at FIIA next week (weekly e-mail)	11	14	25
Word of mouth	12	14	26
Somewhere else, please specify:	1	0	1
<b>Yhteensä</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>105</b>

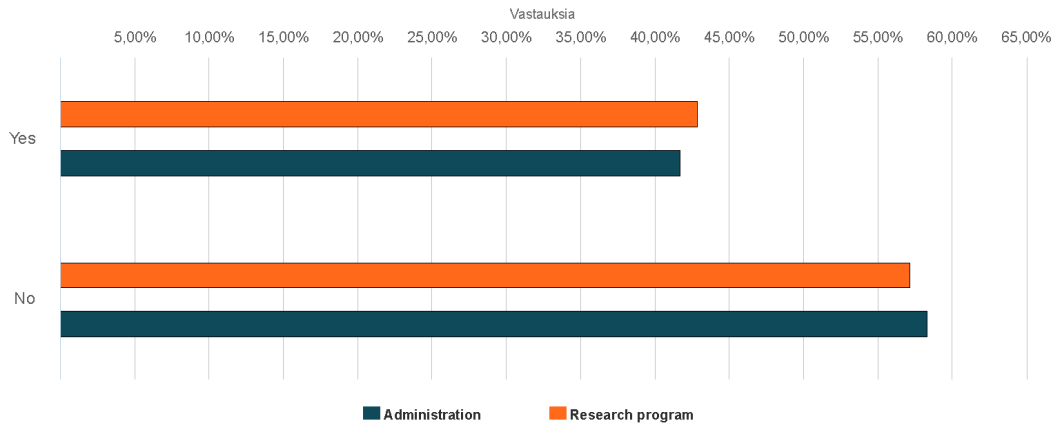
Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Somewhere else, please specify:	Other meetings

### Kysymys 3.

Does intranet open automatically when you open a browser?

Vastauksia: 26

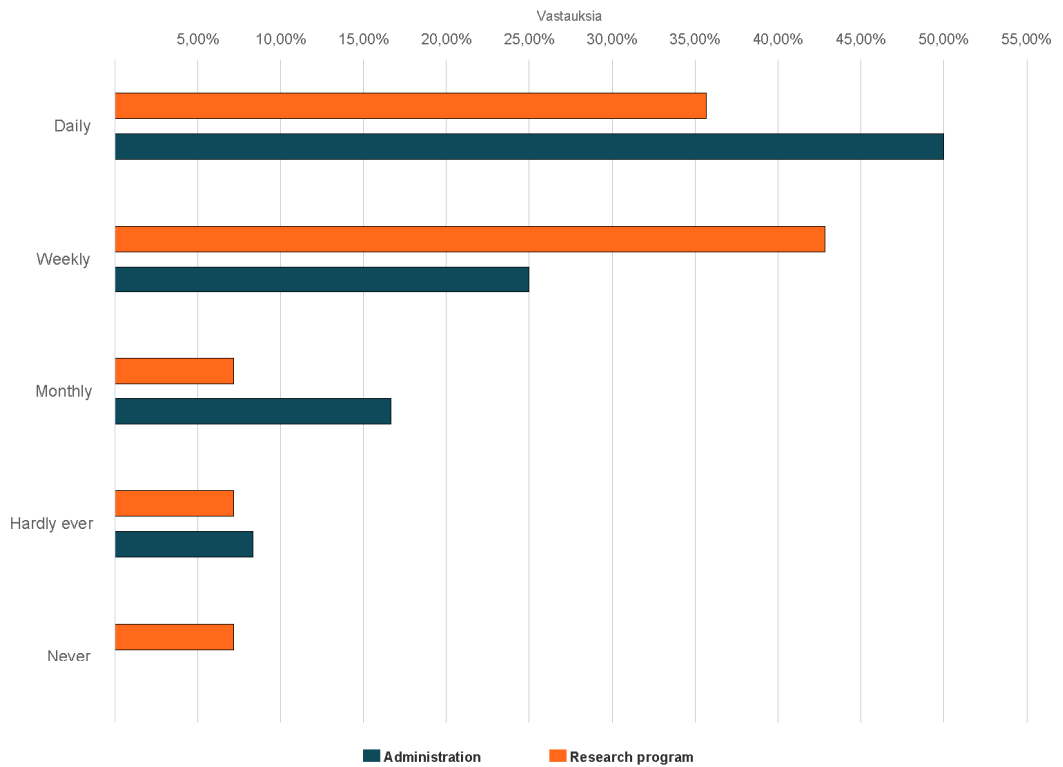


	Administration	Research program	Yhteensä
Yes	5	6	11
No	7	8	15
Yhteensä	12	14	26

## Kysymys 4.

How often do you visit intranet?

Vastauksia: 26

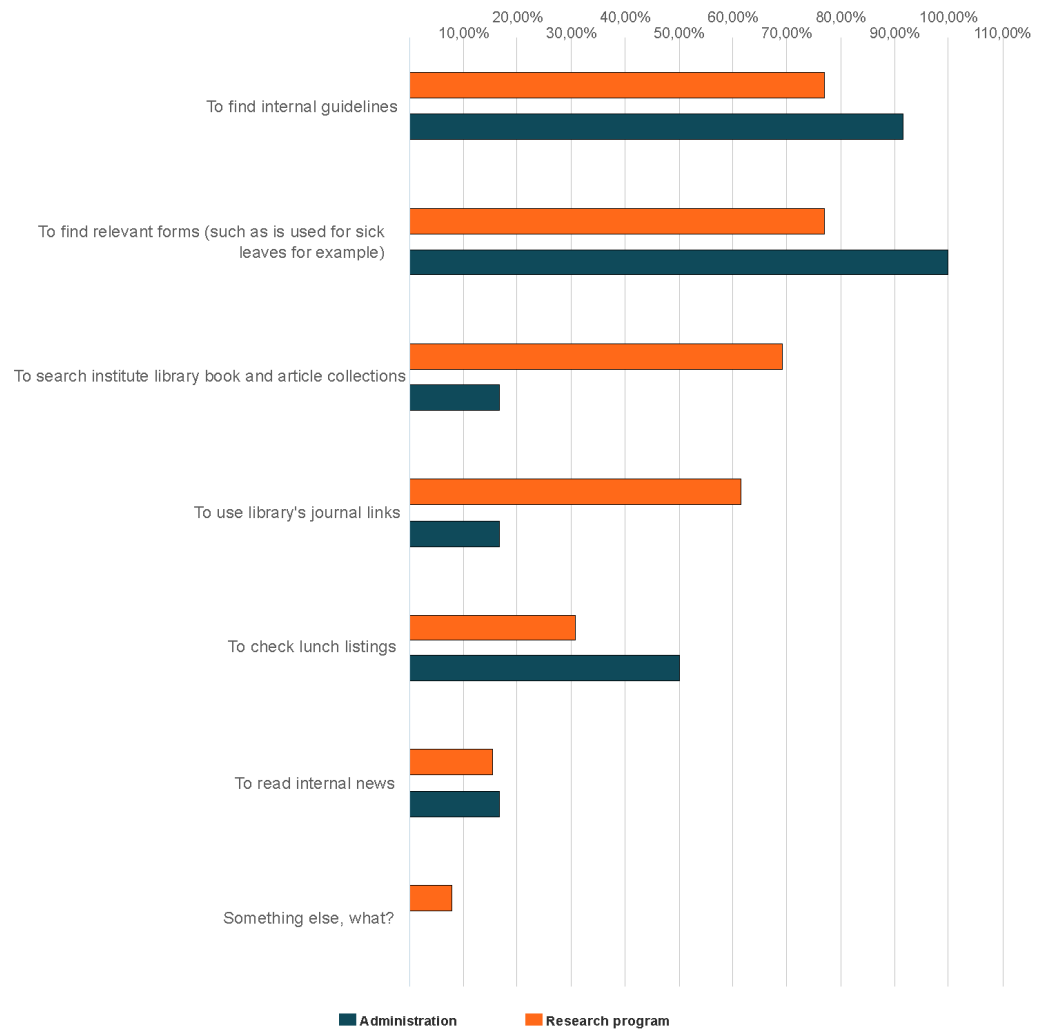


	Administration	Research program	Yhteensä
Daily	6	5	11
Weekly	3	6	9
Monthly	2	1	3
Hardly ever	1	1	2
Never	0	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>26</b>

## Kysymys 5.

What do you use the intranet for (you may choose several options)?

Vastauksia: 25, valittujen vastausten lukumäärä: 79



	Administration	Research program	Yhteensä
To find internal guidelines	11	10	21
To find relevant forms (such as is used for sick leaves for example)	12	10	22
To search institute library book and article collections	2	9	11
To use library's journal links	2	8	10
To check lunch listings	6	4	10
To read internal news	2	2	4
Something else, what?	0	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>35</b>	<b>44</b>	<b>79</b>

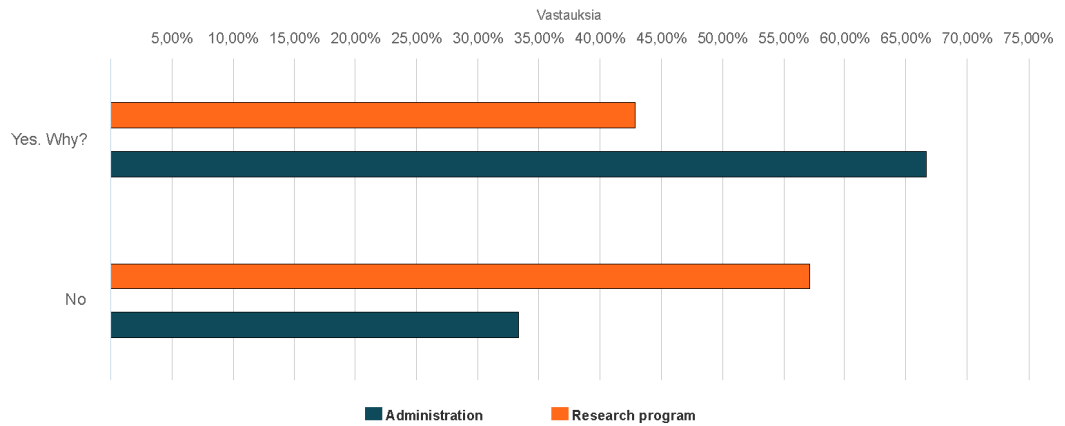
Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Something else, what?	areena, press display

## Kysymys 6

Do you have trouble finding what you are looking for in the intranet?

Vastauksia: 26



	Administration	Research program	Yhteensä
Yes. Why?	8	6	14
No	4	8	12
Yhteensä	12	14	26

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

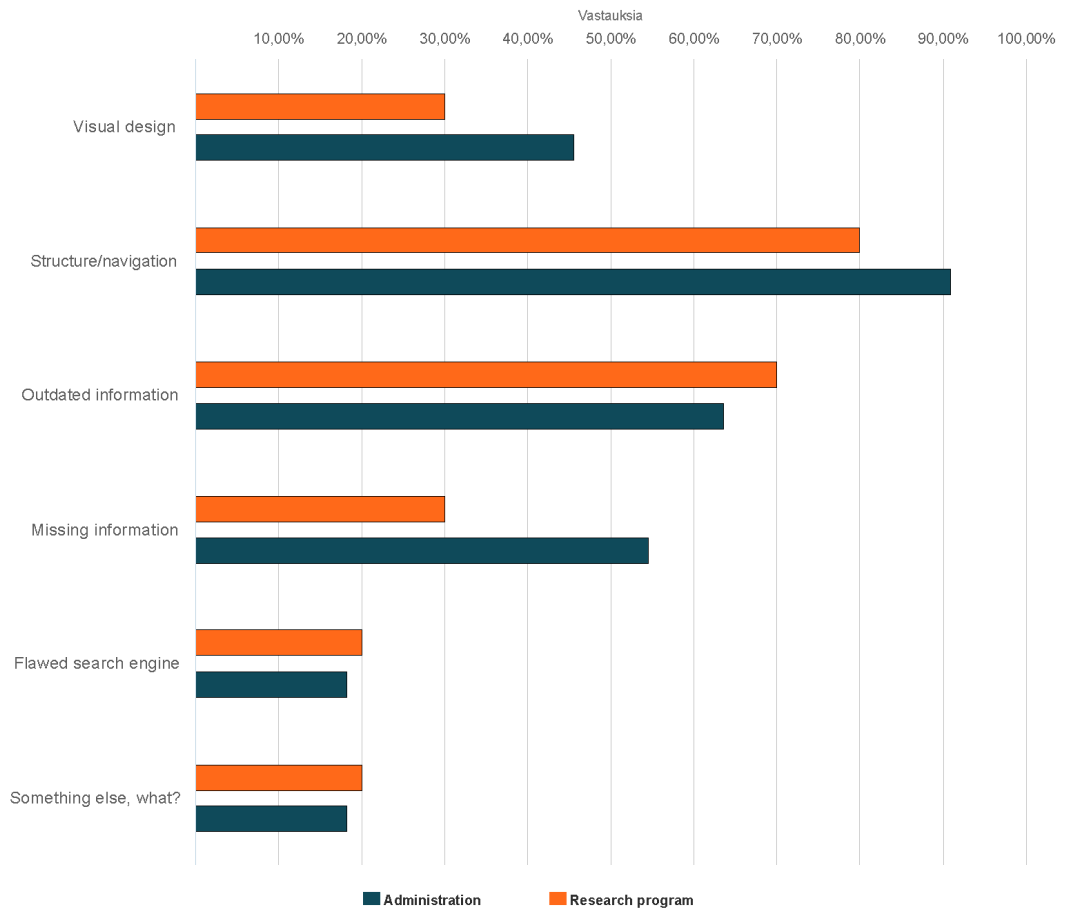
Vastausvaihtoehdot	Teksti
Yes. Why?	Cf. question 7
Yes. Why?	Division of the matters is not optimal
Yes. Why?	Information in the admin section is not well-organised
Yes. Why?	Not very logical
Yes. Why?	i'd like to read internal news there. It's difficult to know if there's something new/updated in the intranet.
Yes. Why?	Sisältö on joiltain osin vanhentunutta.
Yes. Why?	sivut ovat epäselvät
Yes. Why?	Hierarchy of links not always logical
Yes. Why?	I've stopped going as it's not useful
Yes. Why?	Journals and library searches are too complicated and not user friendly
Yes. Why?	Intranet's logic is not my logic
Yes. Why?	some issues are not very logically organised. e.g. I've many times tried different paths before finding list of journals under library or forms that I need seldom.
Yes. Why?	ks. alla oleva
Yes. Why?	The page structure could be more coherent, information can be spread to different pages and not easy to find.



## Kysymys 7.

What are the most relevant shortcomings of the intranet (you may choose several options)?

Vastauksia: 21, valittujen vastausten lukumäärä: 57



	Administration	Research program	Yhteensä
Visual design	5	3	8
Structure/navigation	10	8	18
Outdated information	7	7	14
Missing information	6	3	9
Flawed search engine	2	2	4
Something else, what?	2	2	4
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>57</b>

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Something else, what?	conflicting, unedited information
Something else, what?	it's not used as a communication intranet, and I think it should be. There's no conversation or other interactive features there. There's no calendar. The search is not good.

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Something else, what?	it needs to be 100% easy to find journal and library material. It must be 100% in English, otherwise it is useless for me.
Something else, what?	Never sure what info is up to date

## Kysymys 8.

What content would you like to have in the intranet that is currently missing from there?

Vastauksia: 14

Vastauksia: 14

Administration	Research program
<p>Ability to communicate/comment with colleagues - maybe a possible discussion forum.</p> <p>Better and more up-to-date news feed, where people would actually follow internal news from the intranet (like Eduskunta has). If people could also feed news there, and perhaps have an rss feed on their dekstop, or a message to pop-up to say there is a new piece of news maybe there would be more usage of the intranet as an internal "news channel". And also if there is a possibility to comment a piece of news. TV and radio appearances that are currently emailed UPI All could possibly also be put on the new intranet/news feed?</p> <p>"Viimeisimmät uutiset" osio that shows what has been latest updates or additions to the intranet would be good.</p>	<p>The most important thing is journal and library searches.</p>
<p>A wiki (e.g. for discussions &amp; work-related "diaries"), rss feeds of news &amp; journal tocs, lists of valid &amp; helpful links, a "gateway" to a repository of updated meeting memos from permanent &amp; adhoc meetings (even from the SG), "what is where" (e.g. where's our ironing board), and everywhere visible: who is responsible of managing and updating this or that section or piece of information</p>	<p>Could replace the Staff News</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public calendar inculdig ie. seminars, visitors in house and other happenings</li> <li>- Pre defined, easy to use, forms with workflow controls</li> <li>- Internal uppdated news</li> <li>- Only uppdated information</li> </ul>	<p>up-to-date news items possibilities to apply for external funding, travel grants,... upcoming international academic conferences or seminars</p>
<p>FIIA's Twitter/Fb feeds.</p>	<p>an updated overview of who does what in the administration</p>
<p>All up to date gudelines, info on whom to contact when something is not working, travel info. It is there but I have a hard time fining it and I'm not sure if the info is up to date. T</p>	<p>voisi olla mielenkiintoista nähdä/katsoa mitä muut esimerkiksi seuraavat tai hyödyntävät blogit yms. tai tulevat UPI:n ulkopuoliset seminaarit, konferenssit jne.</p>
<p>Calender, better links to the daily newspapers, possibility for every one to add news or messages (so the UPI-ALL e-mails would be history).</p>	<p>I wish to use intranet as little as possible. It is good for storing forms, not stories.</p>
<p>Chat/Forum, Document-forming option, News/information-section (everybody should be able to publish news)</p>	
<p>Vanha intranet on jotenkin kolkko ja ei kutsu tutustumaan yhtään. Syyt on vaikea sanoa. Etusivun layout on tärkeä. Siitä pitäisi suoraan vaikka jotakin kuvaa tai ikonia klikkaamalla päästä haluamaansa paikkaan. Tuo välilehtisysteemi ei oikein toimi. Välilehdillä oleva informaatio ei ole yhdenmukaista tai tasalaatuisia. Yhdellä sivulla (hallinto) laskutusosoite ja seuraavalla (viestintä) on jotain päätöksiä viestinnän tärkeydestä, joka sopii ehkä strategia-asiakirjoihin ja muistoihin mutta ei minusta intranetiin.. Kevennystä ja helposti lähestyttävää ilmettä voisi luoda lisäämällä kuvia tai raportteja myös työyhteisön omista tilaisuuksista tai kekkereistä..</p>	

## Kysymys 9.

What content could you possibly produce for the new intranet (such as travel reports, comments on books you've read, suggestions on good websites)?

Vastauksia: 13

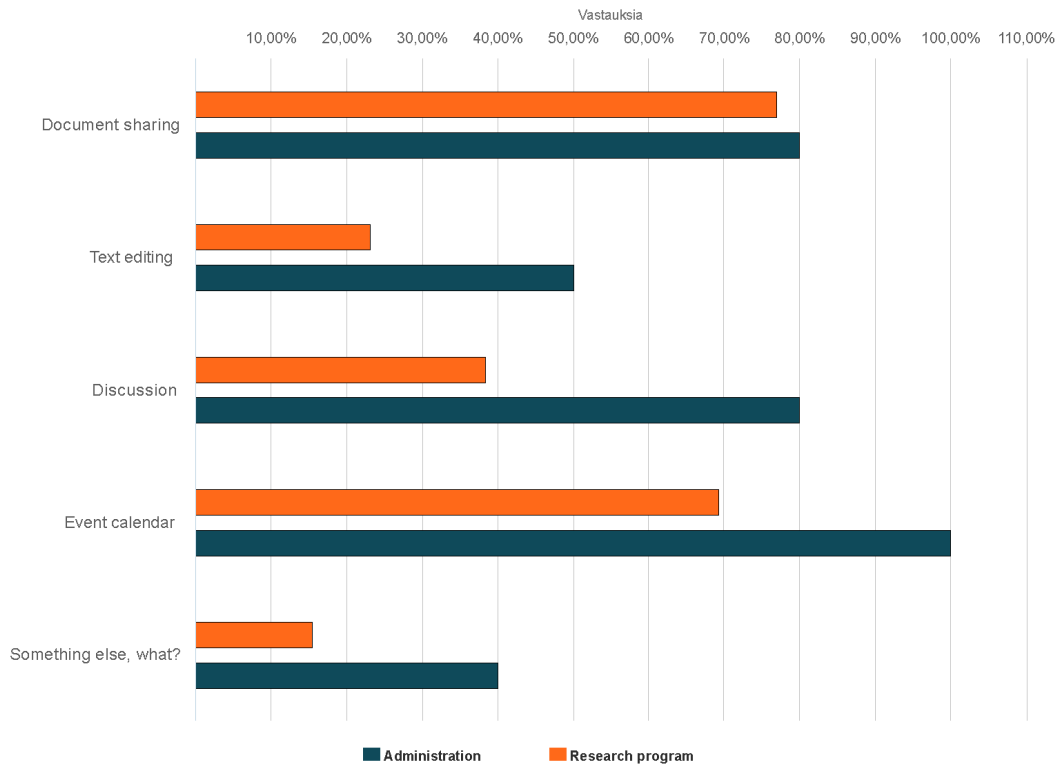
Vastauksia: 13

Administration	Research program
The last two sound good - comments on books you've read and suggestions on good websites on different themes? (Anyone could create their own "topic"? or page of suggestions?) Also a flea market (kirpputori) for staff would be good, where you could tell of stuff you would either give/sell/buy.	Travel reports
all library related stuff, peculiar or interesting links if those collected in the intra, "Ruminations of a Grumpy Old Librarian" wiki (or bloglike thingy)	I very much support the tradition of travel reports and try to write one every now and then.
All content concerning my responsibilities	esim. juuri matkaraportteja.
News, guidelines and more.	Same as previous. Only few people in the institute write travel reports and send them around via email. Getting more people to do that does not depend on new format.
Weekly news section maybe, or internal news	travel reports
Voisin päivittää hallintoon liittyviä tietoja ajantasalle, jos oikeudet siihen suotaisiin.	
Mikäli dokareiden uploraus mutkatonta, voisin päivittää forthcoming events -dokaria sinne.	
News like "Happening at FIIA"	

## Kysymys 10.

The new intranet platform, SharePoint 2013, has several features that were not available for the old intranet. Which of the following features would you like to have in the new intranet?

Vastauksia: 23, valittujen vastausten lukumäärä: 64



	Administration	Research program	Yhteensä
Document sharing	8	10	18
Text editing	5	3	8
Discussion	8	5	13
Event calendar	10	9	19
Something else, what?	4	2	6
<b>Yhteensä</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>64</b>

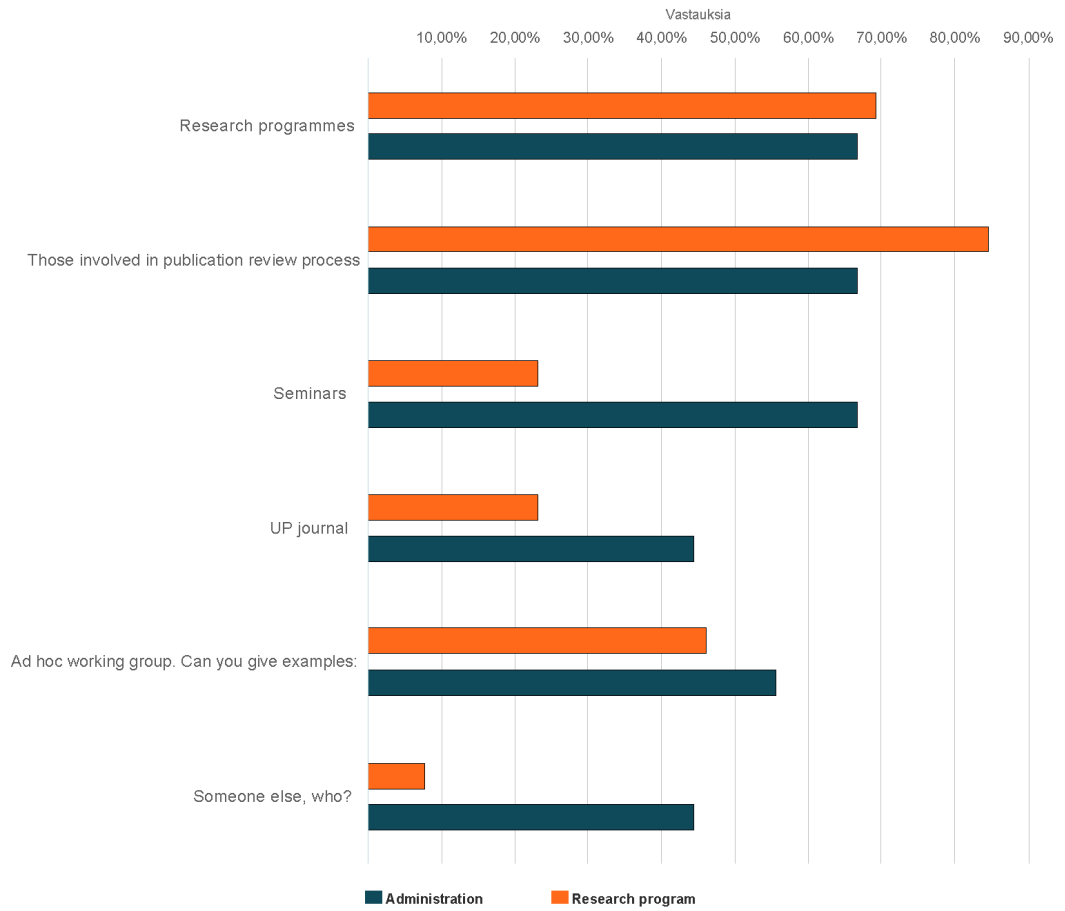
### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Something else, what?	see above the comments
Something else, what?	wiki, "nostot" (whatever they are in English), search that works, rss feeds, a tool that checks if the links in the intra are working
Something else, what?	Worklow
Something else, what?	News section
Something else, what?	This is irrelevant. The intranet must help researchers do research. That is the only thing that is important.
Something else, what?	"-Bulletin board for official and unofficial news, tips and tidbits where anyone could add content to

## Kysymys 11.

The new intranet enables work spaces where a group can e.g. share and edit documents. Who do you think would find work spaces helpful?

Vastauksia: 22, valittujen vastausten lukumäärä: 64



	Administration	Research program	Yhteensä
Research programmes	6	9	15
Those involved in publication review process	6	11	17
Seminars	6	3	9
UP journal	4	3	7
Ad hoc working group. Can you give examples:	5	6	11
Someone else, who?	4	1	5
<b>Yhteensä</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>64</b>

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Ad hoc working group. Can you give examples:	tos, intra
Someone else, who?	more or less always when atleast 2 people work together

## Kysymys 12.

We would need to come up with a name for the new intranet. What is your suggestion?

Vastauksia: 11

Vastauksia: 11

Administration	Research program
Pravda	FIANET
Deep Thought (= the "enormous supercomputer" that produced the ultimate answer to life the universe and everything: "42" in Hitchhiker's Guide. (If this suggestion wins, will a get a prize??))	Fiapolis
TUUTTI	agora
Fikka, Finder, welovefia, UPulssi, Today	upinside
Fintra	Why there is a need for a new name?
miksi ei voi kutsua intranetiksi? Ei nimi miestä pahenna ellei mies nimeä.	

### Kysymys 13.

Finally, is there anything else you would like to share regarding your expectations of the intranet? Or internal communications in general?

Vastauksia: 10

Vastauksia: 10

Administration	Research program
Internal communications and the flow of information is important :) Great, if there will be a new and better platform for better working internal communications.	I keep hearing of this Rulebook. Does such a thing exist and if so, where is it?
Expectations are great, and communications must be bettered!	In general we could aim at more information-sharing, not as obligatory but ad hoc and informal, be it on trips, things we've read etc - again, travel reports is a good example.
All information in the intranet must have person in charge who is responsible of keeping it up-to-date	A possibility for document sharing and discussion might be good idea, especially around a common project. What is the security level of such applications? If the discussions are meant for internal usage, I would like them to stay like that.
Eventually, the intranet could replace the FIIA Staff News and the weekly email given that there is a sufficient commitment to update the intranet.	
I am updating on daily basis information to the current intra, so I hope the new one is easy to update. Also more effective would be if people can update some of the information (f.e. travel reports) by themselves.	
Yksi kanava ei koskaan riitä sisäiseen viestintään. Mikään paraskaan intranet ei korvaa suullista viestintää tai upi/all viestejä. Tämä on totuus vaikka teorit tai järki sanoisivat muuta. :) Tämä ei kylläkään tarkoita sitä etteikö tämä intran uudistusprojekti olisi välttämätön sillä sitä se on.	
Harjoitan Document sharing'iä kollegoiden kanssa l:llä jaetussa kansiossa. En näe, mitä iloa homman viemisellä intraan saavuttaisimme.	

## Kysymys 14.

Please, give us your name if you are available for further discussions or would like to contribute to the intranet renewal project.

Vastauksia: 10

Vastauksia: 10

Administration	Research program
Mimosa	Diamuid Torney (Since I am only a visiting fellow I don't think you should take my opinions too seriously!)
jr.	Kristi
Matti Sneck	Teemu Rantanen
Janne	
Johanna	
Sonja Frilander	
Sannamari	



# Liite 4. Intranet mallisivut

## Intranet etusivu

SharePoint Newsfeed OneDrive Sites Sneek Matti

BROWSE PAGE PUBLISH SHARE FOLLOW EDIT

UKKOPOLITTIINEN INSTITUUTTI  
UTRIKESPOLITTIKA INSTITUUTET  
THE FINNISH INSTITUTE OF INTERNATIONAL AFFAIRS

GUEST NETWORK ek\_vieras LOGIN vierailija / Sysyaamu15

Dictionary Overview fia.fi Parliaments Intra Fonecra finder RONDO CWT M2 FORMS

Home Institute Research Communications Working at FIA Library Ulkopolitiikka



**Travel report – Niklas in India**  
Niklas travelled to Delhi to take part at an EU-India conference with around 40 participants from European and Indian think tanks on 2-3 November 2015.

**Internal news**

- The problem with internet connection has been solved  
2015-11-05 00:00:00
- External publications on FIAA website  
2015-11-03 00:00:00
- Staff News November 2015  
2015-11-03 00:00:00
- Staff Breakfast on web stats and development  
2015-11-03 00:00:00
- TAPIR seminar on November 6th  
2015-11-03 00:00:00
- Revised FIAA Column guidelines  
2015-11-03 00:00:00
- Invitations to Glogi  
2015-11-03 00:00:00
- Well-being survey  
2015-11-03 00:00:00
- Travel report - Kristi in Iran  
2015-10-22 00:00:00
- Joel Toivola Foundation Prize to Jyrki  
2015-10-22 00:00:00
- Program Director's update - NRUS  
2015-10-08 00:00:00

**Journals that arrived today**

- available in the Coffee room or online
- Spiegel
- Talouselämä
- Voima

**Library collections**

**Latest publications**

**The Finnish Institute of International Affairs: Publications**

- Kiinan ja Taiwanin viimeinen tango**  
Singaporea: Jaetun Kiinan tilanteesta odotettavissa käänne huomonaan
- Last tango in Singapore: Frost expected in Mainland China-Taiwan relations**
- Marsait on marssittu Venäjältä: Kremlin kurittaa kansainvälisiä liikkeitä tavoitellessaan yksimielistä yhteiskuntaa**
- No More Marching: The Kremlin suppresses nationalist movements in order to achieve a like-minded society**
- Obama's Foreign Policy: A long game harried by tactical politics**

**Lunch lists**

- Wanha Setama Brasserie**  
Lunch place just next to FIAA
- Mount Everest**  
"Napski", Nepalese food.
- Bastion Deli**  
Salads, soup, baked potatoes etc. Across the street. Take away if the only one table is occupied.
- Peninsula 1899**  
Chinese food, special price only for you 9,20.
- La Bamba**  
Lunch delivery service, at FIAA around 9 am every day.
- Meripaja**

**Institute in media**

**M-Brain Update**

Эксперт: Если в Беларуси появятся политзаключенные, санкции вернут

Аркадий Мошес: с приостановкой санкций Лукашенко своим в семье европейских лидеров не станет

Аркадий Мошес: с приостановкой санкций Лукашенко своим в семье европейских лидеров не станет

«Тоне для маневра у Беларуси значительного уменьшилось»

Venäjän johto ei siedä poliittista vastarintaa

Hyvä viinipää, suomalaisen oloinen – tällainen on Angela Merkel, kertovat Tarja Halonen ja muut liittokanslerin tutut

Mutti suututti Saksan

Jaetun Kiinan johtajat tapaavat ensi kertaa – herä Xi ja herra Ma eivät puhuttele toisiaan presidentteiksi

Isis saamassa Venäjän niskaansa

Isis saanee lännen vastaansa

**FIAA tweets**

**Tweets**

**FIAA** @FIAA\_fi 2h  
Arkady Moshes discussed #Lukashenko after the #sanctions were suspended last month. @euroradio #Belarus #EU <http://bit.ly/16gy>

**FIAA** @FIAA\_fi 3h  
Toni Alaranta commented on the #turkeyelections results @AHTV\_Finland [ahtv.fi/arkisto/](http://ahtv.fi/arkisto/) #Erdogan #Turkey #Islam #AkParti #HDQ #Kurds

**FIAA** @FIAA\_fi 6 Nov  
Laser's meeting likely to have only a fleeting effect on #China - #Taiwan relations. [fiaa.fi/en/publication...](http://fiaa.fi/en/publication...) [pic.twitter.com/c0WwN0KLUY](http://pic.twitter.com/c0WwN0KLUY)

**COMMENT**

Tweet to @FIAA\_fi

**Output**

**Report your output please** It's important.

**Seminars**

Remember to check **upcoming seminars**, when planning a new one! You find them in the Seminar Calendar, darker blue in the main view. Click **(More Events...)** below the Calendar.

Seminar guidelines are on the **seminar page** as well as **past seminars with all information**.

**Calendar**

- 10/11/2015 09:00 FIAA Seminar: Great Power Politics around Syria and Ukraine
- 12/11/2015 13:00 Visit of Haaga-Helia students
- 13/11/2015 14:30 Tapiola high school visit
- 16/11/2015 14:00 Abo Akademi student visit
- 19/11/2015 09:00 Masseur Timo Mikkonen@FIAA
- 25/11/2015 13:00 Espoo Adult Education Centre visit to FIAA
- 27/11/2015 16:00 FIAA Christmas Party
- 03/12/2015 14:00 European Council round table with Wolfgang Wessels
- 11/12/2015 14:00 FIAA Board meeting

(More Events...)

+ Add new event

**Announcements**

**new discussion**

Recent My discussions Unanswered questions

**Seminaari: Rohkeus tutkia, julkaista ja puhua**  
Tervetuloa seminaariin ROHKEUS TUTKIA, JULKAISTA JA PUHUA Aika: 27.11.2015 klo 13.15 - 16.00.  
By Malti Johanna | 4 days ago

**Exotic sweets from Japan in the lobby**  
By Gaetan Bart | 4 days ago

**Download CWT To Go application!**  
Read more on this and see other travelling new on the travelling page !!  
By Frilander Sonja | 6 days ago

**Cakes in the kitchen, please enjoy!**  
There are some dry cakes (chocolate & date) in the kitchen for the FIAs to have with your tea or cof...  
By Kallio Jyrki | 28 October

**Careful with email attachments**  
Caution is needed with suspicious email attachments and links. At the moment, two forms of malwar...  
By Hukko Olli | 27 October

**Bonjour de Paris**  
Finally got my bag from wherever it was - and the chocolates for you! In the lobby.  
By Malti Johanna | 22 October

**One ticket for the Book Fair**  
I have one ticket for the Helsinki Book (and Wine) Fair. For a single visit, available for free. For the first...  
By Kallio Jyrki | 21 October

**Loppuja Saiturin Joulu näytelmään 3.12. ä 35 €/kpl**  
Myynti loppuja Kansallisteatterin 3.12. klo 19.00 esitettävään Saiturin joulu –näytelmään hintaan 35 € kpl...  
By Pynnönen Kaari | 20 October

**Greetings from New York in the lobby!**  
By Kronlund Anna | Latest reply by Helwig Niklas | 19 October

**Wine and Bookfair 22-25. Oct. cheaper tickets!**  
Next week: Thu 22, Fri 23, Sat 24 and Sun 25 there is the annual Bookfair as well as the Wine, Food an...  
By Holmberg Ann-Sofie | 15 October

**Ulkopolitiikan tutkimuksen säätiö julistaa haettavaksi 1–2 apurahaa välitöskirjatutkimukseen**  
<http://www.ulkopoliitikantutkimus.fi/7201>. Ks. Intra, External Funding  
By Hukko Olli | 08 October

**Saluti dalla Sicilia!**  
Sweets in the lobby: Greetings from the 9th EISA pan-European conference on behalf of all SEC partic...  
By Creutz Katja | 28 September

**Yksi vapaa teatterilippu: Eduskunta III 7.10. klo 19! (Theatre ticket available)**  
Hei kollegat, ostin lipun Eduskunta III -näytökseen keskiviikkona 7.10. klo 19 ja nyt en pääsekään. Kys...  
By Laine Veera | 11 September

**Greetings from Montreal in the lobby!**  
By Kronlund Anna | 02 September

**Tenvised Tartust!**  
I spent last week on holiday in Tartu and I participated in Estonian language course. Some chocolate i...  
By Lehtovirta Helena | 22 June

**Bastion Deli is closed 18.6.-5.7.**  
Bastion Deli is closed 18.6.-5.7.  
By Malti Johanna | 16 June

**Ergonomics at work**  
Physiotherapist Taina Muurros from Terveystalo is coming to make some ergonomic checks on 23rd...  
By Sneek Matti | 15 June


**UNRIC movie night 2.6.**  
United Nations Regional Information Centre organizes movie nights here in Helsinki. The next night i...  
By Malti Johanna | 29 May

**FIAA Football**  
Message from Toivo: Hi, A couple of you have asked me whether we could start playing football agai...  
By Helwig Niklas | 27 May

Chocolates and a travel report from South Korea

SharePoint
Newfeed OneDrive Sites Sneek Matti ?

BROWSE PAGE PUBLISH
SHARE FOLLOW SYNC EDIT



ULKOPOLIITTINEN INSTITUUTTI  
 UTRIKESPOLITISKA INSTITUTET  
 THE FINNISH INSTITUTE OF INTERNATIONAL AFFAIRS

GUEST NETWORK ek\_vieras LOGIN vierailija / Syysaamu15

Dictionary Overview fia.fi Parliaments intra Fonecta finder RONDO CWT M2 FORMS

Home Institute **Research** Communications Working at FIIA Library Ulkopoliitiikka

EUR

NRUS

SEC

Seminars


Publications

FIIA Column

External funding

Output

FIIA » Research



### Programme period 2014-2016

Research at FIIA will be organised into three research programmes during the next programme period. **If you need program leaflets, you find them at the bottom of this page (printable version is pdf).**

**Use the calendar 'Other events' to inform your colleagues about interesting seminars, conferences, panels, research days etc.**

The European Union Research Programme will conduct research on key developments in the EU and the Union's external relations, political system and economy. In addition, the potential for Nordic cooperation and the similarities and differences of the policies of the Nordic countries will be studied as part of the EU's external relations.

The EU's Eastern Neighbourhood and Russia Research Programme will cover regional dynamics in the post-Soviet space including relations with the EU. The main focus, however, will be on Russian foreign and security policy and its international position. In addition, the internal political development and the distinctive traits of its political system will be scrutinised as factors influencing Russian foreign policy.

The Global Security Research Programme will conduct research on changing trends in global security policy with implications to the security environment of the European Union and Finland. Issues relating to great power relations and prospects for global governance, global environmental security and the various dimensions of European security policy, including cyber issues, will form a central component of the programme. The politics of the Arctic region will constitute a shared theme for all three research programmes.

### Programme leaflets

new document or drag files here

Name	Unit	Format
<b>Format : pdf (4)</b>		
CUSPP_leaflet_en	CUSPP	pdf
EUR_leaflet2_en_2014	EUR	pdf
RUS_leaflet_en_2014	NRUS	pdf
SEC_leaflet_en	SEC	pdf
<b>Format : indd (3)</b>		
CUSPP_leaflet_en	CUSPP	indd
EUR_leaflet2_en_2014	EUR	indd
RUS_leaflet_en_2014	NRUS	indd

#### Other events

20/11/2015 08:30 End of Wider Europe? - the crisis in Ukraine and changing mindsets

27/11/2015 13:00 Seminaari: Rohkeus tutkia, julkaista ja puhua

· Add new event

#### Research discussions

new discussion

Recent My discussions Unanswered questions

#### Output tool

Janne presented the plans for the new proces...  
By Meltti Johanna | 24 October, 2014


#### Networks

Link

Tampere Peace Research Institute


International Relations and Security Network

#### Contact details



Halttu Janne  
Head of Communications

SharePoint
Newsfeed OneDrive Sites Sneek Matti - ?



ULKOPOLIITTINEN INSTITUUTTI  
 UTRIKESPOLITISKA INSTITUTET  
 THE FINNISH INSTITUTE OF INTERNATIONAL AFFAIRS

GUEST NETWORK ek\_vieras LOGIN vierailija / Syysaamu15

Dictionary Overview fia.fi Parliaments intra Fonecta finder RONDO CWT M2 FORMS

Home Institute Research Communications Working at FIIA Library Ulkopoliitiikka

Journals

Newspapers and other web resources











RSS

Search elsewhere

FIIA » Library » Journals

Full text journals list contains more than 100 titles. Click journal name to read articles.

A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z, Å, Ä, Ö

 Acid news free full text access	 Affari esteri free full text access
 African affairs : the journal of the Royal African Society free full text access	 Air and space power journal [ASPJ] : Africa and Francophonie free full text access
 Alternatives free full text access but with 6 months embargo	 Alue ja ympäristö free full text access but with 12 months embargo
 Asia & The Pacific policy studies free open access journal	 Asia Europe journal free full text access
 Atlantic [The] free full text access	 Austral : Brazilian journal of strategy and international relations free full text access

**Arrived last 7 days**

- date : 18/11/2015 (1)
- date : 17/11/2015 (3)
- date : 16/11/2015 (5)
- date : 13/11/2015 (8)
- date : 12/11/2015 (6)

Click for latest articles in the article database

**Links:**

- List of current printed journals
- All journals in library collections


Check always first if the journal or article you need is already fully available online!

The **first week**: journals are in their "weekday" lockers in the coffee room. Each issue is marked with the day it arrived. Please, read there or take photocopies. Do not carry anywhere else!

The **first three years**: journals are in the room E2-603. Also with these, please read in the coffee room or take photocopies. You cannot take these with you to your room.

**After three years** volumes will be moved to the cellar. You can borrow single issues to your room. Please, downstairs, use the forms in the folder by the door to register your loans. And please, when returning journals you have borrowed from the cellar, leave them all onto the librarian's desk.

**Contact Details**



Rajakalli Jouko  
Information specialist / Librarian

## **Luottamukselliset liittet**

### **Liite 5. Projektisuunnitelma**

Liite on erillisessä tiedostossa Liite 5.pdf