

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Turunen Satu

HONKALAMPI-KONSERNIN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2021
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Satu Turunen

Nimeke
Honkalampi-konsernin sisäisen viestinnän kehittäminen

Toimeksiantaja
Honkalampi-säätiö SR

Työyhteisöviestintä on kehittynyt viime aikoina valtavasti. Viestinnän sisältöjen lisäksi tulee hallita hyvin monenlaisia viestinnän tapoja, välineitä ja foorumeita. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä voidaan rakentaa haluttu yrityskulttuuri, joka toimii strategisten tavoitteiden tukena. Organisaatio ei välttämättä tarvitse erillistä viestintästrategiaa, mutta viestinnän on oltava suunnitelmallista ja hallittua. Viestintänsä hyvin suunnitellut yritys pystyy vaikuttamaan asioihin ennakoiden ja osaa toimia oikein kriisin tai poikkeustilan kohdatessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella kohdeorganisaation nykyisiä viestinnän tapoja sekä konsernin eri osien henkilöstön kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta, viestintäkanavista ja tiedon saannista. Laajalla henkilöstölle osoitetulla kyselyllä selvitettiin myös sitä, miten toimivaksi nykyinen pääasiallinen viestintäkanava on koettu ja miten viestintää voitaisiin kehittää. Tietoa kerättiin lisäksi suppeammalla kvalitatiivisella kyselyllä ja havainnoinnilla. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin esitys organisaation viestinnän kehittämiseksi. Lisäksi saatua tietoa hyödynnettiin kehittämistyön toiminnallisen osuuden produktina tuotetun uuden intranetin rakentamisessa.

Tutkimustulosten mukaan organisaation viestinnän tavoissa ja yrityskulttuurissa oli paljon toimivia menettelyjä sekä käytössä oli laaja kirjo nykyaikaisia viestintäkanavia. Konsernin eri osien käytännöissä oli kuitenkin paljon eroavaisuuksia ja tarvittiin yhtenäiset pelisäännöt viestinnälle. Konsernin yhtiöille jätettiin kaikille yhteisten viestintäprosessien kuvaamisen ja viestintäkanavien linjaamisen jälkeen riittävästi vapauksia tarkentaa omiin tarkoituksiinsa sopivimmat viestinnän tavat.

Kieli
suomi

Sivuja 91
Liitteet 4
Liitesivumäärä 14

Asiasanat
johtamisviestintä, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, viestintä ja yrityskulttuuri



THESIS
April 2021
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Satu Turunen

Title
Development of Internal Communication in Honkalampi Foundation

Commissioned by
Honkalampi Foundation

In many organizations, workplace communication has been under constant development. In addition to the message or the content of communication, organizations need variable communication methods, tools and forums. Effective internal communication supports strategic goals of the organization. An organization does not necessarily need a separate communication strategy, yet communication must be well planned and managed. Well-designed communication ensures that information is in the right place at the right time. A good communication plan also makes it easier to manage exceptional situations.

The purpose of this thesis was to look at the current communication methods of the target organization, as well as to study the perceptions of the personnel in different units. The survey examined the staff's experiences of the current state of internal communication, communication channels and access to information. The study resulted in a communication development plan and a new electronic communication platform.

According to the research results, the organization has good practices and uses modern communication channels. However, differences were observed between different units of the organisation in the operating models and experiences. In order to improve communication, it is important to define common principles and the main channels for communication within the whole organisation.

Language
Finnish

Pages 91
Appendices 4
Pages of Appendices 14

Keywords
communication, corporate culture, internal communication, management communication and organizational communication

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Kehittämistehtävän esittely	7
2.1	Toimeksiantajan esittely	7
2.2	Kehittämistehtävä ja tavoitteet	9
3	Viestintä	12
3.1	Viestintä käsitteenä	12
3.2	Viestintä ja lainsäädäntö	15
3.3	Organisaatioviestintä	16
3.4	Työyhteisöviestintä	17
3.5	Työyhteisöviestinnän muutos	18
4	Sisäinen viestintä	22
4.1	Sisäinen viestintä ja sen tavoitteet	22
4.1.1	Johtamisviestintä	23
4.1.2	Esimiesviestintä	25
4.1.3	Muutosviestintä	26
4.1.4	Kriisiviestintä	27
4.1.5	Talousviestintä	28
4.1.6	Vastuullisuusviestintä	29
4.1.7	Hyvinvointiviestintä	29
4.1.8	Sisäisen viestinnän kanavat	31
4.2	Viestinnän toimintaedellytyksiä ja haasteita	34
4.3	Yrityskulttuurin ja viestinnän yhteys	36
5	Kehittämistyö ja menetelmät	38
5.1	Tutkimusstrategia ja menetelmät	38
5.1.1	Tapaustutkimus	39
5.1.2	Toimintatutkimus	41
5.2	Aineistonkeruumenetelmät	43
6	Tutkimustulokset ja analysointi	46
6.1	Kyselyn taustatiedot	46
6.2	Kyselyyn vastanneiden tiedot	47
6.3	Vastaajat viestijöinä	51
6.4	Viestintäkanavien käyttö eri tilanteissa	54
6.5	Tiedon saannin nykytila	59
6.6	Organisaation viestintäkulttuuri	62
6.7	Kokemukset nykyisestä intranetistä	65
7	Toiminnallisen osion produkti: uusi intranet	68
7.1	Intranetin suunnittelu ja aikataulu	68
7.2	Intran sisältö	69
7.3	Etusivu	71
7.4	Honkalampi	72
7.5	HR-käsikirja	72
7.6	Tukitoiminnot	73
7.7	Osaamisen jakaminen	74
7.8	Intran tiedostokirjasto	75
8	Ehdotus sisäisen viestinnän kehittämiseksi	76
8.1	Organisaation sisäisen viestinnän nykytila	76
8.2	Organisaation viestinnän perusta kuntoon	77
8.3	Organisaation viestinnän vastuut ja seuranta	81
9	Pohdinta	82

9.1	Tavoitteen toteutuminen ja ammatillinen kasvu	82
9.2	Tutkimuksen eettisyys	83
9.3	Tutkimuksen luotettavuus	84
9.4	Lopuksi	86

Liitteet

Liite 1	Honkalammen viestintä pähkinänkuoressa
Liite 2	Kyselylomake, koko henkilöstölle
Liite 3	Kyselylomake, toimitusjohtajille
Liite 4	Kyselyn analysoinnissa havaitut mielenkiintoiset poikkeamat

1 Johdanto

Yhteiskunta ja työn suorittamisen tavat ovat muuttuneet hurjaa vauhtia ja haastaneet luonnollisesti myös organisaatioiden sisäisen viestinnän muutoksen tielle. Globalisaatio, viestintäteknologian tarjoamat mahdollisuudet sekä erilaiset sähköiset työskentelyalustat kenties ”eristävät” työntekijät fyysisesti kauemmas toisistaan, mutta tieto sen sijaan liikkuu varmaan nopeammin ja laajemmalle kuin koskaan aikaisemmin. Viestintäosaamisesta on tullut yksi organisaatioiden tärkeimmistä taidoista, siksi sisäisen viestinnän kehittäminen on kiinnostava ja tärkeä kehittämiskohde. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Honkalampi-konsernin viestinnän nykytilan kartoittaminen ja kehittämissuunnitelman laatiminen.

Organisaatioviestinnällä tai sisäisellä viestinnällä käsitetään usein vajavaisesti vain viestin välittämistä tai tiedottamista. Viestintä ei kuitenkaan ole mikään irrallinen, viestintähenkilön tai -osaston hoitama tehtävä vaan se liittyy yhteisön kaikkiin toimintoihin. Yrityksen, järjestön tai minkään ryhmän toiminta tuskin onnistuisi ilman viestintää. (Kuntaliitto 2013, 3.)

Juholinin (2017, 64–65) mukaan organisaatio ei välttämättä tarvitse erillistä viestintästrategiaa, mutta viestinnän tulee olla suunnitelmallista. Hyvin hoidettu viestintä tukee organisaation perustehtävää, strategisia tavoitteita sekä tulevaisuuden näkymiä, visioita. Hyvillä suunnitelmillakaan ei kaikkeen voida varautua, mutta viestintänsä hyvin suunnitellut yritys tai yhteisö osaa toimia kriisin kohdatessa. Toimintaympäristön muutoksissa tai muissa äkillisissä tapahtumissa palvelee riittävän joustavaksi laadittu viestinnän ohjeistus.

Pohdittaessa tämän päivän organisaatioiden ja työyhteisöviestinnän tapoja, toimintaympäristöä ja haasteita, törmää usein megatrendeihin: kulttuuri muuttuu ekologisemman ajattelutavan myötä, verkostoilla ja vuorovaikutusosaamisella on entistä enemmän merkitystä, teknologia tunkeutuu joka paikkaan ja on huomioitava ikääntyvän & entistä monimuotoisemman yhteiskunnan tarpeita toiminnoissa. Viimeinenkin megatrendi eli talousjärjestelmän uudet tuulet voidaan kytkeä työyhteisön ja sen viestintäosaamisen kehittämisen tarpeisiin:

vauraus kenties keskittyy yhä harvemmalle, mutta samalla työn rakenteet muuttuvat ja jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu. (Sitra 2020, 1, 45.)

2 Kehittämistehtävän esittely

2.1 Toimeksiantajan esittely

Honkalampi-konsernin nettisivuilla toimeksiantajaa kuvataan näin:

Honkalammen tarina alkoi vuonna 1991, kun Honkalampi-säätiö perustettiin. Säätiön tavoitteena oli tuolloin ja on edelleen tarjota ihmisten hyvinvointia edistäviä palveluita. Ydinaluettamme ovat vammaispalvelut ja esteettömyyden edistäminen. Nykyään Honkalammen alaisuudessa toimii lukuisia tytäryhtiötä sekä alakonserni Evantia. Meillä on yli 500 työntekijää valtakunnallisesti. (Honkalampi-säätiö 2020c.)

Honkalampi-säätiö SR on yksityinen säätiö, jonka säännöissä määritellään sen tarkoitukseksi ”edistää vammaisten asumis- ja toimintamahdollisuuksia, tukea ja järjestää vammaisten, vajaakuntoisten ja heidän omaistensa kuntoutumista sekä edistää sosiaalipalvelujen laadullista kehittymistä”. Tätä tarkoitusta voidaan toteuttaa joko tuottamalla palveluita itse, tytäryhtiöiden kautta tai yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyössä. (Honkalampi-säätiö SR 2018.)

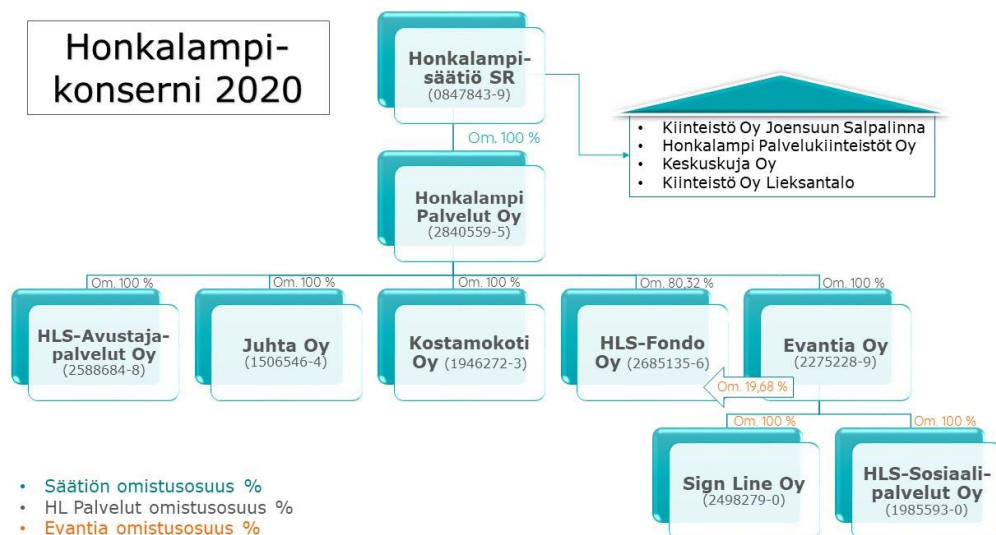
Säätiö organisaatiomuotona poikkeaa jonkin verran muista liike-elämän toimijoista ja palveluntuottajista, niin sanotuista tavanomaisista yritysmuodoista kuten toiminimi, osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö tai osuuskunta. Säätiö perustetaan tiettyä tarkoitusta varten, mikä ei voi olla liiketoiminnan harjoittaminen. Tavoitteena ei ole myöskään tuottaa voittoa eikä säätiöllä ole varsinaisia omistajia. Perustamisvaiheessa laadituissa säännöissä määritellään säätiön tarkoitus, se miten tarkoitusta voidaan toteuttaa ja minkälainen hallinnollinen rakenne sillä on. Toimintaa ja valvontaa säädellään tarkoin säätiölailla. (Säätiöt ja rahastot Ry 2020.)

Yleisin tapa luokitella säätiöitä on jakaa ne kahteen eri kategoriaan eli apurahoja jakaviin säätiöihin (apuraha- ja pääomasäätiöt) sekä toiminnallisiin säätiöihin, jollainen myös Honkalampi-säätiö SR on. Sosiaali- ja terveysalan

lisäksi näitä palveluita tuottavia säätiöitä on usein sivistys-, koulutus-, liikunta-, urheilu- ja nuorisotyön parissa toimivilla aloilla. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 9.)

Honkalampi-säätiön toimintaa ja siihen tarvittavia resursseja ylläpidetään oman toiminnan tuotoilla. Liiketoiminnan omaisesta toiminnasta maksetaan yritysten tapaan yhteisövero. Verohelpotuksia on mahdollista saada vain puhtaasti yleishyödylliseksi katsottavasta toiminnasta. Merkittävä ero esimerkiksi voittoa tavoittelevan osakeyhtiön toimintaan on siinä, että mahdolliset taloudelliset voitot varat käytetään asiakkaiden palveluiden kehittämiseen ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen.

Honkalampi-säätiön toiminta on laajentunut strategisten tavoitteiden mukaisesti viime vuosina sekä toiminnallisesti, taloudellisesti että maantieteellisesti. Konserni-rakenne on laajentunut viimeisen 10 vuoden aikana yhtiöittämällä säätiön omia liiketoiminnallisia osioita ja tekemällä yritysostoja. Vuonna 2020 Honkalampi-säätiö toimii emona kolmitasoisessa konsernissa (kuva 1).



Kuva 1. Honkalampi-konsernin kuvaus (Honkalampi-säätiö SR 2020b)

Sosiaali- ja terveysalalla toimivia tytäryhtiöitä on seitsemän (7), niitä hallinnoi alakonsernin emoyhtiönä toimiva holding-yhtiö Honkalampi Palvelut Oy. Lisäksi säätiö omistaa neljä kiinteistöosaakeyhtiötä. Yhtiöt toimivat laajalla maantieteellisellä alueella Pohjois-Karjalassa, Pohjois-Savossa, pääkaupunkiseudulla,

länsirannikolla ja Pohjois-Suomessa. Henkilöstön tehtävänimikkeet, toimenkuvat sekä työn suorittamisen tavat eroavat toisistaan hyvinkin paljon yhtiöstä ja toiminnasta riippuen.

Säätiöiden ulkoista valvontaa hoitavat muiden muassa tilintarkastajat ja Patentti- ja rekisterihallitus. Säätiön ulkoista viestintää, tiedottamista ja raportointia määritellään esimerkiksi säätiölaissa, kirjanpitoon liittyvissä määräyksissä sekä eri sidosryhmien vaatimuksissa. Tilinpäätös, toimintakertomus ja lähipiiriraportointi oikein hoidettuna sisältävät paljon eksaktia tietoa säätiön toiminnasta. Säätiöviestinnän kulmakivinä voidaan pitää avoimuutta, selkeyttä sekä eri kohderyhmien huomioon ottamista. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta, 2015, 26–29.)

Honkalampi-konsernin kohderyhmät ja ”asema” julkisten palveluiden tuottajana ikään kuin velvoittaa huomioimaan ulkoisessa viestinnässään lisäksi riittävän selkokieliisyyden sekä saavutettavuuden vaatimukset. Saavutettavuusdirektiivi koskee suoraan vain julkishallinnon verkko- ja mobiilipalveluita, mutta välillisesti myös noita palveluita tuottavien toimijoiden olisi hyvä huomioida vaatimukset omassa toiminnassaan. (Valtiovarainministeriö 2020)

Ulkoiseen viestintään säätiöille löytyy paljon velvoitteita, ohjeita ja määräyksiä. Sisäisen viestinnän pelisäännöt rakentuvat enemmän organisaation itsensä määrittelemänä.

2.2 Kehittämistehtävä ja tavoitteet

Toiminnan laajennuttua Honkalampi-konsernissa on törmätty konkreettisiin viestinnän ja tiedon jakamisen kehittämistarpeisiin. Erilaisissa toimintaympäristöissä, eri järjestelmissä, heterogeenisissä työtehtävissä ja laajalla maantieteellisellä alueella toimivalle henkilöstölle asioista viestittäminen on osoittautunut haastavaksi. Honkalammen yksiköissä työskentelee muun muassa hitsareita, keittiötyöntekijöitä, palvelukotiohjaajia, henkilökohtaisia avustajia, terapeutteja, talousalan ammattilaisia sekä ICT-henkilöstöä. Työn

tekemisen tavat, käytettävissä oleva työvälineet ja henkilöiden tietotekniset taidot ovat hyvin erilaisia ja tämä vaikuttaa viestinnän onnistumiseen. Samaan aikaan konsernin organisoituminen on hakenut muotoaan eikä viestintävästuita ole määritelty riittävän tarkasti.

Työskentelen itse konsernin talousjohtajana ja kuulun sen johtoryhmään. Tehtäviini kuuluu myös HR- ja viestintätehtäviä. Tutkimusaineistoa on kertynyt myös jokapäiväisessä työssäni, sillä olen tehnyt huomioita arjen toiminnoista. Olen ollut mukana kohdeorganisaation strategiatyössä ja toteuttamassa sovit-
tuja toimenpiteitä käytännössä. Tekstin osiot, jotka viittaavat johtoryhmän tekemiin havaintoihin tai toimiin, sisältävät omassa työssä kertynyttä tietoa.

Konsernin johtoryhmässä havahduttiin pohtimaan puutteellisen tai toimimattoman sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen aiheuttamia mahdollisia kat-
vealueita, tietokatkoksia tai jopa toiminnan tehon laskua, mikäli henkilöstö ei saa riittävästi tarvitsemaansa informaatiota oikea-aikaisesti. Johtoryhmän ja esi-
miesten huomioita on tukenut laadunhallintajärjestelmän kautta saatu palaute (DNV 2020).

Viestintää tulee kehittää myös vastaamaan paremmin ISO 9001:2015 laadun-
hallintajärjestelmän tarpeita. Honkalampi-säätiöllä on ollut sertifioitu laatujärjestelmä vuodesta 2007 lähtien. Aiempi standardin versio ISO 9001:2008 edellytti sitä, että organisaation viestintäkanavat oli määritelty ja ne huomioitiin laadun-
hallintajärjestelmässä. ISO 9001:2015 vaatimuksena on, että viestintä ja sen kanavat on määriteltävä vastaamaan kyseisen johtamisjärjestelmän tarpeisiin. (9001Quality 2020.)

Vastatakseen sertifikaatin edellyttämiin vaatimuksiin organisaation on määriteltävä mitä, milloin, miten ja kenelle viestitään. Viestinnän suunnittelussa tulee huolehtia siitä, että oikea informaatio on oikeassa paikassa suunniteltuna aikana ja että tiedon laatu vastaa sille asetettuja tavoitteita. Viestinnän on oltava luotettavaa ja johdonmukaista. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän kohderyhmät, tarpeet ja tavoitteet tulee tunnistaa. Näiden lisäksi viestintää tulee seurata ja saavutukset dokumentoida. (Iso9001help.co.uk 2020.)

Toukokuussa 2020 allekirjoitin toimeksiantosopimuksen työnantajani Honkalampi-säätiön kanssa opinnäytetyöstä, jonka aiheena on Honkalampi-konsernin sisäisen viestinnän kehittäminen. Tarkoituksena oli tarkastella kriittisesti kohdeorganisaation nykyisiä viestinnän tapoja eli viestintäkulttuuria ja konsernin eri osien sekä henkilöstöryhmien kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta ja tiedon saannista. Selvitettiin myös sitä, mistä kanavista ja minkälaista tietoa nykyisin saadaan. Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös se, miten toimivaksi nykyinen pääasiallinen viestintäkanava on koettu ja miten viestintää voitaisiin kehittää. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin esitys sisäisen viestinnän suunnitelman pohjaksi.

Tämän kehittämis- ja tutkimustyön tekeminen palvelee erinomaisesti paitsi organisaation, myös omien henkilökohtaisten oppimistavoitteitteni saavuttamista. Opinnäytetyössäni pystyn hyödyntämään YAMK-opintoihin sisältyviä johtajana kehittymisen, strategisen suunnittelun ja johtamisen, henkilöstöresurssien tai moninaisuuden johtamisen osa-alueita käytännössä (Opintopolku 2020).

Kehittämistehtävässä on hyödynnetty teoreettisen viitekehyksen muodostavia viestinnän, sisäisen viestinnän, johtamisviestinnän ja yrityskulttuurin teorioita. Näiden reflektointi organisaation nykyisiin toimintatapoihin tässä viestinnän kehittämistyössä parantaa myös organisaation viestintäosaamista.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä, tuloksia ja tuotoksia voidaan hyödyntää organisaation viestinnän parantamisessa, henkilöstön osallistamisessa sekä yrityskulttuurin kehittämisessä. Toimivalla viestinnällä voidaan vaikuttaa myönteisesti myös organisaatio- ja työnantajamielikuvaan, henkilöstön tyytyväisyyteen, toiminnan tehokkuuteen sekä muihin organisaatiolle olennaisiin asioihin. Etätyö ja erilaiset viestintäalustat ja/tai virtuaaliset työtilat antavat mahdollisuuksia, mutta myös edellyttävät aikaansa seuraavalta organisaatiolta uudenlaista, vuorovaikutteisempaa viestintätapaa. Osallistuminen, vaikuttaminen ja osaamisen jakaminen tulisi olla mahdollista jokaiselle. (Työturvallisuuskeskus 2016, 4.)

3 Viestintä

3.1 Viestintä käsitteenä

Viestintä on ihmisille ominainen toimintatapa. Viestintää ja vuorovaikutusta tarvitaan suunnitelmallisen, järjestelmällisen ja ylipäänsä sosiaalisen toiminnan mahdollistamiseksi. Viestinnällä, asioiden ja tiedon jakamisella, pystytään vaikuttamaan ihmisten tekemisiin, tunteisiin, mielipiteisiin tai koko ajatusmaailmaan. Puhuminen ja kieli ovat olennainen osa ihmisten ja yhteisöjen elämää. Taitavat viestijät osaavat hyödyntää kehon kieltä, sanatonta ja visuaalista viestintää vähintään yhtä hyvin kuin sanallista ilmaisua. (Juholin 2017, 22.)

Nykyään joudutaan elämään viestinnän ja median täyttämässä yhteiskunnassa. Jokaisella on mahdollisuus ja oikeus viestiä hyvin erilaisilla tavoilla, todellisissa tai virtuaalisissa ympäristöissä. Sekä yksilöt että yhteisöt joutuvat taiteilemaan sen tosiasian kanssa, että aikaansaannokset ja teot leviävät ympäröivän maailman tietoisuuteen nykyaikana hyvinkin nopeasti. Julkisuuteen levinnyt viesti vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja arviointeihin välittömästi. Itse tekoja ja niiden vaikutuksia päästään arvioimaan vasta pidemmän ajan päästä. Mediaa kukaan ei pysty hallitsemaan, mutta suunnitelmallisuudella ja taitavalla viestinnällä voi pyrkiä ilmaisemaan oman näkemyksensä oikeaan aikaan. Jälkikäteen väärin tietojen oikaisu voi olla jopa mahdotonta. (Juholin 2017, 15.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on prosessi, mihin liittyy useita tekijöitä. Viestintätilanteen onnistumiseen vaikuttavat sanoman lähettäjän ja vastaanottajan tiedot, taidot ja asenne. Merkitystä on luonnollisesti valitulla viestintäkanavalla sekä tilanteeseen liittyvillä mahdollisilla häiriötekijöillä. Ympäristön meluisuus, huonosti muotoiltu sanoma tai vaikkapa vastaanottajan keskittymisen herpaantuminen voivat häiritä viestin perillemenoaa tai estää sen sisäistämistä. Ihmiset voivat lähettää toisilleen tahallisia tai tahattomia viestejä verbaalisesti tai nonverbaalisesti eli sanallisesti tai sanattomasti. Sanojen ja lauseiden lisäksi ilmeet, eleet ja muu kehonkieli kertovat aina vastaanottajalle jotain. Itse viestintä tavallisesti luokitellaan tietoiseksi lähetetyksi sanomaksi tai viestiksi. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus 2020.)

Sama viesti toimitettuna eri kulttuuritaustaisille ihmisille tai eri kontekstissa voi tarkoittaa eri asioita. Sanallisen viestin sisällön ohella merkitystä on kulttuuriin sidotuilla viestinnän tavoilla. Viestintätilanteissa ei-kielellisillä viesteillä kuten ilmeillä, tauotuksilla, kosketusten tai katsekontaktin käytöllä on merkitystä. Onnistuakseen viestinnässä kannattaa tutustua vastapuolen kulttuuriin, mutta ymmärtää myös oman taustan ja kasvuympäristön vaikutukset. Omissa viestintätavoissa voi olla suomalaisiin käsityksiin tai vaikka oman maakunnan tapoihin liittyviä asioita, joita ei toisenlaisesta kulttuurista kotoisin oleva viestin vastaanottaja ymmärrä. (Isotalus 2013, 23–24.)

Kulttuurintutkija Edward T. Hall on jaotellut viestintää asiakeskeisiin ja kontekstikeskeisiin tyyleihin. Suomalainen kulttuuri voidaan luokitella näistä ensimmäiseen kuuluvaksi. Asiakeskeisessä tyylissä sanoilla ilmaistaan viestin merkityksellinen sisältö täsmällisesti ja suoraviivaisesti. Kehonkielellä tai tilanteen kontekstilla vain vahvistetaan sanallista ilmaisua. Suomea yhteisökeskeisemmät kulttuurit käyttävät enemmän kontekstikeskeistä kommunikointitapaa eli sanoilla kerrotaan vain osa tarinasta. Kontekstilla, kuten ympäristöllä, taustalla ja tilanteen osallistujilla on merkitystä kommunikoinnin lopputulokseen. Suomalaistyylinen suorapuheisuus voi olla jopa loukkaavaa tai henkilön aseman huomioimatta jättäminen hämmentävää. (Isotalus 2013, 23–24.) Asia- tai kontekstikeskeisyys ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys millekään viestijälle tai ryhmälle vaan viestintätyylit sekoittuvat tilanteista riippuen: virallisissa palaver-eissa ja sukujuhlissa käytetään varmasti erilaista tapaa viestiä.

Yksityishenkilöiden, työntekijöiden ja työyhteisöjen tulee oppia tulemaan toimeen yhä monimuotoisemman viestintä- ja kulttuuriympäristön kanssa. Globalisaatio ja digitalisaatio tuovat käytännössä koko maailman kätemme ja viestintämme ulottuville. Kulttuurien tunteminen helpottaa viestinnän onnistumista, mutta vähintään yhtä paljon on merkitystä uudella viestintä- ja kirjoittamisosaamisella. (Kallionpää 2014, 61.)

Kallionpää (2014) käsittelee artikkelissaan *Mitä on uusi kirjoittaminen? Uusien mediakirjoitustaitojen merkitys* kouluopetuksen muutoksen tarpeita. Digitalisointumisen, uudet tekniikat ja viestintäalustat sekä sosiaalisen median vaikutukset ovat muuttaneet ja tulevat muuttamaan kommunikoinnin ja viestinnän tapoja.

Kouluopetuksessa tulisi entistä enemmän panostaa uudenlaisten, entistä monimuotoisempien kirjoitustaitojen opetukseen. (Kallionpää 2014) Sama tarve heijastuu omankin näkemykseni mukaan koko ympäröivän yhteiskunnan viestintäosaamisen muu-tostarpeisiin.

Kallionpään (2014, 67) mukaan uuden kirjoittamisen ja viestintäosaamisen tarpeet voi tiivistää taulukon 1 mukaisesti

Tekniset taidot: Tekstien tuottaminen vaatii jatkuvasti kehittyvien laitteistoiden, muuttuvien sovellusten ja erilaisten verkkotoimintaympäristöjen hallintaa.

Multimodaaliset taidot: Tekstit koostuvat kirjoituksen lisäksi äänistä, kuvista, videoista tai muista merkityksiä välittävistä elementeistä. Luova suunnittelu ja esteettisyys korostuvat. Tähän liittyvät myös uusien tekstilajien tuottamistaidot.

Sosiaaliset taidot: Kirjoittaminen ei ole enää vain yksilötaito vaan ennen kaikkea sosiaalinen taito. Kirjoittaminen on usein aktiivista toimimista internetin osallisuuden kulttuurissa erilaisten yhteisöiden jäsenenä. Tekstiä tuotetaan välillä myös yhteisöllisenä prosessina.

Julkisuustaidot: Kirjoittaminen tapahtuu julkisesti internetissä. Tämä edellyttää kommunikointitaitoja, sosiaalisten käytäntöjen hallintaa, tekstien markkinointitaitoja ja erilaisten säännösten tuntemista.

Monisuorittamis- ja tietoisuustaidot: Tilannekeskeisen monisuorittamisen ja tietoisuustaitojen vuorottelun hallinta liittyy erilaisten uusien tekstilajien taitamiseen sekä verkkoympäristössä työskentelyyn.

Luovuustaidot: Luovuus on uuden kirjoittamisen keskeinen ominaisuus. Se tulee ilmi alati muuttuvien tekstilajien luovana tuottamisena ja yhdistelynä, sisäisesti motivoituneina luovina toimintatapoina sekä alati uutta etsivänä, leikkivänä ja uteliaana asenteena.

Taulukko 1. Uuden kirjoittamisen käsitteet lainattuna artikkelista *Mitä on uusi kirjoittaminen* (Kallionpää 2014, 67).

Kallionpään (2014) artikkelissa puhutaan kirjoittamistaidoista, mutta sisältö on sovellettavissa viestinnän kehittymiseen ja osaamistarpeisiin yleisesti.

Nykypäivänä ja tulevaisuudessa ei siis riitä, että osaa kirjoittaa tai puhua vaan menestyäkseen viestijänä pitää pystyä olemaan luova, sosiaalisesti taitava ja ”multitaskaaja”. (Kallionpää 2014, 67.)

Viestintä on kommunikointia. Latinankielinen kantasana *communicare* tarkoittaa tehdä yhteiseksi, yhdessä (Pikkarainen, 2020). Tämä kuvaa hyvin sitä, että viestintä on yhdessä toimimiseen liittyvää vuorovaikutusta, jolla luodaan yhteishenkeä ja mahdollistetaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Onnistuneella viestinnällä pystytään saavuttamaan parhaat tulokset henkilöstön sitouttamisessa ja motivoimaan yksilöitä sekä yhteisöä parempiin suorituksiin. Viestinnällä luodaan myös mielikuvia sekä organisaatiosta itsestään, sen henkilöstöstä ja johdosta. (Kekäläinen 2016.)

3.2 Viestintä ja lainsäädäntö

Organisaatioviestintä sinällään ei perustu mihinkään yksittäiseen lakiin, mutta viestinnässä on huomioitava useisiin eri lakeihin, asetuksiin, suosituksiin tai yhteisiin sitoumuksiin liittyviä seikkoja. Esimerkiksi Suomen perustuslaki ja siihen liittyvä sananvapaus sisältävät oikeuksia itsensä ja mielipiteidensä ilmaisuun ja tietojen vastaanottamiseen. Viranomaisten toiminnan julkisuusperiaate ja tiedotamisvelvollisuus asettavat vaatimuksia viranomaisille tiedon jakamisen suhteen ja toisaalta antavat yksilöille ja yhteisöille oikeuden ko. tietojen saamiseen. (Juholin 2017, 40.)

Lainsäädäntö antaa yksilöille oikeuksia, mutta myös velvollisuuksia tai rajoitteita. Suomen perustuslain mukaan jokaisella yksilöllä on sananvapaus (Suomen perustuslaki 731/1999, § 12). Se ei kuitenkaan kumoja työntekijän lojaalteetti- ja salassapitovelvollisuutta työnantajaa kohtaan (Työsopimuslaki 55/2001, § 1, § 4). Työntekijän on muistettava nämä seikat myös vapaa-ajallaan ja työsuhteen päätyttyä.

Valtion, kuntien sekä muiden julkisten toimijoiden viestintään vaikuttavat hallintolaki, kuntalaki, muut erityislait sekä valtionhallinnon viestintäsuositus. Yritysmaailman puolella merkitystä viestinnän kannalta on osakeyhtiö- ja arvopaperilailla ja tekijänoikeuksia sekä kuluttajansuojaa säätelevillä laeilla. Listattuja yhtiöitä säätelevät erinäiset viestintäohjeet ja *corporate governance* -suositus. Yksinkertaistettuna corporate governance tarkoittaa hyvää hallintotapaa eli organisaation johtamis- ja hallinnointijärjestelmää vastuineen, velvollisuuksineen ja omavalvointineen. Yhteistoimintalaki on yksi säännöstöistä, joka velvoittaa

yrittäjien tiedottamaan ja neuvottelemaan tietyssä järjestyksessä asioista, jotka olennaisesti vaikuttavat henkilöstön tehtäviin ja työoloihin. (Juholin 2017, 41.)

Tietojen käsittelyä ja samalla viestintää rajoittavat tietosuojalaki, työelämän tietosuojalaki, EU:n tietosuoja-asetus sekä muut henkilötietojen käsittelyyn liittyvät erityislait ja -säädökset. Edellä mainitut määräykset pakottavat organisaatiot suojaamaan erityisiä henkilötietoja huolellisesti. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020)

Lakien ja asetusten lisäksi viestinnässä on huomioitava hyvät tavat ja etiikka. Vastuullinen organisaatio ottaa huomioon sopivuuden rajat viestintää suunniteltaessa ja toteuttaessa. Viestinnän alalla on aikojen saatossa sovittu omia eettisiä periaatteita. Vuonna 2015 perustettu Viestinnän eettinen neuvottelukunta VEN on määritellyt suomalaiset Viestinnän eettiset ohjeet. Niiden mukaan tärkeimmät viestinnän periaatteet ovat: vuorovaikutus ja avoimuus, luotettavuus, rehellisyys sekä arvostus. Viestinnässä, kuten muillakin elämän alueilla, oma roolinsa on myös kirjoittamattomilla säännöillä, kulttuuri- ja toimintaympäristöllä ja jopa viestin välittämisen ajankohdalla. (Juholin 2017, 41–42.)

3.3 Organisaatioviestintä

Yritysmailmassa ja työyhteisöissä viestintää on perinteisesti pidetty organisaation tukitoimintona, mitä hoitaa johto tai viestintähenkilöstö ylhäältä päin. Tämän koulukunnan ajattelun mukaan viestinnän tehtävänä on ollut lähinnä tiedon ja ohjeistusten välittäminen. Tämän päivän organisaatioissa ei enää toimi tämä vanhakantainen ajatusmalli, että henkilöstöä pidetään pelkästään tiedottamisen objektina. Parempaan lopputulokseen päästään, kun viestintä on vuorovaikutuksellista toimintaa: hyödynnetään dialogia, kuunnellaan vastapuolta, arvioidaan ja tulkitaan asioita yhdessä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16–17.)

Suomalaista organisaatiokulttuuria on verrattu esimerkiksi ruotsalaiseen kulttuuriin. Karrikoidusti sanottuna edelleen suomalainen organisaatioviestintä on enemmän sitä, että johto tekee suunnitelmat ja päätökset itsekseen. Päätöksistä tiedotetaan sen jälkeen henkilöstölle. Ruotsalaisessa johtamismallissa työntekijät otetaan keskusteluun mukaan jo paljon varhaisemmassa vaiheessa.

Keskusteleva ruotsalainen kulttuuri ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johto tekisi edelleen tärkeimmät strategiset linjaukset tai luovuttaisi päätäntävällän toiminnan painopisteistä tai kehityskohteista henkilöstölle. Päätöksiä pohditaan ja muutoksia voidaan viedä eteenpäin esimiehen johtamana, systemaattisena prosessina. (Salminen 2020, 248–251.)

Uudessa johtamismallissa viestintäasiantuntijat toimivat yhteisöissä viestinnän ja kommunikoinnin organisaattoreina ja kehittäjinä, mutta osaavat huomioida sen, että organisaation jokaisella jäsenellä on oma tehtävänsä viestinnässä. Viestintä pitäisikin luokitella yhteisössä ydinprosessiksi, sillä se on olennainen osa organisaation johtamista ja menestymistä. Erityisesti muutoksen johtamisessa viestinnällä on merkittävä rooli. (Heiskanen & Lehtikoinen, 2010, 16–17.)

3.4 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on olennainen osa organisaatioviestintää. Tiedon jakamisen ja välittämisen lisäksi sitä tarvitaan yhteistyön onnistumiseen ja organisaation menestymiseen.

Organisaatio- tai yritysviestintä, kumpaa termiä haluaakaan käyttää, voidaan jaotella karkeasti ulkoiseen ja sisäiseen eli työyhteisöviestintään. Ulkoinen viestintä on organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa esiintymistä, tiedottamista ja vuorovaikutusta. Ulkoisella viestinnällä rakennetaan yrityskuvaa ja pyritään vaikuttamaan sidosryhmiin. Sisäinen viestintä on organisaation henkilöstön, luottamushenkilöiden sekä muiden sisäisessä toiminnassa mukana olevien henkilöiden ja ryhmien keskinäistä tiedon välittämistä, kommunikointia ja johtamista. (Soste 2020)

ProCom – Viestinnän ammattilaiset Ry on laatinut yhteisöviestinnästä seuraavan määritelmän: Yhteisöt ja yritykset eivät voi toimia ilman viestintää, se on välttämätöntä sidosryhmäyhteistyön kannalta. Hyvällä viestinnällä pystytään vaikuttamaan työssä viihtymiseen ja organisaation uudistumiskykyyn. Sillä voidaan osallistaa henkilöstöä suunnitelmiin ja päätöksentekoon tai vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöissä. (Juholin, 2017, 33; Procom 2019.)

ProComin mukaan vuorovaikutteisen yhteisöviestinnän tehtäviä ovat

- strategiatyön tekeminen
- havainnointi, tulkintojen tekeminen ja näiden pohjalta johtopäätösten tekeminen sekä kehittäminen
- organisaation olennaisten asioiden tunnetuksi tekeminen ja avaaminen sidosryhmille
- verkostojen hankkiminen ja ylläpitäminen sekä yhteydenpito
- yhteisön innostaminen, kannustaminen sekä opastaminen.

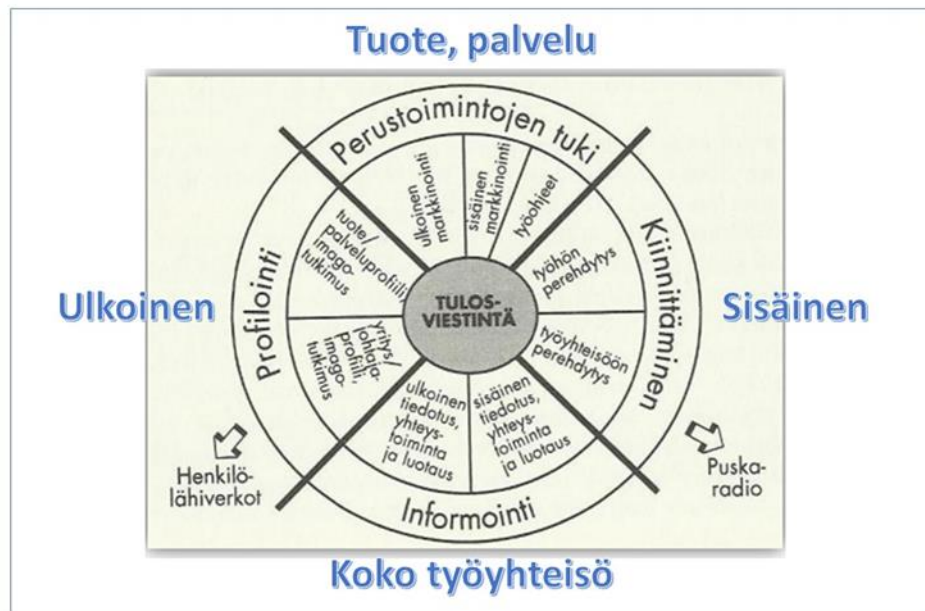
(Juholin 2017, 33; Procom 2019.)

3.5 Työyhteisöviestinnän muutos

Viestinnän periaatteet voivat olla pysyviä, mutta organisaatioiden ja viestinnän on pystyttävä reagoimaan nopeastikin toimintaympäristön muutoksiin. Korona Covid-19 -pandemia on muuttanut rajusti ihmisten käyttäytymistä ympäri maailmaa, yritysten toimintaympäristöä ja tapoja toimia. Kriisi on lisännyt viestinnän tarvetta. Samalla yritysten tavat toimia ovat vaatineet uudenlaista viestinnän organisointia: hajaantunut henkilöstö ja eristäytyneet sidosryhmät on tavoitettava entisen kasvokkaisviestinnän sijaan aiempaa enemmän etäyhteyksillä ja sähköisillä kommunikaatiovälineillä.

2020-luvulla yritykset ovat aivan uusien haasteiden edessä. Viestinnässä on ennakoitava entistä enemmän megatrendejä ja niiden vaikutusta. On seurattava ja ymmärrettävä, miten vaikkapa globalisaatio, ilmaston muutos, viestintämuotojen monimuotoistuminen ja viestinnän kohderyhmien hajaantuminen vaikuttavat viestinnän tarpeisiin. Entistä edistyneempi teknologia tuo lisää mahdollisuuksia, mutta samalla uhkia. Viestinnällä vaikuttamisen keinot ja väylät lisääntyvät. Tietomurrot yleistyvät, kyberrikollisten ja aktivistien määrä lisääntyy. Tietoa on entistä enemmän saatavilla. Turvallisen ja vastuullisen viestijän on entistä huolellisemmin ehkäistävä riskejä ja varmistuttava tietolähteiden luotettavuudesta. (Procom 2019.)

Vuosi 2020 on ollut poikkeuksellinen maailmanlaajuisesti korona Covid 19 -pandemian takia. Toimintaympäristön raju muutos on saanut myös viestinnän teoreetikot muokkaamaan käsityksiään viestinnän malleista. Yksi hyvä esimerkki on emeritusprofessori Leif Åbergin tulosviestinnän malli, jota on kutsuttu myös ”pizza-malliksi”.



Kuva 2. Tulosviestinnän malli. (Åberg 1998, 146). Alkuperäiseen kuvaan lisätty sinisellä tekstillä funktiomallin ulottuvuudet Åbergin esityksen (2004, 19) mukaan.

Alkuperäisessä pizzamallissa Åberg määritteli yritysviestinnälle neljä funktiota, joita yritys voi kontrolloida:

- *perustoimintojen tukeminen* eli viestintä, joka toimii operatiivisen toiminnan tukena ja markkinoinnissa
- *informointia* tarvitaan tiedon välittämiseen ja suhdetoimintaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa
- *profilointi* on pitkäjänteistä työtä yrityksen strategisen kuvan luomiseen, perusviestien ja imagon tutuksi tekemistä
- sosiaalistaminen tai *kiinnittäminen* on sisäistä viestintää, joilla perehdytetään organisaation tavat, toimintamallit sekä työtehtävät.

- *Viestinnässä on kuitenkin huomioitava myös viides ulottuvuus eli ihmisten sosiaalinen vuorovaikutus.* Yritys voi vain epäsuorasti vaikuttaa toimintatavoillaan ja esimerkiksi hyvällä maineellaan siihen, mitä puskaradiossa tai epävirallisissa verkostoissa yrityksestä viestitään. (Åberg 2020, 4–5.)

Lokakuussa 2020 Åberg esiintyi ProCom-päivässä ja esitteli uuden mallinsa (Procom 2019). Kyseessä oli muuttuneeseen toimintaympäristöön kehitetty ”Åbergin uusi pizza”, jonka pääviesti on se, että jos organisaatio muuttuu, on viestinnänkin muututtava. Mallin mukaan viestinnällä on erittäin merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen ja asioista on viestittävä entistä enemmän sekä sisäisesti että ulkoisesti. Alkuperäisessä yritys- tai pizzamallissa ulottuvuudet olivat sisältö eli tuote/palvelu versus koko työyhteisö ja suunnat eli kahtiajako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Uuden mallin ulottuvuudet liittyvät organisaatioon itseensä ja toimintaympäristöön. (Åberg 2020, 9, 11–12.)

Lyhyesti sanottuna organisaation on päätettävä tarvittavista muutoksista ja suunnattava transformaatioprosessinsa oikeaan suuntaan. Yhteisöllistämällä saadaan henkilöstö liikkumaan uusien mahdollisuuksien kanssa samaa päämäärää kohti. (Åberg 2020, 11.)



Kuva 3. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. (mukaillen Åberg 2020, 12.)

Merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallin mukaan uudenlainen viestintä on tavoitteellista ja aiempaa enemmän vuorovaikutteista ja sen voi jakaa neljään

kategoriaan: strategiseen, operatiiviseen, yhteisöllistävään ja luotaavaan viestintään (kuva 3). Viestinnän tehtävänä on sekä antaa että luoda asioille merkityksiä, Åbergin sanojen mukaan tuoda asioihin tolkkua. Viestinnässä vaikuttavat faktojen lisäksi tunteet. Kovien kriisien menestyjiä ovat olleet tuotekehittäjät ja muuttuneisiin asiakastarpeisiin vastanneet yrittäjät. Korona-kriisissä pärjäsivät siis ne, jotka pystyivät muuttamaan nopeasti omaa toimintamalliaan, kuuntelivat toimintaympäristöään ja ehkä siirtyivät kokonaan uudelle alalle. Yhteydenpito, myynti- ja välitystoiminta siirtyivät nopeasti verkkoon. (Åberg 2020, 7–8 ja 13.)

Åbergin sanomaa voisi tulkita niin, että viestinnän oli muututtava muun yhteiskunnan mukana ja pystyttävä luotaavalla viestinnällä vakuuttamaan asiakkaat uusista, uudistetuista tai uudella tavalla myytävistä tuotteista. Sitä ennen operatiivisella ja yhteisöllistävällä viestinnällä oli saatava organisaation prosessit sekä henkilöstö ohjattua kulkemaan haluttuun suuntaan. Strategisella viestinnällä todennäköisesti informoitiin kaikkia sidosryhmiä organisaation muuntumiskyvystä sekä mahdollisesti kirkastetuista toimintamalleista, missiosta, visiosta ja niin edelleen.

Työyhteisöviestintä kaiken kaikkiaan on muuttunut merkittävästi viime aikoina. Ylhäältä alaspäin tiedottamisen sijaan voidaan puhua vuorovaikutuksesta, keskusteleavasta kulttuurista ja yhdessä sopimisesta. Viestintää tarvitaan toiminnan muun muassa resurssien ylläpitoon, suunnitteluun, työyhteisön oppimiseen ja kehittämiseen. Viestintä on oleellinen osa strategista johtamista ja se on yrityskulttuurin keskiössä. Vastuu viestinnästä voi olla johdolla, mutta työyhteisöviestinnän onnistuminen on koko työyhteisön vastuulla. Kaikilta työyhteisön jäseniltä vaaditaan viestintätaitoja. Viestinnän sisältöjen lisäksi tulisi hallita monenlaisia viestinnän tapoja ja foorumeita. Yhteisön keskinäistä viestintää ei voi ulkoistaa ja jokainen pystyy osaltaan vaikuttamaan sen onnistumiseen. Viestintäprosessin olennainen osa on myös vaikuttavuuden seuranta ja arviointi. (Työturvallisuuskeskus 2016, 4–5.)

4 Sisäinen viestintä

4.1 Sisäinen viestintä ja sen tavoitteet

Sisäinen viestintä on käsitteenä vakiintunut, kenties jo vanhakin, mutta senkin on kehityttävä paitsi organisaation oman, myös ympäröivän maailman kehityksen ja trendienkin mukana. Viestintäosaamista ja -kulttuuria organisaatiossa voi kehittää, kuten mitä tahansa muuta toiminnan osa-aluetta: analysoidaan nykytila, valitaan kehityskohteet ja laaditaan toimintasuunnitelma. Sisäinen viestintä ei ole määräaikainen projekti vaan jatkuvaa parantamista vaativa prosessi. (Kekäläinen 2016.)

Constantin ja Constantin Baiasin (2014) mukaan ei riitä, että organisaatio on osannut määritellä hyvin tehtävänsä, ohjeensa, arvonsa ja strategiansa. Sen pitää onnistua viestinnällään saattamaan ne henkilöstönsä tietoisuuteen ja ymmärtämään ne haluamallaan tavalla. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä voidaan rakentaa toimiva yrityskulttuuri, missä kaikki organisaation jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen puolesta, toinen toistaan tukien.

Perinteinen merkitys sisäiselle viestinnälle lienee asioista tiedottaminen organisaation sisällä. Laajemmin ja modernimmalla tavalla tarkasteltuna sillä on paljon muitakin tehtäviä ja tavoitteita. Hyvin hoidetulla viestinnällä motivoidaan, sitoutetaan ja kehitetään henkilöstöä sekä yhteisöä. Opinnäytetyöhön liittyvää tutkimustyötä tehtäessä havaittiin puhuttavan sisäisen viestinnän lisäksi esimerkiksi hyvinvointiviestinnästä, mikä kertoo viestinnän vaikutuksesta sen kohteena ja vuorovaikutteisena osapuolena olevaan henkilöön. Termi on kohtalaisen uusi ja sen sisältöä selvitettiin hieman tarkemmin sisäisen viestinnän lajien yhteydessä.

Sisäinen viestintä on organisaation tai ryhmän sisäistä vuorovaikutusta. Sitä tapahtuu suullisesti, kirjallisesti ja sähköisesti, jopa kehon kielellä. Ihmiset ovat yhteyksissä kokouksissa, koulutuksissa, tauoilla, sähköposteissa ja lukuisilla muilla tavoilla. Kun kommunikointi toimii ja tieto kulkee organisaatiossa riittävän avoimesti ja saavuttaa kohteensa oikeaan aikaan, on henkilöstöllä mahdollisuus keskittyä ydintehtäväänsä. Toimiva sisäinen viestintä toimii motivaattorina ja kannustaa henkilöstöä antamaan parhaansa. Tämä luonnollisesti auttaa yritystä

saavuttamaan strategisia tavoitteitaan ja vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Käläinen 2016.)

Jokainen organisaatio asettaa tavoitteet omalle sisäiselle viestinnälleen, mutta esimerkiksi jo aiemmin mainitusta Åbergin tulosviestintämallista on luettavissa hyvin selkeät ja maanläheiset tavoitteet: sisäinen markkinointi, työhön ja työyhteisöön perehdytys, sisäinen tiedottaminen, yhteistoiminnan mahdollistaminen ja luotaus (Åberg 2020, 4–5). Vähintään nämä tavoitteet olisi hyvä asettaa organisaation sisäisen viestinnän ohjaaviksi tekijöiksi.

Tiedottaminen tai informointi on yksi viestinnän perustehtävistä. Sen tiivistetty tarkoitus on tiedon tuottamista ja toimittamista oikeisiin paikkoihin organisaation sisällä ja ulkopuolella. Suunnitelmalliseen tiedon välittämisen prosessiin kuuluvat sisällöt, periaatteet, käytännöt, henkilöt ja kanavat. Tänä päivänä kanavat voivat olla hyvinkin monipuolisia sähköisiä alustoja. Informaation jakaminen voi olla yksisuuntaista ja neutraaliakin, mutta sitä tekevän tahon tulee olla tietoinen kohderyhmänsä tarpeista ja odotuksista. Tämä edellyttää ajankohtaisten asioiden, toimintaympäristön ja sidosryhmien tutkimista ja kuuntelemista. (Juholin, 2017, 48.) Työpaikkaan ja työtehtäviin liittyvien sekä muiden organisaatiolle tärkeiden asioiden tiedottaminen henkilöstölle on merkittävä ja haasteellinenkin tehtävä, joka ei saisi jäädä muiden ns. ylevämpien viestinnän tehtävien varjoon.

Muita viestinnän strategisia tehtäviä ovat johtamisen ja esimiestyön hoitaminen, organisaation tavoitteista ja strategiasta viestiminen, työyhteisö- ja päivittäisviestinnän hoitaminen, yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin kehittäminen, maineen ja imagon rakentaminen, myynnin ja markkinoinnin tukeminen sekä vaikuttamistyö. (Juholin 2017, 47–50.)

4.1.1 Johtamisviestintä

Organisaatioiden viestinnästä puhuttaessa vilahtelee paljon erilaisia termejä ja yksi niistä on johtamisviestintä. Käsitteenä johtamisviestintä ei ole aivan yksiselitteinen ja siinä voi nähdä yhtymäkohtia sekä periaatteita useista eri tutkimusnäkökulmista. Johtamisviestintää tarkasteltaessa siihen voidaan liittää käsitteitä yritysviestintä, organisaatioiden viestintä, diskurssien tutkiminen ja

johtamistutkimus. Yritysviestinnän tutkimuksessa painopiste on ollut siinä, miten viestintää on organisaatiossa suunniteltu, järjestetty ja toimeenpantu. Tutkittaessa organisaatioiden viestintää ja diskursseja kyse on siitä, mikä vaikutus itse viestinnällä on organisaation toimintaan tai johtamiseen. (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009; Cooren 2015; Hirsto & Porttikivi 2019, 68–69.)

Johtamisviestintä on keskeinen osa johtamista. Hirsto ja Porttikivi (2019, 70) ovat artikkelissaan *Johtamisviestintä digitaloudessa* tiivistäneet johtamisviestinnän 1) viestinnän teoiksi, joilla on pyrkimys vaikuttaa ihmisten ajatuksiin tai tekoihin, 2) johtajan asemassa olevan henkilön vaikuttavuutta, tehokkuutta tai esimerkiksi suhteiden luomista tavoittelevaksi viestinnäksi ja 3) määrätietoiseksi ja tavoitteelliseksi johtajuuskuvan luomiseksi.

Ilman viestintää ja kommunikointia on mahdotonta johtaa. Johtamisviestinnässä tietoa tuotetaan, jaetaan, analysoidaan ja vastaanotetaan kaksisuuntaisesti, yhdessä ryhmän kanssa. Viestintää käytetään management-tyylisesti toiminnan johtamiseen, suunnan näyttämiseen, delegointiin, asioiden ja ihmisten tekemisten koordinointiin ja toisaalta leadership-näkökulmasta ihmisten johdatteluun, motivointiin, sitouttamiseen, kannustamiseen ja ymmärryksen lisäämiseen. (Niinikoski 2010, 6, 10–13.)

Johdolla ja ennen kaikkea johtoryhmillä on erittäin merkittävä rooli organisaation tiedon hallinnassa ja sen luovuttamisessa. Johtoryhmässä ja -tasolla on eniten tietoa sekä yrityksen nykytilasta että tulevaisuuden suunnitelmista. Johtoryhmien ratkaisut ja päätökset vaikuttavat sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Johtoryhmätason viestinnälle paineita ja osaamisvaatimuksia luo muun muassa se, että viestintää tulee osata hoitaa yksilö-, yksikkö- ja jopa konsernitasolla. Strategisista asioista viestiminen on ylimmän johdon vaativa tehtävä. Tulevaisuuden ennakointi, talouden ja toiminnan suunnittelu sekä näistä asioista tiedottaminen ovat osa johtoryhmän viestintätehtävää. Muita tehtäviä voivat olla ajankohtaisiin asioihin reagoiminen ja esitettyihin kysymyksiin vastaaminen, vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa sekä palautteen antaminen yksilöille tai yhteistyötahoille. Tiedon välittämistä sekä vuorovaikutusta organisaation jäsenten kanssa helpottaa

viestintäperiaatteiden laatiminen ja julkistaminen. Periaatteissa voidaan linjata julkiset ja salaiset asiat, miten niistä viestitään ja mitkä ylipäänsä ovat johtoryhmän pääsääntöiset toimintaperiaatteet. Viestintäperiaatteet selventävät henkilöstölle esimerkiksi sen, mistä asioista voi odottaa tietoa ja mitkä asiat käsitellään muissa foorumeissa. (Juholin 2017, 133–134.)

4.1.2 Esimiesviestintä

Esimiesviestintä tässä tapauksessa tarkoittaa lähiesimiehen viestintää. Yksittäisen työntekijän kannalta lähiesimiehen viestintäosaaminen on erittäin tärkeää. Yleisimpiä syitä työpaikan vaihtamiseen tänä päivänä on esimiehen johtamis- ja viestintäosaaminen, tai sen puute. (Juholin 2017, 135.) Kokenut ja fiksu esimies osaa huomioida johtamisessa ja viestinnässä viestin vastaanottajan ominaisuudet. Ihmiset ovat erilaisia ja luonnollisesti myös asioiden ja informaation vastaanottamisessa ja käsittelytavoissa on eroja. Kaikille ei kannata viestiä asioista samalla tavalla. (Salminen 2020, 252.)

Esimiehen tehtävänä on toimia yhdyslinkkinä oman työyhteisönsä ja sen toimintaympäristön sekä sidosryhmien välillä. Esimiehen kommunikointi- ja viestintätavalla on merkittävä vaikutus yksikön ilmapiiriin, yhteistyökykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Osaava ja innostava pomo muistaa esimiesroolinsa joka tilanteessa ja saa henkilöstönsä puhaltamaan yhteiseen hiileen. Esimiehen tulee osata olla läsnä ja viestiä kasvokkain, mutta viestintää tulee pystyä hoitamaan myös useilla eri foorumeilla ja kanavilla samaan aikaan. Esimiesviestintä alkaa rekrytoinnista ja työkaaren aikana siihen sisältyy päivittäisviestinnän lisäksi esimerkiksi perehdyttämiseen, tavoitteisiin & tuloksiin, työuraan tai koulutukseen, strategiaan asioihin tai kehittämistoimintaan liittyviä viestintätilanteita. Tilanteet voivat olla fyysisiä tai sähköisiä kokouksia, kohtaamisia, tiedottamisia, ohjeistuksia, määräyksiä tai vaikkapa työhyvointipäiviä. Kehittävän palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksi esimiehen vastuullisista tehtävistä. (Juholin 2017, 134–136.)

4.1.3 Muutosviestintä

Tämän päivän yritysten ja organisaatioiden on oltava valmiita sopeutumaan ja muuttumaan jatkuvassa myllerryksessä olevan toimintaympäristön mukana. Muutosviestintää tarvitaan johtamaan henkilöstöä vanhasta uuteen malliin tai toimintatapaan. Strategioiden tai uusien toimintatapojen jalkauttaminen ei onnistu ilman hyvin suunniteltua viestintää. (Myllymäki 2018, 67.)

Muutosprosessi tuskin koskaan etenee ilman jonkinasteista muutosvastarintaa. Sitä syytetään usein muutoksen epäonnistuessa, mutta itse muutosvastarintahan ei pysty mitään pilaamaan. Epäonnistumisien takaa löytyy yllättävän usein väliportaana johdosta kumpuava oman aseman menettämisen pelko. Toinen vastahakoinen ryhmä usein on perustyötä suorittava henkilöstö, joka on päässyt vähiten osallistumaan muutosprosessin suunnitteluun. (Heiskanen & Lehkoinen, 2010, 56–57.) Tyypillistä on, että positiivinen tai negatiivinen ajattelu sekä muutoshalu tarttuvat ja leviävät työyhteisössä. Johdon tulisikin panostaa avoimeen viestintään ja pyrkiä herättämään positiivisella sekä konkreettisiin tavoitteisiin tukeutuvalla vuorovaikutuksella henkilöstön kiinnostus. Avainhenkilöiden saaminen muutoksen puolestapuhujiksi helpottaa muutoksen eteenpäin viemistä, kun he voivat valaa muulle ryhmälle uskoa tulevaisuuteen. (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 59–60.)

Myllymäen (2018, 67) mukaan tärkeimmät ohjeet muutosviestijälle ovat:

1. viesti riittävän ajoissa
2. muutosviestinnän on oltava selkeää
3. perustele, taustoita ja kerro faktat muutoksen tarpeellisuudesta
4. kerro myös riskienhallinnan toimista muutoksessa
5. anna tilaa ja aikaa vuorovaikutukselle, osallistumiselle ja luopumisen tuskalle
6. viesti ytimekkäästi, totuudenmukaisesti ja kohderyhmän kielellä, vältä jargonia tai kliseitä
7. kerro mitä muutoksella tavoitellaan ja minkälaiseen tulevaisuuteen sillä on tarkoitus päästä. Innosta muutokseen, mutta älä liioittele.

Muutosviestinnän tarkoituksena on kertoa henkilöstölle mikä muuttuu ja miksi muutosta tarvitaan. Yhtä tärkeä tavoite on henkilöstön osallistaminen, sitouttaminen sekä heidän ammattiosaamisensa hyödyntäminen muutoksessa. Onnistunut muutosviestintä on ennakoivaa, kehittävää sekä inhimilliset tunteet huomioivaa. Taitavalla muutosviestinnällä pystytään säilyttämään työmotivaatio, luottamus sekä hyvä työilmapiiri haastavissakin muutostilanteissa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–21.)

4.1.4 Kriisiviestintä

Vaikea, mutta toisinaan välttämätön organisaatioviestinnän laji on kriisiviestintä. Yritys voi joutua kriisitilanteeseen esimerkiksi toimintaympäristön tai sidosryhmien yllättävien muutosten takia. Kriisiin voi johtaa myös organisaation omat huonot päätökset tai epäonnistuneet muutosprosessit. Kriisi ei välttämättä tapahdu yhtäkkiä vaan siihen päädytään tilanteen kehityttyä jonkin aikaa. Kyseinen kehityskulku tai tapahtuma hankaloittaa organisaation toimintaa ja laatua merkittävästi. Pahimmillaan se voi johtaa jopa toiminnan lopettamiseen. Kriisijohtamisessa voidaan erottaa kolme eri vaihetta: kriisiin varautuminen (esimerkiksi riskien arvioinnilla ja laatimalla kriisiviestinnän ohjeet), kriisin aikana toimiminen sekä jälkihoito. (Juholin 2017, 251–252.)

Myllymäki (2018, 27) painottaa muutosviestinnän oppaassaan, että ”kriisiviestintä ja -johtaminen ovat viestinnän ja johtamisen alalajeja, joihin konditionaali ei kuulu”. Tämä tarkoittaa sitä, että informaation ja tarvittaessa käskyjen tulee olla selkeitä eivätkä ne saa jättää vaihtoehtoja vastaanottajalle.

Haitalliset tapahtumat eivät välttämättä pääse kriisiytymään, mikäli yrityksessä on varauduttu, analysoitu riskejä ja laadittu toipumissuunnitelmat vaihtoehtoisten skenaarioiden varalle. Johdon ja viestinnän asiantuntijoiden tulisi koko ajan skannata toimintaympäristön muutoksia ja huolehtia organisaation brändistä sekä yrityskuvasta. Kriisi voi eskaloitua jonkin äkillisen tapahtuman tai ulkoisen sysäyksen myötävaikutuksesta ja siihen on voinut vaikuttaa pidemmän aikaa esimerkiksi huono johtaminen tai huono ilmapiiri. Kriisiviestinnän keinoilla pyritään minimoimaan kriisin kielteiset vaikutukset. Vaikka riskienhallinnasta ja kriisiviestinnästä puhutaankin usein samassa yhteydessä,

eivät riski ja kriisi ole sama asia. Riskin toteutuminen, kuten onnettomuus tai vahingonteko ei välttämättä ole vielä kriisi. Vahingosta seuranneet tapahtumat ja sen mukanaan tuoma negatiivinen julkisuus voivat johtaa organisaation kriisiin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 154–156.)

Kriisiviestintää ohjaavat organisaation arvot, eettiset sekä muut ohjeet, kuten muutakin viestintää. Hyvin laadittu kriisiviestintäsuunnitelma helpottaa toimintaa ja toipumista kriisin kohdatessa. (Juholin 2017, 258.)

4.1.5 Talousviestintä

Talousviestintä on myös yksi olennainen viestinnän laji yrityksessä, silläkin on sekä sisäisiä että ulkoisia funktioita. Sisäisen talousviestinnän tavoitteena on tuottaa tarvittavaa informaatiota johdolle, tukea liiketoimintoja ja henkilöstön talousosaamista, tuottaa ajantasaista tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta sekä vahvistaa omalta osaltaan yrityskulttuuria. Ulkoisella talousviestinnällä vastataan viranomaisten tai rahoittajien vaatimuksiin ja rakennetaan yrityksen profiilia, mainetta, yritys- sekä työnantajakuva. Sillä voidaan myös herätellä sijoittajien kiinnostusta ja kasvattaa uskottavuutta tietyissä sidosryhmissä. (Harsu 2020, 8.)

Talousviestinnän tehtävänä on esittää lukujen ja kuvaajien muodossa organisaation onnistumiset ja kehittämiskohteet takautuvasti. Toisaalta talouden viestinnällä pyritään arvioimaan ja ennustamaan tulevaisuuden näkymiä sekä tarjoamaan faktoja päätöksen teon tueksi. (Harsu 2020, 8.) Talousviestinnän haasteena voi olla laajan numeerisen tietomäärän tiivistäminen ja saattaminen vastaanottajaansa kiinnostavaan ja puhuttelevaan muotoon (Juholin 2017, 212). Talousviestinnän sisältöä ja välineitä on valikoitava kohderyhmän mukaan. Kun viestinnän kohteena olevia sidosryhmiä ovat esimerkiksi organisaation henkilöstö, johto ja hallitus, omistetut yhtiöt tai omistajat/sijoittajat, rahoittajat, media, asiakkaat, viranomaiset ja muu yhteistyöverkosto, on selvää, että kaikille ole tarpeellista tai mahdollistakaan viestiä samalla aineistolla. (Harsu 2020, 14.)

4.1.6 Vastuullisuusviestintä

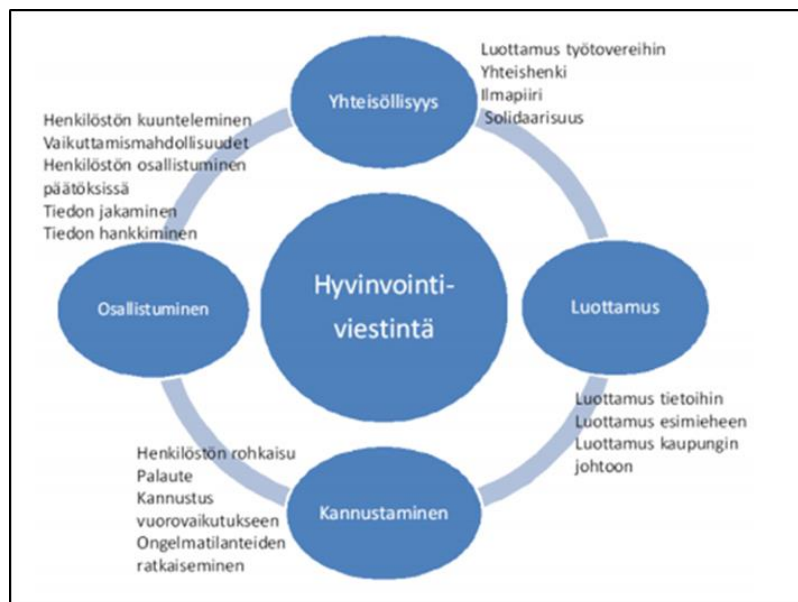
Tänä päivänä vastuullisuus taitaa olla yksi yritysmaailman kuumimmista trendeistä tai ainakin siitä tunnutaan puhuttavan joka puolella. Ympäristöystävällisyys, ekologisuus, taloudellisuus, eettisyys, turvallisuus ja monet muut ns. pehmeiksi luokitellut arvot ovat vallanneet tilaa mediasta ja yritysviestinnän palstoilta. Vastuullisuusviestintä ei saisi kuitenkaan olla pelkkää sanahelinää vaan sen tulisi kertoa organisaation aidoista arvoista, teoista ja valinnoista. Vastuullisuus on myös toimimista tai kantaa ottamista organisaation mielestä arvokkaiden asioiden puolesta. Organisaation hyvistä teoista tai panostuksista kannattaa viestiä rohkeasti, selkeästi ja systemaattisesti. Aidosti vastuullinen toiminta näkyy yrityskulttuurissa ja silloin siitä on koko henkilöstön helppo viestiä, muidenkin kuin viestinnän ammattilaisten. (Kurittu 2019.)

Yksi vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän puolestapuhuja ja edistäjä on Suomalaisen työn liitto, joka on myöntänyt myös Honkalampi-säätiölle oikeuden käyttää yhteiskunnallisen yrityksen merkkiä. Yhteiskunnallisten yritysten on kriteerien täyttämiseksi oltava vastuullisia, yhteiskuntavastuuta kantavia, kestävästä kehitystä edistäviä ja toimintansa tuottoja yhteiseen hyvään käyttäviä toimijoita. (Suomalaisen työn liitto, 2020) Vastuullisesta toiminnasta kannattaa viestiä. Varsinkin tällaisena epävarmuuden aikana, koronakriisissä, vastuullisuusviestinnällä voidaan paitsi parantaa yrityskuvaa tai imagoa, myös luoda uskoa tulevaan henkilöstön ja sidosryhmien keskuudessa.

4.1.7 Hyvinvointiviestintä

Hyvinvointiviestintä on käsitteenä vielä uusi ja vähän tunnettu. Pekkola, Pedak & Aula ovat julkaisseet hyvinvointiviestinnästä tehdyn tutkimuksen vuonna 2013. Tutkimuksen mukaan viestintä on yksi työhyvinvoinnin peruspilareista: hyvin hoidettuna sisäinen viestintä tukee henkilöstön hyvinvointia ja horjuessaan viestintä voi vaikuttaa työhyvinvointiin haitallisesti. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 7.)

Tässä kuntaorganisaation työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa on johdettu hyvinvointiviestinnän malli (kuva 4), jossa kuvataan työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä viestinnän asioita. Mallin mukaan nuo osa-alueet ovat yhteisöllisyys, luottamus, kannustaminen ja osallistuminen. Hyvinvointiviestinnän malli ei missään nimessä kata koko työhyvinvoinnin sisältöä vaan keskittyy nimenomaan viestinnän vaikutuksiin työhyvinvoinnin kehittymisessä. Työhyvinvointia voi tässä tapauksessa kuvata viestinnän kehänä, minkä kaikki osa-alueet vaikuttavat kokonaisuutena henkilöstön hyvinvointiin. (Pekkola ym. 2013, 50–51.)



Kuva 4: Hyvinvointiviestinnän malli. (Pekkola ym. 2013, 50.)

Työyhteisöviestintä 2010 –hankkeessa tutkittiin viestintää 2000-luvun organisaatioissa, tietoperäisissä työyhteisöissä. Tutkimuksen mukaan viestintää ei tulisi käsitellä enää erillisenä funktiona vaan osana työyhteisön kaikkea tekemistä ja olemista. Pekkolan ym. 2013 tutkimuksen tapaan tässäkin todetaan viestinnällä olevan vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja toisin päin. Työntekijät muokkaavat koko ajan omalla viestinnällään ja tekemisillään paitsi työtä, myös organisaation viestintää, imagoa ja mainetta. Tutkimuksessa syntyneen työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaan isojen asioiden jakamisella, oikea-aikaisella tiedon välittämisellä, tunnelmalla, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla, yhdessä tekemisellä ja viestintäfoorumien hyödyntämisellä eli työyhteisöviestinnällä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Näissä asioissa onnistumisen seurauksina on nähty muun muassa

ymmärryksen, arvostuksen tunteen, sitoutumisen sekä yksilöiden ja yhteisön osaamisen lisääntymistä. (Juholin, 2007, 89–90.) Hyvinvointiviestintä on Työyhteisöviestintä 2010-hankkeen tuloksien yhteydessä varsin kuvaava käsite.

4.1.8 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän hoitamiseen on tänä päivänä paljon erilaisia kanavia ja välineitä. Vahvoja, välittömiä viestinnän välineitä ovat kasvokkaisuviestintä, esimiesalaiseskustelut, tiimi- ja ryhmätyöt, kokoukset, koulutukset, palaverit, kollegaviestintä sekä palautekäytännöt. Välillisiksi, edellä mainittuja välineitä tukeviksi voisi luokitella erilaiset sähköiset kanavat, kuten esimerkiksi sähköpostin, intranetin, some-kanavat ja sähköiset työskentely- tai keskustelualustat. Sähköisten välineiden lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi tiedotteita, henkilöstölehtiä, ilmoitustauluja ja tiedotustilaisuuksia. (Kuntaliitto 2013, 41.)

Viestinnän kokonaisuus muodostuu siis useista eri kanavista ja välineistä. Erilaisilla viestinnän keinoilla ja kanavilla voidaan vaikuttaa siihen, että kaikille työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus saada tarvitsemansa tieto ja osallistua vuorovaikutukseen. Kasvokkaisuviestintä ja dialoginen lähestymistapa sopii parhaiten tilanteisiin, missä halutaan ottaa huomioon useita eri näkökantoja. (Kuntaliitto 2013, 42.)

Digiaika on siirtänyt perinteiset ilmoitustaulut sähköisille alustoille, kuten intranettiin. Samoin johtamisviestintää on siirretty etäyhteyksien avulla tai videoilla hoidettavaksi. Johto ja asiantuntijat chattaavat ja bloggaavat. Sähköpostilla saadaan tietoa siirrettyä nopeasti paikasta paikkaan. Perinteiset viestinnän keinot siis väistyvät pikkuhiljaa digitaalisten välineiden myötä, mutta edelleen esimerkiksi henkilökohtaisilla kohtaamisilla on paikkansa vuorovaikutuksen ja luottamuksenkin luomisessa. Uusilla järjestelmillä ja sovelluksilla voidaan tehostaa ja helpottaa tiedon käsittelyä, mutta kaikkea ei voi ottaa käyttöön eikä välineitä voi olla käytössä liian paljon. Hyvin suunniteltu viestintäinfrastruktuuri pelastaa organisaation tietotulvalta, tiedon pirstaloitumiselta sekä varmistaa sen, että tieto on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Uudenlaisten medioiden ja tekniikoiden

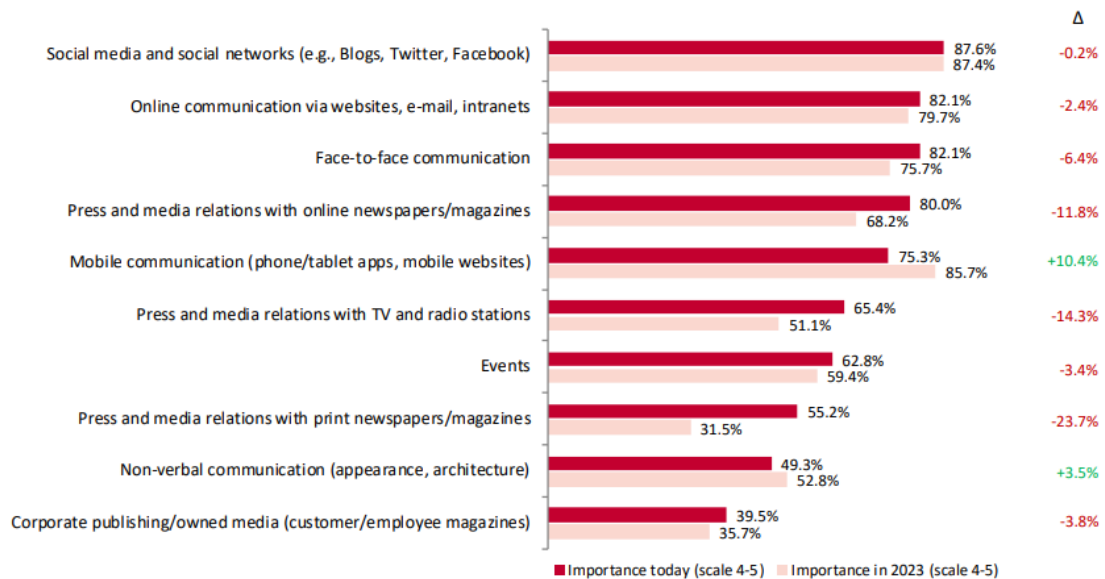
käyttö vaatii organisaatiolta niiden käytön osaamisen lisäksi myös lainsäädännön, tietoturvan ja tietosuojan huomioonottamista. (Juholin 2017, 129–130.)

Uudet sähköiset kanavat ja välineet antavat uudenlaisia osallistumisen mahdollisuuksia. Työn tekeminen ja yhteisöllisyys ei ole enää niin paljon aikaan tai paikkaan sidottua kuin aiemmin. Uusien systeemien tai työntekemisen tapojen oppiminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys kaikille. Organisaation on panostettava koulutuksiin ja ohjeistuksiin varmistaakseen tietotaidon kaikille jäsenilleen. (Kuntaliitto 2013, 49.) Hyvä esimerkki digitalisoitumisen vaikutuksista on puhelinlaitteen ja sen käytön muutos. Puhelin on muuttunut puheviestinnän mekanismista älylaitteeksi, minkä avulla voi helposti käyttää sähköpostia ja erilaisia viestintäalustoja sekä sovelluksia paikasta riippumatta.

European Communication monitor 2020 –kyselyyn vastasi 2 342 viestinnän ammattilaista 44 eri maasta. Kyselyssä selvitettiin muun muassa yritysten viestintään liittyviä eettisiä haasteita, kyberturvallisuutta, strategisia kysymyksiä, viestintäkanavia sekä osaamiseen liittyviä tarpeita ja vaatimuksia. Kysyttäessä, mitä välineitä pidettiin tärkeimpänä sidosryhmille ja yleisölle viestittäessä nyt ja vuonna 2023, yli 87 % vastaajista piti sosiaalista mediaa tärkeimpänä viestintävälineenä nyt ja arvioi sen samalle tasolle myös vuonna 2023. Muut online-välineet, kuten nettisivut, sähköposti ja intranet ylsivät lähes samalle tasolle, mutta niiden merkitys näyttäisi hieman laskevan tulevana vuosina. Kasvokkaisviestinnän osuus nähtiin vielä vuonna 2020 kolmanneksi tärkeimpänä kanavana (yli 82 % vastanneista). Vuoteen 2023 kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkityksen uskotaan vähenevän huomattavasti, samoin näyttää käyvän media-viestinnälle (radio, tv ja lehdet). Mobiililaitteilla tapahtuva viestintä nähtiin voimakkaasti kasvavana alueena. (European Communication monitor 2020, 77.)

Importance of communication channels and instruments today and in the future: Mobile communication is advancing fast; media relations is on the downturn

Perceived importance for addressing stakeholders, gatekeepers and audiences in 2020 and in 2023



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2020 / n = 2,286 communication professionals. Q16: How important are the following methods in addressing stakeholders, gatekeepers and audiences today? In your opinion, how important will they be in three years? Scale 1 (Not important) – 5 (Very important). Frequency based on scale points 4-5.

77

Kuva 5. Viestintäkanavien merkityksen muutos tänään ja tulevaisuudessa (European Communication Monitor 2020, 77).

Tutkimuksen tulos vahvistaa sen mikä näkyy myös omassa työssä ja suomalaisessa viestintäkulttuurissa ylipäänsä: digitaalisuuden ja online-toiminnan määrä ja vaikutus kasvaa koko ajan (kuva 5). Älylaitteiden käyttö lisääntyy ja monipuolistuu. Staattisemman median, kuten lehtien ja tiedotteiden käyttö vähenee, kun osallisuuden ja ajantasaisemman tiedon mahdollisuudet lisääntyvät.

4.2 Viestinnän toimintaedellytyksiä ja haasteita

Viestintä, samoin kuin yritysmaailman koko toimintaympäristö on ollut hurjassa muutосkierteessä koko 2000-luvun ajan. Kuten aiemmin jo tässäkin työssä on mainittu, viestintäammattilaisten osaamisvaatimukset ovat laajentuneet ja kasvavat koko ajan. Viestinnän monikanavaisuus ja yleisön monikulttuurisuus edellyttävät yhä laajemman osaamisen hallintaa. Rutiininomaisen kirjoitus- ja tiedottamistyön sijaan viestinnällä on tänä päivänä tärkeä strateginen asema.

Viestinnän ammattilaisia tarvitaan edelleen, mutta toisaalta tämän päivän viestintä on koko organisaation kattava osaamisalue. Organisaatioviestintää pitää myös aktiivisesti kehittää. (Juholin 2017, 59–60.)

Päävastuu viestinnästä kuuluu johdolle. Esimiehillä on vastuu ja velvollisuus huolehtia omien yksiköidensä ja vastuualueidensa tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta. Johdon ja esimiesten tehtävänä on esimerkillään ja viestintäosaamisellaan pystyttävä luomaan henkilöstölle luottamusta, sitoutumista ja luovuutta ylläpitävä ilmapiiri. Viestin sisällön tulee olla niin hyvin muotoiltu ja jalkautettu, että informaatio muuttuu toimiviksi prosesseiksi ja tehokkaaksi toiminnaksi. Organisaation arvot, tavoitteet ja strategia on saatettava henkilöstön tietoisuuteen puhumalla samaa kieltä vastaanottajien kanssa. (Kuntaliitto 2013, 11–12, 15.)

Johdon ja esimiesten rinnalle viestinnän näkökannalta tärkeään rooliin ovat nousseet asiantuntijatyötä tekevät ammattilaiset. Asiantuntijoiden rooliin usein kuuluu etsiä ja tuottaa uutta tietoa itseohjautuvasti. Viestinnän digitalisaation myötä tekstin, kuvan, äänen ja muiden elementtien tuottaminen ja muokkaaminen ei ole enää sidottu vain tiettyihin järjestelmiin, aikaan tai paikkaan. Asiantuntijoiden ja tietoperustaista työtä tekevien tiedon ja osaamisen jakaminen erilaisilla viestintäfoorumeilla on tänä päivänä helppoa ja arkipäiväistä. Tietotyöntekijät ja asiantuntijat ovat useimmiten aktiivisessa roolissa tiedon jakamisessa, samalla he joko välittömästi tai välillisesti toimivat organisaation ”kasvoina” ja maineen rakentajina. Hyvin tai huonosti hoidettu viestintä tässäkin tapauksessa heijastuu sekä sisäiseen toimintaan että ulkoiseen asiakas- tai sidosryhmäkokemukseen. (Työturvallisuuskeskus 2016, 10–11.)

Organisaation tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja viestintä ei voi olla pelkästään viestintähenkilöstön vastuulla. Johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden lisäksi jokaisen henkilöstön jäsenen on tiedostettava oma roolinsa viestinnässä. Oman vastuualueen asioista tai vaikkapa havaituista epäkohdista on jokaisen pystyttävä viestimään organisaation ohjeiden mukaisesti eteenpäin. Puheeksi ottaminen on kaikkien velvollisuus tietyissä asioissa. Tiedon panttaaminen voi olla valan käyttöä, siinä missä sen omistaminenkin. (Kuntaliitto 2013, 20.)

Vanhan sanonnan mukaan tieto voi lisätä tuskaa, mutta luultavasti yritysmaailmassa vahingollisempaa on se, ettei tietoa ole tarvittaessa saatavilla tai käytettävissä oleva tieto on vanhentunutta tai virheellistä. Kaikkien tulee pystyä viestimään oman tehtävänsä edellyttämällä tavalla. Tärkeintä viestinnässä, kuten muissakin organisaation osa-alueissa on suunnitelmallisuus, selkeät pelisäännöt ja vastuunjako.

Procomin (2019) visiotyöryhmä on arvioinut, että 2020-luvulla viestinnän onnistuminen vaatii muun muassa seuraavia asioita:

- viestinnästä vastaavan henkilön tulee olla mukana johtoryhmän toiminnassa, että viestinnässä pysyy mukana strateginen näkökulma
- yhteisön tunnusomaiset piirteet on otettava huomioon
- viestinnän tavoitteet ja siihen varatut resurssit tulee olla tasapainossa
- viestintäammattilaisten ja organisaation viestintäosaamista on jatkuvasti kehitettävä.

Procomin luettelossa mainittujen toimintaedellytyksien täytyessä voidaan taklata jo monia viestinnän haasteita. Megatrendien, yhteiskunnan muutoksen ja sen taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Saatua tietoa pitää pystyä jalostamaan kohdeyleisölle sopivaan muotoon ja palvelemaan strategisia tavoitteita. Tietoa on saatavilla entistä enemmän ja helpommin. Viestintään, validin tiedon löytämiseen ja tiedon suojaamiseen on käytettävä resursseja. Viestinnän muutos antaa paljon mahdollisuuksia, mutta edessä on myös uudenlaisia haasteita.

Åbergin (1998) mukaan viestinnässä on eroteltavissa neljä laajaa häiriön käsitettä. *Este* nimensä mukaisesti estää viestin perille menemisen kokonaan. *Kohina* aiheuttaa sen, että sanoma sekoittuu jonkin häiriön tai muun sisällön toimesta epäselväksi. *Kato* tarkoittaa sitä, että viesti tulee perille, mutta osa sisällöstä katoaa jonkin sisäisen häiriön takia. Viesti voidaan myös käsittää väärin, tätä häiriötä sanotaan *vääristymäksi*.

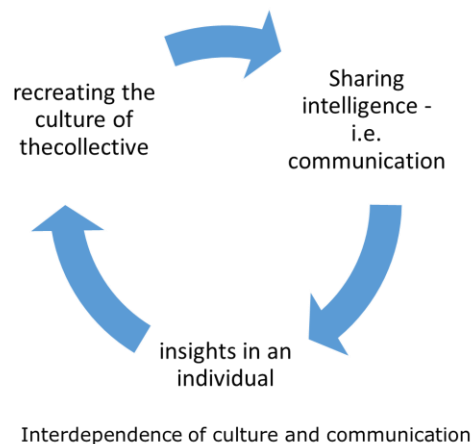
Esa Lehtinen on blogissaan (2015) esitellyt useita maanläheisiä esimerkkejä työpaikan viestinnän sudenkuopista, joista löytyy yhtymäkohtia Åbergin edellämainittuihin häiriöihin. Lehtinen muistuttaa myös siitä, että vuorovaikutuksessa vastuuta on lähettäjän lisäksi myös viestin vastaanottajalla. Tyypillisesti viestinnän epäonnistumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, että oletetaan vastaanottajan tietävän asiasta enemmän kuin tämä itse asiassa tietääkään. Tietoa voi kulkea organisaatiossa liian vähän tai henkilöstö hukutetaan tarpeettoman laajaan tietotulvaan. Varmistamatta voi jäädä myös tiedon oikeellisuus tai oikea-aikaisuus. Viesti voi lähteä väärällä viestintätavalla tai jopa väärälle vastaanottajalle. Sekä lähettäjän että vastaanottajan ennakkoluulot tai asenteet voivat vaikuttaa viestinnän onnistumiseen. Työpaikan sisäiset ristiriidat tai viestinnän osapuolten henkilökohtaiset ongelmat eivät voi olla vaikuttamatta asiaan. Luottamus voi mennä epämääräisenä, vaillinaisena tai jopa valheellisena saadun sanoman myötä. Yksi suurimmista esteistä voi olla myös se, että organisaatiossa ei osata antaa ja ottaa palautetta. Tällöin ei voida olla varmoja menevätkö tiedot perille ja onko ne ymmärretty oikein. Viestintää ei myöskään voida kehittää seuraamatta sen vaikuttavuutta tai kuuntelematta vastaanottajia. (Lehtinen 2015.)

4.3 Yrityskulttuurin ja viestinnän yhteys

”Yrityskulttuuri tarkoittaa sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.” Näin organisaatiokulttuuria kuvataan Leidenschaftin (2020) nettisivuilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityskulttuuri kuvaa organisaation ja sen henkilöstön toimintatapoja. Yrityskulttuuri näkyy organisaation arjessa ja se perustuu organisaation ihmiskäsitykseen, arvoihin, toiminnan tarkoitukseen ja päämääriin. Jokaisen yrityksen kulttuuri on omanlaisensa eikä kukaan voi määritellä absoluuttisesti oikeaa tai parasta yrityskulttuuria. Yrityksen toimintakulttuuria on

johdettava ja tarpeen mukaan pyrittävä muuttamaan. Hyvin toimivaan yrityskulttuuriin ja sitä kautta haluttuun työntekijäkokemukseen tarvitaan luonnollisesti viestintää. Toisaalta yrityskulttuuri sinällään vaikuttaa viestinnän avoimuuteen, toimivuuteen ja vaikuttavuuteen. Usein organisaation kulttuuri on johtajansa peili-kuva, hyvine ja huonoine puolineen.

Tekniikan tohtori Jani Roman on väitöstudkimuksessaan *A study of organizational dialogue* vuonna 2005 tiivistänyt onnistuneesti yhteen kuvaan yrityskulttuurin ja kommunikaation keskinäiset riippuvuudet ja vaikutukset (kuva 6). Yksinkertainen kehä kuvaa hyvin sitä, mitä Romankin tekstissään korostaa: keskinäisen riippuvuuden kehässä voidaan pyöriä siten, että siinä vain pidetään yllä nykyisiä normeja tai rutiineja. Toinen vaihtoehto on se, että tämä iteraatio johtaa uuden tiedon syntymiseen, osaamisen ja yrityskulttuurin kehittymiseen. (Roman 2005, 26.) Kehä kuvaa myös sitä, että hyvä yrityskulttuuri jakaa tietoa, kommunikoi taitavasti ja menestyy sen myötä.



Kuva 6. Kulttuurin ja viestinnän keskinäinen riippuvuus (Roman 2005, 26).

Romanin sanoman voi ymmärtää niin, että viestinnässä onnistuakseen on tunnettava ko. yrityksen kulttuuria riittävästi. Yrityskulttuuri voi kehittyä haluttuun suuntaan onnistuneen viestinnän ja kommunikaation avulla. Aitoa vuoropuhelua syntyy vasta, kun sekä yrityskulttuuria että viestinnän eri muotoja ymmärretään ja osataan käyttää hyödyksi.

5 Kehittämistyö ja menetelmät

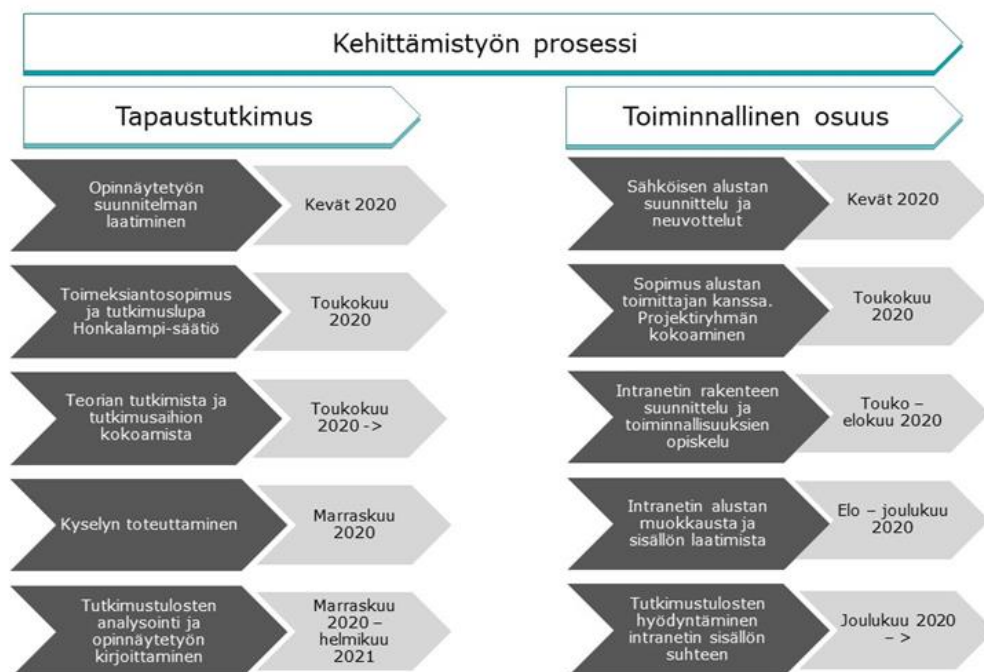
5.1 Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tutkimuksen kohderyhmä oli Honkalampi-konsernin henkilöstö ja johto (pl. Evantia-alakonserni).

Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin useita eri toteutustapoja: tapaus- ja toimintatutkimusta. Tausta- ja aloitustietoina hyödynnettiin dataa nykyisestä järjestelmästä sekä työssä tehtyjä havaintoja. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia sekä kahta erilaista kyselytutkimusta. Tietoja kerättiin myös tilastoista esimerkiksi kirjautumisten osalta.

Tätä kehittämistyötä voidaan luonnehtia tapaustutkimukseksi, jossa on käytetty osallistavaa toimintatutkimusta yhtenä tutkimustapana. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselytutkimuksia, joissa selvitettiin organisaation johdon ja henkilöstön näkemyksiä organisaation kulttuurista ja viestinnästä. Sähköinen kyselytutkimus kohdistettiin laajasti organisaation henkilöstölle ja näin saatiin tietoa nykyisen viestinnän heikkouksista ja vahvuuksista. Samalla saatiin osallistettua henkilöstöä uuden mallin kehittämiseen. Toisessa suppeassa kyselytutkimuksessa kysyttiin konsernin kolmen toimitusjohtajan näkemyksiä konsernien välisen tiedon jakamisesta ja viestinnän kehittämisestä. Lisäksi tutkittiin nykyisen, pääasiallisen viestintäkanavan toimivuutta, edellä mainittujen tutkimusten ja käyttäjätilastojen kautta.

Kehittämistyön kanssa samaan aikaan organisaatiossa aloitettiin sisäisen viestinnän kanavan, intranetin, uudistamisprojekti (kuva 7). Tutkimuksen tuloksia on hyödynnetty tämän alustan muokkaamisessa ja sisällön laatimisessa. Tutkimuksen jälkeen voidaan vielä todentaa käyttäjätilastojen avulla, saatiinko uudella viestintätavalla ja -kanavalla käyttäjiä aktivoitua lähtötilannetta enemmän tiedon hakemiseen ja jakamiseen.



Kuva 7. Kehittämistyön kulku opinnäytetyön tekemisen aikana

Kaksi eri kehittämistyön haaraa kulkivat jouhevasti rinta rinnan. Molemmat osiot täydensivät toisiaan ja myötävaikuttivat toistensa kehittymiseen.

5.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa kohde voi olla organisaatio tai sen osasto. Voidaan tutkia esimerkiksi yrityksen tiettyä tuotetta, palvelua tai toimintamallia. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan uudenlaista tietoa esimerkiksi toiminnan kehittämisen tueksi. Sillä vastataan usein kysymyksiin, miksi ja miten jossain tietyssä kohteessa tai asiassa toimitaan. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä yleisiin huomioihin vaan pikemminkin pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohdetta sen todellisessa toimintaympäristössä ja ottamaan huomioon paikkaan, aikaan ja sosiaalisiin yhteyksiin liittyvät tekijät. Oleellista on, että asiaa tutkitaan aina tiettynä tapauksena, kohteena. Tapaustutkimuksessa on mahdollista muodostaa monipuolinen ja hyvinkin tarkka kuva tutkittavasta tapauksesta käyttämällä monenlaisia menetelmiä. Tyypillisen laadullisen tutkimuksen lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi kyselyjä määrällisen tiedon keräämiseen. Lisäksi

haastattelut, havainnointi tai vaikkapa benchmarking toimivat aineistonkeruutapoina tapaustutkimuksessa. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2018, 52–55.)

Laitisen (1998) mukaan tapaustutkimusta voi hyödyntää tutkimuksissa, joissa kohde voidaan rajata kategorisesti eli jokin tosielämän joukko tai yksikkö valitaan tutkimuksen kohteeksi. Tässä opinnäytetyössä kohdejoukko on rajattu konsernin henkilöstöstä. Tutkimuskohde voidaan rajata myös funktionaalisesti, jolloin kohteeksi valikoidaan esimerkiksi jokin tietty tilanne, tapahtumaketju tai jokin muu kokonaisuus, jolle on yhteistä esimerkiksi tietty toiminnallisuus. Tässä tapauksessa funktionaalinen rajausta kohdistuu organisaatioviestintään ja tarkemmin sanottuna sisäiseen viestintään. Lisäksi rajauksena voidaan käyttää tiettyä tilannetta, kuten tässä tutkimuksessa: sisäisen viestinnän havaittu muutostarve konsernin laajentumisen jälkeen. (Laitinen 1998, 20.)

Tutkimuksen edetessä huomattiin melko pian sama minkä Eriksson ja Koistinen (2014) toteavat julkaisussaan *Monenlainen tapaustutkimus*, että tapaustutkimusprosessi ei ole yksinkertainen ja lineaarinen prosessi, jolla on selkeä alku, loppu ja aikajana. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.) Tutkimuksen edetessä oli todellakin välillä palattava askel taaksepäin, tarkennettava asioita, pyrittävä yhdistämään teoriaa ja tutkimuksessa kerättyä tietoa. Yksi tutkimuksen yksi vaikeimmista asioista oli tutkimuskohteen ja aiheen rajaaminen sekä ymmärryksen luominen sille, että vaikka kehitettävää riittää loputtomiin on tälläkin kehittämistyöllä oltava yksiselitteinen, rajattu lähtökohta ja lopputulos, johon on päästävä kohtuullisessa ajassa ja arvioitua työmäärää kovin paljon ylittämättä. Joitain mielenkiintoisia tutkimuksen aikana löytyneitä lisätutkimuksen aiheita oli osattava karsia pois tai valittava jatkotutkimuksen aiheeksi.

Tapaustutkimuksessa, kuten muissakin tutkimustoissa raportoinnin kannalta on merkityksellistä keiden oletetaan olevan juuri kyseisen tutkimuksen oletettuja lukijoita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole saavuttaa laajaa akateemista lukijakuntaa vaan sen perimmäinen tarkoitus on selvittää kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tilanne, laatia ehdotus viestinnän kehittämisestä ja samaan aikaan parantaa viestinnän käytössä olevaa sähköistä kanavaa. Tapaustutkimuksen raportista on mahdollista laatia käytännönläheinen, ilmaistavaltaan oikeanlainen julkaisu. Tapaustutkimusraportin rakennetta ei ole

määritelty liian tiukoilla kriteereillä vaan kirjoittajan tehtäväksi jää ratkaista se, miten tutkimuksen sisältö ja sanoma parhaalla tavalla ilmaistaan. (Eriksson ym. 2014, 40–41.)

Tutkimusraportin pitää kuitenkin täyttää tieteellisen kirjoittamisen kriteerit ja sille tulee valita jonkinlainen jäsennostapa. Yin (1987, 121–145) on määritellyt tutkimusraportin jaottelutavoiksi kuusi erilaista tapaa: lineaaris-analyttisen, vertailevan, kronologisen, teorian luonnin, käännetyn sekä järjestämättömän rakenteen. Näistä lineaaris-analyttinen malli, joka lienee opinnäyteraporteissa useimmin käytetty, vastaa lähinnä tämän raportin lähestymistapaa. Raportissa kuvataan kehittämisiongelma, valitut menetelmät, saadut tulokset ja johtopäätökset jatkoa varten.

5.1.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on ymmärryksen vahvistamisen ja uuden tiedon luomisen lisäksi ratkaista kohdeyhteisössä tai organisaatiossa havaittu ongelma. Tässä käytännönläheisessä lähestymistavassa kiinnostuksen kohteena on se, miten asioiden tulisi olla, sen sijaan, että vain kartoitettaisiin ja tilastoitaisiin nykytilannetta. Tällaisen tutkimuksen toimintamallissa osallistetaan toimijoita ongelmien ratkaisuun ja muutoksen aikaansaamiseen. Osallistavan kehittämisen avulla voidaan saavuttaa toimivampi ratkaisu, kuin täysin ulkopuolisen tekemänä. Samalla lopputuloksen hyväksyminen, ikään kuin itse tehtynä, voi olla helpompi hyväksyä kuin valmiina tarjoiltu toimintamalli. (Ojasalo ym. 2018, 58–61.)

Toiminnallinen osuus tässä opinnäytetyössä muodostui uuden sähköisen kanavan suunnittelusta ja toteuttamisesta. Kohdeorganisaation henkilöstöä osallistettiin kehittämistyöhön kyselytutkimuksella. Sähköisen kanavan projektityöryhmässä oli mukana useita henkilöitä sekä osallistumassa suunnitteluun että testaamassa ja kommentoimassa sisältöä. Näin yhteistyössä toteutettuna uusi intranet ympäristö pyrittiin saamaan juurrutettua paremmin henkilöstön käyttöön.

Samalla sen sisältö ja tekniset ominaisuudet tulivat jo varhaisessa vaiheessa tutuiksi projektiryhmälle. Sama ryhmä toimii jatkossa muutoksen jalkauttajana sekä ympäristön ylläpitäjinä.

Toimintatutkimuksen haasteeksi voi muodostua teorian ja käytännön yhdistäminen. Tutkimuksen aikana etsitään vastauksia muutokseen liittyviin kysymyksiin ja tutkijan on huomioitava se, että tutkimuksen aikana voi ilmetä, että muutosta ei voikaan tapahtua tai se voi olla ihan muuta kuin alussa ennakoitiin. Lopputuloksena syntyy joka tapauksessa tutkimusaineistoa. Toimintatutkimusta voidaan hyödyntää erinomaisesti vaikkapa työmenetelmien tai sosiaalisten tilanteiden kehittämiseen, sillä se pyrkii tuottamaan uudenlaisia toimintamalleja. Tässä tutkimusmallissa tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen eli samoja vaiheita voidaan toistaa useaan kertaan, kun taas tapaustutkimuksessa se on suoraviivaisempi. Usein laadulliseksi kuvatussa toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Osallistavalla toimintamallilla saadaan hyödynnettyä piilevä tietotaito sekä henkilöiden kokemus eikä aineisto jää pelkäksi teoriaksi. Kyselyt, keskustelut, ryhmätyöskentely ja vaikkapa havainnointi voivat toimia tutkimuksen työskentelytapoina. (Ojasalo ym. 2018, 58–61.)

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu kirjallisen raportin lisäksi tuotos, jota kutsutaan myös produktiksi. Produkti voi olla esimerkiksi ohjekirja henkilöstölle tai kuten tässä tapauksessa sähköinen viestintäkanava ja sen sisältö. Lisäksi lopputuotoksena laaditaan lyhyt runko organisaation viestintäsuunnitelman pohjaksi. Näiden lopputulosten kirjoitustyyli ja esitystapa poikkeavat selkeästi itse opinnäytetyöraportista. (Vilkka & Airaksinen 2003, 65)

Toiminnallisen osuuden tavoitteena tässä työssä oli tuottaa kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa sen viestinnän tilasta ja kehittymisen mahdollisuuksista. Tutkimustyön aikana sekä tutkijan että kohdeorganisaation viestintäosaaminen kehittivät sekä teoriaan tutustumisen että käytännön toteutusten myötä.

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistoa on kerätty tilastoista, havainnoimalla sekä kahdella eri kyselytutkimuksella. Ennen varsinaisia kyselytutkimuksia Honkalampi-säätiön ICT-tuen toimesta ajettiin nykyisestä intranetistä kirjautumistilasto lähtötilanteen kar-toittamiseksi. (Taulukko 2)

Intranetin käyttäjätilasto				
	7 pv	30 pv	90 pv	180 pv
Käyttäjien kokonaismäärä	359	359	359	359
Ei-relevantit tunnukset	25	25	25	25
Henkilökäyttäjien määrä	334	334	334	334
Kirjautuneiden määrä	168	215	240	268
	50 %	64 %	72 %	80 %

Taulukko 2. Sharepoint-käyttäjätilasto (Honkalampi-säätiön helpdesk 2020).

Sharepoint-käyttäjätilasto vahvisti käsityksen, joka on muodostunut työssä huomioimalla. Intranetiin oli kirjautunut viimeisen viikon aikana vain 50 % henkilöistä, joilla sinne on käyttäjätunnus. Tilastossa huomioitiin helpdeskin ilmoittamat 25 kpl ns. ei-relevanttia tunnusta. Niitä ovat esimerkiksi erilaiset ryhmäpostilaatikkotunnukset. Näin ollen 334 käyttäjästä vain noin 170 on saanut mahdolliset tiedotteet tai muun informaation tilastoaikana. Pidemmällä aikavälillä suhteellinen osuus kasvoi, mutta edelleen 20 % käyttäjistä ei ollut tarkasteluajanjaksolla kirjautunut lainkaan organisaation pääasialliseen viestintäkanavaan. Tuloksesta pystyi vetämään sen johtopäätöksen, että osa henkilöstöstä voi jäädä vaille työssään tai työyhteisössään tarvittavaa tietoa ja sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja suunnitelmalle oli todellinen tarve. Tilastosta ei tutkittu käyttäjien tai eri organisaatioiden tietoja tai käyttäytymistä intranetin käyttäjinä vaan pelkästään kokonaislukumääriä käyttäjätunnusten ja kirjautumisien osalta.

Toinen aineistonhankintamenetelmä oli laaja kvantitatiivinen kysely, joka toteutettiin Webropol-työkalulla kyseisen alustan kehittyneiden ominaisuuksien takia. Sähköisen kyselyn avulla suuren tietomäärän käsittely oli mahdollista melko vaivattomasti, nopeasti ja edullisesti. Sähköisten kyselyjen hyvät puolet

ja saavutettavuus ovat tosin voineet johtaa siihen, että vastaanottajat voivat olla väsyneitä jatkuviin eri puolilta tuleviin kyselyihin eikä vastauksia haluta antaa. Myös palomuurit tai roskapostisuodattimet voivat vaikeuttaa kyselyn vastaanottajien tavoittamista. (Ojasalo ym. 2018, 128–129.) Näiden haasteiden lisäksi kyselyissä ei pystytä varmistamaan vastaajien huolellisuutta tai sitä, miten päteviä he esitettyihin asioihin kommentteja tai vastauksia antamaan. Hyvän kyselysisällön laatiminen ja tulosten tulkinta voi olla kokemattomalle tutkijalle myös haasteellista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselyn onnistumiseen vaikuttaa vastaajajoukon rajaaminen. Kaikkien havaintoyksiköiden joukkoa sanotaan perusjoukoksi (Ojasalo ym. 2018, 122.) Tässä tapauksessa koko konsernin henkilöstö olisi voinut olla perusjoukko. Tutkimus päätettiin kohdistaa kuitenkin valittuun otokseen. Otoksella tarkoitetaan tiettyä, valittua havaintoyksikköjen joukkoa (Ojasalo ym. 2018, 123).

Tässä tapauksessa Evantia-alakonserni jätettiin kyselyn ulkopuolelle ja otokseksi valittiin kaikkien muiden organisaatioiden henkilöstö. Kyseinen kolmen yrityksen muodostama Evantia-konserni toimii hyvin itsenäisesti eikä jatkuu yhteistä informaation jakamisen tarvetta. Viestintä tapahtuu lähinnä johdon ja hallitusten välisenä tai konsernin yhteisillä tiedotteilla. Evantialla on oma sähköinen viestintäkanava käytössään.

Kyselylomakkeen sisällön suunnittelu aloitettiin kehittämiskohteen määrittelemisen jälkeen tutkimalla aiempaa tutkimusaineistoa aiheesta. Tässä vaiheessa tutustuttiin myös lukuisiin sisäiseen viestintään ja yrityskulttuuriin liittyviin opinnäytetöihin. Katja Kämäräisen opinnäytetyössä (2012) *Sisäinen viestintä yrityksen henkilöstön näkökulmasta* oli käytetty sen kaltaista kysymyspatteristoa, mikä vaikutti sisällöltään vastaavan pitkälti kohdeorganisaation kehittämistyön tarpeita. Pyörää ei niin sanotusti kannattanut lähteä keksimään kokonaan uudestaan ja kyselyn laadinnassa onkin hyödynnetty osittain ko. kyselylomakkeen kysymysten asetteluja ja sisältöjä.

Tutkimuskyselyn 33 kysymystä oli jaettu kolmeen osioon: vastaajan taustatietoihin, sisäisen viestinnän ja tiedon saannin nykytilan arviointiin sekä nykyisen sähköisen viestintäkanavan, intranetin käytön arviointiin ja kehittämistarpeisiin. Kysymykset olivat monivalintoihin, asteikkoihin ja kouluarvosanoihin perustuvia. Perusteluille ja kehittämisehdotuksille jätettiin tilaa avoimemmilla tekstikenttävastauksilla.

Kyselyä testattiin omassa organisaatiossa intranetin kehitykseen valitun projektiryhmän henkilöiden toimesta, useilla eri välineillä: tietokoneella, tabletilla ja puhelimella. Testaukseen osallistuivat myös opinnäytetyötä ohjaava opettaja sekä opinnäytetyöryhmän muutamat jäsenet. Testausvaiheessa havaittiin monia kehittämiskohteita ja korjattiin useita toiminnallisuuksia, joita kokematon Webropolin käyttäjä ei ollut osannut huomioda kyselyä laatiessaan.

Kyselyn toteutusvaiheessa osoittautui todeksi Vilkan (2007, 28) toteamus siitä, että yksi olennaisimmista asioista kyselyn onnistumisessa on ajoitus. Korona Covid 19 -pandemia vaikutti siihen, että kyselyä ei toteutettu alun perin suunniteltuna ajankohtana keväällä 2020 vaan se siirtyi olosuhteiden pakosta loppuvuoteen. Poikkeustilalla oli vielä syksylläkin vaikutusta henkilöstön työskentelytapoihin ja tavoitettavuuteen, mikä saattoi vaikuttaa vastausmääriin.

Lisäksi sähköpostilla lähetettiin lyhyt viisi kysymystä sisältänyt kvalitatiivinen kysely konsernin kaikille kolmelle toimitusjohtajalle. Laadullinen teemahaastattelun kaltainen kysely sopi tähän tarkoitukseen hyvin, koska tutkittavia vastauksia on niin vähän. Lisäksi näillä avoimemmilla kysymyksillä tavoiteltiin laajempia, yksilöllisempiä ja kokonaisvaltaisempia vastauksia kuin aiemmassa kvalitatiivisessa kyselyssä. Tämä laadullinen kysely kohdistettiin harkinnanvaraiseen näytteeseen otoksen sijaan. Tutkittava kohde on näytteessä yleensä sellainen tarkoin valittu asia, mistä halutaan tarkempaa tietoa. (Ojasalo ym. 2018, 105.)

6 Tutkimustulokset ja analysointi

6.1 Kyselyn taustatiedot

Sähköpostikyselylinkki lähetettiin yhteensä 300 henkilölle (taulukko 3)

9.11.2020. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, 24.11.2020 klo 23.59 saakka. Lisäksi esimiesten käyttöön avattiin julkinen nettilinkki siltä varalta, että yksikössä työskentelisi joku pitkäaikainen sijainen tai muu vastaava henkilö, jolla ei ole käytössään henkilökohtaista sähköpostiosoitetta. Sähköpostilinkin kautta vastauksia tuli 85 kappaletta ja nettilinkin kautta 11 kappaletta. Vastausyksi % oli siis noin 33 %, sillä ei ole täyttä varmuutta tuliko nettilinkin kautta myös sähköpostilinkin saaneilta vastauksia. Ainakin yksi henkilö ilmoitti vastanneensa nettilinkin kautta sähköpostilinkin toimimattomuuden vuoksi.

Kyselyn kysymykset on esitetty liitteessä yksi (1). Henkilöstölle Webropolin kautta lähetetty kysely oli visuaalisesti paremmin muotoiltu kuin opinnäytetyön liitteenä oleva kysymyslistaus. Useita vaihtoehtoja sisältävät kysymykset olivat helposti käytettäviä "rasti ruutuun" -toimintoja. Taulukoissa ja analyyseissä N tarkoittaa vastaajien (perusjoukon) määrää ja n havaintojen määrää (Kvanti-moTV 2021).

Konsernin toimitusjohtajille tehdyn laadullisen kyselyn tuloksia ei eritellä raportilla pienen vastaajajoukon tietosuojan säilyttämiseksi. Viestinnän kehittämisen suunnitelmassa sekä johtopäätöksissä niitä kuitenkin käsitellään yleisellä tasolla. Saatua tietoa hyödynnetään varsinaisen viestintäsuunnitelman laadinnassa organisaation sisällä.

Seurantatilasto	Yhteensä	
	(N)	%
Yksittäiset vastaajat	300	-
Sähköpostikyselylinkin kautta vastattu	85	28 %
Julkisen nettilinkin kautta vastattu	11	-
Lähetetyt vastaukset	96	-

Taulukko 3. Vastauksien jakautuminen linkkien kesken.

Organisaatio	Lähetetyt kyselyt	%	Vastaukset	%	%org. hlöistä
Honkalampi-säätiö	212	71 %	59	60 %	28 %
Fondo	48	16 %	14	14 %	29 %
Spesio	16	5 %	7	7 %	44 %
Kostamokoti	14	5 %	6	6 %	43 %
Juhta ja Honkalampi Palvelut	10	3 %	12	12 %	120 %
Yhteensä	300	100 %	98	100 %	33 %

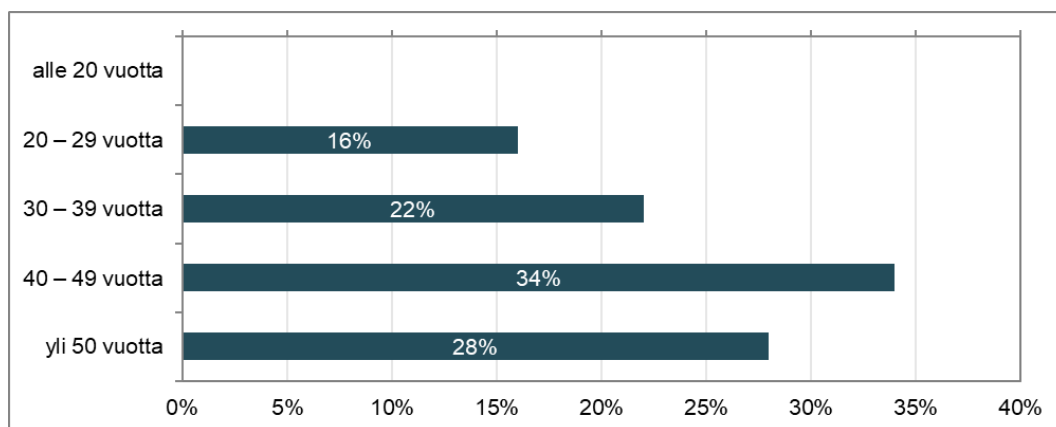
Taulukko 4. Lähetettyjen kyselyiden ja vastauksien määrä yhtiöittäin.

Määrällisesti eniten vastauksia tuli Honkalampi-säätiön henkilöstöltä, 59 kpl, mutta suhteellisesti ahkerimmin vastasi Juhta Oy:n ja Honkalampi Palvelut Oy:n yhdistetty joukko. Vastausprosentti 120 selittyy sillä, että kyseisessä organisaatiossa työskentelee kaksi henkilöä 50 % työajalla. Nämä henkilöt lienevät valinneet vastatessaan työskentelevänsä kahdessa eri organisaatiossa. Tällä selittyy myös ero saapuneitten vastausten (96 kpl) ja organisaatioiden vastausten välillä (98 kpl).

6.2 Kyselyyn vastanneiden tiedot

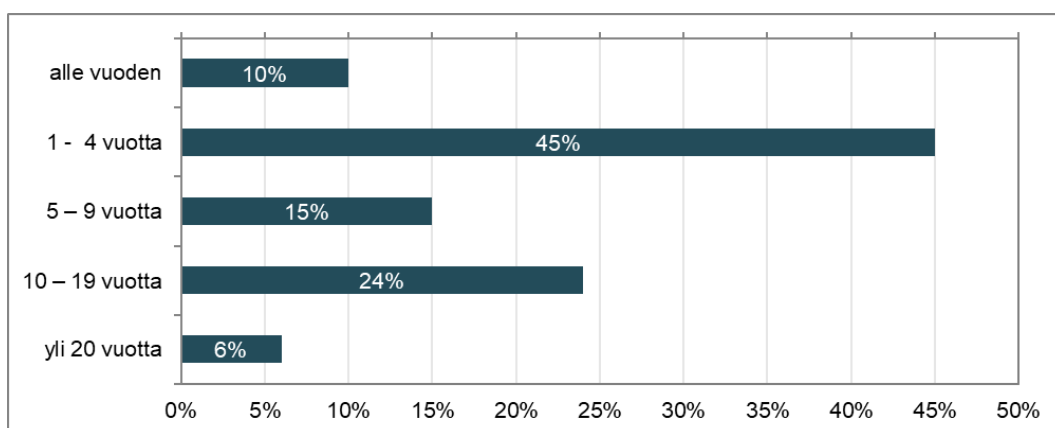
Vastaajista oli naisia 87 kpl (90,63 %) ja miehiä 9 kpl (9,38 %). Tämä vastaa jostakin sekä alan että Honkalampi-konsernin sukupuolijakaumaa. Vuoden 2019 henkilöstötilinpäätöksen mukaan naisten määrä koko henkilöstöstä oli 88 %. (Honkalampi-säätiö SR 2020a)

Vastaajista peräti 64 % oli yli 40-vuotiaita eikä vastaajissa ollut yhtään alle 20-vuotiasta (kuvio 1). Tämäkin on tyypillinen piirre kohdeorganisaatiolle, henkilöstön keski-ikä painottuu reilusti yli 40 vuoteen tällä hetkellä.



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma (N = 96).

Selvitettäessä vastaajien työkaaren ikää Honkalampi-konsernissa vastaajat puolestaan sijoittuivat suurelta osin ns. alempiin ikäluokkiin: 54 % vastaajista oli työskennellyt konsernissa vasta alle 4 vuotta. Yli 10 palvelusvuotta oli kertynyt reilulle 30 % vastaajista. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Vastaajien työikä konsernissa (N = 96).

Työssä tehtyjen havaintojen perusteella lyhyet työiät selittyvät osittain konserniin hankituilla uusilla tytäryhtiöillä. Osittain taas sillä, että joillain toimialoilla henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta viime aikoina.

Vastaajista 82 % ilmoitti työskentelevänsä Pohjois-Karjalan alueella, 3 % Pohjois-Savossa, 2 % pääkaupunkiseudulla ja loput noin 13 % muun Suomen alueella. Muu Suomi tässä tapauksessa tarkoittaa Länsi- ja Pohjois-Suomen toimipisteitä.

Kysyttäessä vastaajan asemaa organisaatiossa kyselyyn vastanneista valtaosa 67 henkilöä ilmoitti olevansa työntekijöitä. Esimiehiä vastaajista oli 21, asiantuntijoita kahdeksan ja johdon edustajia neljä henkilöä. Merkille pantavaa tässä oli se, että useampi henkilö oli luokitellut itsensä kahteen tai useampaan rooliin.

Yhdessä kysymyksistä vastaajia pyydettiin määrittelemään työtehtävänsä luonne. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: ohjaus/asiakaspalvelutyö 70 %, hallinnollinen toimisto työ 25 %, asiantuntijarooli 19 % ja tuotannollinen työ 2 %. Tässäkin kohdassa oli mahdollisuus valita useita eri vaihtoehtoja ja vastauksia tuli yhteensä 111. (Taulukko 5.)

Asema organisaatiossa			Tehtävän luonne		
	n	Prosentti		n	Prosentti
työntekijä	67	69,79 %	ohjaus/asiakaspalvelutyö	67	69,79 %
asiantuntija	8	8,33 %	tuotannollinen työ	2	2,08 %
esimies	21	21,88 %	hallinnollinen toimistotyö	24	25,00 %
johto (johtoryhmä)	4	4,17 %	asiantuntijarooli	18	18,75 %

Taulukko 5. Vastaajien asema ja tehtävän luonne (N = 96).

Honkalampi-konsernin kaltaisessa sosiaalialan palveluorganisaatiossa suurin osa työskentelee ohjaus-, asiakaspalvelu- ja asiantuntijatehtävissä. Tuotannollinen toiminta ja toimistotyöt toimivat tukifunktioina edellä mainitulle palvelutuotannolle.

Vastaajista 83 % ilmoitti työskentelevänsä kiinteästi yhdessä toimipisteessä, 18 % useissa toimipisteissä ja 31 % etänä. Vastauksia oli annettu yhteensä 127 kpl, mikä kertoo siitä, että koronapandemian vuoksi henkilöstö työskentelee mahdollisuuksien mukaan sekä toimipisteissä että etänä. (Taulukko 6.)

Seuraava kysymys käsitteli vastaajien esimiesten työskentelytapoja. Valtaosa vastauksista (67 %) kertoi esimiehen työskentelevän samassa toimipisteessä vastaajan kanssa. Mutta samaan aikaan yli 57 % kertoi esimiehensä työskentelevän joko eri toimipisteessä, toisella paikkakunnalla tai etänä. (kuviokuva 5) Lähiesimiehet eivät siis ole aina saavutettavissa käytäväkeskusteluissa tai kasvokkain.

Kollegoiden kanssa kasvokkaiset kohtaamiset vaikuttavat onnistuvan melko suurella osalla vastaajista, sillä 86 % vastaajista ilmoitti, että yli puolet hänen tiimistään työskentee samassa toimipisteessä. Eri toimipisteessä tai toisella paikkakunnalla työskenneltiin reilun 10 prosentin vastaajan mukaan.

Etätyöskentelyn määrä näkyy tässäkin vastauksessa. Lähes 20 % ilmoitti tiimistään yli 50 prosentin tekevän etätyötä. (Taulukko 6.)

Vastaajan työn suorittamisen tavat		
	n	Prosentti
kiinteästi yhdessä toimipisteessä	80	83,33 %
useissa eri toimipisteissä	17	17,71 %
etänä	30	31,25 %
Esimiehen työn suorittamisen tavat		
	n	Prosentti
samassa toimipisteessä	64	66,67 %
eri toimipisteessä samalla paikkak	11	11,46 %
toisella paikkakunnalla	24	25,00 %
etänä	20	20,83 %
Tiimin työn suorittamisen tavat		
	n	Prosentti
samassa toimipisteessä	83	86,46 %
eri toimipisteessä samalla paikkak	4	4,17 %
toisella paikkakunnalla	7	7,29 %
etänä	17	17,71 %

Taulukko 6. Työn suorittamisen tavat vastaajien työyksiköissä (N = 96).

Liikkuva työ, useat toimipisteet sekä tutkimushetkellä voimassa olevat etätyösuositukset ovat hajauttaneet henkilöstöä ja samalla vaativat etäisyyden huomioimista viestinnässä. Viestintä ja yhteydenpito ovat siirtyneet lähipalaver-eista merkittävässä määrin erilaisille sähköisille alustoille, kuten sähköpostiin, Teamsiin ja erilaisiin mobiilisovelluksiin.

Vastaajien taustatietoihin liittyvissä vastauksissa ei tullut esiin mitään erityisen yllättävää. Viestintään vaikuttavina havaintoina voi kirjata sen, että vastauksien mukaan henkilöstön valtaosa edustaa keski-ikäistä väestöä eikä kovin nuoria ole joukossa merkittävän paljon. Vastanneista melko iso osa oli työskennellyt konsernissa vielä varsin vähän aikaa. Vastauksia tuli kaikilta maantieteellisiltä alueilta, mutta valtaosa työskentelee edelleen Pohjois-Karjalan alueella. Vastaukset vahvistivat sen kokemukseräisen tiedon, että yksiköissä tehtiin kysely-

hetkellä sekä lähi- että etätöitä eivätkä esimiehet läheskään aina olleet saavutettavissa saman katon alla. Myös kollegat työskentelivät saman toimipisteen lisäksi ainakin osittain muualla tai tekivät etätöitä.

Vastauksia analysoitiin Webropolin analysointityökaluilla ja niistä haettiin tilastollisesti erottuvia mielenkiintoisia havaintoja. Vastaaajien taustakysymyksissä selvitettiin esimerkiksi sukupuoli, ikään ja työskentelypaikkakuntaan liittyviä tietoja. Analyysiä tehtäessä tultiin siihen johtopäätökseen, että yritysten välillä esimerkiksi ikäjakaumat ovat kovin erilaisia. Tarkoituksena on laatia yhteinen viestintäsuunnitelma ja siksi olennaisempaa oli keskittyä tässä raportissa yritysten välisiin eroihin ja käytäntöihin kuin esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai toimipisteiden sijaintiin. Näitä muuttujia voidaan hyödyntää myöhemmin viestintäsuunnitelmia laadittaessa.

Lukujen 6.3–6.6 keltaisella korostetuissa taulukoissa esitetyt tulokset on saatu käyttämällä Webropolin Professional Analytics -työkalua ja sieltä ristiintaulukointia (Compare Groups => Crosstabs). Taustamuuttujaksi valittiin organisaatio ja selittäviksi muuttujiksi aineiston kaikki kysymykset, jotka ovat selittäviä. Näistä on merkattu keltaisella värillä ne solut, joiden vastaukset ovat tilastollisesti kiinnostavia.

6.3 Vastaajat viestijöinä

Kyselyssä haluttiin selvittää, miten aktiivisesti ja mitä kautta henkilöstö jakaa ja saa tietoa. Yleisenä johtopäätöksenä voitiin melko pikaisella analysoinnilla todeta, että viestintäkanavista selkeä ykkönen päivittäiskäytössä oli sähköposti. Toiseksi eniten käytettiin ryhmätyötiloja, kuten yhteisiä levyalueita, OneDriveä tai Teamsia ja kolmantena erottui etäyhteyksien käyttö. (Taulukko 7)

Merkittävä havainto oli se, että vaikka noin 70 % vastaajista ilmoitti hakevansa tietoa intrasta päivittäin, yli 5 % ei käynyt siellä lainkaan. Henkilöstö ei ole jakanut tietoa aktiivisesti intran kautta, sillä lähes 70 % ei tuottanut sinne sisältöä lainkaan. Lisäksi 27 % ilmoitti tallentavansa tietoa intraan korkeintaan kerran kuussa. Kyseinen viestintäalusta ei siis ole toiminut vuorovaikutuksellisenä väli-

neenä. Sen sijaan sähköpostia ja etäyhteyksiä käytettiin hyvin paljon: vastaajista yli 86 % käytti sähköpostia joka päivä ja 75 % ilmoitti käyttävänsä etäyhteyksiäkin viikoittain tai useammin.

Mikä on oma aktiivisuutesi sisäisenä viestijänä? Kuinka usein käytät sisäisiä viestintäkanavia	1 (en lainkaan)	2 (kork. kerran kuussa)	3 (joka viikko)	4 (päivittäin)	Keskiarvo	Mediaani
Haen tietoa intrasta	5,21 %	25 %	42,71 %	27,08 %	2,92	3
Tuotan sisältöä intraan	68,75 %	27,08 %	4,17 %	0 %	1,35	1
Käytän sähköpostia	0 %	3,12 %	10,42 %	86,46 %	3,83	4
Haen tietoa ryhmätyötilasta (tiimin tai organisaation levyalue, OneDrive, Teams tai vastaava)	5,21 %	13,54 %	20,83 %	60,42 %	3,36	4
Tallennan tietoa ryhmätyötilaan (tiimin tai organisaation levyalue, OneDrive, Teams tai vastaava)	19,79 %	19,79 %	31,25 %	29,17 %	2,7	3
Käytän etäyhteyksiä (Teams, Skype, WebRTC tai vastaava)	10,42 %	14,58 %	29,17 %	45,83 %	3,1	3

Taulukko 7. Vastaajat viestijöinä (N = 96).

Yhtiökohtaisina havaintoina erottui se, että Honkalampi-säätiön henkilöstö käytti intranettiä ahkerimmin. Jopa 37 % säätiön vastaajista ilmoitti hakevansa tietoa intrasta päivittäin ja tämän lisäksi 47 % viikoittain. Muiden organisaatioiden vastausprosentit päivittäiseen käyttöön olivat 0 – 14,29 %. Kostamokodin vastaajista 67 % ei ole käyttänyt intraa lainkaan. Honkalampi-säätiön aktiivisuuteen todennäköisesti vaikuttaa se, että siellä intranet on ollut pisimpään käytössä. Intranetin päivitys (viralliset asiakirjat, tiedotteet ja vastaavat julkaisut) tapahtuu käytännössä pääasiassa säätiön hallinto henkilöstön toimesta.

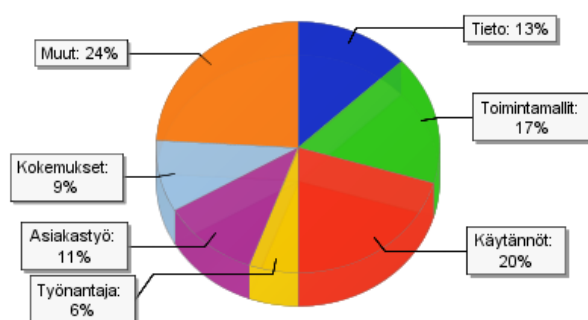
Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että kysyttäessä *Syntykö työssäsi tietoa, josta voisi olla hyötyä organisaation muille jäsenille (osaamisen jakaminen)*, jopa 57 % vastasi kyllä. Jopa 76 % vastasi tietoa jaettavan vain omassa yksikössä.

Syntykö tietoa?	n	Prosentti	Jaetaanko tietoa?	n	Prosentti
Kyllä, kerro min-kälaista	55	57,29%	Omassa yksikössä	51	76,12%
Ei	4	4,17%	Muissa yksiköissä	19	28,36%
En osaa sanoa	38	39,58%	En osaa sanoa	16	23,88%

Taulukko 8. Osaamisen jakaminen (N = 96).

Vaikuttaa siltä, että yksiköiden sisällä tietoa ja osaamista jaetaan, mutta konsernin eri yhtiöiden ja yksiköiden välinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen näissä asioissa voisi olla kehitettävä asia. Yhteisen intran kehittämisessä osaamisen jakaminen otettiin huomioon yhtenä tärkeänä näkökulmana.

Text mining -työkalulla analysoitiin vapaa teksti -kenttään annettuja vastauksia siitä, minkälaista jaettavaa tietoa työssä syntyy.



Kuvio 3. Työtehtävissä syntyvän jaettavan tiedon analyysi.

Eniten jaettavaa tietoa vaikutti syntyvän erilaisiin käytäntöihin ja toimintamalleihin liittyen (kuvio 3). Muita vastauksissa toistuvia asioita olivat tiedon ja kokemusten jakaminen, asiakastyöhön tai esimerkiksi työnantajamielikuvaan liittyvät seikat. Kaiken kaikkiaan työnantajalle arvokasta tietoa antavia vastauksia jätettiin tähän kysymykseen 44 kappaletta.

Organisaatiossa jaetaan kokemusperäistä tietoa (osaamisen jakaminen) riittävästi: Valitse vastauksesi asteikolla 1 - 5	Kaikki
: 1 täysin eri mieltä	13,68
: 2 jokseenkin eri mieltä	37,89
: 3 en osaa sanoa	12,63
: 4 jokseenkin samaa mieltä	28,42
: 5 samaa mieltä	7,37

Taulukko 9. Vastaajien kokemukset siitä jaetaanko kokemusperäistä tietoa organisaatiossa riittävästi (N = 96).

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että osaamisen jakamista ei hyödynnetä konsernissa riittävästi (taulukko 9). Kostamokodin väki oli tässä asiassa poikkeus, siellä kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että osaamista jaetaan tarpeeksi. Kostamokoti on konserniin viimeisenä liitetty yhtiö, jonka toimintakulttuuri ja -tavat ovat muotoutuneet muista poikkeavalla tavalla. Jatkoa ajatellen kannattaisi selvittää johtuuko kokemus siitä, että yhtiössä jaetaan kokemusperäistä tietoa muita enemmän vai pidetäänkö siellä vähäistäkin tiedon jakamista riittävänä. Kummassakin tapauksessa tietoa voi hyödyntää konsernin yhteisen viestinnän kehittämisessä.

6.4 Viestintäkanavien käyttö eri tilanteissa

Kyselyn seuraavissa kysymyksissä selvitettiin tiedon saannin nykytilaa organisaatiossa. Tarkoituksena oli saada selville mitä viestintäkanavia pitkin henkilöstö on saanut omaan työhön, strategiaan, organisaation toimintaan ja HR-asioihin liittyviä tietoja.

Ensimmäisenä kysyttiin kanavia, joiden kautta omaan työhön liittyvä tieto saatuttaa henkilöstön. Vastausten perusteella merkittävin viestintäkanava omaan työhön ja työtehtäviin liittyen on ollut sähköposti, kakkossijalle sijoittui Teams ja kolmanneksi eniten tietoa jaettiin työyhteisö- tai tiimipalavereissa. Lähes saman verran koettiin tietoa saatavan kollegoiden kautta. (Taulukko 10)

Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten omaan työhösi liittyvää tietoa?	Kaikki
: puhelin	23,16
: sähköposti	74,74
: intranet/Sharepoint	9,47
: organisaation nettisivut tai some	2,11
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	67,37
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	9,47
: kehityskeskustelu	2,11
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	51,58
: yhteiset tiedotustilaisuudet	3,16
: kollegat	49,47
: puskaradio/kuulen sattumalta	3,16
: jokin muu, mikä	4,21

Taulukko10. Omaan työhön liittyvän tiedon saaminen organisaatiossa (N = 96).

Yksikkökohtaisia eroja tarkasteltaessa erottui seuraavat tilastolliset eroavaisuudet: Honkalampi-säätiön vastaajista vain 63 % ilmoitti sähköpostin pääasialliseksi tiedonvälityskanavaksi omiin työtehtäviin liittyen. Muilla organisaatioilla vastausprosentit olivat 83–100%. Toinen silmiinpistävä eroavaisuus oli Juhta Oy:n ja Honkalampi Palvelut Oy:n vastauksissa. Tästä ryhmästä jopa 17 % ilmoitti saavansa omaan työhönsä liittyvää tietoa eniten puskaradion kautta tai kuulevansa sattumalta.

Organisaation strategisiin asioihin liittyvää tietoa saatiin eniten intranetin kautta. Seuraavaksi tärkeimmät kanavat olivat sähköposti ja yhteiset palaverit. (Taulukko 11)

Mitkä ovat kolme tärkeintä kanavaa, joiden kautta saat nykyisin organisaation strategiaan liittyvää tietoa?	Kaikki
: puhelin	4,21
: sähköposti	58,95
: intranet/Sharepoint	65,26
: organisaation nettisivut tai some	14,74
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	34,74
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	21,05
: kehityskeskustelu	2,11
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	48,42
: yhteiset tiedotustilaisuudet	13,68
: kollegat	26,32
: puskaradio/kuulen sattumalta	5,26
: jokin muu, mikä	5,26

Taulukko 11. Strategiaan liittyvän tiedon saaminen organisaatiossa (N = 96).

Organisaatioiden välisinä eroina korostui se, että Honkalampi-säätiön puolella jopa 78 % ilmoitti saavansa strategiset tiedot intranetin kautta, kun muilla luvut olivat 50–60 % välillä. Spesiolla korostui Teamsin osuus (86 %). Juhdan & Honkalampi Palveluitten vastaajista jopa 33 % sai strategiset tietonsa sattumalta tai puskaradiosta.

Organisaation toimintaan liittyvän tiedon saamisen merkittävimmät väylät olivat jälleen sähköposti, intranet sekä työyhteisöpalaverit (Taulukko 12).

Mitkä ovat kolme tärkeintä kanavaa, joiden kautta saat nykyisin organisaation toimintaan liittyvää tietoa?	Kaikki
: puhelin	4,21
: sähköposti	68,42
: intranet/Sharepoint	65,26
: organisaation nettisivut tai some	14,74
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	38,95
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	10,53
: kehityskeskustelu	0
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	48,42
: yhteiset tiedotustilaisuudet	12,63
: kollegat	25,26
: puskaradio/kuulen sattumalta	9,47
: jokin muu, mikä	2,11

Taulukko 12. Organisaation toimintaan liittyvän tiedon saaminen (N = 96).

Mielenkiintoisia havaintoja organisaation toimintaan liittyvien tietojen osalta löytyi siitä, että Honkalampi-säätiön puolella tämänkaltaista tietoa jaettiin sähköpostin välityksellä muita vähemmän. Säätiön vastausprosentti sähköpostin kohdalla oli vain 56, kun muiden yksiköiden vastaukset olivat välillä 75–100 %. Sattuman ja puskaradion osuus korostui tässäkin kysymyksessä Juhdan ja Honkalampi Palvelut henkilöstön kohdalla: jopa 42 % vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation toimintaan liittyvä tieto saavutti heidät sattumalta tai muita kuin virallisia reittejä pitkin.

Viimeinen viestintäkanavien käyttöön liittyvä kysymys oli: *Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten HR-asioihin liittyvää tietoa?* Kysymyksen tarkenteessa ilmoitettiin, että HR-asiat tässä yhteydessä ovat esimerkiksi yleiset toimintaohjeet (työaika, lomat, matkustaminen), etuudet, osaaminen/koulutukset, työterveys ja työhyvinvointi. Henkilöstöasioihin liittyvän tiedon jakamisessa sähköposti oli merkittävimmissä roolissa, samoin henkilöstöpalavereissa jaettiin tätä tietoa. Kollegaviestintä nousi tässä yhteydessä kolmannelle sijalle. (taulukko 13)

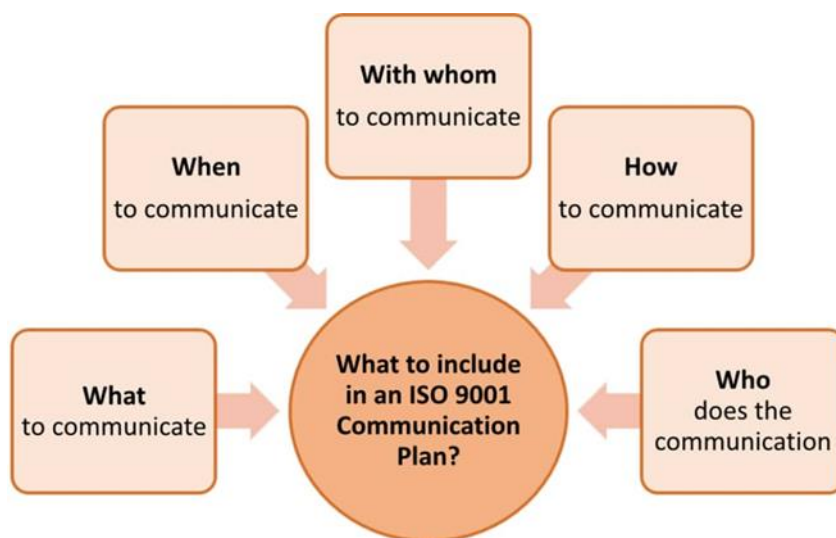
Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten HR-asioihin liittyvää tietoa?	Kaikki
: puhelin	3,16
: sähköposti	67,37
: intranet/Sharepoint	60
: organisaation nettisivut tai some	7,37
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	31,58
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	29,47
: kehityskeskustelu	1,05
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	41,05
: yhteiset tiedotustilaisuudet	8,42
: kollegat	34,74
: puskaradio/kuulen sattumalta	8,42
: jokin muu, mikä	7,37

Taulukko 13. HR-asioihin liittyvän tiedon saaminen organisaatiossa (N = 96).

Muista yhtiöistä poiketen Kostamokodin vastaajat ilmoittivat saavansa HR-asioihin liittyvää tietoa toiseksi eniten yhteisissä tiedotustilaisuuksissa. Juhta ja Honkalampi Palvelut -yhdistelmän kohdalla puskaradion osuus oli jälleen hieman

muita suurempi (16,67 %), mutta tässä kategoriassa myös muilla oli lähes samanlaisia kokemuksia tiedon kulkemisesta sattumalta omiin korviin (esim. Fondolla osuus oli 15,38 %). Juhdan ja Honkalampi Palveluitten vastauksien kohdalla tilastollinen eroavaisuus löytyi myös siitä, että siellä saatiin tietoa huomattavasti muita yksiköitä vähemmän epävirallisissa keskusteluissa esimiehen kanssa.

Analysoinnin aikana todettiin, että viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä on syytä huomioida yhtiökohtaiset eroavaisuudet viestintäkanavien käytön suhteen. Suunnitelmassa kannattaa määritellä kullekin informaatiolle ja kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat ja -tavat. (kuva 8) Monikanavaisuus viestinnässä on toisaalta hyvä asia, koska se antaa vapauksia ja vaihtoehtoja. Toisaalta liian monen kanavan seuraaminen tai niiden kautta tiedon jakaminen voi aiheuttaa sen, että tieto hajautuu liikaa eikä saavuta kohdettaan tai toteuta tavoitettaan.



Kuva 8. Viestintäsuunnitelman lähtökohdat ISO 9001 –standardin mukaan. (DNV 2020).

6.5 Tiedon saannin nykytila

Kysymyksessä 19 selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä tiedon saannin nykytilaan aihealueittain. Vastauksia analysoitiin kokonaisuutena ja organisaatioittain. Analysointityökalun kautta koottiin myös vertailu ikäryhmittäin.

Vastauksista tehtiin johtopäätöksiä siitä, miten tyytyväisiä viestintään ja tiedottamiseen konsernissa ollaan ylipäänsä. Tarkasteltiin myös sitä, nouseeko eri organisaatioiden välillä eroavaisuuksia tiedon saannissa.

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista:	oma työ ja työtehtävät	oman yksikön toiminta	muiden yksiköiden toiminta	organisaation asiakkaat	strategia, visio ja tavoitteet
: 1 ei lainkaan	0	1,05	8,42	3,16	5,26
: 2 liian vähän	12,63	10,53	58,95	32,63	38,95
: 3 riittävästi	83,16	85,26	31,58	63,16	54,74
: 4 Liian paljon	4,21	3,16	1,05	1,05	1,05

Taulukko 12. Tiedon saannin nykytila, osa 1 (N = 96)

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista:	organisaation taloudellinen tilanne	organisaatio-muutokset	henkilöstö-muutokset	henkilöstö-asiat	toimiala ja toimintaympäristö
: 1 ei lainkaan	15,79	8,42	9,47	2,11	5,26
: 2 liian vähän	41,05	40	35,79	42,11	34,74
: 3 riittävästi	43,16	51,58	53,68	55,79	58,95
: 4 Liian paljon	0	0	1,05	0	1,05

Taulukko 14. Tiedon saannin nykytila, osa 2 (N = 96).

Kaikkien saatujen vastausten perusteella saadun tiedon määrään oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Kysymyksissä (taulukko 14) arvioidut osa-alueet olivat oma työ, oman yksikön ja muiden yksiköiden toiminta, asiakkaat sekä strategiset asiat. Näistä aihepiireistä vain muiden yksiköiden toiminnasta koettiin saatavan liian vähän tietoa..

Tilastollisia merkittäviä havaintoja yhtiöiden välillä löytyi jonkin verran. Kostamokodin vastaajista jopa 33 % ilmoitti, ettei saa muiden yksiköiden toimintaan liittyvää tietoa lainkaan. Fondo oli yhtiöistä ainoa, jonka vastaajat kokivat saavansa riittävästi tietoa muista yksiköistä. Kokonaisuutena tyytyväisimpiä tiedon saan-

tiin olivat Kostamokoti ja Spesio. Juhta ja Honkalampi Palvelut puolestaan vastasivat saavansa riittävästi tietoa vain omaan työhönsä ja omaan yksikköönsä liittyen.

Vastaajat kokivat saavansa riittävästi tietoa myös organisaatio- ja henkilöstömuutoksista, HR-asioista sekä toimialasta ja toimintaympäristöstä. Organisaation taloudellisen informaation suhteen vastaukset jakaantuivat lähes tasan tyytyväisten ja tyytymättömien välillä. Merkille pantavaa on se, että yli 40 % vastaajista koki saavansa liian vähän tietoa talouden realiteeteista ja yli 15 % vastasi jäävänsä täysin ilman kyseistä informaatiota (taulukko 13).

Ikäryhmävertailussa merkittäväksi havainnoksi nousi se, että nuorimmista vastaajista (20–29 vuotiaat) yli 35 % ei saanut lainkaan taloudellista informaatiota. Saman ikäluokan vastaajista lisäksi 50 % ilmoitti saavansa taloustietoa liian vähän. Syytä tähän ei analyysin aikana keksitty ja tässä voisikin olla pienen lisäselvityksen tarvetta myöhemmin.

Seuraavassa kysymyksessä (nro 20) pyydettiin määrittelemään kolme asiaa, joista olisi tarpeen saada enemmän tietoa. Kaikkien vastanneiden eniten ääniä saanut vaihtoehto oli muiden yksiköiden toiminta ja toiseksi eniten toivottiin lisätietoa strategisista asioista ja tavoitteista. Henkilöstöasiat nousivat sijalle kolme. (taulukko 15)

Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä asiaa, joista haluaisit saada nykyistä enemmän tietoa?	Kaikki
: oma työ ja työtehtävät	18,95
: oman yksikön toiminta	29,47
: muiden yksiköiden toiminta	43,16
: organisaation asiakkaat	13,68
: organisaation strategia, visio ja tavoitteet	41,05
: organisaation taloudellinen tilanne	26,32
: organisaatiomuutokset	33,68
: henkilöstömuutokset	30,53
: henkilöstöasiat	35,79
: toimiala ja toimintaympäristö	24,21
: jokin muu, mikä	3,16

Taulukko 15. Aihealueet, joista haluttaisiin enemmän tietoa (N = 96).

Yhtiöiden välillä erottui muutamia mielenkiintoisia havaintoja. Fondon vastaajista noin 85 % vastasi edellisessä kysymyksessä saavansa riittävästi tietoa oman yksikön toiminnasta, mutta silti yli 53 % toivoi tässä kysymyksessä lisää tietoa omasta yksiköstään. Vastausten perusteella Spesiolla kaivattaisiin muihin verrattuna selkeästi enemmän lisätietoa muiden yksiköiden toiminnasta ja organisaatiomuutoksista. Juhta ja Honkalampi Palvelut yksikön vastaajista jopa 75 % kaipaasi enemmän informaatiota henkilöstömuutoksista.

Kysymys 21 kuului seuraavasti: *Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.*

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista?	1 lähi-esimies	2 HR	3 johto	4 työ-kaverit	5 muu / en osaa sanoa
oma työ ja työtehtävät	82,56 %	1,16 %	1,16 %	11,63 %	3,49 %
oman yksikön toiminta	61,63 %	1,16 %	4,65 %	29,07 %	3,49 %
muiden yksiköiden toiminta	39,54 %	4,65 %	15,12 %	18,60 %	22,09 %
organisaation asiakkaat	23,26 %	1,16 %	11,63 %	37,21 %	26,74 %
organisaation strategia, visio ja tavoitteet	39,53 %	4,65 %	40,70 %	3,49 %	11,63 %
organisaation taloudellinen tilanne	36,05 %	0 %	39,53 %	1,16 %	23,26 %
organisaatiomuutokset	36,05 %	4,65 %	36,05 %	5,81 %	17,44 %
henkilöstömuutokset	53,49 %	6,98 %	18,60 %	11,63 %	9,30 %
henkilöstöasiat	62,79 %	10,46 %	9,30 %	6,98 %	10,47 %
toimiala ja toimintaympäristö	45,35 %	2,32 %	17,44 %	6,98 %	27,91 %

Taulukko 16: Tietoa välittävien tahojen vertailu (N = 96).

Vastausten perusteella lähiesimiehet toimivat yksiköidensä pääasiallisina viestin viejinä (taulukko 16). Selkeästi eniten esimiehiltä saatiin tietoa omaan työhön, omaan yksikköön ja henkilöstöasioihin liittyen. Johdon merkitys tiedon välittäjänä korostui organisaation strategiaan asioihin, talouteen ja organisaatiomuutoksiin liittyvässä informaatiossa. Asiakkaisiin liittyvää tietoa saatiin eniten kollegoilta. Mielenkiintoinen yksityiskohta vastauksissa oli se, että jopa 23 % vastaajista valitsi organisaation taloustiedon toimittajaksi vaihtoehdon ”muu / en osaa sanoa”.

Organisaatioiden välisessä vertailussa nousi esille muutamia tilastollisia eroavaisuuksia: Honkalampi-säätiön henkilöstö vastasi saavansa asiakkaisiin liittyvää tietoa eniten lähiesimieheltään, kun taas kaikissa muissa yksiköissä tärkein tiedon välittäjä oli työkaverit. Juhta ja Honkalampi Palvelut -yksikön vastausten perusteella työkaverit toimivat viestin tuojina muita yksiköitä enemmän esimerkiksi strategisissa asioissa, organisaatiomuutoksissa, henkilöstömuutoksissa ja yleensä henkilöstöasioissa. Tämän yksikön vastauksissa korostui myös se, että asiakkaista, taloudellisesta tilanteesta, organisaatiomuutoksista ja henkilöstöön liittyvissä asioissa tietoa saatiin ”muuta” kautta.

6.6 Organisaation viestintäkulttuuri

Organisaation pääasialliset ja tärkeimmät viestintäkanavat ovat olleet sähköposti, Teams (tai vastaava), intranet sekä työyhteisö- tai tiimipalaverit. Kehityskeskustelut tai epäviralliset keskustelut esimiehen kanssa eivät näytä olleen merkittävässä roolissa organisaation viestinnässä. Tietyissä asioissa kollegat koettiin merkittäväksi viestintäkanavaksi.

Tietoa välittävistä tahoista merkittävin rooli oli lähiesimiehellä. Kyselyn perusteella esimiehet osaavat hoitaa roolinsa tiedon välityksen linkkinä oman tiiminsä ja sen toimintaympäristön välillä (Juholin 2017, 134–136). Organisaation strategiaan, talouteen tai rakenteeseen liittyvissä asioissa tietoa saatiin johdolta. Asiakkaisiin liittyvissä asioissa eniten tietoa saatiin työkavereilta. HR:n roolia ei koettu merkittäväksi edes henkilöstöön liittyvissä asiakokonaisuuksissa.

Kokemusta viestintäkulttuurista ja tiedottamisesta selvitettiin vielä tarkemmin kysymyksessä 23, missä vastaajat saivat kertoa mielipiteensä sisäisen tiedottamisen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä.

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 en osaa sanoa	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
tiedottaminen on aktiivista	5,81 %	32,56 %	12,79 %	37,21 %	11,63 %
tiedottaminen on oikea-aikaista	9,30 %	36,05 %	15,11 %	32,56 %	6,98 %
tiedottaminen on avointa	8,14 %	31,40 %	20,93 %	30,23 %	9,30 %
saatu tieto on luotettavaa	1,16 %	5,82 %	17,44 %	45,35 %	30,23 %
saatu tieto on riittävän selkeää ja yksityiskohtaista	4,65 %	16,28 %	17,44 %	46,51 %	15,12 %
saatu tieto on työni kannalta hyödyllistä	0 %	11,63 %	17,44 %	54,65 %	16,28 %
tiedotteet tavoittavat minut	0 %	10,47 %	16,28 %	46,51 %	26,74 %
viestintäkanavat ovat toimivat	4,65 %	23,25 %	24,42 %	32,56 %	15,12 %
saan tietoa riittävästi	5,81 %	27,91 %	19,77 %	34,88 %	11,63 %

Taulukko 17: Kokemukset sisäisen tiedottamisen toimivuudesta (N = 96).

Vastausten perustella tiedottamisen aktiivisuus jakoi vastaajat kahteen eri kategoriaan: lähes 49 % oli jokseenkin samaa tai samaa mieltä siitä, että tiedottaminen on aktiivista, mutta samaan aikaan asiasta oli eri mieltä lähes 40 % vastaajista. Tiedottamisen oikea-aikaisuudesta ja avoimuudesta enemmistö oli eri mieltä. Saatua tietoa arvioitiin luotettavaksi, riittävän selkeäksi ja oman työn kannalta hyödylliseksi. Samoin viestintäkanavien toimivuuteen ja riittävään tiedon saantiin oltiin enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. Vastauksissa korostuivat kuitenkin melko suurina prosenttilukuina ”en osaa sanoa”-vastaukset. (Taulukko 17.)

Organisaatioiden välillä tilastollisina havaintoina merkittiin tiedoksi se, että tiedottamisen aktiivisuuteen liittyvään kysymykseen Fondon ja Kostamokodin henkilöstöstä yli 30 % vastasi ”en osaa sanoa”. Samoin noin 8 % Fondon vastaajista ei pitänyt saamaansa tietoa lainkaan luotettavana. Juhta ja Honkalampi Palvelut poikkesivat tässäkin kysymyskokonaisuudessa jonkin verran muiden linjasta: jopa 75 % heistä oli tiedottamisen oikea-aikaisuudesta jokseenkin eri mieltä, lisäksi 17 % piti tiedottamisen aikataulutusta täysin vääränlaisena. Samoin tiedottamisen avoimuudesta, luotettavuudesta, hyödyllisyydestä ja riittävyydestä tämän yksikön vastaajat eivät olleet yhtä vakuuttuneita kuin muut yksiköt. Tiedottamisen avoimuudesta myös Honkalampi-säätiön vastaajista lähes puolet oli jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä. Kostamokodin vastaajista suuri osa

ei osannut sanoa saavuttavatko tiedotteet heidät tai toimivatko viestintäkanavat. Organisaatioiden eri yksiköiden välillä viestinnän ja tiedottamisen kokemukset olivat kovin heterogeenisia. Yhtenäistä viestintäkulttuuria ei ole vielä konserniin syntynyt.

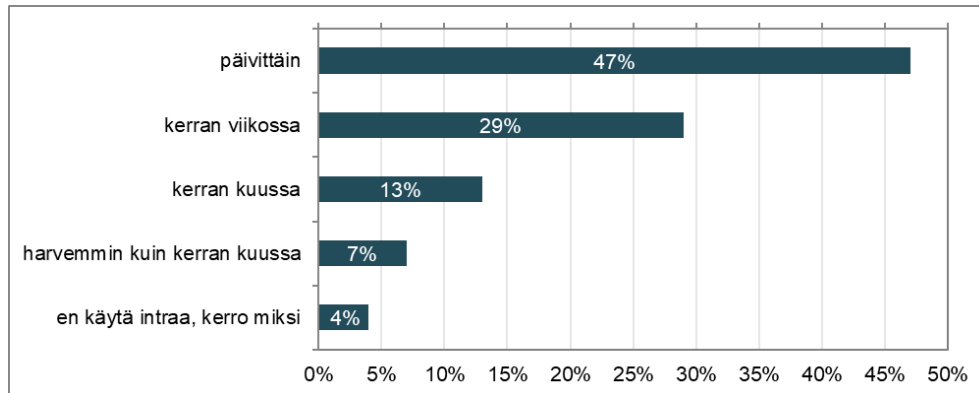
Organisaation viestintäkulttuurista löydettiin monia hyviä asioita. Pääsääntöisesti tieto saavutti henkilöstön suhteellisen hyvin ja oikeaan aikaan. Sähköisiä viestintävälineitä käytettiin paljon ja ne koettiin tärkeimmiksi viestintävälineiksi. Tämä on tärkeä näkökulma maantieteellisesti hajallaan toimivassa organisaatiossa tiedonkulun kannalta. Toisaalta myös työyhteisöpalaverit ovat olleet olennainen osa yksiköiden toimintaa. Tietojen jakaminen kollegoiden kesken vaikuttaa myös olevan yhteinen käytäntö. Lähiesimiehet huolehtivat yksiköissään tiedon välittämisestä ilmeisen hyvin.

Kehitettävääkin konsernin viestinnästä löytyy: tiedottamisen avoimuuteen kannattaa panostaa. Johdon viestintää strategisista asioista ja organisaation suunnitelmista tai muutoksista kaivattaisiin nykyistä enemmän. Talouteen tai henkilöstöön liittyvien asioiden informointi koettiin liian vähäiseksi tai tieto ei saavuttanut kaikkia. Muiden yksiköiden toiminnasta tiedettiin vielä kovin vähän, mutta niistä oltiin kiinnostuneita. Viestinnän suunnittelun ja kehittämistyön yhdeksi tavoitteeksi asetettiin se, että kaikkien yhtiöiden ja yksiköiden viestintä sekä tiedottaminen saataisiin nykyistä tasalaatuisemmaksi. Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin voidaan vaikuttaa aiempaa tarkemmalla viestinnän suunnittelulla ja seurannalla.

Avoimien kysymysten vastauksia ei julkaista, mutta niissä esille nostettuja asioita pyrittiin ottamaan huomioon sekä viestintäsuunnitelman laadinnassa että uuden intran kehittämistyössä. Muutamia huomionarvioisia mainintoja olivat muun muassa viestintäkanavien suuri määrä (ja tiedon hajautuminen) ja koulutustarpeet niihin liittyen, henkilöstö- ja organisaatiomuutoksista tiedottaminen nykyistä varhaisemmassa vaiheessa sekä se, että yhteisen tiedon tulisi saavuttaa kaikki organisaation jäsenet samaan aikaan ja samansisältöisenä.

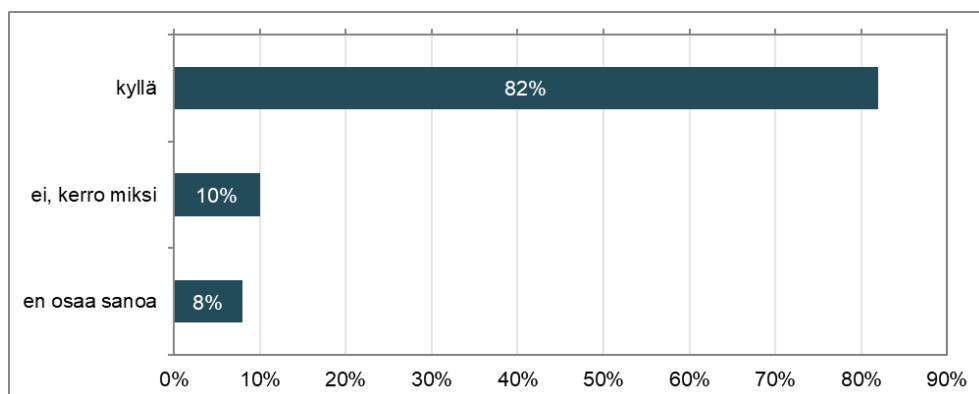
6.7 Kokemukset nykyisestä intranetistä

Kyselyssä selvitettiin myös nykyisen intran käyttöä ja toimivuutta. Noin puolet vastaajista vastasi käyttävänsä Honkalammen intraa päivittäin ja 29 % viikoittain. Vastanneista 11 % ilmoitti käyvänsä intrassa harvemmin kuin kerran kuussa tai ei lainkaan. (kuvio 4)



Kuvio 4. Honkalammen intran käyttötiheys (N = 96).

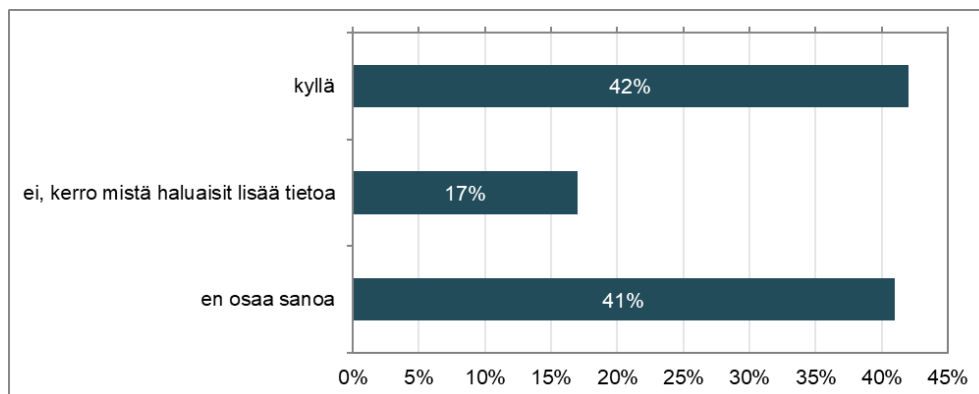
Sharepoint-intranetin on ollut tarkoitus toimia konsernin pääasiallisena viestintäkanavana, mutta kuten kyselyn tuloskin kertoo, siinä ei ole onnistuttu. Intranetin kautta ei tavoiteta koko henkilöstöä ja sähköpostista on muodostunut tärkeimmäksi koettu ja eniten käytetty viestintäväline.



Kuvio 5. Vastaukset kysymykseen ”Onko sinulla aikaa/mahdollisuutta käydä intrassa työpäiväsi aikana” (N = 96).

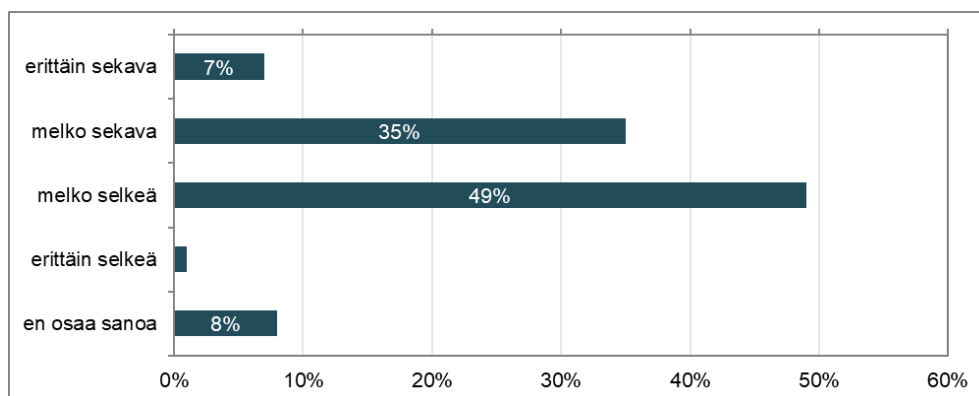
Vastauksien perusteella pääasiallinen syy intran käyttämättömyyteen ei ole ajan tai mahdollisuuksien puute vaan yli 80 % pystyisi käymään siellä työpäivän aikana (kuvio 5). Intran käyttöä ei ole sidottu myöskään tiettyyn koneeseen tai

laitteeseen vaan sinne on voinut kirjautua tietokoneen lisäksi tabletilla ja älypuhelimella, kuitenkin vain 1 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä intraa muilla laitteilla kuin tietokoneella. Osasyyn tähän voi olla osaamisen tai informaation puute. Vain vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että intrassa tiedotetaan riittävästi ajankohtaisista asioista (kuvio 6). Yhtä suurella osalla ei ollut mitään mielipidettä asiasta.



Kuvio 6. Vastaukset kysymykseen ”Tiedotetaanko intrassa riittävästi ajankohtaisista asioista”. (N = 96).

Intran rakenteen selkeys jakoi mielipiteet lähes kahtia (kuvio 7). Noin puolet oli sitä mieltä, että nykyisen intran rakenne oli melko selkeä. Yli 40 % vastaajista piti intraa melko sekavana tai sekavana. Vastauksen perusteella uuden sähköisen alustan tuli olla nykyistä selkeämpi ja tiedon hakemisen helpompaa.



Kuvio 7. Vastaukset kysymykseen ”Onko Honkalammen intra mielestäsi selkeä” (N = 96).

Intran tärkeimpinä ominaisuuksia pidettiin ajankohtaisia asioita ja tiedotteita, lomakkeita, pikalinkkejä, talous- ja henkilöstöhallinnon ohjeita. Kolmasosa vastaajista arvosti myös henkilöstön yhteystietoja, ICT-ohjeistuksia sekä vuorovaikutusmahdollisuuksia uutissyöteosiossa. (taulukko 18)

Mitkä ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä Honkalammen intrassa?	Kaikki
: ajankohtaiset asiat/tiedotteet	81,25
: uutissyöte, keskustelumahdollisuus	27,08
: talous- ja henkilöstöhallinnon ohjeet	40,62
: ohjelmistoihin, järjestelmiin tai tietoturvaan liittyvät käyttöohjeet	30,21
: lomakkeet	64,58
: organisaation tiedot, säännöt jne.	40,62
: henkilöstön yhteystiedot	31,25
: aloite/palaute -mahdollisuus	13,54
: pikalinkit järjestelmiin	41,67
: jokin muu, mikä	5,21

Taulukko 18. Vastaukset kysymykseen ”Mitkä ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä Honkalammen intrassa” (N = 96).

Yhtiöittäin arvostuksissa löytyi joitain eroja. Spesion väelle muita enemmän merkitsivät ajankohtaiset asiat, henkilöstön yhteystiedot ja aloite/palaute –mahdollisuus. Fondon vastauksissa ohjelmistoihin ja järjestelmiin liittyvät ohjeistukset koettiin tärkeiksi. Honkalampi-säätiön puolella arvostettiin lomakkeiden löytymistä. Kostamokodin vastaajat eivät antaneet paljonkaan arvoa ohjeistuksille, lomakkeille ja organisaation tiedoille & säännöille.

Vapaa sana -vastauksissa intranettiin toivottiin enemmän selkeyttä, tietoa muista yksiköistä, ajan tasalle päivitettyjä lomakkeita ja ohjeita sekä ”vähemmän laadukaampaa” tietoa. Useita vastauksia oli annettu myös sen puolesta, että nykyinen sisältö on ok. Kehityskohteina mainittiin muun muassa toimimattomat linkit, osittain vanhentuneet lomakkeet ja ohjeistukset, puuttuvat tiedot ja epäselvät ot-sikoinnit.

7 Toiminnallisen osion produkti: uusi intranet

7.1 Intranetin suunnittelu ja aikataulu

Keväällä 2020 aloitettiin uuden sähköisen viestintäalustan suunnittelu. Alustaksi valittiin O365-järjestelmän Sharepoint, nykyisen järjestelmän kehittyneempi versio. Valintaan vaikutti se, että organisaation olemassa olevat lisenssit mahdollistivat alustan hyödyntämisen ja se, että Sharepoint-intranet on yhteen sopiva muiden työkalujen (esimerkiksi Outlook ja Teams) kanssa. Yhteistyökumppaniksi intranet-projektiin valittiin Digikuu Oy, jonka asiantuntijat ovat erikoistuneet nimenomaan O365-tuoteperheen tuotteisiin (Digikuu 2020).

Kaikki kyseiset työkalut ja Sharepoint-alustan perustoiminnot ovat henkilöstölle entuudestaan tuttuja. Tämän oletettiin osittain helpottavan käyttöönottoa, mutta toisaalta huomioitiin myös se, että vanhoista tavoista pois oppiminen voi hankaloittaa asiaa. Intranet ei tänä päivänä ole pelkästään tiedon välittämisen kanava vaan voidaan puhua digitaalisesta työympäristöstä (North Patrol 2018). Tämän oivaltaminen herätti huomaamaan sen, että henkilöstöä tulee perehdyttää intran käyttöön, siinä missä muidenkin työvälineiden.

Projektin aikataulu:

- Sähköisen alustan suunnittelu, neuvottelut kumppaniehdokkaiden kanssa tammi-huhtikuu 2020.
- Sopimuksen solmiminen Digikuun kanssa toukokuun alussa 2020. Sopimus sisälsi sähköisen alustan rakentamisen tilaajan toiveiden mukaisesti ja projektihenkilöstön kouluttamisen järjestelmän käyttöön ja ylläpitoon.
- Touko- ja elokuun aikana kokoonnuttiin yhteensä viisi kertaa suunnittelun, koulutuksen ja tilanneakatsausten merkeissä.
- Heinäkuussa 2020 intran alusta luovutettiin Digikuun toimesta Honkalammen projektihenkilöstön käyttöön sisällön syöttöä varten.
- Elokuusta joulukuun loppuun syötettiin sisältöjä, päivitettiin dokumentteja, konsultoitiin asiantuntijoita ja hiottiin ulkoasua.

- Projektin aikana intran toimivuutta ja sisältöä testasivat muutamat henkilöt säätiön hallinnosta, työsuojelusta ja tytäryhtiöiden johdosta. Lisäksi tietosuojavastaava, kehittämispäällikkö sekä muutamat muut oman alansa specialistit tuottivat asiasisältöjä ja/tai dokumentteja intraan liitettäväksi.
- Intra julkaistiin henkilöstön käyttöön 11.1.2021.

7.2 Intran sisältö

Sisältöä suunniteltaessa oli huomioitava konsernin tarpeet ja erityispiirteet. Honkalampi-konsernissa on paljon yhteisiä käytäntöjä ja tarvitaan yhteinen viestintäkanava ja –malli organisaation perustietojen sekä yhteisten asioiden jakamiseen. Intran sisällöstä piti kuitenkin pystyä laatimaan riittävän yleisellä tasolla liikkuva, että yhtiöiden omat erityispiirteet tai ohjeistukset eivät jäisi yhteisen viestinnän tai materiaalin jalkoihin. Päädyttiin seuraavaan ratkaisuun: intranetiin kootaan vain kaikille yhteinen organisaatioon, yhteisiin palveluihin ja työsuhteisiin liittyvä tieto. Yhtiökohtaisten lomakkeiden, ohjeiden ja tiedostojen viestintä- tai tallennusväline on jatkossa Teams tai kunkin omat tallennustilat. Varsinaiset työn tekemiseen liittyvät ohjeistukset kuuluvat yhtiöiden omiin dokumentteihin, eivät konsernin yhteiseen intraan.

Sisällön suunnittelussa pyrittiin siihen, että intranetistä saataisiin laadittua mahdollisimman viestinnällinen, sisällöltään että visuaalisesti kiinnostava kokonaisuus. Intranetin tulee toimia organisaation perustietojen, strategian, toimintatapojen ja ohjeiden välittäjänä henkilöstölle. Se toimii myös esimiesten ohjekirjana, perehdyttämisen apuvälineenä sekä virallisen tiedottamisen sekä ajankohtaisen uutisoinnin kanavana. (North Patrol 2018.)

Tehtyjen kyselytutkimusten ja työtehtävissä tapahtuneen havainnoinnin tuloksia hyödynnettiin sekä intranetin toiminnallisuuksien että asiasisällön laatimisessa. Kehittämistyössä pyrittiin huomioimaan henkilöstön näkemyksiä kulttuurista ja viestinnästä sekä organisaation heikkouksista ja vahvuuksista. Aiemman intranetin hyvistä ja huonoista puolista otettiin opiksi uutta suunniteltaessa. Sekä opinnäytetyön tekijä että Honkalampi Palvelut Oy:n kehittämispäällikkö informoi-

vat viestinnän kehittämistyöstä organisaation kaikkien osien henkilöstöä. Yksiköiden esimiehet toimivat lisäksi viestin viejinä omilla vastualueillaan. Kyselyillä, keskusteluilla, projektiryhmän ja esimiesten osallistamisella sekä henkilöstön tietotaidon ja kokemusten hyödyntämisellä sitoutettiin henkilöstöä jo etukäteen intranetin sisällön hyväksymiseen ja aktiiviseen käyttöön.

Kyselyn vastauksissa tärkeimmiksi sisällöiksi valitut ajankohtaiset asiat, pikalinkit järjestelmiin, organisaation perustiedot, ohjeistukset ja säännöt kuuluvat sähköisen viestintäkanavan sisältöön. Lomakkeet koettiin myös tärkeäksi osaksi sisältöä, mutta uuteen intranettiin niitä tulee merkittävästi vähemmän kuin ennen, kun henkilöstöhallinnon lomakkeet ovat siirtyneet sähköisen HR-järjestelmän kautta hoidettavaksi. Laatujärjestelmän havainnot sekä riskienhallinnan arvioinnit niin ikään siirtyvät intran julkaisun aikaan vakuutusyhtiön sähköiseen riskienhallintajärjestelmään. Helpdesk-palvelut ulkoistettiin joulukuussa 2020 ja ulkoistuksen myötä myös muun muassa käyttäjätunnuslomakkeiden käsittely siirtyi ulkoisen palveluntarjoajan sähköiseen järjestelmään.

Intranetin sivukartta pääpiirteissään:

1. Etusivu
2. Honkalampi (organisaation perustiedot)
 - a. Hallinto ja johtaminen
 - b. Honkalampi-säätiö
 - c. Honkalampi Palvelut Oy (alakonsernin yhtiöiden esittelyt)
3. HR-käsikirja
 - a. Henkilöstöpolitiikka
 - b. Työsuhde
 - c. Työhyvinvointi
 - d. Osaamisen jakaminen
4. Tukitoiminnot
 - a. Taloushallinto
 - b. ICT
 - c. Tietosuoja ja tietoturva
 - d. Laatutyö
 - e. Viestintä

(Honkalampi-säätiö 2021)

Kaikkien kakkostason sivujen alta löytyy yksi tai useampi alisivu / asiakokonaisuus näiden otsikkotasojen lisäksi.

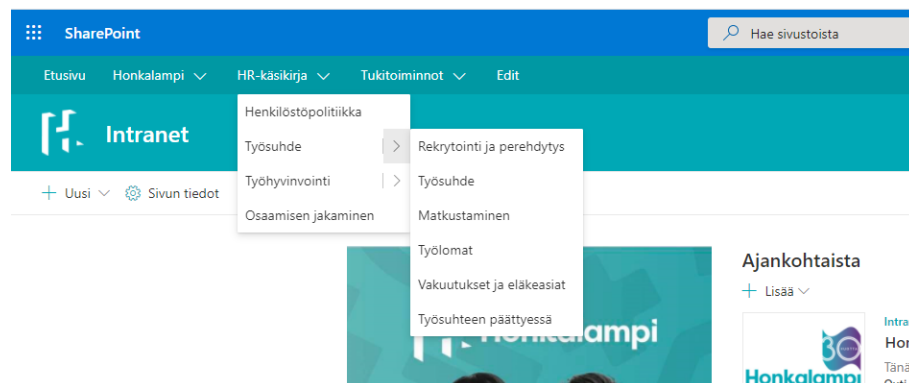
7.3 Etusivu

Intranet suunniteltiin ulkoasultaan visuaalisesti houkuttelevaksi Honkalammen brändiohjeistuksen mukaan (Kuva 9). Ajankohtaiset asiat löytyvät suoraan etusivulta. Henkilöstön työn helpottamiseksi etusivulta löytyy myös ”Työkalupakki”, josta löytyy linkit tärkeimpiin järjestelmiin, ohjeisiin ja ulkopuolisiin sivustoihin.



Kuva 9. Honkalammen intranetin etusivu.

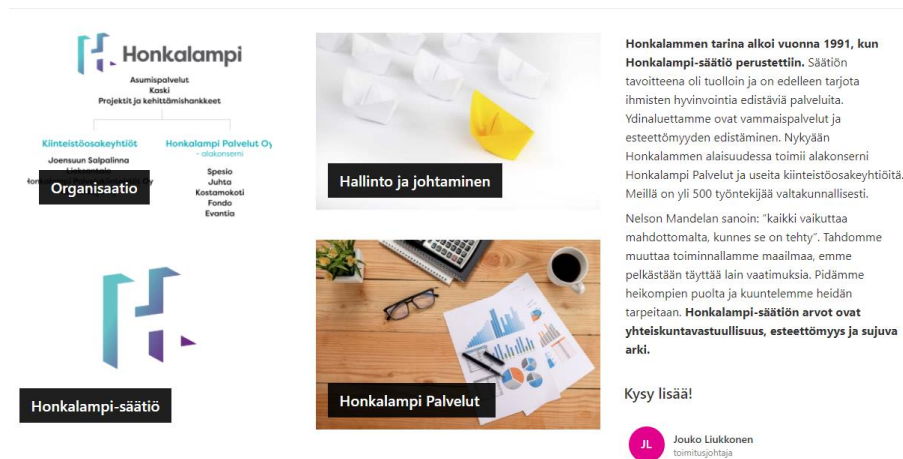
Navigaatio ja otsikointi pyrittiin laatimaan selkeäksi ja helppokäyttöiseksi. Esimerkkinä HR-käsikirja, josta löytyy kaikki yleinen tieto ja ohjeistukset, mitä henkilöstö työsuhteensa aikana tarvitsee. Sisältö toimii myös esimiesten ja perehdytyksen tukena. (Kuva 10)



Kuva 10. Intranetin ylävalikko ja navigaatio.

7.4 Honkalampi

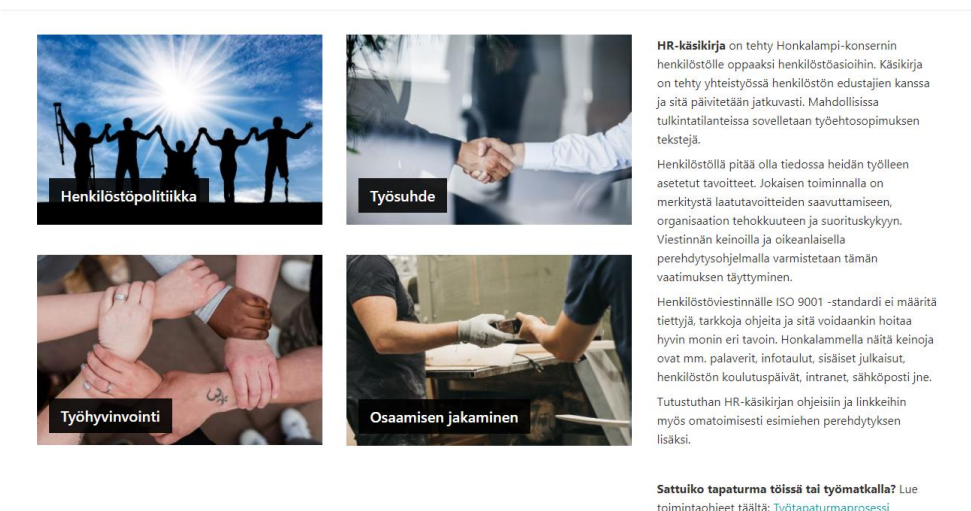
Honkalampi -otsikon alta löytyy organisaation perustiedot, hallintoon ja johtamiseen liittyvät asiat, konsernin emona toimivan Honkalampi-säätiön sekä Honkalampi Palvelut -al konsernin tytäryhtiöiden ja palveluliiketoiminnan esittelyt. Navigointi alisivuille tapahtuu yläreunan valikosta tai sivuilla olevien kuvalinkkien kautta. Kaikilta sivuilta löytyy myös ”Kysy lisää!” yhteystieto. Linkin avulla on helppo lähestyä asiaan liittyvää yhteyshenkilöä tai tiimiä sähköpostin tai Teamsin kautta. (Kuva 11)



Kuva 11. Honkalampi-alasivuston sisältö.

7.5 HR-käsikirja

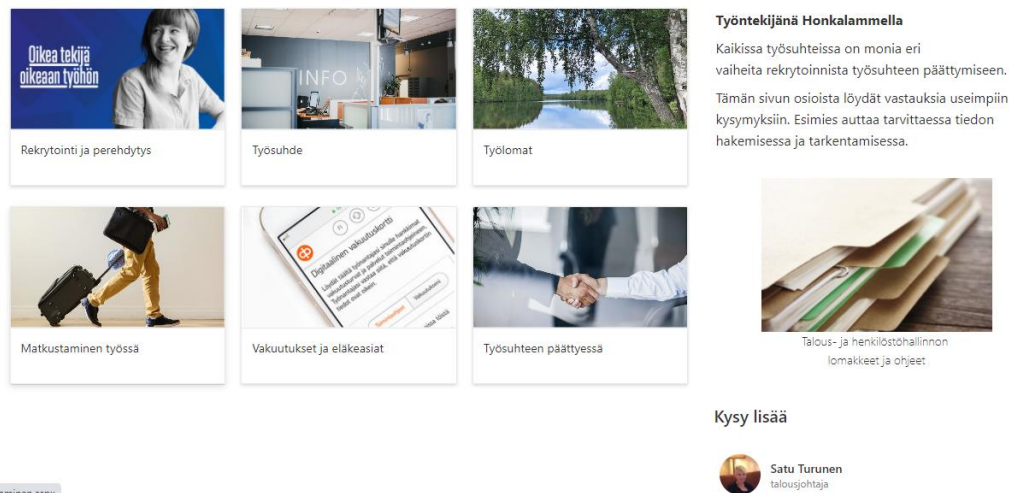
Henkilöstön tietopankiksi tarkoitettu HR-käsikirja sisältää henkilöstöasioihin, työsuhteisiin, työhyvinvointiin sekä osaamiseen liittyvää tietoutta, ohjeita ja lomakkeita.



Kuva 12. HR-käsikirjan aloitusnäkö.

Kaikille alisivuille on koottu aiheeseen liittyvä olennainen tieto, tässä tapauksessa työsuhteen olennaiset asiat rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Kuvainkeistä pääsee porautumaan tarkempiin tietoihin ja sivun oikeasta laidasta löytyy linkit ohje- ja lomakekansioihin. Helppokäyttöisyyden lisäämiseksi kaikkien sivujen toimintalogiikka ja elementtien sijoittelu on pyritty pitämään mahdollisimman homogeenisenä. (Kuva 13)

I Työsuhde



Kuva 13. Esimerkki alisivusta Työsuhde.

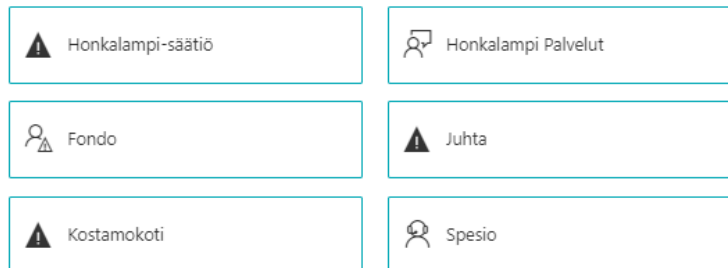
7.6 Tukitoiminnot

Ydintoimintojen lisäksi organisaatio tarvitsee tukitoimintoja. Honkalammen tukitoimintoina intranetissa on esitelty talous, ICT, tietosuoja ja tietoturva, laatutyö, viestintä ja APPR & riskienhallinta. APPR on organisaatiolle tuttu lyhenne sanoista aloite-palaute-poikkeama-reklamaatio. Kyseiseltä alisivulta löytyy linkit Pohjolan riskienhallintajärjestelmään sekä mahdollisuus aloitteen sekä palautteen jättämiseen. (Kuva 14)

ISO 9001 -toimintajärjestelmä edellyttää toiminnan jatkuvaa parantamista. Kaikessa toiminnassa on otettava riskejä ja tehdään virheitä. Tärkeintä on, että organisaatiossa pystytään saadun tiedon pohjalta tunnistamaan parantamiskohdet ja tekemään korjaavat toimenpiteet. Tiedon jakamisella varmistetaan, ettei samoja virheitä toisteta. (Honkalampi 2021) Intran sisällöllä pyritään aktivoimaan henkilöstöä myös aloitteiden ja havaintojen tekemiseen sekä palautteen

antamiseen, siksi niille on varattu oma alisivu intranetistä. Linkit järjestelmiin löytyvät myös etusivun työkalupakista.

Tee havaintoilmoitus - klikkaa suoraan järjestelmään



Tee aloite tai anna palautetta

Kuva 14. Yhtiökohtaiset linkin havaintojen ilmoittamiseen tai käsittelyyn riskienhallintajärjestelmässä. Aloite ja palaute –järjestelmä on kaikkien yhteinen.

7.7 Osaamisen jakaminen

Honkalampi -konsernin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstöllä on valtavasti tietoa omilta osaamisalueiltaan. Koulutuksia ja lisätietoa haetaan jatkuvasti organisaation ulkopuolelta ja säätiön perusajatukseen kuuluu kehittämisshankkeiden ja projektien ylläpito. Opinnäytetyön tekijän omien huomioiden ja kyselyn perusteella osaamista ja tietotaitoa voitaisiin hyödyntää organisaation sisällä ja ennen kaikkea yksiköiden välillä paljon nykyistä enemmän. Intrassa osaamisen jakamiselle perustettiin oma osio, jonka tarkoituksena on edistää sisäisen osaamisen jakamista ja kehittymistä (Kuva 15).

Osaamisen jakaminen

Jaetaan osaamista, menestytään yhdessä!

Menestyvä organisaatio on osaava, oppiva ja kehittyvä yhteisö. Työelämässä osaamista voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön ominaisuutena. Organisaation osaamista on substanssiosaaminen eli liiketoiminnan hoitamiseen tarvittava tieto-taito sekä yritys kulttuuriin kytkeytyvä osaaminen, kuten arvot, työskentelytavat, yhteistyöverkostot jne. Yksilön osaamisen voi puolestaan jakaa ammatilliseen osaamiseen (tiedot, taidot, asenteet) ja työelämäosaamiseen, kuten vuorovaikutukseen ja yhteistyökykyyn liittyviin taitoihin.

Monipuolisessa asiantuntijaorganisaatiossa on valtava määrä erilaista osaamista. Siitä suuri osa on ns. hiljaista tietoa, jota ei välttämättä osata hyödyntää ja joka parhaimmessa tapauksessa katoaa henkilön lähdettyä talosta. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on taitolaji ja äärimmäisen tärkeää ajan myötä syntyneen tietotaidon ja kokemuksen periytyksen kannalta.

Organisaation sisäisen osaamisen jakamiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja yhteistyötaitoja. Oppimista voi tapahtua työssä (projekteihin osallistuminen, toimenkuvan muutokset, sijaisena tai perehdyttäjänä toimiminen, kouluttaminen, esiintyminen jne.) ja mallioppimisen & palautteen kautta (mm. benchmarking, sparraus, mentorointi, ammattikirjallisuus, verkostot ja ammatyhteisöt). Vain osa oppimisesta tapahtuu varsinaisten koulutusten kautta.

Lähde: <https://www.ilmariinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Osaamisen jakamisesta Honkalammella ei ole vielä kirjoitettuja periaatteita, mutta tällä sivulla voimme jakaa yhteisiä kokemuksia, hyviä käytänteitä ja/tai koulutusmateriaaleja. Lähetä ideasi ja oppimisen arvoiset asiat

Osaamisen jakamisen kansioon...

Kysy lisää ja vinkkaa osaamisesta tai hyvistä käytänteistä!

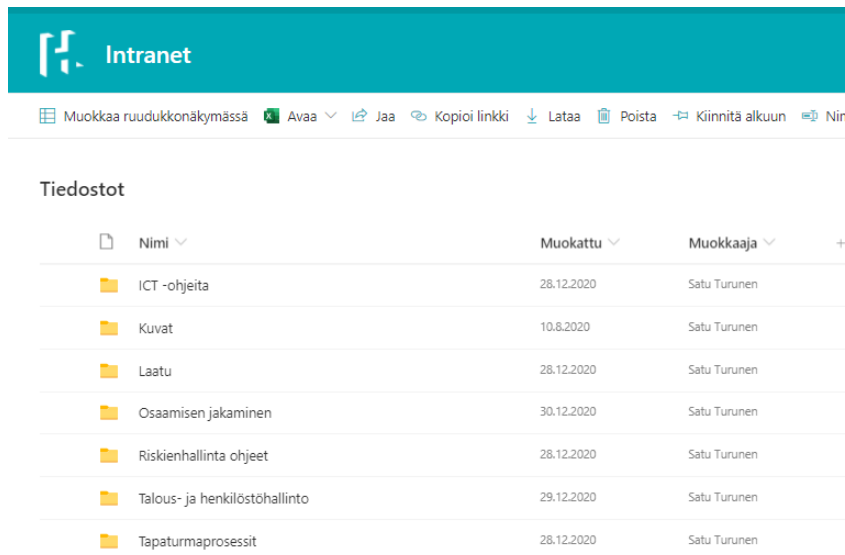
Intra

Satu Turunen
Takuusopettaja

Kuva 15. Osaamisen jakaminen osana intranettiä

7.8 Intran tiedostokirjasto

Honkalammen aiempi intranet oli rakennettu vanhalle Sharepoint –alustalle, jonka käytettävyys oli uuteen verrattuna hankalaa. Sivupohjien muokkaamisen mahdollisuudet olivat rajalliset eikä kaikkia toivottuja muutoksia voitu teknisistä syistä toteuttaa. Tiedostojen muokkaaminen tai vaihtaminen oli monimutkaista. Intraan oli tehty paljon linkkejä suoraan dokumentteihin, mikä aiheutti sen, että kun asiakirja poistettiin tai sen nimi vaihtui, linkki lakkasi toimimasta. Linkkejä samaan dokumenttiin saattoi olla useista eri paikoista. Uutta intraa rakennettaessa tiedostojen ja dokumenttien jako tehtiin eri tavoin. Linkeissä viitataan kansioihin, joiden sisältöä voidaan muokata vapaasti rikkomatta linkkien toimintaa (Kuva 15). Tiedostojen tallentamiseen ja muokkaamiseen määriteltiin nimetyt käyttäjät, jotka huolehtivat sisältöjen päivittämisestä.



Nimi	Muokattu	Muokkaja
ICT -ohjeita	28.12.2020	Satu Turunen
Kuvat	10.8.2020	Satu Turunen
Laatu	28.12.2020	Satu Turunen
Osaamisen jakaminen	30.12.2020	Satu Turunen
Riskienhallinta ohjeet	28.12.2020	Satu Turunen
Talous- ja henkilöstöhallinto	29.12.2020	Satu Turunen
Tapaturmaprosessit	28.12.2020	Satu Turunen

Kuva 15. Näkymä tiedostorakenteeseen.

Tiedostojen ja linkkien jakaminen sekä niihin viittaaminen O365 –perheen ohjelmien kesken on helppoa ja toimivaa. Tämä ominaisuus helpottaa yhtenäisen tiedon jakamista eri kanavissa.

Intranetin päivittäminen on yksinkertaista ja WYSIWYG (what you see is what you get) –toimintaperiaate on käyttäjäystävällinen, kun sisältöä tehdessä on

helppo testata ja kokeilla miltä eri vaihtoehdot näyttävät julkaistuina. Intran ylläpitäjän ei tarvitse olla ICT-alan ammattilainen tai koodari.

8 Ehdotus sisäisen viestinnän kehittämiseksi

8.1 Organisaation sisäisen viestinnän nykytila

Tutkimuksen tulosten ja työssä tehtyjen havaintojenkin perusteella konsernin viestinnässä on vielä kehitettävää, mutta monet asiat ovat jo hyvällä mallilla. Organisaatioilla on käytössään varsin kattava valikoima sähköisiä viestintävälineitä, joiden kautta viestintä pääosin tällä hetkellä kulkeekin. Sähköposti, intranet, Teams ja työyhteisöpalaverit ovat kanavia, joita pitkin tieto saavuttaa henkilöstön. Näitä jo suhteellisen tuttuja viestintävälineitä käytetään paljon ja niiden käyttöä kannattaa jatkossa hyödyntää nykyistä suunnitelmallisemmin.

Lähiesimies ja johto sekä joissain tilanteissa kollegat olivat tahoja, jotka tietoa välittävät. Puskaradion tai sattuman osuus nousi myös vastauksissa jonkin verran esille. Konsernin eri yritysten välillä oli eroavaisuuksia sekä tietoa välittävien kanavien, tahojen että tyytyväisyyskokemusten osalta.

Viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa tulisi pyrkiä nykyistä tasalaatuisempaan tiedon saavuttamiseen sekä viestintäkokemukseen läpi koko konsernin. Tämä palvelisi myös yhdenvertaisuuden toteutumista esimerkiksi siinä, että kaikilla tulisi olla samanlaiset toimintaohjeet, joita noudatetaan työyksiköstä tai esimiehestä riippumatta. Yhdenvertaisuuden ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa kaiken tasapäistämistä vaan ohjeet kannattaa laatia riittävän joustaviksi, että voidaan huomioida kokonaistilanne sekä yksiköiden erityispiirteet. (Nikkola & Salminen 2012, 92–93.)

Vastauksien perusteella viestintäkulttuuri ei vielä ole kovin vuorovaikutteista, vaan henkilöstö lähinnä hakee tietoa eri kanavista tuottamatta sitä itse. Viestintää kannattaisikin kehittää entistä enemmän keskustelemaan ja yhdessä

tekemisen suuntaan. Työyhteisöviestinnän onnistumiseen tarvitaan koko henkilöstön osallistumista ja taitoja. Viestinnän tapoja, välineitä ja vaikuttavuutta tulisi jatkuvasti myös seurata ja kehittää. (Työturvallisuuskeskus 2016, 4–5.)

Enemmän tietoa kaivattiin johdolta strategisiin asioihin, organisaation suunnitelmiin ja muutoksiin liittyen. Avoimuutta ja lisäinformaatiota kaivattiin lisäksi talouteen, henkilöstöasioihin sekä muiden yksiköiden toimintaan liittyen. Hyvällä viestinnän suunnittelulla voidaan varmistua siitä, että kommunikaatio toimii ja oikea tieto kulkee oikeaan aikaan kohteisiinsa. Tiedottamisen lisäksi riittävän avoin viestintä toimii sisäisen markkinoinnin, perehdyttämisen ja yhteistoiminnan välineenä. (Åberg 2020, 4–5.)

8.2 Organisaation viestinnän perusta kuntoon

Kehittämistyön suunnitelma- ja aloitusvaiheessa tavoitteena oli kehittää ja kirjata konsernin sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Tutkimuksen edessä ja tiedon lisääntyessä todettiin, että viestinnän kehittämissuunnitelmaa kannattaa laajentaa hieman. Päätettiin esittää laadittavaksi ensin viestinnän yleiset periaatteet (taulukko 19), minkä jälkeen voidaan jalostaa sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Konsernilla ei nimittäin ole dokumentoitua ISO 9001:2015 -standardin edellyttämää viestinnän prosessia. Sisäinen viestintä ei ole irrallinen elementti, joka voidaan suunnitella tai laadukkaasti toteuttaa ilman laajempaa viitekehystä. Lisäksi esitetään yhteistoiminnassa sovittavaksi viestintäkanavien käytöstä organisaatiossa (taulukko 20) ja koko konsernin viestinnän ohjenuoraksi viestinnän vuosikello (kuva 16).

Ohjeistukset ja viestinnän periaatteet tulisi laatia riittävän yksityiskohtaisiksi, että niistä käy selkeästi esille tavoitteet, keinot ja vastuuhenkilöt. Samalla niiden tulisi jättää tilaa konsernin eri yritysten tarpeille, toimialojen erityispiirteille sekä mm. henkilöstön näkemykselle. Esitys viestintäprosessista perustuu ISO 9001 –standardin vaatimukseen (DNV 2020). Viestintäkanavat kannattaa valita siten, että kaikilla on tiedossa pääsääntöiset välineet erilaisia viestintätilanteita varten, mutta eri välineistä voi myös joustavasti valita tilanteeseen sopivan keinon kommunikoinnin varmistamiseksi.

Esimerkki viestintäprosessin kuvaamisesta kohdeorganisaatiossa				
Kohderyhmä	Mitä	Milloin	Miten	Kuka
Henkilöstö	- laatupolitiikka - lainsäädäntö - asiakasvaatimukset - ohjeet ja prosessit - talous- ja toiminta - yhteistoiminnan mukaiset asiat	- perehdytys- ja kertaustilanteet - käytäntöihin tai prosesseihin tehtyjen muutosten jälkeen - tarvittaessa	- koulutukset - tiimipalaverit - intranet - Teams –ryhmät	- lähiesimies - HR - talousjohtaja - kehittämisspäälikkö - työsuojelu
Asiakkaat	- laatupolitiikka - sopimusasiat - toimitukset - auditoinnit - kehittäminen - riskienhallinta	- sopimuksen tekeminen, uusiminen tai muuttaminen - käytäntöihin tai prosesseihin tehtyjen muutosten jälkeen	- sopimus - katselmukset - nettisivut - asiakasviestintä kasvokkain tai sähköisillä välineillä	- palvelujohtaja - yksikön vastaava - kehittämisspäälikkö
Toimittajat	- laatupolitiikka - sopimusasiat - toimitukset - palautteet	- sopimuksen tekeminen, uusiminen tai muuttaminen - käytäntöihin tai prosesseihin tehtyjen muutosten jälkeen	- sopimus - katselmukset - viestintä kasvokkain tai sähköisillä välineillä	- ko. hankinnasta vastaava - taloushallinto
Omistajat / hallitus	- hallintoon ja toimintaan liittyvät olennaiset asiat - tulokset	- vuosikellon mukaisesti - olennaisten muutosten jälkeen	- tiedotteet - kokousasiakirjat - talouden ja toiminnan raportit - intranet - sähköposti	- toimitusjohtajat - talousjohtaja
Viranomaiset, rahoittajat, tarkastajat ym. sidosryhmät	- sovellettavan lainsäädännön ja vaatimusten mukaiset asiat - sopimusten mukaiset asiat	- sopimuksen tekeminen, uusiminen tai muuttaminen - käytäntöihin tai prosesseihin tehtyjen muutosten jälkeen - uuden palvelun tai toiminnan aloittaminen - vaatimusten mukaan	- vaatimuksen mukaiset raportoinnit - vaatimukset täyttävillä järjestelmillä ja tavoilla - vuosikertomukset - nettisivut	- kirjanpitäjä - talousjohtaja - toimitusjohtajat - palvelujohtaja - hankekoordinaattori - yksikön vastaava
Konsernien välinen viestintä	- strategiset asiat - hallitusten asiat - talouden ja toiminnan suunnitelmat & seurannat - olennaiset henkilöstöasiat - muut yhteiset asiat - poikkeustilanteet	- vuosikellon mukaisesti - olennaisten muutosten jälkeen - tarvittaessa	- toimitusjohtajien katsaukset - tiedotteet - kokousasiakirjat - talouden ja toiminnan raportit - sähköposti, Teams - intranet, pl. Evantia	- toimitusjohtajat - talousjohtajat - kehittämisspäälikkö - viestintävastavat - suunnitelmien koostajat

Taulukko 19. Esitys Honkalampi-konsernin viestintäprosessin kuvaukseksi.

Esimerkki viestintäkanavien valinnasta kohdeorganisaatiossa		
Viestintäkanava	Käyttötarkoitus	Kohderyhmä
Nettisivut ja some-kanavat	Organisaation ulkoisen viestinnän pääkanava on nettisivut, joita täydentävät somekanavat - yleinen informaatio ja yhteystiedot - näkyvyys ja löydettävyys - rekrytointi - työnantajamielikuva	- ulkoiset kohderyhmät
Honkalammen intranet	- konsernin ohjeiden, prosessien ja tukipalveluiden perustietojen tallennuspaikka - ajankohtaiset asiat - konsernin "ilmoitustaulu"	- koko konsernin henkilöstö (pl. Evantia) - kaikki esimiehet
Sähköposti ja Teams	- arkiviestinnän väline yksilöille tai tietylle ryhmälle - voidaan käyttää myös kiireellisen viestinnän välineenä - kalenteritoiminto kokousjärjestelyjen välineenä	- koko konsernin henkilöstö - ulkoiset kohderyhmät
Tiimi- tai työyhteisöpala- verit (lähi- tai etä) Hallinnon tai muiden asi- antuntijatiimien täsmätie- dotukset	- tietyille kohderyhmälle face-to-face tiedottaminen - ajankohtaiset ja akuutit asiat - koulutukset, opastukset - vuorovaikutusta vaativat tilanteet	- yhtiön tai yksikön omaan viestintä - esimiesviestintä - hallinnon viestintä (- tarvittaessa konsernin viestintä)
Puhelin, mobiiliapplika- tiot	- päivittäinen, nopea viestintä	- kahdenkeskinen viestintä - sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät

Taulukko 20. Esitys Honkalampi-konsernin viestintäkanavien valinnaksi.

Esitykset eivät ole valmiita sapluunoita vaan esimerkinomaisia työkaluja organisaation viestinnän kehittämistyön tekemiseen. Viestintää kannattaa suunnitella henkilöstön kanssa yhteistoiminnassa, jolloin siitä tulee organisaation ja henkilöstön näköistä.

Viestinnän vuosikello on laadittu intranettiin Plandisc-työkalulla Honkalampi Palvelut Oy:n kehittämispäällikön kanssa (kuva 16). Vuosikello pohjautuu pitkälti toimintaa ohjaaviin talouden ja toiminnan lakisääteisiin asioihin, mutta siihen on sisällytetty myös olennaisia henkilöstö-, tiedotus- ja sidosryhmäasioita.

Vuosikelloa päivitetään tarpeen mukaan. Eri sidosryhmille voidaan laatia omat vuosikellot ja esimerkiksi työsuojelutoimikunnalla on koekäytössä omansa.



Kuva 16. Viestinnän vuosikelloluonnos vuodelle 2021

Kehittämistyön jatkamisen työkaluksi koottiin ”Honkalammen viestintä pähkinänkuoressa” -esitys (Liite 1). Dokumenttiin on tiivistetty Honkalammen visio, tavoittekulttuuri sekä niiden saavuttamisen kannalta oleelliset viestinnän roolit ja kanavat.

8.3 Organisaation viestinnän vastuut ja seuranta

Honkalampi-konsernin viestinnän (mukaan lukien sisäinen viestintä) kehittäminen on aloitettu jo aiemmin palkkaamalla Honkalampi Palvelut Oy:lle viestintäpäällikkö vuoden 2020 alussa. Sittemmin tehtävää on jalostettu kehittämispäällikön tehtäväksi. Kehittämispäällikön tehtäviin kuuluu nykyään myös emo-säätiön viestintäprosessin vastuulliset tehtävät yhdessä Honkalampi-säätiön talousjohtajan kanssa. Kehittämispäällikön koulutus ja kokemus palvelevat hienosti organisaation tavoitteita viestinnän ja kehittämistyön saralla.

Viestintä ei voi olla vain viestintähenkilöstön vastuulla vaan siihen vaaditaan koko organisaation sitoutumista. Johdolle, esimiehille ja asiantuntijoille on kullekin määriteltävä omat vastuunsa viestinnässä. Vaikka viime kädessä vastuu on aina johdolla, on esimiehillä merkittävä rooli kommunikaation onnistumisesta omilla alueillaan. Organisaation arvot ja strategia muuttuvat onnistuneiksi tavoitteiksi vasta, kun ne on ymmärrettävästi saatettu henkilöstön tietoisuuteen (Kuntaliitto 2013, 15–20). ICT-henkilöstö ja asiantuntijat toimivat lisäksi paitsi viestin viejinä, myös järjestelmien käyttämisen sekä osaamisen edistäjinä organisaatiossa.

Viestinnän kehittämisen jatkotoimista vastaa kehittämispäällikkö yhteistyössä Honkalampi-säätiön talousjohtajan kanssa. Kehittämistyöhön osallistuvat toimitusjohtajien lisäksi johtoryhmät sekä henkilöstön edustajia riittävässä määrin. Konsernissa on alkamassa lisäksi esimiesten osaamiskartoitukset sekä esimiestyön kehittämisen ohjelma. Näissä yhtenä merkittävänä osaamisalueena tulee olemaan viestintä ja vuorovaikutus.

Viestinnän kehittymistä, onnistumista ja sen vaikuttavuutta tulee seurata ja arvioida. Arviointia voidaan tehdä keräämällä palautetta ja tekemällä tyytyväisyyskyselyitä sidosryhmille. Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit toimivat myös viestinnän, kuten muunkin toiminnan kehittämisen työkaluina. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen pääomaan organisaatiossa voidaan vaikuttaa jo henkilöstön rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Työsuhteen aikana kehityskeskusteluissa, palautteenantotilanteissa sekä lähtökeskusteluissa voidaan kerätä arvokasta

tietoa viestinnän onnistumisesta ja vaikuttavuudesta. Tulokselliseen arviointiin tarvitaan kuitenkin ensin konkreettiset tavoitteet ja mittarit. Näiden suunnittelu jää myös tämän kehittämistehtävän jatkotoimiksi organisaatiossa.

Sen verran seurantaakin kuitenkin jo tehtiin, että tarkistettiin intranetin käyttäjätilastot 26.2.2021 eli noin puolitoista kuukautta käyttöönoton jälkeen. Käyttäjämäärien voidaan todeta jonkin verran kasvaneen aiempaan intranetiin verrattuna. Käyttäjätunnuksia oli käytössä yhteensä 223 henkilöllä, näistä 149 henkilöä (67 %) oli kirjautunut intraan viimeisen seitsemän vuorokauden aikana ja 189 henkilöä (85 %) viimeisen 30 vuorokauden aikana. Ennen kehittämistehtävää vastaavat kirjautumisprosentit olivat 50 % ja 64 %.

Henkilöstöä ei edelleenkään tavoiteta täydellisesti intranetin kautta, mutta kehitystä on tapahtunut positiiviseen suuntaan. Henkilöstöä pyritään aktivoimaan sähköisen viestintäalustan käyttöön mahdollisimman kiinnostavalla, vaihtuvalla ja vuorovaikutteisella sisällöllä. Esimiehiä sitoutetaan mukaan viestintään sekä oman henkilöstönsä aktivoimiseen esimerkiksi oman Teams-ryhmän kautta sekä yhteisillä virtuaaliaamukahveilla.

9 Pohdinta

9.1 Tavoitteen toteutuminen ja ammatillinen kasvu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia teorioita, aiempaa tutkimusaineistoa sekä alan asiantuntijoiden näkemyksiä työyhteisöviestinnästä, yrityskulttuurista ja ennen kaikkea sisäisestä viestinnästä. Näiden tietojen reflektointi ja yhdisteleminen kohdeorganisaatiossa tehtyihin havaintoihin ja kyselytutkimusten tuloksiin oli erittäin mielenkiintoinen tehtävä. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykytilaa ja tuottaa kehitysideoita konsernin viestinnän kehittämiseen. Opinnäytetyön tekeminen oli haastava ja aikaa vievä prosessi, mutta lopputuloksena syntyi tavoitteeksi asetettu kehitys-

ehdotus. Teoreettisen tutkimuksen ohessa konsernin käyttöön rakennettiin toiminnallisena produktina uusi O365-alustalle rakennettu sähköinen viestintäalusta, intranet.

Omaa osaamistani kehittämistehtävä kasvatti valtavasti. Tutkimus- ja kehittämissuorituksen prosessia ajatellen pohjatöiden tekemiseen, tutkimusmenetelmien opiskeluun ja työn tavoitteiden sekä menetelmien suunnitteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Kysely oli jälkikäteen arvioituna hieman liian pitkä ja siinä kysyttiin myös lopputuloksen kannalta tarpeetonta tietoa. Toki aineistoa olisi voinut analysoida useampienkin näkökantojen pohjalta kuin lopulta tehtiin, mutta silloin käytettävän ajan ja työn määrä olisi kasvanut liian suureksi. Vertailu eri yritysten välillä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä selkeitä eroja oli havaittavissa sekä viestinnän tavoissa että käytetyissä kanavissa. Nämä ovat merkittäviä havaintoja konsernin yhteisen viestinnän suunnittelussa. Tutkimuksen edetessä vahvistui käsitys siitäkin, että yhteiset linjat pitää olla olemassa, mutta suunnitelmissa ja ohjeistuksissa pitää jättää tilaa eri yritysten omille tarpeille ja toiveille.

Kehittämistehtävän tekeminen lisäsi ymmärrystäni siitä, miten merkittävä rooli sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutusosaamisella on organisaation menestykselle. Uskon opinnäytetyön lopputuloksen ja jatkokehityksenä tehtävän viestintäsuunnitelman lisäävän myös organisaation kiinnostusta ja osaamista aiheen suhteen. Laajan teoriapohjan läpikäyminen ja aiheeseen tutustuminen antoi eväitä myös omaan esimiestyöhöni jatkossa. Johtamisen näkökulmasta koko opinnäytetyöprosessi ikään kuin antoi mahdollisuuden yhdistellä ja hyödyntää käytännössä ylemmän korkeakouluopintojeni aikana opiskeltuja tietoja.

9.2 Tutkimuksen eettisyys

Hyvä tutkimus tehdään aina eettisiä perusperiaatteita noudattaen. Periaatteita tulee noudattaa aina tutkimusidean syntymisestä raportin julkaisemiseen ja jälkihoitoon saakka. Eurooppalaisten tutkimuseettisten ohjeiden mukaan laadukas ja eettinen tutkimus perustuu rehellisyyteen, luotettavuuteen, arvostukseen ja vastuullisuuteen (Allea 2020, 4). Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty noudattamaan Allean periaatteita sekä seuraamaan Ojasalo ym. (2018, 49) muistilistaa kehittämistyön etiikasta. On pyritty selvittämään tarvittavat

sopimukset, vastuut, velvollisuudet ja oikeudet. Huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus ovat olleet ohjenuorana alusta loppuun saakka. Tiedonhankinnassa sekä tulosten käsittelyssä sekä raportoinnissa on otettu huomioon tietosuoja, tekijänoikeudet sekä muut toisten tutkijoiden tai henkilöiden kunnioittaminen.

Suoranaisen plagioinnin lisäksi tyypillisiä tutkimuseettisiä ongelmia ovat huolellisuuteen tai lähteiden epämääräisiin viittauksiin liittyvät virheet, joilla syyllistytään tieteelliseen vilppiin (Hirsjärvi ym. 2009, 122). Tässä tutkimuksessa on kunnioitettu kollegoiden sekä tieteen asiantuntijoiden työtä ja pyritty merkitsemään lähteet sekä viitemerkinnät huolellisesti. Tutkimuksessa ja raportoinnissa on käytetty asiallista, kielteisyyttä tai vähättelyä välttävää kirjoitustyyliä sekä tutkimuskohteiden, oman työn että toisten tuottaman tiedon suhteen (Vilkkä 2007, 164–166).

Työn eettisyyttä tukee lisäksi toimeksiantajan kanssa tehty yhteistyösopimus. Toimeksiantajan edustajille annettiin myös mahdollisuus tutustua työhön ennen sen julkaisua. Opinnäytetyössä on noudatettu Arene Ry:n (2019) laatimia ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2020) hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useilla eri tavoilla. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa täsmällisyyttä, tarkkuutta ja asioiden toistettavuutta sekä sitä että on pystytty välttämään satunnaisvirheitä. (Vilkkä 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Reliabiliteetin kohdalla voidaan puhua yksinkertaisesti mitauksen luotettavuudesta (Ojasalo ym. 2018, 105.).

Validiteetti puolestaan tarkoittaa mittarin tarkkuutta (Ojasalo ym. 2018, 105).

Validiteetti vastaa reliabiliteettia paremmin arkikielen luotettavuutta.

Tutkimus on validi silloin, kun mittari eli kysymyspatteristo mittaa juuri niitä ilmiön ominaisuuksia, joita oli tarkoitus mitata. (Vilkkä 2007, 150.)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat alun perin olleet käytössä kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa niiden määrittely

voi ollakin hieman haastavampaa. Tutkimuksen luotettavuutta tulee kuitenkin aina arvioida ja laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuutta voidaan lisäksi vakuuttaa kuvailemalla tarkoin tutkimuksen toteutustapa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus voidaan määritellä arvioimalla sekä reliabe-
liutta että validiutta. Tutkimusprosessin aikana kokonaisluotettavuuteen voidaan vaikuttaa määrittelemällä tutkimusongelma tarkoin ja valitsemalla tutkimusme-
ntelmät sekä niiden sisältö huolellisesti. Kollegoiden ja muiden asiantuntijoiden apua kannattaa hyödyntää esimerkiksi kyselyiden ja lomakkeiden testaamis-
essa. Ajatusten vaihtoa kannattaa käydä koko prosessin ajan. Keskustelut ja kriittinen arviointi ovat tarpeen koko prosessin ajan tutkimusaiheen valinnasta tutkimuksen tuloksiin ja tulkintaan. (Vilka 2007, 152.)

Tämän opinnäytetyön prosessissa tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmis-
tamaan useilla eri tavoilla. Ensinnäkin kehittämiskohteesta käytiin
etukäteiskeskusteluja organisaatiossa ja jo alkuvaiheessa koottiin projektiryhmä
kehittämistarpeen sekä toiminnallisen osuuden suunnittelua ja toteuttamista
varten. Monipuolisella suunnittelulla tavoiteltiin mahdollisimman oikeaa sisältöä
tutkimukselle. Kyselyä testattiin sekä oman väen että muutaman ulkopuolisen
henkilön toimesta. Kohderyhmäksi valittiin sopiva otanta konsernin ko-
konaisuudesta. Sähköpostiosoitteisiin perustuvalla kyselyllä pyrittiin varmistu-
maan siitä, että kyselyyn vastasivat oikeat henkilöt eli konsernin työntekijät.
Kysely järjestettiin niin, että kaikkien yhtiöiden ja yksiköiden henkilöillä oli mah-
dollisuus kyselyyn vastata työsuhteen kestosta tai laadusta riippumatta. Tällä
pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen ja realistinen näkemys
viestinnän tilasta ja tarpeista.

Luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava se, että sekä kyselyn toteuttamiseen
että vastauksiin saattoi jonkin verran vaikuttaa Covid-19 -pandemian aiheutta-
mat muutokset työssä ja viestinnässä. Organisaatiossa jouduttiin toteuttamaan
keväällä 2020 laajamittaiset lomautukset sekä siirtymään pikaisella aikataululla
etätöihin. Muutoksilla saattoi olla vaikutuksia esimerkiksi vastausten määriin ja

kokemuksiin viestinnästä ylipäänsä, jos vastauksia peilattiin juuri muuttuneeseen, kaikille uuteen tilanteeseen.

Toisekseen toiminnalliseen osuuteen varattiin riittävästi aikaa ja henkilöresursseja. Tutkimuksen tekijän lisäksi varsinaiseen sisällön laatimiseen ja syöttämiseen osallistui vain yksi henkilö, mutta ryhmässä oli mukana useita henkilöitä, joilla oli mahdollisuus lukea, testata ja kommentoida järjestelmän sisältöä sekä toiminnallisuuksia. Asiantuntijat päivittivät dokumentaatiota esimerkiksi tietosuojaan, toimintajärjestelmän, työsuojelun sekä muiden spesifien aihealueiden osalta intran tiedostokirjastoon tallennettavaksi.

9.4 Lopuksi

Työnantajalleni kuuluu kiitos luottamuksesta ja mahdollisuudesta päästä kehittämään yhtä merkittävää organisaation menestystekijää, viestintää. Hetken lepotauon jälkeen on jatkokehitystyön aika ja voidaan aloittaa varsinaisen viestintäsuunnitelman laatiminen ja jalkauttaminen. On mielenkiintoista tulevaisuudessa seurata ja arvioida, miten tehty työ vaikutti viestinnän kehittymiseen organisaatiossa. Kiinnostavaa olisi selvittää myös sitä, miten laajamittaisesti ja pysyvästi koronaepidemian aikaan saamat muutokset lopulta jäivät osaksi organisaation toimintaa ja viestintää.

Itseä kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla myös yrityskulttuurin muokkaaminen, HR-toimintojen kehittäminen tai henkilöstön sitouttaminen. Kaikkiin näihin liittyy viestinnän lisäksi työn sujuvuus, tehokkuus ja turvallisuus. Lukiessani YAMK-opintojen aikana Torkkolan teosta *Lean asiantuntijatyön johtamisessa* kiinnitin huomiota näkökulmaan, jota ennen en ollut huomannut yhdistää Lean-ajatteluun. Kirja avasi silmäni sille, että Leanin metodeilla pystytään vaikuttamaan tuotantoprosessien lisäksi esimerkiksi henkiseen työturvallisuuteen. Asiantuntijoiden tai esimerkiksi tietotyöläisten keskuudessa tämä tarkoittaa uupumisen ja loppuun palamisen välttämistä. (Torkkola 2018, 21 - 22.)

Leanin avulla pyritään vaikuttamaan työn sujumiseen ja samalla henkilöstön hyvinvointiin minimoimalla virtauksen kolmea pahinta haittatekijää: vaihtelua, yli-

kuormitusta ja hukkaa. Asiantuntijatyössä vaihtelu tai epätasapaino voi olla esimerkiksi osaamiseroja, kausivaihteluja työkuormassa, prosessien epätasaisuutta tai virheiden selvittelyjä. (Torkkola 2018, 23 - 25.) Kun tehtävät ja prosessit ovat selkeitä, häiriöt on minimoitu ja työntekijä pystyy keskittymään ydintehtäväänsä, ylikuormittumisen ja uupumisen vaara ilman muuta pienenee.

Tutkimustulosten mukaan muun muassa talous- ja HR-viestintä ei tavoittanut henkilöstöä riittävässä määrin. Tiedon saannin kokemuksissa oli merkittäviä eroavaisuuksia yksiköiden välillä. Syitä löytyy informaation sisällöstä, viestintätavoista ja jakelukanavista. Tasalaatuisuuden varmistamiseksi ja tavoitetason saavuttamiseksi Lean-ajattelun hyödyntäminen henkilöstöhallinnon ja viestinnän tehtävissä voisi olla lähitulevaisuuden kehittämiskohteita. Muutoksia tai kehittämistä ei kannata kuitenkaan lähteä tekemään suinpäin vaan ensin pitää tunnistaa henkilöstölle ja yritykselle olennaiset prosessit, joita voidaan ruveta yhteistoiminnassa kehittämään. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut käytännössä ja teoriassa sen, että parhaita asiantuntijoita työn tai työympäristön kehittämisessä ovat työn suorittajat oikeassa toimintaympäristössään. Seuraavan tutkimustyön voisi aloittaa tutustumalla organisaation aitoihin työskentelyoloihin ja kehittämistarpeisiin Jim Womackin periaatteilla: ”Mene katsomaan, kysy miksi, osoita kunnioitusta” (Torkkola 2018, 125).

Lähteet

- ALLEA – All European academies 2020. Tutkimusetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus. The European Code of Conduct for Research Integrity Revised Edition -ohjeen suomennot. https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish_European_Code_of_Conduct_digital-final.pdf . 8.1.2021.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf>. 8.1.2021
- Ashcraft, Karen L., Timothy R. Kuhn & Francois Cooren 2009. Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *Academy of Management Annals* 3(1), 1–64.
- Cooren, Francois 2015. *Organizational Discourse*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Constantin E. & Constantin Baias C. 2014. Employee Voice –Key Factor in Internal Communication (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). 23.11.2020.
- DNV 2020. Auditointiraportti, List of findings 2020_10_21. Vain sisäiseen käyttöön. 8.1.2021
- Eriksson P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>. 8.1.2021.
- European Communication Monitor. 2020. EMC 2020. <https://www.communicationmonitor.eu/2020/05/29/ecm-european-communication-monitor-2020/>. 13.12.2020
- Harsu M, 2020. Johda ja vaikuta talousviestinnällä. Pohjois-Karjalan kauppakamarin koulutuksen 29.10.2020 aineisto.
- Heiskanen M. & Lehtikainen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsto H. & Porttikivi M. 2019. Johtamisviestintä digitaloudessa. Teoksessa. Hirsto, H., M. Enell-Nilsson & N. Keng (toim.) 2019. Työelämän viestintä II, Arbetslivskommunikation II, Workplace Communication II, Kommunikation im Berufsleben II. VAKKI-symposium XXXIX 7.–8.2.2019. VAKKI Publications 10. Vaasa, (67–80). http://www.vakki.net/publications/2019/VAKKI2019_Hirsto&Porttikivi.pdf. 10.12.2020
- Honkalampi-säätiö SR. 2018. Säännöt. Rekisteröintipäivä 31.10.2018.
- Honkalampi-säätiö SR. 2020a. Honkalampi-säätiön tasa-arvo –selvitys 2019. Vain sisäiseen käyttöön. 15.12.2020
- Honkalampi-säätiö SR. 2020b. Honkalampi-säätiön konsernikuvaus. Honkalampi-säätiön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 20.11.2020
- Honkalampi-säätiö SR. 2020c. [Honkalampi-säätiön www-sivut](https://www.honkalampi.fi/meista/). <https://www.honkalampi.fi/meista/>. 20.11.2020
- Honkalampi-säätiö SR 2021. Honkalampi-säätiön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 9.2.2021

- Honkalampi-säätiön helpdesk. 2020. Sharepoint –käyttäjätilasto. Vain sisäiseen käyttöön. 14.10.2020
- Iso9001help.co.uk. 2020. Management system guidance. <https://www.iso9001help.co.uk/7.4%20Communication.html>. 20.11.2020
- Isotalus E. 2013. Kun kulttuurit tulevat tiskille. Opas kulttuurienväliseen osaamiseen asiakaspalvelussa. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90866/Opas_4_2013.pdf?sequence=2. 8.1.2021
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda – Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. <https://docplayer.fi/331283-Tyoyhteisoviestinnan-uusi-agenda.html>. 13.12.2020
- Juholin E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? Media & Viestintä, 43(1). <https://doi.org/10.23983/mv.91081>. 12.12.2020
- Jyväskylän yliopiston kielikeskus, 2020. Puheviestinnän määrittelyä. https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_perusteita_maaritely.shtml#3. 25.11.2020
- Kallionpää, O. (2014). Mitä on uusi kirjoittaminen? Uusien mediakirjoitustaitojen merkitys. Media & Viestintä, 37(2014):4, 60 – 78. <https://doi.org/10.23983/mv.62840>. 25.11.2020
- Kekäläinen E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>. 19.11.2020
- Kuntaliitto. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf. 19.11.2020
- Kurittu, K. 2019. Kenen tehtävä on viestiä vastuullisuudesta? –Kaikkien. <https://viestijat.fi/kenen-tehtava-on-viestia-vastuullisuudesta-kaikkien/#5b7a5da6>. 12.12.2020
- KvantimoTV. 2021. Numerotulosten esittäminen ja taulukkojen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/raportointi/numerotulokset.html>. 3.3.2021
- Kämäräinen K, 2012. Sisäinen viestintä yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Case: Yritys X Oy. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40636/Kamarainen_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 27.4.2020
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion yliopiston paino.
- Lehtinen E., 2015. Älä sählää työpaikkasi viestinnässä. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/05/19/ala-sahlaa-tyopaikkasi-viestinnassa/>. 14.12.2020
- Leidenschaft, 2020. Yrityskulttuuri. <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>. 14.12.2020
- Leidenschaft, 2021. Honkalammen tavoitekulttuurityöpajan kanvaasit. Vain sisäiseen käyttöön. 4.3.2021
- Myllymäki R., 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Karkkila: Karkkilan painopalvelu Oy.
- Niinikoski, M-L., 2010. Johtamisviestintä työyhteisöviestinnän muotona.

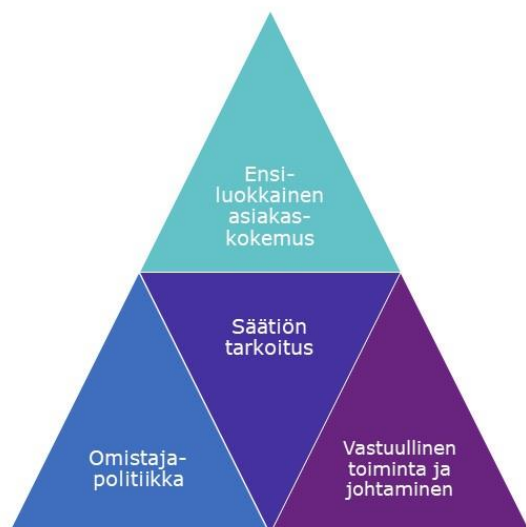
- <https://docplayer.fi/3392644-Johtamisviestinta-tyoyhteisoviestinnan-muotona.html>. 10.12.2020
- Nikkola S. & Salminen J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: Kopioniini Oy.
- North Patrol. 2018. Selvitys: mikä on viestinnällisen intran rooli tulevaisuudessa. <https://intranet-ostajanopas.fi/2018/09/12/kysymys-nousee-mika-on-viestinnallisen-intran-rooli-tulevaisuudessa/>. 9.2.2021
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista työelämään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opintopolku, 2021. Tradenomi (ylempi AMK), Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen <https://opintopolku.fi/app/#!/korkea-koulu/1.2.246.562.17.66726835755>. 8.1.2021
- Pekkola, P., Pedak M. & Aula P. 2013. Hyvinvointiviestintä – Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf. 13.12.2020
- Pikkarainen E. 2020. Semiotiikan alkeita kasvatustieteilijöille (osa 2). <http://cc.oulu.fi/~epikkara/semio/semlu2.htm>. 19.11.2020.
- Procom 2019. Viestintä on muutosvoima! 2020 –luvun uudet haasteet. <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>. 3.12.2020
- Roman J, 2005. A Study of Organizational Dialogue. Helsinki University of Technology. Väitöskirja: <http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512277034/isbn9512277034.pdf>. 14.12.2020
- Salminen J. 2020. Uuden esimiehen käsikirja. Vantaa: Grano Oy.
- Sitra 2020. Megatrendit 2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. 23.11.2020
- Soste 2020. Viestinnän tehtävät. Järjestöopas. <https://www.soste.fi/jarjestooppas/viestinnan-tehtavat/>. 3.12.2020
- Suomalaisen työn liitto, 2020. Yhteiskunnallinen yritys. <https://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>. 12.12.2020
- Suomen perustuslaki 731/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P12>. 7.1.2021
- Säätiöt ja rahastot Ry. 2020. Tietoa säätiöistä. <https://saatiotrahastot.fi/tietoa-saatiosta/>. 20.11.2020
- Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. 2015. Säätiön hyvä hallinto. https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/srnk_saatioiden-hyva-hallinto_screen.pdf. 20.11.2020
- TENK 2020. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. 8.1.2021
- Tietosuojaavaltuutetun toimisto, 2020. Tietosuoja, lainsäädäntöä. <https://tietosuoja.fi/lainsaadanto>. 2.12.2020
- Torkkola S, 2018. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3>. 7.1.2021
- Työturvallisuuskeskus, 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. https://ttk.fi/fi-les/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf. 20.11.2020

- Valtiovarainministeriö. 2020. Saavutettavuus. <https://saavutettavuusdirektiivi.fi/?gclid=CjwKCAiA7939BRBMEiwA-hX5J-https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>. 20.11.2020
- Vilkkä H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Åberg L., 1998. Johdatus viestintään. <https://slideplayer.fi/slide/6074759/>. 14.12.2020
- Åberg L., 1998. Visiosta luotaukseen. Viestintä työyhteisön voimavarana. Teoksessa Kivikuru U. & Kunelius R. (toim.). Viestinnän jäljillä, s.143–152. Juva: WSOY.
- Åberg L., 2004. Johdatus viestintään, kuudes teema: organisaatioviestintä. <https://slideplayer.fi/slide/5591675/>. 3.12.2020
- Åberg L., 2020. Yhteisöviestintä kovissa kriiseissä. Merkityksellistävän yhteisö viestinnän malli. http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg_Uusi-pizza-1.pdf. 3.12.2020
- 9001Quality 2020. ISO 9001:2008 vs. ISO 9001:2015 – Internal Communication. <http://9001quality.com/iso-90012008-vs-iso-90012015-internal-communication/>
- Yin, R. 1987. Case Study research, Design and methods. Sage Publications, Vol 5. London.



ST 30.3.2021

Honkalammen visio: Pykälää parempi maailma



Toiminta-ajatuksemme on mahdollistaa erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden sujuva arki.

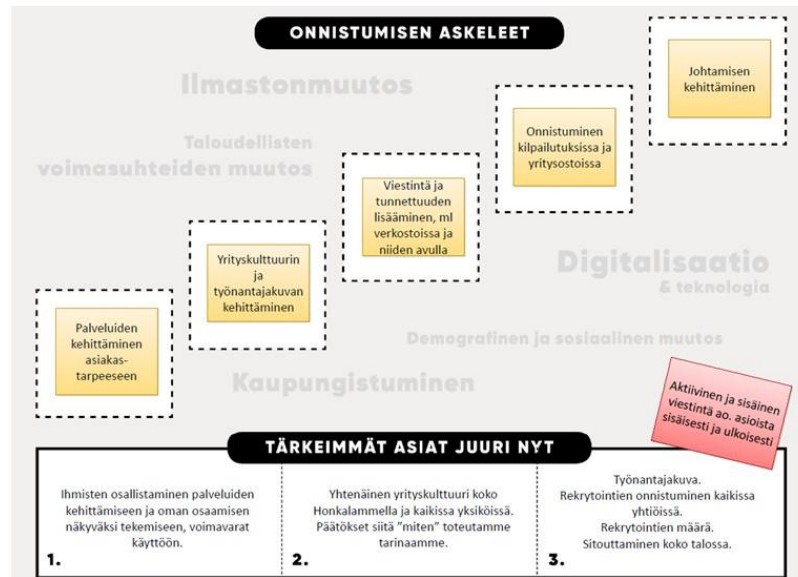
Säätiön oman toiminnan lisäksi tarkoitusta toteutetaan oman konsernin yhtiöiden kautta ja yhteistyössä toisten yhteisöjen kanssa.

Osaavien ja motivoituneiden ammattilaistemme avulla teemme tänäänkin palvelumme käyttäjän maailmasta **pykälää paremman paikan**

Kaikessa toiminnassamme pyrimme edistämään arvojemme: **yhteiskuntavastuullisuus, esteettömyys ja sujuva arki**, toteutumista.

ST 30.3.2021

Kohti Honkalammen tavoitekulttuuria



Kuva:
Leidenschaft
2021.

Honkalammen
tavoitekulttuuri-
työpaja
4.3.2021

Honkalampi

Honkalampi on ollut olemassa jo vuodesta 1991 lähtien pitämässä huolta siitä, että jokaisella on mahdollisuus antaa parhaansa. Meitä yhteiskunnallisia yrityksiä ei vie eteenpäin päämien tavoittelu vaan vahva tahto rakentaa kaikkein heikoimmillekin sopivaa yhteiskuntaa.

Missio

ST 30.3.2021

Honkalammen viestinnän roolit

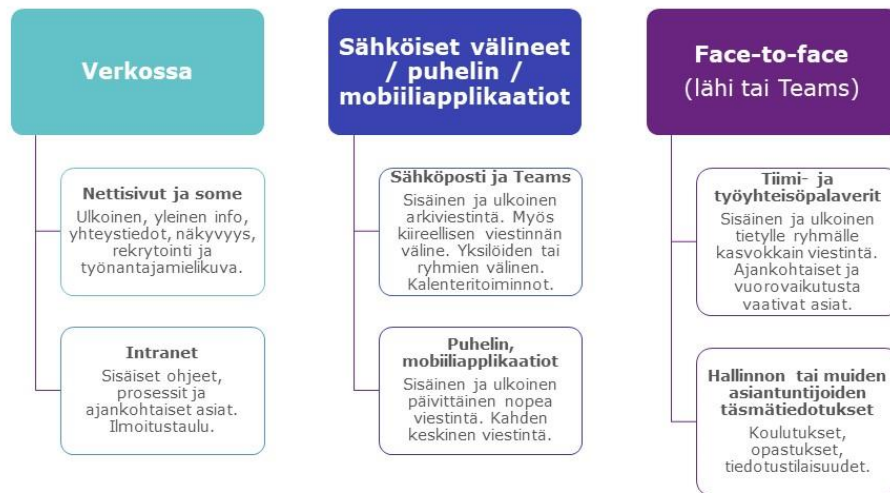
Henkilön rooli	Vastuu ja tehtävät	Viestinnän sisällöt
Johto	Suunnan näyttäjä, organisaation kasvot. Läsnä oleva yhteishengen ja kulttuurin luoja. Huolehtii vuorovaikutuksellisesta kulttuurista. Omalla esimerkillä mallia esimiehille ja henkilöstölle.	Suunnitelmat, strategia, päätökset ja niiden vaikutukset. Toimintaympäristön näkymät.
Esimies, yksikön vastaava	Työntekijän ensisijainen kontakti. Huolehtii vuorovaikutuksellisesta kulttuurista, työyhteisöviestinnästä ja jalkauttaa johdon viestintää omassa yksikössään.	Koko organisaation asioiden vaikutukset omaan tiimiin. Oman tiimin ja henkilöiden päivittäisjohtaminen: työhön, kehittymiseen rekrytointiin ja työsuhteisiin liittyvät asiat. Antaa palautetta.
Henkilöstö	Ottaa selvää ja viestii oman vastualueensa asioista sekä työstään vastuullisesti. Yrityksen käyntikortti kentällä.	Proaktiivinen viestintä kollegoiden ja verkoston kanssa. Jakaa osaamistaan, sparraa, kannustaa ja antaa palautetta.
Henkilöstön edustaja, luottamushlö, työsuojelu	Toimii tiedon välittäjänä ja neuvottelijana johdon ja henkilöstön välillä.	Proaktiivinen viestintä yhteistoimintaan liittyvistä asioista.
HR	Tavoitekulttuurin ja sisäisen viestinnän työmyyrä. Tukee, valmentaa, ohjeistaa ja kouluttaa johtoa & esimiehiä.	Viestii johdolle ja esimiehille henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista. Keraa palautetta, tukee, kehittää ja laatii ohjeistuksia.
Viestinnästä vastaava	Tavoitekulttuurin ja työyhteisöviestinnän suunnan näyttäjä. Kehittää, suunnittelee, ohjaa, tukee, tekee ja seuraa tavoitteiden toteutumista.	Viestinnän kokonaisuuden ja sisältöjen luotsaaminen. Tukee, kouluttaa ja valmentaa. Hoitaa seurantaan, raportoi johdolle. Opastaa järjestelmien, kanavien, keinojen ja sisältöjen suhteen.
Hallitus tai muu luottamushenkilö	Johdon arviointi, sparraaminen ja palkitseminen. Omalla esimerkillä mallia johdolle.	

Honkalampi

Honkalampi on ollut olemassa jo vuodesta 1991 lähtien pitämässä huolta siitä, että jokaisella on mahdollisuus antaa parhaansa. Meitä yhteiskunnallisia yrityksiä ei vie eteenpäin päämien tavoittelu vaan vahva tahto rakentaa kaikkein heikoimmillekin sopivaa yhteiskuntaa.

Missio

Honkalammen viestintäkanavat



Honkalampi

Honkalampi on ollut olemassa jo vuodesta 1991 lähtien pitämässä huolta siitä, että jokaisella on mahdollisuus antaa parhaansa. Meitä yhteiskunnallisia yrityksiä ei vie eteenpäin pääomien tavoittelu vaan vahva tahto rakentaa kaikkein heikoimmillekin sopivaa yhteiskuntaa.

Missio

Kiitos!

Kyselylomake 1, henkilöstölle**KYSELYN SISÄLTÖ:****VASTAAJIEN/HENKILÖSTÖN OMINAISUUDET**

1. Yhtiö
 - a. Honkalampi-säätiö
 - b. Juhta
 - c. Fondo
 - d. Spesio
 - e. Kostamokoti
2. Sijainti
 - a. Pohjois-Karjala
 - b. Pohjois-Savo
 - c. Pääkaupunkiseutu
 - d. Muu Suomi
3. Asema organisaatiossa
 - a. työntekijä
 - b. asiantuntija
 - c. esimies
 - d. johto (johtoryhmä)
4. Tehtävän luonne
 - a. ohjaus/asiakaspalvelutyö
 - b. tuotannollinen työ
 - c. hallinnollinen toimistotyö
 - d. asiantuntijarooli
5. Tehtävien suorittamisen tavat. Työskenteletkö
 - a. kiinteästi yhdessä toimipisteessä
 - b. useissa eri toimipisteissä
 - c. etänä
6. Esimiehesi työskentelee
 - a. samassa toimipisteessä
 - b. eri toimipisteessä samalla paikkakunnalla
 - c. toisella paikkakunnalla
 - d. etänä
7. Tiimistäsi yli 50 % työskentelee
 - a. samassa toimipisteessä
 - b. eri toimipisteessä samalla paikkakunnalla
 - c. toisella paikkakunnalla
 - d. etänä
8. Kuinka kauan olet työskennellyt konsernissa?
 - a. alle vuoden
 - b. 1 - 4 vuotta
 - c. 5 – 9 vuotta
 - d. 10 – 19 vuotta
 - e. yli 20 vuotta
9. Ikä
 - a. alle 20 vuotta
 - b. 20 – 29 vuotta
 - c. 30 – 39 vuotta
 - d. 40 – 49 vuotta
 - e. yli 50 vuotta
10. Sukupuoli
 - a. nainen
 - b. mies

11. Syntyykö työssäsi tietoa, josta voisi olla hyötyä organisaation muille jäsenille (osaamisen jakaminen)
- kyllä, kerro minkälaista: _____
 - ei
 - en osaa sanoa
12. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin jaetaanko ko. tietoa
- omassa yksikössä
 - muissa yksiköissä
 - en osaa sanoa
13. Mikä on oma aktiivisuutesi sisäisenä viestijänä? Kuinka usein käytät sisäisiä viestintäkanavia (1 en lainkaan, 2 korkeintaan kerran kuussa, 3 joka viikko, 4 päivittäin)
- Haen tietoa intrasta
 - Tuotan sisältöä intraan
 - Käytän sähköpostia
 - Haen tietoa ryhmätyötilasta (tiimin tai organisaation levyalue, OneDrive, Teams tai vastaava)
 - Tallennan tietoa ryhmätyötilaan (tiimin tai organisaation levyalue, OneDrive, Teams tai vastaava)
 - Käytän etäyhteyksiä (Teams, Skype, WebRTC tai vastaava)

SISÄISEN VIESTINNÄN / TIEDON SAANNIN NYKYTILA ORGANISAATIOSSA

Seuraavat kysymykset koskevat sisäistä tiedottamista ja laajemmin sisäistä viestintää yleisellä tasolla.

14. Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten omaan työhösi liittyvää tietoa.
- puhelin
 - sähköposti
 - intranet/Sharepoint
 - organisaation nettisivut tai some
 - Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline
 - epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa
 - kehityskeskustelu
 - työyhteisö- tai tiimipalaverit
 - yhteiset tiedotustilaisuudet
 - kollegat
 - puskaradio/kuulen sattumalta
 - Jokin muu, mikä: _____
15. Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten organisaation strategiaan liittyvää tietoa.
- puhelin
 - sähköposti
 - intranet/Sharepoint
 - organisaation nettisivut tai some
 - Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline
 - henkilökohtainen keskustelu esimieheni kanssa
 - kehityskeskustelu
 - työyhteisö- tai tiimipalaverit
 - yhteiset tiedotustilaisuudet
 - kollegat
 - puskaradio/kuulen sattumalta
 - Jokin muu, mikä: _____

16. Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten organisaation toimintaan liittyvää tietoa.
- puhelin
 - sähköposti
 - intranet/Sharepoint
 - organisaation nettisivut tai some
 - Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline
 - henkilökohtainen keskustelu esimieheni kanssa
 - kehityskeskustelu
 - työyhteisö- tai tiimipalaverit
 - yhteiset tiedotustilaisuudet
 - kollegat
 - puskaradio/kuulen sattumalta
 - Jokin muu, mikä: _____
17. Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten HR-asioihin liittyvää tietoa. HR-asiat tässä yhteydessä ovat esimerkiksi yleiset toimintaohjeet (työaika, lomat, matkustaminen), etuudet, osaaminen/koulutukset, työterveys, työhyvinvointi jne., liittyvää viestintää.
- puhelin
 - sähköposti
 - intranet/Sharepoint
 - organisaation nettisivut tai some
 - Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline
 - henkilökohtainen keskustelu esimieheni kanssa
 - kehityskeskustelu
 - työyhteisö- tai tiimipalaverit
 - yhteiset tiedotustilaisuudet
 - kollegat
 - puskaradio/kuulen sattumalta
 - Jokin muu, mikä: _____
18. Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista (1 ei lainkaan 2 liian vähän 3 riittävästi 4 liian paljon)
- oma työ ja työtehtävät
 - oman yksikön toiminta
 - muiden yksiköiden toiminta
 - organisaation asiakkaat
 - organisaation strategia, visio ja tavoitteet
 - organisaation taloudellinen tilanne
 - organisaatiomuutokset
 - henkilöstömuutokset
 - henkilöstöasiat
 - toimiala ja toimintaympäristö
19. Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä asiaa, joista haluaisit saada nykyistä enemmän tietoa.
- oma työ ja työtehtävät
 - oman yksikön toiminta
 - muiden yksiköiden toiminta
 - organisaation asiakkaat
 - organisaation strategia, visio ja tavoitteet
 - organisaation taloudellinen tilanne
 - organisaatiomuutokset
 - henkilöstömuutokset
 - henkilöstöasiat
 - toimiala ja toimintaympäristö
 - Jokin muu, mikä: _____

20. Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta. (1 lähiesimies, 2 HR, 3 Johto, 4 työka-verit, 5 muu/en osaa sanoa)
- a. oma työ ja työtehtävät
 - b. oman yksikön toiminta
 - c. muiden yksiköiden toiminta
 - d. organisaation asiakkaat
 - e. organisaation strategia, visio ja tavoitteet
 - f. organisaation taloudellinen tilanne
 - g. organisaatiomuutokset
 - h. henkilöstömuutokset
 - i. henkilöstöasiat
 - j. toimiala ja toimintaympäristö
 - k. Jokin muu, mikä _____
21. Organisaatiossa jaetaan kokemuseräistä tietoa (osaamisen jakaminen) riittävästi (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä)
22. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen (1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä)
- l. tiedottaminen on aktiivista
 - m. tiedottaminen on oikea-aikaista
 - n. tiedottaminen on avointa
 - o. saatu tieto on luotettavaa
 - p. saatu tieto on riittävän selkeää ja yksityiskohtaista
 - q. saatu tieto on työni kannalta hyödyllistä
 - r. tiedotteet tavoittavat minut
 - s. viestintäkanavat ovat toimivat
 - t. saan tietoa riittävästi
23. Minkä kouluarvosanan antaisit yrityksen sisäiselle viestinnälle kouluarvosanalla 4 – 10
24. Mitkä asiat toimivat tällä hetkellä hyvin organisaation sisäisessä viestinnässä:
- _____
- _____
25. Miten kehittäisit organisaation sisäistä viestintää:
- _____
- _____

INTRAN KÄYTTÖ JA ARVIOINTI

Honkalampi-konsernin pääasiallinen viestintäkanava tällä hetkellä on intra/sharepoint. Viimeiset kysymykset liittyvät sen käyttöön.

26. Kuinka usein käytät Honkalammen intraa?
- a. päivittäin
 - b. kerran viikossa
 - c. kerran kuussa
 - d. harvemmin kuin kerran kuussa
 - e. en käytä intraa, miksi
- _____
- _____
27. Onko sinulla aikaa/mahdollisuutta käydä Honkalammen intrassa työpäiväsi aikana?
- a. kyllä
 - b. ei
 - c. en osaa sanoa
- Jos vastasit kysymykseen ei, kerro miksi:
- _____
- _____

28. Millä laitteilla käytät Honkalammen intraa?
- a. tietokoneella
 - b. tabletilla
 - c. älypuhelimella
 - d. en käytä
29. Mitkä ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä Honkalammen intrassa
- a. ajankohtaiset asiat/tiedotteet
 - b. uutissyöte, keskustelumahdollisuus
 - c. talous- ja henkilöstöhallinnon ohjeet
 - d. ohjelmistoihin, järjestelmiin tai tietoturvaan liittyvät käyttöohjeet
 - e. lomakkeet
 - f. organisaation tiedot, säännöt jne.
 - g. henkilöstön yhteystiedot
 - h. aloite/palaute -mahdollisuus
 - i. pikalinkit järjestelmiin
 - j. joku muu, mikä _____
30. Tiedotetaanko Honkalammen intrassa riittävästi ajankohtaisista asioista
- a. kyllä
 - b. ei
 - c. en osaa sanoa
- Jos vastasit kysymykseen ei, kertoisitko mistä haluaisit enemmän tietoa:
- _____
- _____
31. Honkalammen intran rakenne on mielestäsi (löydätkö helposti etsimäsi tiedon)
- a. erittäin sekava
 - b. melko sekava
 - c. melko selkeä
 - d. erittäin selkeä
 - e. en osaa sanoa
32. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kokevasi intran rakenteen sekavaksi, kertoisitko miksi koet näin?
- _____
- _____
33. Mitä asioita toivoisit Honkalammen intranetiin nykyisen sisällön lisäksi
- _____
- _____

Lämmin kiitos vastauksestasi ja osallistumisestasi
Honkalammen sisäisen viestinnän kehittämiseen!

Kyselylomake 2, toimitusjohtajille



KYSELY
Sisäinen

1

3.12.2020

Toimitusjohtajien näkemys konsernin viestinnästä

Hei hyvät toimitusjohtajat,

Olemme tehneet täällä työtä viestinnän kehittämisen eteen ja henkilöstöä on osallistettu webropol –kyselyllä muutama viikko sitten. Toivoisin myös teidän vastaavan muutamiin kysymyksiin konsernin välisen viestinnän kehittämiseksi. Vastauksia hyödynnetään viestintäsuunnitelman laatimisessa ja osana opinnäytetyöni tutkimusta.

Pyytäisin palauttamaan näkemyksenne minulle 13.12.2020 mennessä sähköpostilla, kiitos.

Honkalammen viestintäkulttuuri?

1. Mitkä ovat mielestänne konsernin välisen viestinnän haasteet tällä hetkellä ja miten niitä voisi selättää?
2. Mitkä asiat toimivat mielestänne erityisen hyvin konsernin viestinnässä tällä hetkellä?
3. ISO 9001:2015 communication procedure edellyttää organisaatiota määrittelemään viestinnän periaatteet kaikilla tasoilla vähintään ao. tavoilla ja kaikkien sidosryhmien suhteen.

Miten määrittelisitte seuraavat asiat konsernin välisessä viestinnässä:

Mitä viestitään? • Asia 1 • Asia 2 • Asia 3 • Asia 4 • Asia 5	Milloin ja millä välineillä viestitään? • Asia 1 • Asia 2 • Asia 3 • Asia 4 • Asia 5
Kenelle viestitään? • Asia 1 • Asia 2 • Asia 3 • Asia 4 • Asia 5	Kuka viestii? • Asia 1 • Asia 2 • Asia 3 • Asia 4 • Asia 5

4. Minkälaisena haluaisitte nähdä Honkalammen viestintäkulttuurin tulevaisuudessa?
5. Muita terveisiä viestinnän osalta?

Kyselyn analysoinnissa havaitut mielenkiintoiset poikkeamat

Liitteeseen neljä on koottu tilastollisesti mielenkiintoisiksi havaittuja poikkeamia konsernin eri osien välillä. Kaikista kyselyn kysymyksistä ei merkittäviä havaintoja tehty eikä niiden vastaustaulukoita ole liitteeseen liitetty.

Viestintäkanavien käyttö eri tilanteissa

Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten omaan työhösi liittyvää tietoa?	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: puhelin	23,16	25,42	0	15,38	42,86	33,33
: sähköposti	74,74	62,71	83,33	100	100	83,33
: intranet/Sharepoint	9,47	11,86	8,33	0	14,29	0
: organisaation nettisivut tai some	2,11	3,39	0	0	0	0
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	67,37	69,49	83,33	46,15	85,71	50
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	9,47	10,17	16,67	0	14,29	0
: kehityskeskustelu	2,11	3,39	0	0	0	0
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	51,58	52,54	41,67	69,23	0	83,33
: yhteiset tiedotustilaisuudet	3,16	1,69	0	7,69	0	16,67
: kollegat	49,47	50,85	50	61,54	28,57	33,33
: puskaradio/kuulen sattumalta	3,16	3,39	16,67	0	0	0
: jokin muu, mikä	4,21	5,08	0	0	14,29	0

Mitkä ovat kolme tärkeintä kanavaa, joiden kautta saat nykyisin organisaation strategiaan liittyvää tietoa?	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: puhelin	4,21	5,08	0	0	0	16,67
: sähköposti	58,95	50,85	50	84,62	71,43	83,33
: intranet/Sharepoint	65,26	77,97	50	53,85	57,14	0
: organisaation nettisivut tai some	14,74	18,64	8,33	7,69	14,29	0
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	34,74	32,2	50	15,38	85,71	16,67
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	21,05	18,64	25	23,08	28,57	33,33
: kehityskeskustelu	2,11	3,39	0	0	0	0
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	48,42	47,46	33,33	76,92	28,57	33,33
: yhteiset tiedotustilaisuudet	13,68	11,86	0	23,08	0	50
: kollegat	26,32	23,73	41,67	15,38	14,29	66,67
: puskaradio/kuulen sattumalta	5,26	3,39	33,33	0	0	0
: jokin muu, mikä	5,26	6,78	8,33	0	0	0

Mitkä ovat kolme tärkeintä kanavaa, joiden kautta saat nykyisin organisaation toimintaan liittyvää tietoa?	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: puhelin	4,21	6,78	0	0	0	0
: sähköposti	68,42	55,93	75	92,31	100	100
: intranet/Sharepoint	65,26	76,27	41,67	46,15	85,71	16,67
: organisaation nettisivut tai some	14,74	20,34	0	7,69	14,29	0
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	38,95	38,98	58,33	30,77	71,43	0
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	10,53	8,47	16,67	15,38	0	16,67
: kehityskeskustelu	0	0	0	0	0	0
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	48,42	45,76	25	69,23	28,57	83,33
: yhteiset tiedotustilaisuudet	12,63	13,56	0	15,38	0	33,33
: kollegat	25,26	23,73	41,67	15,38	0	50
: puskaradio/kuulen sattumalta	9,47	6,78	41,67	7,69	0	0
: jokin muu, mikä	2,11	3,39	0	0	0	0

Mitkä ovat kolme tärkeintä viestintäkanavaa, joiden kautta saat nykyisin eniten HR-asioihin liittyvää tietoa?	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: puhelin	3,16	3,39	0	7,69	0	0
: sähköposti	67,37	57,63	83,33	69,23	85,71	100
: intranet/Sharepoint	60	67,8	58,33	30,77	71,43	33,33
: organisaation nettisivut tai some	7,37	10,17	8,33	0	0	0
: Teams tai vastaava verkkotyöskentelyväline	31,58	35,59	33,33	15,38	57,14	0
: epävirallinen keskustelu esimieheni kanssa	29,47	33,9	8,33	38,46	14,29	16,67
: kehityskeskustelu	1,05	1,69	0	0	0	0
: työyhteisö- tai tiimipalaverit	41,05	38,98	33,33	53,85	28,57	50
: yhteiset tiedotustilaisuudet	8,42	5,08	0	15,38	0	50
: kollegat	34,74	30,51	50	46,15	28,57	50
: puskaradio/kuulen sattumalta	8,42	6,78	16,67	15,38	14,29	0
: jokin muu, mikä	7,37	8,47	8,33	7,69	0	0

Tiedon saanti eri aihepiireittäin

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: oma työ ja työtehtävät	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	0	0	0	0	0	0
: 2 liian vähän	12,63	13,56	25	15,38	0	0
: 3 riittävästi	83,16	79,66	75	84,62	100	100
: 4 Liian paljon	4,21	6,78	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: oman yksikön toiminta	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	1,05	1,69	0	0	0	0
: 2 liian vähän	10,53	11,86	25	15,38	0	0
: 3 riittävästi	85,26	81,36	75	84,62	100	100
: 4 Liian paljon	3,16	5,08	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: muiden yksiköiden toiminta	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	8,42	6,78	16,67	0	0	33,33
: 2 liian vähän	58,95	66,1	66,67	30,77	71,43	33,33
: 3 riittävästi	31,58	25,42	16,67	69,23	28,57	33,33
: 4 Liian paljon	1,05	1,69	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: organisaation asiakkaat	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	3,16	5,08	0	0	0	0
: 2 liian vähän	32,63	38,98	58,33	23,08	0	0
: 3 riittävästi	63,16	54,24	41,67	76,92	100	100
: 4 Liian paljon	1,05	1,69	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: organisaation strategia, visio ja tavoitteet	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	5,26	6,78	8,33	0	0	0
: 2 liian vähän	38,95	45,76	58,33	23,08	28,57	0
: 3 riittävästi	54,74	45,76	33,33	76,92	71,43	100
: 4 Liian paljon	1,05	1,69	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: organisaation taloudellinen tilanne	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	15,79	20,34	16,67	0	0	16,67
: 2 liian vähän	41,05	42,37	66,67	46,15	28,57	0
: 3 riittävästi	43,16	37,29	16,67	53,85	71,43	83,33
: 4 Liian paljon	0	0	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: organisaatiomuutokset	Kaikki	Honka-lampi-	Juhta tai HL	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	8,42	10,17	16,67	0	0	0
: 2 liian vähän	40	44,07	66,67	38,46	14,29	0
: 3 riittävästi	51,58	45,76	16,67	61,54	85,71	100
: 4 Liian paljon	0	0	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: henkilöstömuutokset	Kaikki	Honka-lampi-	Juhta tai HL	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	9,47	10,17	25	0	14,29	0
: 2 liian vähän	35,79	42,37	66,67	15,38	0	0
: 3 riittävästi	53,68	45,76	8,33	84,62	85,71	100
: 4 Liian paljon	1,05	1,69	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: henkilöstöasiat	Kaikki	Honka-lampi-	Juhta tai HL	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	2,11	1,69	8,33	0	0	0
: 2 liian vähän	42,11	44,07	83,33	38,46	14,29	0
: 3 riittävästi	55,79	54,24	8,33	61,54	85,71	100
: 4 Liian paljon	0	0	0	0	0	0

Minkä verran saat nykyisin tietoa seuraavista asioista: toimiala ja toimintaympäristö	Kaikki	Honka-lampi-	Juhta tai HL	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 ei lainkaan	5,26	3,39	8,33	15,38	0	0
: 2 liian vähän	34,74	40,68	58,33	15,38	28,57	0
: 3 riittävästi	58,95	54,24	33,33	69,23	71,43	100
: 4 Liian paljon	1,05	1,69	0	0	0	0

Valitse alla olevista vaihtoehtoista kolme tärkeintä asiaa, joista haluaisit saada nykyistä enemmän tietoa?	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: oma työ ja työtehtävät	18,95	15,25	8,33	30,77	14,29	50
: oman yksikön toiminta	29,47	27,12	16,67	53,85	14,29	50
: muiden yksiköiden toiminta	43,16	42,37	50	30,77	71,43	33,33
: organisaation asiakkaat	13,68	13,56	8,33	15,38	0	33,33
: organisaation strategia, visio ja tavoitteet	41,05	45,76	25	38,46	28,57	33,33
: organisaation taloudellinen tilanne	26,32	27,12	16,67	30,77	28,57	16,67
: organisaatiomuutokset	33,68	37,29	33,33	15,38	57,14	16,67
: henkilöstömuutokset	30,53	28,81	75	23,08	14,29	0
: henkilöstöasiat	35,79	33,9	50	30,77	42,86	33,33
: toimiala ja toimintaympäristö	24,21	25,42	8,33	30,77	28,57	33,33
: jokin muu, mikä	3,16	3,39	8,33	0	0	0

Keneltä saadaan eniten tietoa asioista?

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.: muiden yksiköiden toiminta	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 lähiesimies	38,95	40,68	8,33	53,85	28,57	50
: 2 HR	6,32	5,08	0	7,69	14,29	16,67
: 3 johto	15,79	16,95	8,33	15,38	28,57	16,67
: 4 työkaverit	17,89	15,25	50	7,69	14,29	0
5 muu / en osaa sanoa	21,05	22,03	33,33	15,38	14,29	16,67

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.: organisaation asiakkaat	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 lähiesimies	24,21	27,12	8,33	15,38	42,86	16,67
: 2 HR	1,05	1,69	0	0	0	0
: 3 johto	11,58	15,25	8,33	15,38	0	0
: 4 työkaverit	34,74	22,03	50	53,85	57,14	66,67
5 muu / en osaa sanoa	28,42	33,9	33,33	15,38	0	16,67

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.: organisaation strategia, visio ja tavoitteet	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 lähiesimies	37,89	33,9	33,33	46,15	28,57	66,67
: 2 HR	4,21	6,78	0	0	0	0
: 3 johto	42,11	42,37	33,33	53,85	57,14	16,67
: 4 työkaverit	4,21	3,39	16,67	0	14,29	0
5 muu / en osaa sanoa	11,58	13,56	16,67	0	0	16,67

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.: organisaatiomuutokset	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 lähiesimies	34,74	33,9	25	30,77	28,57	66,67
: 2 HR	4,21	6,78	0	0	0	0
: 3 johto	36,84	35,59	16,67	61,54	42,86	16,67
: 4 työkaverit	6,32	8,47	16,67	0	0	0
5 muu / en osaa sanoa	17,89	15,25	41,67	7,69	28,57	16,67

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.: henkilöstömuutokset	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 lähiesimies	50,53	44,07	33,33	61,54	71,43	83,33
: 2 HR	6,32	8,47	0	0	14,29	0
: 3 johto	20	23,73	0	23,08	14,29	16,67
: 4 työkaverit	11,58	11,86	33,33	15,38	0	0
5 muu / en osaa sanoa	11,58	11,86	33,33	0	0	0

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.: henkilöstöasiat	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 lähiesimies	61,05	61,02	33,33	61,54	71,43	83,33
: 2 HR	10,53	11,86	8,33	7,69	14,29	0
: 3 johto	8,42	8,47	0	15,38	14,29	0
: 4 työkaverit	7,37	6,78	25	15,38	0	0
5 muu / en osaa sanoa	12,63	11,86	33,33	0	0	16,67

Keneltä saat eniten tietoa seuraavista asioista? Valitse jokaisen vaihtoehdon kohdalla taho, jolta saat eniten tietoa kyseisestä asiasta.: toimiala ja toimintaympäristö	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 lähiesimies	45,26	45,76	25	30,77	71,43	66,67
: 2 HR	3,16	5,08	0	0	0	0
: 3 johto	17,89	15,25	25	15,38	14,29	33,33
: 4 työkaverit	7,37	3,39	25	15,38	14,29	0
5 muu / en osaa sanoa	26,32	30,51	25	38,46	0	0

Sisäisen tiedottamisen toimivuus

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: tiedottaminen on aktiivista	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	5,26	6,78	16,67	0	0	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	30,53	32,2	50	23,08	14,29	16,67
: 3 en osaa sanoa	11,58	8,47	0	30,77	0	33,33
: 4 jokseenkin samaa mieltä	40	40,68	33,33	30,77	57,14	33,33
: 5 samaa mieltä	12,63	11,86	0	15,38	28,57	16,67

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: tiedottaminen on oikea-aikaista	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	8,42	8,47	16,67	7,69	14,29	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	35,79	38,98	75	23,08	0	0
: 3 en osaa sanoa	13,68	13,56	0	7,69	14,29	50
: 4 jokseenkin samaa mieltä	33,68	30,51	8,33	53,85	57,14	33,33
: 5 samaa mieltä	8,42	8,47	0	7,69	14,29	16,67

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: tiedottaminen on avointa	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	8,42	5,08	50	0	14,29	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	30,53	42,37	33,33	0	0	0
: 3 en osaa sanoa	21,05	20,34	16,67	23,08	0	50
: 4 jokseenkin samaa mieltä	29,47	23,73	0	53,85	71,43	33,33
: 5 samaa mieltä	10,53	8,47	0	23,08	14,29	16,67

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: saatu tieto on luotettavaa	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	1,05	0	0	7,69	0	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	8,42	8,47	25	0	0	0
: 3 en osaa sanoa	15,79	16,95	25	0	0	33,33
: 4 jokseenkin samaa mieltä	43,16	47,46	33,33	46,15	57,14	16,67
: 5 samaa mieltä	31,58	27,12	16,67	46,15	42,86	50

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: saatu tieto on työni kannalta hyödyllistä	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	12,63	15,25	33,33	0	0	0
: 3 en osaa sanoa	15,79	11,86	8,33	15,38	42,86	33,33
: 4 jokseenkin samaa mieltä	53,68	54,24	50	61,54	57,14	33,33
: 5 samaa mieltä	17,89	18,64	8,33	23,08	0	33,33

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: tiedotteet tavoittavat minut	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	9,47	11,86	8,33	15,38	0	0
: 3 en osaa sanoa	15,79	15,25	0	7,69	28,57	50
: 4 jokseenkin samaa mieltä	49,47	49,15	75	30,77	57,14	33,33
: 5 samaa mieltä	25,26	23,73	16,67	46,15	14,29	16,67

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: viestintäkanavat ovat toimivat	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	4,21	6,78	8,33	0	0	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	21,05	18,64	33,33	30,77	14,29	0
: 3 en osaa sanoa	24,21	22,03	16,67	7,69	42,86	66,67
: 4 jokseenkin samaa mieltä	35,79	37,29	41,67	30,77	42,86	16,67
: 5 samaa mieltä	14,74	15,25	0	30,77	0	16,67

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen sisäiseen tiedottamiseen: saan tietoa riittävästi	Kaikki	Honka-lampi-säätiö	Juhta tai HL Palvelut	Fondo	Spesio	Kostamo-koti
: 1 täysin eri mieltä	6,32	6,78	25	0	0	0
: 2 jokseenkin eri mieltä	25,26	30,51	25	23,08	0	16,67
: 3 en osaa sanoa	20	20,34	25	0	42,86	16,67
: 4 jokseenkin samaa mieltä	35,79	30,51	25	53,85	42,86	50
: 5 samaa mieltä	12,63	11,86	0	23,08	14,29	16,67