

# **Sisäisen viestinnän kehittäminen etätyöai- kana julkisen hallinnon organisaatiossa**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Lindqvist, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 51 + 1	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>Sisäisen viestinnän kehittäminen etätyöaikana julkisen hallinnon organisaatiossa</b>		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Sisäinen viestintä luo pohjan organisaation toiminnalle. Keväällä 2020 alkanut äkillinen pääsääntöinen etätyö ja sen myötä digitaalinen vuorovaikutus ovat muuttaneet organisaation sisäistä viestintää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän haasteet julkisen hallinnon organisaation yksikössä ja kehittää sisäistä viestintää ja tiedon löytämistä etätyössä. Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluja, benchmarkkausta ja havainnointia. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin teoriatietaa tiedon jakamisesta ja organisaation sisäisestä viestinnästä sekä digitalisaatiosta.</p> <p>Teemahaastattelujen avulla saatiin selville yksikön sisäisen viestinnän nykytila ja konkreettiset muutostarpeet. Toimintatutkimuksen myötä julkisen hallinnon organisaatioyksikössä toteutettiin kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla selkeytettiin sisäisen viestinnän toimintatapaa ja tiedon löytämistä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella havaittiin, että yhteisesti sovitut pelisäännöt selkeyttävät tiedon kulkua ja parantavat vuorovaikutusta. Jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeää tunnistaa oman toiminnan merkitys sisäisen viestinnän onnistumisessa. Tutkimustuloksissa korostui perehdyttämisen merkitys. Sisäisen viestinnän toimintatapojen tuntemus luodaan perehdyttämisvaiheessa ja siihen on kiinnitettävä enemmän huomiota.</p> <p>Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi organisaation yksikön käyttöön sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirja. Tuotos on organisaatiossa ensimmäinen laatuaan ja se tullaan jatkoyöstämään koko organisaation käyttöön.</p>		
Asiasanat sisäinen viestintä, tiedon jakaminen, digitalisaatio		

## Abstract

Author(s) Lindqvist, Sanna	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 51 + 1	
Title of Publication <b>The Development of Internal Communications in a Public Administration Organisation in the Time of Remote Work</b>		
Name of Degree Master's Degree in Business Administration		
Abstract <p>Internal communications lay a foundation for an organisation's activities. The sudden transition to working primarily remotely that started in spring 2020 and the resulting digital interactions have changed internal communications in organisations. The purpose of this study was to investigate the challenges of internal communications in a unit of a public administration organisation, and to develop internal communications and finding information when working remotely. The development project was carried out using the action research approach and the used data collection methods were interviews, benchmarking and observations. The development project utilised theoretical knowledge about sharing information, internal communications in an organisation and digitalisation.</p> <p>The theme interviews provided information about the current state of internal communications and concrete needs for change in the unit. As a result of the action research, the public administration organisation unit carried out development measures to clarify the ways in which internal communications are used and promote finding information.</p> <p>Based on the study, it was observed that jointly agreed ground rules will clarify information flow and improve interaction. It is important that every member of the work community identifies the significance of their own actions for the success of internal communications. The research findings emphasised the importance of job orientation. Employees gather knowledge about internal communication approaches during the job orientation phase, and more attention must be paid to it.</p> <p>The development project involved producing a manual for orienting employees with internal communications at the unit. The document is first of its kind in the organisation and it will be further processed for use by the entire organisation.</p>		
Keywords internal communications, sharing information, digitalisation		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite .....	2
1.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	2
1.4	Tutkimuksen rajaukset.....	4
2	Tieto ja organisaatio .....	6
2.1	Tiedon luominen .....	6
2.2	Tiedon jakaminen .....	7
2.3	Tiedon jakamisen esteet.....	8
2.4	Tiedon hallinta ja säilyttäminen.....	9
3	Organisaation sisäinen viestintä .....	11
3.1	Sisäisen viestinnän tarkoitus.....	11
3.2	Sisäisen viestinnän tehtävät ja roolit .....	11
3.3	Sisäisen viestinnän haasteet.....	13
3.4	Perehdyttäminen.....	14
4	Digitalisaatio .....	16
4.1	Digitalisaation suuntaukset .....	16
4.2	Digitalisaation kehitystrendejä.....	17
4.3	Digitaalinen toimintaympäristö .....	18
4.4	Etätyö ja digitaalinen vuorovaikutus.....	18
5	Kehittämishankkeen toteuttaminen .....	20
5.1	Lähtötilanne .....	20
5.2	Kohdeorganisaation esittely.....	21
5.3	Viestintä valtionhallinnossa.....	23
5.4	Kehittämishankkeen toteutus ja aikataulu .....	24
5.5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	26
5.6	Aineiston analysointi .....	29
6	Tulokset.....	32
6.1	Haastattelut .....	32
6.2	Benchmarkkaus.....	35
6.3	Kehittämistoimenpiteet.....	35
6.4	Tuotos: Sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirja.....	39
6.5	Toimenpiteiden vaikutusten arviointi .....	40
6.6	Yhteenveto .....	40

7	Johtopäätökset .....	42
7.1	Tulosten pohdinta .....	42
7.2	Kehittämishankkeen arviointi .....	43
7.3	Jatkokehittämissuositukset.....	45
	Lähteet.....	46

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Ilman viestintää ei voi olla olemassa työyhteisöä. Viestintä on organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta, ennakoimista ja välittämistä, ei pelkästään tiedon jakamista. Viestinnän avulla asioita tehdään ymmärrettäväksi ja se on osa kaikkea toimintaa. Viestinnän arvo tulee tunnistaa, vaikka se on itsestään selvä arkinen osa organisaation toimintaa. Organisaation toiminnan näkökulmasta tiedolla ja viestinnällä on suuri merkitys. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6-9.) Nykyajan työ on muodostunut suurelta osin tietotyöksi, jossa tietoa tuotetaan, välitetään ja käsitellään. Tietotyötä määriteltäessä data, informaatio ja tieto ovat tärkeässä roolissa jokapäiväisessä työssä, ja sitä ei pysty tekemään ilman viestintäkykyä. (Juholin 2008, 27-30.)

Organisaatiossa jokaisen jäsenen on aktiivisesti arvioitava mitä tietoa omasta työstä on jaettava muille. Samalla työntekijän tulee aktiivisesti vastaanottaa ja hakea tietoa. Organisaation viestintää voidaan parantaa kehittämällä jokapäiväistä kommunikaatiota, jolloin kokonaisvaikutus on merkittävä. Viestinnässä tulisi pyrkiä jatkuvasti parempaan ja tähän voi jokainen vaikuttaa tehostamalla omaa viestintävastuutansa. (Korhonen & Rajala 2011, 17.)

Tämän kehittämishankkeen aihe koskettaa jollakin tapaa jokaista työntekijää. Sisäinen viestintä on jokaisen vastuulla ja samalla jokaisella on oikeus työaikana tiedon seuraamiseen ja jakamiseen. Sisäiseen viestintään on eri tapoja ja välineitä ja työntekijän on tärkeää tunnistaa mahdollista viestintää vaativat asiat. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat erityisen tärkeitä organisaatioissa, joissa tieto ja ihmisten osaaminen muodostavat toiminnan perustan. Organisaation menestymisen ja työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä selvittää, miten ja millä tavoin organisaatio voi edistää tiedon jakamista ja miten voidaan vähentää tiedon etsimiseen kuluvaa ajanhukkaa tai turhan tiedon jakamista.

Viestinnän merkitys ja kehittäminen on tunnistettu sisäiseksi kehittämiskohteeksi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Vuosittain toteutettavassa työtyytyväisyyskyselyssä viestinnän oikea-aikaisuus ja vuorovaikutteisuus sekä tiedon saanti koetaan kehittämistä vaativaksi kokonaisuudeksi. Covid-19-pandemian vallitessa suurin osa päivittäisestä viestinnästä tapahtuu digitaalisen teknologian välityksellä. Kohdeorganisaation yksikössä on siirrytty etätöihin vuoden 2020 maaliskuusta lähtien ja puolentoista vuoden jälkeen vallitseva tila on edelleen etätö. Yksikön jäsenet kommunikoivat keskenään digitaalisesti usean viestintäkanavan kautta. Tämän seurauksena yksikössä on tarve kehittää yhteisiä toimintamalleja vastaamaan muuttunutta tapaa työskennellä. Yksikköön on rekrytoitu uusia henkilöitä etätöinaikana ja yhteisten viestintälinjausten tarve on korostunut.

Yksikkö muodostuu kolmesta tiimimäisesti toimivasta ryhmästä, joka on digitaalisesti läsnä ja vuorovaikutus tapahtuu teknologian välityksellä. Tiedon jakamista ei tapahdu enää kasvokkain kokouksissa ja hiljaisen tiedon siirtyminen kahvipöytäkeskusteluissa on toistaiseksi päättynyt. Virtuaalisesti työskentelevien tiimien koetinkiviksi ovat muodostuneet virtuaalisesti välittyvään kommunikaatioon liittyvät ongelmat ja tiedon löytämisen vaikeudet. Sisäinen viestintä on kaventunut fyysisen kontaktin puuttuessa ja teknologioista johtuviin häiriöihin, jotka ovat toisinaan heikentäneet kommunikaatiota kokouksissa ja tiedon välittämisessä.

Asenne sisäistä viestintää kohtaan on muuttunut poikkeustilan myötä. Vuorovaikutuksen tavat ovat nousseet keskeiseen rooliin ja sisäisen viestinnän merkitys on tunnistettu. Tiedon kulku oikea-aikaisesti on yksi organisaation menestystekijä kuten myös vuorovaikutustaidot. Sisäiseen viestintään halutaan panostaa ja työntekijöiden viestintäkyvykkyydestä huolehditaan poikkeustilassa. (Eskola 2020.)

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoite

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää sisäisen viestinnän haasteet ja kehittää sisäisen viestinnän prosessia siten, että tiedon jakaminen yksikön sisällä ja tiimien välillä tehostuu ja vuorovaikutus paranee. Tavoitteena on myös kartoittaa henkilöstön kokemuksia digitaalisesta työympäristöstä ja mahdollisia tarpeita osaamisen lisäämiseksi. Tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella luodaan organisaatioyksikölle uudenlaisia toimintatapoja sisäisen viestinnän kehittämiseen ja tiedon löytämiseen. Kehittämishankkeen tuotoksena laaditaan yksikön käyttöön sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirja.

Tutkimus toteutetaan ongelmanratkaisun keinoilla ja näin saadaan perusta tutkimukselle. Ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset helpottavat tutkimusongelman ratkaisua. (Kananen 2017, 42-43.) Tässä kehittämishankkeessa vastataan päätutkimuskysymykseen:

*Miten yksikön sisäistä viestintää parannetaan etätyöaikana?*

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

*Miten tieto on saavutettavissa etätyössä?*

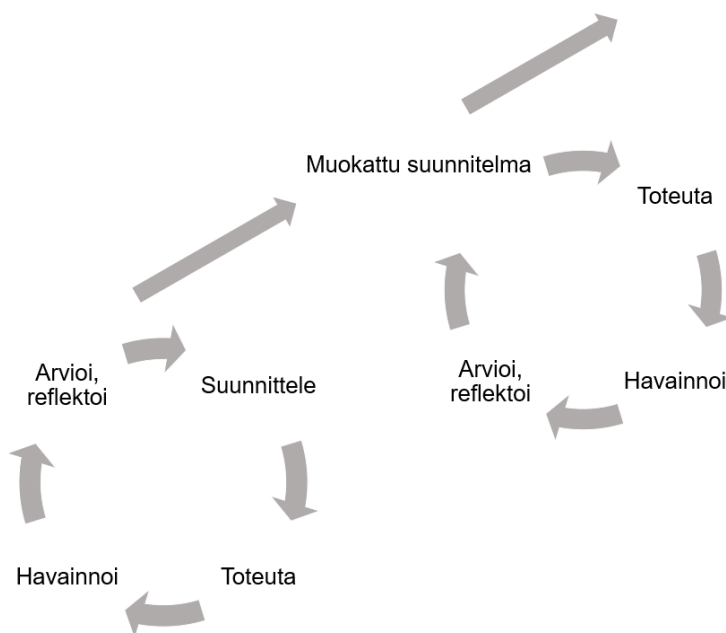
*Miten digitaalinen toimintaympäristö muuttaa vuorovaikutusta?*

## 1.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus on tyypiltään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä ja saada siitä

syvällinen näkemys (Kananen 2012, 29). Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus ja tavoitteena on muutos ihmisten toiminnassa. Toimintatutkimuksessa tutkija itse on mukana toteuttamassa muutosta. (Kananen 2017, 49.) Keskeinen piirre toimintatutkimuksessa on organisaatiossa toimivien työntekijöiden aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön ja muutoksen vieminen käytäntöön. Tämän seurauksena kehittämisprosessi kestää melko pitkään. (Ojasalo ym. 2018, 37.)

Toimintatutkimuksessa prosessi etenee syklisesti siten, että havaintojen, analysoidun tiedon ja mukana olevien toimijoiden kokemusten avulla toimintaa muokataan ja parannetaan, jolloin uusi kehittämisen sykli käynnistyy. Prosessia jatketaan, kunnes päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Salonen ym. 2017, 40.) Kuviossa 1 on kuvattu toimintatutkimuksen vaiheita.



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2018, 60.)

Toimintatutkimuksessa vastataan kysymyksiin ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Mikseivät ne muuttua?” Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä eli tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen. (Ojasalo ym. 2018, 60-61.) Seuraavassa taulukossa 1 on kuvattu toimintatutkimuksen ominaisuuksia.

Tekijä	Toimintatutkimus
Teorian ja käytännön suhde	Abduktio eli teorian ja käytännön vuorovaikutus
Tutkimuksen tarkoitus	Vaikuttaminen, muutos
Tutkijan rooli	Aktiivinen toimija
Tutkimuskysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset
Vastaukset	Avoimia

TAULUKKO 1. Toimintatutkimuksen ominaisuuksien luokittelu (mukaillen Kananen 2012, 27.)

Kehittämishankkeessa päädyttiin toimintatutkimuksen valintaan, koska tutkija työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä. Yhdessä yksikön muiden työntekijöiden kanssa kehitettävä muutos toimintatavoissa ratkaisee tutkimuskysymystä syvällisemmin kuin ulkopuolisen antama malli. Yksikön jäsenet tuntevat ongelman ja työntekijät sitoutuvat uusiin toimintatapoihin todennäköisesti paremmin, kun saavat olla vaikuttamassa niiden luomiseen.

Ojasalon ym. (2018, 61) mukaan toimintatutkimuksen menetelmät ovat osallistavia ja mahdollistavat kohdeorganisaation työntekijöiden kokemukseen ja hiljaiseen tietoon pääsyn. Tutkimusaineiston kerääminen haastatteluilla ja havainnoimalla on yleistä samoin kuin mukana olevien toimijoiden yhteisten keskustelujen kautta saatu aineisto. Kehittämiskohteen laajuus ja kohdehenkilöstö vaikuttavat menetelmien valintaan.

Kehittämishankkeen menetelmiksi valikoitui teemahaastattelut tiimeille, joiden avulla luotiin kuva nykytilanteesta ja muutostarpeista. Lisäksi toteutettiin yksilöhaastatteluja ja haettiin hyviä käytäntöjä benchmarkingin avulla. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkija havainnoi prosessin aikana syntyneet kehittämissideat. Luvussa 5 on kerrottu tarkemmin tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä.

#### 1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen aihetta on rajattava eli tarkennettava ajatusta siitä, mitä halutaan tietää. Tutkimusongelma tulee olla rajattu ja selkeä, jotta ulkopuolinen lukija ymmärtää tutkimuksen mielekkyyden. Kirjallisuuskatsaus luo tutkimuksen perustan ja samalla se auttaa rajaamaan ja täsmentämään ongelmaa. (Hirsijärvi ym. 2009, 81-82.). Kananen (2017, 58) mukaan

rajaaminen tapahtuu usein tutkimuksen edistyessä ja ongelman hahmottuessa. Tässä tutkimuksessa esimiesviestintä on rajattu tutkimusongelman ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella sisäisen viestinnän merkitystä työhyvinvoinnille. Tiedon tasot muodostavat tietojohdamisen peruskäsitteistön, mutta tutkimuksessa tietojohdaminen on rajattu pois. Tutkimuksessa keskitytään sisäiseen viestintään ja digitaaliseen vuorovaikutukseen.

## 2 Tieto ja organisaatio

### 2.1 Tiedon luominen

Käsitteenä tieto on laaja ja tiedon käsitettä jäsennetään toisiaan täydentävillä näkökulmilla. Tiedon eri tasoja kuvaamaan on yleisesti käytetty käsitteitä data, informaatio ja tietämys. (Laihonen ym. 2013, 17-18.)

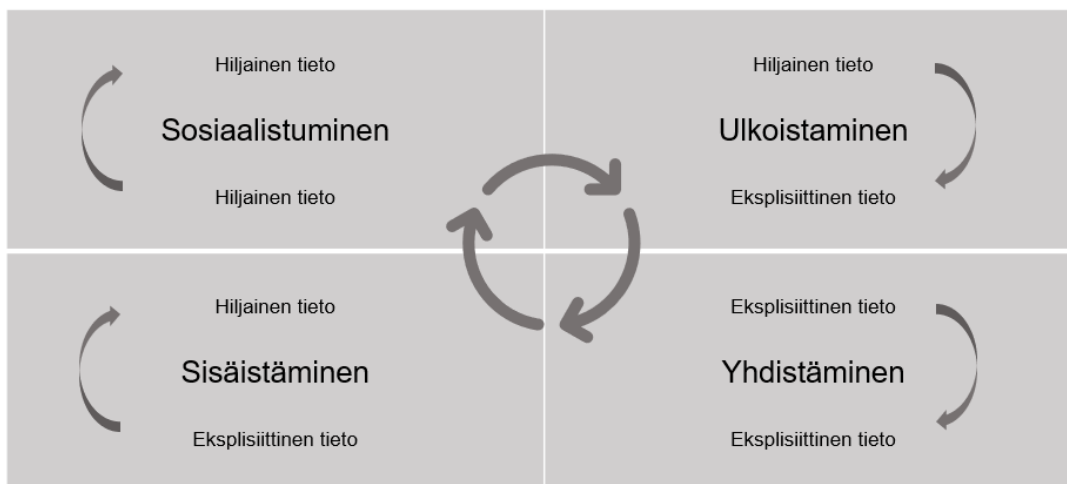
Tiedon taso	Määritelmä
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

TAULUKKO 2. Tiedon tasot (mukaillen Laihonen ym. 2013)

Tiedon tasojen määrittelyn lisäksi tieto erotellaan usein hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. Henkilölle kertyy kokemuksen kautta tietämystä, jota kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Osa tästä hiljaisesta tiedosta on henkilöllä tiedostettua ja osa tiedostamatonta. Eksplisiittinen tieto on kirjallista ja sitä voidaan helposti siirtää ja tallettaa. (Laihonen ym. 2013, 18.)

Nonaka & Takeuchi kehittivät teorian (SECI-malli) uuden tiedon luomisesta. Mallissa tehdään ero hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. SECI-mallissa tieto syntyy kollektiivisissa prosesseissa ja tietämyksen luominen nähdään jatkuvana ja dynaamisena prosessina hiljaisen tietämyksen ja neljän koodatun tietämyksen välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-72.)

Virtainlahden (2009, 83-84) mukaan organisaatiokulttuuri luo puitteet hiljaisen tiedon arvostukselle. Kilpailuhenkisessä organisaatiossa saatetaan vähätellä toisten osaamista ja tietämystä, jotta saadaan korostettua omaa asemaa. Tämä aiheuttaa sen, että omaa tietämystä ei välitetä eteenpäin, jotta toiset eivät saa kopioitua omia parhaita työtapoja. Organisaatioissa on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa jokaisen osaaminen ja tietämys tuodaan mahdollisimman hyvin esiin. Jokaisesta organisaatiosta löytyy eri taustoista ja eri tietämyksen omaavia työyhteisön jäseniä. Lisäksi on työuran eri vaiheissa olevia eri ikäisiä ihmisiä, jotka tuovat työyhteisöön tasapanoa.



KUVIO 2. SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995)

SECI-malli kuvaa hiljaisen tiedon muuntumista eksplisiittisen muotoon ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi neljässä eri vaiheessa. Vaiheet toistuvat jatkuvasti spiraalimaisesti ja tietämys kasvaa spiraalin edetessä eli organisaation tietopääoma kasvaa. Malli korostaa hiljaisen tiedon merkitystä ja henkilöstön avoimesti kertomia ajatuksia ja parhaita käytäntöjä. Tämän avulla organisaation on mahdollista tehostaa toimintaansa ja saavuttaa innovaatioita. (Laihonen ym. 2013, 57-58.)

Tiedon luomista edistävät vuorovaikutukseen, asenteisiin ja tunteisiin liittyvät asiat. Uuden tiedon luomiseen liittyvän toiminnan tulisi olla tarkoituksellista ja toimintaympäristön vuorovaikutteinen. (Huotari ym. 2005, 129-130.)

## 2.2 Tiedon jakaminen

Tiedon jakamisessa on kaksi näkökulmaa, joista toisessa henkilö jakaa yksisuuntaisesti tietoa muille, jotka toimivat vastaanottajina. Toisessa aspektissa tiedon jakaminen nähdään kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena prosessina, jossa tiedon tarjoaja ja vastaanottaja voivat vuorollaan toimia lähettäjinä ja vastaanottajina. Tiedon jakaminen tapahtuu vapaaehtoisena toimintana, mutta sitä voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, että tietoa ei jostakin syystä haluta jakaa. (Haasio ym. 2019, 50-53.) Kaikkea tietoa ei ole tarkoitus jakaa kaikille, vaan tiedon jakamisen ja saamisen tarpeellisuus ja hyödyllisyys tulisi miettiä (Joki 2018, 193). Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole suoraviivaista, mutta sen siirtyminen työntekijöiden välillä on tärkeää (Eklund 2018, 155).

Otonkorpi-Lehtoranta ym. (2017, 61-64) tutkimuksessa vertaillaan miten eri kohteisiin sitoutuneet eroavat tiedon jakamisessa. Organisaatioon sitoutuneille tiedon jakaminen on

merkittävää ja luonteva osa työntekoa. Tiimiin sitoutuneille tiimi on merkittävä tiedon jakamisen kohde, kun taas tietojärjestelmiin jaettava tieto ei ole tärkeässä roolissa. Asiakkaaseen sitoutuneet ovat täysin eri linjoilla kahteen edellä mainittuun ryhmään verrattuna. Moniulotteisesti tiimiin ja asiakkaaseen sitoutuneilla tiedon jakaminen tiimille on kokonaisvaltaisempaa kuin muilla. Avoin keskustelukulttuuri ja yhteisöllisyys edistävät tiedon jakamista. Tärkeänä tiedon jakamisen mahdollistajana nähdään myös monipuoliset tietotekniset järjestelmät ja yhteiset palaverit tiedon jakamisen paikkoina.

Organisaation tulisi kannustaa henkilöstöä avoimesti keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia oman organisaation sisällä. Tällä tavoin mahdollistetaan tiedon jakamiselle ja uuden tiedon luomiselle suotuisan organisaatiokulttuurin kehittyminen. (Laihonen ym. 2013, 21-22.) Tuusjärven (2014, 73) tutkimuksen tulosten mukaan tietointensiivistä asiantuntijatyötä tekeillä tiedon jakamiseen vaikuttaa positiivisesti vahva sisäinen motivaatio. Tämän lisäksi yksilöiden välinen luottamus sekä tiedon jakajan että tiedon vastaanottajan välillä vaikuttaa tiedon jakamiseen. Laitinen & Sivunen (2020) luokittelevat työntekijöiden tiedonjakoon vaikuttavat tekijät kolmeen ulottuvuuteen: henkilökohtaiset, tekniset ja organisatoriset.

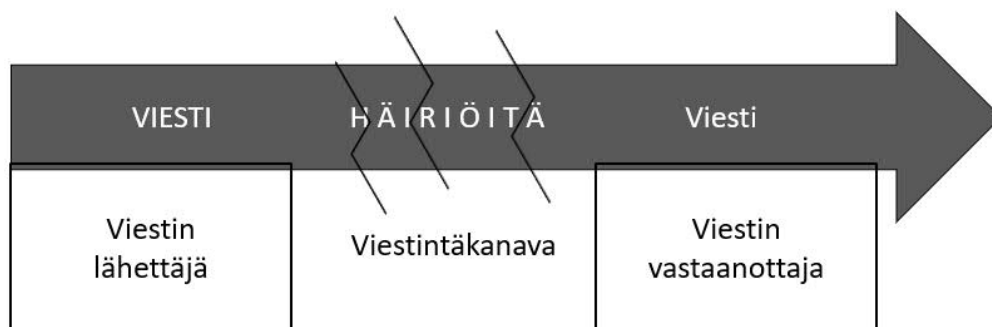
Digitalisaatio on yksi mahdollistaja tiedon vaivattomaan ja nopeaan jakamiseen ja käsitteilyyn. Organisaation menestyminen mitataan kyvyllä hyödyntää teknologiaa eli teknologian tuomat mahdollisuudet tiedonkulussa ovat avainasemassa. (Hämäläinen ym. 2016, 75.)

### 2.3 Tiedon jakamisen esteet

Esteet tiedon jakamisessa voivat johtua yksilöllisistä, organisaatioon liittyvistä tai teknisistä syistä. Yksilölliset esteet liittyvät riittämättömiin viestintätaitoihin, ajan puutteeseen tai luottamuksen puuttumiseen. Organisaatioon liittyvät esteet voivat olla puutteelliset järjestelmät ja resurssit tai fyysinen ympäristö. Tekniset syyt liittyvät järjestelmiin kohdistuvista epärealistisista odotuksista tai työntekijöiden haluttomuuteen käyttää sovelluksia tai eri järjestelmien heikkoon integroitavuuteen. (Riege 2005.) Almehmadi ym. (2016) löysivät tiedon jakamisen estäviksi tekijöiksi keskinäisen kilpailun ja tiedon panttaamisen. Toisen mielen pahoittamisen välttäminen sekä muiden tunteiden kunnioittaminen nähtiin myös selittävinä tekijöinä tiedon jakamattomuuteen. Lisäksi tieto, jonka ei arvella kiinnostavan vastaanottajaa, jätetään jakamatta.

Viestinnässä lähettäjä ja vastaanottaja ovat ihmisiä, ja tämä aiheuttaa prosessiin ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia häiriöitä. Viesti voidaan kuulla väärin tai sana tuo lukijan mieleen eri asian kuin lähettäjälle. Äänenpaino ja sävy, jolla asia kerrotaan voi muuttaa viestin merkityksen. Viestintäkanavalla on myös merkitystä viestin perillemenon kannalta. Jos viestintään käytetään kanavaa, jota vastaanottaja ei osaa käyttää tai ei halua käyttää, tulee

viestintään häiriö. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12-13.) Kuviossa 3 on kuvattu viestin perillemeno. Molemmilla sekä viestin lähettäjällä että viestin vastaanottajalla on vastuu siitä, että viesti tulee ymmärretyksi.



KUVIO 3. Viestin perillemeno (mukaillen Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Isoissa organisaatioissa tiedon jakamisen esteenä on saada tieto kaikkien ulottuville. Tiedon pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla, mutta ongelmana voi olla, ettei tiedetä mitä pitäisi tietää. (Sydänmaanlakka 2012, 175-176).

## 2.4 Tiedon hallinta ja säilyttäminen

Tieto on organisaation resurssi aivan kuten fyysisetkin resurssit. Arvokkaisiin tietoresursseihin liittyy aina riski, joka organisaatiolle aiheutuu resurssin menettämisestä tai sen väärin käsiin joutumisesta. Tämän vuoksi organisaation on syytä ymmärtää paitsi tiedon merkitys toiminnalle, myös tietoon ja sen menettämiseen liittyvät riskit. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa inhimillinen tieto on sidottu organisaation työntekijöihin. Eläköityvän tai toisen työnantajan palvelukseen siirtyvän henkilön mukana lähtevä tieto ja osaaminen on merkittävä ongelma, johon liittyy myös henkilöihin sidotun tiedon turvaaminen. (Laihonen ym. 2013, 15.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2021) mukaan tiedonhallinta pitää sisällään organisaatioiden toiminnan ja tiedonkulun yhdistämisen. Kyse ei ole siis pelkästään teknisistä ratkaisuista. Aineettomana resurssina tieto voi sijaita eri paikoissa ja arvon määrittäminen on vaikeaa. Tiedon ulottuvuudet tietoturvallisuuden näkökulmasta ovat tiedon eheys, saataavuus ja luottamuksellisuus. (Laihonen ym. 2013, 21-22.)

Sisäisessä viestinnässä ja tiedon tallentamisessa tietovarastoihin täytyy huomioida myös tietoturvasuunnitelma. Omalla työasemalla oleva sähköinen tietoaineisto tulee käsitellä tietoturvasuunnitelmasta ja tiedon elinkaari huomioiden. (Rousku 2014, 164.) Tietoturvasuunnitelma jakautuu hallinnollisiin toimenpiteisiin ja tekniseen turvallisuuteen. Tietojen tunnistaminen on keskeisessä roolissa ja tietoturvasuunnitelma onnistuu, kun työntekijät tuntevat organisaation tietoturvakäytännöt. Tietoturvan ei pitäisi vaikeuttaa työntekijän toimintaa vaan päinvastoin tehostaa toimintaa. Jos tietoturva koetaan hankalaksi työnteon kannalta, tulisi tietoturvakäytännöt arvioida uudelleen. (Järvinen & Rousku 2017, 45.) Sydänmaanlakka (2012, 184) painottaa, että organisaation tietovarastot tulee olla hyvin organisoituja ja sen lisäksi työntekijän on pidettävä omat tietovarastonsa järjestyksessä.

### 3 Organisaation sisäinen viestintä

#### 3.1 Sisäisen viestinnän tarkoitus

Organisaation viestintä on monisuuntaista tiedon jakamista, vuorovaikutusta sekä uuden tiedon luomista eikä enää yksisuuntaista ylhäältä alas tiedottamista (Juholin 2017, 118). Juholinin (2008, 64) mukaan työyhteisöviestintä on kuvaavampi termi sisäiselle viestinnälle. Työyhteisö ei rajaudu fyysiseen työpaikkaan vaan mahdollistaa organisaatorajat ylittävät virtuaalitiimit. Viestintä ei ole myöskään erillinen toiminto vaan osa kaikkea työyhteisön tekemistä.

Sisäisen viestinnän tavoitteena on antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus suorittaa työtehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti ja vaivattomasti. Voidaan siis sanoa toimivan sisäisen viestinnän muodostavan hyvän ja avoimen tiedonkulun organisaation työntekijöille. (Österberg 2015, 193.) Sisäistä viestintää edistää työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri, jossa jokainen kantaa vastuun luottamukseen ja avoimuuteen perustuvasta vuorovaikutteisesta keskustelusta (Joki 2018, 190-191).

Henkilöstön rooli viestijänä on tärkeää ymmärtää ja jokaisella työntekijällä on vastuu työyhteisöä ja työtä koskevien asioiden viestimisessä. Viestintä ja tiedonvälitys eivät ole johdon ja viestintähenkilöstön vastuulla. Passiivisuus tiedon jakamisessa aiheuttaa ongelmia töiden sujuvuudelle ja vaikeuttaa henkilöiden vuorovaikutusta. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 20.)

Sisäisellä viestinnällä, joka on hoidettu systemaattisesti ja suunnitellusti, on löydetty vahva positiivinen yhteys henkilöstön sitoutumisessa työnantajaansa. Työntekijän arvioidessa työsuhteensa laatua, on symmetrisellä viestinnällä merkittävä rooli. Sisäinen viestintä ja viestinnän läpinäkyvyys koetaan erittäin tärkeäksi organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. (Kang & Sung 2017, 95.)

#### 3.2 Sisäisen viestinnän tehtävät ja roolit

Viestinnän eri tehtävät ja roolit vaihtelevat tilanteen ja ajankohdan mukaan. Viestinnän kehittämisen kannalta on syytä tarkentaa työyhteisölle, miten viestintä ymmärretään ja mitä tehtäviä sillä on. (Juholin 2013, 71.) Sisäinen viestintä on jokaisen työntekijän vastuulla ja jokaisen tulisi tiedostaa roolinsa aktiivisena viestijänä. Organisaatiossa jokainen henkilö voi vaikuttaa asenteellaan ja toimillaan viestinnän onnistumiseen. (Korhonen & Rajala 2011, 16.)

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2011, 106-107) jakavat sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tiedonkululla varmistetaan, että työtehtävien suorittamiseksi tarvittava tieto on etsittävässä. Avoimella vuorovaikutuksella kannustetaan työyhteisön kehittämiseen ja avoimuuteen kuuluu myös tiedon rehellinen jakaminen. Sisäisen viestinnän kolmantena tehtävänä on organisaation strategian, vision ja arvojen tukeminen havainnollistamalla mitä ne tarkoittavat käytännön toiminnassa.

Työelämässä tarvittavia viestintätaitoja ovat jakamisen ja yhteistyön kulttuuri sekä erilaisten välineiden käyttötaito. Sen lisäksi että henkilö tekee työnsä, hänen tulisi osata pitää muut ajan tasalla siitä mitä tekee juuri nyt, mitä on saanut aikaan jo aiemmin ja mitä aikoo tehdä seuraavaksi. (Aalto 2012, 14.) Vuorovaikutteisen työyhteisön tunnusmerkki on, että jokainen työntekijä kantaa oman vastuunsa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta. Lisäksi kukin osallistuu vuorovaikutteiseen keskusteluun, joka perustuu avoimuuteen. (Joki 2018, 191.)

Tiimeissä työskenteleminen vaatii erityisen vahvaa sisäistä viestintäosaamista (Huotari ym. 2005, 92). Tiimi muodostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiedon ja osaamisen jakaminen tiimien sisällä ja välillä on erityisen tärkeää. Tiimityöskentelyssä korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvä tiimihenki. (Sydänmaanlakka 2012, 50-51.)

Haasmaan ym. (2020, 21) mukaan tulevaisuuden viestintäosaamisina painottuvat henkilökohtaiset viestintätaidot ja verkostotaidot. Viestinnässä ei ole kyse yksisuuntaisesta tiedottamisesta vaan kanssakäymisestä ihmisten kanssa, jolloin dialogisuus ja verkostoissa toimiminen korostuvat. Työntekijöiden rooli kehittäjänä korostuu erityisesti asiantuntija-ammateissa ja tehtävissä, jotka edellyttävät korkeaa osaamistasoa. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

Sisäinen viestintä on yhdistelmä virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia, joiden kautta organisaation työntekijät ja johto viestivät keskenään. Sisäisen viestinnän rooli vaihtelee tarpeen ja kohderyhmän mukaan. (Welch & Jackson 2007.) Taulukossa 3 on kuvattu sisäisen viestinnän ulottuvuuksia matriisissa.

Ulottuvuus	Taso	Suunta	Osallistujat	Sisältö
1. Yksikön sisäinen viestintä	Yksikön johtajat ja esimiehet	Pääsääntöisesti kaksisuuntaista	Yksikön johtajat - työntekijät	Työntekijöiden roolit, henkilökohtaiset vaikutukset, arviointikeskustelut, yksikön tiedostustilaisuudet
2. Tiimin sisäinen viestintä	Tiimin kollegat	Kaksisuuntaista	Työntekijä - työntekijä	Tiimin tiedot ja tehtävät
3. Projektin sisäinen viestintä	Projektiryhmän kollegat	Kaksisuuntaista	Työntekijä - työntekijä	Projektin tiedot ja kysymykset
4. Organisaation sisäinen viestintä	Strategiset johtajat ja ylin johto	Pääsääntöisesti yksisuuntaista	Ylin johto – kaikki työntekijät	Organisaation tavoitteet, toiminta, saavutukset jne.

TAULUKKO 3. Sisäisen viestinnän ulottuvuudet (mukailten Welch & Jackson 2007.)

Organisaation viestintäyksikkö on myös tärkeää pitää tietoisena organisaatiossa tapahtuvista asioista, jotta viestintäyksikkö pystyy antamaan oikean painoarvon eri aiheille koko organisaation näkökulmasta. Työntekijöiltä vaaditaan siis lisäksi kahdensuuntaista kommunikointia viestintäyksikön kanssa. Viestinnässä korostuu myös esimiesten rooli ja heidän tulee ymmärtää merkityksensä viestinnässä käyttämällä aikaa viestinnän toteutukseen. Esimies ymmärtää tiimensä tiedontarpeet ja huolehtii tiedon jakamisesta. (Korhonen & Rajala 2011, 19-22.)

### 3.3 Sisäisen viestinnän haasteet

Sisäisen viestinnän ongelmaksi muodostuu tiedon määrä ja sen nopea lisääntyminen. Digitaalisten kanavien myötä tiedon välittäminen on helpottunut ja ylimääräistä tietoa kasaantuu enemmän kuin sitä pystytään käsittelemään. (Siukosaari 2002, 83.) Åberg (2006, 111-112) jakaa sisäisen viestinnän haasteet neljään, joista ensimmäinen on tietojen liikkuminen. Jos tietoa liikkuu liian vähän, syntyy uutistyhjiö. Tämä taas käynnistää puskaradion täyttämään tyhjiön, koska tyhjiö täyttyy aina. Toinen haaste on tietovarastot ja verkot. Tietoa tarvitsevan on päästävä niihin käsiksi ja tiedon tulee olla tallessa jossakin paikassa. Kolmantena haasteena ovat esimiehet, jotka räätälöivät tietoa yksikkönsä käyttöön. Viimeisenä haasteena ovat tietotorit, joihin työntekijät kokoontuvat ideoimaan vapaasti.

Viestinnän haasteita, jotka ilmenevät käytettäessä digitaalisia kanavia, ovat erilaiset tavat viestintäkanavien käytössä. Viestintätapa on digitaalisilla kanavilla usein tehtävälähtöistä ja muodollista. Lisäksi palautteen antaminen vähenee ja sosiaalinen kanssakäyminen on mimmoitu. (Lipiäinen ym. 2014, 281-282.)

Hedman & Valo (2014) erittelevät viestinnän haasteet kuuteen eri osaan, jotka on lueteltu kuviossa 4.



KUVIO 4. Viestinnän haasteet (mukaillen Hedman & Valo 2014)

### 3.4 Perehdyttäminen

Perehdytys nähdään nykyisin osana koko työyhteisön viestintää. Vuorovaikutteisuus on perehdyttämisen perusominaisuus ja keskeisinä sisältöalueina ovat työhön ja työyhteisöön liittyvät tekniset kysymykset sekä strategiset kokonaisuudet. Haasteena on tehdä perehdytyksestä entistä yksilöllisempi. (Juholin 2008, 234-235.)

Perehdytys on velvollisuus, joka perustuu työturvallisuuslakiin. Organisaatiossa perehdytyksen kokonaisuudesta vastaa perehdytettävän esimies (Joki 2018, 114). Esimies voi delegoida perehdyttämisvastuuta myös muille työyhteisössä toimiville henkilöille. Tällöin vastuunjako perehdytyksen aihekokonaisuuksista on suunniteltava tarkasti. Perehdytyksessä tulisi aikaansaada luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen uuden työntekijän ja työyhteisön välille. Hiljaisen tiedon siirtyminen on hyvä ottaa huomioon perehdytysuunnitelmassa. (Eklund 2018, 158.)

Joki (2021, 85) painottaa perehdyttämisen tärkeyttä monesta eri syystä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä muun muassa oppii työtehtävänsä nopeasti ja oikein. Näin ollen

virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen ei kulu työyhteisöltä aikaa. Perehdytykseen kuuluu myös organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja ihmissuhteiden luominen. (Joki 2021, 85.)

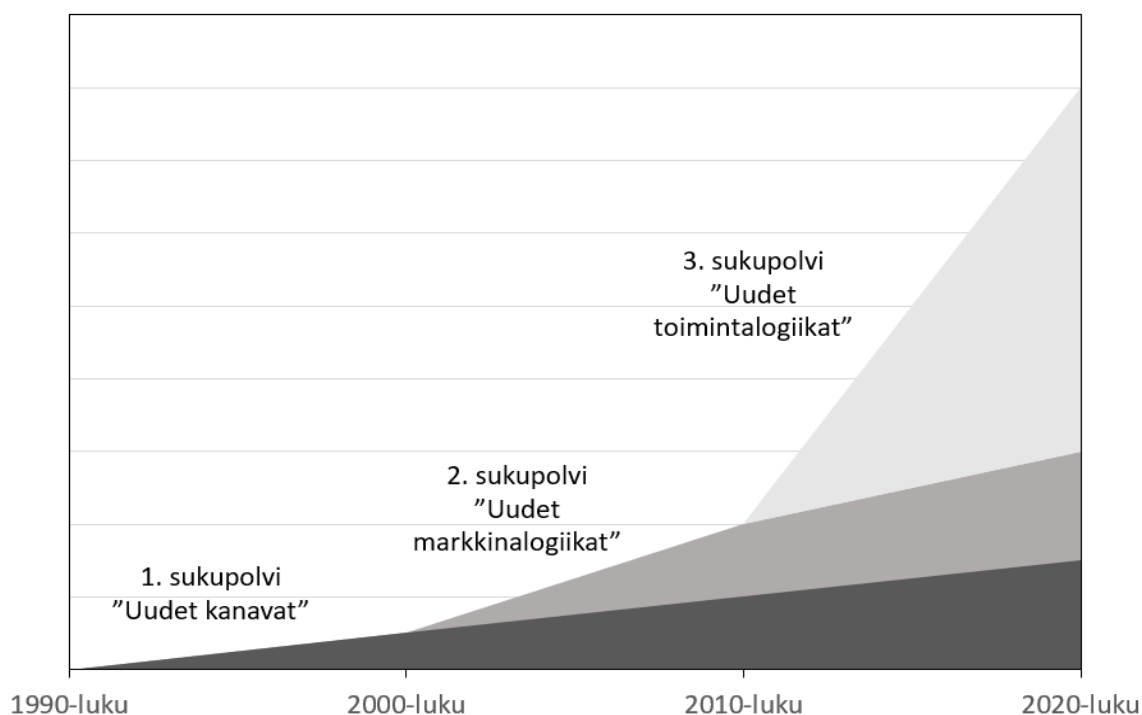
Koronakriisin aikana organisaatioihin on rekrytoitu uusia henkilöitä, ja etätyössä perehdyttäminen on tapahtunut usein myös etänä. Perehdyttäjän näkökulmasta etäperehdyttäminen vaatii normaalia aktiivisempaa otetta. (Haapakoski ym. 2020, 73.) Henkilökohtainen vuorovaikutus on isossa roolissa virtuaalisen perehdyttämisen onnistumisessa. Etäperehdyttämisessä katsekontaktia ei saata olla käytettävissä ja ilmeet ja eleet jäävät pois. On löydettävä uudenlaisia keinoja ilmaista itseään. (Humala 2019, 45-47.)

Eklundin (2018, 191-197) mukaan perehdyttämisen onnistumisen edellytyksiä ovat muun muassa käytännön työtä tukeva perehdytysuunnitelma sekä perehdyttäjien taidot. Perehdyttäjän tulee huolehtia, että työyhteisön ja uuden työntekijän keskinäinen vuorovaikutus lähtee hyvin käyntiin. Tähän tarvittavat viestintäkanavat ja toimintatavat tulee opastaa uudelle jäsenelle. Perehdyttäjän tulee myös luoda omalla toiminnallaan avointa, osaamisen ja tiedon jakamiseen, kannustavaa ilmapiiriä.

## 4 Digitalisaatio

### 4.1 Digitalisaation suuntaukset

Digitalisaatiosta puhutaan silloin kun se muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja organisaatioiden ydintoimintaa. Digitalisaatio saa muutosvoimansa digitalisoitumisesta ja siten teknologiasta. Digitalisaation myötä vanhat toimintamallit ja ajattelutavat täytyy korvata uusilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.) Kuviossa 5 on kuvattu digitalisaation kehityskulkua Suomessa 1990-luvulta lähtien, jolloin 1. sukupolvi sai alkunsa kotisivujen myötä. Käsite digitalisaatio otettiin käyttöön 2000-luvulla 2. sukupolven myötä. Digitalisaation 3. sukupolven keskeisenä ajurina toimii arvontuotannon ytimen muuttuminen älylaitteiden ja robotiikan myötä.



KUVIO 5. Digitalisaation kehityskulku Suomessa (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 28)

Aiemmin ihmiset ovat kokeneet elämänsä merkityksen liittyvän sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa. Digitalisaatio on johtanut fyysisen kanssakäymisen väheneemiseen ja jotkut saattavat sen myötä kokea merkityksellisyiden katoavan. Teknologisen ja kulttuurisen muutoksen aikana pitäisi toimia niin, että ihmiset kokevat voivansa ohjata kehitystä ja löytäisivät toimintatapoja itsensä ilmaisuun. Digitalisaatio tulisi ymmärtää muuna kuin teknologiana, joka vain tulee jostakin ja määrittelee tekemisen. (Lindgren ym. 2019,

218-219.) Alasoinin (2015, 26) mukaan *digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia.*

Suomen hallitusohjelman yhdeksi tavoitteeksi on asetettu Suomen tunnettuus digitalisaation ja teknisen kehityksen tuomien mahdollisuuksien kehittäjänä. Julkisen sektorin teknologia- ja digitalisaatiokyvykkyyttä pyritään nostamaan ja kehittämään yhteistyönä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Digitalisaation edistämisen ohjelma (Digiohjelma) toteuttaa hallitusohjelman tavoitteita. (Valtiovarainministeriö.)

Työolobarometrin mukaan digitalisaatio on lisääntynyt merkittävästi työpaikoilla vuonna 2020. Kyseessä ei ole pelkästään prosessien sähköistäminen vaan kokonaisvaltainen digi-kehitys on tarkoittanut uusia työnteon ja viestimisen tapoja. (Työolobarometri 2020.) Digitalisaatio on muuttanut merkittävästi työntekoa ja teknologian kehitys on johtanut työskenteilyn siirtymisen digitaaliseksi. Työn luonteen muuttuessa myös sisäisen viestinnän tarpeet muuttuvat. Lipiäinen ym. (2014) mukaan tehokkaimpana sisäisen viestinnän keinona pidetään silti vieläkin kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Hämäläisen ym. (2016, 23-24) mukaan digitalisaatio on muuttanut toimintatapojamme suuresti. Digimurroksen vaikutus tiedon tallentamiseen ja hyödyntämiseen on merkittävä, kun nykyaikaisten alustojen käyttö ei vaadi fyysistä liikkumista.

## 4.2 Digitalisaation kehitystrendejä

Digitaalinen toimintaympäristö synnyttää dataa valtavia määriä ja se, kuka omistaa keskeiset tietovarannot, voi hallita datan avulla. Kerättyä tietoa tulee osata hyödyntää, jolloin puhutaan datan vallasta. Esineiden internet (Internet of Things, IoT) tarkoittaa koneita ja käytösesineitä, jotka on varustettu sähköisillä sensoreilla. Näiden sensoreiden avulla kerätään tietoa käytöstä ja käyttäjästä ja sensorit mahdollistavat koneiden ja laitteiden kommunikoinnin keskenään. Digitalisaation kehitystrendejä ovat robotit ja tekoälyn avulla rutiinityöt voidaan teettää roboteilla. Lohkoketjuteknologiat mahdollistavat tiedon varman säilyttämisen ilman keskitettyä palvelinta ja sen myötä suuria palvelinsaleja ei enää tarvita. Myös virtuaalitodellisuus (virtual reality, VR) ja lisätty todellisuus (augmented reality, AR) muuttavat toimintatapamme. Digitalisaatio tulee tuomaan viestimiseen uusia tuulia sosiaalisen median myötä. (Hämäläinen ym. 2016, 49-61.)

Digitaalisen teknologian käyttö ihmisten vuorovaikutuksessa on nykypäivää. Yksilön kannalta on merkityksellistä uudenlaisten teknologiataitojen haltuunotto, koska yhä useammat asiat tapahtuvat verkossa digitaalisilla alustoilla. Älylaitteet ja sosiaalinen media ovat muuttaneet merkittävästi sosiaalista vuorovaikutustamme. Teknologia mahdollistaa paljon,

mutta samalla täytyy huomioida yksilöiden erot teknologiaan liittyvässä osaamisessa. (Dufva 2020, 38-40.) Tulevaisuudentutkija Osmo Kuusen mukaan tekoälyn kehitys tulee mullistamaan työelämää ja lisäämään osaltaan etätöiden tekemistä (Haapakoski ym. 2020, 33).

#### 4.3 Digitaalinen toimintaympäristö

Digitaalinen työympäristö määritellään organisaation sisäiseksi digitaalseksi ja sosiaalisiksi toimintaympäristöksi, jossa työskentelyä varten tarvittavaa tietoa välitetään, muokataan ja säilytetään (Korhonen 2018). Digitaalisen ajan työntekijöillä on tarjolla paljon eri tasoista tietoa ja heidän täytyy olla nopeita jalostamaan sitä. Sen pohjalta pitää olla valmis toimimaan ja tekemään tarkkoja päätöksiä. Työntekijöiltä vaaditaan digitaaliseen toimintaympäristöön sopeutumista ja organisaation sisällä tiedon kulun täytyisi olla mahdollisimman helppoa. Digitaalisessa toimintaympäristössä korostuu asiantuntijoiden itseohjautuvuus. Tiimeille asetetaan työnteon tavoitteet ja he luovat itse tavan, jolla pääsevät tavoitteisiin. (Ruukonen 2016, 189-190.)

Digitaalisuus kehittää viestinnän vuorovaikutteisuutta mahdollistamalla avoimemman monisuuntaisen viestinnän sekä madaltamalla hierarkiaa (Sharma & Bhatnagar 2016). Digitaalisten työkalujen käytön nopeus ja helppous sisäisessä viestinnässä mahdollistaa joustavan työskentelyn ja kommunikoinnin (Lipiäinen ym. 2014, 282).

Hicks (2019) toteaa, että ajantasainen digitaalinen työympäristö voi parhaimmillaan lisätä organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tehokkuutta ja parantaa tiedonkulkua. Digitaalisten toimintaympäristöjen myötä organisaatioissa on tapahtunut kulttuurimuutos ja nopeampi tiedonkulku on keskiössä uudessa tekemisessä. Tiimit, joiden jäsenet työskentelevät eri paikoissa, ovat yleistymässä ja avoimuus ja luottamus ovat tärkeässä asemassa hajautetun tiimin toiminnassa. (Hämäläinen ym. 2016, 171-172.)

#### 4.4 Etätö ja digitaalinen vuorovaikutus

Käsitykset etätöistä ja digitaalisesta vuorovaikutuksesta muuttuivat äkillisesti keväällä 2020 Covid-19-pandemian levitessä. Koronaepidemia pakotti organisaatiot sopeutumaan digitaalisen työympäristön tarjoamien sovellusten käyttöön. Mahdollisuutta fyysiseen kohtamiseen ei ollut ollenkaan tai se oli hyvin rajoitettua ja näin ollen vuorovaikutus tapahtui digitaalisesti (Richter, 2020). Koronaepidemian myötä noin miljoona suomalaista siirtyi etätöihin. Ennen tätä aikaa etätöskentelyä kohtaan oli ennakkoluuloja ja monia tehtäviä pystyi hoitamaan ainoastaan paikan päällä. Koronakriisin aiheuttamista suurista haasteista huolimatta etätö on osoittautunut pääosin sujuvaksi. Ihmisillä on kuitenkin fyysisen läsnäolon

tarve ja töitä kokoonnutaan tekemään fyysisesti tulevaisuudessakin, joskin etätyötä tehdään vastaisuudessa ehkä jonkin verran enemmän kuin ennen koronaepidemiaa. (Haapakoski ym. 2020, 13-38.)

Etätyöskentelyn hyvinä puolina nähdään ajansäästö matkustuksen vähenemisen myötä. Ilmastomuutoksen näkökulmasta matkustuksen vähenemistä pidetään positiivisena asiana. Etätyössä videopalaverit ovat tulleet jäädäkseen, mutta hyvistä puolista huolimatta on havaittu, että videopalaverit voivat myös kuormittaa. Virtuaalitapaamisia sovitaan usein lukumääräisesti enemmän samalle työpäivälle kuin kasvokkain tapahtuvia kokouksia. Lisäksi videon välityksellä osapuolten kasvot ovat fyysiseen tapaamiseen verrattuna lähempänä. Videopalavereissa oma videokuva on koko ajan näkyvillä ja oman peilikuvan tarkastelu tietokoneen ruudulta saattaa heikentää muiden osapuolten eleiden huomioimista. (Bailenson 2021.)

Yhteisesti sovitut pelisäännöt vähentävät väärinymmärryksiä etätyössä, jossa kehonkieleen liittyvät asiat jäävät pois ja kasvojen ilmeitä ei välttämättä nähdä. Teknologian välityksellä työskenneltäessä saattaa myös jäädä kysymättä asioita, kun kuulijat eivät uskalla tai jaksa kysyä. (Humala 2019, 54-55.) Etätyössä yhteisöllisyys saattaa kärsiä, sillä luontainen vuorovaikutus vähenee kun ei olla fyysisesti samassa paikassa (Haapakoski ym. 2020, 67).

Osana modernia työelämää etenkin asiantuntijaorganisaatioissa ovat virtuaalitiimit (hajautetut tiimit), joissa vähintään osa työtehtävistä ja yhteistyöstä tiimin kesken tapahtuu teknologiavälitteisesti. Tiimit käyttävät työskentelyyn ryhmätyöalustoja, jotka mahdollistavat tekstipohjaisen ja visuaaliseen yhteyden tiimin jäsenten välillä. Tiimin vuorovaikutuksessa teknologialla on keskeinen merkitys vuorovaikutuksessa. Yhteisistä toimintatavoista neuvottelminen ja sopiminen on tärkeää, sillä hyvä vuorovaikutus voi muun muassa lisätä tiedon jakamista. (Laitinen 2020, 22-31.)

Alasoini (2018, 67-68) painottaa myös yhteisiä pelisääntöjä vuorovaikutukseen ja teknologisten työkalujen käyttöön. Pelisääntöjen avulla työnjako ja joustava yhteistyö edistyvät virtuaalisessa työssä. Tiimeissä työskentelee jäseniä, joilla on erilaisia tyyliä tehdä työtä ja teknologia itsessään ei vaikuta tiimin toimintaan vaan se, kuinka sitä käytetään.

Teknologia ei myöskään määritä virtuaalitiimien onnistumista vuorovaikutuksessa. Yhteisten pelisääntöjen sopimisen yhteydessä on hyvä käsitellä myös tunteiden ilmaisuun liittyviä käytäntöjä. Vapaamuotoisesti omista tunteistaan viestiminen voi olla hankalampaa virtuaalisesti. Luottamus ja syvällisempi vuorovaikutussuhde edesauttavat tunneilmaisua. (Humala 2019, 42.) Aivotutkija Katri Saarikiven mukaan etätyössä tunteet eivät välity yhtä helposti kommunikoitaessa virtuaalisesti (Haapakoski ym. 2020).

## 5 Kehittämishankkeen toteuttaminen

### 5.1 Lähtötilanne

Yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksiä on toimiva tiedonkulku. Kuitenkin useissa organisaatioissa koetaan tiedonkulussa olevan parantamisen varaa. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa on tunnistettu tarve kehittää sisäistä viestintää ja vuorovaikutusympäristöä. Covid-19-pandemian seurauksena etätyöhön siirtymisen jälkeen tarve on korostunut entisestään ja yhdessä sovittujen toimintatapojen luominen nähdään tärkeänä avoimuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi. Kohdeorganisaatiossa mitataan sisäisen viestinnän onnistumista osana vuosittaista työhyvinvointikyselyä. Vuoden 2020 kyselystä saatujen vastausten ja palautteiden perusteella sisäinen viestintä valittiin yksikössä kehittämiskohteeksi. Ensimmäinen askel kehitystyössä otettiin loppuvuodesta 2020 kun yksikössä valmisteltiin yhdessä sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Suunnitelmassa määriteltiin yksikön viestintäkanavat sekä säännölliset palaverit. Lisäksi kevästä 2021 lähtien yksikössä on pidetty sisäisiä osaamistuokioita noin kerran kuussa.

Yksikössä on jo ennen poikkeustilannetta työskennelty monipaikkaisesti ja etätyön tekeminen on ollut mahdollista päivän kaksi viikossa. Pääasialliseen etätyöhön siirtymisen kannalta oli apua siitä, että organisaatiossa oli tehty monipaikkaista työtä aiemmin. Lisäksi uudet työnteon tavat olivat tulleet tutuksi etätyömahdollisuuden ja virtuaalisen toimintaympäristön kautta. Kolmesta tiimimäisesti toimivasta ryhmästä muodostuvassa yksikössä on sekä laadullisesti että määrällisesti tietotulvaa, koska esimerkiksi tilastotietoa, alueellista tilannekuvaa ja ennakointitietoa liikkuu suuria määriä. Asiantuntijoiden on kyettävä löytämään olennainen tieto nopeallakin aikataululla eri kanavista, verkostoista ja toisiltaan. Työntekijöiden pitää toimia itseohjautuvasti ja johtaa omaa työtään. Tämä edellyttää oman osaamisen kehittämistä. Jatkuva oppiminen voidaan kokea välillä raskaana, kun esimerkiksi uusin digitaalinen järjestelmä tulisi ottaa haltuun nopeasti. Aikataulut aiheuttavat toisinaan haasteita ja tiedon nopea löytäminen korostuu.

Työskentely tiimeissä ja erilaisissa kokoonpanoissa tekee työstä vaihtelevaa ja tärkeä tukija tulee usein omasta tiimistä. Åberg (2006, 197) listaa joustavissa tiimeissä toimimisen edellyttävän tehokasta pienryhmäviestintää, ryhmädelegointia, toimivia kokouksia, koordinoivaa viestintää sekä tietoverkkojen hyödyntämistä. Tulevaisuuden organisaatioissa osaaminen ei enää riitä vaan kriittinen menestystekijä tulee olemaan osaamisen kehittämisprosessi. Pelkästään yksilöiden oppiminen ei myöskään riitä vaan on opittava samanaikaisesti yhdessä tiiminä. (Sydänmaanlakka 2012, 16.)

Kehittämishankkeen organisaatiossa koettiin äkillinen muutos pääsääntöiseen etätööhön siirryttäessä keväällä 2020. Organisaatiossa on käytössä Microsoft Office 365 -sovellukset ja yksikön sisäisen viestinnän pääkanavana toimii Microsoft Teams. Lisäksi intranet ja sähköposti ovat paljon käytetyt viestintäkanavat. Digitaalisen toimintaympäristön myötä vuorovaikutus sekä tiedon jakaminen on muuttunut. Yksikössä on aloittanut uusia työntekijöitä etätöyöaikana ja uuden henkilön kanssa tapahtuva vuorovaikutus ja hänen sitoutumisensa organisaatioon tulisi huomioida sisäisen viestinnän avulla.

Juholin (2008, 62-63) määrittelee viestinnän tapahtuvan foorumeilla, fyysisissä tai virtuaalisissa työtiloissa, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti. Viestintä luo edellytykset työyhteisön kehittämiseen ja yhteiseen oppimiseen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön peruspilarit muodostuvat kuudesta osatekijästä ja yhdestä niitä yhdistävästä tekijästä. Ensimmäinen peruspilari on käsitellä isoja ja tärkeitä asioita vuorovaikutteisesti keskustellen. Toisena on ajantasaisen tiedon saavutettavuus kaikkien sitä tarvitsevien kesken ja jokaisen ymmärrys omasta vastuusta tiedon tuottamisessa ja vaihdannassa. Kolmantena pilarina Juholin listaa vapaamuotoisen tunnelman, jossa jokainen uskaltaa kysyä ja tuoda esiin oman näkemyksensä. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä nähdään neljännä pilarina ja viidentenä yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen mutkattoman viestinnän kautta. Työnantajamaine on osa jokaisen työtä ja jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnalla. Kaikkia yhdistävänä tekijänä on foorumeilla tapahtuva toiminta ja viestintä.

## 5.2 Kohdeorganisaation esittely

Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) on valtion viranomaisen, joka edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa. Kaakkois-Suomen ELY-keskus hoitaa elinkeinoihin, työvoimaan, osaamiseen, liikenteeseen ja infrastruktuuriin sekä ympäristöön ja luonnonvaroihin liittyviä tehtäviä.

ELY-keskuksia on Suomessa 15 ja talous- ja henkilöstöasiat hoidetaan ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja palvelukeskuksessa (KEHA-keskus). ELY-keskusten hallinnollisesta ohjauksesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö ja ohjausta tehdään yhteistyössä muiden hallinnonalojen kanssa.

Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen strategiset painopisteet ovat:

- Elinkeinorakenteen monipuolistaminen
- Ilmastosta ja ympäristöstä huolehtiminen
- Saavutettavuuden parantaminen
- Työllisyyden ja osaamisen kasvattaminen

Elinkeinorakenteen monipuolistamisessa nähdään keskeisinä alatavoitteet:

- Yrittäjyyden ja yritysten toimintaedellytyksiä tuetaan ja kehitetään
- Toimintaympäristön muutoksia ja ilmiöitä ennakoidaan
- Ruokajärjestelmää vahvistetaan
- Alueen TKI-toimintaa vahvistetaan

Ilmastosta ja ympäristöstä huolehtimisessa nähdään keskeisinä alatavoitteet:

- Ilmastomuutoksen hillintää ja ilmastonmuutokseen sopeutumista edistetään
- Huolehditaan luonnon monimuotoisuudesta ja vesien hyvästä tilasta
- Tavoitteena on turvallinen, terveellinen ja laadukas ympäristö

Saavutettavuuden parantamisessa nähdään keskeisinä alatavoitteet:

- Tiestön palvelutaso turvataan
- Kattavia ja toimivia tietoliikenneyhteyksiä edistetään
- Toteutetaan toimivia ja kestäviä liikenteen palveluita sekä parannetaan kävelyn ja pyöräilyn edellytyksiä

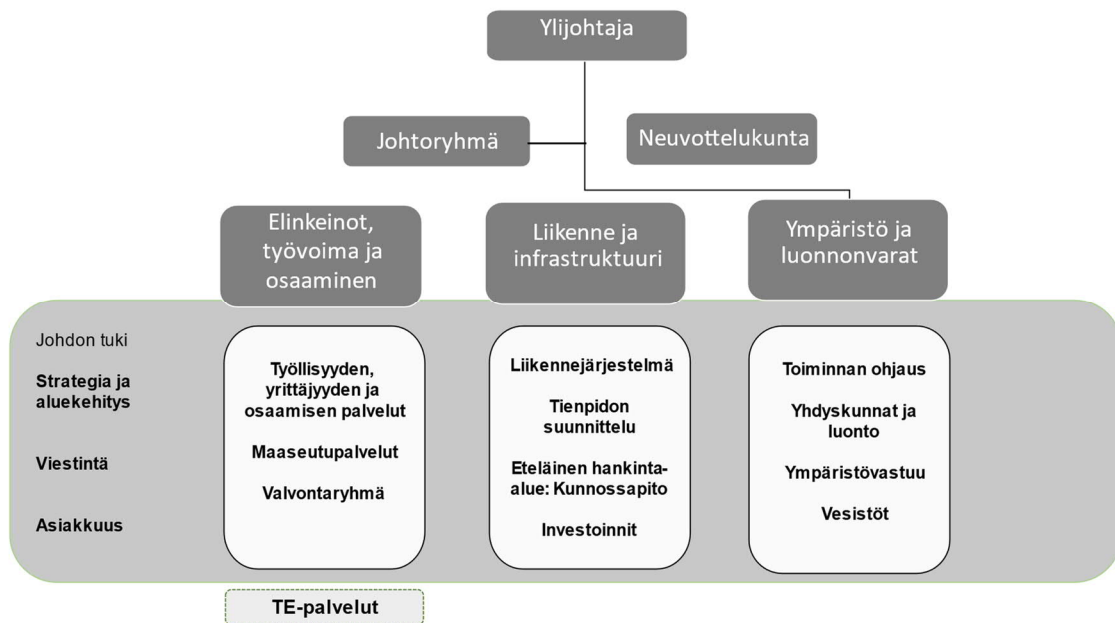
Työllisyyden ja osaamisen kasvattamisessa nähdään keskeisinä alatavoitteet:

- Työllisyysaste kasvatetaan 75 %:iin
- Osaavan työvoiman saatavuutta turvataan ja työperäistä maahanmuuttoa mahdollistetaan
- Jatkuvaa oppimista ja ohjausta edistetään
- Toteutetaan innovatiivisia palveluhankintoja



KUVIO 6. Kaakkois-Suomi kartalla

Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen matriisiorganisaatio muodostuu kolmesta vastuualueesta ja kolmesta vastuualueet poikkileikkaavasta toiminnosta. Vastuualueet ovat Elinkeinot, työvoima ja osaaminen (E), Liikenne ja infrastruktuuri (L) sekä Ympäristö ja luonnonvarat (Y). Viraston päätoimipaikka sijaitsee Kouvolassa ja sivutoimipaikka Lappeenrannassa sekä Pasilassa. Elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastuualue ohjaa Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimistoa. Kaakkois-Suomen ELY-keskuksessa työskentelee noin 150 henkilöä.



KUVIO 7. Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen organisaatio

Tutkimuksen kohteena toimii Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen vastuualueeseen kuuluva yksikkö, joka muodostuu kolmesta tiimimäisesti toimivasta ryhmästä. Yksikössä työskentelee noin 20 henkilöä ja tutkija on yksi heistä. Etätyöaikana eli viimeisen puolentoista vuoden aikana yksikköön on rekrytoitu kuusi uutta henkilöä, joista osa on korvausrekrytointeja eläköityvien henkilöiden tilalle.

### 5.3 Viestintä valtionhallinnossa

Valtionhallinnon viestintää ohjaavat erilaiset säädökset, ohjeet ja suositukset. Useat Suomen lait sivuavat viestintää ja valtionhallinnon sisäistä viestintää sääntelee laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (2013/1233). Lain tavoite on edistää viraston ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, joka perustuu oikea-aikaisesti

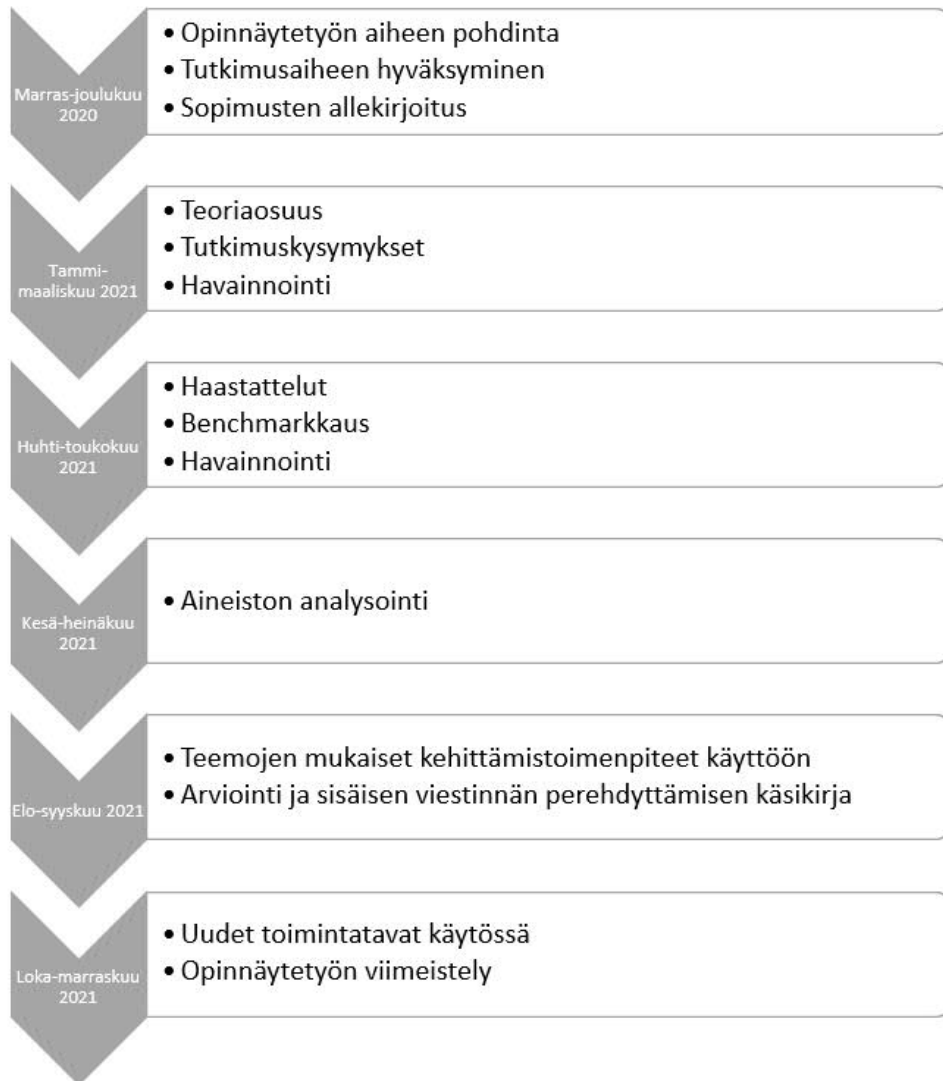
annettuihin riittäviin tietoihin viraston toiminnasta ja suunnitelmista. Viraston toimintaa tulee kehittää yhteisymmärryksessä ja henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työtä ja työoloja koskeviin päätöksiin. Tavoitteena on edistää valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta sekä työelämän laatua. Valtionhallinnon viestintäsuositus toimii pohjana organisaatioiden omille viestintäohjeille. Asiantuntijoiden tehtävänä on viestiä vastuullaan olevista asioista ja jokaisen on tunnistettava viestinnällinen vastuu. (Valtioneuvoston kanslia, 2016.)

Hallinnollisesta ohjauksesta vastaava työ- ja elinkeinoministeriö on viestintästrategiassaan määritellyt viestintää ohjaavat arvot, joita ovat avoimuus, luotettavuus, ymmärrettävyys, vaikuttavuus ja luovuus (TEM 2019). ELY-keskusten ensimmäinen valtakunnallinen viestintästrategia on valmistunut syksyllä 2021. Sisäisen viestinnän tavoitteeksi on viestintästrategiassa asetettu muun muassa yhteisöllisyyden kehittämisen tukeminen sekä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus.

Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen viestintästrategia on laadittu vuosille 2019–2020 ja strategian päivittäminen on edennyt valtakunnallisen viestintästrategiatyöryhmätyön rinnalla. Kehittämishankkeen kohdeorganisaation yhtenä tavoitteena on panostaa voimakkaasti toiminnan uudistamiseen ja digitalisaation hyödyntämiseen.

#### 5.4 Kehittämishankkeen toteutus ja aikataulu

Kehittämishankkeen etenemisen aikataulu on esitetty kuviossa 8. Tutkimuksen aiheen pohdinta alkoi syksyllä 2020, jolloin asiasta keskusteltiin tutkijan esimiehen ja yksikön kehittämispäällikön kanssa. Koronavirusepidemia vaikutti ELY-keskusten palveluihin ja osaltaan rajasi kehittämistyön aihevalintoja etätöskentelyn ja uusien projektien suhteen. Opinnäytetyö käynnistyi joulukuussa 2020, jonka jälkeen tutkija laati tarvittavat sopimukset ja alkoi perehtyä aiheeseen. Vuoden 2021 alussa tutkija suunnitteli tutkimuksen käytännön toteuttamisen ja alustavan aikataulun. Kevään aikana rakentui kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset. Tutkija keskusteli säännöllisin väliajoin sekä oppilaitoksen ohjaajan että työnantajaohjaajien kanssa.



KUVIO 8. Kehittämishankkeen aikataulu ja eteneminen

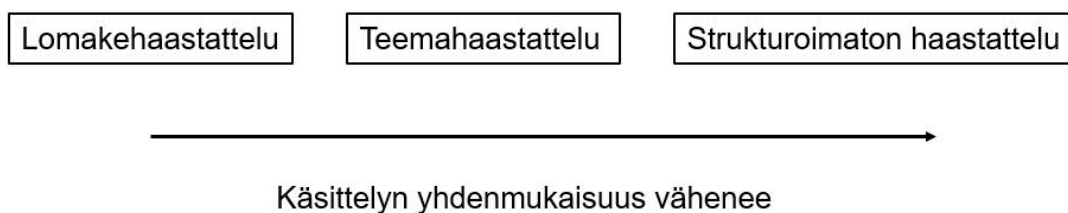
Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin vastaamista varten tutkija etsi tietoa teorialähteistä. Lähteissä käsiteltiin muun muassa tiedon jakamista ja sen esteitä, sisäistä viestintää sekä digitaalista toimintaympäristöä. Teoriaosuutta on kuvattu luvuissa 2, 3 ja 4. Lisäksi tutkija perehtyi teoriaan kehittämistyön lähestymistavoista ja menetelmistä, jonka pohjalta valikoitui toimintatutkimus. Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin haastatteluja ja benchmarkingia, joita on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa. Kaikkia edellä kuvattuja aineistoja hyödynnettiin tutkimuksen kehittämistoimenpiteissä ja tuotoksessa eli sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirjassa, joka on selostettu luvussa 6. Kehittämishanke valmistui loppuvuodesta 2021, jolloin toimintatutkimuksen myötä löydettyjä uusia toimintatapoja oli testattu käytännössä ja arvioitu niiden toimivuutta.

## 5.5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Laadullinen tutkimus on aina uusien mallien pohjana ja aineistonkeruu tutkittavilta tapahtuu vuorovaikutussuhteessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut prosesseista ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen avulla. Laadullisen tutkimuksen alalajissa toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana tutkimuksen kohteena olevassa muutosprosessissa. (Kananen 2017, 33-42.)

Kehittämisprosessin spiraalimaista rakennetta on korostettu erityisesti toimintatutkimuksen yhteydessä. Spiraalimallissa kehitettävän toiminnan tulokset asetetaan uudelleenarvioitavaksi minkä jälkeen perusteluja ja toteutusta tarkennetaan. Kehittämistoiminnasta muodostuu näin ollen jatkuva prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Tässä kehittämishankkeessa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, benchmarkingia ja havainnointia.

Tutkimusmenetelmänä haastattelu on joustava menetelmä, koska kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa mahdollistaa tiedonhankinnan haastattelutilanteessa. Vastausten taustalla olevia motiiveja on mahdollista saada esiin pyytämällä perusteluja mielipiteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 34-35.) Kuviossa 9 on esitetty tutkimushaastattelun lajit, joiden erot syntyvät sen mukaan miten haastattelijä jäsentää haastattelut ja miten tarkasti kysymykset on muotoiltu.



KUVIO 9. Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun.

### Teemahaastattelut

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteisiin, kun vastaajia ei haluta ohjata liikaa. Haastatteluteemat on suunniteltu hyvin etukäteen, mutta kysymysten järjestys tai sanamuodot voivat vaihdella. Myöhempiä teemahaastatteluita voidaan muokata

edellisten haastattelujen pohjalta, jos ilmenee asioita, joita tutkija ei ole osannut ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 41.) Teemahaastattelussa keskeistä on haastateltavien tulkinnat ja merkitykset asioista ja niiden syntyminen vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2018, 48). Teemahaastattelut tarjoavat toimintatutkimuksessa tutkijalle riittävän väljyyden (Kananen 2014, 91).

Haastattelun kysymykset ovat tärkeässä roolissa, sillä luotettavaa tietoa saadaan oikein asetetuilla kysymyksillä (Kananen 2014, 88.) Kehittämishankkeen teemahaastattelukysymyksiä pohdittiin tutkijan ja toimeksiantajan kesken, jonka jälkeen kysymykset hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla.

Ryhmähaastattelussa tulevat mukaan ryhmätilanteen vaikutukset ja jäsenten vaikutus voi lisätä tietoa. Ryhmät ovat erilaisia koostumukseltaan, jolloin ryhmien koostumuserot vaikuttavat tuloksiin. (Kananen 2014, 92.) Kehittämishankkeen haastatteluihin valittiin haastateltavat keskustelemalla toimeksiantajaohjaajan kanssa. Teemahaastattelut toteutettiin muutoksen kohteena olevan yksikön henkilölle tiimeittäin. Tiimimäisesti toimivia ryhmiä, joita tässä tutkimusosuudessa kutsutaan tiimeiksi, oli yhteensä kolme. Tiimien kokoonpanot vaihtelivat kolmesta henkilöstä kymmeneen henkilöön. Tutkija tarkasteli tiimien tarkempaa kokoonpanoa yhdessä toimeksiantajaohjaajan kanssa. Tiimit muodostivat ikärakenteen, työskentelyvuosien, sukupuolen sekä henkilömäärien vuoksi tutkimuksen kannalta sopivan lähtökohdan. Jokaisessa tiimissä oli eri ikäisiä henkilöitä ja työuran eri vaiheissa työskenteleviä henkilöitä.

Tutkija valmistautui haastatteluihin huolellisesti kertomalla tiimeille hyvissä ajoin tulevista haastatteluista. Lisäksi tutkija lähetti kalenterikutsut ajoissa, jotta haastattelujen kanssa samaan aikaan ei tulisi muita tapahtumia. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen haastateltaville, jotta haastattelutilanteet olisivat mahdollisimman autenttisia.

Teemahaastatteluilla kartoitettiin kehittämishankkeen nykytilaa ja muutostarpeita sekä kehittämisisideoita. Sisäisen viestinnän lisäksi keskusteltiin tiedon löytymisestä ja etätyössä virtuaalisesti koetun vuorovaikutuksen kokemuksista. Tiimikohtaisesti pidettyjen teemahaastatteluiden avulla pyrittiin löytämään myös näkökulmia tiimien kesken tapahtuvaan viestintään ja mahdollisiin muutostarpeisiin. Teemahaastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä 1.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2021 Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun nauhoittamista, että haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tutkimusprosessiin ja välittömästi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen nauhoitteet tuhotaan. Haastatteluihin ei pyydetty valmistautumaan etukäteen ja tutkija johdatteli keskustelua teemakysymysten pohjalta. Tutkija oli lisäksi miettinyt

etukäteen mahdollisia muita avainsanoja keskustelun tueksi. Haastattelut etenivät niihin varatun ajan puitteissa.

### **Yksilöhaastattelut**

Osa haastatteluista toteutettiin tutkijan ja haastateltavan keskusteluina. Haastateltavat olivat organisaation avainhenkilöitä myös viestinnän näkökulmasta. Tutkija oli yhteydessä jokaiseen kolmeen haastateltavaan erikseen ja kertoi haastattelun tarkoituksesta ja taustasta. Haastateltavat lupautuivat mielellään tunnin mittaiseen keskusteluun. Samalla tutkija sopi heidän kanssaan haastatteluajankohdan ja lähetti kalenterikutsun. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2021 Teamsin välityksellä ja myöskään yksilöhaastatteluihin ei pyydetty valmistautumaan etukäteen. Keskustelut nauhoitettiin ja henkilöille kerrottiin ennen haastattelun nauhoittamista, että haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tutkimusprosessiin ja nauhoite hävitetään heti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkija käytti keskusteluissa pohjana teemahaastattelun kysymyksiä (liite 1).

Tarkoituksena oli alkuun haastatella kolme henkilöä ja sen jälkeen mahdollisesti uusia henkilöitä, kunnes uudet henkilöt eivät anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa. Hirsjärvi & Hurme (2018, 60) puhuvat saturaatiosta, jonka ongelmana on tietää, milloin voidaan olla varmoja, ettei saada enää uutta tietoa. Tutkija tuli kolmen yksilöhaastattelun jälkeen siihen tulokseen, että tutkimusongelman näkökulmasta uusilla haastatteluilla ei saada merkittävästi uutta tietoa. Lisäksi usean haastatteluaineiston käsittely venyisi liian pitkäksi tutkimuksen aikataulun kannalta.

### **Benchmarking**

Benchmarkingin tarkoituksena on verrata omaa kehittämiskohdetta toisen organisaation parhaaseen käytäntöön ja soveltaa niitä luovasti omaan toimintaan sopiviksi. Ideana on kyseenalaistaa oma toiminta ja oppia toisilta. Benchmarking sopii organisaation toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2018, 43.) Tuominen (2016, 118) määrittelee benchmarkingin järjestelmälliseksi prosessiksi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi tavoitteena oman organisaation kehittäminen.

Kehittämishankkeen benchmarking -kohteet valikoituivat tiedossa olevien hyvien käytäntöjen ja mielikuvien pohjalta. Tutkija sai hyviä näkökulmia valikoitaviksi kohteiksi toimeksiantajalta. Molemmat benchmarking -kohteet olivat julkisen hallinnon organisaatioita. Tutkimuksen toimeksiantajaohjaaja oli ensin yhteydessä benchmarking -organisaation henkilöön, joka lupautui haastatteluun. Tämän jälkeen tutkija oli yhteydessä henkilöön ja kertoi tutkimuksen taustoista ja sopi haastattelun ajankohdan.

Toisen benchmarking -organisaation henkilöön tutkija otti yhteyttä ensin sähköpostilla. Tämän jälkeen tutkija keskusteli Teamsin välityksellä tutkimuksesta ja kiinnostuksesta organisaation sisäisen viestinnän hyviä käytäntöjä kohtaan. Henkilö lupautui mielellään keskustelemaan ja haastattelulle löydettiin sopiva ajankohta. Toimeksiantajaohjaajalla oli tiedossa kyseisessä organisaatiossa meneillään oleva ajankohtainen sisäiseen viestintään liittyvä kehittämisprojekti. Tästä tiedosta oli tutkijalle hyötyä benchmarkkaukseen valmistautumisessa.

Benchmarkkaukseen osallistuneita ei pyydetty erikseen valmistautumaan vaan heille kerrottiin etukäteen tulevan keskustelun teemat ja taustatietoa kehittämishankkeesta. Teema-haastattelun kysymyksiä käytettiin keskustelun runkona (liite 1).

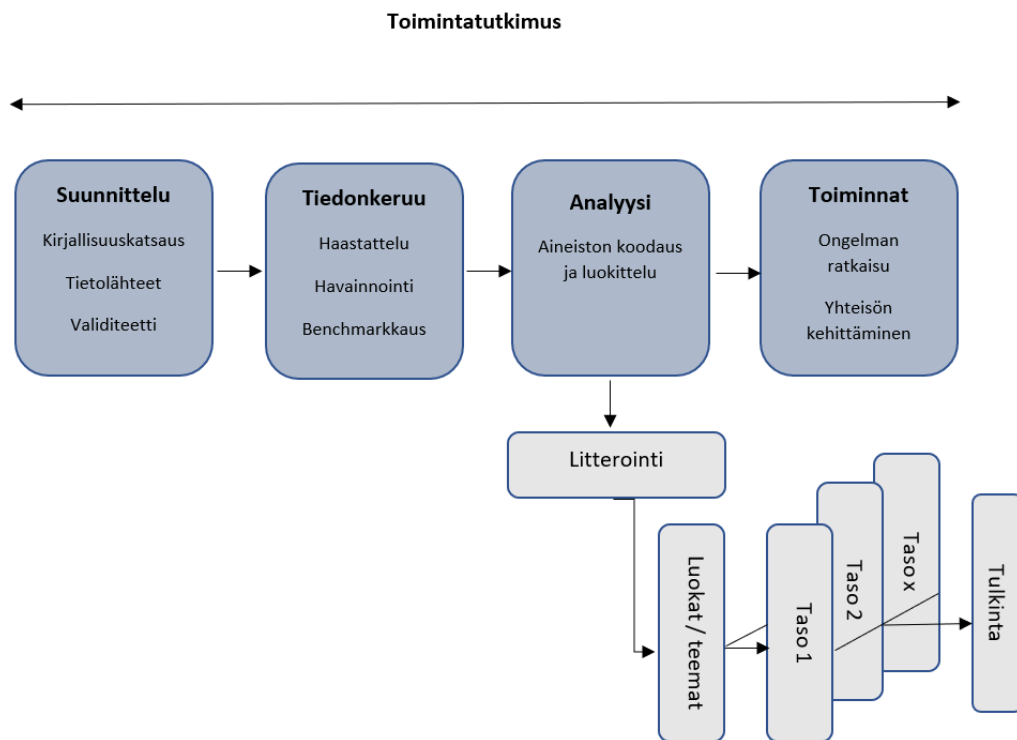
### **Havainnointi**

Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa yksilön vuorovaikutuksesta ja toimivatko henkilöt niin kuin ovat kertoneet toimivansa. Havainnoinnin käyttö sopii kehittämishankkeisiin, joiden tavoitteena on kehittää yksilön toimintaa sekä vuorovaikutusta muiden kanssa. Havainnointi toimii haastattelun tukena ja sen avulla voidaan täydentää haastatteluja. (Ojasalo ym. 2018, 114.) Toimintatutkimuksessa havainnointia voidaan käyttää koko prosessin ajan eli tutkimuksen ongelman määrittelyssä, interventiossa eli muutoksen toteuttamisvaiheessa sekä arvioitaessa tutkimuksen tuloksia (Kananen 2014, 79). Haastattelut ja kyselyt ovat syrjäyttäneet havainnointia, koska menetelmänä havainnointi on työläs (Hirsjärvi ym. 2009, 213).

Koko kehittämishankkeen ajan tutkija dokumentoi prosessin aikana syntyneet ideat ja peilasi havainnoitua työn tietoperustaan. Tutkijalla ei ollut järjestelmällisesti kerättyä ja luokiteltua tutkimuspäiväkirjaa vaan tutkijan oma havainnointimuistio. Siinä korostuivat kehittämisprosessin aikana syntyneet oivallukset ja ideat sekä tietoperustaan liittyvät pohdinnat. Organisaation jäsenten kanssa käydyt keskustelut ja ajatustenvaihdot synnyttivät myös merkintöjä havainnointimuistioon.

### **5.6 Aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analysoinnissa ei ole tiukkoja sääntöjä ja prosessi etenee syklisesti. Tutkimusprosessissa voidaan palata edellisiin vaiheisiin joustavasti ja teoriaosuus ja kenttätyö vuorottelevat tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen kulkua ohjaa tutkimustulokset. (Kananen 2012, 30.) Seuraavassa kuviossa 10 on havainnollistettu toimintatutkimuksen aineiston analyysin etenemistä.



KUVIO 10 Toimintatutkimuksen aineiston analyysin eteneminen (mukailien Kananen 2014, 104)

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusongelma muodostuu yksikön henkilöstön kokemaan tarpeeseen kehittää sisäistä viestintää. Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla, benchmarkkauksella sekä havainnoinnilla. Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroinnista eli muuntamalla Teams-tallenteet tekstiksi. Ruusuvuori & Nikanderin (2017, 427) mukaan tutkimuskysymys ja aineiston analyysitapa määrittävät litteroinnin tarkkuustason.

Teemahaastatteluilla kerätty aineisto muutettiin tekstimuotoon litteroimalla Teams-tallenteet mahdollisimman sanatarkasti. Haastatteluaineiston analyysiin käytettiin teemoittelua, jolla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan. Tarkoituksena oli nostaa aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja erottelemalla olennaiset aiheet. Kyse oli eräänlaisesta pelkistämisestä ja teemojen muodostamisesta käytettiin apuna koodausta. Teemoittelu on sopiva aineiston analysointitapa, kun tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen (Kananen 2014, 111). Aineistolähtöisen sisältöanalyysin avulla aineisto tiivistettiin uuteen muotoon koodausyksikköjen avulla. Koodausyksikköinä toimivat lauseet, joiden avulla aineisto saatiin pelkistettyä teemoihin.

Analyysissä aineistosta rakentui kuusi teemaa: kokouskäytännöt, viestintäkanavat, tiedonhallinta, osaamisen päivittäminen, perehdyttäminen ja vuorovaikutus. Perehdyttäminen ja

sen vahva esiintyminen tutkimustuloksissa ilmeni uutena asiana. Näkökulma ei ollut tullut esiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, joten analyysin jälkeen tutkija täydensi teoriaosuutta siltä osin. Analysoinnin kannalta oli hyödyllistä, että kaikki tutkimuksen vuorovaikutus tapahtui saman viestintäkanavan eli Teamsin välityksellä.

## 6 Tulokset

### 6.1 Haastattelut

#### Teemahaastattelut tiimeille

Tutkimuksen haastattelut aloitettiin toteuttamalla teemahaastattelut jokaiselle yksikön tiimille kullekin erikseen. Haastattelut muodostuivat kolmen teeman ympärille, joista ensimmäinen oli sisäinen viestintä. Alkuun selvitettiin sisäisen viestinnän nykytila ja asiat, jotka koetaan toimivan hyvin. Tämän jälkeen keskusteltiin sisäistä viestintää hankaloittavista asioista ja etsittiin niihin muutosehdotuksia.

Toisena teemana haastatteluissa toimi tieto ja sen löytäminen. Keskusteluilla pyrittiin myös selvittämään eri viestintäkanavien käyttöä ja merkitystä tiedon jakamiseen. Aiheen tiimoilta keskusteltiin tietoturvasta ja tiedon säilyttämiseen liittyvistä linjauksista.

Kolmannessa teemassa tutkittiin virtuaalisten viestintäkanavien vaikutusta sisäisen viestinnän sujuvuuteen. Lisäksi selvitettiin digitaalisten työkalujen hallinnan nykytilaa ja mahdollisia osaamistarpeita. Etätyössä vuorovaikutus tapahtuu digitaalisessa toimintaympäristössä. Teemahaastatteluissa keskusteltiin millä tavoin digitaalinen toimintaympäristö mahdollisesti vaikuttaa mielipiteiden ja tunteiden ilmaisemiseen.

Tutkimuksen aineiston analyysissä nousi esiin kuusi teemaa, joiden ympärille rakentui konkreettiset kehittämistoimenpiteet. Niiden avulla yksikön sisäisen viestinnän toimintatapoja muutettiin syksyllä 2021. Kehittämistoimenpiteisiin oli hyvä lähtökohta, sillä nykytilan kartoittamisen tuloksena vahvistui, että kaikki haastatellut kokivat sisäisen viestinnän merkityksen tärkeäksi asiantuntijaorganisaatiossa.

Seuraavaksi avataan tiimihaastattelujen tutkimustuloksia kuuden teeman kautta.

#### Kokouskäytännöt

Tiimeissä oltiin tyytyväisiä viikoittaisten yksikkökokouksien keston ja toistuvuuteen sekä asialistaan. Kokouskäytäntöihin kaivattiin muutosta siten, että kerran kuussa yksikkökokouksen tilalla toteutettaisiin pidempi teemakokous. Näin ollen saataisiin tiimien väliseen tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen parannusta. Teemakokousten aihepiiri rakentuisi tiimien tehtäväkentän ympärille ja teemakokouksen pidempi kesto mahdollistaisi tilaa kysymyksille ja laajemmalle keskustelulle.

### Viestintäkanavat

Käytössä olevat viestintäkanavat todettiin toimiviksi ja niitä koettiin olevan riittävä määrä käytössä tilanteen mukaan. Mielenkiintoisia sisäisen viestinnän kanavien käytöstä olivat melko yksimielisiä. Pelisäännöt viestintäkanavien käytössä olivat pääosin selvillä, mutta niiden kertausta toivottiin.

### Tiedonhallinta

Haastattelujen perusteella tiedon löytäminen koettiin erittäin haasteelliseksi johtuen muun muassa tiedon määrästä. Konkreettisenä ehdotuksena esitettiin pääviestintäkanava Teamsin Tiedostot -kansioiden uudelleennimeämistä.

### Osaamisen päivittäminen

Aiemmin käyttöön otetut noin kerran kuukaudessa toteutetut osaamistuokiot koettiin hyödyllisinä ja niitä haluttiin jatkaa. Osaamistuokioita pidettiin tarpeellisena digitaalisen osaamisen ja tehokkuuden lisääntymisen takia. Kaikkien ei tarvitse opetella samoja asioita yksin. Osaamistuokiossa jo aihepiirin omaksunut henkilö jakaa osaamisensa muille ja kysymysten esittäminen on tehty vaivattomaksi.

*Pienemmässä porukassa ja tuttu jengi niin on kynnys kysyä matala. Muutenkin rento opetustilaisuus.*

Hiljaisen tiedon siirtyminen on huomioitu osaamistuokioissa, ja tuokioiden aiheet valikoituvat tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Tutkimuksessa aiheiksi nousivat erilaiset osallistavat työkalut ja organisaation käytössä olevat uudehkot järjestelmät, joiden osaamista halutaan syventää.

### Perehdyttäminen

Perehdyttäminen ja sen vahva merkitys korostui tuloksissa. Työelämän muutosten myötä myös perehdyttämisen tarpeet muuttuvat. Perehdytysprosessi vaatii toisin sanoen kehittämistä. Perehdyttämiseen etätyöaikana liittyi epävarmuustekijöitä kuten millä tavoin uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet tulee huomioida ja miten vuorovaikutus koetaan.

*Työn alussa olis niinku tärkeätä saada enemmän tietoa ja etäyhteydellä ei pysty kysyä samalla tavalla ku livenä.*

Tutkija kiteytti teeman keskeisen sanoman: *Hyvä perehdyttäminen valokeilaan.*

## Vuorovaikutus

Tutkimustuloksissa selvisi, että vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Etätyöaikana työyhteisön jäsenten tunteiden huomioiminen vaatii enemmän panostusta kuten myös tiedon jakaminen. Oman yksikön jäsenten vuorovaikutuksen lisäämisen ohessa toivottiin kanssakäymistä organisaation muiden yksiköiden jäsenten kanssa. Yksi konkreettinen muutosehdotus oli kiinnittää huomiota kameran käyttöön. Toinen toimenpide-ehdotus oli järjestää yhteinen teemakokous organisaation toisen yksikön kanssa.

## **Yksilöhaastattelut**

Kolmessa yksilöhaastattelussa päädyttiin samaan tulokseen nykytilan osalta eli sisäinen viestintä koetaan merkitykselliseksi oman työn kannalta. Etätyöaikana on tunnistettu tarve sisäisen viestinnän kehittämiseen. Äkillisesti alkaneen etätyön toimintatavat ovat muodostuneet sattumanvaraisesti ja ennen etätyötä käytössä olleet toimintatavat eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla digitaalisessa toimintaympäristössä. Yksilöhaastatteluissa tunnistettiin tarve parantaa sisäistä viestintää, mutta kehittämistyöhön ei nähty löytyvän riittävästi aikaa arjessa. Esimiesten rooli toiminnan kehittämisen aktivoinnissa nähtiin ensisijaisena. Jotta sisäistä viestintää voitaisiin kehittää, tulisi työtehtävien hoitaminen varmistaa kehittämistyön ohella.

Haastatteluissa nousi esiin sisäisen viestinnän kanavien suuri määrä ja tarve selkeille pelisäännöille kanavien käytössä. Tiedonhallinnassa korostui intranet. Organisaation henkilöstön käyttöön rajattu sisäinen verkkopalvelu eli intranet koettiin tärkeimpänä sisäisen viestinnän kanavana. Intranetin toiminnallisuuksiin liittyen nousi esille valtakunnallisesti kaikkien ELY-keskusten saatavilla olevat opasvideot tiedon löytämiseen intranetistä.

Kokouskäytäntöjä ja kokousten sisältöä pohdittiin myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Esimerkiksi jokaisen osallistujan ajankohtaisten asioiden tiedustelu olisi hyödyllistä, mutta ajankäytön kannalta tehotonta.

*Kaks piippuinen juttu. Ei työluetteloja, mutta vois nostaa jonkun tärkeimmän esille kaikkien tiedoksi. Osallistaisi jokaista kokoukseen.*

Kokouskäytäntöihin oli pyritty löytämään uusia toimintatapoja.

*Joitakin uusia kokouskäytäntöjä on kuten kiertävä puheenjohtajuus ja muis-tion kirjottaja.*

Yksilöhaastatteluiden tuloksissa nähtiin tarpeellisenä kehittää perehdytysprosessia kokonaisuudessaan. Perehdytys suunnitelmissa tulisi huomioida digitaalinen toimintaympäristö ja vuorovaikutuksen toteutuminen etätyössä.

## 6.2 Benchmarkkaus

Kahden muun organisaation hyvistä käytännöistä oli tutkimuksen kannalta hyödyllistä päästä keskustelemaan. Haastatellut toivat esille toimivia sisäisen viestinnän käytäntöjä ja nostivat esiin konkreettisia esimerkkejä etätyöaikana tehdyistä toimista. Toisessa organisaatiossa sisäisen viestinnän toimintatapoja oli linjattu koko organisaation tasolla viestintäyksikön toimesta ja yksikötasolla käytännöt vaihtelivat. Kokouskäytännöt olivat vakiintuneet ja erityisiä uudistuksia ei ollut tehty.

Toisessa benchmarking -organisaatiossa meneillään oleva intranettiin ja tiedon jakamiseen liittyvä sisäisen viestinnän kehittämisprojekti oli merkittävä uudistus. Tutkija pääsi tutustumaan projektin suunnitelmaan ja etenemisessä havaittuihin asioihin. Koko henkilöstöä koskevassa uudistuksessa on avainasemassa johdon vahva tuki muutosprosessissa ja henkilöstön osallistaminen muutokseen.

Tuloksia tarkasteltaessa korostuivat intranetin monipuolinen käyttö ja hyödyntäminen heti työsuhteen alusta lähtien. Viestintäkanavien käyttöön liittyen nousi esiin myös Microsoft Yammer, joka soveltuu organisaation hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen. Tutkijan yksikössä Yammerin käyttöä sisäisen viestinnän kanavana on vähennetty, mutta perehdyttämisen näkökulmasta tieto on tarpeellinen.

Organisaatioissa oli pidetty etätyöaikana tietoisukuja muun muassa tietoturvaan ja intranetin hakutoimintoihin. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi oli käytetty organisaation tiimien esittäytymistä ja ajankohtaisten meneillään olevien työasioiden kertomista intranetissä erillisellä juttusarjalla. Käytäntöjen huomioiminen mahdollisuuksien mukaan tutkijan organisaatiossa ja perehdyttämiprosessissa huomioitiin tutkimuksessa.

## 6.3 Kehittämistoimenpiteet

Aineistosta esiin nousseita tulkintoja eli kehittämisideoita kerättiin tutkijan yhteenvetokoosteeseen. Tutkija esitteli kesäkuussa yksikön päällikölle yhteenvetoa, jonka jälkeen seuraavista askelmerkeistä sopiminen tapahtui nopeasti. Tutkija esitteli yhteenvetokoosteen myös vastualueen johtoryhmälle ja kokouksessa esitetyt toimenpide-ehdotukset päätettiin toteuttaa elokuusta lukien. Tutkijan oli tarkoitus esitellä kehittämishankkeen tilannetta lisäksi organisaation laajennetun viestintäryhmän kokouksessa, mutta kokouksen agenda muuttui ja asian käsittelyä lykättiin sopivaan ajankohtaan.

Tutkimuksen edetessä vuoropuheluna aineiston ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa, syntyi kuuden teeman (kokouskäytännöt, viestintäkanavat, tiedonhallinta, osaamisen päivittäminen, perehdyttäminen ja vuorovaikutus) mukaiset konkreettiset kehittämistoimenpiteet. Lisäksi haastattelujen, benchmarkkauksen ja havainnoinnin avulla kehittyi yksikön käyttöön luonnos sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirjasta sekä sisäisen viestinnän huoneentaulu.

### **Kokouskäytännöt**

Kokouskäytäntöjen muutostoimenpiteet konkretisoituivat elokuusta lukien. Yksikön tunnin mittaiset viikkokokoukset jatkuivat maanantaisin ja ensimmäinen pidempi teemakokous järjestettiin syyskuun viimeisellä viikolla. Osaamistuokioiden jatkuminen sovittiin marraskuusta lähtien ja merkittiin kalentereihin seuraavan vuoden kevääseen asti.



KUVIO 11. Yksikön kokouskäytännöt

### **Viestintäkanavat**

Yksikön käytössä olevat viestintäkanavat ilmenevät sisäisen viestinnän suunnitelmasta. Pääkanava toimii Teams ja sen rinnalla Outlook sekä intranet. Sisäisen viestinnän suunnitelmaa tarkennettiin joiltakin osin ja myös viestintäkanavien pelisääntöjä kirkastettiin. Tietoturvanäkökulma huomioitiin säännöllisesti toistuvien Teams -kokousten osalta kokousominaisuuksissa.

## **Tiedonhallinta**

Tiedon löytämiseen liittyvä konkreettinen kehittämistoimenpide toteutettiin syyskuussa työpajatyypisesti. Yksikön sisäisen viestinnän pääasiallisena ykköskanavana toimii yksikön Teams -tiimi. Työpajassa Tiedostot -kansiorakenteen selkeyttämistä tiedon löytymisen näkökulmasta vietiin eteenpäin kansioden uudelleennimeämisellä. Tavoitteena oli selkeä kansiorakenne, jota on helppo käyttää. Lisäksi muutoksella pyrittiin luomaan yhteinen ymmärrys työtilan käyttämisestä. Työpajan jälkeen sisäisen viestinnän Tiedostot -kansiorakenteeseen oli mahdollisuus esittää muutosehdotuksia käytännön testauksen jälkeen. Työpajan jälkeen esitettiin yksi muutosehdotus kansiorakenteeseen ja se hyväksyttiin.

Tiedon löytäminen intranetistä huomioidaan perehdytyksessä ja osaamistuokioiden yhtenä aiheena käsitellään intranettiä ja valtakunnallisia opasvideoita.

## **Osaamisen päivittäminen**

Osaamisen syventämiseen ja kertaukseen tarkoitetut osaamistuokioiden merkittiin kalentereihin ja ensimmäisten osaamistuokioiden aiheet täsmennettiin tutkimuksessa esille nousseiden tarpeiden perusteella. Tuloksissa ei noussut esiin muita erityisiä tarpeita digitaalisen osaamisen ylläpitoon.

## **Perehdyttäminen**

Kehittämishankkeen organisaatiossa perehdyttämisestä vastaavat esimiehet ja heidän kulloinkin valtuuttamat asiantuntijat. Tämän ohella on tarjolla kaksi kertaa vuodessa toteutettava valtakunnallinen perehdyttämistilaisuus valtionhallinnon uusille työntekijöille. Lisäksi tarjotaan eri järjestelmiin perehdytysinfoja sekä opasvideoita. Valtakunnallisen perehdyttämistilaisuuden yhtenä osuutena on viestintä ja tutkija selvitti tilaisuudessa esiteltyä materiaalia. Tilaisuuden viestintäosuus käsitteli intranetistä löytyvää tietoa hyvin yleisellä tasolla.

Tutkija kokosi tutkimustulosten perusteella luonnoksen sisäisen viestinnän perehdytyksen käsikirjasta. Benchmarkkauksessa esille tulleet intranetin toiminnallisuuksiin liittyvät opasvideot tutkija sisällytti käsikirjaan kuten myös Yammerin käytön. Tutkija pääsi testaamaan käsikirjaluonnosta käytännössä perehdyttämällä yksikössä syksyllä aloittaneita uusia henkilöitä. Perehdyttämistuokioiden pohjalta tutkija teki havaintoja ja muokkasi käsikirjaa. Lisäksi tutkija keskusteli arjessa mahdollisista huomioitavista asioista ja havainnoi toimintatapoja sekä kirjoittamattomia sääntöjä.

Kehittämishankkeen aikana tutkija keskusteli tulevasta käsikirjasta organisaation viestintävastaavan kanssa ja tuotos koettiin viestintäyksikön toimesta erittäin tarpeellisena.

Viestintäyksikkö tarjosi mahdollisuutta työstää käsikirjaa laajemmin koko organisaation käyttöön. Tutkija sopi yhteistyöstä asian etenemisessä kehittämishankkeen päättymisen jälkeen.

### **Vuorovaikutus**

Vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen liittyvä kehittämistoimenpide oli kiinnittää huomiota kameran käyttöön virtuaalikokouksissa. Vuorovaikutusta ohjaa muun muassa kokousten aikarajoitteet ja etukäteen määritellyt agendat. Uuden työntekijän kohdalla on tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen laatuun. Tämä tulee huomioida perehdytyksessä.

Vuorovaikutusta ja kanssakäymistä toivottiin enemmän organisaation muiden yksiköiden jäsenten kanssa yhteisen teemakokouksen merkeissä. Vahvan etätyösuosituksen jatkuessa kokousta ei järjestetty virtuaalisesti, koska vuorovaikutuksen lisäämisen kannalta Teams-kokous suureholla osallistujamäärällä ei johda toivottuun suuntaan. Teemakokouksen tavoiteaikataulu on keväällä 2022.

Kehittämishankkeessa toteutetut kehittämistoimenpiteet koottuna teemoittain taulukkoon 4.

<b>Teema</b>	<b>Toimenpide</b>
<b>Kokouskäytännöt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksikkökokoukset maanantaisin</li> <li>• Teemakokoukset kerran kuukaudessa</li> </ul>
<b>Viestintäkanavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelisääntöjen kertaus</li> <li>• Kokousominaisuuksien tarkennukset</li> </ul>
<b>Tiedonhallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaja tiedon löytämiseen</li> <li>• Teams Tiedostot -kansiorakenteen selkeyttäminen</li> </ul>
<b>Osaamisen päivittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamistuokiot kuukausittain</li> <li>• Aiheiden valitseminen</li> </ul>
<b>Perehdyttäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirja</li> </ul>
<b>Vuorovaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kameran käyttö</li> <li>• Aikataulujen huomioiminen</li> <li>• Teemakokoukset muiden yksiköiden kanssa</li> <li>• Vuorovaikutuksen laatu perehdyttämisessä</li> </ul>

TAULUKKO 4. Yhteenvedo kehittämistoimenpiteistä

Tutkimuksessa nousi teoriaosuuden ja kehittämistoimenpiteiden lisäksi johtopäätöksiä, jotka tutkija kokosi sisäisen viestinnän huoneentauluksi yksikön käyttöön. Huoneentaulussa korostuu jokaisen työntekijän vastuu sisäisen viestinnän toimivasta toteuttamisesta.

#### 6.4 Tuotos: Sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirja

Tutkimustuloksissa painottui rekrytointeihin ja uusiin henkilöihin liittyen perehdyttämisen näkökulma. Kehittämishankkeen myötä havaittiin selkeä tarve sisäisen viestinnän ohjeelle. Etänä tapahtuneet perehdyttämiset ovat kirkastaneet, että perehdyttämisen suunnitelma on oltava kunnossa, jotta perehdyttäminen voidaan hoitaa onnistuneesti. Eklund (2018, 37) toteaa, että organisaation kehittyminen on mahdollista vain silloin, kun pystytään katsomaan taaksepäin ja toteamaan missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu.

Nonverbaalisen kommunikoinnin puuttuessa etätyössä, uuden henkilön on hitaampaa tutustua ihmisiin ja heidän välisiinsä suhteisiin. Kehittämishankkeen yksikössä on rekrytointivaiheessa odotus, että työntekijät hallitsevat hyvin virtuaaliset työkalut. Osaamisen lähtötasoon on kuitenkin syytä kiinnittää jatkossa huomiota perehdyttämävaiheessa. Tällä tavoin tuetaan perehdyttämisen onnistumista.

Yksikköön on rekrytoitu koronakriisin aikana uusia henkilöitä. Viimeisimmät rekrytoinnit tapahtuivat syksyllä 2021 kun yksikössä aloitti uusi henkilö ja hänen lisäksi kaksi määräaikaista korkeakouluharjoittelijaa. Yksikössä perehdyttäminen on jaettu esimiehen lisäksi useamman henkilön kesken ja sisäisen viestinnän osuutta ei ole aiemmin nostettu perehdyttämisen yhteydessä esiin. Uusien henkilöiden etäperehdyttämisessä yhtenä osiona keskityttiin sisäiseen viestintään ja panostettiin virtuaalisesti tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Sisäisen viestinnän käsikirja on tarkoitettu yksikön sisäiseen käyttöön ja se toimii yhtenä osa-alueena perehdyttämisessä. Käsikirjaan on koottu sisäisen viestinnän toimintamalli, joka muodostuu organisaatiokulttuuriin ja käytänteisiin sekä benchmarkkauksessa ja havainnoinnin avulla tehtyihin huomioihin. Hiljaista tietoa olisi hyvä saada siirtymään uusille työntekijöille mahdollisimman nopeasti ja käsikirjassa on pyritty huomioimaan myös joitakin yksikön kirjoittamattomia sääntöjä.

Käsikirja on digitaalisessa muodossa ja sen päivittäminen onnistuu nopeasti. Päävastuu materiaalista on tutkijalla ja kaikilla yksikön henkilöillä on mahdollisuus päivittää käsikirjaa. Perehdyttävän on mahdollisuus palata alkuvaiheen jälkeen materiaaliin ja kerrata opittua. Organisaation viestintäyksiköllä on tarkoitus laajentaa kehittämishankkeen tuotosta koko organisaation käyttöön tutkimuksen päättymisen jälkeen.

## 6.5 Toimenpiteiden vaikutusten arviointi

Toimintatutkimuksella tavoitellaan perinteistä tutkimusta enemmän muutosta ja pysyvää muutosta (Kananen 2014, 54). Tässä kehittämishankkeessa tutkimustulokset konkretisoituivat kehittämistoimenpiteiksi, joiden avulla sisäiseen viestintään haettiin muutosta parempaan suuntaan. Toimenpiteiden myötä työyhteisön toimintatavat kehittyivät yhdessä tehden. Toteutunutta muutosta on mahdollista arvioida muun muassa keskustelemalla. Lopullinen vastaus toimenpiteiden vaikutuksesta saadaan vasta yksikön myöhemmässä toiminnassa. Juholinin (2008) mukaan ihmiset haluavat vaikuttaa oman työyhteisönsä asioihin. Käytännössä vaikuttaminen tarkoittaa, että luodaan yhdessä toimintatapoja ja käytäntöjä.

Toimenpiteiden vaikutusten arviointi toteutettiin keräämällä keskustelun avulla mielipiteitä kehittämishankkeen muutoksen toteuttamiseen osallistuneilta toimijoilta. He kokivat uudet käytännöt hyödyllisiksi vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen kannalta. Tiedon löytämisessä koettiin olevan edelleen parantamisen varaa. Teemakokouksia pidettiin erityisen hyödyllisenä tiedon jakamisen näkökulmasta. Sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirjaluonnosta tutkija esitteli yksikössä keväällä 2020 etätyöaikana aloittaneelle henkilölle. Hänen mukaansa käsikirja sisälsi tarvittavat tiedot toimintatavoista eikä lisäystarpeita tullut esiin. Perehdyttämisen näkökulmasta käsikirjan sisältämät tiedot ja pelisäännöt olisivat olleet erittäin tarpeellinen lisä hänen työsuhteen alkuvaiheessa.

Vuosittain toteutettava työtyytyväisyyskysely mahdollisesti asettaa kehittämishankkeelle lisäksi mitattavat tavoitteet. Työtyytyväisyyskysely toteutetaan organisaatiossa vuosittain ja vuonna 2021 kysely toteutettiin lokakuussa ja kyselyn vastaukset saatiin kuukautta myöhemmin. Työtyytyväisyyskyselyn vastauksia on mahdollista tarkastella yksikkötasolla. Kysely muodostuu kahdeksasta eri aihekokonaisuudesta ja yhtenä aiheena on vuorovaikutus ja viestintä. Verrattaessa kyselyn vastauksia vuoden takaiseen keskiarvoon, yksikössä koettiin kaikki vuorovaikutuksen ja viestinnän osa-alueet kehittyneen parempaan suuntaan.

## 6.6 Yhteenveto

Uuden osaamisen luominen on mahdollista, kun työyhteisön jäsenet tutkivat yhdessä toimintaansa ja luovat uusia käytäntöjä (Juholin 2008, 175). Koronaepidemia mullisti organisaatioiden toimintaa ja pakotti luomaan uusia käytäntöjä muun muassa digitaaliseen vuorovaikutukseen (Richter 2020). Kehittämishankkeessa haettiin muutosta sisäisen viestinnän toimintatapoihin. Toteutunut muutos on pelisääntöjen sopiminen yksikön kokouskäytäntöihin sekä tiedon selkeämpään löytämiseen tehdyt toimenpiteet. Ajanmukaisten työkalujen käyttöön kannustetaan ja niiden haltuunotto pyritään tekemään helpommaksi osaamistuokioiden avulla. Osaamistuokioissa kiinnitetään huomiota myös hiljaisen tiedon

siirtymiseen. Vuorovaikutuksen paranemiseen yksikön toiminnassa luotiin käytäntöjä ja samalla löydettiin toimenpide-ehdotus yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi laajemmin yksiköiden välillä. Digitaalisessa toimintaympäristössä viestintä ja vuorovaikutus sekä oppiminen ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja niitä kaikkia on kehitettävä, jos halutaan parantaa tuottavuutta (Humala 2019, 58).

Työyhteisössä jokainen on viestijä ja viestinnän onnistuminen, ja työyhteisön toimivuus ovat jokaisen jäsenen vastuulla. Vaikka viestintä on oleellinen osa työyhteisön toimintaa, sen tulee olla hyvin organisoitua. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.) Yhteisten pelisääntöjen olemassaolo ja niiden toteutuminen ovat etenkin etätyössä virtuaalisesti työskenneltäessä hyvin tärkeässä asemassa. Viestinnän onnistumisen edellytykset uusien henkilöiden osalta luodaan perehdyttämisvaiheessa. Uutta työtä aloittaessa on neuvojen saaminen ja toimintatapojen mahdollisimman nopea omaksuminen erityisen ratkaisevaa. Kehittämishankkeen tuotoksena syntynyt sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirja vastaa tähän tarpeeseen ja edesauttaa myös tasapuolisen kohtelun toteutumisessa.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Tulosten pohdinta

Toimintatutkimus edellyttää tutkittavan ongelman ratkaisun käytäntöönpanoa. Tässä kehittämishankkeessa alkutilanne oli työtyytyväisyyskyselyn vastausten pohjalta todettu tarve kehittää sisäistä viestintää sekä tiedon löytämistä. Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys oli: *Miten yksikön sisäistä viestintää parannetaan etätyöaikana? Alatutkimuskysymyksiä olivat: Miten tieto on saavutettavissa etätyössä? Miten digitaalinen toimintaympäristö muuttaa vuorovaikutusta?*

Kehittämishankkeessa käytettyjen menetelmien avulla tutkija pyrki luomaan yhteisen ymmärryksen sisäisen viestinnän nykytilasta ja muutostarpeista. Haastatteluissa ja benchmarkkauksessa löydettyjen teemojen sekä havainnoinnin pohjalta tarkentui konkreettiset kehittämistoimenpiteet, joiden avulla muutos toteutettiin.

Tutkimustuloksissa havaittiin viestinnän merkitys hyvin toimivan työyhteisön perustana. Virtuaalisesti työskenneltäessä pelisääntöjen sopiminen ja yhteisten toimintatapojen noudattaminen edesauttavat vuorovaikutteisuutta ja tiedon jakamista. Kaikkia epäkohtia sisäisessä viestinnässä ei voida poistaa, mutta niiden kehittymiseen parempaan suuntaan voidaan vaikuttaa.

Etätyöaikana yksikön sisäistä viestintää parannettiin kuuden teeman ympärille muodostuneiden kehittämistoimenpiteiden avulla. Kokouskäytäntöjä muutettiin huomioiden tiedonkulku ja viestintäkanavien pelisääntöjä vahvistettiin. Yhteistyön onnistumisen kannalta oleellinen tekijä on valita oikea teknologia yhteydenpitoon (Humala 2019, 53). Viestintäteknologia ei kuitenkaan itsessään vaikuta tiimin toimintaan, vaan se, kuinka sitä käytetään (Raappana 2018, 133).

Tiedon tehokkaampaan saavutettavuuteen tehtiin toimenpiteitä, mutta edelleen tiedon löytäminen on joiltakin osin hidasta. Tiedon määrä on valtava ja kasvaa jatkuvasti. Kuten Sydänmaanlakka (2012, 176) toteaa, tiedon pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla, mutta ongelmana voi olla, ettei tiedetä mitä kaikkea pitäisi tietää.

Yksikön osaamistuokiot tekevät oppimisesta vuorovaikutteisempaa ja edesauttavat hiljaisen tiedon siirtymistä. Oppimisen yhteydessä viestintä on ennen kaikkea yhteisöllisyyttä (Juholin 2008, 175). Sydänmaanlakan (2012, 52) mukaan tiimien oppiminen edellyttää tiedon jakamisen lisäksi osaamisen jakamista. Tiimin oppimisessa on kyse siitä miten hyvin tiimissä yhdistetään jäsenten osaamista.

Oman roolin ymmärtäminen viestijänä ja osana koko yksikön toimintaa tulisi tunnistaa jo työsuhteen alkaessa. Viestintä on aktiivista toimintaa ja jokaisen organisaation jäsenen osallistuminen on tärkeää. Uusi työntekijä omaksuu sisäisen viestinnän pelisäännöt perehdytysvaiheessa. Ohjeeksi muodostuneen sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirjan avulla pyritään helpottamaan omaksumista. Lisäksi perehdyttäjän on helpompaa lähteä perehdyttämiseen valmiin ohjeen avulla. Käsikirjan avulla myös varmistetaan tasapuolisuus perehdyttämiprosessissa kun perehdyttämisvastuuta on jaettu useammalle henkilölle.

Haapakoski ym. (2020, 32) toteaa, että ison joukon yhteenkuuluvuuden tunnetta on hankalaa luoda etänä. Tutkimustuloksissa selvisi, että digitaalinen toimintaympäristö hankaloittaa vuorovaikutusta, koska sen eteen on tehtävä enemmän töitä kuin fyysisesti tapahtuvassa kommunikoinnissa.

## 7.2 Kehittämishankkeen arviointi

Viestinnän merkitys ja asema työyhteisöissä säilyvät aina ja työkuulttuurin muutosten myötä viestintä tulee korostumaan entisestään. Viestintä muuttaa muotoaan ja viestintäkanavat kehittyvät jatkuvasti. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 3.) Organisaation yksikössä haluttiin tarttua tunnistettuun kehittämiskohteeseen. Sisäinen viestintä on arkipäiväinen asia, mutta merkittävä osa organisaation toimintaa. Alasoinin (2018, 68) mukaan pelisäännöt vähentävät väärinymmärryksiä digitaalisessa ympäristössä työskenneltäessä. Tämän kehittämishankkeen myötä työyhteisössä saatiin tarkennettua pelisääntöjä sisäisen viestinnän toimintatavoissa. Lisäksi korostettiin sisäisen viestinnän merkitystä luomalla käytännönläheinen tuotos sisäisen viestinnän perehdyttämiseen.

Kehittämishankkeen merkitys toimeksiantajalle on käytännön hyöty uusien toimintatapojen myötä sekä täysin uuden käsikirjan luominen sisäisen viestinnän perehdyttämiseen. Kehittämishankkeen tuotoksena valmistunut käsikirja toimii pohjana sisäisen viestinnän tasapuoliseen perehdyttämiseen ja tarkoituksena on laajentaa tuotos koko organisaation käyttöön. Toimeksiantajan viestintäyksikkö työstää käsikirjaa kehittämishankkeen päättymisen jälkeen.

Kehittämishankkeen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan oikean asian tutkimista ja se varmistetaan käyttämällä oikeita tutkimusmenetelmiä ja mittareita (Kananen 2014, 125-126). Reliabiliteetin avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta (Ojasalo ym. 2018, 105). Luotettavuudella tarkoitetaan kehittämistoiminnassa hyödyllisen tiedon syntymistä. Pelkkä syntyvä todenmukainen tieto ei riitä, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen voidaan

yhdistää myös toimijoiden sitoutuminen. Sitoutumattomuus voi heikentää aineistojen ja tulosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Tutkimuksen validiteettia pohdittiin jo kehittämishankkeen alussa aineistonkeruumenetelmiä valitessa. Tämän kehittämishankkeen oikeellisuus perustuu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asetteluun, jota tukee opinnäytetyön teoriapohja. Lisäksi kerätty aineisto mittaa kehittämishankkeen kohdetta riittävän monipuolisesti.

Kehittämishankkeen luotettavuus huomioitiin suunnitteleamalla teemahaastattelurunko huolellisesti siten, että tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia. Haastattelujen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä voi sisältää muutamia heikkouksia, kuten liian pinnallisen aineiston (Hirsjärvi ym. 2008, 190). Aineiston laatu varmistettiin panostamalla puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymyksiin. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Ryhmä- ja yksilöhaastattelut nauhoitettiin ja osallistujille kerrottiin, että tallenteet hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavat eivät ole tunnistettavissa opinnäytetyössä. Haastattelujen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat eivät välttämättä muistaneet kertoa kaikkea oleellista.

Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä toimintatutkimuksessa on tärkeää, mutta tutkijan toiminta tutkimuksessa herättää kysymyksen luotettavuudesta. (Kananen 2014, 80.) Kehittämishankkeessa tutkija sai monipuolista tietoa havainnoimalla tutkittavaa ilmiötä luonnollisessa ympäristössä.

Koska kyseessä oli toimintatutkimus, kehittämisprosessia tehtiin tutkimuksen osalta yli puoli vuotta. Toimeksiantajaorganisaation yksikkö osallistui aktiivisesti kehittämishankkeen toteutukseen ja muutoksen käytäntöön viemiseen. Yksikön päällikkö ja opinnäytetyön toimeksiantajaohjaaja panostivat merkittävästi kehittämishankkeen toteutumiseen ja toimintatapojen muutokseen. Heidän roolinsa aktiivisina suunnannäyttäjinä mahdollisti toiminnan kehittymisen tutkimuksen avulla. Kehittämishanketta oli mielekästä viedä eteenpäin konkreettisen hyödyn saavuttamiseksi ja tutkija koki tutkimuksen hyödylliseksi yksikön jäseniltä saamansa tuen myötä. Toimintatutkimuksen jälkeen kehittämissyö yksikössä jatkuu ilman varsinaista tutkimuksellista otetta.

Tutkimuksissa täytyy noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytäntöihin kuuluu se, että tutkija toimii rehellisesti ja huolellisesti. Tutkimusraporttiin kuuluu kirjata tutkimuksen yksityiskohtainen suunnittelu, toteutus ja raportointi. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012.) Opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Toimeksiantajan kanssa laadittiin tarvittavat sopimukset opinnäytetyön tekemisestä. Opinnäytetyön edessä keskusteltiin avoimesti toimeksiantajan kanssa. Tutkija sitoutui tekemään opinnäytetyön laadukkaasti ja aikatauluja noudattamalla. Opinnäytetyön aiheen huolellinen valinta ja

todellinen tarpeeseen pohjautuva kehittämishanke tuottivat tutkimukseen tarpeeksi laadukasta aineistoa.

Tämän kehittämishankkeen myötä käytännön toimintatapoja tuodaan keskusteluun laajemmin ja tietoa siirtyy tuleville kehittäjille. Viestinnästä kiinnostuneet voivat löytää ajatuksia organisaation sisäisen viestinnän muutosprosessiin. Koronaepidemia mullisti työnteon tapoja ja aikanaan paluu pääsääntöisestä etätyöstä on hyvä hetki tarkastella toimintatapoja uudelleen.

### 7.3 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämishankkeen myötä nousi esiin ajatuksia viestinnän jatkotutkimusaiheiksi. Tämän kehittämishankkeen tuotoksena syntynyt sisäisen viestinnän perehdyttämisen käsikirja ja sen mahdollinen hyöty voisi olla jatkotutkimuksen aihe. Perehdytykseen kuuluvasta sisällöstä voisi olla hyödyllistä kehittää perehdytysprosessin eri osa-alueiden kokonaisuudet.

Tutkimuksessa ilmeni tarve vuorovaikutuksen lisäämiseen myös organisaation eri yksiköiden välillä. Vuorovaikutusta lisäävät toimet ja niiden toteuttaminen ja arviointi voisi olla toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe.

Ulkoisen viestintä ja sen kehittäminen asiantuntijatasolla voisi olla kolmas jatkotutkimuksen aihe. Organisaatiossa on suunnitteilla ottaa käyttöön audiovisuaalinen viestintä videoiden kautta ja lisätä viestinnän vaikuttavuutta. Ulkoisen viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen olisi näin ollen lähiaikoina ajankohtaista.

## Lähteet

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin – työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.
- Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun: millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu: 27.5.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137397/TTL-978-952-261-842-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Almehmadi, F., Hepworth, M. & Maynard, S. 2016. A framework for understanding information sharing: an exploration of the information sharing experiences of female academics in Saudi Arabia. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa <http://informationr.net/ir/19-4/isic/isic01.html>
- Bailenson, J.N. 2021. Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa <https://tmb.apaopen.org/pub/nonverbal-overload/release/1?readingCollection=545bdd55>
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Vantaa: Erweko. Viitattu 20.2.2021. Saatavissa <http://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, K. 2020. Sisäinen viestintä moukaroit siilot ja luo työlle merkityksen. Viitattu 27.2.2020. Saatavissa <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroit-siilot-ja-luo-tyolle-merkityksen/>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Haasio, A., Harviainen, J.T. & Savolainen, R. 2019. Johdatus tiedonhankintatutkimukseen. Helsinki: Avain.
- Haasmaa, H., Hägg, M., Sillanpää, V. & Tuominen-Thuesen, M. 2020. Media- ja viestintäalan osaamistarpeet. Nopeasti muuttuva ala tarvitsee jatkuvaa oppimista tukevia toimintamalleja. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2020:3. Viitattu 18.2.2021. Saatavissa <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/media-ja-viestintaalan-osaamistarpeet.pdf>

- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kuntalan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 2.2.2021. Saatavissa [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf)
- Hedman, E. & Valo, M. 2014. Communication challenges facing management teams. *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (8), 1012-1024. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-04-2014-0074/full/html>
- Hicks, M. 2019. Why the urgency of digital transformation is hurting the digital workplace. *Strategic Review*, Vol. 18 No. 1. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-02-2019-153>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä: kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. Helsinki: Books on Demand
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Management Institute of Finland.

Järvinen, P. & Rousku, K. 2017. Työpaikan tietoturvaopas: Tunnista uhat, hallitse riskit. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampere University Press

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kang, M. & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. Journal of Communication Management, Vol. 21 No. 1.

Korhonen, H.P. 2018. Mikä on digitaalinen työympäristö? Clair Helsinki. Viitattu 19.2.2021. Saatavissa <https://clairhelsinki.fi/2018/11/15/mika-on-digitaalinen-tyoymparisto/>

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/tietojohtaminen\(a387c3b9-6858-46db-96e2-cd7f4875796e\)/export.html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/tietojohtaminen(a387c3b9-6858-46db-96e2-cd7f4875796e)/export.html)

Laitinen, K. & Sivunen, A. 2020. Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. Viitattu 25.6.2021. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ITP-04-2019-0186/full/html>

Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaali-tiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7\\_vaitos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7_vaitos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013). Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131233>

- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio: Murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi.
- Lipiäinen, H., Karjaluoto, H. & Nevalainen, M. 2014. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. 19(3), 275–286. <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-07-2012-0050/full/pdf?title=digital-channels-in-the-internal-communication-of-a-multinational-corporation>
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään: Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York & Oxford.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M. & Heiskanen, T. 2017. Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print
- Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.10.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Richter, A. 2020. Lock-down digital work. International Journal of Information Management, 55(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.10215>
- Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, Journal of Knowledge Management, vol. 9, no. 3, pp. 18-35.
- Rousku, K. 2014. Kyberturvaopas – tietoturvaa kotona ja työpaikalla. Talentum Oy.
- Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo Oy.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Sharma, A. & Bhatnagar, J. 2016. Enterprise social media at work: webbased solutions for employee engagement. Human Resource Management International Digest, Vol 24 Iss 7 pp. 16-19.)

- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnänopas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- TEM. Työ- ja elinkeinoministeriön viestintästrategia. 2019. TEM oppaat ja muut julkaisut • 2019:9. Viitattu 21.3.2021. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161938/TEM\\_oppaat\\_9\\_2019\\_TEMn\\_viestintastrategia\\_09122019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161938/TEM_oppaat_9_2019_TEMn_viestintastrategia_09122019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Mitä tiedonhallinta on? Viitattu 20.4.2021. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/mita-tiedonhallinta-on->
- Tuominen, K. 2016. Kehityksen tie. Benchmarking-käsikirja. Oy Benchmarking Ltd.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 20.10.2021. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Tuusjärvi, P. 2014. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät asiantuntijatyössä. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117722/Pro%20gradu\\_Tuusj%c3%a4rvi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117722/Pro%20gradu_Tuusj%c3%a4rvi.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.6.2021. Saatavissa <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->
- Valtioneuvoston kanslia. 2016. Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä - Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2016. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://vnk.fi/documents/10616/3541383/Valtionhallinnon-viestintasuositus-2016.pdf>
- Valtiovarainministeriö. Digitalisaation edistämisen ohjelma. Viitattu 17.2.2021. Saatavissa <https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma>
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Welch, M., & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Vol.12 (2), p. 177-198. <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/13563280710744847/full/pdf>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

### **Muut lähteet**

Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen organisaatio. Ei saatavissa julkisesti.

## **Liitteet**

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### Teema 1. Sisäinen viestintä

- Millaiseksi koet sisäisen viestinnän tällä hetkellä yksikössä/tiimien välillä/tiimissä?
- Mitkä asiat toimivat sisäisessä viestinnässä hyvin? Entä mikä hankaloittaa?
- Miten muuttaisit sisäistä viestintää hankalaksi kokemissa kohdissa?
- Mikä tai mitkä tekijät edesauttaisivat sitä, että sisäinen viestintä kehittyisi entistä paremmaksi?
- Kuinka tärkeänä koet sisäisen viestinnän työskentelysi kannalta?

#### Teema 2. Tieto

- Miten tiedon löytyminen mielestäsi sujuu? Mikäli ei suju, kerrotko miksi.
- Millaiseksi koet tiedon jakamisen eri kanavilla?
- Onko tiedon säilyttäminen ja siihen liittyvät linjaukset selvillä? Mikäli ei, kerrotko miksi.

#### Teema 3. Digitaalinen toimintaympäristö

- Millaiseksi koet viestinnän digitaalisten viestintäkanavien kautta verrattuna kasvokkainkokouksiin? Vaikuttaako digitaalinen toimintaympäristö mielipiteidesi ilmaisemiseen?
- Miten pidät digitaalista osaamistasi yllä? Onko riittävästi tukea saatavilla?
- Mitä haluat vielä sanoa? Sana on vapaa