



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Omnian työyhteisöviestinnän kehittäminen

Tuoriniemi, Tiina

2014 Laurea Lohja



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Omnian työyhteisöviestinnän kehittäminen

Tiina Tuoriniemi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2014

Tiina Tuoriniemi

Omnian työyhteisöviestinnän kehittäminen

Vuosi 2014

Sivumäärä 69

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian työyhteisöviestintää. Opinnäytetyö tehtiin monialaiselle ammatillisen koulutuksenjärjestäjälle. Kehittämistyön tavoitteena oli kartoittaa Omnian työyhteisöviestinnän kehittämiskohteet ja määritellä niille tavoitteet, kanavat, toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Toimenpidesuunnitelman avulla kehitetään Omnian työyhteisöviestintää. Työssä prosessoitiin myös kaksi osa-aluetta, jotka ovat kokouskäytänteet ja strategiatiedottaminen. Kokouskäytänneprosessoinnin avulla tavoitellaan toimivia kokouskäytäntöjä Omniassa. Työn tekemisen tavoitteena oli myös kehittää omaa ammatillista osaamista Omnian viestintätehtävissä ja syventää omaa ymmärrystä.

Työn tietoperustassa käsiteltiin ensin viestintää osana organisaation liiketoimintaa. Sen jälkeen perehdyttiin viestinnän suunnitteluun, viestintästrategiaan, työyhteisöviestintään ja kokouskäytänteisiin. Lopuksi paneuduttiin viestinnän prosessointiin. Tuotosten tekeminen perustui pääosin työn tietoperustaan. Kehittämistyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Kehittämistyöhön osallistuivat kohdeorganisaation viestintäpäällikkö ja laatujohtaja.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Teemahaastattelujen avulla kerättiin tietoa ja arvioitiin työtä. Tiedonkeruuta varten suoritettiin useampia haastatteluja Omnian viestintäpäällikölle maaliskuun-huhtikuun 2014 aikana. Arviointihaastattelut tehtiin Omnian laatujohtajalle ja viestintäpäällikölle. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina toukokuussa 2014. Analysointitavaksi valittiin teemoittelu, joka on hyvä analysointitapa, kun aineisto on kerätty teemahaastatteluilla.

Opinnäytetyön tuotoksina syntyivät työyhteisöviestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma ja kaksi prosessikuvausta: kokouskäytänteet ja strategiatiedottaminen.

Kehittämistyön tuloksina luodut tuotokset otetaan käyttöön. Toimenpidesuunnitelma toteutetaan suunnitellusti. Kokouskäytänteiden prosessikuvaus laitetaan intranettiin, joten se toimii myös ohjeena henkilöstölle. Strategiatiedottamisen prosessikuvaus otetaan myös käyttöön.

Jatkotoimenpiteenä tehdään ohje kokouskäytänteiden prosessikuvauksesta. Jatkossa kehittämistyötä tehdään myös ulkoisen viestinnän osalta.

Asiasanat: työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, viestintästrategia, viestinnän suunnittelu, kokouskäytänteet, viestinnän prosessointi

Tiina Tuoriniemi

Development of work community communication in Omnia

Year	2014	Pages	69
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to develop work community communication in Omnia Joint Authority of Education in Espoo region. The thesis was commissioned by multi-disciplinary organiser of education which offers vocational education. The target for the development process was to clarify development objects in Omnia's work community communication and define targets, channels, actions, timetables and persons in charge. The action plan is made to improve work community communication in Omnia. There were also made two process descriptions which are meeting practices and strategy communication. The process of the meeting practices is meant to improve Omnia's meeting practices. The mission for making this thesis was also to develop author's personal professional knowledge in the position of Communication Coordinator in Omnia and deepen personal understanding of communication.

The theory of the thesis first covered communication as a part of company's business. After that theory of communication planning, communication strategy, work community communication and meeting practices were looked into. In the end we looked into the theory of communication process. Outputs were mainly based on the theory. The development work was made as a part of functional thesis. Participants of the development work were Communication Manager and Quality Director.

The used research method was qualitative research. Theme interviews were used to collect information and to evaluate the thesis. Omnia's Communication Manager was interviewed many times to collect the information during period March-April 2014. Omnia's Quality Director and Communication Manager were interviewed. Interviews were held as individual interviews in May 2014. Method of analysis was chosen to be theme based which is a good way to analyse data when it has been collected using theme interviews.

Outcomes of the thesis are action plan for the development targets of the work community communication and two process descriptions: meeting practices and strategy communication. Results of the development work will be utilized. Action plan will be put into use as planned.

Process of the meeting practices will be placed on the intranet so that the instruction can be used also by the staff. Process of the communication strategy will also be used.

Further action is to create instruction of the meeting practices process. In the future development work will also be done regarding external communication.

Keywords: work community communication, internal communication, communication strategy, communication planning, meeting practices, communication process

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Opinnäytetyön aihe.....	8
1.3	Lähtötilanteen kuvaus, kehitystarve ja perustelut.....	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	9
1.5	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	9
2	Työn tietoperusta.....	10
2.1	Viestintä osana organisaation liiketoimintaa.....	10
2.2	Viestinnän suunnittelu.....	15
2.2.1	Strateginen suunnittelu.....	18
2.2.2	Operatiivinen suunnittelu.....	18
2.2.3	Taktinen suunnittelu.....	19
2.3	Viestintästrategia.....	19
2.3.1	Viestintästrategia osana organisaation strategiaa.....	21
2.3.2	Viestintästrategian vaikutus.....	21
2.4	Työyhteisöviestintä eli sisäinen viestintä.....	22
2.4.1	Työyhteisöviestinnän muutos.....	24
2.4.2	Tehtävät.....	25
2.4.3	Foorumeita ja kanavia.....	25
2.4.4	Päivittäisviestintä.....	29
2.5	Kokouskäytänteet.....	30
2.5.1	Kokouksen valmistelu.....	31
2.5.2	Koolle kutsuminen ja kokousjärjestelyt.....	31
2.5.3	Kokouksen kulku.....	32
2.5.4	Kokousasiakirjat.....	33
2.6	Viestinnän prosessointi.....	34
2.6.1	Prosessin määritelmä.....	34
2.6.2	Prosessin dokumentointi ja prosessoinnin vaiheet.....	35
2.6.3	Prosessoitaviksi sopivat asiat.....	36
2.6.4	Prosessoinnin hyödyt.....	37
3	Tutkimusmenetelmä.....	38
3.1	Teemahaastattelu.....	40
3.2	Haastatteluaineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset.....	40
3.3	Validiteetti, reliabiliteetti ja etiikka.....	42
4	Kehittämistehtävän kuvaus.....	43
4.1	Tuotokset.....	45
4.2	Arviointi.....	45

5	Toteutussuunnitelma ja aikataulu	46
5.1	Kohdeorganisaatio	46
5.2	Vastuut, sidosryhmät ja tuotosten käyttäjät.....	47
5.3	Hankkeen eteneminen ja aikataulu.....	47
5.4	Resurssit, riskit ja luvat.....	49
5.5	Dokumentointi, tiedottaminen ja laadunhallinta	49
6	Opinnäytetyön ja oman ammatillisen kasvun arviointi.....	49
	Lähteet	52
	Kuviot	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

Juholinin (2013, 174-175) mukaan yhteiskunnan, työn ja työelämän suuret muutokset ovat korostaneet työyhteisöviestinnän tärkeyttä. Globaalin maailman tapahtumat vaikuttavat nykyään jokaiseen. Työyhteisöjen luonne on muuttunut, eivätkä työyhteisöt ole enää suljettuja kuten ennen. Tähän yhtyy myös Argenti (2013, 176-177.) Työtä tehdään entistä enemmän yli organisaatorajojen, verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa. Tiedon saamisen ja jakamisen tahtotila on myös kasvanut, ihmiset haluavat olla tietoisia ja jakaa tietoisuuttaan toimialansa ja työyhteisönsä asioista. Työyhteisöviestinnässä on siirrytty uuteen ajattelutapaan. Tiedon siirto -ajattelu on jäänyt taka-alalle ja on siirrytty vastuulliseen vuoropuheluun. Viestinnästä on tullut työyhteisötaito, jota vaaditaan jokaiselta. Tähän yhtyvät myös Korhonen ja Rajala (2011, 23-24) sekä Isohookana (2011, 9-10). Jokainen organisaation jäsen toimii nykyään viestijänä oman työroolinsa ja tehtävänsä kautta. Tähän yhtyy myös Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013,10-11). Viestintäammattilaisten rooli on puolestaan muuttumassa enemmän strategiseen suuntaan. Työyhteisöviestinnän rooli on kasvanut myös johtamisessa ja esimiestyössä. (Juholin 2013, 13-15.)

Viestintäteknologia on kehittynyt ja sen tuomat edut ovat muuttaneet käsityksen viestinnästä. Perinteinen tiedottaminen ei enää riitä, vaikka sitä tarvitaan edelleen. Työyhteisöviestinnälle haasteita muodostavat myös muutos kohti monikulttuurisia organisaatioita ja organisaatioiden yritysostot, joiden kautta organisaatiot voivat laajentua tuntemattomiin kansallisiin ja organisaatiokulttuureihin. Viestinnän käsitteet ovat muuttuneet, sisäistä viestintää ja tiedottamista kutsutaan nykyään työyhteisöviestinnäksi. (Juholin 2013, 174.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnialle työyhteisöviestinnän eli sisäisen viestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma. Lisäksi työhön kuului kahden tärkeän kehittämiskohteen prosessointi: strategiatiedottaminen ja kokouskäytänteet. Tiedonkeruu kehittämiskohteita varten tehtiin teemahaastattelemalla viestintäpäällikköä. Lisäksi perehdyttiin Omnian viestintäsuunnitelmaan, josta saatiin arvokasta tietoa työn tekemistä varten. Työn arviointia varten toteutettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu Omnian laatujohtajalle ja viestintäpäällikölle.

Työn tavoitteena oli kartoittaa Omnian työyhteisöviestinnän kehittämiskohteet ja määritellä niille tavoitteet, kanavat, toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Toimenpidesuunnitelman avulla kehitetään Omnian työyhteisöviestintää. Työssä prosessoitiin myös kaksi osa-aluetta, jotka ovat kokouskäytänteet ja strategiatiedottaminen. Kokouskäytänteiden prosessointi toimii myös ohjeena henkilöstölle, ja sen lisäksi tehdään vielä jatkotoimenpiteenä eril-

linen kokouskäytänneohje henkilöstölle. Prosessoinnin ja ohjeen avulla tavoitellaan toimivia kokouskäytäntöjä Omniassa. Työn tavoitteena on myös oma ammatillinen kasvu Omnian viestintätehtävässä ja oman ymmärryksen syventäminen.

1.2 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti kiinnostukseni viestintään, ja erityisesti työyhteisöviestinnän kehittämiseen. Kohdeyritys on suuri, ja sen strategian yhdeksi kehittämiskohdaksi on nostettu työyhteisöviestinnän kehittäminen. Opinnäytetyön aihe päätettiin yhdessä kohdeorganisaation viestintäpäällikön kanssa. Työn tietoperusta rakentui työn tekijän omien näkemysten mukaisesti ja se kohdistui työyhteisöviestintään, josta käytetään myös nimitystä sisäinen viestintä (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Työ käsittelee myös viestintästrategiaa, viestinnän suunnittelua, viestinnän prosessointia ja viestintää osana liiketoimintaa. Aiheesta on rajattu pois ulkoinen viestintä, koska työ kohdistuu sisäiseen viestintään.

1.3 Lähtötilanteen kuvaus, kehitystarve ja perustelut

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa yleensä alun organisaation halusta muuttaa asioita tai ilmenevästä kehittämistarpeesta. Siihen kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien käytänteiden, ideoiden, palvelujen ja tuotteiden suunnittelua ja toteuttamista. Kehittämistyössä etsitään ratkaisuja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Lopputuotteena syntyy käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18-19.)

Työn tarve nousi esiin Omnian strategiasta (2013–2016), joka sisältää viestinnän kehittämiskohteita. Omnian viestintä toteuttaa ja tukee strategiaa. Omniassa ei ole erikseen tehtyä viestintästrategiaa, vaan se sisältyy strategiaan. Viestintäsuunnitelma on Omnian viestintäyksikön tärkein työkalu. Strategiaa valmistelleen työryhmän tutkimuksissa ja henkilöstökyselyissä saatiin palautetta työyhteisöviestinnän asioista, joten niitä nostettiin strategian kehittämiskohteiksi. Tämän vuoksi oli tärkeää puuttua tähän aiheeseen. Aihe on minulle tärkeä, koska työskentelen Omnian viestintäyksikössä ja haluan parantaa Omnian viestinnän laatua. Työn teosta sovittiin kuntayhtymän johtajan kanssa. Organisaatio hyötyi työstä saadessaan kehittämiskohteista toimenpidesuunnitelman sekä kaksi prosessikuvausta. Näiden perusteella työtä jatketaan Omnian viestintäyksikössä. Kokouskäytänteiden prosessikuvaus laitetaan koko henkilöstön nähtäville Omnian intranettiin. Työ liittyy Omnian viestinnän kehittämiseen. Omnian viestintäyksikössä tapahtuu muutoksia. Toimintoja ja vastuita selkeytetään. Toimenpiteet alkavat huhti–toukokuun 2014 aikana ja viestinnän kehittämisprojekteja aloitetaan syksyllä 2014.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa käsitellään opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, aihe, lähtötilanteen kuvaus, kehitystarve, perustelut, rakenne ja toiminnallisen opinnäytetyön idea. Työn tietoperusta koostuu seuraavista osa-alueista: viestintä osana liiketoimintaa, viestinnän suunnittelu, viestintästrategia, työyhteisöviestintä, kokouskäytännöt ja viestinnän prosessointi. Tietoperusta on valittu työn päämäärän saavuttamiseksi. Lähdemateriaalina on käytetty kattavaa kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä ja muita lähteitä kuten haastatteluja.

Työn tietoperustan jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmästä. Sitten kuvataan kehittämistehtävä, joka sisältää suunnittelun, toteutuksen, tuotoksen ja arvioinnin. Kehittämistehtävän jälkeen kerrotaan toteutussuunnitelmasta ja aikataulusta. Työn lopuksi esitellään pohdinta ja arvioidaan opinnäytetyötä ja työn tekijän ammatillista kasvua.

1.5 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on yleensä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista tai toiminnan järjeistämistä. Tuotos riippuu alasta, ja se voi olla esimerkiksi ohjeistus tai opas. Se voi olla myös tapahtuman toteuttaminen kuten näyttelyn, messuosaston tai suuren kokouksen järjestäminen. Kohderyhmän mukaan valittu toteutustapa voi olla kansio, kirja, opas, kotisivut tai järjestetty tapahtuma tai näyttely. Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena syntyy aina jokin konkreettinen tuotos kuten ohjeistus tai messu- tai näyttelyosasto. Sen vuoksi raportoinnissa on käsiteltävä konkreettisen tuotoksen saavuttamiseksi käytettyjä keinoja ja menetelmiä. Toiminnallisen opinnäytetyön teossa tärkeää on, että työssä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Työn tavoitteena on, että opiskelija osaa yhdistää ammatillisen teoreettisen tiedon ammatilliseen käytäntöön sekä pohtia alan teorioiden avulla kriittisesti käytännön ratkaisuja ja niiden avulla kehittää oman alan ammattikulttuuria. Näin ollen opinnäytetyö tulisi tehdä käytännönläheisesti ja sen pitäisi olla työelämälähtöinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja sen tulisi osoittaa riittäväällä tasolla alan tietojen ja taitojen hallintaa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10, 41-51.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotos tai tapahtuma tehdään aina jonkun käytettäväksi tai jollekin. Sen tavoitteena on joidenkin ihmisten osallistuminen toimintaan, tapahtumaan tai toiminnan selkeyttäminen ohjeistuksen tai oppaan avulla. Työn teossa tulee kiinnittää huomiota kohderyhmän valintaan ja sen mahdolliseen rajaukseen. Kohderyhmän määrittelyssä voidaan käyttää apuna erilaisia ominaisuuksia kuten sosioekonominen asema, ikä, koulutus, ammattiasema tai asema työyhteisössä ja toimeksiantajan toiveet. Kohderyhmän määrittämi-

nen on tärkeää, koska se vaikuttaa työn sisältöön. Kohderyhmää voidaan myös hyödyntää työn arvioinnissa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 38-40.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tehdä laajaa tutkimustyötä kuten tehdään tutkielmatyypillisessä opinnäytetyössä. Toiminnallisessa työssä voidaan kuitenkin myös käyttää tutkimusmenetelmiä tai voidaan tehdä esimerkiksi selvitys tiedon saamista varten. Selvityksen avulla voidaan tavoittaa paljon hyödyllistä tietoa, jota ei välttämättä olisi tavoitettu ilman selvityksen tekoa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10 ja 56-63.)

2 Työn tietoperusta

Opinnäytetyö koostuu työyhteisöviestintään liittyvistä asioista. Keskeisiä käsitteitä ovat työyhteisöviestintä eli sisäinen viestintä, viestintästrategia, viestinnän suunnittelu, kokouskäytänteet ja viestinnän prosessointi. Keskeiset käsitteet liittyvät toisiinsa. Teoria on valittu kehittämistehtävän päämäärän saavuttamiseksi. Alan kirjallisuutta on paljon ja sitä hyödynnetään monipuolisesti. Päälähteinä toimivat Elisa Juholinin kirja *Communicare*, kasva viestinnän ammattilaiseksi, Herkko Pesosen kirja *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas* ja Nina Korhosen ja Reetta Rajalan kirja *Viestinnän prosessointi, koreografia kaaokselle*. Lähdekirjat on valittu kirjoittajien luotettavuuden ja maineen perusteella. Lähteet ovat mahdollisimman uusia, jotta tieto on ajantasaista.

2.1 Viestintä osana organisaation liiketoimintaa

Juholin (2013, 38-39) kertoo, että viestinnän merkitys yritystoiminnalle on vihdoinkin ymmärretty. Hän yhtyy Korhosen ja Rajalan (2011, 23-24) sekä Isohookanan (2011, 9-10) mielipiteisiin, joiden mukaan viestintä on tärkeä osa liiketoimintaa ja, että viestintä kuuluu kaikille organisaation tasoille. ”Viestintä on sekä strateginen toiminto että osaamisalue, jota vaaditaan jokaiselta.”

Isohookanan (2011, 9-10) mukaan yrityksen johdon ja kaikkien työntekijöiden tulee ymmärtää viestinnän merkitys ja vaikutus koko yritystoimintaan. Toimiva viestintä myös sitouttaa henkilöstön organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Iyer & Israel 2012.) Yrityksen viestintäasioiden hoito liittyy vahvasti yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn, tähän yhtyy myös Fombrun ja Van Riel (2004, 95-100). Viestintää on mahdotonta kopioida, ja siten se on loistava kilpailukyyn rakentaja. Se kuitenkin edellyttää, että viestintää tutkitaan kokonaisvaltaisesti ja, että se nähdään strategisena voimavarana.

Korhonen ja Rajala (2011, 18-20) korostavat, että organisaatiossa jokaisella tulee olla innostunut asenne tuottaa hyvää viestintää. Viestintäyksikön, johdon ja esimiesten tulee aikaan-

saada myönteinen viestinnän ilmapiiri ja asenne. Tähän yhtyy myös Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 12). Työntekijöiden on omalta osaltaan vietävä omaan vastualueeseensa kuuluvia seikkoja koko organisaation tietoon. Tähän yhtyy myös Juholin (2013, 194-195).

Henkilöstön tulee olla aktiivisia viestinnän vastaanottajina. Usein kerrotaan, että viestinnässä on puutteita, mutta henkilöstön tulee osata myös vastaanottaa viestintää. Henkilöstö ei voi enää olettaa, että kaikesta tullaan kertomaan heille henkilökohtaisesti vaan heidän on aktiivisesti osattava vastaanottaa ja etsiä tietoa. Viestinnänlaadusta valittaneet henkilöt ovat usein jättäneet osallistumatta infotilaisuuksiin, eivätkä he ole lukeneet tai etsineet tietoa intranetistä tai organisaation uutiskirjeestä. (Korhonen & Rajala 2011, 18-20; Hertzen, Melgin & Åberg 2012, 120.)

Hyvän viestinnän saavuttamiseksi henkilöstön tulisi kertoa toivomiaan asioita ja näkökantoja viestintäyksikölle, jotta he osaisivat huomioida tarpeet, joista he eivät ehkä olleet tietoisia. Kuviossa 1 esitetään miten työntekijät voivat ottaa vastuun viestinnästä aktiivisina viestijöinä ja siten edesauttaa yritystä menestymään viestinnässä. (Korhonen & Rajala 2011, 18-20.)



Kuvio 1: Työntekijät ottavat vastuun viestijöinä (mukaillen Juholin 2013, 194; Korhonen & Rajala 2011, 20)

Korhosen ja Rajalan (2011, 21-23) mukaan nykypäivänä esimiehillä on jatkuva kiire, eikä kaikkia asioita ehditä millään tekemään. Valitettavasti ajan puutteen vuoksi esimiehet karsivat usein viestinnästä. Esimiehet ovat tärkeässä viestinnänroolissa ja heidän olisi usein mahdollista tehdä kasvokkain tapahtuvaa henkilökohtaista viestintää. Kasvokkain tapahtuva viestintä

olisi huomattavasti tehokkaampaa kuin suurissa infotilaisuuksissa järjestetty viestintä, jota ei koeta niin henkilökohtaisena. Tähän yhtyy myös Ruuska (2012, 106-107).

Viesteihin myös sitoudutaan paremmin, jos ne tulevat arvostetulta lähiesimieheltä. Esimiehellä on suurempi riski välittää virheellinen viesti vaikka puhutut sanat olisivat oikeat, jos esimiehen oma näkemys on ristiriidassa viestittävän asian kanssa. Organisaatioon sitoutunut ammattitaitoinen esimies osaa kuitenkin välittää viestin niin, että se on uskottava riippumatta hänen henkilökohtaisesta näkemyksestään. Tähän yhtyy myös Hagerlund ja Kaukopuor-Klemetti (2013, 14-15.)

Hyvin viestivässä organisaatiossa esimiehet toimivat laadukkaana ja luotettavana viestinnän kanavana. Kuviossa 2 havainnollistetaan miten esimiehet voivat vaikuttaa organisaation viestinnässä menestymiseen. (Juholin 2013, 202-203; Korhonen & Rajala 2011, 21-23.)



Kuvio 2: Esimiehet ottavat vastuun viestijöinä (mukaillen Juholin 2013, 202-204; Korhonen & Rajala 2011, 23)

Fombrun ja Van Riel (2004, 98-99) korostavat, että henkilöstö, joka kokee viestinnän avoimeksi ja laadukkaaksi tuntee, että heidät otetaan vakavasti ja heitä kunnioitetaan. Henkilöstöön vaikuttaa suuresti esimiesten tehokas viestintä tai sen puuttuminen, tähän yhtyy myös Juholin (2013, 202) ja Argenti (2013, 181-182.)

Korhosen ja Rajalan (2011, 23-24) mukaan viestintä on oleellinen osa liiketoimintaa. Sitä ei nähdä enää erillisenä asiana vaan se on yrityksen menestymisen edellytys, tähän yhtyy myös

Van Riel ja Fombrun (2008, 260-261.) Tulevaisuudessa menestyvillä yrityksillä viestintä on oleellinen osa liiketoimintaa ja se näkyy myös johtoryhmätyöskentelyssä ja operatiivisessa toiminnassa. Viestintä ei enää rajoitu viestintäyksikköön vaan sen yhteys liiketoimintaan on myös kaikkien työntekijöiden vastuulla. Viestintäyksikön tulee luoda selkeät yhteistyön toimintatavat ja tarjota liiketoimintayksikölle selkeät kontaktihenkilöt viestintäyksikköön.

Juholin (2013, 13; 2010, 146-148) yhtyy Korhosen ja Rajalan (2011, 23-24) väittämään, jonka mukaan viestintää ei enää nähdä erillisenä osana liiketoimintaa. Hänen mukaansa viestintä on tärkeä osa liiketoimintaa ja kyky viestiä kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Viestintäosaaminen eli communication competence onkin noussut 2000-luvulla yhdeksi tärkeimmistä ammattiosaamisen kohteista. Se on tärkeä osa asiantuntijuutta ja johtajuutta. Juholin (2010, 146-148) korostaa, että asiantuntijalla tulisi olla hallussaan myös viestintäosaaminen. Viestintäosaaminen koostuu tiedosta, taidosta ja asenteesta.

Tietojen ja taitojen lisäksi tarvitaan halu eli asenne hyödyntää viestintäosaamista. Osaamista kuvataan listaamalla erilaisia viestintätaitoja. Viestijällä tulisi olla ainakin taito puhua ja kirjoittaa sekä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Viestijän täytyy myös osata esittää asiat kohderyhmän tarpeet huomioiden. Lisäksi tarvitaan tiimityötaitoja, ongelmanratkaisutaitoja ja taitoa kuunnella ja antaa palautetta. Sen lisäksi, että yksilöllä on viestintäosaaminen, täytyy myös työyhteisöstä löytyä keinoja, jotka mahdollistavat osaamisen käyttämisen. (Juholin 2010, 146-148.)

Esimies- ja johtotehtävissä korostuvat vuorovaikutustaidot, kyky antaa palautetta ja innostaa. Oheisessa kuviossa 3 esitetään asiantuntijan viestintäosaamisen eri osa-alueet. (Juholin 2010, 146-148; Herten, Melgin & Åberg 2012, 120.)



Kuvio 3: Asiantuntijan viestintäosaamisen eri osa-alueet (mukaillen Juholin 2010, 147)

Viestintäyksikön tulee myös huolehtia, että viestinnän asenneilmasto on oikea, ja että viestintäkyvyt riittävät läpi koko organisaation. Viestintäyksikön täytyy myös ymmärtää organisaation liiketoimintaa. Ei riitä, että viestinnällä on substanssiosaaminen vaan sen tulee ymmärtää organisaation liiketoimintaa, jotta se pystyy ymmärtämään mitkä asiat ovat liiketoiminnan näkökulmasta tärkeitä ja niihin tulee siten myös panostaa viestinnässä. Tähän yhtyy myös Hakola ja Hiila (2012, 183-184). Viestintä on onnistunutta ja aikaansaapaa organisaatioissa, joissa johto, esimiehet ja työntekijät ymmärtävät viestinnän tärkeyden ja viestintäyksiköllä on laaja liiketoimintaosaaminen. Kuviossa 4 havainnollistetaan keinoja, joiden avulla viestintäyksikkö tuo viestinnän osaksi liiketoimintaa. (Juholin 2013, 194-197; Korhonen & Rajala 2011, 23-25.)



Kuvio 4: Viestintäyksikkö tuo viestinnän osaksi liiketoimintaa (mukaillen Juholin 2013, 194-197; Korhonen & Rajala 2011, 25)

Isohookana (2011, 11) yhtyy Korhosen ja Rajalan näkemykseen, jonka mukaan hyvällä viestinnällä voidaan saavuttaa paljon. Onnistunut viestintä herättää arvostusta ja luottamusta sekä yhdistää henkilöstöä. Mikäli viestinnässä ei onnistuta aikaansaannos voi olla epäluottamusta, epäluuloja, tietämättömyyttä ja yhteistyön vaikeutumista. Tämä puolestaan tulee yritykselle kalliiksi.

2.2 Viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelu perustuu organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sekä visioon eli tulevaisuuden tahtotilaan. Viestintään vaikuttavat myös yrityksen arvot. Organisaation tapa viestiä konkretisoi yrityksen arvoja. Toimintaympäristön tiedossa olevat ja oletetut muutokset vaikuttavat myös viestinnän suunnitteluun. Kokonaisvaltaista viestinnän suunnitelmaa kutsutaan usein strategiaksi, jotta se erotetaan käytännön toimenpiteiden suunnittelusta. Viestinnän suunnittelussa erotetaan usein strateginen ja operatiivinen taso. (Juholin 2013, 86; Loh-taja-Ahonen 2012, 87-88.)

Kuviossa 5 havainnollistetaan organisaation viestinnän asioiden lisäksi visio, organisaation elämäntehtävä, strategia, arvot ja organisaation toiminta-ajatus. Nämä ohjaavat myös viestinnän strategista suunnittelua, jonka tulisi olla osa yrityksen strategiaa. (Juholin 2013, 95 ja Korhonen & Rajala 2011, 26-28.)

Visio	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation visio
Organisaation elämäntehtävä	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia • Arvot
Organisaation toiminta-ajatus	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta-ajatus, joka ohjaa organisaation toimintaa
Viestinnän perusmäärittelyt	<ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmien määrittely • Viestintävastuut ja -oikeudet
Viestintästrategia/strateginen suunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiset tavoitteet • Odotetut tulokset • Mittarit ja painopistealueet
Operatiiviset ja taktiset suunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Linjaukset ja tehtävät • Ohjeet, politiikat ja prosessikuvaukset • Vastuut ja budjetointi
Seuranta, arviointi ja mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Seurantatoimenpiteet • Miten ollaan onnistuttu?

Kuvio 5: Viestinnän osa-alueet organisaatiossa (mukailen Juholin 2013, 95; Korhonen & Rajala 2011, 26-28)

Viestintäsuunnitelman laajuus päätetään jokaisessa organisaatiossa erikseen. Joissakin organisaatioissa tehdään tarkkoja yksityiskohtaisia suunnitelmia kuin taas toisissa organisaatioissa tehdään vain yleisluontoisia määritelmiä. Suurissa yhtiöissä tarvitaan usein enemmän yhteisiä käytäntöjä ja pelisääntöjä kuin esimerkiksi pienissä perheyriyksissä. (Juholin 2013, 141; Juholin 2009a, 108.)

Viestinnän vuosisuunnittelu tehdään viestintästrategian pohjalta ja siinä huomioidaan strategiset tavoitteet ja painopisteet. Useissa organisaatioissa on luovuttu pitkän ajan vuosisuunnitelmista, koska asiat muuttuvat niin nopeasti. Käytännön tason suunnittelua tehdäänkin enää maksimissaan vuoden ajalle, ja usein vain muutamalle kuukaudelle etukäteen. Strategian löytyessä voidaan käytännön suunnittelua tehdä lyhyelläkin aikavälillä. Tämä kuitenkin edellyttää, että strategia on tehty. Vuosisuunnittelu toimii kuitenkin hyvänä ohjenuorana vuodelle, koska sinne kirjataan asiat, jotka tehdään joka tapauksessa. Näiden asioiden lisäksi sinne kirjataan päivittäisviestintä ja tilannekohtaiset tehtävät. (Juholin 2009a, 108-118.)

Ishookanan (2011, 19) mukaan viestinnän suunnittelu tehdään viestintä- tai markkinointiosastolla.

Se on ennalta määriteltyä ja sille on laadittu yleensä:

- tavoitteet
- kohderyhmät

- viestit/sanomamat
- toteuttajat
- aikataulut
- budjetti
- seuranta.

Korhonen ja Rajala (2011, 112-113) korostavat viestinnän suunnittelun tärkeyttä. Heidän mukaansa viestinnän suunnittelu on hoidettu tällä hetkellä aika kevyesti useissa organisaatioissa. Suunnitellun viestinnän avulla voidaan kuitenkin saavuttaa toivottu lopputulos, ja siihen tulisi panostaa, tähän yhtyy myös Grönroos (2009, 366-368). Sen pitäisi olla järjestelmällistä ja koordinoitua. Korhosen ja Rajalan (2011, 28-29) mukaan viestinnän vuosisuunnittelun olisi hyvä olla osa liiketoiminnan kokonaissuunnittelua. Näin ollen saataisiin varmistettua koko organisaation sitoutuminen suunnitelmaan, tähän yhtyy myös Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo. (2012, 87-88.) Myös yksityiskohtaisempi viestinnän suunnittelu, josta vastaa viestintäyksikkö on tärkeää. Viestinnän suunnitelmien tulee olla selkeitä ja helppolukuisia. On mahdollista tehdä tarkempi suunnitelma viestinnästä vastaaville ihmisille ja toinen helppolukuisempi versio muulle organisaation henkilöstölle. Suunnitelmien tulee sijaita paikassa, josta jokainen organisaation jäsen löytää ne helposti. Niitä tulee myös päivittää säännöllisesti. Henkilöt, jotka tietävät miten viestintä tapahtuu organisaatioissa, jossa he työskentelevät ovat tyytyväisempiä organisaation viestintään. Kuviossa 6 havainnollistetaan asioita, joita pitäisi huomioida viestinnän suunnittelussa.

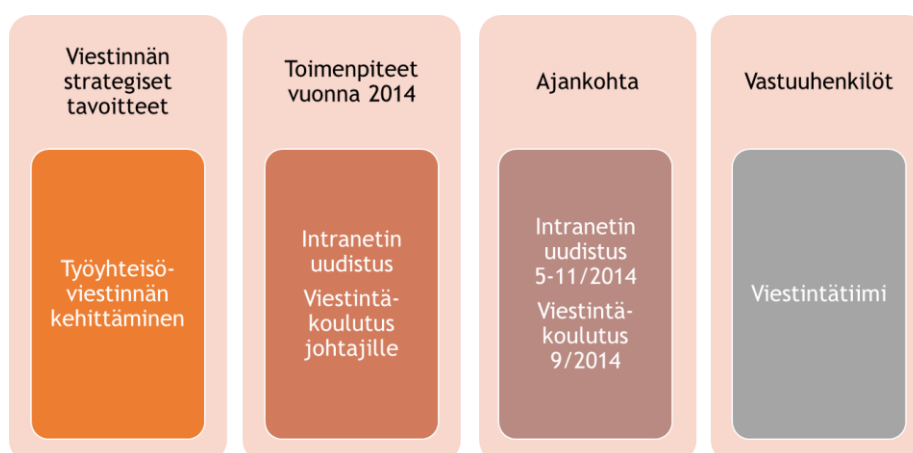
Viestinnässään menestyvässä organisaatiossa viestinnän suunnittelu on

- osa liiketoiminnan suunnittelua
- viestintäihmisten vastuulla, mutta tehdään yhdessä organisaation muiden osien kanssa
- aktiivista ja jatkuvaa
- hyvin dokumentoitua.

Kuvio 6: Viestinnän suunnittelu (mukaillen Korhonen & Rajala 2011, 29)

Viestinnän suunnittelun yhteydessä voidaan tehdä yksittäisille ja ainutkertaisille viestinnän toimenpiteille toimenpidesuunnitelmat. Toimenpidesuunnitelmassa puretaan toiminnan eri vaiheet niin pitkälle kuin on tarpeen. Suunnitelmasta voidaan tehdä tarkempi versio, jossa

toimenpiteet on merkitty esimerkiksi kuukausittain tehtäviksi. Kuviossa 7 havainnollistetaan viestinnän toimenpidesuunnitelma. (Juholin 2013, 150-152.)



Kuvio 7: Viestinnän toimenpidesuunnitelman esimerkki (mukaillen Juholin 2013, 151)

2.2.1 Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja se luo pohjan operatiiviselle toiminnalle. Strategisessa suunnittelussa katse suunnataan kauemmas kuin operatiivisessa suunnittelussa. Sen tarkoitus on vaikuttaa tietoihin, mielikuviin, asenteisiin ja uskomuksiin ja sitä kautta voidaan vaikuttaa organisaation tuloksiin. Strategisen suunnittelun aikajana on 2-3 vuotta. (Juholin 2013, 93-94.)

2.2.2 Operatiivinen suunnittelu

Operatiivinen suunnittelu merkitsee erilaisten toimenpiteiden ideointia, ajoitusta ja järjestelyjä. Sitä varten tarvitsee tietää tekemisen tavoite, osapuolet, resurssit ja aikataulut. Operatiivisessa suunnittelussa on kyse usein erilaisista viestinnän tuotoksista kuten tilaisuuksien tai tapahtumien järjestämisestä, kampanjoista, julkaisuista, intranet- tai internetsivujen luomisesta ja päivittämisestä. Operatiivisessa suunnittelussa on kyse siitä, että strategia tehdään todeksi käytännön toimin. Operatiivinen suunnittelu voidaan tehdä vuosineljännekselle, viikoille, päiville tai jopa hetkille. (Juholin 2013, 93-94 ja 141.)

Viestinnän operatiivinen suunnittelu, joka pohjautuu viestintästrategiaan, voidaan jakaa kuviossa 8 esitetyllä tavalla.



Kuvio 8: Operatiivinen suunnittelu (mukaillen Juholin 2009a, 109)

2.2.3 Taktinen suunnittelu

Strategisen ja operatiivisen suunnittelun väliin voidaan vielä lisätä taktinen suunnittelu, joka sisältää muun muassa viestinnän voimavarojen kartoituksen, budjetoinnin, yhteistyö- ja kohderyhmien erittelyn, toimintaohjeet, luotauksen ja kriisiviestinnän ohjeiston. Taktisessa suunnittelussa arvioidaan tilannetta ja resursseja lyhyemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa. Taktisen suunnittelun toinen nimitys on täsmäsuunnittelu. Taktinen suunnittelu toimii vuoden tai muutaman kuukauden tähtäimellä. (Juholin 2013, 94.)

2.3 Viestintästrategia

Viestintästrategia koostuu määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja käyttämällä organisaatio menestyy. Strategiassa huomioidaan myös viestintäresurssien maksimaalinen hyödyntäminen. Siinä tulee ilmetä viestinnän perusmäärittelyt, tavoitteet ja mittarit. Strategian päähuomion tulee olla tulevaisuudessa. Viestintästrategia ohjaa, antaa suunnan ja luo pohjan käytännön viestinnälle. Viestintästrategia vastaa kysymyksiin miksi viestitään ja mihin tähdätään. Kuviossa 9 esitellään viestintästrategian tai strategisen suunnitelman rakennemallin esimerkki. (Juholin 2013, 86-89.)



Kuvio 9: Viestintästrategian tai strategisen viestintäsuunnitelman rakennemalli (mukaillen Juholin 2013, 139-140)

Strategia sisältää tavoitteet (miksi) ja toiminnan keskeiset suuntaviivat eli toimintalinjat (miten). Operatiiviseen suunnitteluun kuuluu puolestaan mitä-kysymys, joten se ei yleensä sisälly strategiaan. Strategia ohjaa toimintaa ja se on nähtävissä kaikessa tekemisessä. Organisaation perustehtävän ja liiketoimintastrategian muuttuessa myös viestintästrategia muuttuu, koska viestintästrategia perustuu niihin. Tähän yhtyy myös Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 8). Viestintästrategiaa on myös tärkeää luoda ja päivittää koko organisaation strategian laadinnan rinnalla. (Juholin 2013, 88-89.)

Strategian tärkeimmät osat ovat sidosryhmäanalyysi ja ydinviestit. Sidosryhmäanalyysin tulee kertoa tarkasti sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä, niiden tärkeydestä ja mieluusti myös siitä, miten ne vaikuttavat muihin sidosryhmiin. Analyysi on tärkeä ja sen ajantasaisuudesta on huolehdittava. Sen tärkeimmät sidosryhmät määrittelevät viestinnän vuosisuunnitelman linjat ja kanavarakenteen, ja ne toimivat viestintätoimenpiteiden pohjana. Ydinviestien tulee mukailla yrityksen strategiaa eivätkä ne saisi muuttua usein. Niiden määrittäminen on tehtävä huolellisesti. (Korhonen & Rajala 2011, 26-28; Kuvaja & Malmelin 2008, 91.)

Kanavarakenne on myös tärkeä osa viestintästrategiaa, ja siinä tulee kuvata organisaatiolle tärkeät kanavat ja foorumit. Tärkeät sidosryhmät ovat merkittävässä asemassa, kun mietitään kanavia. Sidosryhmien avulla mietitään mitkä ovat kanavat, joiden avulla parhaiten heidän tavoittaa. Tarkkaan ja huolellisesti määritelty kanavarakenne auttaa jokapäiväisessä operatiivisessa viestinnässä. Viestintästrategian tavoitteet ja mittarit ovat myös tärkeä osa strategi-

aa. Viestinnän tavoitteiden tulisi lähteä koko organisaation tavoitteista, ja niiden pitäisi auttaa organisaatiota niiden tavoittamisessa. Tavoitteiden tulee olla mitattavia. Tavoitteet, joita ei voi mitata ovat hyödyttömiä. Strategiassa tulisi esitellä myös tärkeimmät mittarit. (Korhonen & Rajala 2011, 26-28.)

2.3.1 Viestintästrategia osana organisaation strategiaa

Korhosen ja Rajalan mukaan (2011, 26-28) onnistuneen viestinnän yksi tärkeimmistä kulmakivistä on tarkkaan määritelty viestintästrategia, jonka tulee olla läheisesti yhteydessä organisaation strategiaan. Tähän yhtyy myös Van Riel ja Fombrun (2008, 260). Ihannetilanteessa organisaation strategia sisältää viestintästrategian. Organisaation strategian sisältäessä viestintästrategian siinä määritellään muiden strategialinjausten ohella viestinnän linjaukset ja tavoitteet ja viestinnälliset vaatimukset. Näin ollen viestintäjohtajan tulee olla mukana strategian tekemisessä ja päivittämisessä. Viestintästrategian luominen ja ylläpitäminen kuuluu viestintäyksikölle.

Viestinnän ollessa olennainen osa yrityksen strategiaa viestintä menestyy hyvin. (Korhonen & Rajala 2011, 26-28.) Tähän yhtyy myös Nielsen (2013), joka korostaa organisaation strategian ja viestintästrategian yhteyttä. Näyttää siltä, että hänen mukaansa viestintä tulisi linkittää entistä enemmän yrityksen strategiaan. Hagerlundin ja Kaukopuro-Klementin (2013, 8) mukaan viestinnän yksi tehtävä on toteuttaa organisaation strategiaa.

2.3.2 Viestintästrategian vaikutus

Viestintästrategia ohjaa organisaation toimintaa vuoden jokaisena päivänä ja sitä päivitetään organisaation muuttuessa. Viestinnän periaatteiden ja vastuiden tulee olla kaikkien tiedossa ja viestintäyksikkö vastaa siitä, että viestintästrategia ymmärretään hyvin koko organisaatiossa. (Korhonen & Rajala 2011, 26-28.)

Kuviossa 10 havainnollistetaan viestintästrategian suunnitteluun ja toimivuuteen vaikuttavia seikkoja yrityksessä, jossa viestintäyksikkö vastaa viestintästrategiasta. Viestintäyksikkö koostuu yrityksen viestinnän ammattilaisista ja viestintäyksikön tehtäviin kuuluvat yleensä muun muassa viestinnän kehittäminen, viestintästrategian määrittely ja toteutumisen seuraaminen, vuosittaisen viestintäsuunnitelman kokoaminen, esittelyaineiston tuottaminen, visuaalisen ilmeen- ja verkkoviestinnän kehittäminen, mediasuhteiden hoitaminen ja viestinnän arviointi. (Juholin 2013, 124; Korhonen & Rajala 2011, 26-28.)



Kuvio 10: Viestintäyksikkö vastaa viestintästrategiasta (mukaillen Juholin 2013, 128-129; Korhonen & Rajala 2011, 28)

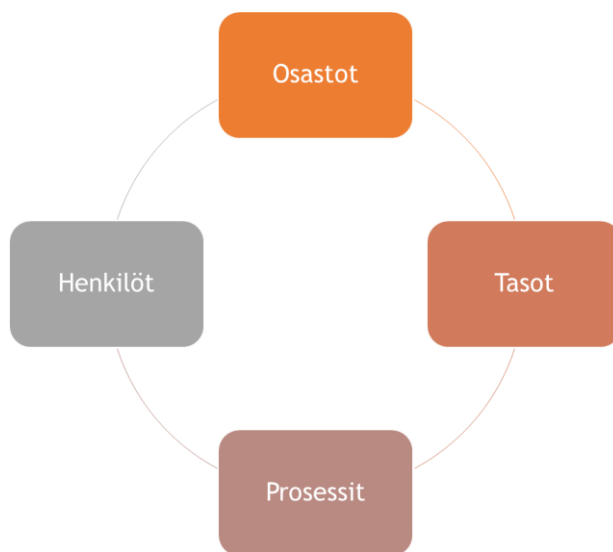
2.4 Työyhteisöviestintä eli sisäinen viestintä

Korhosen ja Rajalan (2011, 83-84) mukaan työyhteisöviestintä koostuu organisaation ja sen henkilöstön välisestä tiedonkulusta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Ollakseen tehokasta sen tulisi olla kaksisuuntaista ja ylimmän johdon täytyy olla sitoutunut siihen. Tähän yhtyy myös Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 7). Ylintä johtoa tarvitaan esimerkiksi artikkelein kirjoittamiseen tai puhujaksi tilaisuuteen, ja heidän panos on työyhteisöviestinnän toiminnalle tärkeä. Työyhteisöviestinnän tulisi toimia henkilöstölle oikeassa suhteessa, jotta henkilöstö kuulee heihin liittyvät asiat ensin organisaatiolta eikä ulkoisen viestinnän kautta. Avoin ja tehokkaasti hoidettu työyhteisöviestintä kannustaa, motivoi ja sitouttaa henkilöstöä, tähän yhtyvät myös Thomas, Zolin ja Hartman (2009, 287-310 ja 24; 4 Diagrams, 2 Charts), Kuvaja ja Malmelin (2008, 66-67), Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 14) ja Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 6-7.)

Yrityksen sisäiset vuorovaikutussuhteet ovat kiinni työyhteisöviestinnästä. Sen avulla henkilöstöä motivoidaan ja sitoutetaan yrityksen tavoitteisiin. Työyhteisöviestinnän avulla pyritään myös vaikuttamaan yritysidentiteettiin ja -kulttuuriin. Vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat elintärkeitä yritykselle. Työyhteisöviestintä tai sen puute näkyy helposti ulospäin yrityksestä ja siten se vaikuttaa mielikuviin, joita yrityksestä syntyy. Mielikuvat puolestaan vaikuttavat yrityskuvaan. (Isohookana 2011, 16-17.) Van Rielin ja Fombrunin (2008, 261) mukaan työyhteisö-

viestintä on yritykselle elintärkeää. Se tulee organisoida niin, että se rakentaa, säilyttää ja puolustaa yrityksen mainetta.

Isohookanan (2011, 221) mukaan työyhteisöviestintä muodostaa yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ytimen. Sen tavoitteena on kehittää ja luoda yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja niiden avulla vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kuviossa 11 havainnollistetaan miten työyhteisöviestintä liittää yhteen eri henkilöt, tasot, osastot ja prosessit.



Kuvio 11: Työyhteisöviestintä liittää yrityksen eri henkilöt, tasot, osastot ja prosessit yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi (mukaillen Isohookana 2011, 221)

Yrityksen viestintäilmapiiri ja identiteetti muodostuvat paljolti johdon ja esimiesten viestinnästä. ”Johdon tehtävä on viestiä nykytilanteesta ja visiosta, tavoitteista ja strategiasta ja siitä arvopohjasta, jolle toiminta rakentuu.” Esimiehet viestivät paljon, he ovat yhteydessä johtoon ja alaisiin, siten heidän viestintään kohdistuu paljon vaatimuksia. Tähän yhtyy myös Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 11-13.) Yrityksen toimintojen ja osastojen välinen viestintä on myös tärkeää, sen avulla tavoitellaan yhteistä päämäärää. Muutostilanteissa työyhteisöviestintä on erityisen tärkeässä asemassa, eikä se ole aina helppoa johdolle ja esimiehille. (Juholin 2013, 202-203; Isohookana 2011, 221-222.)

Työyhteisöviestinnässä on edetty uuteen vaiheeseen. Sen mukaan tiedon siirto -ajattelusta ollaan siirretty vastuulliseen vuoropuheluun. Viestinnästä onkin tullut tärkeä työyhteisötaito, jota odotetaan jokaiselta ja sitä pitää kehittää, arvioida ja vaalia systemaattisesti. (Juholin 2013, 15 ja 82.)

2.4.1 Työyhteisöviestinnän muutos

Viestinnän perinteinen malli perustui kahdelle eri uskomukselle. Ensimmäisen oletuksen mukaan tieto on neutraali asia. Toisessa oletuksessa ajateltiin, että viestintä tiedon siirtämistä paikasta toiseen, lähettäjältä vastaanottajalle. Organisaatioissa tämä tarkoitti, että tieto valutettiin ylhäältä eli johdolta ja esimiehiltä alas työntekijöille. Tämän epäonnistuessa kohdattiin vajeita. Juholin (2013, 23-24, 177 ja 188) näkee työyhteisöviestinnän muuttuneen. Hän on kehittänyt työyhteisöviestinnän uuden agenda -mallin, joka jäsentää viestintää työyhteisössä ja työelämässä. Se perustuu ajatukseen, jonka mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat, tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Mallin idea on yhteisöllisyys ja kaikkien osallistuminen. (Juholin 2009b, 58-59.)

Mallin mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on työtila tai -ympäristö, joka voi olla fyysinen tai virtuaalinen. Työyhteisön jäsenet toimivat tilassa itseohjautuvasti, kollegiaalisesti ja johdetusti. Työskentelyn edellytysten luominen on viestinnän vastuulla. Edellytyksiin kuuluvat työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja uudistuminen. Lisäksi siihen kuuluvat jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. (Juholin 2013, 177-178; Juholin 2009b, 73-74; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu 6+1 osatekijästä. Ne ovat työyhteisön toiminnan peruspilareita:

1. Ajantasainen tieto on koko ajan saatavilla, ja jokainen ymmärtää oman vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja vaihdannassa.
2. Merkityksellisiä ja isoja asioita käsitellään vuorovaikutteisesti.
3. Työyhteisön tunnelma on arvostava ja rento, jokainen uskaltaa puhua, kysyä, esittää mielipiteitään ja kyseenalaistaa asioita.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen ovat mahdollisia jokaiselle työyhteisön jäsenelle.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko työyhteisöä.
6. Työnantajamaine on osa jokaisen työyhteisön jäsenen työtä.

+1 yhdistävä tekijä:

Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla. Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Ne yhdistävät organisaation toimintaympäristöön ja verkostoihin. Foorumeita käsitellään myöhemässä luvussa 2.3.3. (Juholin 2013, 177-178.)

Uuden agenda -mallin mukaan viestintä ei ole enää erillinen toiminto vaan se on tärkeä osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Viestintä onkin nähtävä organisaation verenkiertona ja hengityksenä. Sitä ei voi määritellä pelkästään erillisinä kanavina ja sisältöinä. Vanhat viestinnän mallit esittivät viestinnän anatomiana eli toimintoina tai funktioina, mutta uusi

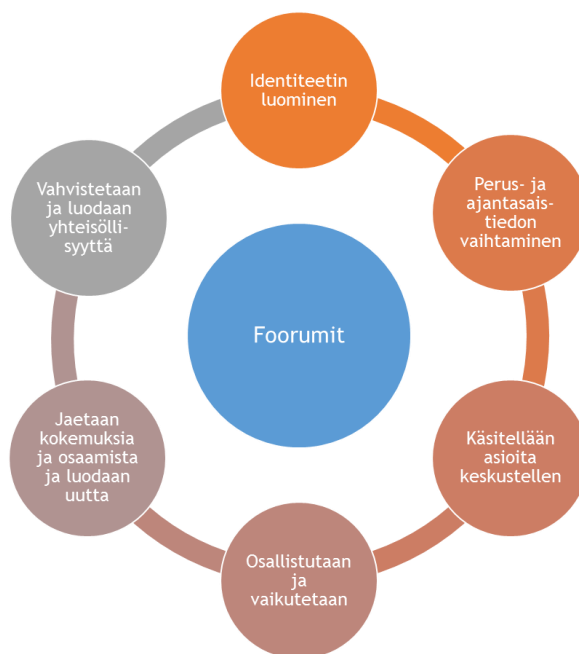
malli esittää sen fysiologiana. Fysiologia on käytäntöjä ja elämää. Ne muovautuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja työprosesseissa. Toimijoiden rooli on korostunut ja sitä pidetäänkin tärkeämpänä kuin kanavia. Agendamalli on rakennettu työelämälähtöisesti ja siihen tulisi pyrkiä. (Juholin 2013, 179-180.)

2.4.2 Tehtävät

Työyhteisöviestinnän tyypillinen tehtävä on luoda ja rakentaa yhteisöllisyyttä ja sisäisiä verkostoja ja vahvistaa sitoutumista sekä työhön että työyhteisöön. Edellä mainitut asiat vaikuttavat positiivisesti muun muassa työn imuun ja tuloksiin. Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön mahdollistuu, kun tiedetään organisaation perustehtävä, arvot, tavoitteet ja ollaan tietoisia yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Tähän yhtyy myös Argenti (2013, 177). Sitoutunut henkilö tuntee kuuluvansa työyhteisöön, ja on valmis antamaan sille panoksensa eri tavoilla kuten kehitysideoina, ajatuksina ja kysymyksinä. Sitoutuneille henkilöille on kysyntää. Työyhteisöviestintä tukee myös jokapäiväisten työtehtävien hoitoa ja tehostaa resurssien käyttöä. (Juholin 2013, 59; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14; Isohookana 2011, 223.)

2.4.3 Foorumeita ja kanavia

Ajantasaisen tiedon jakaminen ja vaihdanta ovat välttämättömiä asioita muuttuvassa työympäristössä. Uusi teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon, tiedon jakamisen ja yhteisen tiedon luomisen uusilla helppokäyttöisillä tavoilla. Nykyaikana työ, työntekijät ja organisaatiot edellyttävät yhteisöllisyyttä. Sen tulee toteutua ilman, että ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin ja vuorovaikutuksessa keskenään. Foorumeiden oleellinen asia on vuorovaikutteisuus ja ihmisten välinen kommunikaatio. Työyhteisön vuoropuhelua käydään foorumeilla. Samaa asiaa voidaan käsitellä rinnakkain tai peräkkäin eri foorumeilla. Foorumeilla voidaan kommunikoida virallisesti sekä epävirallisesti. Kuviossa 12 esitetään työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin foorumeiden idea. (Juholin 2013, 148 ja 212-221.)

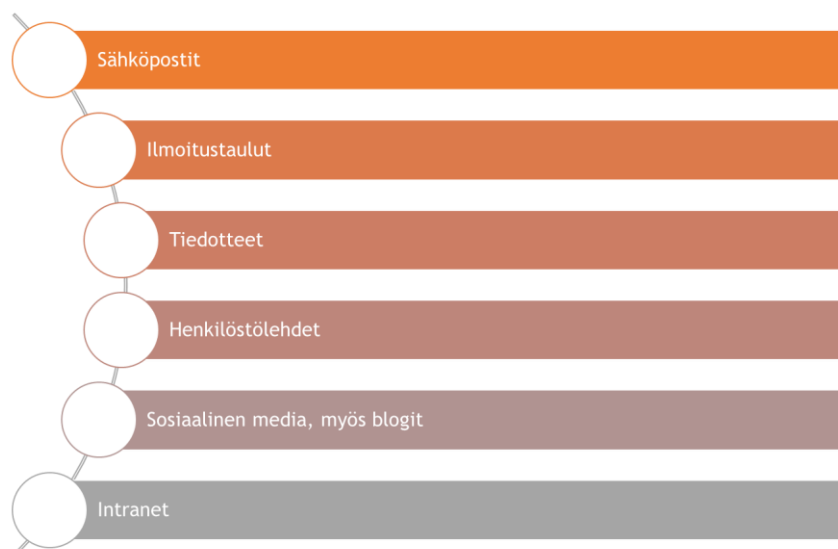


Kuvio 12: Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Juholin 2013, 179)

Työyhteisöviestinnän foorumeita ovat muun muassa:

- fyysinen työtilaviestintä, pääfoorumi
- verkkokokoukset ja -palaverit
- kahvitteľufoorumi
- spontaanit foorumit
- viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalaverit
- henkilöstön koulutustilaisuudet
- tiedotus- ja infotilaisuudet (Juholin 2013, 148 ja 212-221.)

Työyhteisöviestinnän kanavien kautta välitetään tieto henkilöstölle. Kanavan valinta on tehtävä harkitusti ja siinä tulisi ottaa huomioon muun muassa viestinnän tavoite, kohderyhmä, aikataulu ja sanoma. Joskus tärkeän sanoman perillemenon varmistamiseksi käytetään useaa kanavaa samanaikaisesti. Turhaa monen kanavan käyttöä tulee kuitenkin välttää. Kuviossa 13 havainnollistetaan kanavia. (Isohookana 2011, 226.)



Kuvio 13: Kanavat (mukaillen Juholin 2013, 222-226; Korhonen & Rajala 2011, 83-84)

Sähköposti

Yksisuuntainen tiedottaminen ja vuorovaikutteinen sähköpostikirjeenvaihto ovat sähköpostin kaksi päätarkoitusta. Sähköpostiviestien kielenkäyttö vaihtelee viestityyppien mukaan. Sähköpostia käytetään myös sisäiseen tiedottamiseen, johdon viestintäkanavana ja muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Sähköpostin käyttö ei ole enää niin tehokasta, koska sähköpostin käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti, eivätkä ihmiset pysty lukemaan päivittäin kymmeniä tai jopa satoja viestejä. Tähän yhtyvät Ruuska (2012, 118-122.) ja Åberg (2006, 115-117). Sähköpostia pidetäänkin yhtenä syynä tietotyön tuottamattomuuteen. Sähköpostiviestinnässä on oleellista ajatella lukijaa. Viesteissä ei saa olla vuodatuksia, tilityksiä eikä haukkumista. Myös viestin pituuteen pitää kiinnittää huomiota. Liian pitkä viesti ei kannata, mutta myöskään lyhyt ”hoi-da tämä heti” ei palvele viestin tarkoitusta. (Juholin 2013, 222-223; Korteso 2012, 101-105.)

Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulujen käyttö on vähentynyt verkkoviestinnän myötä. Tähän yhtyy myös Åberg (2006, 108-109). Intranetin ja internetin myötä niitä on myös sähköistetty. Työyhteisöissä, joissa kaikki eivät pääse verkkoon tai työ tehdään maastossa, tien päällä tai ilmassa on ilmoitustauluilla edelleen vakaa asema. Ilmoitustaulun rakenne kannattaa miettiä palvelevaksi. Taulu voidaan jaotella esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin ja ohjeisiin. Ilmoitustaulu voidaan myös jakaa osioihin kuten esimerkiksi henkilöstöasiat ja vapaa-aika. (Juholin 2013, 223; Herten, Melgin & Åberg 2012, 119.)

Tiedotteet

Tiedotteet ovat viestinnän perustyökalu. Niiden kirjoittamisen taito on viestinnän ammattilaiselle perusosaamista. Nopeus on tärkeä kriteeri tiedotteen teossa. Perusvaatimuksena on puolestaan informatiivisuus. Tiedotteessa asia kerrotaan mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Se on neutraali ja siinä kerrotaan asioista, joista ollaan tietoisia. Sisäisen tiedotteen tulee olla tiivis. Paperiversion tulisi olla maksimissaan yhden sivun mittainen, verkkoversioksi riittää puolet siitä. Yhdessä tiedotteessa tiedotetaan vain yhdestä asiasta. Tärkeimmät osat tiedotteessa ovat otsikko ja ingressi. Ingressi on tiedotteen alkukappale, josta tulee selvittää tiedotteen tärkein sanoma. Tiedotteessa tulee aina olla päiväys, tiedotteen allekirjoittaja ja hänen yhteystietonsa. (Juholin 2013, 223-224; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 95-99.)

Tiedotteen teossa on hyvä noudattaa seuraavia asioita:

- pääätä sisältö lukijan näkökulman perusteella
- mieti otsikko tarkkaan
- laita asiat tärkeysjärjestykseen
- kirjoita asiat selkeästi. (Juholin 2013, 223-224; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 95-99.)

Henkilöstölehdet

Juholinin (2013, 225-226) mukaan henkilöstölehdet edustavat perinteistä työyhteisöviestintää. Niillä on edelleen paikka tiedottamisessa, mutta päivittäisen viestinnän hoituessa työpaikalla ja verkossa on niiden käyttö vähentymässä. Lehdet saavat kuitenkin yleensä hyvää palautetta lukijoiltaan. Ne syventävät ja täydentävät päivittäistä tietovirtaa. Henkilöstölehdelle ei voi säilyttää päävastuuta ajantasaistiedon saatavuudesta, koska se on harvoin ensisijainen tietolähde. Jotta lehti palvelisi mahdollisimman hyvin tehtäväänsä, kannattaa sille määritellä toimituspolitiikka, joka sisältää mm. lehden kohderyhmän, tehtävät, sisällöt, tekijät ja tavoitteet. Tähän yhtyy myös Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 44-48).

Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on nimitys internetpalveluille ja -sivustoille, jonne käyttäjät tuottavat itse sisällön. Sen kautta kommunikoidaan ja luodaan yhdessä asioita. Tähän yhtyvät myös Karvonen, Kortelainen ja Saarti (2014, 158-159.) Käyttäjät ovat sosiaalisessa mediassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tähän yhtyy myös Katleena Korteso (2010, 12-15.) Palvelulla ei

ole portinvartijoita. Sosiaalisessa mediassa korostuu osallistuminen, keskustelu ja verkostoituminen. Tähän yhtyvät Hakola ja Hiila (2012, 23) ja Leino (2010, 250-251).

Sosiaalinen median koostuu seuraavista asioista:

- sisällöstä, jonka käyttäjät luovat
- yhteisöstä, jossa kulutetaan sisältöä
- teknologiasta, joka mahdollistaa sisällön tuottamisen, jakelun ja viestimisen. (Leino 2010.)

Sosiaalista mediaa kutsutaan myös nimillä vertaismedia, vertaisverkko, sosiaalinen web ja osallisuusmedia. Facebook, blogit, Youtube, Twitter ja Wikipedia ovat kaikista tunnetuimpia sosiaalisen median palveluita. Sosiaalista mediaa on alettu hyödyntämään entistä enemmän työyhteisöviestinnässä. Se lisää vuorovaikutteisuutta ja ylimääräistä dokumenttien vaihtoa. Tähän yhtyy myös Katleena Korteso (2010, 110-112). Avoimuus, demokratia, rajoittamattomat sisällöt, hierarkian väheneminen ja amatöörien voima ovat sosiaalisen median ideologisia piirteitä. Sen etuina ovat muun muassa uudenlaiset verkostoitumismahdollisuudet, kasvokaistapaamisen korvaaminen ja täydentäminen ja helppo yhteydenpito. Sosiaalisessa mediasa tulee kuitenkin aina muistaa, että sen kautta voi myös levitä arkaluontoista tietoa väärille tahoille. (Juholin 2013, 216-218; Alasilta 2009, 20 ja 28.)

Intranet

Intranet on henkilöstölle tarkoitettu sisäinen verkko. Ulkopuoliset eivät pääse kirjautumaan intranetiin. Intranetin käyttö on korvannut osittain sähköpostin käytön, tämä koetaan hyvänä asiana. Intranet oli aluksi yksisuuntainen viestintäkanava, jota käytettiin lähinnä sähköisenä ilmoitustauluna. Nykypäivän intranetin käyttö ja sen käytön mielekkyys vaihtelevat. Osalle intranet on päivittäinen rutiini ja hyvä tapa ajantasaisen tiedon saantiin. Toiset puolestaan kokevat intranetin käytön haasteellisina mm. rakenteellisten ongelmien myötä, koska tietoa ei löydy. Tällä hetkellä ollaan siirtymässä vuorovaikutteiseen intranetiin, jossa on mahdollista keskustella ja kommentoida asioita ajasta ja paikasta riippumatta. Keskustelun pelisäännöt ja hyödyntäminen edellyttävät kuitenkin asioista etukäteen sopimista. Aineiston kerryttyä jonkun pitää vastata siitä seuraamalla keskustelua, analysoimalla sitä ja tuomalla yhteenvetoja yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Korteson (2012, 65-74) mukaan vanhasta intranetistä olisi luovuttava kokonaan, ja olisi siirryttävä käyttämään vain uudenlaista vuorovaikutteista ja hyvin palvelevaa intranetiä. (Korteso 2012, 65-74; Juholin 2013, 216; Alasilta 2009, 144-146.)

2.4.4 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestintä on organisaation jokapäiväistä viestintää. Se ilmentää strategisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia. Päivittäisviestintä on rutiininomaista, säännöllistä ja sitä toteutetaan sovituin säännöin. Sen idea on tiedon kulku, ja siten siinä tulee määritellä keskeiset tietosisällöt, keinot ja kanavat. Päivittäisviestinnän tarkoituksena on velvoitteista ja tehtävistä suoriutuminen päivästä toiseen. Se on työyhteisön toiminnan moottori, ja ilman sitä asiat eivät suju ongelmitta. (Juholin 2013, 55-57 ja 143-144.)

Päivittäisviestinnän muita käsitteitä ovat arkiviestintä, työviestintä ja perustoimintojen tuki. Käsitteet kuvaavat viestinnän kietoutumista arkiseen tekemiseen. Päivittäisviestinnän luonne on muodollista ja vapaamuotoista sekä niiden sekoitusta. Se on tosiaikaista ja jatkuvaa. Hyvin toimiva päivittäisviestintä varmistaa sen, että prosessit toimivat, asiat hoidetaan ja saadaan palautetta. Ohjeet, sopimukset, pelisäännöt ja toimintatavat liittyvät päivittäisviestintään. Tähän yhtyy myös Ruuska (2012, 87.) Päivittäisviestintä on niin rutiininomaista, ettei sitä aina edes ajatella viestintänä. Avoimuus, hyvä tunnelma ja yhteishenki lisäävät päivittäisviestinnän sujuvuutta. Sen avulla työ sujuu ongelmitta, eikä kukaan valita, että tieto ei kulje. Salailu ja kilpailuhenkisyys puolestaan vaikeuttavat sen sujuvuutta. Kuviossa 14 havainnollistetaan päivittäisviestinnän sisältöjä. (Juholin 2013, 55-57 ja 143-144.)

Toimintasuunnitelmat
Tulosseuranta
Uudet palvelut, tuotteet, hankinnat
Henkilöstö- ja organisaatiomuutokset
Päivittäisiin tehtäviin ja työprosesseihin liittyvät asiat
Henkilöstöä koskevat asiat

Kuvio 14: Päivittäisviestinnän sisällöt (mukaihen Juholin 2009a, 112)

2.5 Kokouskäytänteet

Kokoukset liittyvät erilaisten yhteisöjen toimintaan. Kokouksia pitävät muun muassa organisaatiot, yhdistykset, seurakunnat, työryhmät. Kokousten pitäminen liittyy kokoontumisvapauteen, josta on säädetty hallitusmuodossa. Erilaiset lait kuten osakeyhtiölaki ja yhdistyslaki antavat ohjeita ja säännöksiä kokousmenettelyihin. Tähän yhtyvät myös Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja

Ollikainen (2011, 241.) Yhteisöt luovat kuitenkin omat tarkat sääntönsä. Ohjeissa voidaan määrätä mm. miten usein kokouksia on pidettävä, millä tavoin jäsenet on sinne kutsuttava ja milloin kokous on laillinen ja päätösvaltainen. On olemassa erilaisia kokouksia, ne voivat olla julkisia, yleisiä tai yksityisiä. Tähän yhtyy myös Loimu (2013, 235-237). Yleiset kokoukset ovat avoimia kaikille. Yksityiset kokoukset on tarkoitettu valitulle joukolla kuten tietyn yhteisön tai seuran jäsenille. Julkisia kokouksia ovat esimerkiksi kunnanvaltuuston kokous ja eduskunnan täysistunto. Kansalaiset voivat mennä seuraamaan niitä, mutta he eivät voi osallistua päätöksentekoon. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 182; Tarukannel 2008, 31.)

Kokous poikkeaa muista kokoontumisista sen määrämuotoisuuden takia. Puhutaankin vakiintuneesta kokouskäytännöstä. Se tarkoittaa menettelytapoja, joita kokouksessa noudatetaan. Niihin kuuluvat muun muassa asioiden käsittely ennalta määrättyssä järjestyksessä ja puheen- vuorojen antaminen pyytämöjärjestyksessä. Kokouksen kulusta vastaamaan valitaan henkilöt, jotka huolehtivat kokouksen läpiviennistä ja asioiden kirjaamisesta. Päätöksistä tehdään aina virallinen pöytäkirja. Mikäli virallista pöytäkirjaa ei tarvita, voidaan kokouksesta tehdä myös muistio. Noudattamalla näitä asioita varmistetaan kokouksen laillisuus ja velvoitetaan osallistujat ja heidän edustamat ryhmät sitoutumaan tehtyihin päätöksiin. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 182-202; Tarukannel 2008, 10-21.)

2.5.1 Kokouksen valmistelu

Kokouksen valmistelut tulee aina aloittaa ajoissa. Kokouksen järjestelyihin liittyvää näkymättömyä työtä on paljon. Täytyy valmistella asiat, kutsua ihmiset koolle ja lisäksi on huolehdittava käytännön järjestelyistä kuten tilojen varaamisesta ja tarjoilujen tilaamisesta. Tähän yhtyy myös Loimu (2013, 256.) Yleensä puheenjohtaja valmistelee kokousasiat sihteerin kanssa. Jäsenet puolestaan voivat ehdottaa asia-aloitteita kokoukseen. He voivat tehdä sen kirjallisesti tai suullisesti. Kokouksessa käsitellään ajankohtaisten asioiden lisäksi myös sääntöjen määräämiä asioita kuten jäsenten valinta. Esityslista koostuu kokousasioista. Se lähetetään yleensä osallistujille kutsun yhteydessä. On mahdollista, että esityslista jaetaan kokouksen alussa tai että se luetaan ääneen osallistujille. Listassa on kirjattu kaikki kokouksen vaiheet, alusta loppuun saakka. Listaa tulee noudattaa. Esityslista päivätään kokouspäivälle, eikä listan tekopäivälle. Esityslista toimii ehdotuksena kokouksen työjärjestykselle. Siihen voidaan tehdä muutoksia kokouksen alussa, kohdassa esityslistan tai työjärjestyksen hyväksyminen. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 183; Tarukannel 2008, 10-21; Paasolainen 2012, 20-37.)

2.5.2 Koolle kutsuminen ja kokousjärjestelyt

Kutsu epäviralliseen kokoukseen voi olla vapaamuotoinen. Virallisessa kokouksessa kokouskutsusta täytyy selvittää seuraavat asiat:

- yhteisön nimi
- kutsun päiväys
- kutsun antaja
- kokouksen laatu
- tarkka kokouspaikka
- kokousaika
- luettelo käsiteltävistä asioista
- kutsun antajan allekirjoitus (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 258; Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 183; Kansanen 2002, 136-137.)

Puheenjohtaja ja sihteeri toimivat yleensä koollekutsujina. Kokouksen päätösvaltaisuus täyttyy vain jos kutsu on tehty sääntöjen mukaisesti tai yhdessä sovitulla tavalla. Tähän yhtyvät myös Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2011, 256). Kutsu pitää toimittaa perille ajoissa, viimeistään määräaikana, joka on yleensä 7-14 vuorokautta ennen kokousta. Kokousjärjestelyihin kuuluvat muun muassa tilojen varaaminen ja kokouskahvien tilaaminen. Tarvittaessa voidaan tilata myös av-välineitä, jos niitä ei löydy valmiina tilasta. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 183-185; Tarukannel 2008, 10-21; Paasolainen 2012, 29-33.)

2.5.3 Kokouksen kulku

Kokous aloitetaan aina alkutoimilla, joihin kuuluvat muun muassa seuraavat asiat:

- Kokouksen avaaminen
- Kokouksen järjestäytyminen eli puheenjohtajan, sihteerin, pöytäkirjantarkistajien ja ääntenlaskijoiden vaalit
- Kokouksen laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen
- Esityslistan hyväksyminen (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 185-189; Tarukannel 2008, 10-21; Paasolainen 2012, 39-41.)

Kokouksen alkutoimien jälkeen käsitellään varsinaiset kokousasiat näihin puolestaan kuuluvat ilmoitusasiat, varsinaiset käsiteltävät asiat, muut asiat ja kokouksen päättäminen. Tavallisesti asiat käsitellään tarkoituksenmukaisesti eli edetään lyhyistä asioista pitempiin. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 185-189; Tarukannel 2008, 10-21; Paasolainen 2012, 39-41.)

Puheenjohtajalla on keskeinen rooli sekä kokouksen valmistelussa että kokouksessa. Hän toimii kokouksessa vetäjänä ja osallistujana. Hän esittelee asiat, ohjaa keskustelua puheenvuoroja jakamalla, rohkaisee keskusteluun, tarvittaessa palauttaa asiaan, tekee yhteenvetoja ja huolehtii, että kokous pysyy aikataulussa, lisäksi hän valvoo kokousta. Puheenjohtaja saa keskeyttää puheenvuoron, jos siihen ei ole pyydetty lupaa, se ylittää aikataulun tai käyttää so-

pimatonta kieltä. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 195-196; Tarukannel 2008, 10-21; Paasolainen 2012, 44-75.)

Kokouksen hyviin käytänteisiin kuuluu puheenvuoron pyytäminen puheenjohtajalta. Tähän yhtyy myös Loimu (2013, 250-251). Puheenvuoron voi pyytää suullisesti tai nostamalla kättä. Puheenvuoroa pyytäessä sanotaan myös oma nimi, mikäli kaikki osallistujat eivät tunne toisiaan. Tähän yhtyy myös Kansanen (2002, 165). Yleensä puheenvuorot annetaan pyytämisyjärjestyksessä. Puheenjohtajan velvollisuus on valvoa, että jokainen vuoroa pyytänyt saa puheenvuoron, ja että puheissa pysytään asiassa. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 192; Tarukannel 2008, 10-21; Paasolainen 2012, 71-72.)

Hyvien kokouskäytänteiden mukaisesti kokoukseen osallistuja toimii seuraavasti:

- osallistuu aktiivisesti kokouksen kulkuun
- osaa kuunnella sekä antaa puheenvuoron myös toisille
- pitää kokouksen pääasian mielessään
- seuraa keskustelua ja esittää asiallisia välikysymyksiä
- käyttäytyy kannustavasti ja ystävällisesti
- osoittaa yhteistyöhalua
- käyttäytyy aktiivisesti ja avoimesti
- on tavoitteellinen ja hyvin valmistautunut. (Kansanen 2002, 33.)

2.5.4 Kokousasiakirjat

Kokouskutsu, esityslista ja pöytäkirja ovat kokoukseen liittyvät kolme virallista asiakirjaa. Kokouskutsua ja esityslistaa on käsitelty edellisissä luvuissa. Pöytäkirja on puolestaan todiste kokouksen kulusta ja kokouksessa tehdyistä päätöksistä. Kun pöytäkirja on tarkistettu, se on virallinen asiakirja. Hyväksymisen jälkeen päätökset voidaan toimeenpanna. Pöytäkirjan johdateosassa tulee mainita ainakin seuraavat asiat:

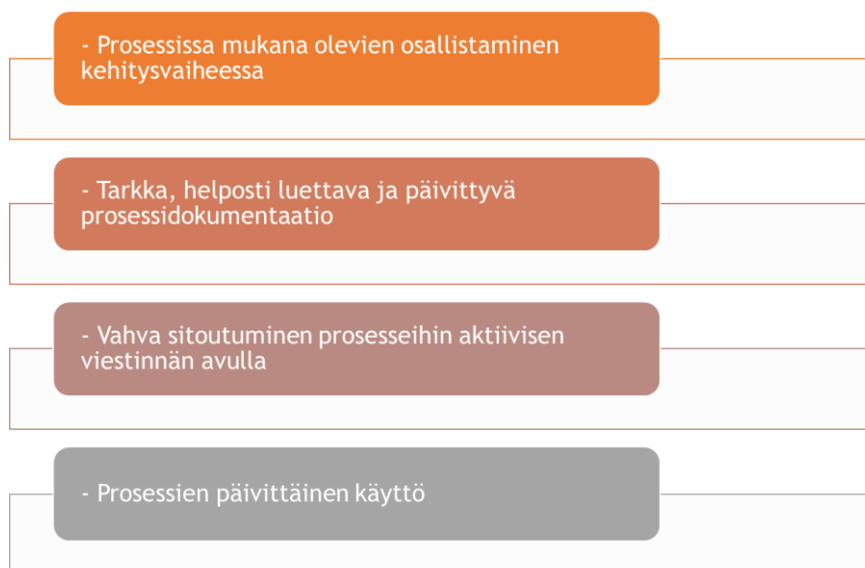
- yhteisön nimi
- asiakirjan nimi
- päivämäärä
- paikka
- kokouksen nimi
- läsnäolijat. (Kansanen 2002, 169; Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 197.)

Asiakohdat eli pykälät otsikoidaan niillä nimillä, joilla ne olivat esityslistassa. Ne myös numeroidaan. Puheenjohtajan ja sihteerin pitää allekirjoittaa pöytäkirja. Allekirjoittamisen jälkeen se lähetetään tarkistettavaksi. Tarkistajien tulee myös allekirjoittaa pöytäkirja. (Tarkoma & Vuorijärvi 2010, 197.)

2.6 Viestinnän prosessointi

Viestinnän prosessointi jäljittelee samaa ideaa kuin liiketoimintaprosessien johtaminen, jossa analysoidaan, parannetaan, kontrolloidaan ja hallitaan liiketoimintaprosesseja. Organisaatiot voivat järjestää liiketoimintaansa tehokkaammin, jos prosesseja hallitaan, tarkkaillaan ja toteutetaan oikein. Prosessiajattelu sopii hyvin yritysviestintään. Prosessoinnin avulla voidaan välttää tavallisimmat viestinnän virheet ja rakentaa kulmakivet onnistuneelle viestinnälle. (Korhonen & Rajala 2011, 53-54.) Viestinnän prosessit tukevat ja helpottavat viestintää. Prosessien tulee olla konkreettisia. Niissä tulee olla määritelty selkeät aikataulut, vastuut ja tehtävät. Korkealentoiset prosessikuvaukset jäävät usein helposti toteutusta vaille ja niiden tulkinta vaihtelee. Prosessien avulla saadaan organisaation avainhenkilöt sitoutumaan organisaation viestinnän olennaisimpiin periaatteisiin ja toimintatapoihin. (Korhonen & Rajala 2011, 30-31.)

Prosessoinnista on seurattava parempaa viestinnän laatua, tehoa tehtävien tekemiseen tai työn mielekkyyttä mukana oleville ihmisille. Se ei saa muodostua itseisarvoksi, vaan sen tarkoitus on olla toiminnan apuväline. Kuviossa 15 havainnollistetaan viestinnän prosessoinnin tärkeät kulmakivet. (Juholin 2013, 161; Korhonen & Rajala 2011, 60-64.)



Kuvio 15: Viestinnän prosessoinnin kulmakivet (mukaillen Korhonen & Rajala 2011, 64)

2.6.1 Prosessin määritelmä

Prosessille on monta määritelmää. Yksi määritelmä prosessille on se, että se on toiminto, joka sisältää useita vaiheita sekä tuottaa aina samanlaisen lopputuloksen. Määritellessä prosessi sarjaksi toisiinsa vaikuttavia tapahtumia, huolimatta sen laajuudesta ja tavoitteesta kaikkien sisältämät vaiheet muodostavat yhdessä prosessin. Tähän yhtyy myös Pesonen (2007, 129). Prosessi voi olla osa kokonaisuutta tai esimerkiksi viestintätoiminto kokonaisuudessaan. Prosessin lopputuloksen tulee olla aina sama ja se tulee suorittaa aina samoin tavoin. Kuviossa 16 esitetään prosessin määritelmä visuaalisesti. (Korhonen & Rajala 2011, 54-55.)



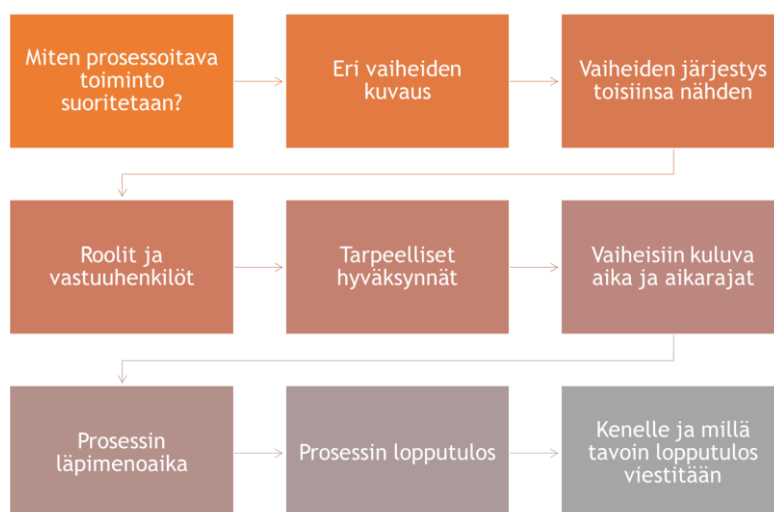
Kuvio 16: Prosessin määritelmä (mukaillen Pesonen 2007, 129-130; Korhonen & Rajala 2011, 55)

Korhonen ja Rajala (2011, 55-56) toteavat, että viestinnän prosessointia ei ole vielä tarkemmin tutkittu, eikä siitä siten ole kirjoitettukaan. Prosessit ovat silti tiedostamattomasti käytössä organisaatioissa. He kertovat myös, että vakiintunutta määritelmää ei ole olemassa. He määrittelevät viestinnän prosessoinnin näin: ”Viestinnän prosessointi on toistuvien viestintätoimintojen dokumentoimista prosesseiksi. Viestinnän prosessoinnissa toiminnon vaiheet kuvataan ja niille määritellään tehokas järjestys, vaiheiden vastuulliset kirjataan ja toiminnon yksityiskohdat määritellään. Prosessien määrittely ja kuvaaminen tehostaa viestinnän tekemistä, parantaa viestinnän laatua ja lisää viestinnän tekemisen mielekkyyttä. Samoilla resursseilla saadaan aikaan enemmän ja laatu paranee”, tähän yhtyy myös Juholin (2010, 89.)

2.6.2 Prosessin dokumentointi ja prosessoinnin vaiheet

Prosessin dokumentoinnissa kuvataan prosessi yksityiskohtaisesti ja se auttaa ymmärtämään miten prosessi toimii. Kaavio tai dokumentti kuvaa prosessin. Ne auttavat ymmärtämään kaikki prosessin oleelliset vaiheet. Prosessi voidaan dokumentoida kaavioksi tai tekstimuotoiseksi tai jopa molemmiksi. Tähän yhtyy myös Pesonen (2007, 129-150.) Kun prosessi esitetään graafisesti, sen hahmottaminen helpottuu. Kuvauksen tulee olla niin selkeä ja ymmärrettävä, että

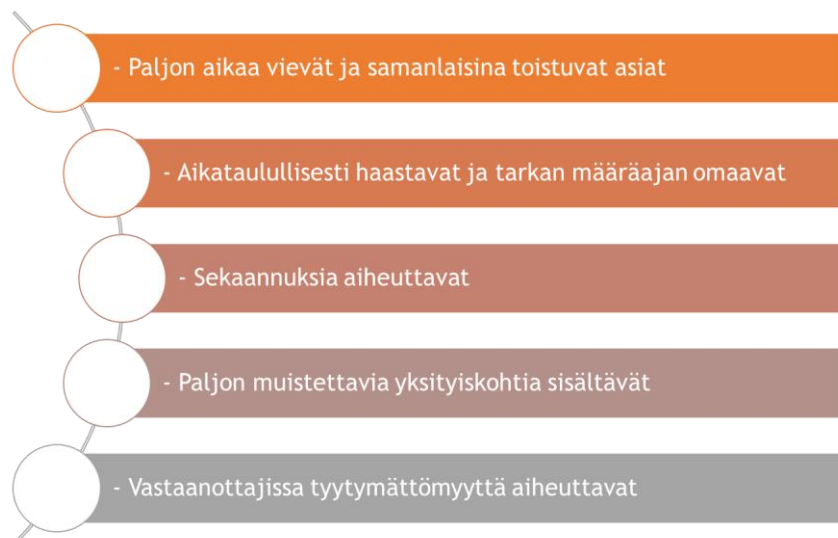
miltei kuka tahansa voisi suorittaa prosessin kuvauksen avulla. Kuvaus ei kuitenkaan saa olla liian yksityiskohtainen, koska muuten sitä ei välttämättä haluta hyödyntää tai prosessin suorittaminen kuvauksen avulla vie liikaa aikaa. Kuviossa 17 esitetään tyypillisen prosessikuvauksen vaiheet. (Juholin 2013, 160-162; Korhonen & Rajala 2011, 57-60.)



Kuvio 17: Tyypillinen prosessikuvaus (mukaillen Juholin 2013, 419; Korhonen & Rajala 2011, 59)

2.6.3 Prosessoitaviksi sopivat asiat

Viestinnän tehtävät ja toimenpiteet, jotka toistuvat usein samanlaisina sopivat hyvin prosessoitaviksi alueiksi. Prosessien avulla säästetään aikaa ja tehostetaan toimintaa erityisesti niissä tapauksissa, joissa toimenpide toistuu usein. Määriteltyyn ajanjaksoon linkittyvät tehtävät soveltuvat myös erityisen hyvin prosessoitavaksi. Prosessin avulla muistetaan toimenpiteiden vaiheet ja voidaan määritellä minä hetkenä tiettyjen osioiden tulee olla valmiita. Näin ollen voidaan välttää kiire ja stressi, jotka saattaisivat tulla, kun esimerkiksi lehti pitäisi saada painoon kiire aikataululla määriteltynä ajankohtana. Kuviossa 18 havainnollistetaan hyvin prosessoitaviksi sopivia viestinnän asioita. (Juholin 2013, 160-161; Korhonen & Rajala 2011, 68-75.)

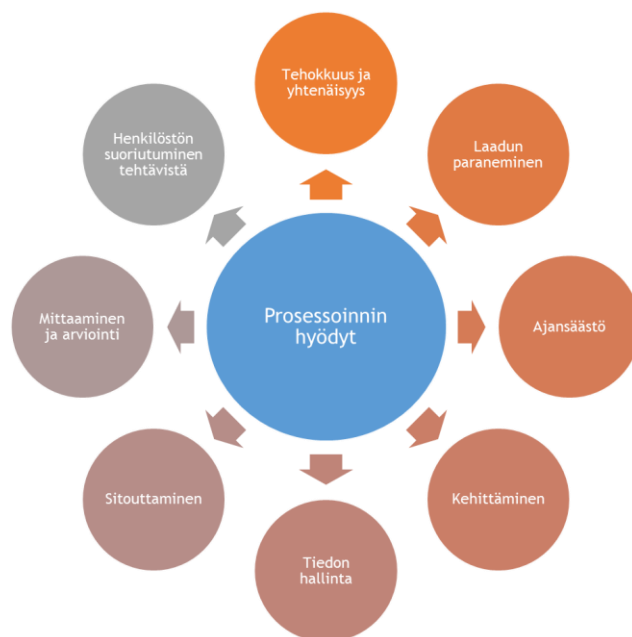


Kuvio 18: Hyvin prosessoitaviksi sopivia viestinnän tehtäviä ja toimenpiteitä (mukaillen Juholin 2013, 160-161; Korhonen & Rajala 2011, 75)

Viestinnän prosessoitavat toimenpiteet voi valita analyysin tai omien tuntemusten pohjalta. Prosessoinnin voi aloittaa kuitenkin toistuvista toimenpiteistä, jotka usein vievät aikaa. Prosessoinnin idea on tehostaa viestintää ja parantaa sen laatua. Ennen prosessoinnin tekoa on ymmärrettävä ketkä organisaatiossa viestivät. Viestintähenkilöitä on usein organisaation viestintäyksikön lisäksi ympäri organisaatiota. Organisaatiossa on usein myös piiloviestijöitä. Piiloviestijät viestivät usein ilman virallisen viestintäyksikön koordinaatiota. He viestivät asioita esimiehen, oman tai tiiminsä toiveiden mukaisesti. (Korhonen & Rajala 2011, 75-77.)

2.6.4 Prosessoinnin hyödyt

Viestinnän prosessointi on tärkeää mm. suurille yrityksille, joilla on useita sidosryhmiä ja viestinnän laatu ja taso halutaan pitää samana. Yhdenmukaisuus voidaan saavuttaa määrittelyllä ja dokumentoimalla yrityksen tärkeät viestinnän ydinprosessit. Prosessin määrittely auttaa tuottamaan tasalaatuista viestintää ja vähentää poikkeamia viestinnän laadussa. Viestinnän prosessien suurin hyöty organisaatiolle on se, että viestintäihmiset ja muu organisaatio sitoutetaan viestintään. Näin viestintä nousee tärkeään asemaan ja asenteet viestintää kohtaan muodostuvat entistä myönteisemmiksi. Viestinnän tärkeys myös korostuu ja sille varataan enemmän aikaa. Viestinnän prosesseja tehdessä on tärkeää osallistaa prosesseissa mukana olijat. Näin ollen prosesseista tulee todenmukaisia ja laadukkaita. Kuviossa 19 havainnollistetaan prosessoinnin hyötyjä. (Korhonen & Rajala 2011, 56-61.)



Kuvio 19: Prosessoinnin hyödyt (mukaillen Korhonen & Rajala 2011, 190; Pesonen 2007, 154-158)

Prosessien teossa kannattaa muistaa se, että niiden tulee palvella mahdollisimman hyvin organisaatiota, johon ne tulevat. Kaikille ei käy samanlaiset prosessikuvaukset, toisille sopii kaaviot ja toisille esimerkiksi kaaviot, joihin on yhdistetty tekstiosuus. Prosessien jatkuva päivittäminen on myös tärkeää, jotta tieto säilyy oikeana. Prosessikuvausten tulee olla sellaisessa paikassa, jonne kaikki organisaation edustajat pääsevät käsiksi. Organisaation uudet jäsenet tulisi perehdyttää prosessiajatteluun. (Korhonen & Rajala 2011, 60-64.)

3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tiedonkeruu ja arviointi suoritettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toimii hyvin selvityksen toteuttamisessa silloin, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Perusteena on, että tarvitaan kirjoittamatonta faktatietoa tai halutaan ymmärtää millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Vastaajan auttamiseksi kysymykset muotoillaan alkamaan sanoilla mitä, miten ja miksi. Näin ollen vastaajan on helpompi kuvailla ja selittää näkemyksiään ja ajatuksiaan. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät menetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Riippuen siitä millaista tietoa selvityksellä pyritään saamaan voi aineiston keräämisen keinona olla yksilö- tai ryhmähaastattelu. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 156-157) määrittelevät laadullisen tutkimuksen hieman eri tavalla. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on puolestaan moninainen ja se tulee huomioida tutkimuksessa. Todellisuutta ei voida jakaa mielivaltaisesti osiin ja tutkimuksessa tulisi pyrkiä tutkimaan kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin se on mahdollista. Tutkijan arvot vaikuttavat myös tutkittavan asian ymmärtämiseen. Objektivisuuden saavuttaminen on myös mahdotonta, koska tutkija eli tietäjä ja se, mitä tiedetään liittyvät aina toisiinsa. Tulokset ovat siis ehdollisia ja ne rajoittuvat määrättyyn aikaan ja paikkaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin tarkoitus löytää tai paljastaa tosiasioita kuin vahvistaa jo olemassa olevia väittämiä.

Vilka (2005, 97-98) yhtyy Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 156-157) käsitykseen, jonka mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan todellista elämää, jonka merkitysten maailma on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset puolestaan ilmenevät suhteina ja ne muodostavat merkityskokonaisuuksia. Kokonaisuudet ovat ihmisistä lähtöisin olevia ja ihmiseen päätyviä tapahtumia kuten toimintaa, ajatuksia ja päämäärien asettamisia. Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina kysymys: ”mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan?”.

Tutkimuksen tekijän tarvitsee tarkentaa, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Niiden välinen suhde on ongelmallinen, eikä niillä ole välttämättä yhteyttä. Käsitykset ilmaisevat tyypillisiä ja perinteellisiä tapoja ajatella, mutta kokemus on aina omakohmainen. On tärkeää olla tietoinen näistä haasteista, kun asetetaan tutkimusongelmaa ja tavoitteita. Vilka (2005, 97-98) vahvistaa myös Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 156-157) käsityksen, jonka mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on muodostuneiden tulkintojen avulla todentaa esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tekemistään kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Tavoittamattomissa olevat asiat ovat kuin arvoituksia ja tutkimuksen tavoite on ratkaista ne. (Vilka 2005, 97-98; Tuomi & Sarajärvi 2009, 68-70.)

Aineiston suuruus vaihtelee laadullisessa tutkimuksessa. Aineistona voi olla vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu. On myös mahdollista, että aineisto koostuu joukon yksilöhaastatteluista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten tämä ei myöskään määrää aineiston kokoa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Siitä ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä käyttäen. Ideana on aristoteelinen ajatus, jonka mukaan yksityisessä toistuu yleinen. Tapausta tutkittaessa tarkasti nähdään se mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu, kun tarkastellaan ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 176.)

Laadullisella tutkimuksella kerättyä aineistoa ei tarvitse analysoida toiminnallisissa opinnäytetöissä yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisissa töissä. Laadullinen tutkimus on joustava ja sitä tehtäessä ei ole selvää polkua, jota tulee noudattaa. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa voi esimerkiksi aina palata tutkimuksen alkuun jos tutkimus sitä vaatii. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-58; Hirsjärvi & Hurme 2011, 42; Kananen 2011, 43.)

3.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on käytetyin tapa kerätä laadullista tietoa Suomessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja toimii hyvin muun muassa silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostakin tietystä aiheesta tai tehdä konsultaatioita asiantuntijoille. Haastattelun teema-alueet ja aihepiirit ovat kaikille samat. Menetelmä ei vaadi kokeellisesti järjestettyä yhteistä kokemusta, vaan sen mukaan kaikkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä koituu sekä etuja että haittoja. Etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä, haittana on mm. haastattelun ajan vieminen. Haastatteluteemat suunnitellaan huolellisesti etukäteen, mutta niistä puuttuu loma-kehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka järjestys ja muoto. Näin ollen sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelut voidaan tehdä kasvotusten tai puhelimitse. (Vilka & Airaksinen 2003, 63; Hirsjärvi & Hurme 2011, 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-157 ja 199-200; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-75; Aaltola & Valli 2010a, 26.)

Teemahaastattelun erityisenä hyötynä on tutkittavien asioiden ja ilmiöiden luotaaminen syvältä haastateltavan kokemuspiiristä. Haastattelussa esitetään miksi-kysymyksiä ja löydetään vastauksia kysymyksiin, joita kyselytutkimuksella ei voida saada. Tutkija saa parhaimmillaan enemmän tietoa, kuin osaa kysyä. Löytääkseen aineistosta keskeiset seikat on tutkijan tehtävä oikeutta haastateltavien elämysmaailmalle. Tämän tekemiseksi tutkija tarvitsee teoreettista tietoa, luovuutta ja eläytymiskykyä. (Juholin 2013, 437.)

Tietoa voidaan kerätä myös haastatteleamalla asiantuntijoita eli konsultaationa. Haastatteluis-
ta saatua tietoa voidaan siten käyttää kuin lähdeaineistoa eli argumentoinnin ja päättelyn tukena. Se voi myös tuoda teoreettista syvyyttä opinnäytetyössä käytyyn keskusteluun. Toiminnallisen opinnäytetyön raporttiosuudessa tulee aina ilmoittaa konsultaatioaineistot. (Vilka & Airaksinen 2003, 57-58.)

3.2 Haastatteluaineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia. Tutkimuksen alussa tähdätään juuri tähän vaiheeseen. Analyysivaiheessa tutkijalle ilmenee vastaukset ongelmiin, jotka hän on asettanut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216.)

Laadullinen tallennettu aineisto kirjoitetaan usein puhtaaksi sanasta sanaan. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Litteroinnin voi tehdä koko kerätystä aineistosta tai esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Litteroiminen on yleisempää kuin pelkästään päätelmien tekeminen suoraan nauhoista. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, usein tämä suhteutetaankin tutkimuksessa tarvittavaan tietoon. Litterointi lisää laadullisen tutkimuksen validiteettia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217; Aaltola & Valli 2010a, 42; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 432-433.)

Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan usein teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Teemoittelu tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sen jälkeen niiden pelkistämistä. Tyypittely puolestaan merkitsee erilaisten tyyppikuvausten konstruoinnista aineistosta. Se tarkoittaa sitä, että aineistosta konstruoidaan yleisimpiä tyyppejä, jotka kuvaavat vastauksia laajemminkin. Aineiston voi järjestää litteroinnin jälkeen uudelleen teemoittain. Näin ollen jokaisen teeman alla on kunkin haastateltavan vastaukset. Järjestely ei ole aina helppoa, sillä keskustelu ei ole välttämättä edennyt loogisesti teemasta teemaan vaan kommentteja ja vastauksia johonkin kysymykseen voi löytyä eri puolilta haastattelua. Teemoittelussa teemojen mukaan järjestellyn aineiston perusteella pyritään nostamaan tutkimusongelmaa valaisevista teemoista esiin mielenkiintoisia sitaatteja. Järjestelyn jälkeen aineistoa on helppo analysoida teemoittain. Analyysin tarkoitus on tiivistää, järjestää ja jäsentää aineisto niin, että sen informaatioarvo kasvaa. Se tapahtuu niin, että aluksi otetaan yksi teema ja sen sisältä antoisimmalta vaikuttava vastaus ja sen jälkeen tarkastellaan mitä se sisältää. Tällä tavoin konstruointua kuvaa muokataan seuraavien haastattelujen avulla. Näin tehdään kunnes koko aineisto on käyty lävitse. Analyysiä tehdessä kannattaa tehdä muistiinpanoja. (Aaltola & Valli 2010a, 42-43; Aaltola & Valli 2010b, 189-191; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9-11.)

Tutkimus ei ole valmis kun tulokset on analysoitu. Tulokset pitäisi aina selittää ja tulkita. Eisiis riittä, että ne ilmoitetaan jakaumina ja korrelaatioina. Tulkinta merkitsee sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinnalla selkiytetään ja pohditaan aineiston analyysissä esille tulleita asioita. Tähän yhtyy myös Holopainen ja Pulkkinen (2013, 18-20.) Tutkija siis kirjoittaa omin sanoin omat tulkinnat siitä mitä aineistossa on. Tässä tilanteessa yhdistetään aineistoesimerkit ja tutkijan ajattelu. Johtopäätöksiä varten on tutkijan pohdittava, mikä on tulosten merkitys tutkimusalueella, mutta on myös pohdittava mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 224-225; Aaltola & Valli 2010b, 194.)

3.3 Validiteetti, reliabiliteetti ja etiikka

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arvioiminen tarkoittaa kerättyjen aineistojen ja niistä tehtävien tulkintojen sopivuuden arviointia. Validiteettia kutsutaan myös tutkimuksen pätevyudeksi. Validiutta arvioidaan yleensä eri näkökulmista, jolloin puhutaan ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja rakennevalidiudesta. Validiteettia vahvistavia asioita ovat muun muassa tulkintojen perustana olevien analyttisten kriteereiden avaaminen ja aineistokoosteiden tekeminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227; Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26-27.)

Opinnäytetyön arvioinnin laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota validiteettiin. Teemahaastatteluun valittiin sopivat haastattelukysymykset, joiden perusteella saataisiin mahdollisimman paljon arviointiin sopivaa tietoa. Aineistokoosteet puolestaan tehtiin huolellisesti. Aineisto teemoiteltiin teema-alueittain, tyypiteltiin, ja sen jälkeen analysoitiin. Analyysin tarkoituksena oli tiivistää, järjestää ja jäsentää aineisto niin, että sen informaatioarvo kasvoi.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerejä. Systemaattisessa analyysissä kerrotaan kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjanneet periaatteet. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että haastattelututkimuksessa kerrotaan paikoista ja olosuhteista, joissa aineistot kerättiin. Samoin tulee kertoa haastatteluun käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinat ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 104-141; Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26-27.)

Laadullisessa tutkimuksessa, joka tehtiin työn arvioimiseksi, huomioitiin reliabiliteetti. Analyysi tehtiin systemaattisesti. Laatujohtajan haastattelu litteroitiin, joten se myös vahvisti tulkinnan luotettavuutta. Opinnäytetyön luotettavuuteen kiinnitettiin myös huomiota kertoen työn etenemiskohdassa prosessin todellisesta kulusta vaiheittain.

Kehittämistoiminnan yhteydessä tulee huomioida eettiset näkökulmat, jotka vaikuttavat myös opinnäytetyön tekoon. Eettinen pohdinta on tärkeä osa opinnäytetyöprosessia ja kehittämistoiminnan yhteydessä syntyy usein erilaisia eettisiä kysymyksiä. Opinnäytetyötä tehtäessä tulee noudattaa alan ammattieettisiä säädöksiä ja hyvää tieteellistä käytäntöä. (Laurea Lohjan opinnäytetyön käytänteet 2012, 10.)

Työn tavoitteiden täytyy olla korkean moraalien mukaisia, työ täytyy tehdä tarkasti, rehellisesti ja huolellisesti ja työn tuloksen tulee olla käytäntöä hyödyttävää. Työtä tehdessä epärehellisyttä voi välttää välttämällä seuraavia asioita: toisten tekstien plagiointi, toisten kehittäjiä, toimijoiden ja tutkijoiden vähättely, omien tutkimusten plagiointi, tulosten yleistäminen ilman kritiikkiä, raportointi, joka on puutteellista tai harhaanjohtavaa ja määrärahojen väärinkäyttö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48-49.)

Tieteellistä käytäntöä loukkaavat käytännöt voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä käytännön loukkaaminen todetaan piittaamattomuutena, joka ilmenee törkeinä laiminlyönteinä ja holtittomuutena erityisesti tutkimuksen suorittamisessa. Toiseen ryhmään kuuluu vilppi, joka tarkoittaa tahallista harhauttamista. (Laurea Lohjan opinnäytetyön käytänteet 2012, 10.)

Kehittämistyön eettisiin näkökulmiin voi paneutua seuraavien asioiden avulla:

- selvittämällä oikeudelliset kysymykset ja sopimusten luonteet kuten vastuut, velvollisuudet, oikeudet ja työn tulosten omistusoikeudet
- perehtymällä kohdeorganisaation eettisiin sääntöihin ja käytänteisiin
- olemalla tarkka, huolellinen ja rehellinen
- varmistamalla arviointi- ja tiedonhankintamenetelmien eettisyydet
- varmistamalla tiedon luottamuksellisuuden säilyminen
- esittämällä tulokset totuudenmukaisina
- merkitsemällä aina lähdeviitteet, lainatessa toisen tekstiä tai ajatuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48-49.)

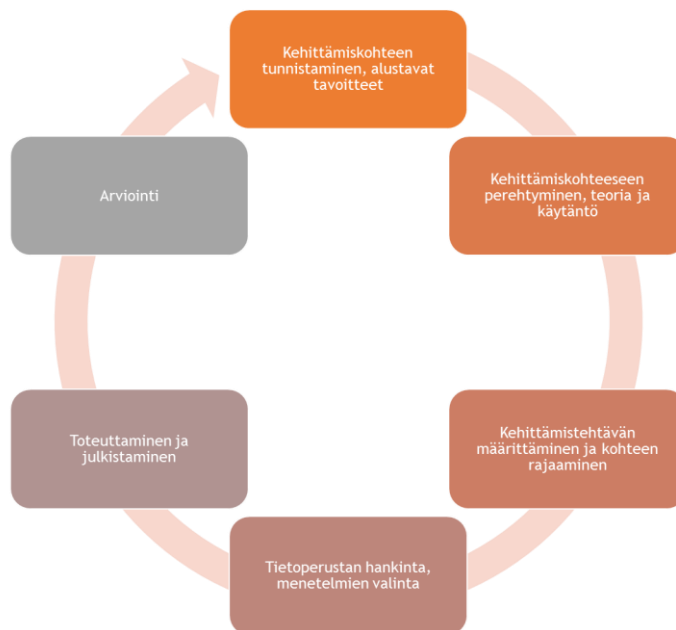
Opiskelijan vastuulla on, että hänellä on opinnäytetyön tekemiseen vaadittavat tutkimus- ym. luvat. Hän vastaa myös siitä, että prosessi on lupien mukainen. Opinnäytetyön tekijää kehoitetaan hakemaan lausunto Laurean eettiseltä toimikunnalta tutkimusluvan hankkimisen liitteeksi, mikäli oletetaan, että tutkimuksen toteuttaminen voi aiheuttaa tutkittaville haittaa. Haittoja ovat psyykkiset, fyysiset ja oikeusturvaan liittyvät haitat. (Laurea Lohjan opinnäytetyön käytänteet 2012, 10-11.)

Työn teossa noudatettiin viestinnän alan ammattieettisiä säädöksiä ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Kyseisessä opinnäytetyössä ei ollut erillistä salassapitovelvollisuutta.

4 Kehittämistehtävän kuvaus

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 20-21) kertovat kehittämistyön vaiheiden olevan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin eteneminen ja lopputuotokset. Tutkimuksellinen kehittäminen alkaa ideoinnista ja päättyy ratkaisuun, joka toteutetaan ja

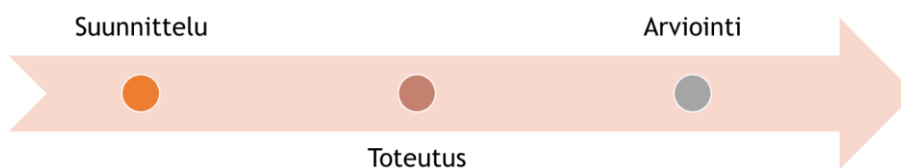
arvioidaan. Kehittämisen tavoitteiden saavuttamista tukevat olemassa oleva teoria ja menetelmät. On tärkeää, että ongelmat huomataan ja pystytään ratkaisemaan. Tutkimuksellisen kehittämisen tulisi edetä järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Teorian soveltaminen käytäntöön on myös tärkeää, ja sen tulisi näkyä kehittämistyössä. Kuviossa 20 havainnollistetaan kehittämistyön prosessi.



Kuvio 20: Kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24)

Opinnäytetyön kehittämistehtävä oli kehittää Omnian työyhteisöviestintää ja tehdä sille toimipidesuunnitelma. Lisäksi työssä prosessoitiin kaksi asiaa, jotka ovat strategiatiedottaminen ja kokouskäytänteet. Työ rakennettiin teoreettiseen tiedon sekä viestintäpäällikön haastattelujen perusteella. Lisäksi työssä hyödynnettiin Omnian viestinnän materiaaleja ja pohdittiin tuotosten toimivuutta. Opinnäytetyön kehittämisprosessi perustui kehittämisen teoriaan (kuvio 20; kuvio 21). Työ suunniteltiin, toteutettiin ja arviointiin. Työn tekijä vastasi työstä itse ja teki työn sovituksessa ajassa. Opinnäytetyön työstäminen alkoi keväällä 2013 ja päättyi toukokuussa 2014.

Kehittämistyö voidaan esittää yksinkertaisena muutostyön prosessina, johon kuuluvat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Suunnitteluun kuuluvat kehittämistyön haasteiden todentaminen, niiden tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä miten niihin päästään. Toteutusvaiheessa suunnitelma toteutetaan. Työn toteuttamisen jälkeen puolestaan arvioidaan miten työssä on onnistuttu. Kuviossa 21 havainnollistetaan muutostyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18-19.)



Kuvio 21: Muutostyön prosessi (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 23)

4.1 Tuotokset

Opinnäytetyön tuotos on työyhteisöviestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma (liite 1). Toimenpidesuunnitelma sisältää tavoitteet, kanavat, toimenpiteet, aikataulut ja vastuhenkilöt eri kehittämistehtäville. Toimenpidesuunnitelman avulla kehitetään Omnian työyhteisöviestintää.

Lisäksi tuotoksina toimivat kaksi eri prosessikuvausta, jotka tehtiin Omnian kokouskäytänteistä ja strategiatiedottamisesta (liite 2; liite 3). Kokouskäytänteiden prosessointi toimii myös ohjeena henkilöstölle. Prosessikuvaus ohjaa suunniteltuihin ja tehokkaisiin kokouksiin. Prosessin tavoite on parantaa kokousten käytänteitä ja säästää aikaa ja rahaa. Kokouskäytänteet ovat tärkeässä asemassa nykyaikana, jolloin ajatellaan, että aika on rahaa.

Strategiatiedottamisen prosessikuvaus ohjaa strategiatiedottamisen toteuttamista Omniassa. Sen tavoitteena on tehdä strategia tutuksi koko henkilöstölle niin, että se ohjaa henkilöstön toimintaa. Strategiatiedottamisen tehostuminen vaikuttaa koko Omnian henkilöstöön ja strategian läpiviemiseen. Tuotoksia käsitellään Omnian viestintäyksikön kokouksissa ja ne laiteetaan intranettiin.

4.2 Arviointi

Arvioinnin tueksi toteutettiin teemahaastattelu Omnian laatujohtajalle ja viestintäpäällikölle. Työhön valittiin laadullinen tutkimus, koska työn arvioimiseksi ei tarvita määrällisen tutkimuksen tuottamaa tulosta vaan tarkoituksena on kerätä tietoa ja arvioida työtä teemahaastattelujen perusteella. Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto ja se soveltuu hyvin tiedonkeruuseen ja keskeisten teemojen ja aiheiden tutkimiseen (Vilka 2005, 100-101). Teemahaastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa ja saada selville haasteltavien arvio opinnäytetyön onnistumisesta.

5 Toteutussuunnitelma ja aikataulu

5.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, joka toimii myös työn toimeksiantajana. Omnia on monialainen ja kehittyvä ammatillinen koulutuskuntayhtymä, joka toimii kahdeksassa toimipisteessä. Jäsenkuntia ovat Espoo, Kirkkonummi ja Kauniainen. Omniassa opiskelee vuositasolla 10 000 opiskelijaa. Henkilöstöä Omniassa on yli 700, heistä 63 % työskentelee opetustehtävissä. Omnia koostuu neljästä yksiköstä: ammattiopisto, aikuisopisto, oppisopimustoimisto ja nuorten työpajat. Omnia järjestää koulutusta kulttuuri-, luonnontieteiden-, matkailu-, ravitsemis-, talous-, sosiaali-, terveys-, liikunta-, tekniikan-, liikenteen-, yhteiskuntatieteiden-, liiketalouden- ja hallinnon aloilla. (Omnia vuosikertomus 2013; Omnia 2014a.)

Omnia ammattiopisto on toisen asteen oppilaitos, joka on Omnia suurin tulosyksikkö. Opistossa opiskelee vuosittain 5010 nuorta. Ammattiopistossa on tarjolla 19 eri perustutkintoa ja 36 koulutusohjelmaa. Opiskelijat ovat pääsääntöisesti Espoon ja lähikuntien peruskouluista ja lukioista tulleita nuoria. (Omnia vuosikertomus 2013.)

Omnia aikuisopistossa opiskelee vuosittain noin 4 000 opiskelijaa. Aikuisopistossa tarjotaan perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Tutkinnot ovat näyttötutkintoja. Lisäksi aikuisopisto tarjoaa jatko- ja täydennyskoulutusta, johon kuuluvat erilaiset passit ja kortit, joita tarvitaan työelämässä, kuten hygienia-, anniskelupassi tai tulityö- ja tietoturvakortti. (Omnia 2014b.)

Omnia Oppisopimustoimistossa koulutus perustuu opiskelijan ja työnantajan väliseen määräaikaiseen työsuhteeseen ja henkilökohtaiseen opiskelu-/henkilökohtaistamissuunnitelmaan. Työssäoppimista on 80 %, jota täydennetään tietopuolisilla opinnoilla oppilaitoksessa 20 %. Oppisopimustoimiston kautta on mahdollista suorittaa eri alojen perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. (Omnia 2014c.)

Omnia nuorten työpajat tarjoavat koulutusta nuorille, jotka ovat mm. työttöminä tai vailla opiskelupaikkaa. Työpajoilla on 11 ammatillista pajaa 17-24-vuotiaille ja starttipaja 15-16-vuotiaille. Työpajojen lisäksi pajat tarjoavat etsivän nuorisotyön palveluita. Pajajakson kesto on 1-6 kuukautta. (Omnia 2014d.)

Työ toteutettiin yhtymähallinnon viestinnässä, joka sijaitsee Espoon keskuksessa. Toteuttamisen tukena toimivat viestintäpäällikkö, laatujohtaja ja graafinen suunnittelija. Viestintäyksikön kokemus ja erilaiset näkemykset auttoivat työn teossa. Ympäristössä oli hyvät edellytyk-

set työn tekemiselle ja tietojen saaminen työtä varten onnistui hyvin. Omnian viestintäyksikkö hoitaa ulkoista ja sisäistä viestintää, vastaa visuaalisesta ilmeestä ja tuottaa tapahtuma- ja messutuotantoja (Omnia 2014e).

5.2 Vastuut, sidosryhmät ja tuotosten käyttäjät

Opinnäytetyön tekijä oli yksin vastuussa työstä. Työn valmistumisen jälkeen vastuu työn kehittämistoimenpiteiden teosta ja prosessikuvausten päivittämisestä siirtyi Omnian viestintäyksikölle. Sisäisiä sidosryhmiä ovat johtajat ja henkilöstö (Juutinen & Steiner 2010, 82-83).

Toimenpidesuunnitelmaa käyttävät kaikki toimenpidesuunnitelmassa vastuutetut henkilöt, he ovat henkilöstön jäseniä ja johtoa. Kokouskäytänneprosessia käyttävät johto ja henkilöstön jäsenet. Strategiatiedottamisen prosessikuvausta käyttävät johto, johtoryhmät ja viestintäyksikkö.

5.3 Hankkeen eteneminen ja aikataulu

Opinnäytetyön teko aloitettiin huhtikuussa 2013 tutustumalla alan kirjallisuuteen ja opinnäytetöihin. Tarkoituksena oli hankkia teoreettista tietoa ja näkemystä työn toteuttamista varten. Tiedon hankkimisen jälkeen kirjoitettiin teoriaa viestinnästä ja aloitettiin alustavan suunnitelman laatiminen. Tämän jälkeen tutustuttiin erilaisiin Omnian viestinnän asiakirjoihin, jotka löytyivät Omnian intranetistä (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian intranet 2013). Seuraavaksi harjoiteltiin Microsoftin Visio-ohjelman käyttöä ja tehtiin sen perusteella ensiversioita prosessikuvauksista, ja pohdittiin niiden toimivuutta. Ohjelman käytön jälkeen kuitenkin selvisi, että ohjelma ei ole paras mahdollinen käytettävyydeltään ja niin ollen siirryttiin käyttämään PowerPoint-ohjelmaa prosessikuvausten teossa.

Prosessikuvausten tekoa varten selvitettiin graafiselta suunnittelijalta työn visuaalisen ilmeen vaatimukset. (V. Lyyra, henkilökohtainen tiedonanto 21.5.2013). Visuaalisen ilmeen vaatimukset perustuvat yrityksen graafiseen ohjeeseen. Graafinen ohjeistus sisältää muun muassa yrityksessä käytettävät fontit, logot ja värit. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian graafinen ohjeisto 2012.) Prosessikuvausten ensiversioiden teon aikana käytiin muutamia keskusteluja työstä viestintäyksikön jäsenten kanssa. Tietoa oli kertynyt tässä vaiheessa jo todella paljon. Kesällä pidettiin kesätauko ja sen jälkeen jatkettiin aiheen pohdintaa.

Loppukesästä 2013 kirjoitettiin lisää teoriaa. Työn tuotosten tekeminen jäi työn tekijän ulkomaille muuton vuoksi puoleksi vuodeksi pohdintaan. Tänä aikana kirjoitettiin kuitenkin lisää viestinnän teoriaa ja tehtiin alustavaa suunnitelmaa. Helmikuussa 2014 palautettiin alustava suunnitelma ja jatkettiin ohjaajan luvalla työn tekoa. Maaliskuussa aloitettiin tekemään toi-

menpidesuunnitelmaa työyhteisöviestinnän kehittämiskohteista. Se valmistui huhtikuussa. Sen lisäksi huhtikuussa prosessoitiin kaksi osa-aluetta, jotka ovat strategiatiedottaminen ja kokouskäytänteet. Näitä toimenpiteitä varten tietoa kerättiin mm. haastatteleamalla viestintäpäällikköä. (K. Mäkelä, viestintäpäällikön haastattelut 19.3., 25.3., 4.4., 11.4. ja 15.4.) Toimenpidesuunnitelman ja prosessikuvausten teko pohjautui laajalti myös alan teoreettiseen tietoon. Prosessikuvausten teossa hyödynnettiin myös Omnian aikaisempia prosessikuvauksia (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian verkkoasema 2014). Strategiatiedottamisen prosessikuvausta tehdessä tutustuttiin myös Omnian strategiaan (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian strategia 2013-2016). Tietoa oli kerääntynyt valtavasti teorian ja organisaation puolesta kevästä 2013 saakka.

Tiedonkeruuta varten haastateltiin Omnian viestintäpäällikköä seuraavasti:

- 19.3. teema: Omnian strategia ja viestintä osana strategiaa
- 25.3. teema: vuosisuunnitelma ja toimenpidesuunnitelma
- 4.4. teema: työyhteisöviestinnän kehittämiskohteet
- 11.4. teema: strategia ja prosessikuvaukset
- 15.4. teema: tuotosten kommentointi ja mahdolliset lisäehdotukset

Tuotosten valmistuttua 15.4. lähetettiin vielä sähköposti Omnian laatujohtajalle prosessikuvauksista. Viestissä pyydettiin häntä kommentoimaan tuotoksia. Hän kommentoi työtä ja ehdotti tapaamisaikaa. (K. Nopanen, sähköpostikeskustelut 15.4. ja 16.4.) Tapasin laatujohtajan 22.4. Kokouksessa käytiin lävitse strategiatiedottamisen ja kokouskäytänteiden prosessikuvaukset ja kehitettiin niitä. (K. Nopanen, henkilökohtainen tiedonanto 22.4.2014.) Tämän keskustelun myötä tehtiin muutamia muutoksia työhön. Työ lähetettiin vielä tarkistukseen laatujohtajalle. Laatujohtaja vastasi sähköpostitse työn oikeellisuudesta ja kehui tuotoksia. (K. Nopanen, sähköpostikeskustelu 22.4.2014.) Seuraavana päivänä työn tekijä keskusteli vielä Omnian graafisen suunnittelijan kanssa ja tarkisti tuotosten talotyylin ja visuaalisen oikeellisuuden. Graafinen suunnittelija totesi, että tuotokset on tehty graafisen ohjeiston (2012) mukaisesti. (V. Lyyra, henkilökohtainen tiedonanto 23.4.2014.) Tuotoksissa huomioitiin mm. graafisen ohjeiston mukaiset Omnian värikoodit ja fontit (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian graafinen ohjeisto 2012).

Huhtikuun loppupuolella palautin opinnäytetyön suunnitelman ja osallistuin suunnitelmaseminaariin, jonka suoritin hyväksytysti. Toukokuun alussa osallistuin kuuntelijana julkaisuseminariin.

Teemahaastattelukysymykset (liite 4) laadittiin arviointia varten. Haastattelukysymysten laadintaan käytettiin teorian pohjalta valittavia teemoja, joiden avulla saatiin mahdollisimman paljon tietoa työn arviointia varten. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Laatujohtajaa

haastateltiin 9.5. klo 14.00–14.30. Viestintäpäällikköä puolestaan haastateltiin 12.5. klo 10.00–10.30. Haastattelut suoritettiin Omnian Espoon kampuksella. Laatujohtajan haastattelu litteroitiin sunnuntaina 11.5. Viestintäpäällikkö ei antanut suostumusta haastattelun äänittämiseen, joten haastattelun aikana kirjoitettiin muistiinpanot keskustelusta. Aineiston analysointitavaksi valittiin teemoittelu, joka on hyvä analysointitapa, kun aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Aineisto analysoitiin ja tulkittiin toukokuussa. Tämän jälkeen työn tekijä arvioi myös omaa ammatillista kasvuaan.

5.4 Resurssit, riskit ja luvat

Henkilöstöresursseja on käytetty työhön työn tekijän ajan lisäksi lähinnä viestintäpäälliköltä. Sen lisäksi on haastateltu laatujohtajaa, joten myös hänen työaika on kulunut. Graafisen suunnittelijan aikaa kului myös jonkin verran visuaalisen ilmeen konsultoinnin myötä. Työstä ei ole koitunut kustannuksia, joten rahoitus ei ole ollut tarpeen. Hankkeen riskeinä on nähty toimenpidesuunnitelman ja prosessikuvausten käyttämättömyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehdyt työt eivät tulisi käyttöön ja jalkautuisi. Työstä on sovittu toimeksiantajan kanssa, eikä työtä varten ole tarvinnut pyytää lupia.

5.5 Dokumentointi, tiedottaminen ja laadunhallinta

Työyhteisöviestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma on dokumentoitu Word-muotoon. Prosessikuvaukset on puolestaan dokumentoitu PowerPoint-muotoon. Ne on tallennettu viestinnän materiaalit -kansioon.

Työyhteisöviestinnän toimenpidesuunnitelmasta on päätetty tiedottaa viestintäyksikön jäseniä ja muita vastuullisia. Kokouskäytänneprosessikuvaus tullaan laittamaan intranettiin kaikkien saataville. Viikkotiedotteeseen tullaan laittamaan myös maininta valmistuneesta prosessikuvauksesta. Strategiatiedottamisen prosessikuvauksesta on päätetty tiedottaa johtoa, esimiehiä ja koko viestintäyksikköä.

Työnlaatu varmistettiin prosessikuvausten osalta konsultoimalla Omnian laatujohtajaa. Työyhteisöviestinnän toimenpidesuunnitelman osalta laatu varmistettiin haastattelemalla Omnian viestintäpäällikköä. Tuotosten visuaalisten seikkojen laatu varmistettiin näyttämällä tuotoksia ja keskustelemalla Omnian graafisen suunnittelijan kanssa. Kaikki edellä mainitut asiantuntijat ovat työskennelleet pitkään kukin oman alansa tehtävissä ja heillä kaikilla on laaja-alaiset tiedot.

6 Opinnäytetyön ja oman ammatillisen kasvun arviointi

Kehittämistyön viimeinen vaihe on työn arviointi. Työtä arvioidaan myös sen aikaisemmissa vaiheissa, jolloin arvioinnin tehtävänä on suunnata kehittämistyötä ja olla palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Kehittämistehtävän onnistumista arvioidaan loppuarviointilla. Arvioinnissa kerätään tietoa suunnitelmallisesti ja analysoidaan sitä. Kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä arvioidaan vertailemalla saatuja tuloksia määritettyihin kriteereihin. Työn tavoitteet ja panokset sekä prosessi ja aikaansaannokset tulee tunnistaa ja kuvata tarkkaan, jotta arviointi on pätevä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 47; Virtanen 2007, 142.)

Tyypillisesti arvioidaan kehittämistyön panoksia, muutosprosessia, lopputuotoksia ja niiden välisiä suhteita. Arvioinnin kohteina toimivat usein kehittämistyön suunnittelu, tavoitteiden selkeys ja niiden saavuttaminen, käytetyt menetelmät, toiminnan johdonmukaisuus, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Lopputuotoksen arvioinnissa voidaan käyttää kriteereinä esimerkiksi lopputuotoksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Haastattelut, havainnoinnit, kyselyt ja dokumenttianalysit sopivat hyvin arviointitavoiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 47-48.)

Hyviä kysymyksiä arviointiin ovat muun muassa seuraavat:

- kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet ja asetettu kehittämistehtävä saavutettiin?
- johtuvatko muutokset tehdystä kehittämistyöstä?
- mitkä kehittämistyöhön liittyvistä toiminnoista vaikuttivat eniten tavoitteiden saavuttamiseen?
- saavutettiinkö kehittämistyössä tavoitteetärkevin kustannuksin?
- ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi? (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48.)

Opinnäytetyön onnistumista arvioivat Omnian laatujohtaja ja viestintäpäällikkö. Heille toteutettiin yksilöhaastattelut. Haastattelujen jälkeen toinen haastattelu litteroitiin. Toisen haastattelun äänittämiseen ei ollut lupaa. Litteroinnin jälkeen aineisto teemoiteltiin teemojen mukaisesti. Se jälkeen aineistoa analysoitiin ja tulkittiin.

Tulkinnat ja johtopäätökset analysoinnista ovat seuraavia:

Teema 1: Työn rakenne

Työ oli selkeä, looginen ja se oli tehty ajatellen Omnian viestintää. Se oli visuaalisesti onnistunut ja toteutettu tyylikkäästi ja selkeästi. Työ oli helposti ymmärrettävä ja sen ymmärtää myös henkilö, jolle viestinnän asiat eivät ole tuttuja. Teksti oli selkosuomea eikä virheitä ollut.

Teema 2: Työn hyödyllisyys organisaatiolle:

Tuotokset ovat tuotavissa arkeen välittömästi ja niiden hyödyntäminen aloitetaan heti. Viestinnän toimenpidesuunnitelma tuodaan vuosisuunnitteluun mukaan. Kokouskäytänteiden prosessikuvaus jaetaan jatkossa perehdytystilaisuudessa uudelle henkilöstölle. Jatkotoimenpiteinä nousivat esiin kokouskäytänneohjeen teko.

Teema 3: Toteutumisen eteneminen:

Prosessi eteni hyvin, nopeasti ja suunnitelmallisesti. Prosessi ja tuotokset onnistuivat hyvin ja suunnitelman mukaisesti.

Oman oppimisen arvioinnin motiivit ovat moninaisia, mutta ne liittyvät ennen kaikkea oppimiseen. Oma oppimista, jota kutsutaan myös itsearvioinniksi voi tehdä yksilön, työyhteisön tai koko organisaation tasolla. Yksilön tasolla tehtävän arvioinnin toteuttamisen motiivit ovat usein oman työn kehittäminen ja oman työsuorituksen kriittinen arviointi. Hyötyinä tästä ovat parempi ymmärrys oman työn tavoitteista ja tuloksista ja parempi valmius kehittää omia työtapoja. Arviointi onnistuu vain, jos osataan tarkastella omaa toimintaa kriittisesti ja sanoa omat puutteet ääneen. (Virtanen 2007, 177-197.)

Työn tekeminen oli mielekästä lopullisen aiheen valinnan vuoksi. Haasteiksi muodostuivat aiheen vaihto ja ulkomaille muuton vuoksi työn tekoon käytettävän ajan väheneminen. Työn tietoperustan kirjoittamista hankaloitti hieman se, että viestinnän prosessoinnista on kirjoitettu vain yksi kirja. Näin ollen lähdemateriaalin hankkiminen oli osittain haasteellista. Kohdeorganisaation tuki oli työn onnistumisen kannalta merkittävä. Koin saavani paljon tukea ja kehittäminen tapahtui aidosti yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Työn onnistumisia olivat tuotosten selkeys, hyödynnettävyys ja visuaalisuus sekä omien että kohdeorganisaation tavoitteiden saavuttaminen. Mielestäni työ on onnistunut ja sen sisältö on kattava. Opinnäytetyötä tehdessäni olen tutustunut valtavaan määrään lähdemateriaalia. Koen, että lähdemateriaaliin perehtyminen on hyödyttänyt minua myös omassa työssäni Omnian viestinnässä.

Lähteet

Kirjat

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alasilta, A. 2009. Blogi tulee töihin. Loppi: Infor Oy.
- Argenti, P. 2013. Corporate Communication. New York: McGraw-Hill.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. 2004. Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations. New Jersey, United States of America: Financial Times Prentice Hall.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Isohookana, H. 2011. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009a. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare. Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: Management Institute of Finland.
- Juutinen, S. & Steiner, M. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2011. Rafting Through the Thesis Process. Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences.
- Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.
- Karvonen, E., Kortelainen, T. & Saarti, J. 2014. Julkaise tai tuhoudu. Johdatus tieteelliseen viestintään. Tampere: Vastapaino.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi, koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

- Korteso, K. 2010. Sano se someksi. Helsinki: Infor.
- Korteso, K. 2012. Tekstiä ruudulla. Opas tehokkaaseen verkkokirjoittamiseen. Hämeenlinna: Management Institute of Finland.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Publishing.
- Leino, A. 2010. Dialogin aika. Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Helsinki: Infor.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: SanomaPro.
- Paasolainen, S. 2012. Päätöksenteko yhdistyksessä. Kerava: ProTaito.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnitelmat, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Tarkoma, E. & Vuorijärvi, A. 2010. Ammattisuomen käsikirja. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tarukannel, T. 2008. Puheenjohtajan ABC. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustanneosakeyhtiö Tammi.
- Van Riel, C. & Fombrun, C. 2008. Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York: Routledge.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Artikkelit

- Iyer, S. & Israel, D. 2012. Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement. South Asian Journal of Management, Vol. 19 Issue 1, p. 51-81. 31 p.
- Nielsen, K. 2013. Building the Bridge from Communications to Business Strategy. Forbes.com, p. 11-11. 1 p.

Thomas, G., Zolin, R. & Hartman, J. 2009. The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. Journal of Business Communication, Vol. 46 Issue 3, p. 287-310. 24 p. 4 Diagrams, 2 Charts.

Internet-lähteet

Omnia. 2014a. Viitattu 10.4.2014.

<https://www.omnia.fi/web/omnia/tietoa-omniaista>

Omnia. 2014b. Viitattu 10.4.2014.

<https://www.omnia.fi/web/aikuisopisto>

Omnia. 2014c. Viitattu 10.4.2014.

<https://www.omnia.fi/web/oppisopimus/tietoa-oppisopimuksesta>

Omnia. 2014d. Viitattu 10.4.2014.

<https://www.omnia.fi/web/tyopajat>

Omnia. 2014e. Viitattu 10.4.2014.

<https://www.omnia.fi/web/omnia/viestinta>

Muut lähteet

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian graafinen ohjeisto. 2012.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian intranet. 2013.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian strategia. 2013-2016.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian verkkoasema. 2014.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian vuosikertomus. 2013.

Laurea Lohjan opinnäytetyön käytänteet. 2012.

Lyyra, V. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto. 21.5.2013 ja 23.4.2014. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Espoo.

Mäkelä, K. 2014. Viestintäpäällikön haastattelut. 19.3.2014, 25.3.2014, 4.4.2014, 11.4.2014 ja 15.4.2014 Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Espoo.

Nopanen, K. 2014. Sähköpostikeskustelut 15.4.2014 ja 16.4.2014 ja henkilökohtainen tiedonanto 22.4.2014. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Työntekijät ottavat vastuun viestijöinä (mukaillen Juholin 2013, 194; Korhonen & Rajala 2011, 20).....	11
Kuvio 2: Esimiehet ottavat vastuun viestijöinä (mukaillen Juholin 2013, 202-204; Korhonen & Rajala 2011, 23).....	12
Kuvio 3: Asiantuntijan viestintäosaamisen eri osa-alueet (mukaillen Juholin 2010, 147) ..	14
Kuvio 4: Viestintäyksikkö tuo viestinnän osaksi liiketoimintaa (mukaillen Juholin 2013, 194-197; Korhonen & Rajala 2011, 25)	15
Kuvio 5: Viestinnän osa-alueet organisaatiossa (mukaillen Juholin 2013, 95; Korhonen & Rajala 2011, 26-28)	16
Kuvio 6: Viestinnän suunnittelu (mukaillen Korhonen & Rajala 2011, 29).....	17
Kuvio 7: Viestinnän toimenpidesuunnitelman esimerkki (mukaillen Juholin 2013, 151)	18
Kuvio 8: Operatiivinen suunnittelu (mukaillen Juholin 2009a, 109)	19
Kuvio 9: Viestintästrategian tai strategisen viestintäsuunnitelman rakennemalli (mukaillen Juholin 2013, 139-140).....	20
Kuvio 10: Viestintäyksikkö vastaa viestintästrategiasta (mukaillen Juholin 2013, 128-129; Korhonen & Rajala 2011, 28)	22
Kuvio 11: Työyhteisöviestintä liittää yrityksen eri henkilöt, tasot, osastot ja prosessit yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi (mukaillen Isohookana 2011, 221)	23
Kuvio 12: Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Juholin 2013, 179)	26
Kuvio 13: Kanavat (mukaillen Juholin 2013, 222-226; Korhonen & Rajala 2011, 83-84)	27
Kuvio 14: Päivittäisviestinnän sisällöt (mukaillen Juholin 2009a, 112).....	30
Kuvio 15: Viestinnän prosessoinnin kulmakivet (mukaillen Korhonen & Rajala 2011, 64) ..	34
Kuvio 16: Prosessin määritelmä (mukaillen Pesonen 2007, 129-130; Korhonen & Rajala 2011, 55)	35
Kuvio 17: Tyypillinen prosessikuvaus (mukaillen Juholin 2013, 419; Korhonen & Rajala 2011, 59)	36
Kuvio 18: Hyvin prosessoitaviksi sopivia viestinnän tehtäviä ja toimenpiteitä (mukaillen Juholin 2013, 160-161; Korhonen & Rajala 2011, 75)	37
Kuvio 19: Prosessoinnin hyödyt (mukaillen Korhonen & Rajala 2011, 190; Pesonen 2007, 154-158).....	38
Kuvio 20: Kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24)	44
Kuvio 21: Muutostyön prosessi (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 23)	45

Liitteet

Liite 1. Työyhteisöviestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma	57
Liite 2. Omnian strategiatiedottamisen prosessikuvaus.....	59
Liite 3. Omnian kokouskäytänteiden prosessikuvaus	64
Liite 4. Teemahaastattelun runko	69

Liite 1. Työyhteisöviestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma



Työyhteisöviestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma 22.4.2014

Kehittämiskohde	Tavoite	Kanavat	Toimenpide/Sisältö	Aikataulu	Vastuu
Viikkotiedote	Ajantasaista tietoa henkilöstölle	Sähköposti Intranet	- Uutiskirjepohjan uudistaminen - Johtoryhmän blogin käyttöönotto, koulutus johdolle	- Uutiskirjepohjan suunnittelu ja tuotantovaihe 8/2014 - Pohjan julkaisu ja tiedottaminen uudesta pohjasta 9/2014 - Johtoryhmän vastuualueiden, asianteemojen ja aikataulujen jako blogia varten 8/2014 - Koulutus ja blogin aloitus 9/2014	Virve Lyyra Katja Mäkelä
Strategiatiedottaminen	Strategiatyön eteenpäin vieminen	Intranet Sähköposti Viikkotiedote	- Strategiatiedottamisen prosessointi - Erilaiset materiaalit: sähköinen ja printti - Monikanavaisuus: tiedottaminen intranetissä, viikkotiedotteessa ja sähköpostilla - Henkilöstöfoorumit	- Prosessointi 4/2014 - Laajemman materiaalin teko 8-9/2014 - Materiaali käytössä 10/2014 - Säännöllinen tiedottaminen - Henkilöstöfoorumit 2 kertaa vuodessa	Johto Johtoryhmät Esimiehet Viestintäyksikkö
Intranet	Sivujen uudistaminen käyttäjälähtöisiksi	Intranet	- Kysely intranetissä - Sisällön kehittäminen - Rakenteelliset muutokset nykyjärjestelmän puitteissa - Järjestelmän ominaisuuksien käyttöönottoja - Ylläpitäjien koulutus	- Kysely 8/2014 - Sisällön kehittäminen, rakenteelliset muutokset osiittain nykyisen intranetin rakenteen mukaisesti, samalla ominaisuuksien käyttöönottoja 10/2014-10/2015 - Ylläpitäjien koulutus 8-9/2015	Tiina Tuoriniemi Työryhmä(-t) Katja Mäkelä Henkilöstöpalvelut



Työyhteisöviestinnän kehittämiskohteiden toimenpidesuunnitelma 22.4.2014

Viestinnän ohjeet henkilöstölle: esim. käyntikorttien tilaaminen ja mainos- ja liikelahjakäytäntö	Tilaus- ja hakukäytännön selkeytys henkilöstölle	Intranet	- Tehdään liikelahjoista esite ja ohjeistus niiden tilaus- ja hakukäytännöstä - Laitetaan esite ja ohjeistus intranettiin	Esitteet ja ohjeistuksen teko 8/2014 Intranettiin 9/2014	Anne Kemppainen
Kokouskäytänteet	Pitää suunniteltuja tehokkaita kokouksia Ajankäytön tehostaminen	Intranet	- Kokouskäytänteiden prosessointi - Tehdään prosessoinnin avulla ohje henkilöstölle	Prosessointi 4/2014 Ohje 6/2014	Tiina Tuoriniemi
Viestintäyksikön toimenkuvat	Selkeyttää viestinnän vastuita ja toimintaa	Intranet	- Pidetään alkukeskustelut - Sovitaan toimenkuvat - Tiedotetaan henkilöstölle intranetin ja viikkotiedotteen kautta	Alkukeskustelut 3-4/2014 Yhteiskeskustelut 4/2014 Tiedottaminen 8/2014	Elina Oksanen- Ylikoski Viestintäyksikkö
Uuden henkilöstön perehdytysmateriaalit	Sitouttaa uusi henkilöstö Omniaan	Intranet Viikkotiedote	- Työstetään uudet laadukkaat perehdytysmateriaalit - Tiedotetaan perehdyttämismateriaaleista ja vastuista viikkotiedotteessa	Perehdytysmateriaalit 2-3/2015 Tiedottaminen 4/2015	Henkilöstöpalvelut Viestintäyksikkö

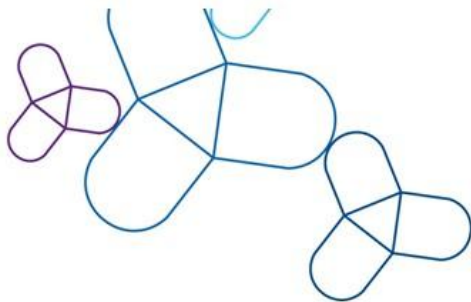
Liite 2. Omnian strategiatiedottamisen prosessikuvaus



Omnian strategiatiedottamisen prosessi työyhteisön sisällä

22.4.2014

Tiina Tuoriniemi



omnia 

Strategiatiedottamisen prosessi työyhteisön sisällä



1. Soveltamisalue

- Prosessia sovelletaan Omnian strategian tiedottamiseen. Prosessi kuvaa vain sisäistä tiedottamista, joten ulkoinen strategiatiedottaminen jää ulkopuolelle.
- Prosessi ohjaa strategiatiedottamisen toteuttamista.
- Prosessi käynnistyy, kun yhtymähallitus hyväksyy strategian, joka tehdään aina kunnallisvaalikausittain. Prosessi päättyy strategiakauden päättyttyä (2016), kunnes alkaa uusi kausi.
- Tehokkuutta arvioidaan strategiatiedon kasvamisella. Tätä varten voidaan toteuttaa esim. kysely henkilöstölle.

2. Asiakkaat

- Prosessin asiakkaita ovat työyhteisön jäsenet.

Strategiatiedottamisen prosessi työyhteisön sisällä



3. Tavoite

- Prosessin tavoite on tehdä strategia tutuksi henkilöstölle niin, että se ohjaa henkilöstön toimintaa.
- Kriittinen vaihe eli riski on tiedon jalkautumisen epäonnistuminen ja strategian liian vähäinen käsittely.
- Riski voidaan välttää asettamalla henkilöstölle strategian mukaiset selkeät tavoitteet kehityskeskustelussa.

4. Syötteenä ja tuotokset

- Syötteenä toimii vahvistettu strategia.
- Tuotoksia ovat: strategiamateriaalit esim. PowerPoint-esitys, video, arvo- ja strategiakirja, viikkotiedotetekstit, intranetin strategiatyön sivun sisältömateriaalit ja kehityskeskusteludokumentaatio.

Strategiatiedottamisen prosessi työyhteisön sisällä



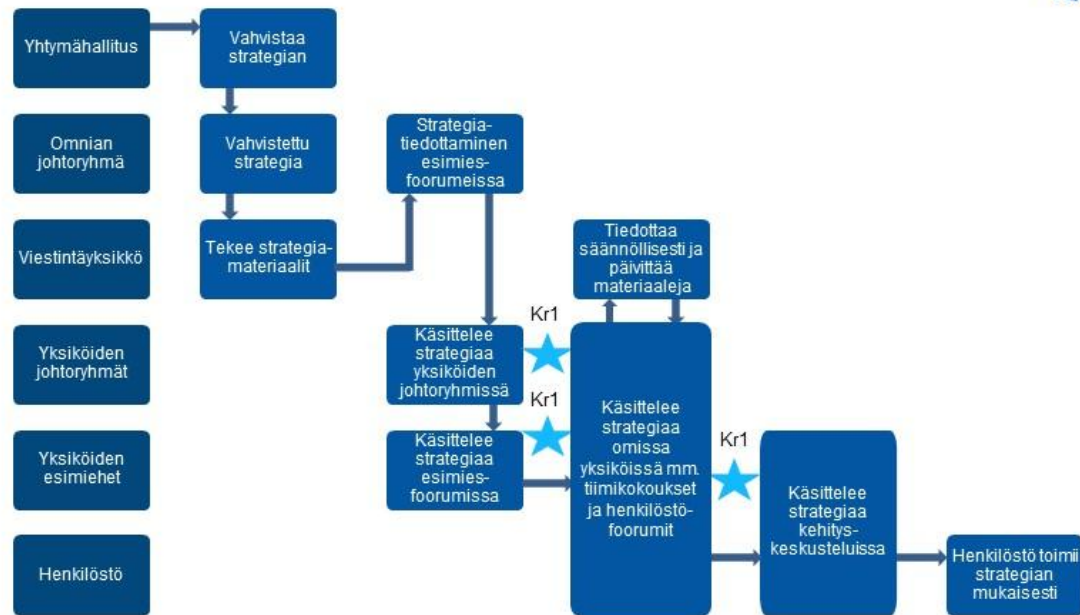
5. Prosessikaavio

- Johtoryhmä jalkauttaa strategian tiedottamalla asiasta yksiköiden johtoryhmissä ja esimies- ja henkilöstöfoorumeissa.
- Esimiehet keskustelevat henkilöstönsä kanssa kokouksissa, palavereissa ja kehityskeskusteluissa strategian mukaisista tavoitteista.

6. Vastuut

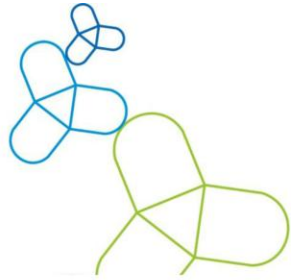
- Prosessin omistaja on Omnian toimiva johto.
- Esimiehet vastaavat siitä, että he tiedottavat omia yksiköitään ja käyvät kehityskeskustelut strategian mukaisesti.
- Viestintäyksikkö vastaa ajantasaisen materiaalin saatavuudesta.

Strategiatiedottamisen prosessikuvaus



Tiina Tuoriniemi

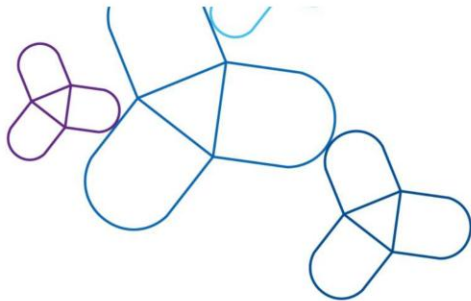
Liite 3. Omnian kokouskäytänteiden prosessikuvaus



Omnian kokouskäytänteiden prosessi

22.4.2014

Tiina Tuoriniemi



omnia 

Kokouskäytänteiden prosessi



1. Soveltamisalue

- Prosessia sovelletaan Omnian kokouksiin. Kyseessä on sisäinen ohjeistus, ulkopuolelle jäävät Omnian ulkopuoliset kokoukset.
- Prosessi alkaa kokouskutsusta ja päättyy sovittujen asioiden toteuttamiseen/toteuduttua.
- Prosessi ohjaa suunniteltuihin ja tehokkaiisiin kokouksiin.
- Tehokkuutta voidaan mitata kokousaikojen lyhenemisellä ja tehokkaammalla asioiden hoidolla.

2. Asiakkaat

- Prosessin asiakkaita ovat työyhteisön jäsenet.

3. Tavoite

- Prosessin tavoite on parantaa kokousten käytänteitä ja säästää aikaa ja rahaa.
- Kriittiset vaiheet eli riskit ovat:
 - Kr1, asialistaa ei lähetetä
 - Kr2, ei paneuduta kokousmateriaaleihin etukäteen
 - Kr3, puheenjohtaja ei johda kokousta
 - Kr4, osallistujat eivät pyydä puheenvuoroa kokouksessa, ei pysytä aikataulussa ja asiassa.

Kokouskäytänteiden prosessi



- Riskit voidaan ehkäistä seuraavasti:
 - Kr1, sihteeri tarkistaa puheenjohtajalta lähetetäänkö asialista, kokousta ei pidetä ilman asialistaa
 - Kr2, puheenjohtaja edellyttää materiaaleihin tutustumisen etukäteen
 - Kr3, Omniassa puheenjohtajan tehtäviin kuuluu johtaa kokousta
 - Kr4, osallistujien tulee noudattaa hyviä kokouskäytänteitä ja kunnioittaa kokousta, puheenjohtaja vastaa kokouksen kulusta.

4. Syötteet ja tuotokset

- Syötteenä on tarve pitää kokous.
- Tuotokset ovat asialista ja pöytäkirja.
- Asialistat ja pöytäkirjat säilytetään intranetissä ja/tai p-
asemalla.

Kokouskäytänteiden prosessi



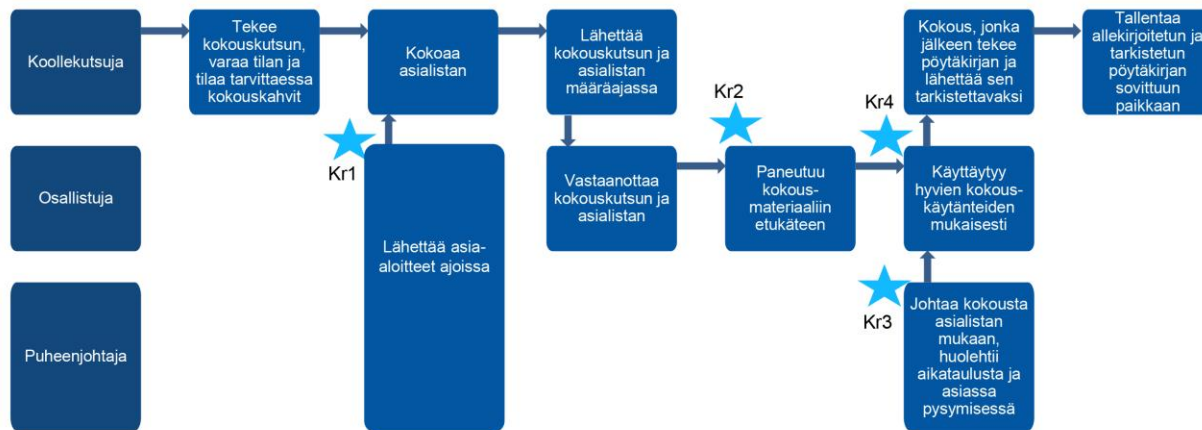
5. Prosessikaavio

- Koollekutsuja/sihteeri tekee kokouskutsun, varaa tilat ja tilaa tarvittaessa kokouskahvit. Hän kokoaa asialistan osallistujien lähettämien asia-aloitteiden perusteella. Hän lähettää sen ja kokouskutsun osallistujille. Osallistujat vastaanottavat kokouskutsun ja asialistan. He paneutuvat kokousmateriaaleihin etukäteen. Kokouksessa puheenjohtaja johtaa kokousta, pitää huolta aikataulusta ja asiassa pysymisestä. Osallistujat käyttäytyvät hyvien kokouskäytänteiden mukaisesti. Koollekutsuja tai sihteeri tekee pöytäkirjan, allekirjoittavat sen ja lähettävät tarkistettavaksi. Tarkistuksen jälkeen koollekutsuja tai sihteeri tallentaa sen sovittuun paikkaan.

6. Vastuut

- Kokouksen puheenjohtaja on prosessin omistaja, hän vastaa kokouksen sujuvuudesta.
- Koollekutsuja/sihteeri vastaa, että kokouskutsu ja asialista lähetetään ajoissa. Hän huolehtii myös pöytäkirjan tekemisestä ja tallentamisesta sovittuun paikkaan.
- Osallistujien tulee lähettää asia-aloitteita käsiteltävistä asioista asialistalle, paneutua kokousmateriaaleihin etukäteen ja toimia kokouksessa hyvän käytännön mukaisesti.

Kokouskäytänteiden prosessikuvaus



Liite 4. Teemahaastattelun runko



Teemahaastattelun runko

1

2.5.2014

Teemahaastattelukysymykset

Teema 1: Työn rakenne

- Miten kuvailisit työn rakennetta?
- Mitä mieltä olet työn visuaalisesta toteutuksesta?
- Miten kuvailisit työn selkeyttä ja ymmärrettävyyttä?

Teema 2: Työn hyödyllisyys organisaatiolle

- Miten työtä voi hyödyntää organisaatiossa?
- Minkälaisia jatkotoimenpiteitä työn kautta nousee esille?

Teema 3: Toteutumisen eteneminen

- Miten prosessi on edennyt?
- Miten kuvailisit prosessin onnistumista?