

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2014

Karolus Haarte

VIESTINNÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

– Case Turun hankinta- ja logistiikkakeskus



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Karolus Haarte

VIESTINNÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMA – CASE TURUN HANKINTA- JA LOGISTIKKAKESKUS

Tämän opinnäytetyön aiheena oli viestinnän kehittämissuunnitelman tekeminen Turun hankinta- ja logistiikkakeskukselle. Suunnitelman päätavoitteina olivat keskuksen tunnettavuuden lisääminen, viestinnän kehittäminen kaikkia sidosryhmiä paremmin palvelevammaksi sekä viestintäkanavien saaminen nykyistä selkeämmiksi, helppokäyttöisemmiksi ja visuaalisimmiksi.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosuudessa annettiin lukijalle kuva organisaatioviestinnän tarkoituksesta, tärkeimmistä tehtävistä ja rakenteesta. Lisäksi kerrottiin organisaation sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, muutos- ja kriisiviestinnästä sekä esimiesviestinnästä. Teoriaosuuden lopussa käsiteltiin myös suullisten ja kirjallisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä organisaation viestinnässä. Teoriaosuuden pohjalta toteutettiin opinnäytetyön käytännön osuus, joka muodostui varsinaisesta hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän kehittämissuunnitelmasta.

Viestinnän kehittämissuunnitelman avulla saatiin kokonaiskuva hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän nykytilanteesta sekä selvitettiin keskuksen nykyiset haasteet. Edellä mainitun kautta asetettiin viestinnälle uusia tavoitteita, joiden avulla oli mahdollista lähteä kehittämään hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän selkeyttä, yhdenmukaisuutta ja kokonaisuutta niin, että se palvelee keskuksen henkilöstöä sekä sidosryhmiä parhaalla mahdollisella tavalla. Suunnitelman avulla saatiin määritettyä myös käytössä olevat viestinnän resurssit, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, viestintäkanavat ja välineet sekä olemassa olevat keinot, joiden avulla toteutetaan tällä hetkellä keskuksen viestinnän seuranta ja tulosten arviointia. Tulosten pohdinnan kautta opinnäytetyön lopussa esitettiin viestintään liittyviä ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä, joiden avulla voitiin lähteä suunnittelemaan, kehittämään ja toteuttamaan keskuksen viestintää sekä yksityiskohtaisempaa viestintäsuunnitelmaa. Ehdotukset kehitystoimenpiteistä kohdistuivat viestinnän vastuuhenkilöiden määrittämiseen, henkilöstön viestinnän asenteiden ja käsitysten selvittämiseen sekä sisäisen viestinnän, sanomien ja asiakirjojen, viestintävälineiden ja -kanavien, tiedotteiden, toimipaikkakohtaisen viestinnän ja viestinnän mittareiden kehittämiseen.

ASIASANAT:

Viestintä, organisaatioviestintä, viestinnän suunnittelu, viestinnän kehittäminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Marketing

2014 | 45

Instructor: Olli-Pekka Lehtisalo

Karolus Haarte

COMMUNICATION DEVELOPMENT PLAN – CASE PROCUREMENT AND LOGISTICS CENTER OF TURKU

The topic of this thesis was making of communication development plan for procurement and logistics center of Turku. The main targets of this thesis were to increase knowledge of the center, communication development to serve better the interest groups and to get the communication channels clearer, easier to use and more visual than nowadays.

In theory part of this functional thesis picture was given for the reader about meaning of organizational communication, most important tasks and structure. Also there was told about internal and external communication of organization and change, crisis and manager communication. In the end of the theory part was also discussed about the meaning of verbal and written communication skills in organizational communication. The practical part of the thesis is based on the theory part and comprised of actual communication development plan for procurement and logistics center of Turku.

Overall picture about present state and challenges of procurement and logistics center was got by way of communication development plan. Through the foregoing new goals were set, by way of which it was possible to start to develop the clarity, uniformity and totality of the communication of procurement and logistics center to serve the personnel and interest groups in the best possible way. By way of the plan were defined the communicational resources in use, internal and external interest groups, communicational channels and tools, and also existent means, by way of which current follow-up and evaluation of the results of communication is carried through in procurement and logistics center of Turku. Through the reasoning of the results was presented proposals for development actions, by way of which it was possible to start planning, developing and realize the communication of procurement and logistics center and more detailed communication plan. Proposals about developmental actions were focused on definition of persons in charge of communication, sort out the attitudes and understanding of personnel and also development of internal communication, messages and documents, communicational channels and tools, announcements, communication of posts and instruments of communication.

KEYWORDS:

Communication, communication of organization, communication planning, communication development.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATIOVIESTINNÄN TEORIAA	8
2.1 Organisaatioviestinnän tarkoitus, tehtävät ja rakenne	8
2.2 Sisäinen ja ulkoinen viestintä	9
2.3 Muutos- ja kriisiviestintä	10
2.4 Esimiesviestintä	11
2.5 Kirjalliset ja suulliset viestintä- ja vuorovaikutustaidot	12
3 ORGANISAATIOVIESTINNÄN SUUNNITTELUSTA	14
3.1 Viestinnän suunnittelun tasot	14
3.2 Viestinnän suunnittelun tarve ja nykytilan selvittäminen	14
3.3 Tavoitteiden asettaminen	15
3.4 Viestinnän resurssit	16
3.5 Sidosryhmien tunnistaminen	17
3.6 Viestintäkanavat	18
3.7 Organisaation sanomat	18
3.8 Seuranta, mittaaminen ja arviointi	19
4 CASE TURUN HANKINTA- JA LOGISTIIKKAKESKUS	21
4.1 Hankinta- ja logistiikkakeskuksen esittely	21
4.2 Lähtökohdat viestinnän kehittämissuunnitelmalle	22
4.3 Viestinnän nykyiset haasteet	23
4.4 Viestinnän uudet tavoitteet	25
4.5 Resurssit viestinnän kannalta	26
4.6 Sidosryhmien tunnistaminen ja niiden tarpeet	27
4.7 Viestintäkanavat ja niiden merkitys	30
4.8 Sanomien sisältö ja muoto	33
4.9 Seuranta, tulosten mittaaminen ja arviointi	35
5 VIESTINNÄN KEHITTÄMISTOIMENPITEET	36
5.1 Viestinnän vastuuhenkilöt	36
5.2 Henkilöstön käsitykset ja osaaminen sekä sidosryhmien näkemykset	36
5.3 Sisäinen viestintä	37

5.4 Sanomat ja asiakirjat	38
5.5 Viestintävälineet	39
5.6 Viestintäkanavat	39
5.7 Toimipaikkojen paikkakohtainen viestintä	41
5.8 Asiakaspalvelu	41
5.9 Viestinnän mittarit	42

6 YHTEENVETO JA OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	43
--	-----------

LÄHTEET	45
----------------	-----------

KUVIOT

Kuvio 1. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen sidosryhmät.	28
Kuvio 2. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestintäkanavat.	30

1 JOHDANTO

Nykypäivänä organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja sitä kautta organisaatioiden pitää entistä paremmin olla valmiita muutoksiin ja niiden aiheuttamiin vaikutuksiin. Muutosten seurauksena siis myös organisaation viestinnän pitää seurata organisaation muiden toimintojen ohella tapahtuvia muutoksia aktiivisesti. Organisaatioviestinnän merkitys onkin noussut entistä tärkeämmäksi erilaisissa ja erikokoisissa organisaatioissa. Viestintä on yksi tärkeimmistä organisaation toiminnoista, ja se liittää organisaation toiminnot muuhun ulkopuoliseen ympäristöön sekä sitä kautta tapahtuviin muutoksiin, jolloin organisaatioiden johdon sekä viestintäyksiköiden tai viestinnästä vastaavien pitää suunnitella ja kehittää viestintää jatkuvasti.

Turun hankinta- ja logistiikkakeskus on yksi Turun kaupungin palvelukeskuksista, jonka toiminnassa viestintä on päivittäistä ja välttämätöntä eri muodoissa koko henkilöstön keskuudessa. Jotta keskus pystyy toimimaan myös tulevaisuudessa ja täyttämään sille määritetyt tehtävät, pitää myös sen olla valmis tapahtuviin muutoksiin niin kaupungin sisällä kuin ulkopuolellakin. Näiden syiden seurauksena hankinta- ja logistiikkakeskuksessa on havaittu tarve panostaa entistä enemmän viestintään, ja siten se tarvitsee viestinnän kehittämissuunnitelmaa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosuudessa annetaan lukijalle kuva organisaatioviestinnän tarkoituksesta, tärkeimmistä tehtävistä ja rakenteesta. Lisäksi kerrotaan organisaation sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, muutos- ja kriisiviestinnästä sekä esimiesviestinnästä. Teoriaosuudessa käsitellään myös suullisten ja kirjallisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä organisaation viestinnässä. Teoriaosuuden lopussa käsitellään viestinnän suunnitteluun liittyvää teoriaa, jonka pohjalta on lähdetty käsittelemään opinnäytetyön käytännön osuutta tarkoituksena tehdä hankinta- ja logistiikkakeskukselle viestinnän kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa keskitytään keskuksen viestinnän nykytilan selvittämiseen, uusien viestinnän tavoitteiden asettamiseen, sidosryhmien tunnistamiseen, viestintäkanavien selvittämiseen sekä esittämään ehdotuksia

mahdollisista kehitystoimenpiteistä viestinnän suunnittelun ja kehittämisen liittyen.

Viestinnän kehittämissuunnitelman tukena on käytetty olemassa olevia Turun kaupungin viestinnän ohjeita ja säädöksiä sekä hankinta- ja logistiikkakeskuksen tällä hetkellä käytössä olevia viestinnän ohjeistuksia ja käytäntöjä. Suunnitelman avulla keskuksen esimiehet ja muu henkilöstö saavat käyttöönsä lisää tietoa viestinnästä ja siihen liittyvistä tärkeistä asioista, joiden avulla voidaan yksityiskohtaisemmin lähteä suunnittelemaan ja kehittämään eri keinoin keskuksen viestintää kaikkia sidosryhmiä paremmin palvelevammaksi. Lisäksi voidaan parantaa keskuksen viestintäkanavien selkeyttä, yhdenmukaisuutta, ajantasaisuutta, helppokäyttöisyyttä ja myös visuaalisuutta, jotka ovat nykypäivänä edellytyksenä toimivalle viestinnän kokonaisuudelle.

2 ORGANISAATIOVIESTINNÄN TEORIAA

2.1 Organisaatioviestinnän tarkoitus, tehtävät ja rakenne

Suomen kielessä käytetään yleisesti termiä organisaatioviestintä tai synonyyminä terminä yhteisöviestintä, kun halutaan kuvata erilaisten yhteisöjen, yritysten, julkisyhteisöjen tai järjestöjen ammattimaista viestintää. Organisaatioviestintä tai yhteisöviestintä on organisaation viestinnällinen toiminto, jonka avulla halutaan edistää kunkin organisaation näkemyksen, strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista. Yleisesti organisaatioviestinnän tavoitteet pohjautuvat siis koko organisaation asettamiin tavoitteisiin ja ne käsittävät kaiken virallisen sekä epävirallisen organisaatiossa tapahtuvan viestinnän. Tärkeimpiä ominaispiirteitä organisaatioviestinnälle ovat suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja pitkäjänteisyys. Onnistunut ja myös hyvin johdettu viestintä onkin elinehto organisaation olemassaololle. (Juholin 2009a, 20–25, 42–48.)

Organisaatioviestinnän tehtävät voidaan lajitella neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen niistä on pitkäjänteinen profilointi ja maineenhallinta, joiden avulla organisaatio haluaa itse vaikuttaa muun muassa työntekijöidensä tai asiakkaidensa mielikuviin organisaatiosta sekä tarkastelee aktiivisesti sitä, miltä se kokonaisuudessaan näyttää muiden silmissä ja pyrkii toimimaan sidosryhmien odotusten mukaisesti. Toinen osa-alue ovat sisäinen ja ulkoinen viestintä, jotka koostuvat organisaatiossa markkinointiviestinnästä, tiedotus- ja suhdetoiminnasta, sidosryhmäviestinnästä, kansalaisviestinnästä, media- ja yhteiskuntasuhteista, yhteisöilmeestä sekä organisaation sisäisestä ja ulkoisesta tiedotuksesta. Kolmas osa-alue, ohjaus ja valmennus, taas edesauttavat sitoutumista ja työhyvinvointia. Neljäs osa-alue ovat luottamus, toimivuuden arviointi ja mittaaminen, joiden avulla täydennetään tietoa seuraamalla muutoksia, tarkastellaan ja mitataan eri keinoilla tavoitteiden sekä tulosten saavuttamista aktiivisesti ja myös kriittisesti. (Juholin 2009a, 20–25, 42–48.)

Tehtävät voidaan siis edellisten perustella luokitella myös tiedon saatavuuteen ja vaihdantaan sekä kuunteluun ja vuoropuheluun työyhteisön jäsenten ja sidos-

ryhmien kesken, sitoutumisen edellytysten luomiseen sekä työhyvinvoinnin tukemiseen, yhteisökuvaan vaikuttamiseen, maineen ja brändin hallintaan, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja keskusteluun sekä tietysti tavaroiden tai palveluiden kiinnostavuuden vaikuttamiseen. Kokonaisuudessaan organisaation tehtävät määräytyvät kunkin organisaation mukaan ja niiden määrittely on tärkeää ottaa huomioon viestinnän kokonaisvaltaisessa suunnittelussa sekä toteutuksessa. (Juholin 2009a, 54–55.)

Kokonaisuudessaan viestinnälle voidaan muodostaa oma rakenne, joka koostuu neljästä alueesta. Rakenteen alueet vastaavat aina tiettyihin peruskysymyksiin viestinnän kannalta. Ensimmäinen alue muodostuu viestintäsuhteista eli tiedoista, ketkä organisaatiossa viestivät ja kenelle. Toinen alue käsittelee organisaation sanomien sisältöä eli sitä, mitä kaikkea organisaatiossa viestitään. Kolmas alue käsittelee taas organisaation käytännön järjestelyjä eli miten työyhteisön jäsenet viestivät. Viimeisessä rakenteen alueessa käsitellään organisaation resursseja eli millä voimavaroilla organisaation viestintä tapahtuu. Edellä mainittu rakenne on hyvä lähtökohta organisaatioille, kun ne lähtevät suunnittelemaan omaa viestintäänsä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Sisäinen viestintä on organisaation sisällä työyhteisön jäsenten välillä tapahtuvaa erimuotoista viestintää. Ensisijaisesti sisäistä viestintää organisaatio tarvitsee muun muassa tiedottamiseen, työyhteisön motivointiin, organisaation hyvän ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen, sekä itse organisaation toiminnan kehittämiseen. Sisäinen viestintä voi olla virallista tai epävirallista. Virallinen viestintä ilmenee yleensä organisaation vakiintuneissa käytännöissä, kuten kehityskeskusteluina, viikkopalaverina tai sidosryhmien tekemien reklamaatioiden kautta. Epävirallista viestintää taas esiintyy usein taukotiloissa, tupakkapaikoilla, käytävillä, työtovereiden huoneissa tai vapaa-ajalla, ja sitä on organisaation johdon haasteellista hallita tai muuttaa. Mahdolliset muutokset sisäisessä viestinnässä

tapahtuvat hitaasti itse yrityskulttuurin kehittämisen kautta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–15.)

Organisaation toiminta ja viestintä ulottuu organisaation sisältä myös ulkopuolelle, jolloin kyseessä on ulkoinen viestintä. Tätä viestintää käytetään muun muassa uutisointiin ja taustoittamiseen. Ulkoinen viestintä tapahtuu usein virallisesti, ja epävirallisuus tulee kyseeseen vain harvoin. Organisaation tarkastellessa ulkoista viestintää, pitää sen tiedostaa, että myös osa sisäisestä viestinnästä on ulkoista viestintää. Työyhteisön jäsenet keskustelevat usein organisaatioon liittyvistä asioista myös organisaation ulkopuolella, jolloin sisäinen viestintä muuttuu ulkoiseksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–15.)

2.3 Muutos- ja kriisiviestintä

Maailmanlaajuinen muutos ja sen aiheuttamat vaikutukset organisaatioihin ovat saaneet erilaiset yhteisöt, yritykset, julkisyhteisöt ja järjestöt pohtimaan myös muutosviestinnän tärkeyttä. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat yleisesti työyhteisön jäsenissä paljon mielenkiinnon heräämistä ja tämän seurauksena muutosviestintään onkin keskityttävä päivittäistä viestintää perusteellisemmin. Rakenteellisesti muutosviestintä on melko samankaltaista muun viestinnän ohella, mutta itse asiat, joista tällä viestinnän alueella viestitään, tekevät siitä haasteellista. Täten yleiset periaatteet onnistuneelle viestinnälle ovat merkittäviä muutosviestinnässä eli viestinnän on oltava ennen kaikkea avointa, tasapuolista ja nopeaa. Muutosviestinnän tehtävänä onkin työyhteisön jäsenten valmistaminen ja kannustaminen ajatellen organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Työyhteisön jäsenten pitää siis olla aina tietoisia muutoksiin liittyvistä asioista ennen kuin niistä viestitään organisaation ulkopuolelle. Tärkeintä onkin aina siis keskustella organisaatiota koskevista muutoksista henkilöstön ja esimiesten välillä. Muutosviestinnän alueella esimiehillä onkin tärkeä asema niin positiivisissa kuin negatiivisissa tilanteissa, koska he ovat risteys johdon ja alaisten välissä. Heidän pitää olla aina sitoutuneita itse muutokseen, ja heillä pitää olla tiedon sekä taidon lisäksi myös myönteinen asenne avoimeen tiedonkulkuun.

(Mattila, Ruusunen & Uola 2006, 153–154, Bacal 2014, Juholin 2009b, 133–135.)

Muutosviestinnän rinnalla kulkee toinen viestinnän alue, kriisiviestintä, jonka erottaa muutosviestinnästä se, että se keskittyy täysin odottamattomiin tilanteisiin, jotka vaativat nopeita toimenpiteitä. Organisaation on siis otettava asiat hoidettaviksi heti ilman viivyttelyä. Kriisiviestinnässä viestinnän rakenteeseen ja sisällön oikeellisuuteen ja täsmällisyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Viestintä ei siis saa sisältää koskaan oletuksia, vaan viestien pitää sisältää ehdottomasti vain oikeaa ja täsmällistä tietoa. Tarkoituksena on siis päivittää annettavia viestejä sitä mukaan, kun organisaation tiedot kriisin liittyvistä asioista ja syistä lisääntyvät. Viestinnän on myös aina oltava kaikille ymmärrettävää ja suoraa, joten muun muassa ammattisanastoa on syytä aina välttää. Ja viestinnässä on hyvä ottaa aina lähtökohdaksi ihmislähtöisyys enemmän kuin omaisuuslähtöisyys. Edellä mainitut asiat on otettava huomioon varsinkin viestinnän kohdistuessa suurelle määrälle ihmisiä. Kriisiviestinnän alueella organisaatiolla on oltava aina toimintasuunnitelma, jota se noudattaa kriisitilanteessa ja suunnitelmassa pitää selvästi määritellä työnjako ja vastuut. Näiden lisäksi organisaatiolla pitää olla myös ajan tasalla olevat tunnusluvut organisaatiosta ja tarvittavat yhteystiedot kaikista kriisiviestintään liittyvistä ulkopuolisista sidosryhmistä. (Mattila ym. 2006, 155–156.)

2.4 Esimiesviestintä

Viestinnän tutkimusten kautta voidaan todeta, että esimiehellä on tärkeä ja merkittävä asema ja tehtävä organisaation viestinnässä. Esimiesviestinnän laatu vaikuttaa suuresti organisaation viestintä- ja työilmapiiriin sekä esimiesten ja henkilöstön välisen luottamuksen laatuun. Esimiehen tulee johtaa suoritusten lisäksi myös osaamista ja tietoa, jolloin tavoitteena on tehokkuus, oppiminen ja työyhteisön jäsenten hyvinvointi. Sekä epävirallisen että virallisen esimiesviestinnän sekä henkilöstöltä kerättävän palautteen avulla esimiehet voivat ottaa

huomioon kaikki edellä mainitut ulottuvuudet. (Mattila ym. 2006, 157–158, 162–164, Ahmed, Shields, White & Wilbert 2010.)

Onnistuakseen tämän alueen viestinnässä esimiehellä tulee olla monipuoliset ja hyvät viestintätaidot, jotka koostuvat kuuntelu- ja keskustelutaidoista, esiintymistaidosta, kirjallisen ilmaisun taidosta, kokoustekniikan ja neuvottelutaitojen hallinnasta sekä taidosta tulkita ihmisiä ja sanatonta viestintää. Hyvät viestintätaidot avustavat siis työyhteisön jäsenten motivoinnissa ja sitouttamisessa. Kokonaisuudessaan myös esimiestyö ja sitä kautta esimiesviestintä vaatii suunnittelua, jotta vaadituissa tehtävissä onnistutaan. Yksi osa esimiestyöskentelystä on alaisten ohjaus ja työskentelyn seuraaminen, joissa viestintä on merkittävässä asemassa. Esimerkiksi palautteen antaminen, niin kielteisen kuin myönteisenkin, on yksi haastava alue, jossa vuorovaikutustaidoilla on erityistä merkitystä. (Mattila ym. 2006, 157–158, 162–164.)

2.5 Kirjalliset ja suulliset viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Organisaatiossa työyhteisön jäsenet tarvitsevat hyvät viestintätaidot, jotta annetut tehtävät, tiedonkulku, markkinointi, yhteyksien ja ihmissuhteiden luominen sekä ylläpitäminen onnistuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Nykypäivänä viestinnällisten prosessien ymmärtäminen ja eri viestintätaidot viestintätilanteissa toimimiseen ovat merkittäviä valmiuksia, joita työyhteisön jäsenet jakavat yhteiseen käyttöön vuorovaikutuksen kautta. Siihen, miten tässä jakamisessa onnistutaan, vaikuttaa jokaisen omaan ammattitaitoon liittyvä viestintäosaaminen, joka muodostuu jäsenen viestintätiedoista, -taidoista, ja -ominaisuuksista. Näitä työyhteisön jäsenen pitää käyttää ammatissaan ja työyhteisössään mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Mattila ym. 2006, 8–12.)

Viestintätaidot voidaan jakaa kirjalliseen ja suulliseen viestintään. Jatkuvien työyhteisöjen muutosten kautta viestinnälle on avautunut monia uusia mahdollisuuksia, muun muassa sähköinen vuorovaikutus on lisääntynyt merkittävästi. Suulliset viestintätaidot voidaan ajatella kykynä sanoa asiansa tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja aina tilanteeseen sopivalla tavalla. Samoin ne voidaan

ajatella kykynä eritellä ja tulkita kuulemaansa erilaissa organisaation viestintätilanteissa. Suulliseen viestintään liittyy myös sanatonta viestintää itse sanojen lisäksi, jolloin kuunteleminen sisältää myös sanattoman viestinnän tulkintaa. Hyvät viestintätaidot omaava työyhteisön jäsen osaa ja ymmärtää tulkita oikein eri tilanteissa sanatonta viestintää, ja näin myös viestinnässä usein esiintyvät häiriöt vähenevät. Viestintä sisältää siis paljon ristiriitaisuuksia eli eri näkökulmista ristiriitaisia arvoja. (Mattila ym. 2006, 8–12.)

Kirjalliset viestintätaidot voidaan ajatella taas kykynä tuottaa sisällöltään tiivistä ja asianmukaista tekstiä eri viestinnän kanaville. Merkittävää on, että tuotetun tekstin tulkitseminen on mahdollisimman helppoa. Kirjalliset viestintätaidot ovat myös kykyä lukea, ymmärtää ja tulkita eri tekstejä, joiden tavoitteet ja sisällöt voivat vaihdella hyvin paljon. Nykypäivän kirjallisen viestinnän informaatiotulvassa on entistä merkittävämpää arvioida myös saadun kirjallisen viestinnän merkitystä, koottava ja yhdisteltävä sitä tarvittaessa ja esitettävä myös uusia näkökulmia sekä aina perusteltava näkemyksiä. (Mattila ym. 2006, 8–12, 24.)

Organisaation työyhteisön jäsenten viestintä- ja vuorovaikutustaidot osana ammatillisuutta ovat niin sanottua hiljaista tietoa, joista organisaatiolla on mahdollista saada paljon voimavaroja. Onkin tärkeää, että jokainen tunnistaa omat viestinnälliset tietonsa, taitonsa ja asenteensa sekä pyrkii kehittämään niitä jatkuvasti. Näin voi oppia valitsemaan muun muassa tarkoituksenmukaisia ilmaisutapoja, käyttämään eri viestinnän kanavia sekä soveltamaan ennestään tuttua aivan uudella tavalla esimerkiksi asiantuntijatehtävissä. Kokonaisuudessaan jokaisen työyhteisön jäsenen pitää ottaa huomioon myös muut, jolloin jokainen joutuu miettimään viestintänsä vaikutusta muihin sekä muiden vaikutusta omaan viestintään. Organisaatiossa viestinnän pitäisi olla työyhteisön sosiaalisia suhteita rakentavaa ja ylläpitävää, joten osaava viestijä pyrkii aina vuorovaikutussuhteissaan ihmisten välisen luottamuksen ja kunnioituksen säilymiseen aina, vaikka työtehtävät olisivatkin hyvin itsenäisiä ja asiantuntevia. (Mattila ym. 2006, 8–12.)

3 ORGANISAATIOVIESTINNÄN SUUNNITTELUSTA

3.1 Viestinnän suunnittelun tasot

Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka muodostuvat organisaation toiminnan strategisesta, taktisesta ja operatiivisesta suunnittelusta. Ensimmäisellä, strategisella tasolla, organisaatio määrittelee viestintänsä tärkeimmät linjaukset, joiden tarkoituksena on tukea viestinnän kautta itse organisaation strategisia tavoitteita. Toisen taktisen tason tehtävänä on selvittää viestinnässä käytettävät voimavarat, joita ovat henkilö-, laite- ja taloudelliset voimavarat. Lisäksi taktisella tasolla määritellään organisaation sidos- ja yhteistyöryhmät sekä suunnitellaan ja valmistellaan tarvittavat toimintaohjeet. Kolmannella operatiivisella tasolla organisaation viestinnän suunnittelussa keskitytään lyhyen aikavälin suunnitelmaan, johon kuuluu talousarvion laatiminen sekä viestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu. Kokonaisuudessaan tasojen kautta seurataan, mitataan ja arvioidaan viestinnän tavoitteita eli niiden vaikutusta. Arvioinnin kautta saatuja tuloksia käytetään edelleen uusien tavoitteiden määrittelyissä sekä uusien toimenpiteiden suunnittelussa. (Kortetjärvi-Nurmi yms. 2008, 9–10.)

3.2 Viestinnän suunnittelun tarve ja nykytilan selvittäminen

Organisaation viestinnän on oltava aina kokonaisvaltaisesti suunniteltua, jotta kaikkiin viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin päästään. Kokonaisvaltainen suunnittelu takaa onnistuneen lopputuloksen ja on olennainen osa päivittäisessä suunnittelussa. Viestinnässään menestyvässä organisaatiossa viestinnän suunnittelu on siis osa koko toiminnan suunnittelua, on aina viestinnästä vastaavien henkilöiden vastuulla toteutettuna muiden kanssa, on aina aktiivista ja jatkuvaa, on selkeästi kirjattu muistiin ja aina kaikkien saatavilla päivitettäviltä osin ja osallistaa aktiivisesti sidosryhmiä, sekä sen periaatteet ovat osa organisaation perehdytysprosessia. Edellä mainittujen asioiden kautta organisaatio voi

toimia suunnitelmallisesti ja tarkkaan hyvin nopeastikin eteen tulevissa tilanteissa, koska kaikki on ennalta suunniteltu. Tosin sanoen suunnittelun avulla organisaatiossa työyhteisön jäsenet tuntevat tavanomaiset viestinnän tilanteet ja osaavat toimia niiden mukaan. Samoin pysytään tunnistamaan monet riski- ja vaaratilanteet. (Ikävalko 1994, 20; Korhonen & Rajala 2011, 28–29.)

Viestinnän strategisella tasolla organisaatio määrittelee viestintänsä rungon, jonka ensimmäisen osan tehtävänä on selvittää organisaation viestinnän nykytila. Tavoitteena on tällöin saada selkeä tieto siitä, millaiselta organisaatio näyttää organisaation sidosryhmien keskuudessa, kuten millainen on organisaation tunnettavuus tai millaiset ovat mielikuvat organisaatiosta. Edellä mainittuja asioita saadaan selville mittausten avulla. Tärkeää nykytilan selvittämisessä on myös tiedon saaminen organisaation henkilöstön asenteista ja heidän käsityksestään itse tiedonkulusta ja viestinnästä. Tietoa saadaan parhaiten esimerkiksi organisaation sisällä tehtävän tutkimuksen avulla. (Ikävalko 1994, 33.)

3.3 Tavoitteiden asettaminen

Organisaation on tärkeää tiedostaa viestinnän tehtävät, mutta vielä tärkeämpää on asettaa aina viestinnälle selkeät tavoitteet, joihin organisaatio ja sitä kautta myös sen jäsenet viestinnässään pyrkivät. Ilman tavoitteita ei viestinnästä pysytä keskustelemaan kokonaisuutena, eikä sen tuloksia arvioimaan. Yleisesti organisaatiossa tavoitteet voidaan asettaa projektikohtaisesti tai jollekin aikavälille, joka voi vaihdella vuodesta useaan vuoteen. (Ikävalko 1994, 16–17.)

Tavoitteet voidaan jakaa kahteen ryhmään, laadullisiin sekä määrällisiin tavoitteisiin. Laadulliset tavoitteet perustuvat usein pitkän aikavälin toimintaan ja siitä saatuihin tuloksiin, kuten esimerkiksi muutokset yhteisökuvassa. Viestinnässä laadullisten muutosten mittaaminen on haasteellista ja arvioinnin sekä mittauksen pitää pohjautua aina puolueettomuuteen. Organisaation viestinnän laadullisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi sisäisen tiedottamisen parantaminen niin, että tyytyväisyystaso nousee. (Ikävalko 1994, 16–17.)

Määrälliset tavoitteet perustuvat usein taas lyhyempään aikaväliin, kuten organisaatiossa vuoden sisällä tehtäviin viestinnällisiin toimenpiteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakaslehden julkaiseminen, asiakasinformaation tiivistäminen tai esimies-alaiskeskustelut vähintään kerran vuodessa. Määrällisten tavoitteiden mittaaminen on usein myös helpompaa verrattuna laadullisiin tavoitteisiin, koska asetettujen lyhyempien aikavälien jälkeen voidaan heti tarkistaa toteutuivatko asetetut tavoitteet. (Ikävalko 1994, 16–17.)

Kokonaisuudessaan organisaatiolla pitää olla viestinnän tavoitteiden asettamisessa selkeä strategia, jotta ne eivät jää liian ala- tai yläkanttiin mitoitetuiksi. Tavoitteet kannattaakin jakaa usein osatavoitteiksi, jotta niistä tulisi riittävän konkreettiset ja mitattavat. Viestintästrategian on siis pohjauduttava aina organisaation asettamaan toimintastrategiaan, jotta se kokonaisuudessaan toimisi ja tuottaisi tuloksia organisaation haluamalla tavalla. (Ikävalko 1994, 17.)

3.4 Viestinnän resurssit

Viestinnän suunnittelussa yksi olennainen tekijä on määrittää viestinnän resurssitekijät eli ketkä organisaatiossa kulloinkin viestivät ja kenelle. Yleisesti organisaatiossa on hyvä olla viestintäyksikkö ja omat vastuuhenkilönsä, jotka vastaavat viestinnästä. Heidän tehtävänsä on olla perillä organisaation kaikesta viestinnästä, organisoida sitä ja kehittää tarvittavalla tavalla. (Ikävalko 1994, 33.)

Kokonaisuudessaan organisaatiossa viestinnän resurssit koostuvat kuitenkin koko henkilöstöstä, jolloin jokaisella on oma vastuunsa viestijänä. Nykypäivänä onkin tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää vastuunsa ja on asenteeltaan sekä toiminnassaan aktiivinen viestijä. Näin he tukevat organisaation viestintäyksikön toimintaa. Menestyvässä organisaatiossa kaikki työyhteisön jäsenet huolehtivat tehokkuudesta ja laadusta jokapäiväisessä viestinnässään, jakavat tietoa oman alueensa asioista, etsivät aktiivisesti uutta tietoa toisiltaan ja eri kanavista ja avustavat viestintäyksikköä tuomalla asioita esiin sekä antavat palautetta onnistuneesta viestinnästä. Viestinnällinen vastuu koskee siis myös esimiehiä, jotka menestyvässä organisaatiossa ymmärtävät merkityksen-

sä ja vaikutusmahdollisuutensa viestinnässä, käyttävät aikaa viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen, keskittyvät viestimiinsä asioihin ja toimivat yhteistyössä viestintäyksikön kanssa. (Korhonen & Rajala 2011, 16–23.)

Oleennaista viestinnän resurssien määrittelyssä on myös selvittää se, että pystyykö organisaatio hoitamaan kaikki viestinnän toiminnot itse vai tarvitseeko se myös ulkopuolista apua viestinnässä. Yksi tärkeä tekijä on lisäksi tarkastella organisaatiossa tällä hetkellä olevaa ja mahdollisesti tarvittavaa viestinnän teknologiaa, jotta se palvelisi parhaiten viestinnän resursseja. (Ikävalko 1994, 33.)

3.5 Sidosryhmien tunnistaminen

Jokaisen organisaation pitää tunnistaa ympärillään olevat sidosryhmät, joiden kanssa se viestii erilaisissa tilanteissa. Monet organisaatiot ja niiden henkilöstö tunnistavat melko helposti omat sidosryhmänsä, mutta eivät aina osaa laittaa niitä tärkeysjärjestykseen viestinnän näkökulmasta. Organisaatiot eivät siis aina tiedosta, kenelle sidosryhmistä organisaation asioiden tietäminen on välttämätöntä, ketkä tarvitsevat tietoa tai keiden on vain hyvä tietää asioista. (Ikävalko 1994, 24–25.)

Organisaation onkin hyvä laittaa sidosryhmät tärkeysjärjestykseen kysymällä itseltään, keille organisaatiosta kertova tieto on välttämätöntä, ketkä vain tarvitsevat tietoa, kenelle tiedosta on todellista hyötyä ja keiden on vain hyvä tietää sekä kenelle tiedosta ei ole ollenkaan hyötyä. Viestien kohdistaminen oikeille sidosryhmille on siis erittäin tärkeää organisaation viestinnässä, ja sen tärkeys korostuu sitä enemmän, mitä vähemmän viestinnän resursseja on käytettävissä. Viestinnän resurssien mukaan organisaatio pystyy laajentamaan viestintäänsä uusille sidosryhmille. (Ikävalko 1994, 24–25.)

Viestinnässä puhutaankin usein täsmätiedottamisesta, jolloin viestit kohdistetaan oikeaan aikaan, oikeille vastaanottajille ja oikeasisältöisenä eri sidosryhmien sisällä. Kokonaisuudessaan organisaatio ja sidosryhmät ovat vuorovaikutuksen osapuolia, joista jokainen tarvitsee omanlaistaan viestintää. Organisaatio menestyykin paremmin, kun se pystyy ottamaan huomioon sidosryhmiensä toi-

veet ja tarpeet. Organisaation toiminnan edellytykset määräytyvät usein juuri siitä, miten hyödyllisinä sidosryhmät organisaation toimintaa pitävät. (Ikävalko 1994, 24–25; Juholin 2009a, 40.)

3.6 Viestintäkanavat

Toimivan viestinnän kannalta organisaation pitää tarkastella viestintäkanaviaan, joiden avulla kaikki viestintä tapahtuu. Tärkein viestintäkanava on vielä nykypäivänäkin henkilökohtainen kasvokkain tapahtuva keskustelu, jonka käyttö on erityisen tärkeää, kun organisaatioviestinnässä vaikuttaminen on kaikkein tärkeintä. Viestintä kasvokkain henkilöltä henkilölle ei ole kuitenkaan aina mahdollista. Esimerkiksi tilanteessa, jossa viestinnän kohderyhmien määrä ja koko kasvavat todella suuriksi, tarvitaan muita viestintävälineitä ja -kanavia. Näitä voivat olla Internet, yrityksen intranet, tilaisuudet, tiedotteet, lehdet, sähköposti, esitteet ja muut joukkoviestintävälineet. Organisaatiossa viestintäkanavien ylläpito ja kehittäminen on hyvä sisällyttää viestintäyksikön tai viestinnästä vastuussa oleville henkilöille. (Ikävalko 1994, 25–26; Kortetjärvi-Nurmi yms. 2008, 109.)

Organisaation pitää valita oikeat viestintäkanavat sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmien mukaan. Esimerkiksi kriisiviestinnässä tarvitaan nopein kanava tavoittamaan haluttu kohderyhmä, kun taas organisaation tulevaisuuden suunnitelmista voidaan kertoa esimerkiksi henkilöstölehden kautta. On siis tärkeää, että organisaatiolla on kanavat nopeaan ja ydinasian kertovaan viestintään sekä nopeaan, ajankohtaisista asioista hieman tarkemmin kertovaan viestintään ja myös syvällisempään, taustoista kertovaan viestintään. (Ikävalko 1994, 25–26; Kortetjärvi-Nurmi yms. 2008, 109.)

3.7 Organisaation sanomat

Organisaatioviestinnän perusta on sanomissa, jotka välittyvät eri yhteyksissä henkilöiden ja eri sidosryhmien välillä organisaation viestintäkanavien kautta.

Organisaation uskottavuuden kannalta onkin tärkeää, että sanomien rakentamiseen ja sisältöön keskitytään sekä sanomia arvioidaan riittävästi. Sanomien on oltava yhteneviä, ja niiden pitää tukea toisiaan. Organisaation viestinnän sanomat voidaan jakaa kahteen ryhmään, pysyviin perusviesteihin ja muuttuviin, tapauskohtaisiin viesteihin. Pysyvien viestien kautta organisaatio luo organisaation, ihmisten ja palveluidensa profiilia. Muuttuvat viestit taas ovat tapauskohtaisia, ja niitä käytetään yksittäisissä toimenpiteissä. (Ikävalko 1994, 20–23.)

Organisaation sanomille voidaan yleisesti asettaa muutamia vaatimuksia, jotka niiden on täytettävä ollakseen onnistuneita. Sanomien sisältämien asioiden pitää olla aina totta, ja niiden kannattaa olla konkreettisia. Lisäksi sanomien on hyvä erottua joukosta, jolloin niissä pitää olla jotakin uutta, erilaista, muutosta ja kehitystä ilmaisevaa. Sanomat pitää pystyä esittämään pelkistetysti ja helposti muistettavana. Organisaation on aina tärkeää kehittää ja uudistaa sanomiaan riittävällä tasolla, jotta sanomien vastaanottajat eivät turru sanomiin. Jos sanomien sisällölle ei ole suoranaista muutostarvetta, kannattaa niihin ajatella jotain uutta näkökulmaa tai rakenteellista muutosta. (Ikävalko 1994, 20–23.)

3.8 Seuranta, mittaaminen ja arviointi

Yksi tärkeimpiä tekijöitä organisaatioviestinnässä on viestinnän kokonaiskuvan seuraaminen, palautteen kokoaminen ja sen arviointi. Palautteen kokoaminen ja arviointi on sisällytettävä viestinnän suunnitteluun ja osaksi asetettuja viestinnän tavoitteita. On tärkeää, että viestinnän lyhyen ja pitkän aikavälin arviointia voidaan suorittaa suunnitelmasta tulevien mittareiden avulla. Viestinnän seuraaminen, palautteen kerääminen ja arviointi muodostavat jatkumon, jossa jokainen mainittu tekijä tukee toisiaan. Arvioinnin kautta saadut tulokset ovat organisaatiolle pohjana koko ajan tapahtuvalle viestinnän suunnittelulle ja kehittämiselle sekä uusien tavoitteiden asettamiselle. (Ikävalko 1994, 26–28.)

Lähtökohtaisesti organisaation on hyvä suorittaa arviointia sisäisesti oman henkilöstönsä kautta suullisesti tai kirjallisesti, nimellä tai ilman. Henkilöstö on usein paras antamaan vastauksen siitä, miltä viestintä näyttää ja millä tasolla siinä on

onnistuttu. Arviointi ei tarvitse näin aina laajoja tutkimuksia, mutta joskus nämäkin ovat tarpeen määriteltäessä organisaation viestintäilmastoa ja viestintätarpeita. Toimivinta on, että henkilöstön kanssa pystytään keskustelemaan kaksisuuntaisesti heidän kauttaan saaduista tuloksista ja löytämään yhdessä muun muassa parannuskeinoja tarvittavilta osin. (Ikävalko 1994, 26–28.)

Tärkeää on, että organisaatio arvioi mittareiden kautta saadut negatiiviset, mutta myös positiiviset tulokset. Usein juuri positiivisten tulosten kautta voidaan löytää menestyksen aineksia, joita organisaation kannattaa hyödyntää jatkossa. Kokonaisuudessaan organisaation on asetettava tulosvaatimukset viestinnälle, kuten muillekin organisaation toiminnoille. On tärkeää jokaisen hankkeen tai ajanjakson jälkeen pohtia, mitä muutoksia on syytä mahdollisesti tehdä. Tulosten arvioinnille on annettava aina aikaa riittävästi, koska vain siten voidaan saada parempia tuloksia. (Ikävalko 1994, 28.)

4 CASE TURUN HANKINTA- JA LOGISTIKKAKESKUS

4.1 Hankinta- ja logistiikkakeskuksen esittely

Turun kaupungissa astui voimaan vuoden 2013 alussa organisaatiomuutos, jonka seurauksena kaupungin konsernihallinto muuttui matriisiorganisaatioksi ja kaupungissa tapahtui useita muutoksia, joiden seurauksena muun muassa ennen kutsutut hallintokunnat muuttuivat ja osittain yhdistyivät uusiksi toimialoiksi. Samassa kaupungin keskushallinto muutti nimensä konsernihallinnoksi, johon kuuluvat myös kaupungin palvelukeskukset. Palvelukeskusten tehtävänä on tuottaa palveluja kaupunkikonsernille, konsernin yhtiöille ja yhteisöille. Turun hankinta- ja logistiikkakeskus on yksi edellä mainituista palvelukeskuksista.

Turun hankinta- ja logistiikkakeskus tuottaa hankintapalveluita kaupunkikonsernille, kuten edellä mainituille konsernihallinnolle ja toimialoille. Hankinta- ja logistiikkakeskus kilpailuttaa esimerkiksi koko kaupungin kattavia yhteishankintoja, jotka on hankintalain mukaan kilpailutettava, sekä suunnittelee ja toteuttaa kunnan vastuulla olevia kuljetuspalveluita kuntalaiselle. Lisäksi se kilpailuttaa muun muassa yhteishankintasopimukset seudun hankintarenkaan käyttöön. Toimintaan kuuluu myös kaupungin keskusvaraston ja koko kaupungin kattavan tilausjärjestelmän ylläpito. Kokonaisuudessaan hankinta- ja logistiikkakeskus haluaa olla innovatiivinen ja ammattitaitoinen palvelukeskus, joka haluaa huomioida myös osaltaan julkisen sektorin taloudellisen tilanteen olemalla lisäksi kustannustehokas. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen tavoitteena onkin tuottaa parempia palveluita kehittämällä toimintaansa jatkuvasti. (Turun kaupunki 2014a; 2014b.)

Turun hankinta- ja logistiikkakeskus sijaitsee kahdessa toimipisteessä. Turun Linnankadulle on keskitetty keskuksen hallinto- ja hankintapalvelut sekä osto-toiminnot. Turun Kunnallissairaalan tielle on sijoitettu logistiikkaan liittyvät toiminnot, kuten varasto- ja postitoiminnot, kuljetuspalvelut sekä painatus. Henkilökuntaa hankinta- ja logistiikkakeskuksessa on vaihtelevasti noin 80 henkilöä, ja he toimivat eri tehtävissä hallinnossa, hankintapalveluissa, kuljetuspalveluis-

sa, postitoiminnoissa, painatuksessa tai keskusvarastossa. Tehtävanimikkeinä ovat muun muassa hankinta-asiantuntijat, logistiikkakoordinaattorit, ostajat, kuljetussuunnittelijat, varastotyöntekijät ja kuljettajat. Hankinta- ja logistiikkajohtaja Pauliina Lautiainen vastaa keskuksen toiminnasta.

Turun hankinta- ja logistiikkakeskus on yksi kaupunkikonsernin tärkeistä osatekijöistä, minkä tehtävien onnistumisella on merkitystä koko kaupungin toiminnan kannalta. Siksi palvelukeskuksen sisäisen toiminnan ja sen organisoinnin suunnittelu ja toteutus on avainasemassa, jotta keskukselle asetetut tehtävät toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

4.2 Lähtökohdat viestinnän kehittämissuunnitelmalle

Turun hankinta- ja logistiikkakeskus noudattaa Turun kaupungin määrittelemää viestintästrategiaa ja -suunnitelmaa esimerkiksi yhteisten tavoitteiden tai käytettävien viestintäkanavien suhteen. Myös kaupungin viestinnän päälinjaukset, esimerkiksi rakenteessa, tyylissä ja sisällössä, ohjaavat vahvasti keskuksen viestintätoimintaa. Hankinta- ja logistiikkakeskuksella on myös omat sisäiset ohjeet ja käytännöt viestinnän osalta, joita käytetään niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Osa ohjeista ja käytännöistä tulee myös hankintalain kautta, jota organisaatio hankinnoissaan noudattaa. Kokonaisuudessaan hankintalaki asettaa siis tiettyjä vaatimuksia viestinnälle, joita työyhteisön on noudatettava kaupungin antamien ja yksikön omien käytäntöjen lisäksi. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348; Turun kaupunki 2014c.)

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnälle on asetettu siis tietyt vaatimukset, jotta keskukselle tarkoitetut tehtävät onnistuvat. Tehtävänä on tuottaa muun muassa virallisia asiakirjoja, kuten päätöksiä ja sopimuksia, jolloin niiden ulkoasujen on oltava asianmukaisia. Lisäksi päivittäisissä tehtävissä korostuu asiakaspalvelu, jolloin myös sille on asetettu tiettyjä vaatimuksia. Jokaisen työntekijän on pyrittävä antamaan riittävää asiakaspalvelua tarpeen mukaan työskennellessään palvelukeskuksessa. Myös normaalin puhelin- ja sähköpostiviestinnän on oltava asiatyyliltään riittävällä tasolla. Työyhteisön jäsenten keskuudes-

sa viestintä on vapaampaa, mutta tietyistä käytännöistä pidetään siinäkin kiinni. Esimerkiksi siitä, mitä kaikkea tietyn viestintäkanavan kautta pääsääntöisesti viestitetään ja mitä taas ei.

Työntekijöiden rooli on siis erittäin vahva hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnässä. Koko toiminta perustuu henkilöiden tuottamaan suulliseen ja ennen kaikkea kirjalliseen viestintään. Tehtävien mukaisesti muun muassa johdolla on oma tärkeä roolinsa esimiesviestinnässä ja työntekijöillä omassa viestinnässään. Työtehtävissä pitää olla päivittäin paljon yhteydessä sidosryhmiin ja tuottaa asiakirjoja joskus erittäin kiireiselläkin aikataululla. Perusviestintävälineitä päivittäisissä tehtävissä ovat puhelin ja tietokone. Lisäksi sisällöntuottajien, jotka tuottavat muun muassa verkkosivujen sisältöä, pitää olla tarkkana työssään, jotta tuotettu sisältö on mahdollisimman virheetöntä ja palvelee näin parhaiten käyttäjäkuntaa. Kokonaisuudessaan jokaisella on siis itsellä vastuu tuottamastaan viestinnästä ja sen sisällöstä. Viestinnän on siis noudatettava lain edellyttämiä asioita ja lisäksi sovittuja käytäntöjä. Esimerkiksi tarjouspyynnöt pitää aina julkaista siihen tarkoitettuun sähköisen viestintäkanavan kautta tai esimerkiksi keskuksen sisäiset päivittäiset keskustelut käydään sovituissa paikossa häiritsemättä muita. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

4.3 Viestinnän nykyiset haasteet

Hankinta- ja logistiikkakeskuksessa on tällä hetkellä käytössä mainitut sovitut ohjeet ja käytännöt suullisen ja kirjallisen viestinnän osalta. Useat näistä on kuitenkin otettu käyttöön jo hyvin kauan aikaa sitten, jolloin ne eivät kokonaisuudessaan vastaa nykypäivän viestinnän vaatimuksia tai odotuksia. Tästä johtuen keskuksessa tarkastellaan olemassa olevia viestinnän ohjeita ja käytäntöjä itse kaupungin rinnalla, mutta tarkastelut ovat keskittyneet enemmän yleiselle tasolle. Tällä hetkellä henkilöstö käyttää siis ohjeita ja käytäntöjä jokapäiväisessä viestinnässään melko vaihtelevasti oman harkintansa ja tapansa mukaan.

Vaikka sovittuja asioita pääsääntöisesti noudatetaan, niin toki pitää muistaa, että aina myös työyhteisön jäsenten henkilökohtaisilla vuorovaikutustaidoilla on

merkitystä, ja ne tuovat monesti muun muassa häiriöitä viestintään. Sisäisen viestinnän kannalta tähän vaikuttaa myös se, että organisaatio toimii kahdessa toimipaikassa ja henkilöstössä tapahtuu väliajoin muutoksia. Suurempia haasteita tuottaa kuitenkin enemmän keskuksen ulkoinen viestintä. Keskuksen hankinta-asiantuntijat ovat havainneet työssään, että esimerkiksi kaupungin sisäisiltä sidosryhmiltä kestää tiedonsaanti kilpailutuksien valmisteluun liittyvissä asioissa usein melko kauan, ja näin kestolla on monesti negatiivista vaikutusta esimerkiksi kilpailutuksien määritettyihin aikatauluihin. Tämä ei kuitenkaan johdu viestintäkeinojen ja -kanavien heikkoudesta tai puutteista, vaan enemmänkin sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden eroavista vuorovaikutustaidosta.

Nykyisten viestinnällisten haasteiden selvittämiseksi hankinta- ja logistiikka keskus suoritti vuonna 2013 organisaation sisäisen Webropol-kyselyn. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, millaisia tilanteita ja haasteita keskuksen henkilöstö on kohdannut asiakaspalveluun liittyvissä asioissa. Kysely koostui kokonaisuudessaan kymmenestä kysymyksestä, jotka käsittelivät itse vastaajan roolin selvittämistä keskuksessa, ja sitä, mitä, miten ja mistä vastaaja on kohdannut tiedusteluja keskukseseen liittyen sekä sitä, mitä jatkotoimenpiteitä vastaaja on tehnyt näihin asioihin liittyen. Kysely haluttiin kokonaisuudessaan pitää melko lyhyenä ja yleisluontoisena, jotta saatavan otoksen määrä kasvaisi riittäväksi. Tavoitteena oli saada ensisijaisesti alustava tietoa asiaan liittyen. Kyselyyn vastasi yhteensä 25 henkilöä. Syynä melko pieneen vastausprosenttiin oli tarkastelujen perusteella muun muassa aikataulun pitkittymisen seurauksena kyselyn epäedullinen ajankohta. Annettujen vastausten perustella saatiin kuitenkin tyydyttävä kuva organisaatiossa kohdatuista haasteista viestintään liittyen. Kyselyn johdopäätöksenä voitiin todeta, että vastaukset saatiin eri tehtävänkuvan omaavilta henkilöiltä ja tiedusteluja tulee niin organisaation sisältä kuin ulkoakin. Yleisesti henkilöstön kohtaamat tiedustelut ovat koskeneet yleistietoa hankinta- ja logistiikkakeskuksesta, sen toiminnasta ja käytännöistä, lisäksi kaupungin tilausjärjestelmää ja itse tilaukseen liittyviä asioita. Yksi selvä alue oli myös kaupungin hankinnat ja siihen liittyen kilpailutustoiminta sekä muun muassa voimassa olevat sopimuskaudet ja tulevat hankinnat. Edellä esitetyt alueet on siis syytä ottaa

erityisesti huomioon viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä. (Turun hankinta- ja logistiikkakeskus 2013.)

4.4 Viestinnän uudet tavoitteet

Julkisen sektori ja erityisesti sen organisaatiot ovat monille melko tuntemattomia. Monet tietävät ja tunnistavat tietyt julkisen sektorin tarjoamat palvelut, erityisesti esimerkiksi terveydenhuollon alueella, mutta monet muut palvelut ja itse organisaatioiden rakenteet eivät ole tunnettuja. Tästä johtuen myös Turun hankinta- ja logistiikkakeskuksen tarjoamat palvelut kokonaisuudessaan ovat useille tahoille melko tuntemattomia. Kaupungin ulkopuolisten sidosryhmien lisäksi myös kaupungin sisäiset sidosryhmät eivät ole täysin tietoisia keskuksesta ja sen tarjoamista palveluista. Näin yksi viestinnän kehittämissuunnitelman ensimmäisistä tavoitteista onkin keskuksen ja sen tarjoamien palveluiden tunnettavuuden lisääminen kaikkien keskuksen sidosryhmien kohdalla tarkastellen viestinnän kokonaisuutta koko organisaation näkökulmasta.

Edellä mainitun asetetun päätavoitteen saavuttamiseksi tavoitteena on parantaa viestinnän kokonaisuutta kaikkien sidosryhmien suuntiin ja saada viestintä sidosryhmiä paremmin palvelevaksi. Tavoitteen mukaisesti viestinnän pitää huomioida kaikki tekijät mahdollisimman hyvin ja ottaa mukaan myös vastuullisuusviestinnän näkökulma. Myös julkisen sektorin pitää tänä päivänä tarkastella entistä paremmin käyttäytymistään ja organisaatiovastuutaan viestinnässään, jota se käyttää sidosryhmien odotusten perusteella. Vastuullisuusviestintä voidaan liittää usein juuri verkkoviestintään, joka on olennainen osa hankinta- ja logistiikkakeskuksen sidosryhmille suunnatussa viestinnässä. Se voidaan liittää myös merkittävästi organisaation raportointiin. Viestinnän ja raportoinnin kehittäminen sekä toteuttaminen organisaation suunnitteleman prosessin mukaisesti ovatkin vastuuviestinnän ja koko viestinnän onnistumisen kannalta merkittävimmät tekijät. (Harmaala & Jallinoja 2012, 16–17, 162–163.)

Turun kaupunki on yritysmaailman tavoin tuonut esiin organisaatiovastuun näkökulman, kun se tuo esille taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön liittyviä

tavoitteitaan ja toimintatapojaan. Siksi keskeinen tekijä keskuksen toiminnassa on myös kestävä kehitys, johon muun muassa hankinnoissa halutaan panostaa aina enemmän ja enemmän. Kestävällä kehityksellä parannetaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti myös tulevien sukupolvien elämän mahdollisuudet kaupunkiyhteisössä. Keskus haluaa siis osaltaan olla paikallisen yhteisön hyvinvoinnin takaajana ja luoda elinvoimaa tuovaa kuntatoimintaa.

Asetettuja rakenteellisia tavoitteita ovat hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestintäkanavien saaminen selkeämmiksi, helppokäyttöisemmiksi ja visuaalisimmiksi vastamaan tämän päivän viestintäkanavien ja erityisesti niiden käyttäjien vaatimuksia. Kanavien kautta annettavan informaation on oltava ajantasaista, ja sen on oltava ennen kaikkea selkeämpää ja kaikkien sidosryhmien ymmärrettävissä, jotta kaikki mieltäisivät esimerkiksi organisaation sivuihin ja ne olisivat entistä markkinoivammat. Markkinoinnillinen näkökulma on ollut ennen melko tuntematon julkisella sektorilla ja vasta viime aikoina erilaisten syiden, kuten taloudellisen tilanteen seurauksena, on myös tätä alettu ajatella ja ottaa mukaan kaupunkiorganisaatioiden strategioihin. Tilanne on pakottanut näkökulman tähän, jotta myös julkinen puoli pysyy yhteiskunnan kehityksessä mukana. Kaiken kaikkiaan kokonaistavoitteena onkin siis tulevaisuudessa saada kaupungin toimintaa yleisesti tunnetummaksi sekä avoimemmaksi ja siten vähennettyä kaupunkiorganisaatioissa usein nähtävää byrokraattista kokonaiskuvaa. (Kauhanen-Simanainen 2008.)

4.5 Resurssit viestinnän kannalta

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän resurssit koostuvat koko keskuksen henkilöstöstä, jolloin jokaisella on lähtökohtaisesti vastuu siitä, miten toimii viestijänä ja miten se näkyy sidosryhmille. Keskus ei käytä varsinaista ulkopuolista apua viestinnässään. Henkilöstön viestintäosaaminen eli viestintätiedot, -taidot ja -ominaisuudet vaihtelevat, joten sitä kautta keskuksen tuottamien sanomien sisällöt vaihtelevat. Tämä näkyy kaikilla alueilla niin virallisen kuin epävirallisen, suullisen tai kirjallisen sekä sanallisen tai sanattoman viestinnän sisäl-

lössä, jotka taas ilmenevät sisäisessä viestinnässä ja myös sidosryhmille suuntautuvassa viestinnässä. Henkilöstön tehtävänkuvat vaikuttavat myös yksilöiden viestintäosaamiseen, koska toiset tehtävät vaativat enemmän viestintäosaamista kuin toiset.

Hankinta- ja logistiikkakeskuksessa on toiminnassa viestintäryhmä, joka koontuu tietyin väliajoin tarkoituksenaan käsitellä viestintään liittyviä asioita. Ryhmä kokoontuu kuitenkin tällä hetkellä erittäin harvoin, lähtökohtaisesti tarvittaessa, minkä seurauksena viestinnän suunnittelua ja kehittämistä ei toteuteta riittävän aktiivisella tasolla. Lisäksi ryhmän sisällä ei ole riittävän selkeästi jaettu viestinnän vastualueita, mikä vaikuttaa tulosten saamiseen. Lisäksi hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestintäryhmä ei tee riittävää yhteistyötä kaupungin viestintäyksikön kanssa, jolloin vuorovaikutus, ja sitä kautta viestintään liittyvät muutokset, tulevat keskuksen tietoon liian myöhään.

4.6 Sidosryhmien tunnistaminen ja niiden tarpeet

Viestinnän kehittämissuunnitelman tavoitteena on selvittää kokonaisuudessaan hankinta- ja logistiikkakeskuksen sidosryhmät sisäisen ja ulkoisen viestinnän kannalta sekä tunnistaa näiden sidosryhmien tarpeet keskuksen toiminnan näkökulmasta.

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen sisäisessä viestinnässä sidosryhmät koostuvat keskuksen henkilökunnasta ja sen rakenteesta, joka voidaan jakaa hankinta-, kuljetus-, postipalveluiden sekä keskusvaraston ja painatuksen työntekijöihin. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen henkilökunta toimii yhteistyössä kahden eri toimipaikan sisällä sekä välillä, ja siten myös viestinnällä on suuri merkitys keskuksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden täyttymisessä. Vaikka työtehtävät voidaan jakaa eri osa-alueisiin ja ne ovat näin toisistaan eroavat, niin osa-alueiden välisen tiedonkulun on kuitenkin toimittava, ja tämän tärkeys korostuu erityisesti johdon ja esimiestyön osalla.



Kuvio 1. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen sidosryhmät.

Ulkoisessa viestinnässä sidosryhmät voidaan jakaa kaupungin sisäisiin ja ulkoi- siin sidosryhmiin. Kaikki sidosryhmät on havainnollistettu kuviossa 1. Kaupungin sisällä sidosryhmät koostuvat kaupungin muista toimialoista ja konserniyhtiöistä ja näiden molempien työntekijöistä, jotka ovat palvelukeskukselle varsinaisia asiakkaita. Näille asiakkaille palvelukeskuksen tehtävät on erityisesti suunnattu, jotta muun muassa kaupungin hankinnat etenevät suunnitelmien mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. Näiden sidosryhmien tarpeena on saada muun muassa tietoa keskuksen tarjoamista palveluista sekä ohjeistusta kilpailutus- ja tilausasioissa.

Tärkeä sisäinen sidosryhmä on itse kaupunkikonsernin johto, joka ohjaa ja asettaa tavoitteita strategiatasolla hankinta- ja logistiikkakeskukselle ja sen toimin-

nalle eri tavoin. Myös mainittujen kaupungin toimialojen johdoilla on merkitystä toimintaan. Kaupunkikonsernin johdon rinnalla poliittisia päätöksentekijöitä, kuten kaupunginvaltuustoa ja hallitusta, voidaan myös pitää keskuksen sidosryhmänä ajatellen erityisesti ylemmän tason vaikutusta keskuksen toimintaan.

Kaupungin ulkopuolella sidosryhmät koostuvat muusta kuntasektorista, jossa merkittävimpinä tekijöinä ovat erityisesti muiden kuntien hankintahenkilöt. Näiden henkilöiden kanssa keskus haluaa kehittää ja tiivistää yhteistyötään entistä enemmän. Moni hankintahenkilö tekee muun muassa samoja hankintoja ja eteen tulee samoja ongelmia, jolloin näiden asioiden läpikäynti henkilöiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi monet pienet lähikunnat ovat kiinnostuneita, ja jopa tarvitsevat, ison kaupungin avusta ja ammattitaidosta sekä haluavat myös muun muassa hyödyntää kaupungin saamat mahdolliset volyy-miedut.

Tärkeitä ulkoisia sidosryhmiä ovat myös voimassa olevien kaupungin sopimusten palveluntuottajat ja tavarantoimittajat sekä sopimuksista kiinnostuneet tarjoajat niin palvelu- kuin tavaramarkkinoilla. Useat edellä mainituista sidosryhmistä suuntaavat suuren osan myynnistään aina julkiselle sektorille, mutta nykyinen haasteellinen taloustilanne on tuonut entistä enemmän uusia kiinnostuneita tarjoajia sidosryhmiksi. Heillä on suuri tarve ja halu tarkastella julkisen sektorin tarjoamia mahdollisuuksia kaupankäyntiin, jolloin he haluavat saada tietoa muun muassa tulevista hankinnoista kaupungissa ja seutukunnissa sekä jo voimassa olevista sopimustoimittajista.

Lisäksi tärkeitä hankinta- ja logistiikkakeskuksen sidosryhmiä ovat paikalliset yrittäjäjärjestöt, kuten Varsinais-Suomen yrittäjät ry ja Turun yrittäjät ry, joiden kanssa pyritään yhteistyössä kehittämään hankintatoimintaa. Samoin sidosryhmiä ovat kaikki Turun lähiseudun kunnat, joiden kanssa keskus tekee niin lyhyt-aikaista kuin pitkäaikaista yhteistyötä erityisesti seutuhankintoihin liittyen.

Lähtökohtaisesti julkinen sektori on toiminnaltaan avointa ja julkista sekä aina kunnan asukkaita koskevaa, jolloin sektorin toimintaa ja sen tekemiä ratkaisuja seuraavat aktiivisesti tiedotusvälineet ja sitä kautta monet kuntalaiset niin pai-

kallisesti kuin valtakunnallisesti. Näin tiedostusvälineet ja monet kuntalaiset muodostavat myös merkittävät sidosryhmät hankinta- ja logistiikkakeskukselle.

4.7 Viestintäkanavat ja niiden merkitys

Hankinta- ja logistiikkakeskuksella on useita viestintäkanavia, joita se käyttää päivittäisessä toiminnassaan. Keskuksen viestintäkanavat on havainnollistettu kuviossa 2. Valtaosa henkilökunnan työstä on näyttöpäätetyötä, jolloin tietokoneen käyttö on tavanomaista. Tästä johtuen myös viestintäkanavat suuntautuvat vahvasti sähköiseen viestintään. Tärkeimmät viestintäkanavat ovat Turun kaupungin intranet Netku, Turun kaupungin Internet-sivut Turku.fi, sähköposti, Microsoft Lync- ja Microsoft Sharepoint -ohjelmistot, sähköinen kilpailutusjärjestelmä Cloudia sekä keskuksen julkaisemat erilaiset tiedotteet. Kaikkien edellä mainittujen viestintäkanavien lisäksi tärkeä kanava on myös puhelin, jota käytetään suoraan viestintään niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien välillä.



Kuvio 2. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestintäkanavat.

Turun kaupungin intranet Netku on koko kaupungin työntekijöiden käytössä, ja sen välityksellä tapahtuu valtaosa kaupungin viestinnästä. Intranetin välityksellä kaupungin viestintä ja eri toimialat viestittävät koko kaupunkia koskevista asioista sekä toimialoja koskevasta toiminnastaan. Näin myös hankinta- ja logistiikkakeskus käyttää Netkua tärkeimpänä viestintäkanavanaan, jonka välityksellä annetaan tietoa itse toiminnasta ja palveluista sekä hankintaan liittyvistä asioista. Kanavan kautta kaupungin toimialat ja yksiköt saavat tiedot myös koko kaupunkia koskevien yhteishankintojen hankintapaikoista ja sopimustoimittajien yhteystiedoista sekä itse tilaustoiminnasta.

Turun kaupungin Internet-sivusto Turku.fi toimii viestintäkanavana kaupungin ulkopuolisille sidosryhmille, ja se toimii yhdessä intranetin julkaisujärjestelmän kanssa. Kanavan kautta myös hankinta- ja logistiikkakeskus viestittää omien sidosryhmiensä, kuten mainittujen kaupungin sopimusten palveluntuottajien ja tavarantoimittajien sekä sopimuksista kiinnostuneiden tarjoajien kanssa. Kanavan kautta myös kuntalaiset löytävät kaupunkia kokevaa tietoa ja ilmoituksia esimerkiksi tapahtumista.

Sähköposti on tärkeä viestintäväline, jonka avulla suoritetaan päivittäisiä työtehtäviä, kuten lähetetään esimerkiksi asiakirjoja kilpailutuksen tai tilaus- ja osto-toimintojen työtehtävissä. Sähköpostin välityksellä tapahtuu siis suuri osa kirjallisesta viestinnästä ja tiedonkulusta. Viestintäkanavan kautta lähetetään myös tiedotteita ja kyselyjä, jotka koskevat myös koko kaupunkia tai vain tiettyjä toimialoja tai yksiköitä. Tiedotteiden avulla halutaan antaa tietoja muun muassa keskuksen liittyvissä asioissa ja kyselyillä kerätään palautetta keskuksen toiminnasta.

Turun kaupungilla on käytössä myös koko kaupungin laajuisesti Microsoft Lync -videoneuvottelu- ja pikaviestiohjelmisto. Ohjelmiston avulla kaupungin henkilöstö voi olla toisiinsa yhteydessä sähköisesti tietokoneen kautta. Ohjelmisto mahdollistaa suullisen ja kirjallisen viestinnän henkilöiden ja ryhmien välillä. Ohjelmisto on tällä hetkellä käytössä melko laajasti esimiestasolla. Hankinta- ja logistiikkakeskuksessa henkilöstön keskuudessa on sisäisesti sovittu, että järjestelmää käytetään kirjallisesti vain lyhyiden viestien välityksessä. Kokonai-

suudessaan kyseinen viestintäväline on monelle melko tuntematon, ja sen käyttö on vähäistä rajoittuen pääsääntöisesti kirjallisen pikaviestitoiminnon käyttöön. Lisäksi kaupungissa on käytössä Microsoft Sharepoint -yhteistyöohjelmisto, joka on käytössä pääsääntöisesti kaupungin viestintäyksikössä ja esimiestasolla asiakirjojen- ja tehtävien hallinnassa. Ohjelmisto mahdollistaa esimerkiksi erilaisten intranetratkaisujen toteuttamisen, ja siksi sen käyttöä ollaankin lisäämässä viestintäkanavien suunnittelun ja kehittämisen tasolla koko kaupungissa ja sitä kautta myös hankinta- ja logistiikkakeskuksessa. (Microsoft 2014.)

Lisäksi keskuksessa käytetään koko kaupungissa käytössä olevia asiakirjan hallintajärjestelmiä, kuten Joutsenet- ja Dotku-asianhallintajärjestelmää. Näihin järjestelmiin tallennetaan kaikki viralliset asiakirjat, kuten esimerkiksi päätöspöytäkirjat ja hankintasopimukset. Järjestelmien kautta välitetään edellä mainittuja asiakirjoja eri yksiköiden ja niiden henkilöstön välillä. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen henkilöstön vastuulla on, että kaikki sovitut keskuksen toimintaan liittyvät asiakirjat viedään näihin järjestelmiin. Keskuksessa on omat edellä mainittujen järjestelmien pääkäyttäjät, jotka vievät asiakirjat järjestelmiin sovittujen kirjaamisohjeiden ja käytäntöjen mukaan.

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen hankintapalveluissa otettiin käyttöön vuonna 2013 pilviteknologiaan perustuva sähköinen kilpailutusjärjestelmä Cloudia, joka on korvaamassa vanhan käytännön kilpailutustoiminnassa. Muun muassa kaikki tarjouspyyntöasiakirjat ja tarjoukset luodaan järjestelmän kautta, jolloin paperitullituksen määrä vähenee entisestään ja ajankäyttö tehostuu huomattavasti. Järjestelmän avulla kilpailuttajat viestittävät myös eri sidosryhmille, kuten tarjoajille tai hankintojen valmistelijoille, eri kilpailutusprosessin vaiheissa. Järjestelmän mahdollistamaa viestinnällistä käyttöä ollaan myös edelleen kehittämässä ja lisäämässä, joten Cloudia on yksi tärkeä viestintäkanava keskukselle muiden ohella. Keskuksessa on omat avainhenkilönsä kilpailutusjärjestelmän käytössä ja he opastavat sekä avustavat ongelmatilanteissa muuta henkilöstä aina tarvittaessa. (Cloudia 2014.)

Merkittäviä viestintäkanavia hankinta- ja logistiikkakeskukselle ovat myös erilaiset julkaisut ja tiedotteet, joiden kautta keskus viestii muun muassa toiminnas-

taan ja tapahtuneista muutoksista eri sidosryhmille. Julkaisut ja tiedotteet ovat tapauskohtaisesti joko kirjallisia tai sähköisiä. Lisäksi hyvä kanava, jonka avulla tuodaan muun muassa keskuksen palveluita paremmin tunnetuksi, ovat selkeät ja ytimekkäät esitteet. Näitä voidaan jakaa tarvittaessa sidosryhmille ja uusille tahoille esimerkiksi seminaarien ja muiden tapaamisten yhteydessä.

Edellä mainittujen lisäksi uusia mahdollisia viestintäkanavia voisivat olla myös sosiaalisen median tarjoamat kanavat. Kaupunkitasoisesti sosiaalista mediaa käytetään sekä seurataan, ja siitä vastaa kaupungin viestintäyksikkö. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen kohdalla sosiaalisen median käytössä haasteita luo sen vaatima jatkuvan ylläpidon tarve sekä kaksisuuntaisen vuorovaikutteisuuden varmistaminen. Jotta sosiaalisen median käyttö olisi toimivaa sen vaatimalla tavalla, pitäisi keskuksessa olla omat henkilöt sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Uusina kanavina voisivat olla myös nykypäivänä vahvasti suosiota nostaneet sivustot, joissa kirjoittajat voivat tehdä väliajoin kirjoituksia eli blogeja mielenkiintoisista asioista. Blogeissa on monesti hyvä olla jokin yhdistävä tekijä, kuten hankinta- ja logistiikkakeskuksen kohdalla hankinnat. Nykypäivänä monet eri organisaatiot, ja erityisesti heidän avainhenkilönsä, pitävät blogeja, joten kanava voisi olla hyvä myös keskuksen esimiehien käyttöön toteutettuna sähköisiin viestintäkanaviin, kuten verkkosivuille. Blogeissa on mahdollista tuottaa kirjallista, kuvallista ja äänellistä viestintää uudella nykypäiväisellä, mielenkiintoisella, hieman epävirallisemmalla ja helposti luettavalla tavalla.

4.8 Sanomien sisältö ja muoto

Kokonaisuudessaan hankinta- ja logistiikkakeskuksessa toimitaan jo mainittujen tiettyjen käytäntöjen mukaisesti erilaisissa viestintätilanteissa, kuten palavereissa ja seminaareissa. Toiminta on siis melko tavanomaista tämän tyyppiselle kaupunkiorganisaatiolle. Toimintaa voidaan pitää osittain byrokraattisena ja vahvasti virkamiestyylisenä verrattuna esimerkiksi yksityiseen sektoriin. Tämä johtaa väistämättä siihen, että myös esimerkiksi verkkosivuille tuotettavat sisäl-

löt heijastavat näitä edellä mainittuja ominaisuuksia ja virkamiestyylisiin sorrutaan liiankin usein.

Pääsääntöisesti vuorovaikutus tapahtuu suullisesti molemmissa toimipaikoissa ja toimipaikkojen välillä viestitetään puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Lisäksi muun muassa useat palaverit molemmissa toimipaikoissa lisäävät vuorovaikutusta ihmisten välillä. Usein palaverien kautta tapahtuu myös viestinnällisen suoran palautteen antaminen, sanallisesti ja sanattomasti, sisäisten sidosryhmien välillä. Suora palaute auttaa monesti pääsemään paremmin asetettuihin tavoitteisiin. Kokonaisuudessaan keskuksen sisäisessä viestinnässä viestinnän muoto on sekä virallista että epävirallista, ja tässäkin noudatetaan jo ennestään sovittuja käytäntöjä ja muodostuneita tapoja. Keskuksen sisäistä viestintää voidaan siis pitää vahvasti suorana viestintänä, joka on siis edellä mainitun suoran palautteen kannalta hyvää, mutta haasteita siinä tuo esimerkiksi palaverien aikataulujen yhteensovittaminen ja siten kahden toimipaikan välisen fyysisen paikallaolon aiheuttamat siirtymäkustannukset. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–15.)

Ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävä viestintä on pääsääntöisesti organisaation vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti virallista ja kirjallista, erilaisten asiakirjojen sekä puhelin- ja kokouskeskustelujen muodossa. Viestintää tapahtuu erilaisten keinojen avulla myös hankinta- ja logistiikkakeskuksen verkkosivujen kautta, esimerkiksi kuntalaisille ja kaupungin toimialoille. Yleisellä tasolla Turun kaupungilla ja viestinnällä on oma strategia siitä, miltä se haluaa näyttää esimerkiksi mediassa, ja se osittain heijastuu tietenkin myös viestinnän laatuun niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän kannalta. Etuna voidaan pitää juuri edellä mainittujen käytäntöjen kautta viestien pysyvyyttä, yhdenmukaisuutta ja tarkkuutta. Suoran viestinnän tavoin kirjallisessa viestinnässä on myös keskuksen osalta haasteita, joita ovat muun muassa itse tekstien tuottamisen ja välittämisen hitaus sekä vuorovaikutteisuuden vähäisyys. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16–17.)

4.9 Seuranta, tulosten mittaaminen ja arviointi

Kaupunkitasoisesti Turun kaupunkiin liittyvää julkista keskustelua ja uutisointia seurataan jatkuvasti mediaseurantajärjestelmällä, jotta pysytään ajan tasalla siitä, mitä kaupungista uutisoidaan ja keskustellaan ja siten voidaan reagoida nopeasti tapahtuviin muutoksiin. Mediaseurannan ja kaupungin viestintäyksikön kautta saadaan tietoa jonkin verran myös hankinta- ja logistiikkakeskukseen liittyvistä asioista.

Hankinta- ja logistiikkakeskus kerää itse palautetta toiminnastaan asiakas- ja hankintakyselyiden kautta, jotka on suunnattu lähtökohtaisesti kaupungin sisäisille asiakkaille sekä ulkopuolisille tarjoajille. Edellä mainittuja kyselyitä suoritetaan laajemmin muutaman vuoden välein ja lisäksi hankekohtaisesti useita kertoja vuoden sisällä. Kyselyiden kautta voidaan seurata jonkin verran myös itse viestintää ja saada myös joitakin viestinnän tuloksia. Kokonaisuudessaan viestintään liittyvä seuranta ja tulosten mittaaminen on melko vähäistä suhteessa organisaation kokoon ja siihen, kuinka paljon toiminta palvelukeskuksena näkyy sidosryhmille.

Viestinnästä saatuja tuloksia arvioidaan pääsääntöisesti esimiestasolla ja keskuksen johdossa yksittäisten toimenpiteiden jälkeen ja myös pidemmällä aikavälillä. Kokonaisuudessaan keskuksella ei ole käytössään useita mittareita, joiden avulla tuloksia saataisiin paremmin mitattua ja sitä kautta pystyttäisiin entistä paremmin kehittämään myös viestintätoimintaa.

5 VIESTINNÄN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

5.1 Viestinnän vastuuhenkilöt

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen on hyvä määritellä ensimmäisessä vaiheessa uudelleen viestinnästä vastaavat henkilöt ja tarkentaa heidän viestintään liittyvät vastuualueensa. Keskuksen kokoisessa organisaatiossa olisi hyvä olla henkilö tai henkilöt, joiden tehtävänkuva keskittyisi pääsääntöisesti viestinnän kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Heidän tukenaan on hyvä olla nykyisen mallin mukainen viestintäryhmä, ajoittain jopa vaihtuva, jotta viestintään saadaan riittävällä tasolla myös eri henkilöiden tuomat uudet näkökulmat. Viestinnästä vastaavien henkilöiden määrittelyn jälkeen on tärkeää suunnitella ja jakaa jokaiselle jäsenelle selkeät tehtävät ja myös niiden tavoitteet. Lisäksi on hyvä pohtia mahdollista vuorovaikutuksen lisäämistä kaupungin viestintäyksikön kanssa esimerkiksi tapaamisten muodossa, jotta keskus saa aina uusimmat tiedot kaupunkitasolla tapahtuvista tai tapahtuneista viestinnän muutoksista ja voi näin käyttää niitä omassa viestinnän kehittämistoiminnassaan.

5.2 Henkilöstön käsitykset ja osaaminen sekä sidosryhmien näkemykset

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnästä vastaavien ensimmäisenä tehtävänä on keskuksen henkilöstön viestinnän käsitysten ja erityisesti viestintätaitojen selvittäminen, joka on lähtökohta viestinnän suunnittelulle ja kehittämiselle. Selvityksen avulla saadaan tietoa henkilöstön käsityksistä itse tiedonkulkuun ja viestinnän käyttöön liittyen sekä saadaan selville henkilöstön viestintäosaamisen tasoa ja osaamisen alueissa olevia mahdollisia puutteita. Kuten aikaisemmin on todettu, henkilöstö tarvitsee hyvät viestintätaidot, jotta annetut tehtävät, tiedonkulku, markkinointi, yhteyksien ja ihmissuhteiden luominen sekä ylläpitäminen onnistuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstön jäsenet eivät välttämättä aina itse huomaa viestinnän mahdollisia heikkouksia esimerkiksi oikeinkirjoituksessa, tyyliässä tai viestintäkanavien käytössä, joten ne on syytä pyrkiä

selvittämään suunnittelun kautta. Edellä mainittu selvitystyö olisi hyvä toteuttaa esimerkiksi tutkimuksen avulla, kuten Webropol-kyselyn kautta, määrittäen kyselyyn vastaus jokaisen henkilöstön jäsenen tehtäväksi. Tutkimuksen sisältöön voidaan käyttää apuna olemassa olevia aiheeseen liittyviä malleja. Tutkimuksella saatavien tulosten avulla pystytään siis paremmin rakentamaan kuva siitä, miten henkilöstö käsittää viestinnän merkityksen organisaatiossa ja samassa voidaan tarkastella tarvetta viestinnän lisäkoulutukselle. Edellä mainitun sisäisen selvityksen lisäksi on hyvä jatkaa selvitystyötä myös hankinta- ja logistiikkakeskuksen ulkopuolelle, koska myös sidosryhmiltä saadaan usein sellaista tietoa, jota keskuksen on hankala itse havaita. Sidosryhmiin suuntautuvan selvityksen tärkeimpänä asiana olisi saada tietoa ja näkemyksiä hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän onnistumisesta. Tärkeää on kerätä palautetta lähtötason jälkeen myös tulevaisuudessa, jotta kehittymistä ja onnistumista voidaan arvioida sekä tehdä sen mukaan muutoksia tarvittaessa kehityssuunnitelmiin.

5.3 Sisäinen viestintä

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen henkilökunta toimii tällä hetkellä kahden eri toimipaikan välillä, jolloin tiedonkulun on toimittava keskukselle määriteltyjen tehtävien onnistumisen, henkilöstön tiedottamisen, työyhteisön motivoinnin, organisaation hyvän ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen sekä erityisesti muutosviestinnän kannalta. Olisikin tärkeää johdon ja esimiestyön kautta parantaa viestintää näiden kahden toimipaikan välillä. Nyt havaittuna ongelmana on ollut esimerkiksi tiedottamisen puutteellisuus, jolloin se ei ole tavoittanut kaikkia henkilöstön jäseniä. Henkilöstön jäsenet ovat nyt saaneet esimerkiksi organisaatiomuutoksia koskevia tietoja eri aikaan tai osittain jopa ei ole ollenkaan. Edellä mainitut tilanteet aiheuttavat helposti negatiivista hämmennystä henkilöstön keskuudessa. Keskuksen henkilöstön työtehtävät ovat vaihtelevia, joten koko henkilöstön tavoittaminen on haasteellista yhden keinon tai kanavan, kuten esimerkiksi vain työpaikkakokousten, kautta. Hankinta- ja logistiikkakeskuksen on hyvä pohtia muutosviestinnän kehittämistä, jotta tulevaisuudessa organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja siihen liittyvät tiedot voidaan tuoda henkilöstön

tietoon riittävän ajoissa ja virheettömästi. Tällä hetkellä tiedot tulevat henkilöstön tietoon välillä jopa tapahtuneiden muutosten jälkeen, kuten esimerkiksi henkilömuutosten kohdalla. Hankinta- ja logistiikkakeskuksessa olisikin hyvä ottaa käyttöön esimiesten ja työpaikkakokousten kautta tapahtuvan tiedottamisen lisäksi muita keinoja, kuten esimerkiksi sähköiset näyttötaulut molemmissa toimipaikossa. Näyttötaulujen kautta voidaan parantaa sisäistä tiedottamista ja tuoda ajankohtaisia asioita henkilöstön tietoon paremmin. Näyttötaulut olisi syytä sijoittaa paikkoihin, joissa koko henkilöstö liikkuu. Näyttötaulujen kautta tapahtuvan viestinnän sisällön ylläpitäminen voidaan liittää keskuksen sisällöntuotannon kanssa yhteen, ja sitä voidaan päivittää muiden kanavien päivittämisen yhteydessä.

5.4 Sanomat ja asiakirjat

Yksi tärkeä tarkastelun ja kehittämisen kohde on myös eri viestintäkanavien kautta tapahtuvien pysyvien sekä muuttuvien sanomien suunnittelu ja päivittäminen. Hankinta- ja logistiikkakeskus tuottaa paljon virallista viestintää ollen vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ja toimittamalla monia asiakirjoja päivittäin eri viestintäkanavien kautta. Käytössä olevien lomakkeiden ja muiden asiakirjojen sisältämien sanomien paikkansapitävyys, yhdenmukaisuus ja selkeys ovatkin erityisen tärkeitä ja huomioon otettavia asioita. Muun muassa käyttöön otettu sähköinen kilpailutusjärjestelmä on tuonut tarvetta tarkastella erityisesti tarjouspyyntöjen rakenteita ja niiden sisältämiä sanomia uudelleen. Sama koskee myös muiden sähköisten kanavien, kuten intranetin, sanomia ja muuta sisältöä. Näin ollen yksi tärkeä tehtävä onkin käydä läpi kaikki olemassa olevat lomakkeet ja muut asiakirjat, selvittää niiden ajantasaisuus ja paikkansapitävyys sekä selkeyttää ja yhdenmukaistaa niitä tarvittaessa. Sama koskee osittain myös koko kaupungissa käytössä olevia lomakkeita, joita myös keskuksessa käytetään. Näin mainitun mahdollisen yhteistyön tärkeys kaupungin viestintäyksikön kanssa korostuu. Tulevaisuudessa on tärkeää päivittää edellä mainittuja asioita aina säännöllisin väliajoin.

5.5 Viestintävälineet

Tärkeä suunnittelun kohde on myös käytössä olevien ja mahdollisten uusien viestintävälineiden käytön järkevä lisääminen. Hankinta- ja logistiikkakeskuksella on käytössä tällä hetkellä ohjelmistoja, joiden käyttö on vähäistä tai niitä ei käytetä ollenkaan. Keskukseksi on käytössä muun muassa viestintäkanavien esittelyn yhteydessä esiin tullut Microsoft Lync -videoneuvottelu- ja pikaviestiohjelmisto ja Microsoft Sharepoint -yhteistyöohjelmisto. Tulevaisuudessa olisi hyvä suunnitella välineiden laajempaa käyttöönottamista erityisesti sisäisessä viestinnässä koko organisaation laajuisesti, koska niiden avulla pystytään esimerkiksi säästämään aikaresursseja huomattavasti ja kehittämään asiakirja- ja tehtävienhallintaa saaden tehokkuutta sisäisen viestinnän toimintaprosesseihin. Hankintapalveluiden henkilöstölle on jo annettu muun muassa Microsoft Lync -koulutusta lisää, ja nyt sitä olisi hyvä lisätä myös logistiikan puolella toimiville henkilöille. Annettavan koulutuksen jälkeen on hyvä ottaa huomioon myös käyttöönoton aktivoiminen, jotta ohjelmiston tarjoamat hyödyt saadaan todella käyttöön ja näin esimerkiksi puhelimitse aiheutuvat kustannukset vähenevät nykyisestä.

5.6 Viestintäkanavat

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen varsinaisten viestintäkanavien osalta on hyvä keskittyä erityisesti sähköisten kanavien suunnitteluun ja kehittämiseen, mitkä ovat nykypäivänä parhaiten sidosryhmiä tavoittavia kanavia. Keskuksessa käytössä olevan intranetin, Netkun, rakenteen uusiminen ja päivittäminen ovat asetettujen tavoitteiden mukaisesti ensimmäinen sellainen. Viestintäkanavan laajuuden takia kehittämiseen on syytä varata riittävästi aikaa. Ensimmäisessä vaiheessa on hyvä selvittää viestintäkanavan epäkohdat, suunnitella kanavan rakennetta ja sisältöä sanomineen uudelleen määriteltyjen vastuuhenkilöiden kanssa. Tiedostettuja tarpeita ja tärkeitä kanavan kautta sidosryhmille annettavia tietoja ovat muun muassa tiedot voimassa olevista sopimuksista ja tulevista kilpailutuksista, yleisinfon antaminen keskukselta ja sen toiminnasta, kuten toi-

mipisteiden esittelyt ja toimintakertomukset, selkeää tietoa julkisista hankinnoista, visuaalisuuden lisääminen esimerkiksi valokuvien avulla sekä keskusta koskevien ajankohtaisten tietojen esiin tuominen. Suunnitellusta kokonaisuudesta on hyvä luoda kirjallinen kooste, layout, jonka avulla päästään vaivattomasti siirtymään aikanaan seuraavaan vaiheeseen eli itse toteutukseen. Toteutuksen osalta on hyvä määrittää myös osaavat vastuuhenkilöt, jotta tavoitteissa pysytään halutulla tavalla. Vastuuhenkilöinä voisivat olla esimerkiksi alan opintojen loppuvaiheessa olevat opiskelijat. Edellä mainitun koosteen avulla työn siirtäminen seuraaville toteutuksesta vastaaville henkilöille onnistuu vaivattomimmin. Myös kaupunkitasoisesti on viestinnässä ja viestintäkanavissa tapahtumassa uudistuksia, ja nuo muutokset ovat kaupungin viestintäyksikön ilmoituksen mukaan tulossa lyhyellä aikavälillä. Toimenpiteet liittyvät muun muassa järjestelmien vaihtumiseen, joten keskuksen omaa toteutusta ei kannata lähettää toteuttamaan enää olemassa olevaan järjestelmään. Samanaikaisesti intranet Netkun rakenteen uusimisen ja päivittämisen ohella on hyvä tarkastella myös toisen viestintäkanavan, Turku.fi-sivuston ,uusimista asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi, sillä kanava palvelee monia kaupungin ulkopuolisia sidosryhmiä. Myös Turku.fi-sivuston uusiminen on hyvä toteuttaa samassa yhteydessä kaupungin kanssa, koska tulossa olevat kaupunkitason muutokset koskevat myös Turku.fi-sivustoa. Edellä mainittujen sähköisten viestintäkanavien suunnittelussa ja kehittämisessä on keskityttävä erityisesti siihen, että ne tavoitteiden mukaisesti palvelevat sidosryhmiä parhaalla mahdollisella tavalla, selkeästi ja helppokäyttöisesti. (Turun kaupunki 2014d.)

Hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnässä on hyvä pohtia myös mahdollisten sähköisten tiedotteiden käytön lisäämistä eri sidosryhmille. Tiedotteiden avulla pystytään antamaan tietoa juuri ajankohtaista asioista sekä mahdollisista lyhyen aikavälin muutoksista. Tiedotteiden rakenne ja sisältö on syytä suunnitella huomioiden kohderyhmien tarpeet, jotta niiden avulla suunnitellut tavoitteet todella täyttyvät ja niin, että ne erottuvat muiden vastaavista tiedotteista. Lisäksi lähettämisten aikavälit on hyvä määritellä toimiviksi. Ei liian usein, mutta ei myöskään liian harvoin. Tiedotteiden lisäksi on hyvä pohtia tiettyinä aikaväleinä ilmestyvien keskusta koskevien julkaisujen tai asiakaslehtien mahdollista käytön

lisäämistä ja ensisijaisesti kestäväen kehityksen tavoitteiden mukaisesti sähköisessä muodossa.

5.7 Toimipaikkojen paikkakohtainen viestintä

Edellä mainittujen kehityskohteiden lisäksi on hyvä tarkastella myös hankinta- ja logistiikkakeskuksen toimipaikkojen paikkakohtaista viestintää esimerkiksi opaskylttien lisäämisellä muun muassa sisäänkäyntien yhteydessä. Keskuksessa käy paljon kaupungin sisäisiä ja ulkoisia henkilöitä tapaamisissa ja neuvotteluissa, joten tarkoituksen mukaista olisi, että kaikki löytävät perille parhaalla mahdollisella tavalla. Yksikköön tulee henkilöitä monen sisäänkäynnin kautta, jolloin henkilökunta ei pysty aina ohjaamaan tulijoita. Tällä hetkellä henkilöstö on lisäksi havainnut myös samassa kerroksessa olevan toisen yksikön asiakkaiden etsivän usein kyseisen yksikön henkilökuntaa hankinta- ja logistiikkakeskuksen tiloista. Olisi siis hyvä lisätä selkeät kyltit sisäänkäyntien yhteyteen, jotka ohjaavat muun muassa neuvotteluhuoneisiin ja lisäksi erotella mahdollisesti yksiköt selkeämmin ohjaamaan vierailevia henkilöitä paremmin. Edellä mainittujen lisäksi on hyvä tarkastella myös varattu-kylttien tai -valojen lisäämistä yhteiskäytössä olevien kaikkien neuvotteluhuoneiden edustalle, selkeyttämään viestintää neuvotteluhuoneiden varattuna tai vapaana olemisesta.

5.8 Asiakaspalvelu

Hankinta- ja logistiikkakeskus on palvelukeskus, jolloin jo todetusti asiakaspalvelu on merkittävä osa toimintaa. Tällä hetkellä jokainen henkilöstön jäsen vastaa lähtökohtaisesti itse antamastaan asiakaspalvelusta ja sen laadusta, jonka seurauksena palvelussa saattaa esiintyä häiriöitä sekä ristiriitaisuuksia. Keskuksessa ollaan perustamassa uutta asiakaspalvelua, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja yhdistää asiakaspalvelua asiakkaan näkökulmasta. Uuden asiakaspalvelun kehittämiseen on nimetty omat vastuuhenkilöt. Onkin hyvä varmistaa, että myös viestinnästä vastaavat henkilöt ovat riittävällä tasolla mukana asiakaspalvelun kehittämisessä tai heidät pidetään ajan tasalla kehittämisen

tuloksista, jotta kaikki voivat toimia yhtenä koko organisaation kokonaisuutena juuri viestinnän kannalta.

5.9 Viestinnän mittarit

Kuten aikaisemmin todettiin, hankinta- ja logistiikkakeskuksella ei ole käytössä tällä hetkellä viestinnän mittareita, joiden avulla viestinnästä saatavia tuloksia voitaisiin paremmin mitata. Viestinnän suunnittelun ja kehittämisen kautta tapahtuvien viestinnällisten muutosten jälkeen onkin tärkeää, että keskuksella on olemassa käyttökelpoiset ja selkeät mittarit niin toimenpiteiden, tulosten kuin vaikutusten mittaamiseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Niiden pitää koskea koko viestintää, yksittäisiä viestinnän osa-alueita, tehtäviä, projekteja ja sidosryhmiä. Mittareiden avulla saatavia tuloksia voidaan luotettavasti arvioida ja käyttää niitä siten hyödyksi myös viestinnän uudessa suunnittelussa ja kehittämisessä. Viestinnän yksi tärkeä tehtävä onkin näiden uusien mittareiden selvittäminen ja käyttöön ottaminen yhdessä jo olemassa olevien mittareiden kanssa, joita pitää myös edelleen kehittää tulevaisuudessa uusien kanssa.

6 YHTEENVETO JA OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Tämän hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän kehittämissuunnitelman avulla saatiin kokonaiskuva viestinnän nykytilanteesta sekä selvitettiin nykyisiä haasteita, joita keskuksen viestinnässä on havaittu. Näiden kautta pystyttiin asettamaan suunnitelmassa viestinnälle uusia tavoitteita, joiden kautta on mahdollista lähteä kehittämään hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän selkeyttä, yhdenmukaisuutta ja kokonaisuutta niin, että se palvelisi keskuksen henkilöstöä ja sidosryhmiä parhaiten. Tavoitteiden toteutumiseksi suunnitelman avulla saatiin myös määritettyä keskuksen käytössä olevat viestinnän resurssit, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, käytössä olevat sekä mahdolliset uudet viestintäkanavat ja välineet. Lisäksi määritettiin vielä olemassa olevat keinot, joiden avulla toteutetaan tällä hetkellä viestinnän seuranta ja tulosten arviointia. Suunnitelmaan saatiin koottua myös listaus ensimmäisistä kehitystoimenpiteistä, joiden avulla voidaan lähteä suunnittelemaan ja kehittämään keskuksen viestintätoimintaa eteenpäin lyhyellä sekä myös pidemmällä aikavälillä.

Tämän viestinnän kehittämissuunnitelman tiedot ja tulokset perustuvat tehtyyn kyselyyn, tekijän omaan tiedonkeruuseen, havainnointiin ja pohdintaan. Edellä mainittujen tietojen ja tulosten kautta voidaan todeta, että kehityssuunnitelman sisältö ja ehdotetut kehittämistoimenpiteet perustuvat pääsääntöisesti yhden henkilön tuottamiin päätelmiin ja näkökulmiin. Siksi työhön voidaan katsoa liittyvän joitakin virheitä, mutta kokonaisuudessaan sen olevan riittävän luotettava. Työn luonne huomioiden, voidaan siis todeta lisäksi, että toisen henkilön tekemänä sisältö ja kehittämistoimenpiteet saattaisivat olla eriäviä joiltakin osin. Kokonaisuudessaan työn taustalla on harkiten rajattu viestinnän teoria, jonka yhteyteen on liitetty edellä mainittuihin asioihin perustuvat tiedot ja tulokset.

Kokonaisuudessaan tämä viestinnän kehittämissuunnitelma jäi hankinta- ja logistiikkakeskuksen viestinnän perusasioiden selvittämisen ja ensimmäisten kehittämistoimenpiteiden tasolle. Suunnitelman avulla keskuksen esimiehet ja henkilöstö saavat kuitenkin käyttöönsä varmasti lisää tietoa viestinnästä ja siihen liittyvistä asioista. Tietojen kautta on hyvä lähteä kokoamaan strategisem-

malla tasolla yksityiskohtaisempaa viestintäsuunnitelmaa ajatellen juuri teoriaosuudessa mainittuja organisaatioviestinnän tehtävien neljää osa-aluetta.

Tämän opinnäytetyön aihe oli haastava, koska en suoranaisesti opiskele pääaineenani viestintää. Kuitenkin liiketalouden koulutusohjelma on antanut mielestäni hyvät valmiudet myös viestintää koskevan opinnäytetyön tekemiseen. Opin siis opinnäytetyötä tehdessä myös viestinnästä paljon uutta asiaa, josta on varmasti paljon hyötyä nykyisessä ja tulevaisuuden työtehtävissä. Opinnäytetyön tekemiseen kului aikaa suunniteltua enemmän, johtuen muun muassa viestinnän kehityssuunnitelmaan liittyvien asioiden saamisesta kirjalliseen muotoon sekä siitä, että tein opinnäytetyön oman työn ohessa vapaa-ajalla muutenkin erittäin kiireisen aikataulun keskellä.

Opin lisäksi tämän opinnäytetyön tekemisestä sen, että viestintä on yksi organisaation onnistuneen toiminnan tärkeimmistä tekijöistä, ja siihen vaikuttavat monet tekijät niin organisaation sisältä kuin ulkoakin. Lisäksi opin havainnoimaan työympäristöä entistä paremmin sekä etsimään tietoa eri keinoin. Pääsin myös opinnäytetyötä tehdessä osallistumaan muihin viestintään liittyviin toimintoihin, joita myös tässä kehittämissuunnitelmassa käsiteltiin.

Kokonaisuudessaan onnistuin mielestäni selvittämään ja tunnistamaan tavoitteiden mukaisesti viestinnän perusasioita, jotka ovat lähtökohtia viestinnän suunnittelulle ja kehittämiselle. Lisäksi pystyin ehdottamaan tiettyjä kehittämistoimenpiteitä, joista on hyvä lähteä eteenpäin. Edellä mainittujen työn tekemiseen ja aikatauluun vaikuttaneiden asioiden seurauksena en päässyt kuitenkaan täysin tavoittelemaani lopputulokseen. Suunnitelman mukaan opinnäytetyön aiheen oli juuri kehittämissuunnitelma, jota voidaan käyttää apuna laajempaan tulevaisuudessa tehtävään viestintäsuunnitelmaan.

LÄHTEET

Ahmed, Z.; Shields, F.; White, R. & Wilbert, J. 2010. Managerial Communication: The link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Vol. 14, No 1/2010, 107–120.

Bacal, R. 2014. Leadership, Communication & Change. Viitattu 18.5.2014 <http://work911.com/articles/comchan.htm>.

Cloudia 2014. Sähköinen kilpailutusjärjestelmä. Viitattu 22.4.2014 <http://www.cloudia.fi>.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen – yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki:Tietopaketti Oy.

Juholin, E. 2009a. Communicare – Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki:Infor.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki:WSOYpro.

Kauhanen-Simanainen, A. 2008. Julkiset verkkopalvelut luotava käyttäjän eikä tarjoajan ehdoilla. Helsingin Sanomat 3.3.2008.

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

Kortetjärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Repo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki:WSOYPro.

Mattila, H.; Ruusunen, T. & Uola, K. 2006. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Microsoft 2014. Microsoft Office products. Viitattu 12.5.2014 <http://www.office.microsoft.com>.

Turun hankinta- ja logistiikkakeskus 2013. Kysely Turun hankinta- ja logistiikkakeskuksen henkilökunnalle. Saatavissa: Turun hankinta- ja logistiikkakeskus.

Turun kaupunki 2014a. Turun kaupungin Internet-sivut. Viitattu 19.1.2014 <http://www.turku.fi>.

Turun kaupunki 2014b. Turun kaupungin intranet-sivut. Viitattu 19.1.2014 <http://netku/Public/default.aspx?nodeid=23>.

Turun kaupunki 2014c. Turun kaupungin viestinnän ohjeet ja säädökset. Viitattu 19.1.2014 <http://netku/Public/default.aspx?nodeid=6494&culture=fi-FI&contentlan=1>.

Turun kaupunki 2014d. Turun kaupungin viestintäyksikkö.