



Helsingin kaupungin palkkasotku

Ira Nousiainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ira Nousiainen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Helsingin kaupungin palkkasotku
Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 3
<p>Helsingin kaupunki on Suomen suurin organisaatio, joka työllistää lähes 40 000 ihmistä. Helsinki otti käyttöönsä keväällä 2022 Sarastia-nimisen palkanmaksujärjestelmän, jolla oli kohtalokkaat seuraukset. Tuhannet kaupungin työntekijät kärsivät palkkavirheistä, jotka ovat johtaneet irtisanoutumisiin ja kaupungin maineen menetykseen.</p> <p>Ulkopuolisen selvityksen mukaan heikko johtaminen, huono varautuminen sekä tilanteen vakavuuden aliarvioiminen ajoivat Helsingin kaupungin ja Sarastian kriisiin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka palkkasotkusta uutisoitiin Helsingin Sanomissa ja Ylen uutisissa verrattuna Helsingin kaupungin omiin tiedotteisiin. Selvitän myös Helsingin kaupungin tiedotuksen onnistumista. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan kyseessä on itsenäisesti toteutettu tutkimus.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu laadullisella tutkimuksella, jonka aineisto on kerätty dokumenttianalyysimenetelmällä. Tutkimusaineisto perustuu Helsingin Sanomien ja Yle verkkouutisten sekä Helsingin kaupungin julkisiin verkkotiedotteisiin, jotka on julkaistu 7.7.–8.8.2022. Tutkimusaineisto on esitetty liitteessä 1.</p> <p>Tietoperustaa rakentuu yritysviestinnän ja kriisiviestinnän ympärille. Yritysviestintä tarkoittaa viestimistä ja vuorovaikuttamista erilaisissa ympäristöissä, kuten yrityksissä, organisaatioissa tai järjestöissä. Yritysviestintä on oleellinen osa organisaatioiden strategiaa ja toimintaa, onnistunut viestintä parantaa työhyvinvointia ja ilmapiiriä, joka vaikuttaa esimerkiksi tehokkuuteen ja työmotivaatioon.</p> <p>Kriisiviestintä tarkoittaa kriisin aikana tapahtuvaa strategista viestintää eri sidosryhmille. Kriisiviestinnän tavoitteena on ennaltaehkäistä mainehaittoja sekä palauttaa yritys normaalitilaan mahdollisimman nopeasti. Kriisiviestinnän ominaispiirteisiin kuuluu nopea reagointi, avoimuus ja rehellisyys.</p> <p>Helsingin Sanomat ja Yle uutiset uutisoivat enemmän palkkasotkusta kuin Helsingin kaupungin julkinen kanava. Helsingin kaupungin viestintä oli neutraalia ja tiivistä. Helsingin Sanomien ja Yle uutisten uutisointi käytti karkeampaa kieltä muun muassa otsikoissaan ja pyrkivät selvittämään ja selittämään palkkasotkun taustoja lukijoilleen ja saamaan työntekijöiden ääntä kuuluviin.</p>
Asiasanat Helsingin kaupunki, kriisiviestintä, yritysviestintä, työyhteisöviestintä, sidosryhmäviestintä

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus	1
1.2	Lähtötilanne	2
1.2.1	Helsingin kaupunki organisaationa ja työnantajana.....	2
1.2.2	Sarastia-palkkasotku.....	3
2	Viestintä yrityksissä ja muissa organisaatioissa	6
2.1	Yritys- ja organisaatioviestintä.....	6
2.1.1	Yritysviestinnän tavoitteet ja kohderyhmät	6
2.1.2	Työyhteisöviestintä	7
2.1.3	Sidosryhmäviestintä.....	8
2.2	Kriisiviestintä	9
2.2.1	Kriisiviestinnän tavoite	10
2.2.2	Kriisiviestinnän johtaminen	10
2.2.3	Kriisiviestinnän kanavat ja kohderyhmät	11
2.3	Onnistunut kriisiviestintä	12
2.4	Helsingin kaupungin häiriö- ja kriisiviestinnän ohje.....	13
2.4.1	Häiriö- ja kriisitilanteen prosessikuvaus	13
2.4.2	Kriisien tasot.....	15
3	Tutkimusmenetelmä	18
3.1	Tutkimusote ja -menetelmä	18
3.1.1	Laadullinen tutkimus	18
3.1.2	Dokumenttianalyysi menetelmänä.....	18
4	Keskeiset tulokset	20
4.1	Kriisiviestinnän ohjeistuksen onnistuminen omissa tiedotteissa.....	20
4.2	Palkkasotkusta tiedottaminen medioissa	21
4.3	Miten palkkasotkusta olisi pitänyt viestiä.....	21
5	Pohdinta	23
5.1	Johtopäätökset, suositukset ja jatkotutkimusehdotukset	23
5.1.1	Helsingin kaupungin viestiminen työntekijöille	24
5.1.2	Helsingin kaupungin viestiminen suurelle yleisölle	24
5.2	Arviointi	26
5.2.1	Tutkimuksen arviointi	26
5.2.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	27
	Lähteet	28
	Liitteet.....	31

Liite 1 Tutkimusaineisto – Medioiden uutiset palkkasotkusta	31
---	----

1 Johdanto

Keväällä 2022 Helsingin kaupunki otti käyttöönsä Sarastia-nimisen palkanmaksujärjestelmän. Järjestelmän käyttöönottoaminen ei kuitenkaan sujunut suunnitelmien mukaan, sillä järjestelmään alkoi tulla satoja palkkavirheitä, jotka vaikuttivat tuhansiin kaupungin työntekijöihin. Osa työntekijöistä on jäänyt kokonaan ilman palkkaa, osalta puuttui lisiä ja osalle taas on maksettu jopa tuhansia euroja liikaa rahaa tilille. Moni työntekijä on menettänyt luottamuksensa Helsingin kaupunkiin ja irtisanoutuneet. (Tuomisto 28.6.2022.) Palkkasotkia on selvitelty erityisesti uutisissa, joihin on otettu haastatteluun Helsingin palkkahallinnolla työskenteleviä, palkatta jääneitä työntekijöitä sekä Helsingin kaupungin ja Sarastian johtoportaan kuulumaa henkilöstöä.

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja (Helsingin kaupunki 2019), joten sen maine on palkkasotkun myötä kärsinyt paljon. Palkkasotku on vaikuttanut tuhansien työntekijöiden taloudelliseen tilanteeseen ja jättänyt monet työntekijät vaikeuksiin. Helsingin kaupunki on minulle tuttu organisaatio, sillä olen työskennellyt henkilökohtaisena avustajana Helsingin kaupungin kautta. Itse en kärsinyt palkkasotkusta, koska palkkani eivät tulleet Sarastian kautta. Aiheessa minua kuitenkin kiinnostaa, kuinka Helsinki ja Sarastia on hallinnut palkkasotkia, joka koskettaa tuhansia työntekijöitä. Luvussa 1.2 kuvaan lähtötilannetta Helsingin kaupungista työnantajana ja organisaationa, sekä avaan palkkasotkun taustoja. Kriisiviestinnässä minua kiehtoo se, miten organisaatiot pystyvät selviytymään kriiseistä ja mainehaitoista ja millaisia ovat ne keinot, joilla hallitaan kriisejä.

Tavoitteenani on selvittää, kuinka eri mediat ovat uutisoineet palkkasotkusta kesän 2022 aikana ja vastaako Helsingin oma kriisiviestintäohjeistus omaa tiedotustaan. Aihe on tärkeä, koska Suomen suurimpana työnantajana kaupungilla on vastuu kriisistä ja sen hoitamisesta yhdessä Sarastian kanssa. Moni Helsingin kaupungin palkansaaja ei ole hyvätuloinen, joten palkkojen virheet tai puuttuminen voi merkittävästi vaikuttaa palkansaajien taloudellisiin tilanteisiin. Palkkasotku on ollut ajankohtainen vuoden 2022 ja vielä 2023 aikana, kun palkkavirheitä on edelleen ilmaantunut ja sotkun käsittely on vielä kesken.

Tietoperustassa käsitellään yritysviestintää ja kriisiviestintää. Luvussa 2 käsittelen yritysviestintää. Alaluvuissa 2.1 käsittelen yritys- ja organisaatioviestintää sekä luvuissa 2.1.2 työyhteisöviestintää sekä luvussa 2.1.3 sidosryhmäviestintää. Luvussa 2.2 käsittelen kriisiviestintää, sen tavoitteita, johtamista, kanavia ja kohderyhmiä. Luvussa 2.3 käsittelen onnistunutta kriisiviestintää ja luvussa 2.4 käsittelen Helsingin kaupungin häiriö- ja kriisiviestinnän ohjetta.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerätään dokumenttianalyysin avulla. Luvussa 3 käsitellään lisää tutkimusmenetelmää. Dokumentit ovat kerätty Helsingin Sanomien, Yle uutisten sekä Helsingin kaupungin omien verkkosivujen (hel.fi) otsikointeja 7.7.–8.8.2022 ajalta. Otsikot ja linkit aineistoihin ovat kerätty taulukkoon liitteisiin (liite 1). Uutiset ja tiedotteet ovat koottu taulukkoon kronologisessa järjestyksessä vanhimmasta uusimpaan. Opinnäytetyö ei ole toimeksianto, vaan itsenäinen tutkimus perustuen julkisiin verkkosivustoihin. Helsingin kaupungilla on julkinen kriisiviestintäsuunnitelma, jota aion verrata kaupungin omiin tiedotteisiin.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten kriisiviestinnän ohjeistus toteutuu kaupungin omissa tiedotteissa?
2. Miten palkkasotkusta tiedotettiin tietyissä medioissa? Miten asiasta olisi pitänyt viestiä?

1.2 Lähtötilanne

Tässä luvussa esittelen lähtötilanteen eli Helsingin kaupungin työnantajana sekä organisaationa ja palkkasotkun taustat.

1.2.1 Helsingin kaupunki organisaationa ja työnantajana

Helsingin kaupungin päättävänä elimenä toimii kaupunginvaltuusto, joka valitaan kunnallisvaaleissa joka neljäntenä vuotena. Kaupunginvaltuuston vastuulla ovat kaupungin toiminta ja talous. Valtuustoon kuuluu 85 jäsentä eri poliittisista ryhmistä. (Helsingin kaupunki s.a.)

Kaupunginvaltuuston ja tarkastuslautakunnan alaisena toimii tarkastusvirasto, joka arvioi tarkastuslautakunnan kanssa Helsingin kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden toteutumista. Virasto hoitaa myös osan lakisääteisistä tilintarkastuksessa ja valvoo kaupunginvaltuuston sidonnaisilmoituksia koskevaa toimintaa tarkastuslautakunnan apuna. (Tarkastusvirasto s.a.)

Helsingin kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloutta johtaa kaupunginhallitus, joka toimii kaupunginvaltuuston alaisena. Kaupunginhallitus vastaa myös kaupungintoiminnan yhteensovittamisesta, päätösten valmisteluista, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Hallitus koostuu 15 jäsenestä ja kaupunginhallituksen puheenjohtajana toimii pormestari ja apulaispormestarit jäseninä. (Helsingin kaupunki s.a.)

Kaupunginhallituksen jaostoon kuuluvat konsernijaosto, elinkeinojaosto ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoiminnan uudistusjaosto. Konsernijaosto seuraa Helsingin kaupunkikonsernin ja tytäryhtiöiden toimintaa. (Helsingin kaupunki s.a.) Konsernijaosto vastaa

siitä, että konsernit toimivat valtuuston ja hallituksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Konserniin kuuluu noin 80 tytäryhtiötä ja säätiötä. Konsernijaostossa on yhdeksän valtuuston valitsemaa jäsentä ja sen toimikausi on kaksi vuotta. Elinkeinojaosto ohjaa kaupungin elinkeino-, kilpailukyky-, maahanmuutto- ja työllisyyspolitiikkaa. (Helsingin kaupunki s.a.) Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudisjaosto ohjaa ja seuraa erilaisia suunnittelu- ja valmistelutehtäviä (Helsingin kaupunki s.a.)

Kaupunginkanslia on kaupunginhallituksen alainen virasto, joka toimii kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajiston yleisenä suunnittelu-, valmistelu- ja toimeenpanoelimenä. Kaupunginkansliaan kuuluu palvelukeskus Helsinki, taloushallintopalvelu Talpa sekä rakentamispalvelu Stara, jotka liikelaitoksina toimivat omina yksikköinä. Kaupunginkanslian osastoihin kuuluvat elinkeino-osasto, hallinto-osasto, henkilöstöosasto, strategiaosasto sekä viestintäosasto. (Helsingin kaupunki s.a.)

Kaupungin johtoryhmä koostuu kaupungin ylimmästä luottamushenkilöjohdosta ja viranhaltijajohdosta sekä henkilöstön edustajasta. Johtoryhmä käsittelee strategisia ja kaupungin käytännön toiminnan yhteensovittamista koskevia kysymyksiä. Kysymykset koskevat kaupunkistrategiaa, edunvalvontaa sekä organisaation ja operatiivisen toiminnan keskeisimpiä linjauksia. (Helsingin kaupunki s.a.)

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, joka työllistää noin 39 000 työntekijää. Helsingin kaupungin organisaatio koostuu neljästä toimialasta ja keskushallinnosta. Toimialoihin kuuluu sosiaali- ja terveystoimiala, joka tarjoaa sosiaali- ja terveystoimiala kaupungin asukkaille. Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala huolehtii varhaiskasvatuksesta, opetuksesta ja vapaan sivistystyön palveluista. Kaupunkiympäristön toimialaan kuuluu kaavoittaminen, rakentaminen, alueiden kunnossapito, kiinteistöasiat, asuntotuotanto ja ympäristö sekä pelastus- ja liikennelaitos. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala tarjoaa museo-, nuoriso-, taide-, kulttuuri-, liikunta-, kirjasto- ja musiikkipalveluja. (Helsingin kaupunki s.a.)

1.2.2 Sarastia-palkkasotku

Helsingin kaupunki otti käyttöön huhtikuussa vuonna 2022 uuden Sarastia-nimisen palkanmaksujärjestelmän. Palkanmaksujärjestelmän käyttöönotto aiheutti vaikeita haasteita palkanmaksuissa, kun kevään 2022 aikana noin 2000 työntekijän palkat olivat maksettu väärin tai ei ollenkaan. (Paananen 12.5.2022.) Joillekin työntekijöille maksettiin liikaa palkkaa jopa satoja tuhansia euroja (Marttinen 2.9.2022). Tyypillisiä virheitä palkanmaksussa olivat lisien puuttuminen, väärät veroprosentit ja lomatietojen puuttuminen. Helsingin Sanomien haastatteleman Helsingin kaupungin henkilöstöpolitiikan johtajan Asta Enroosin mukaan palkanmaksuongelmat johtuvat

lisähenkilöstön riittämättömästä määrästä sekä muutoksen vaativuuden aliarvioimisesta. (Tuomisto 10.6.2022.)

Ennen Sarastia-järjestelmää Helsingin kaupungilla oli käytössään Hijat-palkanmaksujärjestelmä, joka oli toiminut 1980-luvulta lähtien. Hijat-järjestelmän toimittaja oli sitoutunut toimittamaan palveluja Helsingin kaupungille vuoden 2022 loppuun saakka. Hijat-järjestelmää koitettiin uudistaa, mutta se ei onnistunut. Espoon ja Vantaan kaupungit olivat poistuneet järjestelmästä, joten myös Helsinki päätti poistua. Helsinki päätti siirtyä Sarastia-järjestelmään Espoon kaupungin liittyttyä siihen. Helsinki siirtyi Sarastian osakkaaksi lokakuussa 2020, mutta se otettiin käyttöön vasta huhtikuussa 2022 Helsingin huomattua puutteita järjestelmässä vuoden 2021 aikana. (Tuomisto 9.7.2022.)

Myös muissa Etelä-Suomen kunnissa on ollut ongelmia Sarastia-järjestelmän kanssa. Helsingin Sanomat uutisoi kesäkuussa 2021 Espoon palkanmaksujen olevan jopa kuukausia myöhässä. Kirkkonummi kärsi myös järjestelmän ongelmista ja luopui järjestelmän käytöstä vuonna 2019. (Tuomisto 9.7.2022.)

Helsingin Sanomien haastatteleman Helsingin kaupungin taloushallinnon työntekijän mukaan Sarastian ongelmat johtuvat järjestelmän hitaudesta, jota ei ole suunniteltu Helsingin kaupungin suuruiselle organisaatiolle. Hitaudet koskevat muun muassa palkka-ajojen hitautta, joihin on mennyt pahimmillaan 34 tuntia, jonka aikana ei voinut tehdä tarvittavia muutoksia tai korjauksia. (Tuomisto 9.7.2022.)

Helsingin kaupunki teetti ulkopuolisen selvityksen Sarastian palkanmaksujärjestelmän hankinnasta ja käyttöönotosta, joka valmistui huhtikuussa 2023. Vastaavan johtajan Kirsti Laine-Hendolinin mukaan järjestelmän ongelmat ja kehittäminen ovat aiheuttaneet kaupungille tähän mennessä 4,5 miljoonan euron ennakoimattomat kulut. Selvitys tehtiin Valor Partnersin kautta, joka maksoi 45 000 euroa. Neljä keskeisintä ongelmaa oli puutteellinen johtaminen ja vastuu, tekniset ongelmat, Sarastian heikko kyky reagoida muutoksiin sekä Helsingin kaupungin hidas havahtuminen muutoksen todelliseen laajuuteen ja ongelmiin. Työtuomioistuin määräsi Helsingin kaupungille 9 000 euron sakot helmikuussa 2023. (Takala, Kuokkanen & Moilanen 12.4.2023.)

Sosiaali-, terveys- ja kasvatustalouden ammattijärjestö Tehy on tehnyt rikosilmoituksen maksamattomista palkoista. Tiedottaminen on ollut oikeusoppineiden mukaan heikkoa, ja kaupungin olisi pitänyt heidän mukaansa tiedottaa asiasta kunnolla. (Helsingin Sanomat 11.7.2022.) Monet palkansaajat eivät ole saaneet yhteyttä kaupunkiin sähköpostitse eikä puhelimitse (Lehtokari, Tiainen & Karhu 16.7.2022).

Helsinki on pyrkinyt saamaan palkkavirheet korjattua ja lisännyt työvoimaa palkkahallintoon. Palkkahallinnon tuen vakauttamiseksi ja kehittämiseksi Helsinki on tehnyt hankintalain mukaisen suorahankintapäätöksen Deloitte Consulting Oy:ltä. Kyseessä on ollut teknisestä tuesta, jossa autetaan vakauttamaan palkanmaksujärjestelmän ongelmia. (Helsingin kaupunki 8.7.2022.)

2 Viestintä yrityksissä ja muissa organisaatioissa

Yritysviestintä on perustoiminto, joka mahdollistaa edellytyksiä työskentelylle erilaisissa yhteisöissä, kuten yrityksissä, organisaatioissa, verkostoissa ja järjestöissä. Viestintä on keskeinen voimavara organisaatiolle ja se kuuluu toiminnan ytimeen. Viestinnällä on erilaisia tavoitteita, kuten tiedottaminen, vaikuttaminen tai viihdyttäminen. Tavoitteet määrittävät viestin sävyn ja rakentumisen. Viestinnällä on merkittävä rooli esimerkiksi markkinoinnissa ja brändin johtamisessa sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuessa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9–10.)

2.1 Yritys- ja organisaatioviestintä

Yritys- ja organisaatioviestintä on yrityksissä ja muissa organisaatioissa tapahtuvaa sekä yrityksen tai organisaation sisällä työyhteisöissä että ulkoista viestintää sidosryhmille. Yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuva viestintä on strategista, eli viestinnällä pyritään vaikuttamaan ja saamaan haluttuja muutoksia aikaan sidosryhmissä tai työyhteisössä. Yritysviestintä sisältää myös markkinointia ja vastuullisuusviestintää – yhteiskunta vaatii yrityksiltä ja organisaatioilta toimiinsa vastuullisuutta esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjunnassa. (Juholin 2022, 37.)

Viestintä yrityksissä ja organisaatioissa poikkeavat hieman toisistaan. Yrityksissä tapahtuvan viestinnän on tarkoitus toimia kannattavasti ja tavoitella voittoa. Tämä edellyttää sidosryhmien oikeanlaista tavoittamista, jotta he haluavat olla tukemassa yrityksen toimintaa. Julkisyhteisöjen, kuten valtion ja kuntien organisaatioissa viestintä noudattaa yhteiskunnallisia sopimuksia ja lakeja. Viestinnän tulee palvella esimerkiksi kuntalaista siten, että heitä informoidaan tarpeeksi tulevista tapahtumista ja että he pääsevät osallistumaan suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin. (Juholin 2022, 43.)

2.1.1 Yritysviestinnän tavoitteet ja kohderyhmät

Viestinnän avulla pyritään vaikuttamaan ihmisten ajatteluun, arvoihin, asenteisiin ja tekemisiin. Sanallisen viestinnän lisäksi viestintä voi olla nonverbaalista, eli sanatonta, johon kuuluvat esimerkiksi ilmeet, eleet, kehon kieli ja äänet. (Juholin 2022, 26.)

Viestinnän tavoitteet ovat usein linjassa organisaation strategian kanssa. Viestintästrategia muodostetaan tavoitteista ja visioista, joilla nähdään tuottavan arvoa sidosryhmille viestinnän kautta. Viestintästrategiassa huomioidaan ajankohtaisia ilmiöitä, kuten megatrendejä sekä yhtäkkisten muutosten mahdollisuuksia. Viestinnän tavoitteiden saavuttamiseen voidaan luoda erilaisia strategioita, jotka tukevat organisaation omaa strategiaa. Viestintästrategiaan voi kuulua esimerkiksi omien arvojen tuominen esille ja niiden toteuttaminen, asiakastyytyväisyyden nostaminen ja parempi työhyvinvointi organisaation yhteisössä. (Juholin 2022, 78–79.)

Viestintästrategiaa voidaan suunnitella perusmäärittelyiden avulla, joita ovat: viestinnän tehtävät ja periaatteet, yhteisön viestinnän tarkoitus, viestintäkanavat, viestintävastuut- ja oikeudet sekä tavoitekuva. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 56.)

Juholinin (2022, 89–90) mukaan viestinnän strategiset tavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: 1.) Tavoitteisiin, jotka palvelevat koko organisaation strategisia tavoitteita, 2.) tavoitteisiin, jotka palvelevat organisaatiota itseään, sen jatkuvuutta ja uusiutumista tai aineettomia pääomia, sekä 3.) tavoitteisiin, jotka palvelevat viestinnän omia päämääriä.

Viestinnän kohderyhmiin kuuluvat erilaiset sidosryhmät, joita voivat olla esimerkiksi sijoittajat, henkilöstö, rahoittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja muut palveluiden käyttäjät. Sidosryhmiin voi kuulua myös muita tahoja, kuten viranomaisia, poliittisia päättäjiä tai muita alan asiantuntijoita. Viestinnän strategiaa suunnitellessa on hyvä ottaa selvää sidosryhmien intresseistä ja odotuksista, koska ne voivat olla ristiriidassa toisiinsa nähden. (Juholin 2022, 93.)

Työyhteisöviestintä on suullista ja kirjallista viestintää organisaation sisällä työyhteisön jäsenten kesken. Työyhteisöviestinnän tavoite on edistää yhteisössä työhyvinvointia ja se parhaimmillaan lisää onnistumisen tunnetta ja merkityksellisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Työyhteisöviestintä tapahtuu sekä johdolta alaisille että alaisilta johdolle, mutta myös tiimien, ryhmien ja osastojen välillä. Työyhteisöviestinnän tavoitteena on ajantasaisen tiedon jatkuva saatavuus jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Työyhteisöviestinnän avulla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja luottamusta sekä luodaan yhteisiä pelisääntöjä. Onnistunut työyhteisöviestintä lisää työhyvinvointia ja motivaatiota, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja toimintakykyyn. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60.)

2.1.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä voi olla strategista, ja strategisella työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan koko organisaation tavoitteiden saavuttamista, työyhteisön jäsenten tarpeiden ja odotusten huomioimista sekä muutoksiin sopeutumista ja niiden hyödyntämistä. (Juholin 2022, 138)

Strateginen työyhteisöviestintä koostuu Juholinin (2022, 139–140) mukaan neljästä ulottuvuudesta:

1. Johdettu keskustelu
2. Selkeä tiedottaminen
3. Yhteisöllisyyden rakentaminen
4. Vastuullinen dialogi

Johdetussa keskustelussa voidaan käydä läpi organisaation isoja muutoksia tai luoda toimintasuunnitelmia. Johdetun keskustelun avulla pyritään saavuttamaan merkitys ja ymmärrys asioiden ympärille ja jakaa tärkeää informaatiota ja tietoa. Viestintä- ja HR-ammattilaisilla on

johdetun keskustelun prosessissa merkittävä rooli. Keskusteluun voidaan ottaa mukaa myös eri sidosryhmien edustajia. (Juholin 2022, 141.)

Selkeässä tiedottamisessa on kyse perustiedon ja faktan saatavuudesta työyhteisön jäsenille. On tärkeää, että tietoa jaetaan ajantasaisesti kaikille, mutta tietoa täytyy myös hakea ja seurata. Työyhteisöviestinnässä puhutaan viestinnän perusrakenteesta eli infrastruktuurista, joka muodostuu neljästä ulottuvuudesta: kasvokkain käytävä viestintä, digitaalinen viestintä, printattu viestintä sekä hybridiviestintä, eli yhdistelmiä edellä mainituista. (Juholin 2022, 142.)

Yhteisöllisyyden rakentaminen on tärkeää työyhteisöviestinnän kannalta, jotta organisaation onnistumisia voidaan iloita yhdessä, mutta myös epäonnistumisia voidaan käydä yhdessä läpi ja oppia virheistä. Kun organisaatiossa tapahtuu jotain merkittävää, on tärkeää kokoontua samaan aikaan ja samaan paikkaan yhdessä, jotta yhteisöllisyyden tunne saadaan muodostettua. Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii sitoutumista kaikilta yhteisön jäseniltä, jotta kukaan ei jäisi yhteisön ulkopuolelle. Näin voi tapahtua, jos joku ei arvosta yhteisöllisyyttä tai tuntee itsensä ulkopuoliseksi. (Juholin 2022, 144.)

Vastuullinen dialogi on työyhteisössä keskustelua ja vuorovaikuttamista, jossa keskustelun osapuolet tulevat kuulluksi. Dialogissa ei ole kyse väittelystä tai kiivaasta keskustelusta, vaan tasavertaista keskustelua. Dialogi on tiedon välitystä ja siinä voidaan käydä läpi esimerkiksi palautetta, organisaation muutoksia ja ongelman ratkaisua. (Juholin 2022, 145.)

Mikäli yrityksessä tai organisaatiossa on tapahtumassa muutoksia, esimerkiksi yt-neuvotteluja, sisäinen viestiminen tulee hoitaa ennen ulkoista viestimistä. On parempi, että työyhteisön jäsenet saavat tietää muutoksista omassa työyhteisössään ennen kuin muutokset lukevat esimerkiksi uutisissa tai muualla mediassa. Sisäisessä viestimisessä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että sisäinen viestintä ei ole aina täysin sisäistä. Joku työyhteisössä voi kertoa yrityksen tai organisaation viestejä ulkopuolelle, jolloin se ei enää ole sisäistä. (Korpinen & Lindström 2020, 68.)

2.1.3 Sidosryhmäviestintä

Sidosryhmillä tarkoitetaan organisaation rahoittajia, sijoittajia, alihankkijoita, henkilöstöä, asiakkaita, järjestöjen jäseniä, viranomaisia ja poliittisia päättäjiä. Sidosryhmiä on monia, joten viestintä voi poiketa ryhmän mukaisesti. (Juholin 2022, 160.)

Organisaatiot tuottavat eri sidosryhmille aineellista tai aineetonta hyötyä: alihankkijoille toimeentuloa, sijoittajille osinkoja ja asiakkaalle esimerkiksi hyödykkeitä ja muita etuja. Sidosryhmät taas voivat tarjota asiantuntemusta tai taloudellista tukea, mutta panos voi olla myös negatiivinen. Sidosryhmiin voi kuulua negatiivisia ryhmiä, kuten vihajoukot (hate holders) tai

valeryhmät (fake holders). Vihajoukkolainen tarkoittaa sidosryhmää, joka pyrkii negatiiviseen vaikuttamiseen organisaation toiminnassa. Vihajoukkolainen voi olla aggressiivinen ja tarkoituksella vahingoittaa organisaation tai organisaatioon kuuluvan jäsenen mainetta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 48.) Valeryhmät on luotu epäaito taho, joka kommunikoi väärällä identiteetillä tai on algoritmin luoma. (Juholin 2022, 160.) Luottojoukot (faith holders) ovat organisaation puolestapuhujia, jotka ovat hyödyllisiä organisaatioille (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 49).

Vastuullisuus on tärkeää sidosryhmille. Organisaatioiden on tärkeää tuoda esille omaa panostaan vastuulliseen toimintaan. Se, että organisaatio toimii vastuullisesti, tulee näkyä myös viestinnässä, jotta organisaatio voi luoda luottamusta ja arvoa sidosryhmille. Organisaatioilla on vastuita ja velvollisuuksia vastuullisuuteen liittyen, kuten ilmastonmuutoksen torjuntaan tai tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvää toimintaa. Vastuullisesti toimiessa ja viestiessä tulee kartoittaa sidosryhmien tarpeita ja odotuksia vastuullisuuteen liittyen. (Juholin 2022, 161.)

Sidosryhmien odotusten ja tarpeiden selvittäminen on tärkeää, jotta organisaatiot voivat vastata niihin. Suora kysyminen sidosryhmiltä ei välttämättä anna oikeita vastauksia kysymyksiin, mutta palautteiden perusteella organisaatio voi tulkita ja selvittää tarpeita ja odotuksia. (Juholin 2022, 161.) Kun sidosryhmiä on paljon, kannattaa määritellä tärkeimmät ja toissijaiset ryhmät. Tärkeimmät ryhmät ovat eniten tekemisissä ja vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, joten niihin kannattaa ensisijaisesti keskittyä. Toissijaiset ryhmät ovat vähemmän vuorovaikutuksessa, vaikka nekin ovat tärkeitä organisaatiolle. Kun sidosryhmät arvostavat organisaatiota, he suosittelevat organisaatiota muille potentiaalisille ryhmille tai ihmisille, joka parantaa organisaation mainetta ja brändiä ja näin ollen organisaation arvoa. Jos organisaatiossa tapahtuu jotain negatiivista, sidosryhmät voivat vetäytyä esimerkiksi sijoittamasta tai asiakkuudesta, joka voi heikentää organisaation arvoa, joka päättyy taloudellisiin tappioihin. (Juholin 2022, 164.)

2.2 Kriisiviestintä

Kriisi tarkoittaa yllättävää ja äkkinäistä tilannetta, johon tulee reagoida nopeasti. Kriisi voi olla poliittinen tai julkinen, pahennusta herättävä skandaali, luonnonkatastrofi, pandemia tai erilaiset ihmisten aiheuttavat onnettomuudet. (Korpiola 2011, 13.) Kriisin kolmeen perusominaisuuteen kuuluvat yllättävyys, uhka ja lyhyt vastausaika (Ulmer, Sellnow & Seeger 2019, 5).

Kriisit voivat johtaa organisaatioiden tai henkilöiden mainerisktiin, joka tarkoittaa kertomusten muodostamista sidosryhmistä, jotka eivät vastaa organisaatioiden todellisuutta tai viestinnän tavoitteita. Maineriskit voivat johtaa luotettavuuden ja uskottavuuden menetykseen sekä taloudellisiin tappioihin. (Korpiola 2011, 49.)

Kriisiviestintä on tärkeä osa organisaation strategiaa ja johtamista. Avoin ja rehellinen viestiminen joko organisaation sisällä tai julkisesti ihmisille on tärkeää luottamuksen rakentamisen kannalta. (Korpiola 2011, 13.) Kriisiviestinnän keinoihin kuuluu esimerkiksi tiedotustilaisuudet, tiedotteet, sähköpostiviestit ja julkaisut sosiaalisessa mediassa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 110.)

2.2.1 Kriisiviestinnän tavoite

Kriisiviestinnän tavoitteena on viestiä ja reagoida nopeasti, kun kriisin tilanne sitä vaatii. Kriisiviestinnällä pyritään vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Jotta tarpeisiin ja odotuksiin voidaan vastata kriisistä toipumiseksi, tarvitaan sekä ulkoista että sisäistä viestintää. Kriisiviestinnän tavoitteena on palauttaa organisaatio mahdollisimman nopeasti normaalitilaan kriisin syyttyä. Kriisiviestinnän avulla pyritään ennaltaehkäisemään ja torjumaan organisaatioon kohdistuvia haittoja, jotka voivat pahimmillaan romahduttaa koko organisaation toiminnan. (Korpiola 2011, 13.)

Kriisiviestinnän avulla pyritään saavuttamaan organisaatiolle rauha kriisissä ja torjumaan organisaatiolle kohdistuvia mainehaittoja ja palauttamaan normaali tila mahdollisimman nopeasti. Kriisiviestinnän tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu nopeus, avoimuus, saavutettavuus ja rehellisyys. (Kortesuo 2016, 32.)

2.2.2 Kriisiviestinnän johtaminen

Jo ennen kriisiä organisaatiolla on hyvä olla valmiina kriisin johtamisjärjestelmä, toimintasuunnitelma ja kriisikeskus. Niiden harjoittelu ja läpikäyminen on tärkeää, jotta organisaation jäsenet pystyvät toimimaan kriisin tapahtuessa (Korpiola 2011, 92). Kriisiviestintä vaatii selkeää johtajuutta epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä, jotta toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa. Kriisiviestinnän johdon keskeisenä tehtävänä on tarjota jatkuvasti reaaliaikaista tietoa organisaation johdolle, välittää tietoa kriisistä muille eri organisaation tasoille ja ohjata sekä sisäistä että ulkoista viestintää. (Korpiola 2011, 93.) Kriisiviestinnän johtamisessa on kyse ihmisten perustarpeisiin vastaamisesta viestinnän keinoin, eli nähdyksi ja kuulluksi tulemista, osallisuuden ja arvostuksen kokemus ja yhteisöllisyyden rakentaminen (Juholin 2022, 274).

Viestinnän ja kriisiviestinnän johtamisesta usein vastaa organisaation ylin johto eli johtoryhmä tai toimitusjohtaja, jotka delegoivat vastuuta viestintäjohtajalle. Viestintäjohtaja suunnittelee viestintää ja jakaa tehtäviä muulle henkilöstölle. Viestintää voidaan täydentää ulkopuolisen avun, kuten viestintäkonsulttien- ja toimistojen avulla. Kriisiviestinnän johdossa on tärkeää motivoida ja kannustaa työntekijöitä pärjäämään kriisien läpi. (Juholin 2022, 100–102.) Monet kansainväliset organisaatiot hyödyntävät kolmitasoisia kriisihallinnan johtamisjärjestelmää, jonka toiminta ohjautuu kolmeen eri tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. (Korpiola 2011, 93.)

Strategisella tasolla viestinnän johtaminen tarvitsee selkeää suuntaa ja selkeitä toimenpiteitä ja tavoitteena on muodostaa mahdollisimman täsmällinen tilannekuva kriisistä. Tilannekuvan muodostamisen jälkeen tehdään strateginen valinta kriisiin vastaamisesta. Selkeä toimintasuunnitelma ja hyvä varautuminen kriisiin ovat perusta strategiselle kyvykkyydelle. Kulmakivinä strategiselle kriisiviestinnälle ovat jatkuva, avoin ja täsmällinen viestintä sidosryhmille. Kriisiviestinnän johtajalla tulee olla yhteiskunnallista ymmärrystä, jotta hän voi arvioida kriisin seurauksia ja keille täytyy viestiä ja millä keinoin. Päätöksenteko ja riskienarviointi kuuluu strategiajohdolle. Jos kriisi on pitkittynyt ja vakava, on tärkeää perustaa johtokeskus. Johtokeskus toimii kriisin aivoina ja sydämenä, josta muodostetaan jatkuvasti päivittyvää tilannekuvaa sidosryhmille. Mikäli kyseessä on lievempi kriisi, tulee tunnistaa mainetta uhkaavat tekijät ja keskittyä ennaltaehkäisevään toimintaan. Jatkuvasti muuttuvassa mediakentässä väärän tiedon torjuminen on tärkeää. (Korpiola 2011, 95.)

Taktinen taso tukee ja toteuttaa organisaation strategiaa ja vastaa kysymyksiin *mitä, milloin, kenelle ja miten?* Taktinen taso tukee ja toteuttaa organisaation strategiaa. On tärkeää, että taktisella tasolla ymmärretään viestinnän käytännön työkaluja, jotta viestintää voidaan suunnitella ja toteuttaa helposti. On myös tärkeää, että kaikki kriisiviestintään osallistuvat tahot ja viestintäryhmä osallistuvat yhdessä viestintäprosessiin, jotta kriisi saadaan ratkaistua. (Korpiola 2011, 96.)

Kriisin operatiivisella tasolla kerätään ja analysoidaan aineistoja ja informaatiota sekä kirjoitetaan tiedotteita ja sisältöjä sisäisiin ja ulkoisiin kanaviin. Operatiivisella tasolla sosiaalisen median seuraaminen on tärkeää, jotta siellä tapahtuvista asioista saadaan muodostettua kattava tilannekuva. Kriisivastaamisen suunnittelu on tärkeää, koska kriisitilanteen kuohussa kriisiviestijä saattaa sanoa jotain väärin tai harkitsemattomasti, joka voi johtaa sidosryhmien epäluottamukseen. (Korpiola 2011, 100.)

Johtamisen kannalta on tärkeää, että kriisin aikana on nimetty ainakin yksi henkilö, joka vastaa kriisiviestinnästä ja tiedottamisesta ympäri vuorokauden, mikäli esimerkiksi toimittaja tai joku kriisiin liittyvä sidosryhmäläinen tarvitsee tietoa. Mikäli valittu henkilö on estynyt vastaamaan, on hyvä nimetä varahenkilö hänen tilalleen. (Korpiola 2011, 94.)

2.2.3 Kriisiviestinnän kanavat ja kohderyhmät

Kriisiviestinnän tärkeimpiin ryhmiin kuuluvat organisaation oma henkilöstö, omistajat, asiakkaat ja media (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 110). Usein kriisistä riippuen tärkeimmät kohderyhmät voivat vaihdella, mutta tärkeimpänä kohderyhmänä pidetään organisaation henkilöstöä. Kriisitilanteissa on tärkeää, että viestintä on sujuvaa organisaation sisällä. Kriisiryhmän

perustaminen on hyvä idea, jotta voidaan tavoittaa tärkeimmät sidosryhmät ja palvella heidän tarpeitaan kriisissä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 112.)

Sosiaalisella medially on nykypäivänä keskeinen rooli tiedon jakamisessa. Kun kriisi puhkeaa esimerkiksi jossakin tunnetussa organisaatiossa, siitä luetaan usein ensimmäisenä sosiaalisesta mediasta. Myös organisaatiot viestivät nykypäivänä paljon sosiaalisen median kautta sidosryhmille, joka voi altistaa esimerkiksi kritiikille, vihapuheelle tai vahingollisen tiedon levittämiselle. Sosiaalinen media on kuitenkin tehokas keino viestiä useammalle kohderyhmälle samanaikaisesti.

Sisäinen tiedottaminen on tärkeää ulkoisen tiedottamisen lisäksi. Sisäinen tiedotus tapahtuu yleensä intrassa tai muussa organisaation sisäisissä kanavissa. Organisaation sisäinen viestiminen on tärkeää, jotta kaikki organisaation jäsenet ovat ajan tasalla kriisitilanteesta ja tietävät miten toimia.

Kriisiviestinnän tueksi on kehitetty IDEA-malli (internalization, distribution, explanation, action), joka perustuu oppimisen sykliin. Malli auttaa viestien vastaanottajaa ymmärtämään ja sisäistämään kriisien potentiaalisia riskejä ja vaaroja. Tiedon levittämisen kanavat tulee valita niin, että ne tavoittavat oikeat vastaanottajat. Viestinnän täytyy tarjota kriisin selviytymiseksi ja leviämisen ehkäisemiseksi eri toimintamalleja ihmisiä varten. (Juholin 2022, 279.)

2.3 Onnistunut kriisiviestintä

Kriisiviestintä on onnistunutta silloin, kun kriisiä varten on ennakoitu ja toimintaa on ohjeistettu jatkuvasti kriisin aikana (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 111). Hyvään viestintään sekä kriisiviestintään kuuluu asioiden nopea kertominen, saavutettavuus ja avoimuus (Korpiola 2011, 31). Kun kriisi puhkeaa, on tärkeää, että organisaation jäsenet tietävät, kuinka noudattaa sovittua kriisiviestintäsuunnitelmaa ja että roolit ovat selkeät. Parhaimmillaan kriisiviestintä on proaktiivista toimintaa, johon on etukäteen varauduttu (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 110).

Kriisiviestimisessä tulee olla rehellinen. Kriisitilanteissa totuus tulee aina ilmi, joten on hyvä, että totuus tulee itse organisaatiosta kuin esimerkiksi jonkun ulkopuolisen tahon kautta. Kriisiä pienentää virheiden myöntäminen, koska se herättää sidosryhmissä luottamusta. (Kortesuo 2016, 18.) Totuuden kiertäminen ja faktojen pimentäminen pitkittää kriisiä ja herättää epäluottamusta sidosryhmissä, joten on tärkeää tuoda esille kaikki saatava faktatieto. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 111.)

Kriisit eivät ole aina negatiivinen asia organisaatiolle. Kriisit voivat olla mahdollisuus huomata epäkohtia ja parantaa niitä. Kriiseistä voidaan oppia varautumaan paremmin tuleviin haasteisiin ja ne voivat parantaa organisaation ja sidosryhmien välistä suhdetta. Kriisit voivat myös huonontaa

sidosryhmien välistä suhdetta, jos kriisi on hoidettu huonosti tai jos virheistä ei opita. (Ulmer ym 2019, 154.) Kriisin jälkeen organisaatio voi saavuttaa jopa paremman maineen kuin ennen, jos kriisiviestintä on ollut tarpeeksi vakuuttavaa sidosryhmille.

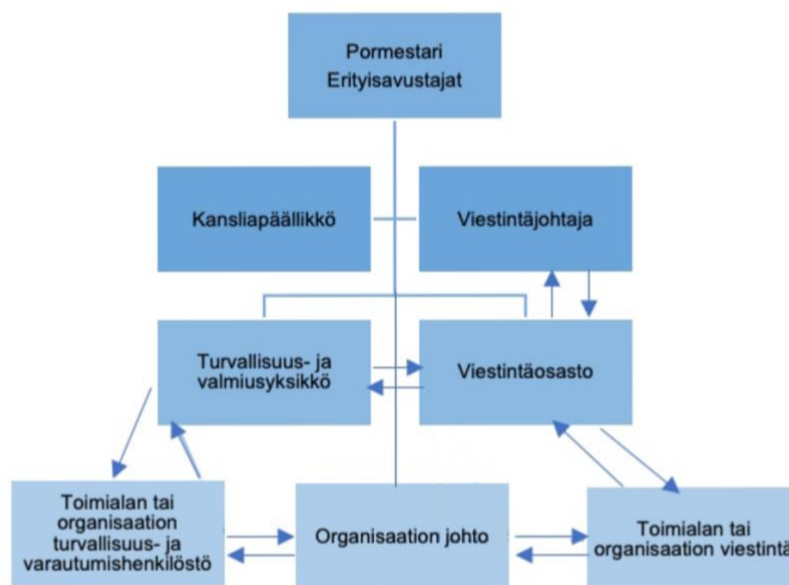
Paras tapa ennaltaehkäistä kriisiä tai hallita kriisiviestintää ei ole ainoastaan toimintaohjeiden tai kriisiviestintäsuunnitelman noudattaminen, vaan jo ennen kriisiä hyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen. Organisaatioiden on hyvä ilman kriisiäkin vastata sidosryhmien palautteisiin ja huoliin ja ylläpitää avointa keskusteluyhteyttä niiden välillä. (Ulmer ym. 2019, 14.)

2.4 Helsingin kaupungin häiriö- ja kriisiviestinnän ohje

Helsingin kaupungin julkisilta verkkosivuilta löytyy häiriö- ja kriisiviestinnän ohjeistus, joka on vuodelta 2019. Ohjeistus on toistaiseksi voimassa ja se koskee koko kaupungin viestintää kriisi- ja häiriötilanteessa.

2.4.1 Häiriö- ja kriisitilanteiden prosessikuvaus

Helsingin kaupungilla on käytössään häiriö- ja kriisitilanteiden prosessikuvaus (2018), joka sisältää viestinnän prosessin ja se toimii ohjeena kaikissa kriiseissä.



Kuva 1. Häiriö- ja kriisitilanteiden prosessikuvaus (Helsingin kaupunki 2018).

Helsingin kaupungin pormestari määrää tarpeelliset kaupunkitason toimenpiteet kansliapäällikön toimeenpantavaksi sekä päättää kaupunkitason viestinnän sisällöstä. Kansliapäällikkö ja

viestintäjohtaja päättää toimenpiteistä organisaatiotasolla, toimeenpanevat pormestarin määräykset sekä huolehtivat kaupunkitasoisesta viestinnästä. Turvallisuus- ja valmiusyksikkö sekä viestintäosasto ylläpitävät tilannetietoisuudesta kaupunkitasolla, ylläpitävät viranomaisyhteistyötä, tukee toimialojen johtamista ja ohjaavat toimialojen viestintää. Kuvan 1 alimmalla tasolla olevat tahot ylläpitävät organisaatiotasosta tilannetietoisuutta sekä toimii yhteistyössä kaupunginkanslian kanssa. (Helsingin kaupunki 2018.)

Helsingin kaupunki noudattaa kuntalakia (2015/410, 29§), jonka mukaan kaupungin on tiedotettava toiminnastaan asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille (Helsingin kaupunki 2019).

Kriisitilanteessa kaupunki noudattaa julkisuuslakia (1999/621) ja hallintolakia (2003/434) avoimuudesta, kansalaisten tiedonsaantioikeudesta ja muista hyvän hallinnon periaatteista. Häiriö- ja kriisitilanteessa Helsingin kaupunki tehostaa viestintää tarpeen mukaan. Kriisitilanteessa kaupunki noudattaa Viestinnän eettisen neuvottelukunnan (VEN) periaatteita ja pyrkii viestimään avoimella, vuorovaikutteisella, rehellisellä ja arvostavalla tavalla. (Helsingin kaupunki 2019.)

Helsingin kaupungin kriisitilanteesta vastaa toimivaltainen viranomainen, joka johtaa operatiivisen toiminnan lisäksi viestintää. Kaupunki pyrkii tarjoamaan ajantasaista tietoa eri kanavissa ja verkostoissa ja se tukee viranomaisviestintää. Kaupunki pyrkii luomaan ja rakentamaan luottamusta, turvallisuudentunnetta ja toivoa viestinnän keinoin. (Helsingin kaupunki 2019.)

Nopea sisäinen ja ulkoinen tiedonkulku on Helsingin kaupungin mukaan välttämätöntä kriisitilanteessa. Hyvä kriisiviestintä perustuu viestinnän aktiiviseen koordinaatioon ja johtamiseen. Kaupunki pyrkii toimivaan yhteistyöhön sisäisesti (henkilöstö, toimialat, kaupunkiorganisaatio ja konserni), viranomaisen kanssa (poliisi, pelastuslaitos ja puolustusvoimat) sekä muiden tarvittavien sidosryhmien kanssa. (Helsingin kaupunki 2019.)

Kaupunki pyrkii käyttämään kriisiviestinnässään selkeän ja ymmärrettävän yleiskielen lisäksi kuvallista viestintää, videoviestintää ja infograafeja. Kriisiviestintä on tyyliltään asiallista, inhimillistä ja lähestyttävää. (Helsingin kaupunki 2019.) Helsingin kaupunki ei tarkentanut ohjeessaan mitä tarkoitetaan inhimillisellä ja lähestyttävällä viestinnällä, mutta yleisellä tasolla sen voidaan olettaa olevan selkeää ja helposti saatavilla olevaa.

Helsingillä on kolme kriisi- ja häiriöviestinnän kategoriaa: tehostettu viestintä, häiriöviestintä ja kriisiviestintä. Viestinnästä vastaava päättää tilanteen perusteella kategorian. Kaupungin viestintävastaava pyrkii muodostamaan tilannetietoisuuden, eli ymmärryksen tapahtuneesta, olosuhteista ja mahdollisista tapahtumien kehitysvaihtoehdoista. Viestintävastaava pyrkii rakentamaan aktiivisesti tilannekuvaa ja ottaa yhteyttä kriisin muihin osallisiin, jotta ajantasaiset

tiedot olisivat viestinnän käytössä. Viestintävastaava tekee päätöksen kriisiviestinnän tarpeesta ohjeissa olevien luokitteluiden ja prosessikaavion avulla. (Helsingin kaupunki 2019.)

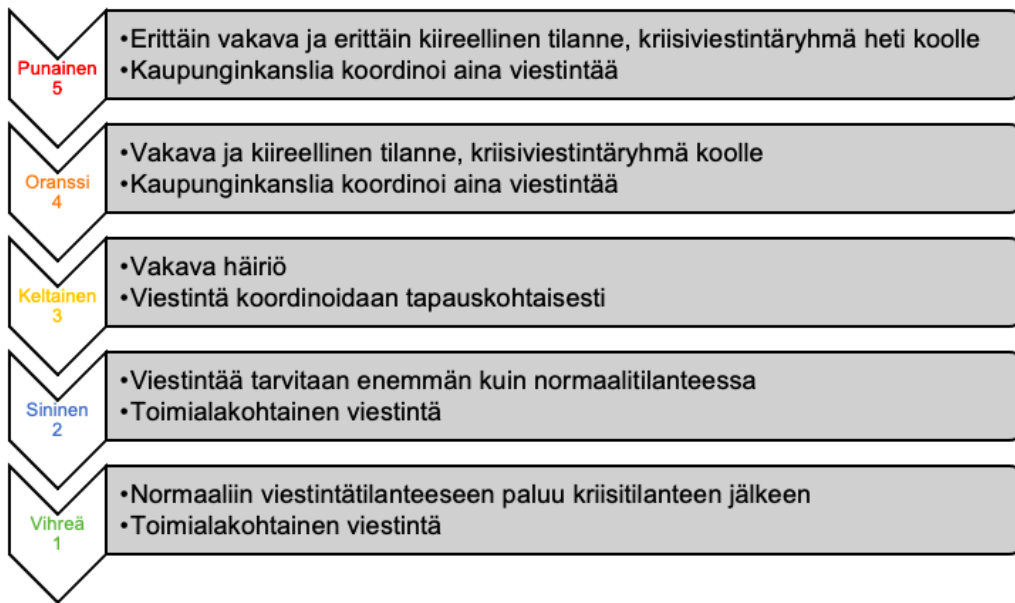
Toimialajohtaja tai liikelaitoksen johtaja päättää tehostetun viestinnän, häiriöviestinnän ja kriisiviestinnän käynnistämisestä yhdessä toimialan tai liikelaitoksen viestinnästä vastaavan kanssa. Toimialan tai liikelaitoksen johdolla ja viestinnästä vastaavalla on velvollisuus ilmoittaa tilanteesta välittömästi kansliaan turvallisuus- ja valmiusyksikön päällikölle ja viestintäjohtajalle. (Helsingin kaupunki 2019.)

Kriisitilanteen sattuessa kaupunki punnitsee kysymyksiä kriisiviestinnän käynnistämisestä, ensitiedon viestinnän kohderyhmistä, viestinnän etenemisen aikataulusta, kanavista ja foorumeista. Viestintävastaava päättää yhdessä kriisin ydinryhmän kanssa viestinnän kohderyhmiä tilanteen mukaan. Kohderyhmiin voi kuulua esimerkiksi kaupunginosa, tietty väestöryhmä, koko kaupunki tai pääkaupunkiseutu, koko maa tai kansainvälinen kohderyhmä. Viestintävastaava määrittelee myös kriisin viestintäkanavat, jotka voivat olla kaupungin kaikki omat viestintäkanavat ja mediaviestinnässä STT Infon (Suomen Tietotoimisto) mediatietojärjestelmä. Tiedotustilaisuudet kaupunki järjestää yhteistyössä viranomaisten ja muiden kriisin toimijoiden kanssa. (Helsingin kaupunki 2019.)

Helsingin kaupunki järjestää viestinnän koulutuksia ja harjoituksia häiriö- ja kriisitilanteiden varalta. Viestintää harjoitellaan simulaatiossa vuosittain päivitettävän harjoitussuunnitelman mukaan. Koko henkilöstöä koulutetaan vuosittain kriisitilanteiden viestintään. (Helsingin kaupunki 2019.)

2.4.2 Kriisien tasot

Helsingin kaupunki on jakanut kriisit asteikolle 1–5 (Helsingin kaupunki 2019) ja jokaiselle asteikolle on oma värinsä, jotka kuvaavat kriisi- ja häiriötilanteen vakavuutta sekä tarvittavia viestinnällisiä toimenpiteitä. Kuvassa 2 on havainnollistettu kriisien tasot värin mukaan sekä tarvittavat toimenpiteet.



Kuva 2. Kriisien tasot (Helsingin kaupunki 2019).

Alin asteikko numero 1 on vihreä normaalitilanne, joka kuvaa tilannetta kriisitilanteen jälkeen ja paluuta kaupungin normaaliin viestintäjärjestykseen. Viestintä tapahtuu toimialatasolla, eli viestintä ei ole kaupunkitasoista eikä vaadi erityistä järjestystä.

Asteikolla numero 2 eli sinisellä häiriöllä viestintää vaaditaan normaalia enemmän toimialatasolla tai kaupunkitasolla. Häiriöt koskevat paikallisesti esimerkiksi liikelaitosta tai palveluita ja järjestelmiä. (Helsingin kaupunki 2019.)

Asteikko numero 3 eli keltainen häiriö koskee vakavia häiriöitä ja viestintä koordinoidaan tapauskohtaisesti. Keltaiseen häiriöön kuuluvat kaupunkitasolla tärkeiden tietojärjestelmien kaatuminen, sähkön tai vedenjakeluiden katkokset, tietomurrot, vakavat poliittiset kriisit sekä epidemiat ja pandemiat. Toimiala- ja liikennelaitostasolla vakaviin häiriöihin kuuluvat palveluita vaarantavat tilanteet, merkittävä henkilöstövajaus tai merkittävät palvelujen häiriötilanteet. (Helsingin kaupunki 2019.)

Toiseksi korkein asteikko 4 on oranssi kriisi, joka vaatii kriisiviestintäryhmän koollekutsuntaa. Kaupunginkanslia koordinoi aina viestintää kriisitilanteessa. Oranssit kriisit voivat liittyä ympäristöön, jos on kyse vakavista raide- tie- tai meriliikenneonnettomuuksista, väkivaltaisesta iskusta, vakavasta ympäristöongelmasta tai vakavasta sään ääri-ilmiöstä. Kriisit voivat olla myös ICT-asioihin liittyviä, eli vakava tietomurto, vakava palvelunestohyökkäys, vakava informaatiovaikuttaminen tai viestintäteknikan vakavat häiriöt. Muita vakavia häiriöitä voivat olla

laaja työtaistelu, some-kohu, laaja maahantulo tai merkittävät viestintätekniikan tai palvelujen häiriötilanteet. (Helsingin kaupunki 2019.)

Korkein ja vakavin asteikko 5 on punainen kriisi. Kuten oranssissa kriisissä, kaupunginkanslia koordinoi viestintää aina myös punaisessa kriisissä. Punainen kriisi tarkoittaa erittäin vakavaa ja erittäin kiireellistä kriisiä, joka vaatii kriisiviestintäryhmän koollekutsuntaa välittömästi. Esimerkkejä punaisesta kriisistä ovat vakava väkivallanteko (joukkoampuminen, puukotus tai terrori-isku), suuronnettomuudet raide- tie- tai meriliikenteessä, henkeä ja terveyttä uhkaavat tilanteet (vesijohtoveden saastuminen, laaja ruokamyrkytys, laajamittainen sähkökatkos tai vakava säteilyonnettomuus). (Helsingin kaupunki 2019.)

3 Tutkimusmenetelmä

3.1 Tutkimusote ja -menetelmä

Valitsin opinnäytetyön menetelmäksi laadullisen tutkimuksen ja tiedonkeruumenetelmäksi dokumenttianalyysin. Kerään aineistoni Helsingin Sanomien ja Yle uutisten verkkosivujen lisäksi Helsingin kaupungin julkisilta verkkosivuilta. Kävin läpi edellä mainittujen verkkosivujen otsikoita ja sisältöjä ja koostin ne ensin Excel-taulukkoon, jotta pystyn hahmottamaan kokonaisuuden. Analysoin kaikkien medioiden otsikoita ajalta 7.7.–8.8.2022. Tällöin aineistoa oli kertynyt tarpeeksi monipuolisesti. Siirsin aineiston Excel-taulukosta Word-taulukkoon, joka tulee opinnäytetyön liitteisiin. Analysoin ja vertailen näiden kolmen median uutisointia keskenään. Vertaan myös Helsingin kaupungin omaa julkista viestintää sen kriisiviestintäohjeistukseensa.

3.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen ”mistä tästä ilmiöstä on kyse?”. Laadullinen tutkimus ottaa selvää ilmiöistä, joita ei entuudestaan tunneta hyvin. (Kananen 2017, 32.) Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen (Kananen 2017, 35).

Laadullisissa tutkimuksissa pyritään usein tutkimaan erilaisia yhteiskunnan ilmiöitä, joka voi olla uusi ja selittämätön ja siitä halutaan saavuttaa ymmärrys. Ilmiöihin usein liittyy ongelma, joka laadullisella tutkimuksella halutaan ratkaista. (Kananen 2017, 51.)

Tyypillisempiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelut, kyselytutkimus, havainnointi sekä dokumenteista kerätyt tiedot. Edellä mainittuja tutkimusmenetelmiä voidaan laadullisen tutkimuksen lisäksi käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

3.1.2 Dokumenttianalyysi menetelmänä

Dokumenttianalyysi tarkoittaa tiedon keruuta ja sen tiivistämistä laajasta aineistosta. Aineistona voi olla erilaisia kirjallisia materiaaleja, kuten verkkosivuja, lehtiartikkeleita, raportteja, markkinointimateriaaleja, päiväkirjoja ja vuosikertomuksia. Kirjallisten materiaalien lisäksi aineistona voi olla myös kuvia, videoita ja audiotiedostoja. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida erilaisia dokumentteja järjestelmällisesti ja laatia niistä selkeä kokonaisuus. Tarkoituksena on luoda suureen ja laajaan aineistoon informaatioarvoa. Dokumenttianalyysiä käytetään yleisesti tulevaisuuden ja megatrendien tutkimisessa ja kartoittamisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136)

Dokumenttianalyysi voidaan jakaa kahteen analyysitapaan – sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysi tarkoittaa dokumenttien sisältöjen sanallista kuvausta, jonka tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstien merkityksiä. Sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan tekstin sisältöä määrällisesti, esimerkiksi numeroin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 137.)

Aineiston käsittely on loogista päättelyä ja tulkintaa, jossa aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitteellistään ja kootaan uudelleen toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineistosta voidaan tutkia esimerkiksi, kuinka monta kertaa jokin tietty sana on mainittu aineistossa tai kuinka monta kertaa jokin kuva tai asia esiintyy aineistossa tiettyinä ajankohtina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 137.)

Dokumenttianalyysin vahvuus on se, että tutkittavaa asiaa voidaan katsastella sen luonnollisessa ympäristössä. Dokumenttianalyysissä pystytään analysoimaan suuriakin aineistomassoja ja koota niistä tiivis ja selkeä kokonaisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Dokumenttien keräämisen heikkoutena voidaan nähdä se, että dokumentit eivät välttämättä ole objektiivisia ja niillä on omat tarkoituksensa. Dokumentteja analysoidessa täytyy olla kriittinen ja miettiä kysymyksiä: kuka on kirjoittanut dokumentin ja kenelle dokumentti on tarkoitettu ja minkä takia. Analyysin luotettavuutta lisää useisiin lähteisiin vertaileminen. (Kananen 2017, 121.)

Dokumentteja analysoitaessa ongelmana voidaan nähdä myös niiden keskeneräisyys. Kun dokumenteista on saatu koottua kokonaisuus, siitä ei saada välttämättä kunnan johtopäätöksiä vaan ainoastaan tulos. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

4 Keskeiset tulokset

4.1 Kriisiviestinnän ohjeistuksen onnistuminen omissa tiedotteissa

Palkkasotkusta tiedottaminen on ollut Helsingin omissa julkisissa kanavissa neutraalia ja tiivistä. Kuten taulukosta 1 voi havaita, Helsingin kaupungin tiedotteita löytyy tutkittavalta ajalta neljä kappaletta. Otsikot ovat optimistisia: ”Palkanlaskennan asiakaspalvelun ruuhka *purkautuu vähitellen* – palkkavirheiden korjaaminen *edistyy*” (Helsingin kaupunki 29.7.2022). Kursivoidut sanat ovat varovaisen optimistisia ja ne kuvaavat tilannetta Helsingin kaupungin näkökulmasta – tilannetta ei ole ratkaistu, mutta se ongelmat eivät ole yhtä suuria kuin aiemmin. Taulukon kahdessa ensimmäisessä tiedotteessa kerrotaan, että Helsinki lisää resursseja sekä teettää ulkopuolisen selvityksen palkkasotkuun liittyen. Nämä ovat ratkaisukeskeisiä sisältöjä, mutta eivät varsinaisesti selitä tai pahoittele aiheutunutta tilannetta. Kahdessa viimeisessä tiedotteessa kerrotaan palkkavirheiden korjaamisen edistymisestä ja tehotoimenpiteiden vaikutusta parempaan suuntaan. Nämä ovat hyvin erilaisia otsikoita verrattuna Helsingin Sanomien ja Yle uutisten otsikoihin.

Taulukko 1. Helsingin kaupungin julkiset tiedotteet ajalta 7.7.–8.8.2022.

Otsikko	Julkaisupäivä	Luettu
”Helsinki lisää resursseja palkanmaksuhaasteiden ratkaisemiseksi”	8.7.2022	2.2.2023
”Helsinki teettää ulkopuolisen selvityksen palkanmaksujärjestelmän hankinnasta ja käyttönotosta”	21.7.2022	2.2.2023
”Palkanlaskennan asiakaspalvelun ruuhka purkautuu vähitellen – palkkavirheiden korjaaminen edistyy”	29.7.2022	2.2.2023
”Helsingin kaupungin hallitus keskusteli palkanmaksun ongelmien hoitamisesta –	8.8.2022	9.4.2023

Otsikko	Julkaisupäivä	Luettu
tehotoimenpiteet kääntäneet tilannetta parempaan”		

4.2 Palkkasotkusta tiedottaminen medioissa

Muissa medioissa uutisointi poikkeaa paljon Helsingin kaupungin omista tiedotteistaan. Esimerkiksi Helsingin Sanomat (Tuomisto 9.7.2022) oli uutisoinut palkkasotkusta otsikolla ”Näin 39 000 ihmisen palkanmaksu ajettiin lohduttomaan sekasortoon – Helsingin kaupungin sisäpiiriläiset kertovat painajaismaisesta kaaoksesta”. Otsikossa on monta adjektiivia, jotka eivät ole imartelevia palkkasotkua kohtaan: ”lohduton sekasorto” ja ”painajaismainen kaaos”. Otsikossa myös korostetaan Helsingin olevan suuri organisaatio henkilöstömäärä kertomalla. Helsingin Sanomat ovat haastatelleet uutisartikkeleihinsa sekä kaupungin taloushallinnon työntekijöitä sekä muita palkansaajia. Heidän äänensä tuodaan kuuluviin artikkeleissa, joka herättää mielenkiintoa ja myötätuntoa lukijoissa.

Yle uutiset uutisoi palkkasotkusta otsikolla ”Helsingillä on yhä 200 palkkaa kokonaan rästissä – järjestelmätoimittaja kiistää, että itse palkanmaksuohjelmassa olisi vikaa” (Marttinen & Tiainen 14.7.2022). Otsikkoon kiteytetään ongelma, eli 200 palkan maksamattomuus sekä se, että järjestelmätoimittajan mukaan Sarastian järjestelmässä ei olisi vikaa. Otsikko kuvaa siis kaupungin edelleen jatkuvaa vaikeaa tilannetta ja Sarastian vastuun siirtoa itseltään muille.

Helsingin Sanomat ja Yle uutiset käyttävät karkeaa kieltä otsikoissaan herättääkseen mielenkiintoa lukijoissaan. Useaan uutiseen on haastateltu sekä palkkasotkusta kärsiviä työntekijöitä sekä Helsingin kaupungin taloushallinnassa työskenteleviä ihmisiä, jotka ovat pettyneitä Helsingin kaupunkiin. Useassa artikkelissa tulee ilmi Helsingin riittämätön kriisiviestintä sekä Sarastian vastuun siirtäminen.

4.3 Miten palkkasotkusta olisi pitänyt viestiä

Uutismediat ovat tiedottaneet ja uutisoineet enemmän palkkasotkusta kuin Helsingin kaupungin omat julkiset kanavat. Helsingin omat viestintäkanavat ovat jääneet uutismedioiden jalkoihin, joten tilannekuva palkkasotkusta on ollut uutismedioiden varassa. Uutisointi sai alkunsa toukokuussa 2022, kun Helsingin Sanomat (Paananen 12.5.2022) julkaisi uutisen Helsingin palkanmaksuvaikeuksista. Yle julkaisi (Nivala 3.6.2022) ensimmäisen uutisensa kesäkuussa 2022. Helsingin kaupunki tiedotti ensimmäisen kerran palkanmaksuongelmistaan itse julkisesti vasta

16.6.2022, joka on yli kuukausi sen jälkeen, kun Helsingin Sanomat julkaisivat uutisensa (Helsingin kaupunki 2022). Kaupungin työntekijät ja johtohenkilöt ovat kuitenkin antaneet haastatteluja muille uutismedioille, mutta oman kanavan viestintä tulisi olla aktiivisempaa siitä huolimatta.

Tiedotteita olisi pitänyt olla Helsingin kaupungin julkisilla verkkosivuilla enemmän. Helsingin kaupungin sosiaalinen media (Twitter, Instagram ja Facebook) sivuaa julkisten verkkosivujen tiedotteita, joten niissäkään ei ollut enempää tiedotteita. Mikäli Helsingin kaupungin julkiset verkkosivut ei tavoita tarpeeksi ihmisiä, sosiaaliseen mediaan olisi voitu tiedottaa ja päivittää palkkasotkun syitä ja etenemisprosessia.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käyn keskeisimmät tulokset palkkasotkun tiedottamiseen liittyen, esittelen jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioin opinnäyteprosessini onnistumista.

5.1 Johtopäätökset, suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka Helsingin palkkasotkusta uutisoitiin ja tiedotettiin Helsingin Sanomissa ja Yle uutisissa sekä Helsingin omissa tiedotteissaan 7.7.–8.8.2022 välillä. Etenkin Helsingin Sanomat tiedotti paljon kyseisenä ajankohtana, mutta Helsingin kaupungin oma julkinen kanava tiedotti vähemmän. Yle uutisoi myös aktiivisesti palkkasotkusta kesän aikana. Olisin toivonut enemmän aineistoa, jotta vertailu olisi ollut onnistunut paremmin.

Helsingin kaupunki olisi voinut välttää mainehaittansa viestimällä säännöllisemmin ja yhtenäisemmin. Kuten liitteen 1 otsikoista ja sisällöistä huomaa, Helsingin kaupungin ja Sarastian viestit palkkasotkusta ovat ristiriidassa esimerkiksi taloushallinnon työntekijöiden ja teetetyn ulkopuolisen tutkimuksen kanssa. Näkemykset palkkasotkusta siis poikkeavat toisistaan, joka tarkoittaa, että viestintä ei ole onnistunut. Palkkasotkun alettua Helsingin ja Sarastian olisi pitänyt heti ottaa selvää ongelmasta ja myöntää tapahtuneet virheet, jotta kriisi ei olisi paisunut enempää. Palkkasotku on hyvä esimerkki epäonnistuneesta kriisiviestinnästä, sillä virheitä ei myönnetty, vastuuta siirrettiin johtoportaalta muualle ja näkemykset erosivat monien osapuolien välillä. Kun palkkasotkuun johtaneita virheitä ei heti myönnetty, esimerkiksi toimittajat ja tutkivat journalistit alkoivat itse selvittämään palkkasotkun syitä.

Vaikka palkkasotku ei juurikaan vaikuttanut omiin palkkoihini, huomasin, että monien Helsingin kaupungilla työskentelevien tuttujen oli hankala saada vastuuhenkilöitä kiinni puhelimitse, kun heidän palkoistaan puuttui rahaa. Palkkavirheet saattoivat johtua mitättömistä asioista, kuten kirjoitusvirheestä lomakkeessa, mutta asian korjaaminen ja korvauksen saaminen viivästyi ruuhkautuneen taloushallintopalvelun takia. Ongelman ratkaisuksi olisi hyvä edelleen lisätä resursseja taloushallintoon, jotta se ei enää ruuhkautuisi yhtä paljon. Suomen suurimpana työnantajana Helsingin kaupungin tulisi tunnistaa tämä ongelma ja lisätä resursseja sinne missä niitä tarvitaan eniten jatkossa vastaavien virheiden välttämiseksi.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Helsingin kaupungin viestinnän kehittämiseen. Itse kriisiviestisuunnitelma on selkeä ja kattava, mutta se ei juurikaan tullut julkisilla kanavilla täytäntöön. Kriisiviestinnän tulisi olla selkeämpää sidosryhmille, varsinkin omille työntekijöille.

Olisi mielenkiintoista paneutua enemmän palkkasotkuun ja siihen, kuinka, kuinka palkkasotku on vaikuttanut organisaation maineeseen ja sen työntekijöihin esimerkiksi taloushallinnon puolella.

Ulkopuolisessa tutkimuksessa selvisi, että kaupungilla ja Sarastialla oli haasteita johtamisessa ja oikeanlaisessa kriisin varautumisessa, joten tätä olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Koska perehdyin vain Helsingin kaupungin ulkoiseen viestintään, jatkotutkimusehdotuksena esitän, että palkkasotkua varten voisi haastatella Helsingin kaupungin työntekijöitä tai Helsingin kaupungilla työskentelevä voisi perehtyä sisäiseen viestintään.

5.1.1 Helsingin kaupungin viestiminen työntekijöille

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on ehdotuksia, kuinka Helsingin kaupungin tulisi viestiä työntekijöilleen sisäisissä kanavissaan. Minä en ole osana Helsingin kaupungin sisäisiä kanavia, koska henkilökohtaisena avustajana avustettavani on minun työnantajani ja Helsingin kaupunki maksaa palkkani.

Kriisiviestinnän olisi pitänyt olla kattavaa, säännöllistä ja ajan hermolla olevaa, jotta kaupungin työntekijöiden ei tarvitsisi olla epätietoisuudessa tai lukea uutisista uusimpia käänteitä (Korpiola 2011, 31). Luottamuksen rakentaminen Kortesuon (2016, 18) mukaan henkilöstössä on hyvin tärkeää kriisissä, koska kuten palkkasotkussa on ilmennyt, moni kaupungin työntekijä on menettänyt luottamuksensa kaupunkia kohtaan puutteellisen viestimisen vuoksi. Olen valinnut taulukkoon keskeiset viestintäkanavat ja ehdotuksia niihin tulevista sisällöistä.

Taulukko 2. Ehdotus Helsingin kaupungin viestinnästä työntekijöille.

Sisältö	Kanavat
Intra	<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen ilmoitus palkkavirheistä ja palkkojen myöhästymisestä. • Päivittää ajantasaisesti tietoa palkkasotkun syistä, etenemisestä ja mahdollisesta ratkaisusta. • Tarjota yhteystietoja (puhelinnumero tai sähköpostiosoite), josta voi tiedustella omista palkka-asioistaan.
Teams/Zoom	<ul style="list-style-type: none"> • Säännöllisiä ”tiedotustilaisuuksia” henkilöstölle palkkasotkusta, jossa on mahdollisuus kysymyksille ja vastauksille, esimerkiksi kerran viikossa.
Kasvokkain kohtaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus kokoontua ja kysyä johtoportaalta tai muilta vastuuhenkilöiltä kysymyksiä palkkasotkuun liittyen.

5.1.2 Helsingin kaupungin viestiminen suurelle yleisölle

Helsingin kaupungin julkinen viestintä oli hyvin neutraalia ja ”ympäripyöreää”. Se ei vastannut perusteellisesti kysymyksiin, mistä palkkasotku johtui, mutta muut uutismediat pyrkivät

selvittämään haastatteluiden avulla syitä palkkasotkuun. Helsingin kaupungin olisi pitänyt viestiä enemmän palkkasotkusta, koska palkkasotkusta tiedottaminen jäi uutismedioiden jalkoihin. Helsingin kaupungin olisi pitänyt ottaa oma-aloitteisesti kantaa palkkasotkuun, ottaa vastuu virheistä ja olla myötätuntoisempia työntekijöitään kohtaan.

Taulukkoon 3 olen kerännyt ehdotuksia, kuinka kaupungin olisi pitänyt viestiä suuremmalle yleisölle palkkasotkun aikana. Olen valinnut sosiaaliset mediat (Instagram, Facebook ja Twitter), lehdistöön viestimisen sekä viestinnän Helsingin kaupungin omille verkkosivuille.

Taulukko 3. Ehdotus Helsingin kaupungin viestinnästä suuremmalle yleisölle.

Kanavat	Sisältö
Instagram & Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Ajantasaisia julkaisuja, mikäli palkkasotkuun on tullut muutoksia. • Informatiivisia julkaisuja palkkasotkuun johtaneista syistä ja kuinka palkkasotkussa edetään, jotta ongelmat saadaan ratkaistua. • Ilmoitus tiedustelumahdollisuudesta esimerkiksi puhelinnumeron tai sähköpostiosoitteen kautta.
hel.fi-sivusto	<ul style="list-style-type: none"> • Ajantasaisten tiedotteiden julkaisu, miten palkkasotku etenee esimerkiksi 1–2 viikossa.
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> • Helsingin kaupungin ja Sarastian johtoportaan kuulumat henkilöt voisivat kommentoida omilla tileillään palkkasotkun syitä ja etenemistä ja kuinka ongelmat pyritään ratkaisemaan.
Lehdistö	<ul style="list-style-type: none"> • Määrätyt henkilöt haastatteluihin ja mietitään etukäteen, miten palkkasotkun syitä kommentoidaan medialle. • Vastuunotto, ei kaadeta kenenkään tietyn tahon niskaan ongelmia, mutta ollaan rehellisiä tilanteesta.

Helsingin kaupungin olisi pitänyt toteuttaa kriisiviestiminen laajemmin sosiaaliseen mediaan ja sen olisi pitänyt olla yhtenäisempää. Viestinnän olisi pitänyt olla säännöllistä, avointa ja rehellistä, kuten onnistuneen kriisiviestinnän kuuluu Korpiolan (2011, 31) mukaan olla. Kriisiviestinnän tavoite on Kortesuon (2016, 32) mukaan saavuttaa rauha kriisissä ja torjumaan mainehaittoja mahdollisimman nopeasti – Helsinki ei kuitenkaan onnistunut siinä. Palkkasotku on jatkunut jo vuoden ajan, ja edelleen Helsingillä on vaikeuksia palkanmaksun kanssa. Kriisiä on pitkittänyt ristiriitaiset viestit, puutteellinen johtaminen ja hidas havahtuminen ongelmiin (Takala ym, 12.4.2023).

5.2 Arviointi

Opinnäytetyön suurimmat haasteet liittyivät aikataulutukseen. Olin arvioinut vuoden 2022 lopulla, että opinnäytetyöni olisi valmis viimeistään maaliskuussa 2023. En onnistunut tässä aikataavoitteessa, vaan prosessini venyi pitkälle kevääseen. Arjessa oli hankala löytää tarpeeksi aikaa opinnäytetyön tekemiseen, joten työskentely tapahtui pienissä pätkissä. Olisi ollut helpompaa keskittyä yhteen osa-alueeseen kerralla ja kunnolla, mutta minun oli hankala löytää aikaa sellaiselle.

Tiedon karsinta ja priorisointi aiheutti myös haasteita. Oli hankala tulkita, mikä oli relevanttia tietoa ja mikä ei sekä tietoperustassa että tulosten tulkitsemisessä. Koin haastavaksi kokonaisuuden tulkinnan ja ilmaisun, mutta lopulta olen tyytyväinen tutkimuksen onnistumiseen.

5.2.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli seurata Helsingin Sanomien ja Yle uutisten uutisointia sekä Helsingin kaupungin omaa tiedottamista Helsingin kaupungin palkkasotkusta. Valitsin uutislähteiksi Helsingin Sanomat sekä Yle uutiset, koska luotan niihin enemmän kuin esimerkiksi iltapäivälehtiin. Halusin ottaa mahdollisimman luotettavat ja poliittisesti riippumattomat lähteet, koska verkkouutiset eivät ole opinnäytetöihin kovin akateeminen lähde. Otin Helsingin kaupungin julkiset verkkosivustot aineistoihin mukaan, koska halusin sen olevan linjassa uutismedioiden kanssa sosiaalisen median sijaan. Helsingin julkiset verkkosivut tiedottivat niukasti, joten en saanut siitä paljon aineistoa tutkimukseeni.

Valitsin ajankohdakseni 7.7.2022-8.8.2022, koska silloin uutisointi oli palkkasotkusta aktiivisimmillaan. Helsingin Sanomat kirjoittivat palkkasotkusta 13 artikkelia, Yle uutiset 7 artikkelia ja Helsingin kaupunki tiedotti 4 kertaa kyseisenä ajankohtana. Olen tyytyväinen, että uutismediat olivat uutisoineet aktiivisesti palkkasotkusta, joten sain tarpeeksi aineistoa. Tutkimusajankohta on kuitenkin melko lyhyt, joten tutkimus olisi voinut toteuttaa esimerkiksi kahtena ajankohtana (esimerkiksi keväällä ja syksyllä), mutta palkkasotkun tuoreuden vuoksi materiaalia ei ole kertynyt paljon. Tutkimusta voisi toteuttaa myöhemmin, jotta todelliset vaikutukset olisi tullut esiin. Tutkimustulokset voivat myös poiketa, mikäli tarkastelee Helsingin kaupungin sisäistä viestintää, koska tutkin ainoastaan ulkoista viestintää.

Tutkimustulokset ovat tutkijan tulkitsemia, ja ne voivat poiketa lukijan mukaan. Uutismedioiden toimittajat kirjoittavat saamiensa tietojen mukaisesti palkkasotkusta, ja ne voivat olla puolueellisia ja kriittisiä Helsingin kaupunkia ja Sarastiaa kohtaan. Tosi asia on kuitenkin se, että tuhannet ihmiset ovat kärsineet Sarastian palkkavirheistä, joten tilanteesta on viestittävä, jotta se saataisiin ratkaistua.

5.2.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimiseni arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin mielenkiintoinen ja antoisa. Haasteista huolimatta olen tyytyväinen, että sain prosessin päätökseen. Jännitin paljon etukäteen prosessin aloittamista ja siinä menikin kauan ennen kuin pääsin kunnolla vauhtiin. Prosessi sujui kuitenkin hyvin aikatauluhaasteista huolimatta.

Oli hyvin mielenkiintoista tutustua tarkemmin kriisiviestintään, josta olen ollut pitkään kiinnostunut. Palkkasotkuun tutustuminen oli myös hyvin mielenkiintoista ja opin paljon Helsingin kaupungin viestintätavoista. Seuraan mielenkiinnolla, miten palkkasotku vielä etenee ja miten ongelmat saadaan lopulta ratkaistua.

Lähteet

Hallintolaki. 6.6.2003/434. Finlex. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintolaki>. Luettu: 13.4.2023.

Helsingin kaupunki s.a. Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja. Luettavissa:

<https://hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/>. Luettu: 21.11.2022.

Helsingin kaupunki s.a. Helsingin kaupunginvaltuusto. Luettavissa:

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/kaupunginvaltuusto/>. Luettu: 28.2.2023.

Helsingin kaupunki 8.7.2022. Helsinki lisää resursseja palkanmaksuhaasteiden ratkaisemiseksi.

Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsinki-lisaa-resursseja-palkanmaksuhaasteiden-ratkaisemiseksi>. Luettu: 2.2.2023.

Helsingin kaupunki 2019. Häiriö- ja kriisiviestinnän ohje. Luettavissa:

<http://dev.hel.fi/paatokset/media/att/1e/1eac7ea9193dba2cd9e87cf160ceafea1622e123.pdf>. Luettu: 12.1.2023.

Helsingin kaupunki 2018. Häiriö- ja kriisitilanteiden prosessikuvaus. Luettavissa:

<http://dev.hel.fi/paatokset/media/att/1e/1eac7ea9193dba2cd9e87cf160ceafea1622e123.pdf>. Luettu: 12.1.2023.

Helsingin kaupunki s.a. Kaupunginhallituksen elinkeinojaosto. Luettavissa:

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/jaostot/elinkeinojaosto/>. Luettu: 28.2.2023.

Helsingin kaupunki s.a. Kaupunginhallituksen jaostot. Luettavissa:

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/jaostot>. Luettu: 28.2.2023.

Helsingin kaupunki s.a. Kaupungin johtoryhmä. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-johtoryhma>.

Luettu: 28.2.2023.

Helsingin kaupunki s.a. Kaupunginhallituksen konsernijaosto. Luettavissa:

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/jaostot/Konsernijaosto/>. Luettu: 28.2.2023.

Helsingin kaupunki s.a. Keskushallinnossa on kaupunginkanslia. Luettavissa:

<https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/keskushallinto>. Luettu: 28.2.2023.

Helsingin kaupunki s.a. Toimialat. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat>.

Luettu: 16.11.2022.

Helsingin kaupunki s.a. Tutustu kaupunginkansliaan. Luettavissa:

<https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/keskushallinto/kaupunginkanslian-esittely>. Luettu: 28.2.2023.

Helsingin Sanomat 11.7.2022. Helsingin palkkasotku voi koitua monella tapaa kalliiksi. Luettavissa:

<https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000008934397.html?share=bb83419fd3548e0317844ce2613f3360>. Luettu: 30.12.2022.

Juholin, E. 2022. Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Kahdeksas uudistettu painos. Infor. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor.

Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa: Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 1. painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.4.2023.

Kuntalaki. 10.4.2014/410. Finlex. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>. Luettu: 13.4.2023.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. 21.5.1999/621. Finlex. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=julkisuuslaki>. Luettu: 13.4.2023.

Lehtokari, R., Tiainen, P. & Karhu, O. 16.7.2022. Antti Junntilan tilille kilahti Helsingin palkkasotkussa kymppitonni, eikä kukaan vastaa, mitä sille pitäisi tehdä: ”Hyvin kuumottavaa”.

Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12537548>. Luettu: 28.12.2022.

Marttinen, V. 2.9.2022. Helsingin palkanmaksuongelmat jatkuvat vielä pitkälle syksyyn – suurin väärin maksettu summa on ollut 280 000 euroa. Yle uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12602968>.

Luettu: 28.12.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Paananen, V. 12.5.2022. Opettajana työskennellyt lida Alanen ei ole saanut Helsingiltä palkkaa kahteen kuukauteen - ”Hirveä tilanne”. Helsingin Sanomat. Luettavissa:

<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008808296.html>. Luettu: 28.12.2022.

Takala S., Kuokkanen K. & Moilanen K. 12.4.2023. Selvitys: ”Puutteellinen johtaminen” ajoi kaaokseen. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009513554.html>. Luettu: 12.4.2023.

Tarkastusvirasto s.a. Luettavissa: <https://tarkastusvirasto.hel.fi>. Luettu: 28.2.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomisto, S. 10.6.2022. ”Absurdia”– Sadoilla Helsingin kaupungin työntekijöillä on edelleen palkka saamatta. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008874065.html?share=8de78313b70346a8170f2e29468eaab7>. Luettu: 30.12.2022.

Tuomisto, S. 28.6.2022. Helsinki voi joutua korvaamaan jopa työntekijöidensä pikavippien korkoja, sanovat oikeustieteilijät – Tällaisia ovat laajan palkkakaaoksen seuraukset. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008891844.html>. Luettu: 28.12.2022.

Tuomisto, S. 9.7.2022. Näin 39 000 ihmisen palkan-maksu ajettiin lohduttomaan seka-sortoon – Helsingin kaupungin sisäpiiriläiset kertovat painajaismaisesta kaaoksesta. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008910520.html?share=47c7e5c81cbc2c2177385836cf48a72d>. Luettu: 30.12.2022.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. 2019. Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity. 4. painos. Thousand Oaks, California. SAGE Publications, Inc.

Viestinnän eettinen neuvottelukunta. s.a. Viestinnän eettiset ohjeet. Luettavissa: <http://ven.fi/ohjeet/viestinnan-eettiset-ohjeet/>. Luettu: 13.4.2023.

Liitteet

Liite 1 Tutkimusaineisto – Medioiden uutiset palkkasotkusta

Otsikko	Media	Julkaisupäivä	Verkko-osoite	Luettu
"Tehy on tehnyt rikosilmoituksen maksamattomista palkoista Helsingissä – vaatii kaupungin johtajia vastuuseen"	Yle	7.7.2022	https://yle.fi/a/3-12527199	28.12.2022
"Helsinki lisää resursseja palkanmaksuhaasteiden ratkaisemiseksi"	hel.fi	8.7.2022	https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsinki-lisaa-resursseja-palkanmaksuhaasteiden-ratkaisemiseksi	2.2.2023
"Näin 39 000 ihmisen palkanmaksu ajettiin lohduttomaan sekasortoon – Helsingin kaupungin sisäpiiriläiset kertovat kaaoksesta"	HS	9.7.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008910520.html?share=47c7e5c81cbc2c2177385836cf48a72d	30.12.2022
"Helsingin palkkasotku voi koitua monella tapaa kalliiksi"	HS	11.7.2022	https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000008934397.html?share=bb83419fd3548e0317844ce2613f3360	30.12.2022
"Helsinki-iläisestä rehtorista tehtiin lähes ilman koulutusta "palkanlaskija" – Uupui sairauslomalle"	HS	12.7.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008937855.html?share=ab933fe669056386ccf3c486f99fead3	30.12.2022
"Helsingillä on yhä 200 palkkaa kokonaan rästissä – järjestelmätoimittaja kiistää, että itse palkanmaksuohjelmassa olisi vikaa"	Yle	14.7.2022	https://yle.fi/a/3-12534839	28.12.2022
"Antti Junntilan tilille kilahti Helsingin palkkasotkussa kymppitonni, eikä kukaan vastaa, mitä sille pitäisi tehdä: "Hyvin kuumottavaa"	Yle	16.7.2022	https://yle.fi/a/3-12537548	28.12.2022
"Helsinki teettää ulkopuolisen selvityksen palkanmaksujärjestelmän hankinnasta ja käyttöönotosta"	hel.fi	21.7.2022	https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsinki-teettaa-ulkopuolisen-selvityksen-palkanmaksujarjestelman-hankinnasta-ja	2.2.2023

Otsikko	Media	Julkaisupäivä	Verkko-osoite	Luettu
"Pormestari Juhana Vartiainen ei suostunut haastateltavaksi Helsingin palkkakaaoksen vastuista – Järjestelmätoimittaja ja virkamiehet siirtelevät palloa toisilleen"	HS	21.7.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008951843.html?share=73a0ed4968d8805ac43163e415a5dcf4	30.12.2022
"Helsinki yrittää ratkoa palkkasotkuaan: konsulttiyhtiölle yli kaksi miljoonaa euroa"	HS	22.7.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008952529.html?share=f0fbb89cdb09aaaf2b1d409a8219b52d	30.12.2022
"Tuhansia Helsingin työntekijöitä koskevaan palkkasotkuun ei ole luvassa nopeita ratkaisuja, sanoo pormestari Vartiainen"	HS	23.7.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008961008.html	30.12.2022
"Musertava tieto" – Osa Helsingin työntekijöistä kertoo menettäneensä luottamuksensa kaupunkiin"	HS	26.7.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008967016.html	30.12.2022
"Riikka Valkonen sisuuntui ja teki rikosilmoituksen Helsingin palkanmaksusta: "En yhtään ihmettele, jos vapautuu sadoittain työpaikkoja"	Yle	27.7.2022	https://yle.fi/a/3-12550563	28.12.2022
"Palkanlaskennan asiakaspalvelun ruuhka purkautuu vähitellen – palkkavirheiden korjaaminen edistyy"	hel.fi	29.7.2022	https://www.hel.fi/fi/uutiset/palkanlaskennan-asiakaspalvelun-ruuhka-purkautuu-vahitellen-palkkavirheiden-korjaaminen	2.2.2023
"Pikavippi on saattanut pelastaa pinteestä Helsingin palkkakaaoksessa – kaupunki voi joutua lainakorkojen maksajaksi, toteaa työoikeuden professori"	Yle	29.7.2022	https://yle.fi/a/3-12553734	28.12.2022
"Helsingin palkkakriisillä on vakavia seurauksia"	HS	29.7.2022	https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000008969838.html	30.12.2022
"Helsingin palkkasotku laajenee: Työntekijöiden palkkoja on jäänyt ilmoittamatta verottajalle"	HS	31.7.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008958482.html?share=6d195b649ce882d8952b72dafa7754b6	30.12.2022

Otsikko	Media	Julkaisupäivä	Verkko-osoite	Luettu
"Ammattijärjestöt vaativat Helsinkiä korjaamaan palkkasotkun välittömästi"	HS	1.8.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008978235.html?share=da96fd0bf5a7a6f68f3789c8feda0478	30.12.2022
"Helsinki tyrmää ehdotukset palkkasotkusta kärsivien työntekijöiden aseman helpottamiseksi"	HS	3.8.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008980174.html?share=80595e83a12dc0abe797f557653e436e	30.12.2022
Helsingin palkkasotkuun liittyy epäilyttävä eturistiriita, emeritusprofessori arvioi"	HS	4.8.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008985049.html?share=84347644602c9089f22f0b90934cf6ed	30.12.2022
"Perheenisä murtui, kun ei voinut tarjota lapsilleen päivää Linnanmäellä – syynä Helsingin massiivinen palkkakaao, joka jatkuu edelleen"	Yle	5.8.2022	https://yle.fi/a/3-12560906	28.12.2022
"Helsingin palkanmaksutilanteen vakauttaminen voi kestää koko syyskauden"	HS	8.8.2022	https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008992295.html	30.12.2022
"Helsingin kaupungin palkanmaksuongelmat jatkuvat syyskauden ajan, kaupunki arvioi"	Yle	8.8.2022	https://yle.fi/a/3-12568282	30.12.2022
"Helsingin kaupunginhallitus keskusteli palkanmaksun ongelmien hoitamisesta – tehotoimenpiteet kääntäneet tilannetta parempaan"	hel.fi	8.8.2022	https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsingin-kaupunginhallitus-keskusteli-palkanmaksun-ongelmien-hoitamisesta-tehotoimenpiteet	30.12.2022