



Vaikuttavaa viestintäsuunnittelua

Jommi Pätäri

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Vaikuttavaa viestintäsuunnittelua

Jommi Pätäri
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2024

Jommi Pätäri

Vaikuttavaa viestintäsuunnittelua

Vuosi 2024 Sivumäärä 110

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen viestintä tukee talousorganisaation perustehtäviä. Tarkoituksena on rakentaa viestintäsuunnitelma, jonka avulla kohdeyritys tuottaa suunnitelmallisesti viestintää. Hyödyn saajana on Espoon kaupungin taloussuunnittelu-vastuualue. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset koskevat vaikuttavaa viestintään osana tavoitteiden saavuttamista ja viestintäsuunnitelman osa-alueita.

Kehittämistehtävä toteutettiin mixed-method menetelmällä, joka sisälsi kolme osuutta. Ensimmäisessä osuudessa Espoon kaupungin työntekijöille lähetettiin kysely. Toisessa osuudessa haastateltiin valikoituja Espoon kaupungin työntekijöitä. Kyselyn ja haastattelun tulosten pohjalta toteutettiin yhteiskehittämisen työpaja.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui viidestä toisiinsa kytkeytyneestä osa-alueesta. Tietoperusta käynnistyi viestinnän periaatteiden tunnistamisella, josta jatkettiin strategian ja viestinnän yhtymäkohtiin. Käsitellään viestintästrategiaa ja keskitytään viestintäsuunnitelman osa-alueisiin. Viimeisenä käsitellään viestinnän toteutuksen käsitteitä. Tutkimus- ja kehittämismenetelmien teoriaosuudessa käsitellään mixed-method mallin soveltamista, kyselytutkimuksen sisältöä, haastattelututkimuksen perusteita ja yhteiskehittämisen aineistoa.

Opinnäytetyön menetelmällisissä ratkaisuissa kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä yhdistäen strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn aineisto tyypitettiin ja visualisointiin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jossa analysoinnissa hyödynnettiin teemoitusta ja tyypitystä. Kehittämismenetelmänä käytettiin yhteiskehittämisen fasilitoidussa työpajassa World cafe kahvilamenetelmää.

Kyselyn ja haastattelun tulokset liittyvät taloussuunnittelu-vastuualueen alhaiseen tunnetavuuteen Espoon kaupungin työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tärkeimpien yhteiskumppaneiden näkökulmasta viestintä ei ole vastavuoroista. Viestinnässä passiiviset viestintämuodot korostuvat, jolloin ohjeiden, vuosikellojen ja muiden tiedotteiden löydettävyys korostui. Taloussuunnittelun järjestelmien helppokäyttöisyys ja laajempi hyödynnettävyys nousivat tuloksina esille. Kehittämistehtävän tuloksena on dokumentoitu viestintäsuunnitelma, jonka sisältöön yhteiskehittämisen työpaja vaikutti.

Opinnäytetyön johtopäätökset kohdentuvat viestintään ja viestintäsuunnitelman osa-alueisiin. Tunnettavuuden kasvattaminen ja passiivisten viestintäkanavien tarkempi hyödynnettävyys korostuvat johtopäätöksissä. Viestinnän tavoitteiden ja ydinviestien rakentamisen tärkeyttä korostetaan viestinnän tavoitteellisessa edistämisessä. Kehittämisehdotukset kohdentuvat jatkotutkimukseen, brändäyksen vaikutukseen organisaation yksikön näkökulmaan ja passiivisten viestintäkanavien vaikutus organisaation yhteistyössä.

Asiasanat: viestintäsuunnitelma, viestintä, strategia

Jommi Pätäri

Effective Communication Planning

Year

2024

Pages

110

The aim of the thesis is find out what kind of communication supports the basic tasks of a financial organization. The purpose is to develop a communication plan that enables the target company to produce communication systematically. The beneficiary of this work is the financial planning department of the City of Espoo. The research questions of the thesis focused on effective communication as part of achieving objectives and the components of a communication plan.

The development tasks is carry out using a mixed-method approach, which include three phases. In the first phase, a survey was sent to employees of the City of Espoo. In the second phase, selected employees of the City of Espoo were interviewed. Based on the results of the survey and interviews, a co-development workshop was conducted.

The theoretical framework of the thesis consist of five interrelated areas. The framework begin with identifying the principles of communication, then move on to the intersections between strategy and communication. It cover communication strategy and focus on the components of a communication plan. Finally, the concepts of communication implementation is address. The theoretical section on research and development methods discuss the application of the mixed-method model, the content of the survey, the basics of interview research, and the materials use in co-development.

As the methodological solutions of the thesis, the survey was conducted as an online survey combining structured and open-ended questions. The survey data were categorized and visualized. The interviews were conducted as thematic interviews, where thematic analysis and categorization were used for analysis. As a development method, the World Cafe method was used in a facilitated co-development workshop.

The results of the survey and interviews relate to the low visibility of the financial planning department from the perspective of the City of Espoo employees. Additionally, from the perspective of key partners, communication is not reciprocal. Passive communication methods are emphasized, highlighting the importance of the accessibility of guidelines, annual calendars, and other notices. The ease of use and broader utilization of financial planning systems were also prominent results. The outcome of the development task is a documented communication plan, influenced by the co-development workshop.

The conclusions of the thesis focus on communication and the components of the communication plan. The conclusions emphasize the need to increase visibility and enhance the usability of passive communication channels. The importance of building communication goals and core messages is highlighted in promoting goal-oriented communication. The development proposals focus on further research, the impact of branding on the perspective of the organizational unit, and the impact of passive communication channels on organizational collaboration.

Keywords: communication plan, communication, strategy

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Kohdeyrityksen esittely ja yhteys kehittämiseen.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Viestinnästä viestintästrategian kautta viestintäsuunnitelmaan	10
2.1	Viestintä osa strategiaa ja viestintästrategia	10
2.2	Viestintäsuunnitelma	13
2.3	Viestinnälle asetetut syyt ja tavoitteet.....	14
2.4	Ydinviestin suunnittelu	16
2.5	Viestinnän kohderyhmät ja viestintäkanavat.....	17
2.6	Oikea-aikainen viestintä ja viestintään kohdenneet resurssit	19
2.7	Viestinnän mittareiden suunnittelu.....	21
3	Viestinnän toteutuksen käsitteitä.....	23
3.1	Työyhteisöviestintää	23
3.2	Sidosryhmäviestintää	25
3.3	Talousviestintä	26
3.4	Tietoperustan yhteenveto	27
4	Kehittämistyön toteutus.....	28
4.1	Tutkimus, tavoitteet ja kehittämismenetelmät	28
4.2	Aineistonkeruu.....	32
4.3	Aineistonhallintasuunnitelma.....	35
4.4	Aineiston analyysi	37
5	Kehittämistyön tulokset	39
5.1	Kyselyn tulokset	39
5.2	Haastattelu.....	48
5.3	Työpaja	53
5.4	Yhteenveto	57
6	Pohdinta	58
6.1	Johtopäätökset	58
6.2	Opinnäytetyön tulokset	63
6.3	Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys	66
6.4	Jatkokehittämisaiheet.....	67
6.5	Eettisyys ja luotettavuus	68
	Lähteet.....	70
	Kuviot	74
	Taulukot	74
	Liitteet	75

1 Johdanto

Organisaation viestinnän tulisi olla tavoitteita ohjaava ja kuuluu siten strategian yhdeksi kulmakivistä. Viestinnän avulla rakennetaan yleistä luottamusta ja ylläpidetään toimivia suhteita sidosryhmien kanssa. Toisinaan viestinnällä pyritään vaikuttamaan mielipiteisiin ja näkemyksiin. Organisaatiossa viestintä on organisaation läpileikkaava prosessi ja koskettaa jokaista meistä. (ProCom 2019).

Viestinnän rooli osana strategista johtamista on kasvanut. Viestinnän ala 2023-tutkimuksen mukaan viestinnällä on tärkeä rooli organisaatioiden strategian jalkauttamisessa. (Viestinnän ala 2023-tutkimus 2023, 7). Viestinnän vaikuttavuuden seuranta edellyttää organisaatioilta panostamista tavoitteiden asettamiseen, joita mitataan säännöllisesti. (Viesti ry 2024). Viestinnän ala 2023-tutkimuksen mukaan lähes puolet vastaajien organisaatioista mittaa viestintää ja viestinnän vaikuttavuutta. Tutkimuksen pohjalta voidaan arvioida viestinnän roolilla olevan organisaatioissa vaikuttava merkitys. (Viestinnän ala 2023-tutkimus 2023, 7).

Kun mietimme tyypillistä julkisen sektorin organisaatiota, niin emme välttämättä yhdistä strategian osaksi viestintää. Onneksi tätä mielikuvaa on ryhdytty muuttamaan. Esimerkiksi vuoden 2023 hallitusohjelmassa strategisen johtamisen kulmakiviin kuuluu oleellisena osana viestintä. (Viesti ry 2024). Hallitusohjelman kirjaus antaa lupauksia strategian ja viestinnän lähestymisestä julkisella sektorilla.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitu vaikuttava viestintäsuunnitelma Espoon kaupungin taloussuunnittelu-vastuualueella. Espoon kaupungin taloussuunnittelun tehtävien ympärillä työskentelee suoraan ja välillisesti työntekijöitä, jotka työskentelevät useamman eri yksikön alaisuudessa. Osaltaan viestintää ohjaa laki ja strategia. Koska tehtävien ympärillä toimii laaja joukko ihmisiä, halutaan viestinnällä vaikuttaa sidosryhmien yhteistyöhalukkuuteen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen viestintä tukee talousorganisaation perustehtäviä. Tarkoituksena on rakentaa viestintäsuunnitelma, jonka avulla taloussuunnittelu-vastuualue tuottaa suunnitelmallisesti viestintää. Suunnitelmallisella viestinnällä pyritään vaikuttamaan sisäisten sidosryhmien toimintatapoihin ja saada sidosryhmät sitoutumaan yhteisiin tehtäviin ja tavoitteisiin.

Opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana tutkimuksellista kehittämistyötä. Aineistonkeräämisessä käytettiin mixed-method menetelmää, joka mahdollistaa monipuolisen lähestymistavan tutkittavaan aiheeseen. Mixed-method menetelmässä aineistoa kerättiin sähköisellä kyselyllä, joka sisälsi määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä. Kyselyn lisäksi suoritettiin teema-haastattelu vahvistamaan ja laajentamaan kyselyn tuloksia. Kyselyn ja haastatteluiden tulosten pohjalta toteutettiin kehittämistyön edistämiseen yhteiskehittämisen fasilitoitu työpaja, jossa menetelmänä käytettiin World cafe kahvilamenetelmää.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa selvitettiin, millainen viestintä tukee organisaation tavoitteisiin pääsemistä ja mitä suunnittelun osa-alueita vaikuttava viestintä tarvitsee. Tutkimuslöydösten ja teoreettisen katsauksen kokonaisuuden pohjalta tuotettiin kehittämisosuudessa taloussuunnittelu-vastuualueelle paras mahdollinen viestintäsuunnitelma.

Opinnäytetyöhön muodostuivat seuraavat tutkimuskysymykset, joiden pohjalta syvennyttiin tutkimusaiheeseen:

1. Millainen vaikuttavan viestinnän tulee olla taloussuunnittelu-vastuualueen tavoitteiden saavuttamiseksi
2. Mitä osa-alueita toimiva viestintäsuunnitelma vaatii?

Kysymykset muotoutuivat yhteistyössä Espoon kaupungin taloussuunnittelu-vastuualueen kanssa. Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii selittämään, mitä tarvitaan vaikuttavaan viestintään ja miten saavutetaan tavoitteet. Toisen tutkimuskysymyksen avulla tunnistetaan toimivan viestintäsuunnitelman osa-alueet, joiden pohjalta taloussuunnittelu-vastuualueelle saadaan laadittua tavoitteellinen viestintäsuunnitelma.

1.1 Kohdeyrityksen esittely ja yhteys kehittämiseen

Espoon kaupunki on Suomen toiseksi suurin kaupunki 314 024 (31.12.2023 tilanne) asukasluvulla mitattuna (Espoon kaupunki 2024a). Espoon ylintä päätöksenteon mandaattia pitää vaaleilla valittu 75 henkinen valtuusto, joka valitaan neljän vuoden välein. Valtuusto valvoo ja ohjaa kaupungin hallinnollista organisaatiota yhdessä kaupunginhallituksen, lautakuntien ja johtokuntien avulla (Espoon kaupunki 2024b). Hallinnollinen organisaatio muodostuu konsernihallinnosta, elinvoiman tulosalueesta, kaupunkiympäristön toimialasta ja kasvun ja oppimisen toimialasta. Hallinnollisen organisaation johtajana toimii kaupunginjohtaja, joka johtaa konsernihallintoa (Espoon kaupunki 2024c).

Espoon kaupungin toimintaa strategisesti johtaa tarinaksi kirjoitettu Espoon-tarina, joka sisältää seitsemän valtuustokauden tavoitetta: Espoo on oppimisen ja sivistyksen kärkikaupunki, palveluita toteutetaan espoolaisen yhteisön voimin, taloudellisesti kestävä ja verotuksellisesti kilpailukykyinen, kansainvälisesti vetovoimanne yrittäjyys- ja innovaatiopääkaupunki, viihtyisä, turvallinen ja luonnonläheinen kotikaupunki, hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä ja Suomen paras kotouttaja. (Espoon kaupunki 2024d).

Espoon kaupungin viestintästrategia on rakennettu viestinnän käsikirjan muotoon, jossa määritellään kaupungin strategian viestinnän lähtökohtana, arvot, ydinviestit, kohderyhmät, viestinnän vastuut, viestintäkanavat, viestintäohjeet ja viestinnän säännöt (Viestinnän käsikirja 2024, 2). Näiden raamien pohjalla organisaatiot toimivat omassa viestinnässään. Viestinnän käsikirjassa on otettu kantaa vastuualueensa sisäisestä ja ulkoisista viestintävastuista, jossa esihenkilöt vastaavat vastuualueensa viestinnästä yhdessä työntekijöiden ja viestinnän ammattilaisten kanssa. (Viestinnän käsikirja 2024, 9).

Espoon kaupungin taloussuunnittelusta vastaa konsernihallinnon rahoitus- ja talous-yksikön taloussuunnittelu-vastuualue. Taloussuunnittelu-vastuualueen tehtäviin kuuluvat talouden ja toiminnan suunnittelu, taloussuunnittelun prosessit, kontrolleri toiminta ja taloussuunnittelun ohjelmien kehittäminen. Taloussuunnittelun töitä tehdään yhdessä toimialojen kanssa ja talouden tunnuslukuja julkaistaan useille sidosryhmille, kuten esimerkiksi kuntalaisille, valtuustolle ja kaupunginhallitukselle. (Espoon kaupunki 2024e).

Vuonna 2023 Espoon kaupunki otti käyttöön johtamisen ja talouden järjestelmäkokonaisuuden (Joto) ja osana järjestelmäratkaisuja taloussuunnitteluun käytetyt järjestelmät uudistuivat (Kullas 2023). Osana uudistusta vastuualue tunnisti prosessien kehittämisen tarpeen osana uuden järjestelmän antamaa alkusysäystä. Syksyllä 2023 vastuualueella käynnistyi kehittämisprosessi, jonka kaksi ensimmäistä steppiä sisälsivät vastuualueen nykytilan kartoittamisen ja keskeisten prosessien kuvaamisen.

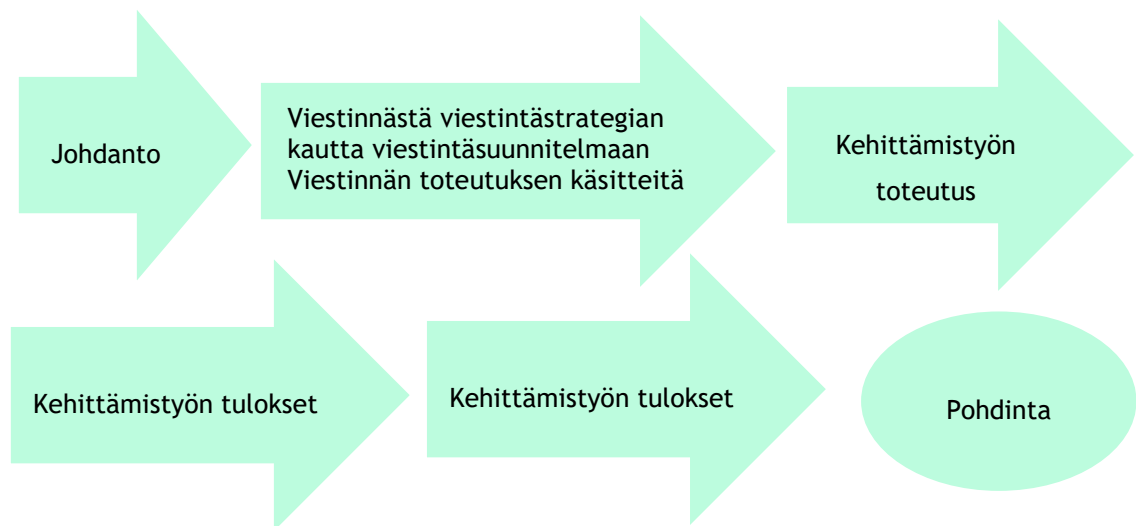
Osana prosessien kuvaamista alkuvuonna 2024 tunnistettiin viestinnän keskeinen tehtävä osana onnistuneen prosessien toteuttamista. Viestintään kuuluvia tehtäviä oli prosesseissa useita ja onnistuneen prosessin toteuttamiseen tarvittiin kaupungin organisaation sisäisiä sidosryhmiä kokonaisuuden teossa. Vastuualueen alkukartoituksessa nousi esille yhteisen yhteistyön haastavuus taloussuunnittelun toteuttamisessa. Näiden yhteisten havaintojen pohjalta syntyi tarve taloussuunnittelun omalle viestintäsuunnitelmalle, jossa selvitetään sidosryhmien näkemys yhteistyöstä ja viestinnän keskeisimmistä muodoista. Taloussuunnittelu-vastuualue

halusi parantaa viestintää ja siten parantaa viestintänsä vaikuttavuutta sidosryhmien suuntaan.

Opinnäytetyön prosessin aikana yhteinen yhteistyömme oli luontevaa. Siirryin taloussuunnittelu-vastuualueelle alkuvuonna 2024. Työsuhteeni ansiosta yhteistyötä pystyttiin tekemään joustavasti, niin Teams kuin live tapaamisilla. Tapaamisissa käsitelimme opinnäytetyöprosessin aikataulua, kyselyn sisällön valmistelua, haastattelun valmistelua ja työpajan suunnittelua. Näiden lisäksi tuloksia ja yhteisiä suuntaviivoja viestintäsuunnitelman osalta käytiin laajemmin läpi vastualueen kanssa. Viestinnällinen lähestymistapa on avannut uusia näkemyksiä talousorientoituneiden näkökulmien rinnalle ja hyötyjä opinnäytetyöstä tulee esille viestintäsuunnitelman vaiheiden toteutumisen myötä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä on kuusi osiota, jotka koostuvat kuvion 1 mukaan johdannosta, kahdesta teoreettisen viitekehyksen alle menevästä osiosta, kehittämistyön toteutuksesta, kehittämistyön tuloksista ja pohdinnasta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa on käsitelty opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kohdeyrityksen esittely. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat viestinnästä viestintästrategian, viestintäsuunnitelman ja viestinnän toteutuksen käsitteiden osiot. Teoreettinen viitekehyksen lopuksi on yhteenveto osuus. Teoriasta siirrytään kehittämistyön toteutukseen, jossa selostetaan kehittämismenetelmät, aineistonkeruu, aineistohallintasuunnitelma ja aineiston analyysi. Kehittämistyön

tuloksessa puretaan auki kehittämismenetelmillä saadut analysoidut tulokset. Opinnäytetyön päättää pohdinta, joka sisältää johtopäätökset, opinnäytetyön tulokset, tulosten hyödynnettävyyden, jatkokehittämisaiheet ja viimeisenä eettisyys ja luotettavuuden. Opinnäytetyön jokainen osa luo pohjaa seuraavaa osiota kohde ja pohdinnassa kerätty tieto johdetaan tulokseksi.

2 Viestinnästä viestintästrategian kautta viestintäsuunnitelmaan

Ihmisten halu kommunikoida toisilleen on yksi ihmisen keskeisimpiä ominaisuuksia elämässä. Näin ollen viestiminen ja viestinnän vastaanottaminen on osa ihmisen perustarpeita (Juholin 2017, 22). Toimivassa viestintätapahtumassa on aina kaksi osapuolta; viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja. Onnistuakseen viestinnässä on viestijän pyrittävä ymmärtää viestinvastaanottajan odotusarvo viestille ja mitä hän on valmis ottamaan vastaan. (Ducker 2002, 208, 210). Viestinnän onnistumiseen avittaa viestijöiden kyky kuunnella, havainnoida ja kykyä osallistua keskusteluihin (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11). Näistä elementeistä katsottuna viestintä on yksinkertaisuudessaan haastavaa ja monitahoista.

Tyypillisesti viestinnässä on erilaisia häiriöitä, joiden seurauksena vastaanottaja ei ole saanut viestejä. Syynä voivat olla erilaiset tekniset syyt tai vastaanottajan kyvyttömyys vastaanottaa viestejä. Toisinaan viestin lähetyspaikka tai halu kieltää viestintä, ovat syitä viestinnän epäonnistumiseen. Koska jokaisessa yrityksessä on ihmisiä, on viestintä osa yrityksen toimintaa. Viestintä on tyypillisesti suunnitelmallinen osa yrityksen toimintaa. Viestintä on osa yrityksen läpileikkaavaa toimintaa, jossa toiminnan tavoitteista viestitään tilanteeseen sopivilla välineillä. (Juholin 2022, 28, 34).

2.1 Viestintä osa strategiaa ja viestintästrategiaa

Koska viestintä on osa yrityksen läpileikkaavaa prosessia, on viestinnän merkitys osana strategiaa kasvanut (Ristimäki 2019). Termi strategiaviestintä on yleistynyt kattoterminä 2000-luvun aikana. Strategiaviestintä yhdistää yhteisö- ja yritysviestinnän, viestinnän johtamisen ja integroidun viestinnän yhden terminologian alle. (Juholin 2022, 41-42). Taustaltaan strateginen viestintä pohjautuu sekä strategiaan että strategisen johtamisen teorioihin (Juholin & Rydenfelt 2020, 80). Strateginen viestintä on tavoitteellista viestintää, jonka tarkoituksena organisaatio tavoittelee strategian toteuttamista (Juholin 2022, 42).

Strategisen viestinnän alta voidaan tunnistaa kolme toisiinsa nähden erilaista lähestymistapaa: johtamiskeskeinen, yhteisökeskeinen ja yhdistelmä. Johtamiskeskeisessä lähestymistavassa keskiössä on organisaatiostrategian toteutuminen. Tässä yhteydessä viestinnän strategiset tavoitteet on määriteltävä ja tavoitteet ohjaavat viestinnän johtamista. Viestintästrategia muodostetaan suoraan strategiasta. (Juholin 2022, 42; Juholin & Rydenfelt 2020, 83).

Yhteisökeskeisessä lähestymistavassa viestinnällä katsotaan olevan tärkeä rooli koko organisaation toiminnoissa. Tämä sisältää niin organisaation rakentumisen, uusiutumisen ja jatkuvuuden. Lisäksi strategian muodostuksessa, toteutumisessa ja jatkuvassa arvioinnin keskiössä on yhteisökeskeinen lähestymistapa. Lähestymistavan osana kulkee vuorovaikutteinen prosessi yhdessä organisaation sidosryhmien kanssa. Kolmannessa lähestymistavassa yhdistelmässä, viestintä on organisaation elintärkeää toimintaa. Viestintä tukee päätöksentekoa, strategisia prosesseja ja tavoitteiden saavuttamista. Näiden lisäksi viestintä osallistuttaa sidosryhmiä sekä osallistuu erilaisiin yhteiskunnallisiin keskusteluihin kunkin tarkoituksen mukaan. (Juholin 2022, 42; Juholin & Rydenfelt 2020, 83).

Edellä kuvatun kolmen lähestymistavan keskeisimmät osuudet kohdentuvat strategian ympärille. Lähestymistavoissa korostuvat organisaation sisäinen viestintä ja organisaatorajat ylittävä viestintä. (Juholin 2022, 42). Voimme tulkita viestinnän roolin organisaation toiminnassa olevan strategiasta johdettua. Näin ollen koko viestinnän suunnittelu pohjautuu organisaation strategiaan. Tästä voimme johtaa päätelmän, että strategia ja suunnitelma ohjaavat viestintää. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54).

Tyypillisesti viestinnän suunnitteluun kuuluu strateginen ja operatiivinen taso. Strategisen tason viestinnästä käytetään tyypillisesti nimeä viestintästrategia ja operatiivisesta tasosta viestintäsuunnitelma (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54). Viestintästrategia on tyypillisesti pitkän tähtäimen suunnitelma, jonka toimintakesto on noin 2-5 vuotta. Viestintästrategia tukeutuu organisaation kokonaisstrategiaan ja pohjana on strategiaviestinnän keskeisimmät lähestymistavat. (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2016, 20-21). Viestintästrategiassa pyritään määrittelemään organisaation yhtenäisestä tavoitteesta tai visiosta (Juholin 2022, 78).

Viestintästrategian ympäriltä voidaan tunnistaa Juholinin mukaan ainakin neljä erilaista lähestymistapaa laatia viestintästrategia. Nämä neljä ovat klassinen, laajennettu ja ketterän viestintästrategia sekä ei ollenkaan viestintästrategiaa. (Juholin 2022, 82). Klassinen viestintästrategian lähestymistavan näkökulmasta viestinnän tehtävänä on toteuttaa organisaation strategiaa ja tai palvella organisaation perustehtävää (Zerfass ym. 2018, 497). Strategian ja viestinnän välillä on selkeä ja suora yhteys, jonka toimintaympäristö on vakaa. Viestintä

pyrkii olemaan vaikuttavaa, jota voidaan mitata ja verrata tavoitteeseen. Klassisessa viestintästrategiassa viestintä voi pienimmillään koostua viestinnän nykytilan kuvaamisesta ja tulevan strategiakauden haasteista. Haasteiden pohjalta luodaan viestinnän osa-alueiden ympärille tavoitteet. Klassinen lähestymistapa on omiaan mahdollisimman muuttumattomassa ympäristössä ja lähestymistavan heikkoutena on kyky reagoida yllättäviin tilanteisiin. (Juholin 2022, 82-83)

Laajennetussa viestintästrategiassa pyritään huomioimaan organisaatiota ympäröivät muutokset, trendit sekä sidosryhmien odotukset (Juholin 2022, 83). Organisaatio nähdään osana laajempaa kokonaisuutta, joka sisältää erilaisia verkostoja ja julkisuutta (Bentele & Nothhaft 2010, 106). Laajennetussa viestintästrategiassa sekä organisaatio ja sidosryhmät ovat toisistaan riippuvaisia. Klassiseen viestintästrategiaan nähden omien tavoitteiden lisäksi tulevat ulkopuolelta tulevat haasteet sekä erilaiset odotukset. Odotuksia voivat olla esimerkiksi vastuullisuus ja erilaiset tilivelvollisuudet sidosryhmille. Lähestymistavan etuja ovat organisaatorajat ylittävät toiminnot, mutta vastavuoroisesti heikkoutena nähdään riski puuttua resursien näkökulmasta liian laajaan ympäristöön. (Juholin 2022, 83-85).

Ketterässä viestintästrategiassa muutokset ovat jatkuvia. Viestinnän tavoitteet sekä käytännöt tuotetaan vuorovaikutteisesti organisaation sidosryhmien ja projektien osapuolien kanssa. Vaikka organisaation strategia on keskiössä viestintästrategian taustalla, niin ketterässä viestintästrategiassa keskitytään tilanteisiin sopivan prosessien rakentamiseen jatkuvan palautteen ja arviointien pohjalta. Tämä vaatii organisaatiota sidosryhmien aktiivista kuunteleminen ja itseohjautuvaa otetta havaittujen muutosten korjaamisessa. (Van Ruler 2018, 376-380). Keskeisin ero klassiseen ja laajennettuun viestintästrategiaan on selkeiden tavoitteiden ja niistä johdettujen mittareiden puuttuminen. Ketterän viestintästrategian vahvuuksiksi tunnustetaan kyky toimia yllättävissä tilanteissa ja oppimisen kulttuuri. Vastaavasti heikkoutena nähdään riski toimia liian spontaanisti ja liian kaukana viestinnän visiosta ja tavoitteista. (Juholin 2022, 85-86, 88).

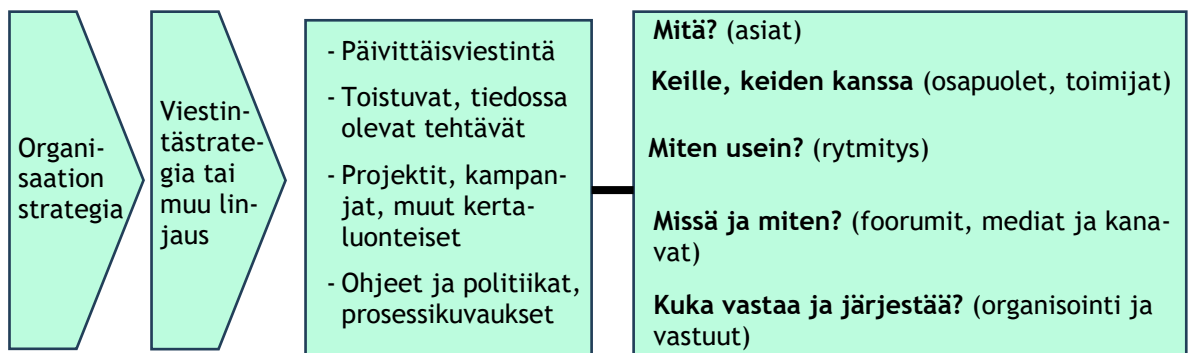
Ei mitään viestintästrategian lähtökohdassa ei erillistä viestintästrategiaa rakenneta. Syitä tähän voivat olla viestinnän nivoutuminen keskeisesti organisaation toimintaan tai viestinnän tehtävien hajautus, jolloin luotetaan työntekijöiden omaan harkintaan viestintätehtävissä. Viestintästrategian puuttumisen heikkoutena nähdään kyky toimia yllättävissä tilanteissa ja viestiä organisaation tavoitetta tukevasti sidosryhmille. (Juholin 2022, 88).

Viestintästrategisten lähestymistavoitteet ohjaavat strategisten painopisteiden käsittelyä viestintästrategiassa sekä viestintäsuunnittelua. Viestintästrategia laaditaan

vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa on tyypillisesti mukana organisaation johto, viestinnän ammattilaiset ja tarvittaessa henkilöitä muista yksiköistä. (Juholin 2022, 89, 103, 107). Korhosen & Rajalan mukaan viestintästrategiassa on otettava huomioon seuraavat osa-alueet: ydinviestin suunnittelu, sidosryhmäanalyysin teon, viestintäkanavarakenteet, viestinnän tavoitteet ja mittarit. Näistä keskeisimmät ovat sidosryhmäanalyysi ja ydinviestit. Määrittelyiden pohjalta toteutetaan viestintästrategia, joka toimii organisaation operatiivisen viestinnän pohjana. (Korhonen & Rajala 2011, 26-27).

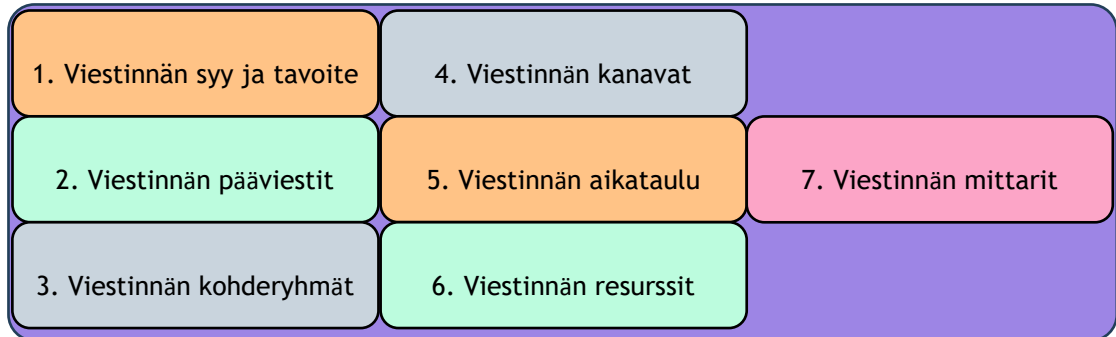
2.2 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma on operatiivisen viestinnän suunnittelua (Kortesuo ym. 2016, 21). Viestintäsuunnittelu on osa organisaation yleistä suunnitelmallisuutta. Viestintäsuunnitelma on dokumentoitava ja ylläpidettävä säännöllisesti (Korhonen & Rajala 2011, 29). Viestintäsuunnitelma johdetaan viestintästrategiasta (Juholin 2022, 107).



Kuvio 2: Viestintäsuunnitelman klassinen viitekehys (mukaillen Juholin 2022, 109).

Kuviossa 2 on esiteltyä klassisen viestintästrategian mukaan laadittu suunnittelun viitekehys. Kuvion 2 suunnittelua ohjaa organisaation strategia ja viestintästrategia. Tämän jälkeen keskiöön nousevat organisaation perustoimintojen osuudet, joiden osa-alueet pyrkivät vastaamaan kuvion 2 oikealle puolelle asetettuihin kysymyksiin. (Juholin 2022, 109). Kuvioista 2 voidaan johtaa viestintäsuunnittelun osa-alueeksi seuraavat kokonaisuudet, jotka ovat esitettyinä kuviossa 3.



Kuvio 3: Viestintäsuunnitelman osa-alueet.

Kuviossa 3 viestinnän syy ja tavoite, on johdettu viestintästrategiasta. Pääviestit tulevat viestintästrategiasta ja vastaa kuvio 2:n mitä kysymystä. Viestinnän kohderyhmät ottavat kantaa erilaisiin osapuoliin, kuten sidosryhmiin. Viestinnän kanavat huomioivat käytettävät viestintäkanavat. Viestinnän aikataulu pyrkii esittämään säännöllisesti viestittävät asiat aikataulutettuna. Viestinnän resursseissa huomioidaan viestinnässä käytettävät resurssit. Viestinnän mittareita hyödynnetään vaikuttavan viestinnän onnistumisen ja tavoitteiden seuraamisessa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin kuvio 3:n osa-alueet.

2.3 Viestinnälle asetetut syyt ja tavoitteet

Julkisissa organisaatioissa, kuten kunnissa ja kaupungeissa viestinnän toteuttamista ohjataan kuntalain (410/2015) avulla. Kuntalaki (410/2015) 5 luvun 29§ ohjaa kuntia monin eritavoin, kuten ilmaisee välttämättömät sidosryhmät, mistä aihepiireistä on viestittävä sidosryhmille ja antaa ohjeita viestin rakenteen osalta. Lähtökohtaisesti viestinnän on oltava riittävää, selkeää, ymmärrettävää ja ottaa huomioon sidosryhmien erilaiset tarpeet. Laki velvoittaa kuntia viestimään kunnan vastuulla olevista palveluista, taloudesta, valmistelevista asioista sekä päätöksistä siltä osin, mikä salassa pidettävän aineiston osalta on mahdollista. Yksinkertaistusti laki ohjaa kuntien ja kaupunkien viestinnän syytä ja osaltaan tavoitteita. (Kuntalaki 410/2015 5 luku 29§).

Strategiasta ja viestintästrategiasta johdetaan viestinnän syy sekä tavoite. Tässä yhteydessä on mahdollista tarkentaa organisaation viestinnän syitä viestintäsuunnitelman perustaksi. Viestinnän avulla pyritään motivoimaan ja innostamaan työntekijöitä sekä saada sidosryhmät sitoutumaan organisaation keskeisimpien tavoitteiden taakse. (Tanner 2024, 169). Näin ollen julkisessa organisaatioissa kuntalain lisäksi viestinnän tarve kohdistuu työntekijöihin ja sidosryhmiin.

Jotta viestintää voidaan johtaa ja sekä resursoida tarkalla tasolla, on tehtävä nykytilasta kartoitus esimerkiksi analyysien tai tutkimusten avulla (Juholin 2022, 89). Nykytila-analyysin avulla voidaan hahmottaa pohjautuvatko organisaation mielikuvat viestinnän tavoitettavuudesta todellisuuteen vai ei (Juholin 2013, 105). Nykytila-analyysin keskeisimpinä kohteina on analysoida sidosryhmät (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 58).

Sidosryhmäanalyysillä pyritään tunnistamaan organisaation tärkeimmät sidosryhmät. Analyysissä on oleellista tunnistaa henkilö tai rooli ja heidän roolinsa. Analyysi voidaan toteuttaa käyttäen hyväksi kyselyitä, tutkimuksia, haastatteluita tai erilaisia arviointityökaluja. (Pirinen 2023, 410-411). Analyysiä suunnitellessa on tärkeä hahmottaa, ketkä ovat tutkimuksen kohteena. Tutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi henkilöstö ja asiakkaat. Kohteen määrittämisen jälkeen on tutkimuksella selvitettävä olemassa olevat asenteet. Asenteiden selvittämällä pystytään tunnistamaan muutoskohteet. Seuraavaksi on tunnistettava sidosryhmien odotukset ja oman organisaation toiminnan muutostarpeet. Tutkimus on hyvä toteuttaa seuranta-tutkimuksena, jolloin voidaan seurata sidosryhmien tyytyväisyyttä. Analyysin pohjalta organisaatio pystyy tunnistamaan sidosryhmien tietoisuuden, tietotason, arvostuksen ja toimintatason. Kun sidosryhmät tietävät mitä organisaatio tekee ja miten, niin sidosryhmillä on mahdollista oppia arvostamaan organisaation tekemistä ja parhaassa tapauksessa toimimaan haluttulla tavalla. (Bärlund & Perkko 2013, 98-100).

Viestinnän taustan ja nykytila-analyysin jälkeen pystytään luomaan viestintäsuunnitelmalle viestinnällinen tavoite. Viestinnän tavoitteet johdetaan strategiasta ja viestintästrategiasta. Tavoitteet luovat tekemiselle suunnan ja auttaa olennaisuuteen keskittymisessä. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia, saavutettavia ja mitattavia. (Juholin 2010, 32, 58, 61). Tavoitteiden muotoilemisessa voidaan hyödyntää SMART mallia, joka tulee vapaasti käännettynä sanoista tarkka, mitattava, saavutettava, realistinen, tarpeellinen, kohdistettu ja ajoitettu (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Relevant, Targeted, Timed). Tavoitteen tulisi olla tarkasti ja selkeästi kuvattu. Tavoite pystytään mittaamaan ja tavoite on saavutettavissa nykyisillä resursseilla. Tavoite on realistinen ja tarpeellinen organisaatiolle. Tavoite on kohdistettu kohdeyleisölle ja tavoitteella on tavoiteaikataulu. (Watson & Noble 2007, 174). Epärealistiset tavoitteet heikentävät motivaatiota ja tahtotilaa tavoitella päämäärää ja vastaavasti hyvät tavoitteet luovat merkityksellisyyden viestinnän tekemiseen (Ikonen ym. 2023, 135).

2.4 Ydinviestin suunnittelu

Organisaation muodostavat ydinviestit ohjaavat toimintaa. Ydinviesti pitää olla täysin selkeä. Sillä, mikäli organisaatio ei tiedä, mitä he haluavat viestiä, niin silloin ei viestin vastaanottajakaan ei tiedä mitä viestinnästä pitäisi olla mieltä. Hyvä ydinviestin on oltava totta, kiinnostava ja relevantti. Viestin on oltava samaistuttava, mutta ydinviesti ei ole slogan. Ydinviestin avulla voidaan määritellä viestintäsuunnitelman teesit, joiden avulla muodostetaan organisaation kuva kumppaneille. (Piha 2015, 38). Ydinviestit toimivat taustana viestinnän teemojen takana, joiden avulla rakennetaan konkreettiset toimet (Viita 2020, 131).

Viestinnän teeman alle voidaan johtaa päivittäisviestintä, toistettavat tehtävät, kertaluonteiset toimet esimerkiksi projektit ja erilaiset ohjeet. Juholin mukaan päivittäisviestintä on tietojen, kokemuksen vaihdantaa ja keskustelua, mitä tarvitaan päivittäisen työn suorittamiseen. Päivittäisviestintä on nimensä mukaisesti päivittäin tehtävää viestintää, jota esimerkiksi toimistossa harjoitetaan palaverissa ja käytäväkeskusteluissa. Viestinnän tarkoituksena on varmistaa työn sujutus sekä töiden mielekkyys. Viestintä on jatkuvaa ja tieto viestinnässä on ajantasaista. Näin ollen päivittäisviestinnän ydin on jakaa tietoa käyttämällä useita viestintäkanavia, joilla mahdollistetaan viestinnän saavutettavuus. (Juholin 2022, 57, 109-110). Päivittäisviestintä sekoittuu helposti työyhteisön arjessa normaaliin toimintaan, ja ongelmat sekä haasteet viestinnässä heijastuvat tyypillisesti eri kokoihin ongelmiin (Omilion-Hodges & Baker 2014, 438, 441).

Viestintäsuunnitelmassa on oleellista sopia päivittäisviestinnän käytännön pelisäännöt. Pelisäännöissä otetaan kantaa viestinnän asiasisällöstä, viestintäkanavista ja viestinnän rytmityksestä. Selkeillä säännöillä varmistetaan yhtenäisenä pysyvän viestinnän osuudet. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60). Siinä missä päivittäisviestintä keskittyy viestinnän sisällössä päivittäisiin tehtäviin, niin vastaavasti toistuvasti viestittävässä aiheissa nousevat suunnittelullisesti säännöllisesti toteutettavat viestintätapahtumat. Esimerkkinä toistuvista viestintätapahtumista ovat erilaiset kuukausiraportit ja vuosirytmien mukaan tapahtuvat toimet, kuten talouden tilinpäätös kertomuksen julkaisu. (Juholin 2022, 108).

Kertaluonteisiin viestintätapahtumiin voidaan yhdistää projektit, erilaiset kampanjat ja muut kertaluonteiset viestintätapahtumat. Yhteistä näille on viestintätapahtuman ainutlaatuisuus, tietyissä tapauksissa pitkäkestoisuus saman aiheen ympärillä ja osaltaan poikkeavuus organisaation muusta säännöllisestä viestinnästä. Projektien taustalle luodaan usein oma yksittäinen viestintäsuunnitelma, jossa viestinnän keskeisin tavoite on viestiä projektin etenemisestä ja tuloksista. Viestinnän sanoma noudattelee organisaation viestintästrategiaa. Projektit ovat

yhteen aiheeseen keskittyviä kokonaisuuksia, joita ei projektin päättymisen myötä toisteta. Kampanjat ovat usein aikarajoitteisia suunniteltuja viestinnällisiä tapahtumia, joissa pyritään vaikuttamaan viestin vastaanottajan mielipiteisiin ja käytännön tekemisiin. Näin ollen kampanjan viesti on usein markkinallinen ja osin organisaation brändiä vahvistava tai muokkaava. Muut kertaluonteiset viestintätapahtumat noudattavat suunnitelmallisuudessa projektien ja kampanjoiden ajatusta, jolloin viestintätapahtumalle on suunniteltu viestintä toteuttamaan valitun asian eteenpäin viemiseen. (Juholin 2022, 108, 118, 120).

Ohjeet, prosessikuvaukset ja muut toimintatapakuvaudet sisältävät yksityiskohtaisen sisällön esimerkiksi asioille, jotka pitää tehdä (Juholin 2022, 122). Ohjeet voivat sisältää erilaisia sääntöjä, linjauksia sekä konkreettisia ohjeita, kuten miten esimerkiksi järjestelmä x toimii. Prosessikuvaukset ovat tyypillisesti organisaation keskeisimpien toimintojen kuvauksia, jotka ovat yksityiskohtaisia ja viestinnälliseltä olemukseltaan selkeitä ja ymmärrettäviä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 190). Ohjeiden sisältö on hyvä tarkistuttaa aiheesta vähemmän perillä olevien kanssa ohjeiden ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Ohjeilla pyritään antamaan ohjeiden käyttäjille tukea erilaisiin asioihin, jotka ovat erityisen tärkeitä uuden työntekijän perehdytyksessä. (Juholin 2022, 123).

2.5 Viestinnän kohderyhmät ja viestintäkanavat

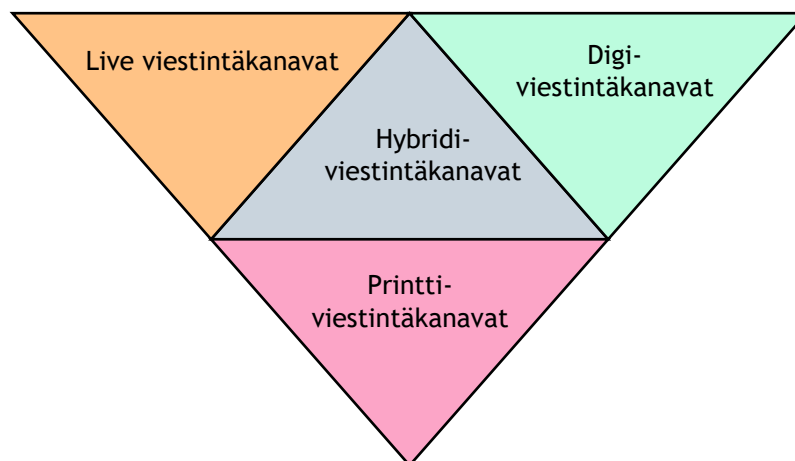
Duckerin (2002, 210) mukaan viestinnän keskiössä on viestin vastaanottaja. Näin ollen viestintäsuunnitelman suunnittelussa on yksi keskeinen vaihe tunnistaa viestittävien aiheiden erilaiset kohderyhmät. Ryhmät, joille pyritään viestimään viestinnän tavoitteen mukaisesti. Valpolan (2004, 87) mukaan kohderyhmiksi voidaan nostaa seuraavat tahot: media, henkilöstö, osakkeenomistajat, asiakkaat, yhteiskumppanit ja viranomaiset. Kuntalain (410/2015) 5 luvun 29§ tarjoaa kohderyhmiksi asukkaita, palvelun käyttäjiä, järjestöjä ja muita yhteisöjä. Lista viestinnän kohteista on näin ollen monenkirjavaa, joka aiheuttaa sen, ettei saman sisällöllistä viestintää voida harjoittaa kaikille viestin vastaanottajille (Ducker 2002, 208).

Kohderyhmien tunnistaminen toimii viestinnän suunnittelussa pääosassa. Jos viestijä ei tiedä kenelle on tarkoitus lähettää viesti, on todennäköistä, ettei viesti tavoita vastaanottajaa (Ducker 2002, 208). Päivittäisviestinnässä viestin vastaanottajia ovat tyypillisesti organisaation oma henkilöstö ja johto, kun taas kampanjoinnissa korostuu sidosryhmät, kuten yhteiskumppanit ja asiakkaat (Juholin 2022, 109, 120).

Viestinnässä käytettävät viestintäkanavat kuuluvat viestintäsuunnitelmassa päätettäviin asioihin. Lewis jakaa viestintäkanavat kahteen ryhmään: virallisiin viestintäkanaviin ja

epävirallisiin viestintäkanaviin. Viralliseksi viestintäkanavaksi voidaan laskea kaikki organisaation määrällisesti tuottamat tuotokset, kuten esimerkiksi tilinpäätöskertomukset ja muut viralliset ilmoitukset. Epävirallista viestintää ovat organisaation sisällä käytävät muodolliset keskustelut. Muodollisia keskusteluita ovat esimerkkinä käytäväkeskustelut, palautekeskustelut ja kahvipöytäkeskustelut. (Lewis 2019, 53-54).

Juholinin (2022, 142) mukaan viestintäkanavat ovat viestinnän infrastruktuuria, jotka hän jakaa neljään elementtiin: Live viestintäkanavaan, digiviestintäkanavaan, printtivistintäkanavaan ja hybridiviestintäkanavaan. Kuviossa 4 on esitettyinä viestintäkanavien muodot ja linkitys toisiinsa.



Kuvio 4: Viestintäkanavien muodot (mukaillen Juholin 2022, 142).

Liveviestintäkanavissa viestintä tapahtuu tyypillisesti kasvokkain, jolloin vuorovaikutuksellista viestintää tapahtuu tyypillisesti ihmisten välisissä tapaamisissa (Juholin 2022, 142). Fyysisesti tapahtuvat kokoukset, henkilöstötilaisuudet, kahvipöytäkeskustelut ovat muodoltaan vuorovaikutteisia viestinnän kanavia. Live viestintätilanteet voivat tilanteen mukaan kuulua viralliseen tai epäviralliseen viestintäkanavaan (Lewis 2019, 53-54).

Digitaalisten välineiden kehittyminen yhdessä mobiilivälineiden kehittymisen kera ovat yhdessä kasvattaneet digiviestintäkanavien määrää, tapaa viestitä toisille ja jopa hahmottaa maailmaa. Lähtökohtaisesti organisaatiossa on jokaisella työntekijällä tietokone ja puhelin, joiden avulla on mahdollista lähettää ja vastaanottaa viestejä. (Rummukainen, Hakola & Hiila 2019, 12). Internetistä on tullut suurin viestintäkanava, joka sisältää useita erilaisia viestifoorumeita. On videopalveluita, kuten YouTube, on podcast ohjelmia, on sosiaalista mediaa ja monia muita kanavia. (Aaltonen 2019, 115). Digiviestintäkanavissa tekniset välineet ovat

viestimisen apuna ja mahdollistavat suurien joukkojen tavoittamisen, kuten esimerkiksi hyödyntäen organisaation sisäistä sosiaalista mediaa, jota avulla voidaan hyödyntää strategian viestinnässä ja toimia organisaation johdon tukena (Korhonen & Bergman 2019, 114). Digitaalisten välineitä käyttäessä on huomioitava organisaation ohjeet (Lipiäinen, Karjaluoto & Nevalainen 2014, 283-284).

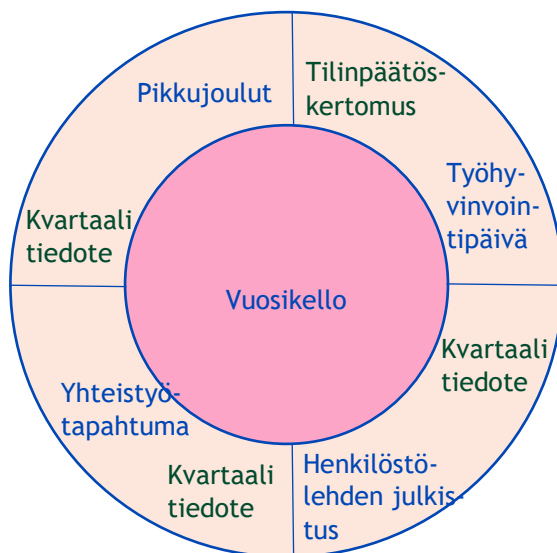
Tänä päivänä printtaviestintä on vähentynyt osana digitaalisen viestimisen lisääntymisen myötä. Printtaviestinnässä keskeistä on nimensä mukaisesti printatut tiedotteet, asiakaslehdet kirjeet ja muut fyysisesti luettavassa muodossa olevat tuotokset (Pirinen 2023, 265; Juholin 2022, 142). Hybridiviestintäkanavat hyödyntävät tilanteessa edellä mainittuja muita viestinnän kanavan elementtejä. Esimerkkinä hybridiviestintäkanavasta on Teams:n välityksellä pidettävä kokous kamerat auki, jolloin yhdistyy live viestimisen muotoja, jotka toteutetaan digitaalisen välineiden ja viestinnän avulla. (Juholin 2022, 142).

Viestintäkanavien tavoitettavuuden voidaan jakaa kolmeen osaan. Pelkistetty tai passiivisessa viestinnässä tieto on määrämuotoista ja osin muuttumatonta. Esimerkiksi tiedotteet, kvartaalipäivitykset ja jopa YouTube ovat malliltaan pelkistettyä viestintää. Keskinkertaisessa viestinnässä viestin vastaanottaminen ja kommentointi tapahtuvat, mutta tarkkaa tulkintaa ei pysty aina tekemään. Esimerkiksi blogit, organisaation intranet ja sähköposti ovat malliesimerkkejä keskinkertaisesta viestinnästä. Rikas viestintä on kokonaisuuden kolmasosa. Rikasta viestintää tapahtuu tyypillisesti ihmisten livenä tapahtuvassa kanssakäymisissä, jossa viestin syviä ilmaisumuotoja pystytään päättelemään vaivattomasti. Viestintä on runsasta ja viestinnän merkityksen muotoja on paljon. Tavoitettavuus voitaisiin jakaa tällöin viestintää, jossa aktiivista vuorovaikutusta ei ole. Vuorovaikutusta on, mutta syvällisyys jää uupumaan ja aktiivista ja vuorovaikutteinen viestintä. (Verčič & Špoljarić 2020).

2.6 Oikea-aikainen viestintä ja viestintään kohdennetut resurssit

Viestintä lähtee liikkeelle oikea-aikaisesti viestin lähettämisestä. Oikea-aikainen viestintä kasvattaa viestin vastaanottajan mahdollisuutta ymmärtää ja hyödyntää saamansa viesti. Miltä kuulostaisi organisaatio, joka viestittää tapahtumista, jotka ovat jo menneet tai työpajoista, jotka toteutuvat kahden vuoden päästä. Esimerkin vuoksi käytännön toimenpiteet ovat viestintäsuunnitelmassa hyödyllistä merkitä vuosikellon kaltaiseen muotoon (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60). Vuosikellon avulla on käytännöllistä jäsenellä viestinnän tehtäviä ja organisaation tapahtumia. Muodoltaan vuosikellon ei tarvitse olla kellon muotoinen ja muun muotoiset taulukot toimivat aikataulutuksen apuna. (Juholin 2022, 115).

Vuosikelloon sijoitetaan ensimmäiseksi säännöllisesti toistuvat tapahtumat. Näitä voivat olla tilinpäätöskertomuksen julkaisu, kuukausikokoukset ja kehittämispäivät. Kun vuosikelloon on lisätty vuosittaiset ja säännölliset tapahtumat, voidaan tämän jälkeen lisätä muut viestinnälliset tapahtumat esille. Vuosikelloa ei ole kuitenkaan hyvä ahtaa täyteen ja on perusteltua mieltä erilaisille toimenpidesuunnitelmille erillistä aikataulutustaulukkoa tai vastaavaa. (Korttejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60; Juholin 2022, 115-116). Vuosikellon rakentamisen avulla voidaan huomata tehtävien määrät. Jos aikataulutettavien tehtävien määrä on runsasta, on perusteltua mieltä viestinnän kannalta, onko viestintätapahtumia liikaa vastaanottajan näkökulmasta (Listenmaa 2023, 234). Kuviossa 5 on esitetty hyvin yksinkertaistettu malli vuosikellosta.



Kuvio 5: Vuosisikello esimerkki.

Jos organisaatio haluaa menestyä hyvässä viestinnässä, on organisaation jokainen työntekijä vastuussa viestinnästä. Työntekijät huolehtivat jokapäiväisen viestinnän tehokkuudesta ja laadusta jakaessaan kokemuksiaan sekä tietojaan toisilleen tai verkostoihin. Koska jokaisella työntekijällä on omassa roolissaan viestintävastuu, on organisaation määriteltävä työntekijätason viestintärooli. Mikäli määrittystä ei tehdä riittävällä tasolla, tulee puute syömään käytettäviä viestinnän resursseja ja viestintä ei pääse kehittymään tarvittavalle tasolle. (Korhonen & Rajala 2011, 20, 31, 36).

Viestinnän suunnittelussa on hyvä kartoittaa organisaation voimavarojen riittävyys ja selvittää, ketkä ovat organisaation viestinnän osaajat. Kartoitukseen kuuluu arvioida taloudelliset resurssit budjettisuunnittelussa. Tärkeitä kysymyksiä vastattavaksi ovat; ketkä ovat vastuussa

ja ketkä hoitavat käytännön viestinnän. (Korteso ym. 2016, 23). Viestintävastuita voidaan organisaatiossa jakaa monella tavalla, esimerkiksi tehtäväkuvien tai viestinnän osa-alueiden mukaan. Viestintäresurssien muodostuksessa on hyvä lisätä erilaisia viestintään keskittyviä verkostoja, jotka ovat tyypillisesti omien toimien ohessa työskenteleviä viestintään keskittyviä henkilöitä. Täten on oleellista huomioida työntekijöiden kyvykkyys hoitaa vastuullista viestintää ja antaa tarvittaessa tehtävään edellyttävää valmennusta. (Juholin 2022, 100-101).

Viestintäresurssit ovat organisaation aineelliset ja aineettomat pääomat viestinnän ympärillä. Viestintäresursseissa aineettomia ovat työntekijät ja heidän viestinnällinen osaamisensa sekä käytettävissä oleva aika. Aineellisia resursseja ovat raha ja tekniikka. Näistä viestintätekniikkaa on sivuttu viestinnän kanavissa, joten tässä yhteydessä käymme läpi ihmiset ja rahan. (Juholin 2022, 101).

Ihmiset ovat organisaation tärkein yksittäinen resurssi. Ihmisten tietopääoma syntyy useista tekijöistä. Pääoma koostuu työntekijän viestinnän ennakkotiedoista, taidoista käyttää viestintää työkalunaan, osaamisesta viestinnän osalta, työntekijän ympärillä olevista verkostoista, työntekijän sekä organisaation asenteista viestintää kohtaan ja motivaatiosta. Digitaalisten viestintäkanavien lisääntymisen myötä vuorovaikutuksen arvo on kasvanut, joka on osaltaan kasvattanut riippuvuutta työntekijöiden viestinnällisestä pääomasta. (Juholin 2022, 101).

Raha ohjaa vahvasti viestintäresursseissa aineellisten pääoman käyttöä. Näin ollen on tärkeää budjetoida kunkin vuoden viestinnän sisältöä ja arvioida ihmisten käyttö viestinnän tehtävissä. Rahan osalta mukana on aina panos ja tuotos suhde. Kun rahallisesti panostetaan viestintään sitomalla esimerkiksi työntekijä tekemään aktiivista viestintää, on asetetun rahallisen panoksen tuotettava mitattavalla tavalla tuloksia. Tulokset ovat organisaation itsensä määriteltävä. Saavutetut tulokset ohjaavat tulevien kuukausien ja vuosien budjettia. Samalla panostus viestinnän kehittämiseen ja ylläpitoon tulevat erilaiset tulostavoitteet. (Juholin 2022, 103).

2.7 Viestinnän mittareiden suunnittelu

Viestinnän rahallisessa resurssoinnissa ja viestinnän tavoitteissa on viitattu viestinnän seuramiseen. Mistä tiedämme, onko viestimme onnistunut, miten tiedämme viestinnän saavuttaneen tavoitteensa ja onko resurssointi tuottanut toivotun tuloksen. Näiden kaikkien kysymysten osalta vastaus keskittyy viestinnän mittaamisen ympärille. Karlöf toteaa tulosten mittauksen sisältävän kolme tasoa: tavoitetaso, mittauksen muoto ja tulokset. Tavoitetasossa asetetaan mitattavan kohteen tavoitetaso. Mittauksen muodossa määritellään mitä tarkalleen

mitataan esimerkiksi, onko mittauksen kohteena kappaleet vai käytetyt tunnit. Tulos on mitaamisen lopputulos. (Karlöf 2004, 161). Hämäläisen & Maulan (2006, 128) mukaan tavoitetta seurataan mittarilla ja mittausmenetelmä on tulosten esitystapa. On kuitenkin hyvä huomioida, että mitaaminen itsessään ei ole hyödyllistä, mikäli saavutettuja tuloksia ei huolellisesti käydä läpi ja oteta mukaan toiminnan kehittämiseen. (Juholin 2010, 28).

Viestintämittareiden rakentamisessa voidaan hyödyntää Neely, Richard, Mills, Platts & Bourne (1997, 1136-1140) luomaa mitaamisen taulukkoa (taulukko 1).

Taulukko 1: Mittareiden tallennustaulukko (mukaillen Neely ym. 1997, 1136-1140).

Näkökulma	Selitys	Esimerkki
1. Otsikko	Mittarin nimi. Nimellä kuvataan mittauksen tarkoitusta.	Tavaran toimitusaika
2. Tarkoitus	Käyttötarkoituksen selostaminen. Ilman käyttötarkoitusta mittarilla ei tee mitään.	Tavaran toimitusvarmuuden parantaminen
3. Mihin liittyy?	Organisaation tavoitteet, joihin mittari liittyy.	Vaikutus organisaatioon; tavaran toimitus ajallaan ja läpimenoaikojen minimointi
4. Tavoite	Tavoiteltava suorituskyvyn taso ja tavoitteen saavuttamiseen vaadittava aika.	80 prosenttia seuraavan vuoden loppuun mennessä
5. Kaava	Miten tulos lasketaan?	Sellaisten tavara tilausten osuus, jotka toimitettiin luvattuna päivänä
6. Mittaustaajuus	Kuinka usein tulos lasketaan ja raportoidaan?	Kuukausittain
7. Kuka mittaa?	Henkilön nimi/nimet, joka on vastuussa mittausdatan keräämisestä, laskennasta ja tulosten raportoinnista	Etunimi Sukunimi
8. Mistä data saadaan?	Mistä data saadaan?	Tavaran toimituspäivät: asiakasikataulun mukaan; toteutunut toimitus: tiedustelu asiakkaalta
9. Kuka toimii dataan pohjautuen	Henkilön tai ryhmän nimi, joka on vastuussa tuloksiin pohjautuvissa toimenpiteissä	Etunimi Johtaja, tuotantopäällikkö
10. Miten toimitaan?	Heikon suorituskyvyn korjaamisen käytettävien toimien kuvaus (tilannekohtaisia)	Jos suorituskyky paranee riittävän nopeasti, ei mitenkään. Jos ei, laita työryhmä selvittämään miksi ja tee tarvittavat muutokset
11. Kommentit	Eryliset piirteet ja ongelmat mittariin liittyen	

Mittareiden tallennustaulukkoa hyödyntämällä selvitetään mittarin todellinen käyttötarkoitus. Tässä kohtaan on oleellista miettiä, mihin mittaria tosiasiallisesti on tarkoitus käyttää ja

miten tämä kytkeytyy tavoitteisiin. Mitattavalle kohteelle on asetettava oma selkeästi ymmärrettävä tavoite. Mittarille määritellään parametrit, vastuut ja hyödyntäjät. Keskeistä on selvittää mistä mittarin data saadaan ja miten tulosten perusteella toimitaan. Mikäli seuranta ja analyysia ei tehdä, on mittarin käyttötarkoitus tarpeeton. Edellä kuvattua mittaamisen taulukkoa voidaan soveltaa organisaation viestintämittareiden suunnitteluun, jatkuvaan seurantaan ja tuloksista reagoimiseen. (Neely ym. 1997, 1131-1140).

3 Viestinnän toteutuksen käsitteitä

Hyvä viestintäsuunnitelmaan ei tuota haluttua tulosta, mikäli viestintäsuunnitelman tekijät eivät huomioi erilaisia viestinnän toteutuksia. Juholin (2022, 14) tunnistaa viestinnän toteutuksen käsitteiden alle seuraavat kokonaisuudet: työyhteisöviestintä, sidosryhmäviestintä, vaikuttajaviestintä, mielikuvaviestintä, mediaviestintä, markkinointiviestintä, talousviestintä, kriisiviestintä ja johtajuusviestintä. Viestinnän käsitteet kuvaavat viestinnän toteuttamisen osa-alueita. Esimerkiksi kriisiviestintä on luonteeltaan hyvin erilaista talousviestintään nähden. Molemmat tarpeellisia viestinnän muotoja, joilla on erilainen viestillinen tavoite.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään edellä mainituista viestinnän toteutuksen käsitteistä työyhteisö-, sidosryhmä- ja talousviestintää. Talousyksikön toiminnan ympärillä viestintäsuunnitelmaan vaikuttavat eniten nämä kolme viestinnän toteuttamisen käsitettä, jonka vuoksi aiheita käsitellään tarkemmin.

3.1 Työyhteisöviestintää

Työyhteisöviestintä on viestinnän toteuttamismuotona termi, joka on kokenut terminologisen kehittymisen vuosien varrella. Aiemmin on puhuttu vain sisäisestä viestinnästä, mutta kuten Huhta & Myllyntaus (2023, 247) toteavat työyhteisöviestinnän käsitteen laajentuneen koskettamaan sekä organisaation sisäistä viestintää, että ulkoista viestintää. Tarkemmin määriteltynä työyhteisöviestintä on työyhteisön jäsenten suorittamaa viestintää, sisältäen suullisen ja kirjallisen viestimisen fyysisesti tai virtuaalisissa työympäristöissä (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60; Honkala, Kortejärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 120). Organisaation viestintä käsittää sekä johdolta alaiselle ja alaiselta johdolle kuin myös vertikaalisesti ryhmien ja tiimien välillä. Työyhteisöviestinnässä ei viestintä tapahtumat rajoitu pelkästään oman organisaation sisälle. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60).

Toimivan työyhteisöviestinnän tavoitteena on, että organisaation työntekijöillä on kaikki tarvittava tieto työnsä tekemiseen ja lisäksi tarvittava tietoa organisaation ajankohtaisista asioista. Toinen tavoite on, että viestinnästä saatava tieto ymmärretään ja kyetään sisäistämään. Tällöin omaksutulla viestinnällä on mahdollisuus tulla osaksi toimintaa. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 61). Tavoitteena voi olla tukea johtamista osana johtamisviestintää (Honkala ym. 2022, 124).

Juholin mukaan työyhteisöviestinnän sisältö voidaan jakaa kuuteen erilliseen tehtävään seuraavien määrittelyiden avulla. Ensimmäiseksi viestinnän avulla voidaan työskennellä mahdollisimman tehokkaasti ja mielekkäästi. Toiseksi annettu viesti mahdollistaa tietojen saamisen ja mahdollistaa tiedon ymmärryksen sekä mahdollisuuden vaikuttaa. Kolmantena viestinnän tehtävänä on tukea organisaation työhyvinvointia sekä tuloksellisuutta. Neljännessä tehtäväkokonaisuudessa viestintä tapahtuu organisaation viestintäkanavilla ja sidosryhmien rajapinnoilla. Viides tehtävä työyhteisöviestinnälle on, että viestintä on hyvin johdettua ja sille on asetettu tavoite. Kuudennessa tehtävässä työyhteisöviestintä mahdollistaa vuorovaikutteisen ja itseohjautuvat tiimit ja projektit, missä viestintätilanteissa inhimillisuus saa ilmetä. (Juholin 2022, 139).

Digitaalisten työvälineiden kehityksen myötä työyhteisöviestintään on kehittynyt viestintäteknologioiden avulla mahdollisuus viestiä asioista uusin keinoin. Sosiaalinen media on vallannut tilaa työyhteisöviestinnän osalta. Tässä yhteydessä sosiaalinen media on väljäkäsite, johon teknologisesti voidaan yhdistää, niin Teams:in kaltaiset ohjelmat aina Metan Facebookiin. Chen & Wei tutkimuksen tuloksissa korostui sosiaalisen median käyttö esihenkilö ja alaisviestinnässä sekä keinona saavuttaa sujuvuuden ja mielekkyyden tavoitteen. Tutkimuksessaan Chen & Wei mukaan teknologia mahdollistaa työntekijöiden välisen viestien ja dokumenttien tehokkaan välittämisen ja kun teknologioita optimoidaan, on työyhteisöviestinnän tavoitteet saavutettavissa. (Chen & Wei 2020, 1306-1307).

Tavoitteista ja teknologian pohjalta on luotu työyhteisöviestintään kohdentuvia työkaluja, jotka voidaan jakaa neljään kategoriaan: johdettu keskustelu, tiedottaminen ja tiedon saavuus, yhteisöllisyys ja vastuullinen dialogi. Johdetussa keskustelussa keskitytään tyypillisesti organisaation merkityksellisiin asioihin, kuten strategian laadintaan. Työvälineinä ovat monipuoliset työtä tukevat viestintäkanavat ja tulokset ovat avoimia. Tiedottamisessa ja tiedon saatavuudessa keskitytään käytännön kehittämiseen ja osaamisen kasvattamiseen viestintäkanavien mukaisesti. Yhteisöllisyydessä korostuvat kulttuuriset muodot, kuten tilat, joissa viestitään, tilaisuudet, käytänteet ja ajankäyttö. Vastuullinen dialogi tarjoaa avoimen informaation tietoon, joka mahdollistaa avoimen keskustelun ympäristön. (Juholin 2022, 147).

3.2 Sidosryhmäviestintää

Sidosryhmäviestintä käynnistyy sidosryhmäanalyysin ja strategian, viestintästrategian sekä viestintäsuunnitelman analyysien ja suunnitelmien pohjalta, josta varsinainen viestinnän toteuttaminen alkaa. Sidosryhmäviestintä on jatkuvan vuoropuhelun prosessi, jossa tarkoituksena on rakentaa organisaation ja sidosryhmän välille luottamuksellista ja pitkäaikaista suhdetta. (Juholin 2022, 167). Kaptein & Van Tulder ovat määritelleet kymmenen edellytystä tehokkaaseen sidosryhmäviestintään. Nämä kymmenen kohtaa ovat: tiedä ja tule ymmärretyksi, luottamus ja luotettavuus, selkeät säännöt vuoropuhelulle, vuoropuhelun johdonmukainen visio, vuoropuhelutaidot, aiheen asiantuntemus, selkeä dialogirakenne, hyvät perustiedot pohjana, jatkuvat tapaamiset ja palautteen antaminen tuloksista. (Kaptein & Van Tulder 2003, 211).

Sidosryhmäviestinnässä viestijöiden tulee tuntea toisensa sekä ymmärtää yhteiset kiinnostuksen kohteet. Näin ennakoidaan lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia viestinnän tasoon sidosryhmien kanssa. Oleellista on, että ilman keskustelukumppania ei voi olla viestintää. Vastavasti jos vuoropuhelun sisällä ei ole luottamusta, on sidosryhmien välinen viestintä epäonnistunutta. Tätä ehkäistäkseen on viestinnän oltava avointa ja tilanteeseen nähden mahdollisimman luottamuksellista, jotta vastapuoli asettuisi samalle tasolle. Tämän vuoksi yhteiset ja selkeät säännöt avittavat organisaatioita viestimään luottamuksellisista asioista ja kuinka näitä tietoja jaetaan organisaation välisessä kommunikoinnissa. (Kaptein & Van Tulder 2003, 211-212).

Johdonmukainen visio sisältää määritelmän siitä, mitä viestinnällä tavoitellaan ja mitä vaatimuksia organisaatiolla on sidosryhmäviestintään. Visio rajaa ja samalla tehostaa viestinnän sisältöä. Vision toteuttamiseksi sidosryhmäviestinnässä on kyettävä jatkuvaan vuoropuheluun, jolloin keskustelun ja kuuntelun taidot ovat avainasemassa. Toki vuoropuhelun tuottamiseen tarvitaan asiantuntemusta keskusteltavasta aiheesta, joka edellyttää asianmukaista valmistautumista vuoropuheluihin. Näiden lisäksi pyritään edistämään hyvää vuoropuhelua odotusten mukaisesti, jolloin esimerkiksi palaverissa odotuksia vastaamaan luodaan agenda. Vuoropuhelutilanteissa annettavat tiedot vastaavat todellisuutta ja ovat totta. Näin luottamus ja luotettavuus kasvaa. Aktiivista yhteydenpitoa tehostetaan jatkuvilla ja säännöllisillä kokouksilla, tapaamisilla ja muilla keinoin. Tämän kaiken välissä on tärkeää, että sidosryhmät voivat antaa avointa palautetta käydyistä keskusteluista ja tapaamisista. Vain tuloksiin pohjautuvalla palautteella voidaan yhteistyötä syventää sidosryhmien välillä. (Kaptein & Van Tulder 2003, 212-213).

Juholin mukaan sidosryhmäviestinnässä pyritään vaikuttavuuteen. Osaltaan sidosryhmäviestintä noudattaa työyhteisöviestinnän vaikuttamisen keinoja. Eroja kuitenkin on, sillä osa vaikuttavuuden taustalla ovat lakisääteiset tehtävät ja sidosryhmäanalyysistä tunnistetut odotukset sekä organisaation omat strategiset tavoitteet. Nämä kaikki huomioiden rakentuu vaikuttava sidosryhmäviestintä. (Juholin 2022, 170).

3.3 Talousviestintä

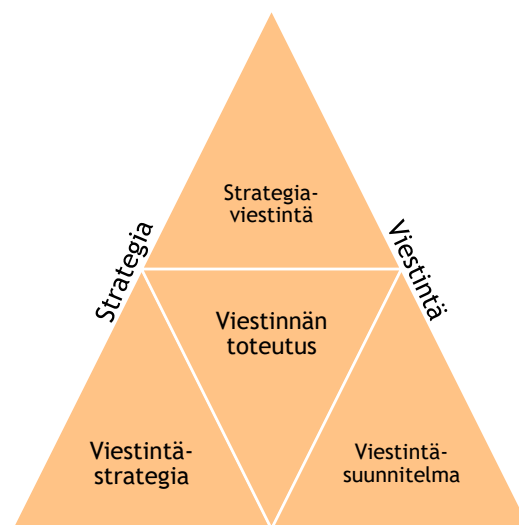
Talousviestintä on viestintä sisällöltään talouteen keskittyvää (Juholin 2022, 244). Tyypillisesti talousviestintää suoritetaan, kun organisaatio julkaisee talouden osavuositarkastuksia, tilinpäätöksiä, talousarvioita ja muita talouteen liittyviä tiedotteita (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 105). Näin ollen talousviestinnän sisältö on tyypillisesti hyvin asiakeskeinen, sisältää yksityiskohtaisesti faktatietoa ja on kielellisesti vahvasti ammattiterminologinen (Juholin 2022, 244). Asiakeskeisyyden vuoksi talousviestinnän haasteena on tuottaa viestintää, jota ei ymmärretä helposti (Partanen 2007, 24). Usein viestintää tapahtuu paljon ja tällöin talousviestinnän suuria haasteita, on muodostaa viesti kiinnostavaksi ja riittävän pelkistetyksi (Juholin 2013, 335).

Talousviestinnässä tavoitteena on vaikuttaa yhtäältä sidosryhmien luottamukseen organisaatiota kohtaan, mutta myös sisäisesti tukea tuloksentekeä ja jatkuvaa parantamista. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 105; Partanen 2007, 19). Viestinnän kohderyhmänä ovat niin omistajat, kuntalaiset, asiakkaat, henkilöstö, toimittajat ja muut taloudesta kiinnostuneet kumppanit (Juholin 2022, 246). Hyvä talousviestintä ei ole pelkästään erilaisten lukujen ja laskelmien tuottamista, sillä pelkät luvut eivät ilman selostuksia anna riittävää toiminnan näkyvyyttä. Hyvällä talousviestinnällä pystytään vaikuttamaan henkilöstön mielipiteisiin, asenteeseen, toimintaan ja näkemyksiin. (Partanen 2007, 27).

Viestinnässä korostuu tietojen käyttökelpoisuuden kriteerit. Nämä ovat tietojen relevanttisuus ja tietojen luotettavuus. Tarkoituksena on hälventää epävarmuutta ja vain luotettavat ja oikeat luvut yhdistettynä selkokielisesti tuotuihin vastaanottajan kannalta oleellisiin tietoihin on tärkeässä roolissa talousviestimisessä. (Partanen 2007, 39). Huolimatta viestinnän virallisuudesta, on talousviestimisen ympärillä useita erilaisia viestintäkanavia. Virallisten tiedotteiden ja kertomusten vastavuorona voidaan taloudesta kertoa vapaammin esimerkiksi henkilöstölehdissä tai sidosryhmälehdissä. Näiden lisäksi organisaatiot saattavat tuottaa viestintää videoblogein, asiantuntijaluennoinnin avulla tai hyödyntämällä sosiaalisen median alustoja taloudellisten tietojen viestimisessä. (Juholin 2022, 247).

3.4 Tietoperustan yhteenveto

Opinnäytetyön tietopohjassa on käsitelty strategiaa viestinnän määritysten taustana, viestintästrategiaa strategiasta johdettuna, viestintäsuunnitelman osioita operatiivisesta näkökulmasta ja viestinnän toteutuksen osa-alueita. Teoriapohjan teemat ovat toisiinsa linkittyneitä ja kukin teema vaikuttaa osaltansa toisiinsa. Kuvio 6:ssa on kuvattu yhteenveto tietopohjasta, johon sidottu opinnäytetyön tutkimuskysymykset.



Kuvio 6: Yhteenveto opinnäytetyön tietopohjasta ja tutkimuskysymykset.

Strategia ja viestintä ovat organisaatioiden läpileikkaavaa toimintaa, jotka toimivat ja ohjaavat strategiaa sekä viestinnän osuuksia organisaatiossa. Strategiaviestinnän tehtävänä on varmistaa strategian toteuttamista riippumatta valitusta lähestymistavasta. (Juholin 2022, 34, 42), Viestintästrategia hyödyntää strategiaviestinnän lähestymistapoja, jotka johdetaan organisaation kokonaisstrategiasta (Korteso ym. 2016, 20-21). Viestintäsuunnitelma tuotetaan viestintästrategiasta, mutta siinä missä viestintästrategia on pitkän tähtäimen suunnittelua, on viestintäsuunnittelu lyhyen aikajänteen jatkuvaa suunnittelua. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54). Viestintäsuunnitelma on dokumentoitua ja ylläpidettävää toimintaa, joka sisältää esitellyn kuvio 3:n seitsemän kohdan osuudet (Korhonen & Rajala 2011, 29). Lopulta käytännön viestintä tapahtuu viestintämuotoja noudattaen. Ilman viestinnän toteutuksien ymmärrystä ei viestintä lopulta tuota haluttua lopputulosta. (Juholin 2022, 14).

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä avulla pyrittiin tietopohjassa tutkimaan viestinnän vaikuttavuutta organisaatiossa ja viestintäsuunnitelman osa-alueita. Tietopohjan mukaan

vaikuttava viestintä edellyttää strategiasta johdettua tavoitteellista viestintää, jossa mitattavat tavoitteet, tunnistetut kohderyhmät, resurssit ja tilanteeseen sopivat oikeat viestintäkanavat yhdessä oikea-aikaisen ja tilanteeseen sopivalla viestimisellä pyritään tavoittamaan viestin saaja. Viestinnän kannalta on oleellista tunnistaa viestimismuoto ja käytettävät viestintäkanavat kohderyhmittäin. Näin viestinnän vuorovaikutteisuus tulee huomioitua. Viestintäsuunnitelma on tärkeä dokumentoida ja tuoda osaksi päivittäistä tekemistä organisaatiossa.

4 Kehittämistyön toteutus

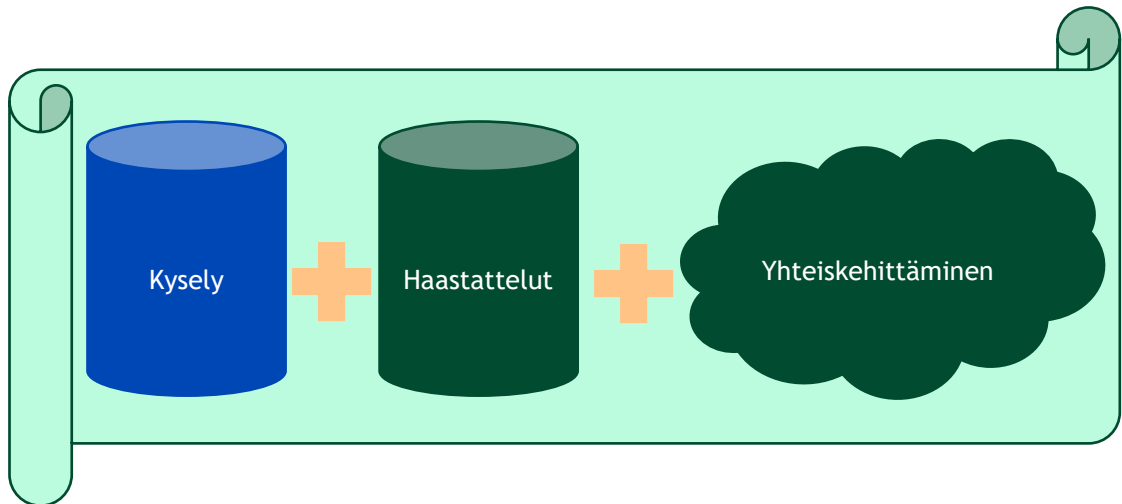
Seuraavaksi pureudumme kehittämistyön toteutukseen. Kuvaan seuraavissa kappaleissa opinäytetyössä käytettyjä tutkimus ja kehittämismenetelmiä. Lisäksi käymme läpi, miten aineisto on kerätty, millainen on aineistonhallintasuunnitelma ja miten aineistoa on analysoitu.

4.1 Tutkimus, tavoitteet ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus keskittyi selvittämään, millainen viestintä tukee taloussuunnittelun perustehtäviä ja pureutui tarkempien tutkimuskysymysten avulla vaikuttavaan viestintään ja viestintäsuunnitelman osa-alueisiin. Tutkimuksellisella osuudella tutkimme teorian avulla viestintään vaikuttavia asioita, joista on johdettu viestintäsuunnitelman osuudet.

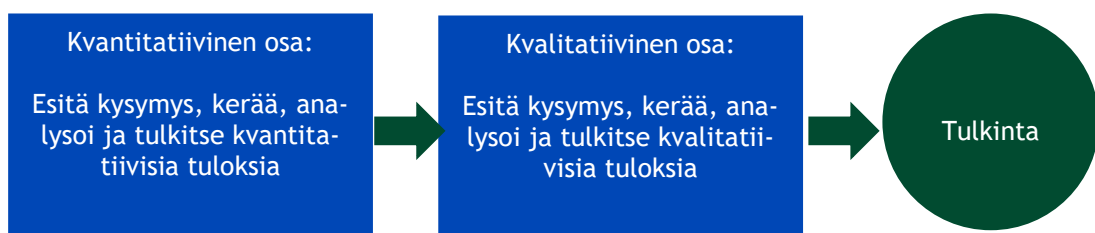
Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää viestintäsuunnitelma Espoon kaupungin taloussuunnittelu-vastuualueen käyttöön. Viestintäsuunnitelman kehitys rajataan koskettamaan taloussuunnittelu-vastuualueen sisäisiä sidosryhmiä. Sisäisiä sidosryhmiä ovat taloussuunnittelun tukitehtävien parissa toimivat toimialat, yksiköt ja niiden alaisuudessa toimivat talouden asiantuntijat. Tutkimuksen rajaus voidaan ilmaista seuraavalla tavalla. Tutkimuksen kohteena ovat kaikki viranhaltijat organisaatiossa, jotka ovat suoraan tekemisessä taloussuunnittelu-vastuualueen kanssa. Rajauksen myötä viestintäsuunnitelman kokonaisuus kohdennetaan rajauksen mukaiseen viitekehykseen.

Kehittämistyö jakaantuu kahteen osuuteen, jossa aineistonkeruu toteutetaan menetelmätrangulaatiolla hyödyntämällä kyselylomakkeen ja teemahaastatteluiden keinoja nykytilan kattavaan analyysiin. Toisessa osuudessa hyödynnetään saatua nykytila-analyysiä viestintäsuunnitelman päätettävien osa-alueiden hahmottamiseen yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Lopputuloksena syntyy viestintäsuunnitelma taloussuunnittelu-vastuualueen käyttöön. Kuviossa 7 on kuvattuna kehittämistyön toteutuksen rakenne.



Kuvio 7: Opinnäytetyön kehittämistyön rakenne

Opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivisen (määrällinen) ja kvalitatiivisen (laadullinen) menetelmiä yhdistelevää monistrategiseksi tutkimukseksi, josta kansainvälisesti kutsutaan mixed-method nimellä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 28). Tässä opinnäytetyössä menetelmästä käytetään nimeä mixed-method. Creswell, Plano & Vicki (2011, 5) mukaan mixed-methodin määritelmään kuuluu, että tutkija kerää, analysoi ja yhdistää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tiedon tutkimuskysymykseen perustuen yhdessä tutkimuksessa. Näin ollen tutkimuksessa käytetään sekä määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmiä yhdessä. Menetelmä antaa mahdollisuuden laajentaa tutkimuksen tuloksia laajemmin ja sallii menetelmiä yhdistelevän keinon tutkia opinnäytetyön aihetta. Kuviossa 8 on esitelty mixed-method malli tutkimuksesta.



Kuvio 8: Esimerkki kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen osat mixed-method tutkimuksessa (muokailen Creswell ym. 2011, 64).

Kun menetelmiä käytetään yhdessä, on suunnitteluvaiheessa tehtävä päätöksiä. Päätökset koskevat menetelmien välisen vuorovaikutuksen tason, menetelmien keskinäiseen priorisointiin, menetelmien ajalliseen käyttöön tutkimuksessa ja menetelmien sekoittaminen. Vuorovaikutuksen tason osalta on päätettävä, käytetäänkö menetelmiä itsenäisesti erillisinä vai

toisiaan tukevina. Itsenäisessä toteutuksessa tulokset kerätään itsenäisesti ja vasta tämän jälkeen tehdään yhdistäviä tulkintoja. Yhdistelevässä toteutuksessa menetelmät vaikuttavat toisiinsa ennen tulosten syntymistä. (Creswell ym. 2011, 64-65).

Tutkimusmenetelmien priorisoinnissa menetelmät voivat olla yhtä arvokkaita tai toinen menetelmistä asetetaan toista korkeampaan arvoon. Menetelmien ollessa samanarvoisia, on menetelmien rooli yhtä tärkeää aineistonkeruussa. Vastaavasti asettamalla toisen menetelmän toisen edelle, niin hallitseva menetelmä toimii tärkeimpänä aineistonkeruumenetelmänä. Menetelmien ajoituksessa aineisto voidaan kerätä samanaikaisesti, peräkkäin tai monivaiheisena yhdistelmänä. Monivaiheisessa yhdistelmässä aineistoa kerätään osissa ja edellisen tulokset vaikuttavat seuraavaan osaan. Lisäksi menetelmien sekoittamista voidaan tehdä neljässä vaiheessa. Aineistonkeruun aikana tuloksia peilataan molempien menetelmien kautta. Aineiston analysoinnin aikana kerätyt aineistot yhdistetään. Aineiston tulkintavaiheessa tulkittava aineisto yhdistetään. Suunnitteluvaiheessa tehty yhdistelyssä yhdistetään menetelmät teoreettisella tai ohjelmallisella tavalla. (Creswell ym. 2011, 65-67).

Tehtyjä päätöksiä voidaan toteuttaa kuudella tavalla. Ensimmäisessä aineisto tulkitaan keräämisen ja analysoinnin jälkeen. Toisessa kvantitatiivinen aineisto kerätään ja analysoidaan ennen kvalitatiivista, jonka jälkeen tehdään tulkinta. Kolmannessa kvalitatiivinen aineisto analysoinnin pohjalta toteutetaan kvantitatiivinen aineistonkeruu ja analysointi ennen tulkintaa. Neljännessä toinen menetelmistä toimii päämenetelmänä ja avustava menetelmää käytetään ennen, jälkeen tai päämenetelmän aineistonkeruun aikana ennen tulkintaa. Viidennessä kvantitatiivinen aineisto analysoidaan, jonka pohjalta tutkimuksen asetelma tarkennetaan ennen kvalitatiivisen aineistonkeruuta ja analysointia ennen tulkintaa. Kuudennessa tutkimus toteutetaan monivaiheisena, jossa edellinen vaihe tukee seuraavaa vaihetta. (Creswell ym. 2011, 69-72).

Tässä opinnäytetyössä käytetään yhdistelevää toteutusta kaksivaiheisena toteutuksena. Ensimmäisessä vaiheessa nykytilan analyysissä hyödynnetään kvantitatiivisena menetelmänä kyselyä ja kvalitatiivisena menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Aineistonkeruun ja analysoinnin jälkeen toisessa osuudessa hyödynnetään ensimmäisen osion tuloksia yhteiskehittämisen työpajan pohjana, jonka tuloksena syntyy johtopäätökset ja viestintäsuunnitelma.

Kyselyn avulla pyritään kuvaamaan mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroja numeraalisessa muodossa. Tavoitteena on käsitellä tutkittavia asioita yleisellä tasolla tunnistaa lainalaisuuksia. Kyselyssä kysymykset ovat kaikille vastaajille vakioita ja vastaajat vastaavat kysymysjärjestyksen mukaisesti. Kyselyssä käytettävään lomakkeen kysymykset

noudattelevat tyypillisesti seuraavia mitta-asteikkoja: laatueroasteikolla kuvaamaan vastausten ryhmittelyä, järjestysasteikkoa mediaanilukua, välimatka-asteikolla ja suhdeluasteikolla keskiarvoa ja mediaania. (Vilkkä 2007, 13-14, 26-27, 48-50). Lisäksi avoimilla kysymyksillä laajennetaan kyselyn vastauksia, joita strukturoiduilla kysymyksillä ei pystytä saamaan. (Kananen 2008a, 25-26). Kyselyn haasteena on saada riittävä otanta. Suuri otannallinen vastausmäärä mahdollistaa tulosten yleistettävyyden. Joskin kyselyiden vastausprosentti voi tyypillisesti jäädä 25-30 prosentin välille. Otannan määrään pyritään vaikuttamaan kyselyn oikea-aikaisella lähettämällä ja vastauksia antamista tehostetaan saatekirjein ja muistutusviestien avulla. (Vilkkä 2007, 28, 57, 59, 80).

Haastatteluissa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2008a, 11). Aineiston avulla ei pyritä tekemään yleistä yleistystä. Haastatteluiden tarkoituksena on ymmärtää yksittäisiä tapauksia, joiden pohjalta pyritään ymmärtämään ilmiö. (Kananen 2008b, 24-25). Haastatteluiden aineistonkeruun tuloksena on tekstiä, joka on tyypillisesti tutkijasta riippuvaa aineistoa. Haastattelun aineisto kerätään haastattelemalla yksilöitä tai ryhmiä. Ryhmähaastattelussa samassa tilassa on useita henkilöitä ja haastattelu muodostuu ryhmän yhteisen keskustelun tuloksena. Vastaavasti yksilöhaastattelussa haastattelutilanne muodostuu haastateltavan ja haastattelijan toimesta. (Eskola & Suoranta 2000, 15-16, 85, 94).

Puolistrukturoidussa, joka tunnetaan toisella nimellä teemahaastattelu, osa kysymyksistä on ennalta määritelty ja osa muodostetaan haastattelun aikana. (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 104; Eskola & Suoranta 2000, 86). Aaltonen, Ruusuvuori ja Tiitulan (2005, 14). mukaan haastattelut on hyvä nauhoittaa. Nauhoite toimii tarkemman analyysin pohjana. Ennen nauhoittamista on haastateltavalta kysyttävä kysymysmuodossa lupa nauhoittamiselle. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 93). Haastattelutilanteessa haastattelija pyrkii luomaan avoimen, luontevan ja keskusteleavan ilmapiirin. Haastattelun aluksi käydään läpi niin haastattelijan rooli, tutkimuksen sisältö ja tutkimuksen tavoitteet. Tämän jälkeen siirrytään keskustelua rakentavaan vaiheisiin kysymysten ja vastausten avulla. Haastattelun tullessa loppuun, valmistellaan haastateltava tilaisuuden loppumiseen ja sovitaan, miten jatkossa tapahtuu. (Aaltonen ym. 2005, 24-26).

Sipponen-Damonte mukaan fasilitoitujen työpajojen suunnittelu käynnistyy tavoitteen kirkastamisesta, sillä tavoite määrittää käytettävät menetelmät. Työpajan tavoitetta suunnitellessa on mietittävä, mitä tapahtuman jälkeen tapahtuu ja miten tavoite huomioidaan dokumentaatioissa. Tavoitteen määrittelyn jälkeen arvioidaan osallistujien lukumäärä, aiheen ennakkotuntemisen ja millainen keskinäinen kemia osallistujilla on. Osallistujien arvioinnin avulla

menetelmien määrä vähenee. Tavoitteen sisällön mukaan pyritään määrittelemään käytettävä aika, jonka avulla saavutetaan tavoite. (Sipponen-Damonte 2020, 50-54, 66-67).

Tavoitteen, osallistujien ja ajan määrittelyn jälkeen valitaan käytettävä menetelmä. Kahvilamenetelmät sopivat hyvin tilanteisiin, jossa tavoite vaatii useampien kokousten pitämistä. Kahvilamenetelmillä voidaan ajankäytännöllisesti tehokkaasti hoitaa useita kokouksia ja samalla osallistujat pysyvät paremmin aktiivisena. Kontrolloidussa kahvilamenetelmissä aiheet ovat sovittu ennakkoon. Aiheet, kesto, osallistujien kierto ja vetäjät ovat sovittu etukäteen. (Kantojärvi 2017, 176).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä World cafe kahvilamenetelmää. World cafe menetelmä noudattaa kontrolloitua kahvilamenetelmää. Menetelmä mahdollistaa 12-24 henkilön ryhmän ja 3-5 aiheen edistämiseen. Tyypillisessä tapahtumien kulussa on kolme osaa: suunnittelu, jalostus ja yhteenveto. Suunnitteluvaiheessa ryhmä kuvaa idean tai ideoi. Jalostusvaiheessa ensiksi aiheet ja ryhmät vaihtuvat, jonka jälkeen jatkojalostetaan edellisen ryhmän tuotoksia. Yhteenvetovaiheessa uusi ryhmä vetää käsiteltävän aiheen lopulliseen muotoon. Pisteille voidaan määrittää ennakkoon kiinteä henkilö, jonka vastuulla on aihe ja aiheen esittely eri osissa. (Kantojärvi 2017, 178-179).

4.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu toteutettiin hyödyntämällä mixed-method menetelmiä. Aineistonkeruu toteutettiin kolmessa osassa. Ensimmäisenä käytettiin kyselyä. Toisessa osassa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja kolmannessa osuudessa yhteiskehittämisessä fasilitoitua työparia World cafe menetelmällä. Seuraavaksi käsitellään kunkin osuuden aineistonkeruu.

Kysely toteutettiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta (liite 1). Kyselylomake sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä hyödynnettiin laatueroasteikkoa, järjestysasteikkoa ja välimatka-asteikkoa vastauksien keruussa. Avoimet kysymykset toimivat sekä strukturoitujen kysymysten täydentäjänä että täysin itsenäisinä kysymyksinä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaajat valitsivat sopivimman vaihtoehdon tai vaihtoehdot. Kysymystyypit vaihtelivat numeraalisesta arvosta sanallisiin arvoihin.

Kysymykset muodostettiin kuudeksi teemaksi liite 1 mukaan: taustakysymykset, perustehtävien tunnettavuus, viestintä, ohjeet, vuosikellon tehtävät ja taloussuunnittelun työkalut. Taustakysymyksillä kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Perustehtävien tunnettavuudessa selvitettiin taloussuunnittelu-vastuualueen tunnettavuus. Viestinnän teemassa selvitettiin käytettävät viestintäkanavat, viestin vastaanotto ja selkeys. Ohjeet teemassa selvitettiin

taloussuunnittelun ohjeiden käyttö ja selkeys. Vuosikellossa selvitettiin aikataulujen käyttöä ja selkeyttä taloussuunnittelun keskeisimmistä prosesseista. Taloussuunnittelun työkaluissa selvitettiin taloussuunnitteluiden järjestelmien nykytila. Vastaajilta pyydettiin aiheisiin kehitysideoita. Kysymyksiä kyselyssä oli 31 kappaletta.

Sähköisen kyselyn avulla kyselyn rakenne (liite 1) pystyttiin muodostamaan tilanteeseen sopivaksi. Sähköisellä kyselyllä pystyttiin tavoittamaan laaja vastaajajoukko ja vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn itselleen sopivalla hetkellä kyselyohjelman tarjotessa välitalennusmahdollisuuden. Kyselyn lähettämisen yhteydessä lähetettiin saatekirje (liite 2). Kysely oli avoinna kaksi viikkoa. Kyselyn lähettämisen jälkeen lähetettiin kolme muistutusviestiä vastaajille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka antoi rakennetta haastatteluun, mutta mahdollisti aiheeseen liittyvien tarkentavien kysymysten kysymistä. Haastatteluilla pyrittiin syventämään kyselyä saatua aineistoa ja vahvistaa havaintoja. Haastateltavaksi valittiin 11 haastateltavaa, jotka edustivat toimialan ja tulosityksikön talousasiantuntijoita ja johtajia. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin saatekirje (liite 3), aineistonsäilyttämisen asiakirja (liite 4) ja teemahaastattelupohja (liite 5). Haastattelukutsu lähetettiin noin kaksi viikkoa ennen haastattelutilannetta. Saatekirjeessä pyydettiin haastateltavia vastaamaan kyselyyn. Haastattelu toteutettiin kyselyn sulkeuduttua.

Haastattelut tehtiin Microsoft Teamsin avulla, jossa haastattelun pystyi haastateltavan suostumuksesta nauhoittamaan. Etähaastattelulla vältettiin haastateltavan matkustamista eri toimipisteisiin kiireisten aikataulujen vuoksi. Varattu haastattelu-aika oli 30 minuuttia, mutta haastateltavan aikataulujen salliessa haastattelun kestoja pidennettiin. Haastattelun aluksi käytiin läpi tutkimuksen perustiedot, aineistonsäilyttäminen ja lupa nauhoitukselle. Aloituksen jälkeen alkoi varsinainen haastattelu osuus ja haastattelun lopuksi haastateltava kävi läpi tutkimuksen seuraavat vaiheet, opinnäytetyön tavoitellun julkaisuajan ja päätti nauhoituksen.

Haastattelun teemahaastattelu osuus (liite 5) sisälsi kuusi teemaa: kyselyn kokemukset, perustehtävien tuntemus, viestintä, ohjeet, vuosikello ja taloussuunnittelun työkalut. Kyselyn kokemuksissa laajennettiin kyselyn teemoja haastateltavan kokemusten mukaan. Perustehtävien tuntemuksessa laajennettiin yhteistyön tilaa ja kerättiin kehittämisehdotuksia. Viestintän kysymykset kohdistuivat viestinnän parantamiskeinoihin. Ohjeiden käyttöä, selkeyttä ja kehittämiskohteita tiedosteltiin haastateltavilta. Vuosikellon löydettävyyttä, aikataulujen päällekkäisyyttä ja kehitysajat olivat vuosikellon teemassa puheenaiheena.

Taloussuunnittelun järjestelmien osalta kysyttiin käyttöä, kehityskohteita ja miten toimii viestinnässä. Haastatteluvaiheen lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus täydentää vastauksia. Haastatteluissa teemahaastattelupohja käytiin läpi haastattelutilanteen mukaisessa satunnaisessa järjestyksessä.

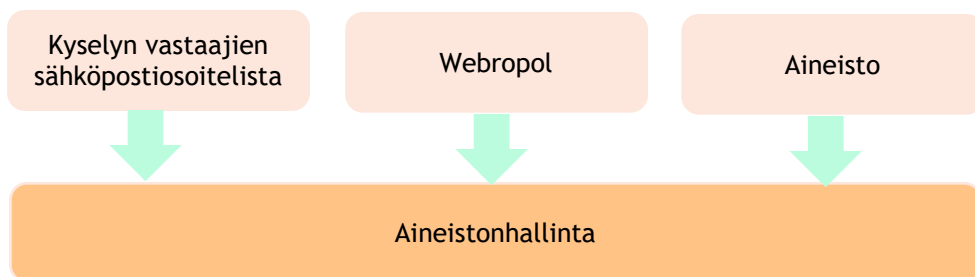
Yhteiskehittäminen fasilitoidulla työpajalla World cafe menetelmällä järjestettiin kyselyn ja haastattelun analysoinnin jälkeen. Työpajaan valmistauduttiin kuudessa vaiheessa: tavoitteen määrittely, aiheiden määrittely, käytettävä menetelmä, kyselyn ja haastattelun tulosten analysointi, ennakkomateriaalin lähetys ja ennakkopalaverit. Ensimmäiseksi määriteltiin työpajan tavoite, käytettävissä oleva aika ja osallistujat. Osallistujille lähetettiin kalenterivaraus. Kutsu lähetettiin 17 taloussuunnittelu-vastuualueen työntekijälle. Aikaa työpajalle varattiin kolme tuntia ja tavoite muodostui opinnäytetyön tutkimuksellisesta otteesta.

Työpajassa käsiteltävät aiheet johdettiin teoriapohjasta. Käsiteltäviä aiheita olivat: viestinnän tavoite, tavoitteen mittarit ja mission rakentaminen, brändäys/tunnettavuus, viestinnän kehittäminen, ohjeiden kehittäminen, vuosikellon kehittäminen ja talousjärjestelmien kehittäminen. Aiheille luotiin tukikysymykset (liite 6). Viestinnän tavoitteen, mittareiden ja mission rakentamisen avulla pyrittiin määrittelemään viestinnän tavoitteet, mittarit ja ydinviestit. Brändäyksessä ideoitiin keinoja tunnettavuuden lisäämiseen. Viestinnän kehittämisessä keskityttiin kohderyhmiin, viestintäkanaviin ja yhtenäiseen viestintään. Ohjeiden kehittämisessä käsiteltiin löydettävyyden ja sisällön parantamiseen. Vuosikellon kehittämisessä ideoitiin sisäisten ja ulkoisten vuosikellojen sisältöä. Talousjärjestelmien kehittämisessä ideoitiin järjestelmien kehittämistoimenpiteitä.

Käytettävän menetelmän päätöksen yhteydessä luotiin fasilitointisuunnitelma (liite 7). Suunnitelmassa kuvattiin ennakkovalmistautuminen, työpajankulku ja aikataulu. Ennakkovalmistautumisessa luotiin saatekirje (liite 8) ja varattiin työpajan tila. Työpajan kulussa aiheille sovitettiin pisteenvetäjä ja kirjuri. Työpaja jaettiin kahdeksi kolmen aihepiirin kokonaisuudeksi, joita käsiteltiin kiertämällä piste kerrallaan. Aikataulusuunnitelma sisälsi tapahtuman alun, ensimmäinen kokonaisuus, toinen kokonaisuus ja tapahtuman lopetus. Kyselyn ja haastattelun tulokset yhdistettiin ja luotiin haastattelun saatekirje (liite 8) sekä PowerPoint liite (liite 9). Saatekirje ja liite 9 lähetettiin työpajan osallistujille ennakkomateriaalina. Viimeisenä valmistelutyönä järjestettiin ennakkopalaveri aiheidenvetäjien kanssa sopien työpajan kulusta. Ennen työpajan alkua tila ja pisteet ennakko valmisteltiin. Työpajan aluksi käsiteltiin työpajan tavoite ja sisältö, jota seurasi osioiden läpikäynti ja lopuksi työpajan päätös. Pisteiden tulokset kirjattiin Miro tauluun (liitteet 10-15).

4.3 Aineistohallintasuunnitelma

Aineistohallintasuunnitelmassa määritellään ja suunnitellaan kerätyn aineiston koko elinkaaren hallinta, jossa otetaan kantaa, miten aineisto kerätään, miten aineisto säilytetään ja miten aineisto tuhoetaan. Lisäksi huomioidaan mahdolliset muut aineistoon koskevat osuudet, kuten organisaation asettamat säännöt aineistohallintaan. (Kuusiniemi 2019). Seuraavissa kappaleissa kuvataan kyselyn, haastattelun ja työpajan aineistohallintasuunnitelma.

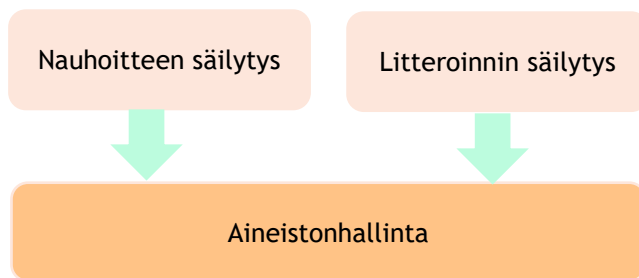


Kuvio 9: Kyselylomakkeen aineiston hallintasuunnitelma.

Kyselyn aineistohallinnan keskiössä oli kysely, kyselyn vastaajien tietojen minimointi ja kyselyn aineiston, jotka on esitelty kuviona kuviossa 9. Ensimmäisenä valittiin kyselyohjelma. Kyselyohjelman valintaan vaikutti Espoon kaupungin opinnäytetöitä koskettava ohjeistus, jonka mukaan tehtävät kyselyt tehdään Espoon kaupungin käytössä olevan Webropol ohjelman avulla. Espoon kaupunki on ohjelman valinnassa käynyt läpi tietosuojaan liittyvät toimet tekeväällä muun muassa DPIA (Data Privacy Impact Assessment) ja GDPR selvityksen. Näin ollen ohjelman sisällä olevat toiminnot noudattavat näitä säädöksiä aineistohallinnassa. Webropolin kautta kyettiin turvallisesti lähettämään kyselyyn johtavan yksilöllinen linkki, saate-teksti ja muistutusviestit.

Kyselyn vastaajat valittiin seuraavilla kriteereillä: on käyttöoikeudet taloussuunnittelun järjestelmiin, on Espoon kaupungin työntekijä ja vastaaja ei ole taloussuunnittelu-vastuun alueen työntekijä. Vastaajien sähköpostiosoitteet poimittiin taloussuunnittelun järjestelmän Espoon työntekijöille sallitun raportin avulla, joka tulostettiin Excel muotoon. Excelissä sähköpostilistalta poistettiin Espoon kaupungille konsulttina tekevien henkilöiden sähköpostiosoitteet ja taloussuunnittelu-vastuun alueen työntekijät. Excel tallennettiin käsittelyn jälkeen Espoon kaupungin käytössä olevan Microsoft OneDriveen, jota koskettaa samat tietosuoja toimet kuin Webropol ohjelmaa ja jonne on pääsy vain tutkijalla. Sähköpostiosoitteet kopioitiin Webropol ohjelmaan, jonka jälkeen Excel tuhottiin OneDrivestä.

Webpropol ohjelmassa sähköpostiosoitteille lähetettiin kyselyn yksilöllinen linkki ja saatekirje. Ohjelma rekisteröi vastaajat sähköpostin ja linkin avulla. Kyselyyn vastaamattomille ohjelma lähetti etukäteen ajastettujen sääntöjen mukaan muistutusviestin. Kyselyn vastausajan loputtua syntyi kyselyn aineisto Webpropol ohjelmistoon. Aineisto tulostettiin Excel muotoon ja osana vastauksia olleet sähköpostiositteet anonymisoitiin muuttamalla sähköpostiosoite numerosarjaksi. Anonymisoitu Excel tallennettiin aineiston analysointia varten OneDriveen, Excel tiedosto säilytetään OneDrivessä opinnäytetyön julkaisuun asti, jonka jälkeen tiedosto tuhoetaan. Webpropol ohjelmassa oleva kysely ohjelman lokitietojen kera poistetaan opinnäytetyön julkaisun myötä.



Kuvio 10: Haastattelun hallintasuunnitelma.

Haastattelun aineistonhallintasuunnitelma sisältää Teams kokouksen nauhoituksen säilyttämisen hallinta ja nauhoituksesta syntyneen litteroinnin hallinta, jotka on kuvattu kuviossa 10. Osana haastattelukutsua kutsuun sisällytettiin kerättävän aineiston käsittelysuunnitelma (liite 4), jonka osalta tutkija vakuutti haastatteluun osallistujia vastausten asianmukaisesta säilytyksestä ja käsittelystä. Haastattelutilanteessa liite 4 käytiin läpi ennen kuin haastattelijä kysyi haastateltavan suostumusta haastattelutilaisuuden tallentamiseen. Näin ollen haastattelu tallennettiin vain haastateltavan suostumuksella.

Haastatteluiden lopuksi haastatteluissa käytetty Teams tuotti videonauhoitteen ja litteroinnin. Syntynyt nauhoite ja Word pohjainen litterointi tallentui automaattisesti tutkijan omaan OneDrive kansioon. Automaattisesti syntyneiden litteroinnin tekstit tarkistettiin videotallenteesta, jonka jälkeen videot tuhottiin OneDrive kansioista. Litteroinnin käsittelyssä tutkija anonymisoi haastateltavien vastaukset. Aineiston analysoinnin jälkeen Word tiedostot tuhottiin.

Työpajan aineistonhallintasuunnitelmassa pyrittiin välttämään henkilöön sidotun vastaajien tiedon keruuta. Työpajassa hyödynnettiin aiheiden käsittelyssä post-it lappuja ja sähköistä Miro board sovellusta. Sekä post-it lapuissa ja Mirossa ei aineistossa ole merkintää henkilöstä.

Post-it laput vietiin Miroon, jonka jälkeen laput tuhottiin tietosuojasiilohävityksen mukana. Mirossa ollut aineisto muutettiin Word tiedostoon ja lisättiin tämän opinnäytetyön liitteiksi (liitteet 10-15), jonka jälkeen Miro board tuhoitiin sovelluksesta.

4.4 Aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu menetelminä käytettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisia menetelmiä kyselyn, haastattelun ja yhteiskehittämisen työpajan muodossa. Näin ollen aineiston analyysissä on hyödynnetty menetelmään sopivia analysointikeinoja, jotka käydään läpi yksitellen sisältäen analyysin vaiheet. Aineiston analyysin tavoitteena on tiivistää kerätty aineisto, jotta aineistoa voidaan jalostaa joko käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. (Günher, Hasanen & Juhila 2021). Seuraavaksi käsitellään opinnäytetyössä käytettyjen aineiston analyysiprosessiä.

Kyselystä syntyneen aineiston analysoinnissa sovellettiin sekä määrällisiä menetelmiä, että laadullisia menetelmiä. Laadullisista menetelmistä hyödynnettiin tyypittelyä kyselyn avoimien vastausten käsittelyssä. Tyypittelyssä tunnusomaista on pyrkiä löytämään aineistosta samankaltaisuuksia, joiden avulla tieto pyritään ryhmittelemään. (Eskola & Suoranta 2000, 181). Ensimmäisessä vaiheessa avoimet kysymykset ryhmiteltiin tyypittämisen avulla yksinkertaisiksi sanoiksi, jolloin muodostui määrällinen aineisto. Tyypitetyt ryhmät lisättiin avointen vastausten perään kyselyn aineistona toimineen Excel tiedostoon.

Osana analysointia aineistona toiminut Excel tiedostoon otettiin yhteys Microsoftin Power BI ohjelmalla. Taustaosuuksina Power BI ohjelmassa muodostettiin paikallinen tietokanta, joka sisälsi Excel aineiston tiedot ja apu Excelin. Apu Excel sisälsi Espoon kaupungin kustannuspaikkahierarkian, josta pystyttiin tunnistamaan yksikön lisäksi tulositykkö ja toimiala. Tietokannan rakentamisessa hyödynnettiin ETL (extract, transform, load), jossa käytettävä data ladattiin Power BI:iin Excel tiedostoista (Peng ym. 2023, 1-2). Tämän jälkeen aineistoa muokattiin yhdistämällä apu Excelin tietoja varsinaiseen aineistoon ja tuotettiin visualisointeihin helpotavia laskentoja. Lopuksi muodostunut aineisto ladattiin Power BI sisällä oleviin tauluihin. Muodostuneet taulut yhdistettiin relaatioyhteydellä toisiinsa.

Power BI:ssä jokaiselle kysymykselle muodostettiin yksi tai useampi välilehti, joihin kysymysten sisältöä ryhdyttiin määrällisillä menetelmillä visualisoimaan. Visualisoinneissa käytettiin hyödyksi, niin sijaintilukuja kuin ristiintaulukointia. Sijaintilukuina käytettiin moodia, keskiarvoa ja mediaania kuvaamaan yksittäisen kysymyksen tulosta. Moodia hyödynnettiin erilaisten havaintojen lukumäärää visualisoinnissa, josta kyettiin erottamaan havaintojen lukumäärää

eri luokissa. Keskiarvoluvulla muodostettiin keskimääräinen näkymä kysymyksen numeraalisista tuloksista. Mediaaniluvulla pyrittiin havainnoimaan vastausten keskimmäistä vastausta.

Ristiintaulukoinnin avulla rikastutettiin havaintoja, jossa yhdistettiin kyselyn perustietoja suhteessa kysytyyn aiheeseen. Tällä tavoin aineistosta pyrittiin havainnoimaan toisiinsa vaikuttavia suhteita ilmiöiden tunnistamisessa. (Vilka 2007, 121-122, 129). Lopullisiin tuloksiin valittiin visualisoinnit, joiden avulla kyselystä ilmenneet ilmiöt nousevat parhaiten esille. Lisäksi keskeisimmät tulokset kirjattiin erilliselle PowerPoint esitykselle (liite 9), joka lähetettiin työpajan ennakkomateriaalina.

Haastatteluiden analysointi käynnistyi haastatteluiden loputtua, jolloin haastatteluissa käytettyä Microsoft Teams tuotti videotallenteen ja litteroinnin Word tiedostoon. Tallenteen ja litteroinnin tarkistamisen jälkeen nauhoite tuhottiin. Litterointi anonymisoitiin aineistonhallintasuunnitelman mukaan. Haastattelun kysymysten asettelussa hyödynnettiin puolistrukturoitua eli teemahaastattelua, joten litteroitu aineisto sijoitettiin ennalta määriteltyjen teemoihin asiasisällön mukaan. Teemoittamisella pyrittiin tunnistamaan saadut vastaukset kunkin teeman sisälle omina vastauskokonaisuuksina. Tästä syntyi aineisto, jossa haastateltavien vastaukset oli ryhmitelty haastattelun teemojen alle. (Eskola & Suoranta 2000, 179).

Syntynyttä teemoitetun aineiston sisällön analyysia jatkettiin teema kohtaisesti tyypittelyn menetelmin. Vastauksista pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja toistettavuutta, jotka nousivat itsenäisiksi ilmiöiksi teemojen sisällä. (Eskola & Suoranta 2000, 181). Tyypitetyt vastaukset toimivat lopullisten tulosten pohjana, jotka koostettiin ensin itsenäisinä havaintoina työpajan ennakkomateriaaliin (liite 9).

Kyselyn ja haastattelun aineiston analyysi yhdistettiin monivaiheisen toteutuksen mukaisesti. Kyselyn ja haastattelun havainnot yhdistettiin nykytila-analyysiksi tyypittelyä hyödyntäen. Kyselyssä ja haastatteluissa nousseet ilmiöt nostettiin esille ja sellaiset havainnot, jotka korostivat ilmiötä. Ilmiöt kirjattiin työpajan ennakkomateriaaliin (liite 9), joka toimi työpajaan osallistuvien tukena työpajan aiheiden ennakkovalmistelussa.

Työpajan aiheiden valinnassa huomioitiin, niin taloussuunnittelu-vastuualueen toivomukset, viestintäsuunnitelman sisältö ja rinnastus opinnäytetyön teoreettiseen osaan. Aiheiden valinnalla käynnistettiin aineiston analysointi etukäteen tehtyjen teemojen avulla. Mirossa, jokaiselle aiheelle luotiin oma taulukko, joka sisälsi työpajan rakenteen mukaisesti omat osiot ideointi, jatkojalostus ja lopullisen muodon vaiheisiin. Osana World cafe menetelmää, työpajan aiheiden vetäjät toimivat esianalyysoijina tuottaessaan Miroon työpajassa muodostuneita

asioita. World cafe menetelmän mukaisesti työpajan lopputuotoksena oli työpajassa tuotetut aihekohtaiset ideat. (Kantojärvi 2017, 178-179). Työpajan tuloksia rikastutettiin teorian avulla ja tulosten ja johtopäätösten tuloksena tuotokseksi muodostui viestintäsuunnitelma, jota käsitellään osiossa opinnäytetyön tulokset.

5 Kehittämistyön tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään kehittämistyön tulokset. Tulokset käsitellään erikseen kyselyn, haastattelun ja työpajan osalta. Lopussa keskeisimmät tulokset vedetään yhteen yhteenvedon muodossa. Tuloksien muodostamisessa on käytetty aineiston analysoinnin prosessissa esiteltyjä menetelmiä. Tuloksista johdetaan itsenäiset johtopäätökset osiossa 6.1.

Tulokset kuvaavat syntyneitä havaintoja kyselyn, haastattelun ja työpajan osalta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia vaikuttavaa viestintää ja viestintäsuunnitelman osioita. Tutkimuskysymysten avulla muodostettujen teoreettisen viitekehyksen avulla luotiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä pohja teemoihin, joita höydynnettiin vaiheistettuna aina aineistonkeruusta tulosten esittämiseen.

5.1 Kyselyn tulokset

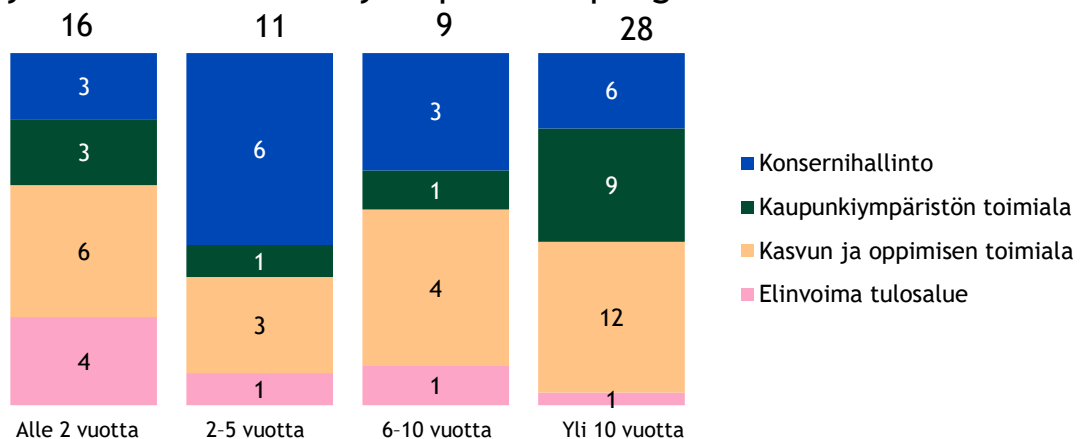
Kyselyn tulokset rakentuvat seuraavien teemojen alle: taustakysymykset, perustehtävien tunnettavuus, viestintä, ohjeet, vuosikellon tehtävät ja taloussuunnittelun työkalut. Tulokset käsitellään teemojen mukaisesti. Määrällisten tulosten ohessa nostetaan avoimia vastauksia, jotka on tyypitetty tunnistetun ilmiön. Kyselyn tuloksia kuvataan tekstien ja kuvioiden avulla. Kuviot hyödyntävät pylväsdiagrammeja, ja sektoridiagrammeja. Pylväskuviolla kuvataan havaintojen määrää moodein ja osaltaan hyödyntäen ristiintaulukointia. Sektoridiagrammin avulla kuvataan vastausten suhteellista osuutta toisistaan. (Vilkkä 2007, 135,139, 142).

Kysely lähetettiin 637 vastaajalle. Kyselyn avasi 156 henkilöä, joista 120 henkilöä aloitti vastaamisen tai vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneiden määräksi tuli 64 vastausta, jolloin vastausprosentiksi tuli 10,05 prosenttia. Saatuja vastauksia ei voida yleistää, mutta vastausmäärä mahdollistaa havaintojen tekemisen saaduista vastauksista. Vastausmäärän jäädessä alle 100 henkilön, on tulokset esitetty pääosin henkilöiden vastaamisen määrän mukaisesti, jotta vastausten alhainen määrä ei vääristäisi tulosten tulkittavuutta.

Kyselyn ensimmäisessä teemassa kysymykset (liite 1) koskettivat vastaajien taustatietoja, joissa selvitettiin vastaajien yksikkö, työsuhteen kesto ja työtehtävät. Kyselyn analysointivaiheessa havaittiin vastaajien yksikkötason olevan tulosten ristiin tarkastelun kannalta haastava. Tämän vuoksi vastauksia tarkastellaan toimialatasolla, joka on hierarkkisesti yksikkötasoa korkeampi. Analysointivaiheessa tehtiin toinen havainto, joka kosketti vastaajien työtehtäviä. Kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus monivalinnalla valita työtehtävät, jolloin vastaaja on voinut valita useamman vastausvalinnan, jonka takia tietoja ei hyödynnetä ristiin tarkastelussa.

Vastaajat jakaantuivat toimialoittain seuraavasti: 25 vastaajaa edusti kasvun ja oppimisen toimialaa, 18 vastaajaa konsernihallinnosta, 14 kaupunkiympäristön toimialasta ja 7 vastaajaa elinvoiman tulosalueesta. Vastaajien työsuhteen kesto jakaantui kuvion 11 mukaisesti ja toimialoittain. Työtehtävien osalta vastaajien vastaukset jakaantuivat toteuman seurantaan 43 vastauksella, lukujen analysointiin ja seurantaan 35 vastauksella, menojen ja tulojen hyväksyntään 29 vastausta, talousarvion laadintaan 22 vastausta, ennusteen laadintaan 19 vastausta ja investointien suunnitteluun 19 vastausta. Lisäksi 21 muut tehtävät vastausta tyypitettiin seitsemän vastausta taloushallinnon tehtäviin, viisi projektien tehtäviin, neljä talous-suunnittelun tehtäviin ja lisäksi viisi tehtävää, joita ei pystytty tarkemmin tyypittämään.

Työsuhteeni on kestänyt Espoon kaupungilla?

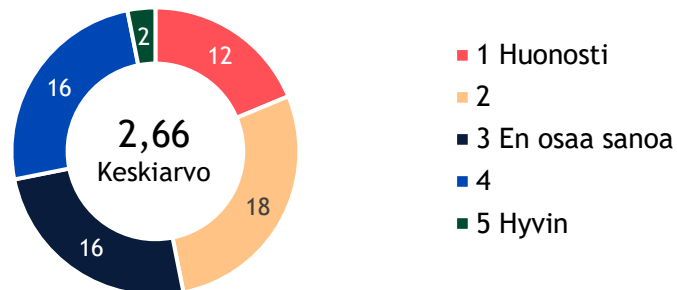


Kuvio 11: Työsuhteeni on kestänyt Espoon kaupungilla?

Kyselyn toinen teema kosketti taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtävien tuntemista. Teema sisälsi seitsemän kysymystä, joiden avulla selvitettiin vastaajien tuntemus Taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtävistä, vastaajien kokemus kumppanuudesta, asiointiyhteydet, kehitysideoita ja perustehtävien hyödynnettävyydessä. Vastaajilta kysyttiin kuinka hyvin he

tunsivat taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävät 1-5 asteikon avulla sekä pyydettiin listaamaan perustehtävät avoimella kysymyksellä ja perustehtävien esittelyn jälkeen arvioimaan perustehtävien odotuksia 1-5 asteikon avulla. Vastaajat tunsivat kuvion 12 mukaan melko heikosti taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävät. Vastaajista 36 vastaajaa tunsivat huonosti tai ei osannut sanoa. Parhaiten tehtävät tunnustavat konsernihallinnon ja yli 10 vuotta työsuhteessa olleet.

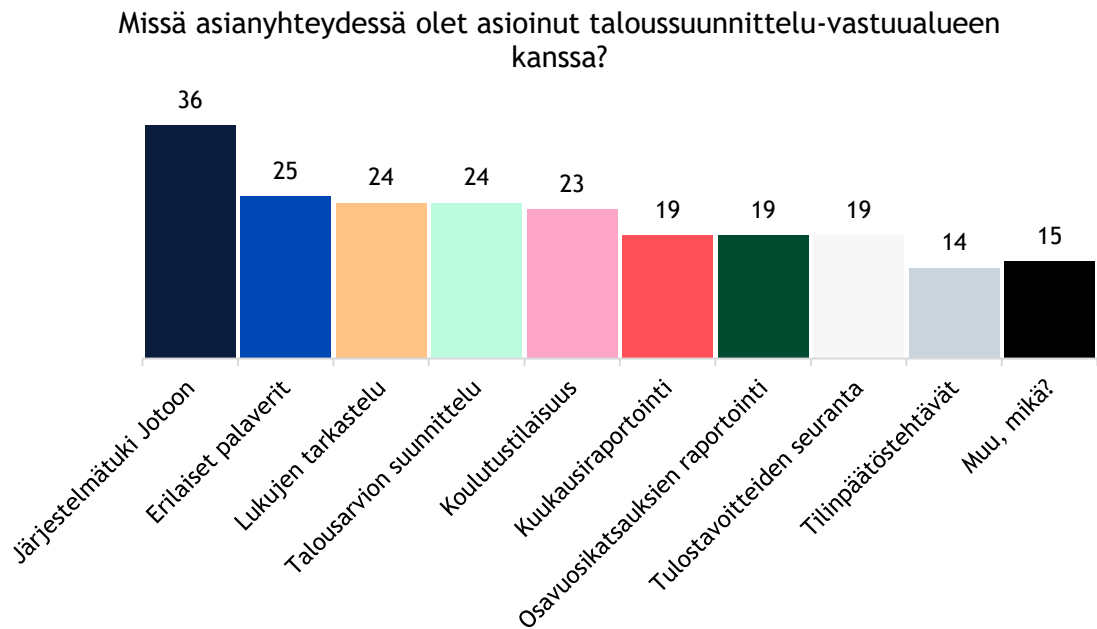
Tunnen Taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävät



Kuvio 12: Tunnen Taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävät.

Vastaajia pyydettiin listaamaan avoimeen kysymykseen taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävät, jotka aineiston analysoinnissa tyypitettiin. Vastaajista 21 ei osannut nimetä tehtäviä, 27 vastaajista nimesi osan ja 16 vastaajista osasi nimetä suurimman osan perustehtävistä. Erityisesti alle kaksi vuotta työskennelleiden tietämys perustehtävistä oli heikkoa. Perustehtävien esittämisen jälkeen tehtävät vastasivat vastaajien odotuksia 3,72 keskiarvolla. Vastaajien odotuksia vastasi 40 vastauksen osalta. 16 vastaajaa ei omannut odotusarvoa ja kahdeksan vastaajaa koki, etteivät perustehtävät vastanneet odotuksia.

Taloussuunnittelu-vastualueen kumppanina piti 43 vastaajista, 14 ehkä ja seitsemän ei. Ei vastanneiden avoimissa vastauksissa nousi perusteluina yhteistyön vastavuoroisuuden puute, jossa yhteistyössä ei ole molemmin puolista keskusteleavuutta. Tyypillinen asiointi taloussuunnittelu-vastualueen kanssa koskettaa kuvion 13 mukaan eniten Joton järjestelmätukea ja muutoin asiointi koskettaa taloussuunnittelun perustehtäviä. Muu, mikä vaihtoehdossa koettiin olevan epäsuorasti yhteydessä, muiden tehtävien tai ei ollenkaan yhteydessä.



Kuvio 13: Missä asiansynteidessä olet asioinut taloussuunnittelu-vastuualueen kanssa?

Asioinnin kehittämisen osalta 14 vastaajaa toivoi yhteisten työnjakojen selkeyttämistä, yhdeksän vastaajaa toivoi lisää kouluttamista, kahdeksan vastaajaa toivoi ajantasaisia raportteja, kuusi vastaajaa kumppanuuden kasvattamiseen, neljä projektin tukemiseen ja kolme toivoi parempaa viestintää. Lisäksi 20 vastaajaa ei toivonut muutosta tai ei osannut sanoa kehitysideoita. Avoimissa vastauksissa korostuivat työajan selkeyttämisen osalta taloussuunnittelu-vastuualueen ja toimialojen roolien kirkastaminen. Lisäksi vastuualueen sisäisiin rooleihin toivottiin henkilötasolla kirkastusta toimialojen suuntaan.

Taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtävistä vastaajat aikovat hyödyntää Joto järjestelmän tukea ja koulutusta (37 kpl), Data- analytiikkatiimin toimintaa (24 kpl), kuukausiseurannan tehtäviä (23 kpl), osavuositarkastuksen tehtäviä (17 kpl), strategisten tulostavoitteen tuki (15 kpl), kontrolleri toiminta (13 kpl), talousarvion tehtävät (13 kpl) ja tilinpäätöstehtävät (8 kpl). Muu, mikä vaihtoehdon yhdeksästä vastauksesta suurin osa ei osannut sanoa ja loput vastaukset kohdentuivat neuvonta, projektin tuki ja tulevaisuuden tarpeisiin.

Kyselyn kolmannessa teemassa kysymykset liittyivät viestinnällisiin asioihin. Vastaajilta selvitetiin kahdeksan kysymyksen avulla viestien saamista eri viestintäkanavissa, onko taloussuunnittelun nykyinen viestintä selkeää, ymmärrettävää ja oikea-aikaista. Ensimmäiseksi vastaajilta haluttiin selvittää, mitä viestintäkanavien kautta vastaajat olivat saaneet viestiä.

Sähköpostin kautta (43 kpl) vastaanotetaan ohjeistuksia, tiedotteita ja muuta ajankohtaisviestintää. Espoon kaupungin sisäisen intranet Essin (42 kpl) kautta vastaanotetaan tiedotteita, ohjeita ja tietojen etsintää. Kokouksissa (30 kpl) korostuvat ajankohtaiset asiat ja tiedotteet. Teams (27 kpl) sovelluksen kautta ohjeistusta, ajankohtaisviestintää ja tiedottamista. Puheluiden (13 kpl) kautta vastaanotettiin erilaisia ohjeita ja ajankohtaisviestintää. Vapaamuotoisia tapaamisissa (8 kpl) viestintä keskittyi ajankohtaiseen viestintään. Vastaajista kuusi valitsi muu, mikä vaihtoehdon, jonka avoimessa vastauksessa viestintäkanavana toimi koulutukset ja loput vastaajista ei osannut nimetä viestintäkanavaa.

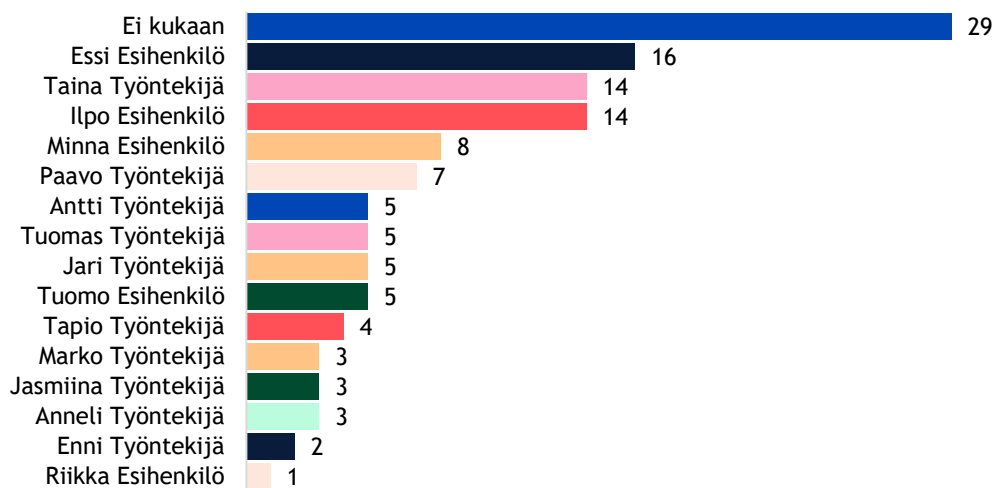
Jatkossa vastaajat toivovat sähköpostin (45 kpl) kautta toivottiin ajankohtaisviestintää, ohjeita, tiedotteita ja tehtävä pyyntöjä. Teamsin (38 kpl) kautta ohjeita, julkaisuja, neuvontaa, koulutuksia, kokouksia, keskusteluita ja henkilökohtaista viestimistä. Essin (30 kpl) kautta toivotaan saavan tiedotteita ja ohjeita. Kokouksissa (30 kpl) toivotaan saavan yleisiä asioita, ohjeita, projekteihin liittyviä tapaamisia, yhteistyön kasvatusta ja toiminnan esittelyä. Puhelut (12 kpl) ja vapaamuotoiset tapaamisten (16 kpl) viestintä keskittyy henkilökohtaisiin asioihin. Muu, mikä (4 kpl) vaihtoehdossa korostui koulutukset, yleinen chatti sekä vastaukset, joissa ei osattu ottaa kantaa.

Viimeisin yhteydenotto oli tullut Essi (16 kpl) tiedotteen ja ohjeistuksen (13 kpl) muodossa. Itse yhteyttä on ottanut 15 vastaajaa. Lisäksi vastaajat ovat saaneet palaveri kutsuja (5 kpl), toimeksiantoja (5 kpl) ja aikataulumuistutuksia (4 kpl). Muu, mikä vaihtoehto valittiin 13 vastaajan toimesta. Muu, mikä vaihtoehto jakaantui kyselyn, tietopyynnön, avunsaantiin, ilmoituksiin, koulutuksiin, raportointiin, sähköpostiin ja osa ei osannut sanoa viimeisintä yhteydenottoa. Vastaajista 45 oli toiminut saadun viestin pohjalta. 11 vastaajaa ei tehnyt toimenpiteitä, kuusi vastaajista ei tiennyt mitä tekivät ja kaksi vastaajista välitti saadun viestin eteenpäin.

Viestinnän väittämissä 1-5 asteikolla, jossa 3 oli ei osaa sanoa keskiarvolla 4,11 ymmärsi saadun viestin sisällön, keskiarvolla 4,08 viesti koettiin tarpeelliseksi, keskiarvolla 3,73 viesti tuli oikeaan aikaan. Vastaajat kokivat keskiarvolla 3,22 taloussuunnittelu-vastualueen viestinnän olevan yhdenmukaista ja selkeä sekä keskiarvolla 3,39 yhteydenpidon olevan vaivatonta. Vastaajille annettiin avoimella kysymyksellä mahdollisuus selostaa heidän tyypillistä yhteydenottoansa. Vastaajista 13 koki, etteivät ota ollenkaan yhteyttä. Vastaavasti 13 vastaajista ottaa yhteyttä talouden seurannan osalta. 12 vastaajaa tarvitsee neuvontaa, yhdeksän vastaajan asia koskettaa Joto järjestelmää. Vastaajista kahdeksan yhteydenotto koskettaa raportointia. Toteuman seuranta kosketti viiden vastaajien aiheista ja neljän asioista liittyi talouspalveluiden tehtäviin.

Vastaajilta haluttiin avoimella kysymyksellä saada kehittämisideoita viestinnän parantamiseksi. Vastaajista 27 ei osannut antaa kehittämisideoita. Viestinnän kehittämisessä (15 kpl) ehdotetaan ajankohtaisten asioiden aktiivisempaa viestimistä, tiivistä viestintää, ohjeiden tarkastamista ja ennakoimista. Asiakasviestinnän (10 kpl) alla toivotaan enemmän dialogia ja henkilökohtaista viestintää. Tunnettavuuden kasvattamisessa (5 kpl) korostettiin vastualueen parempaa löydettävyyttä ja tunnistettavuutta. Uutiskirjeen/blogien (5 kpl) osalta toivotaan saatavan ajankohtaisista asioista uutiskirjeitä ja lisäksi blogeja talouden näkökulmasta. Ohjeistuksissa (2 kpl) toivotaan henkilökohtaisia ja kohderyhmäkohtaisia ohjeita ja koulutuksia.

Kuka tai ketkä ovat tärkeimmät yhteyshenkilöt taloussuunnittelu-vastuualueella?



Kuvio 14: Kuka tai ketkä ovat tärkeimmät yhteyshenkilöt taloussuunnittelu-vastuualueella?

Viestinnän teeman viimeisessä kysymyksessä selvitettiin taloussuunnittelu-vastualueen tiimin työntekijätasolla, kuka tai ketkä ovat tärkeimmät yhteyshenkilöt. Vastauksiin vaikutti vastaajien toimiala ja työtehtävät, jonka takia vastausten osalta ei voi vetää pitkälle vietäviä johtopäätöksiä. Tulosten ja kuvion 14 perusteella 29 vastaajaa ei pidä ketään tärkeimpänä yhteyshenkilönä. Näiden jälkeen vastauksissa korostuvat vastualueen esihenkilöiden ja pitkään työntekijänä olleiden nimet.

Kyselyn neljäs teema käsitteli vastualueen tuottamia ohjeita. Osion aluksi vastaajilta selvitettiin monivalintakysymyksen avulla, mitä ohjeita vastaajat käyttävät. Vastaajille annettiin mahdollisuus muu, mikä vaihtoehdolla antaa vaihtoehto, jota ei valintalistalla ollut. Avoimet kommentit on tyypitetty tunnistettuihin kategorioihin ja sulautettu osaksi vastauksia.

Vastaajat käyttävät talousarvion ohjeistuksia (25 kpl), taloussuunnittelun järjestelmäohjeita (29 kpl), kuukausiraportoinnin ohjeita (22 kpl) ja osavuosikatsaus ohjeita (19 kpl) eniten. Tilinpäätösohjeita (14 kpl), Palvelutuote - Patu ohjeita (9 kpl) ja kohdennettuja ohjeita (4 kpl) käytetään vähemmän tai vuosikalenteri riippuvaisesti. Vastaajista 13 ei osannut sanoa, mitä ohjeita on käyttänyt.

Taloussuunnittelun ohjeita käytetään tyypillisesti kuukausittain (26 kpl) tai harvemmin (23 kpl). Osa vastaajista ei käytä (7 kpl) ohjeita ollenkaan ja osalla vastaajista ohjeita käytetään viikoittain (6 kpl) tai jopa päivittäin (2 kpl). Ohjeiden väittämät esitettiin 1-5 valintana, jossa kolme edusti en osaa sanoa vaihtoehtoa. Keskiarvolla 3,33 vastaajien mukaan ohjeet ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. Vastaajat kokevat ohjeet tarpeellisena keskiarvolla 3,83. Ohjeiden löydettävyydessä on tulosten perusteella haasteita, sillä vastaajat löytävät ohjeet keskiarvolla 2,73. Vastaajista 23 koki ohjeet vaikeasti löydettäviksi ja 29 ei osannut sanoa löydettävyydestä.

Neljännän teeman viimeisessä kysymyksessä vastaajilta haluttiin kehittämisideoita ohjeisiin. Avoimet vastaukset tyypitettiin kuuteen kategoriaan vastauksen sisällön mukaan. 26 vastaajista ei antanut kehittämisideoita. Lopuista vastauksista ohjeiden yksinkertaistamiseen viittasi 15 vastaajaa ja ohjeiden löydettävyyteen 11 vastaajaa. Ohjeet kohderyhmittäin (5 kpl), Ohjeiden tarkastusta (4 kpl) ja video-ohjeita (3 kpl) ehdotettiin vastauksissa. Ohjeiden yksinkertaistaminen korostui erityisesti yli 10 vuotta työskennelleiden keskuudessa ja vastaavasti alle kaksi vuotta työskennelleiden keskuudessa ohjeiden löydettävyyttä.

Kyselyn viidennessä teemassa kysyttiin taloussuunnittelun tehtävien vuosikelloon liittyviä kysymyksiä. Osiossa oli jaoteltu vastuualueen kahden ison prosessin osalta kysymykset. Toinen näistä on talousarvion laadinta ja toinen taloussuunnittelun raportointi. Talousarvion laadinnan väittämät esitettiin 1-5 asteikolla kolmosen ollessa en osaa sanoa. Talousarvion laadinnan tehtävät olivat pääosin tuttuja (3,38 keskiarvo). Vuosikellon löydettävyydessä keskiarvollisesti 2,78 arvolla haasteita, joskin suurin osa vastaajista tietää vuosikelloin sijainnin (21 kpl). Vuosikellon tuki työtehtäville aiheutti en osaa sanoa valinnan kasvun 27 vastaajan toimesta (3,06 keskiarvo), kuten myös tehtävien selkeä aikataulutus 31 vastaajan toimesta (3,17 keskiarvo).

Väittämien lopuksi vastaajilta haluttiin avoimella kysymyksellä tietää väittämien valintojen perusteluita. Omien valintojensa perusteluita ei halunnut avata 29 vastaajista. 11 vastaajista ilmoitti, ettei talousarvion laadinta kuulu työtehtäviin. Vuosikellon löydettävyydestä kommentoi kymmenen vastaajista. Seitsemän vastaajista koki prosessin tutuksi. Vastaavasti neljä

vastaajista toivoi tehtävien parempaa aikataulutusta ja kolme vastaajista korosti kontrollereiden tuen tärkeyttä.

Taloussuunnittelun raportointiin liittyvät aikataulutuksen kysymykset noudattavat talousarvion laadinnan sisältöä. Vastaajilla oli mahdollisuus valita 1-5 asteikosta, jossa kolme vastasi en osaa sanoa vaihtoehtoa. Vastaajat kokivat pääosin tehtävien aikataulujen olevan tuttua (3,23 keskiarvo) ja vuosikellon löydettävyydessä olisi parannettavaa (2,61 keskiarvo). Vastaavasti en osaa sanoa määrät kasvoivat, kun kysyttiin, tukeeko vuosikello tehtävien teossa 29 vastaajaa (3,05 keskiarvo) ja onko tehtävät selkeästi aikataulutettu 35 vastaajaa (3,09 keskiarvo). Väittämien perusteluiden mukaan vastaajista 40 ei halunnut perustella vastaustaan. Vastaavasti 11 vastaajaa totesi prosessin olevan tuttua. Yhdeksän vastaajista koki vuosikellon löydettävyyden haastavana ja kaksi vastaajista koki aikataulutuksessa haasteita sekä kaksi vastaajista kokivat saavansa tukea kontrollereilta.

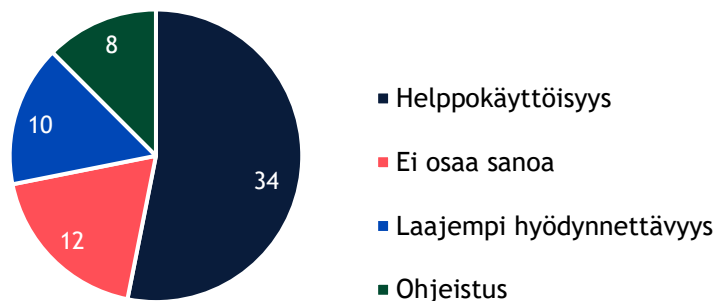
Kyselyn viidennen osuuden viimeisenä kysymyksenä vastaajilta tiedosteltiin kehittämisideoita raportointiaikataulutuksen vuosikelloon avoimella kysymyksellä. Vastaajien vastaukset tyypitettiin neljään kategoriaan vastausten perusteella. Vastaajista 41 ei omannut kehitysideoita. Aikataulutukseen (11 kpl) liittyvät kommentit viittasivat kuukausiraportoinnin aikataulun harventamiseen ja tiedon kasvattamiseen. Viestinnän kehittämisen (9 kpl) toimenpiteinä ehdotetaan viestinnän kasvattamista, koulutusta ja tukea tekemiseen. Ajantasaiseen tietoon järjestelmissä (3 kpl) kohdentaneet korostavat avoimissa vastauksissaan raporttien olevan ajantasaista ja mahdollisimman vähän työllistävää.

Kyselyn kuudennessa ja viimeisessä teemassa keskityttiin taloussuunnittelun järjestelmien käyttöön. Järjestelmät toimivat talousviestinnän välineenä osana viestintä kokonaisuutta. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka usein taloussuunnittelun järjestelmiä käytetään. Johdon työpöytä sisältää KPI mittareita ja raportteja. Vastausten perusteella järjestelmää käytetään kuukausittain (25 kpl) tai viikoittain (13 kpl). 19 vastaajista ei käytä ollenkaan ja seitsemän harvemmin. Joto EPM on taloussuunnittelun laaja työkalu, jota käyttävät talousasiantuntijat. Tämän vuoksi suurin osa ei ole käyttänyt järjestelmää ollenkaan (29 kpl). Kohderyhmään kuuluvat vastaajat käyttävät harvemmin (13 kpl), kuukausittain (9 kpl), viikoittain (9 kpl) tai päivittäin (4 kpl). Taloussuunnittelun raportointityökalua käyttävät kuukausittain (26 kpl) tai viikoittain (14 kpl). Ei koskaan vastasi 12, harvemmin 11 ja päivittäin yksi vastaajista. Microsoft Officen työkaluja käytetään päivittäin 26 vastaajista, viikoittain 17 vastaajista, kuukausittain 13 vastaajista, harvemmin seitsemän vastaajista ja ei koskaan yksi vastaaja.

Vastaajilta kysyttiin monivalintakysymyksenä vastaajille tärkeimpiä taloussuunnittelun työkaluja. Vastaajille annettiin valita muu, mikä vaihtoehto ja kirjoittaa tarkempi kuvaus. Avoimet vastaukset on tyypitetty ja kategorisoitu osaksi vastauksia. Tärkeimpinä taloussuunnittelun työkaluina vastaajat pitivät Exceliä (45 kpl), Joton raportointia (41 kpl) ja johdon työpöytä (28 kpl). Jonkin verran tärkeinä työkaluina pidettiin Joton EPM, PowerPointia ja Wordia kunkin vaihtoehdon saadessa 15 valintaa. Muu mikä vaihtoehdon sisältä kategorisoitiin neljä työkalua: BI työkalut (3 kpl), taloushallinnon järjestelmät (2 kpl), muut järjestelmät (2 kpl) ja ei osattu sanoa (5 kpl).

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä kolmesta taloussuunnittelun työkalusta: Johdon työpöydästä, Joton raportoinnista ja Joton EPM:stä. Vastaukset tyypitettiin kunkin järjestelmän ja vastausten sisällön mukaisesti kategorioihin. Johdon työpöydän osalta kommentteja antaneet vastaajat toivovat järjestelmän helppokäyttöisyyttä (14 kpl), hyödynnettävyyttä (8 kpl), toimintavarmuutta (5 kpl) ja ohjeistusta (2 kpl). Loput 36 vastaajaa ei osannut kommentoida tai ei toivonut muutosta. Joton raportoinnin osalta toivotaan helppokäyttöisyyttä (14 kpl), toimintavarmuutta (7 kpl), ohjeita (5 kpl) ja laajempaa hyödynnettävyyttä (4 kpl). Loput 34 vastaajaa ei osannut kommentoida tai ei toivonut muutosta. Joto EPM:n osalta vastaukset viittasivat laajempaa hyödynnettävyyttä (5 kpl), helppokäyttöisyyden parantamiseen (4 kpl), toimintavarmuuteen (3 kpl) ja ohjeiden laatuun (2 kpl). Lopuilta 50 vastaajalta ei kehitysideoita tullut.

Mihin suuntaan taloussuunnittelun järjestelmiä tulisi kehittää?



Kuvio 15: Mihin suuntaan taloussuunnittelun järjestelmiä tulisi kehittää?

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajilta haluttiin kehittämissideoita avoimella kysymyksellä. Avoimen kysymyksen sisältö tyypitettiin neljään kategoriaan vastausten sisällön

mukaan. Kuvion 15 mukaisesti vastaajat toivovat helpompikäyttöistä järjestelmää. Vastaajista kymmenen toivoo järjestelmien entistä laajempaa hyödynnettävyyttä ja kahdeksan toivoo parempia ohjeistuksia. Loput 12 vastaajaa eivät halunneet antaa kommenttia.

5.2 Haastattelu

Haastattelu hyödynsi kyselyn kaltaisesta kuutta teemaa, jotka olivat kyselyn kokemukset, perustehtävien tuntemus, viestintä, ohjeet, vuosikello ja taloussuunnittelun työkalut. Haastatteluiden tulokset on teemoitettu edellä kuvattujen teemojen alle ja yhdistetty tyypittämällä haastateltavien kommentit haastattelutilanteista. Haastatteluja pidettiin 11 henkilön kanssa, jotka edustivat Kasvun ja oppimisen toimialaa (4 henkilö), Kaupunkiympäristön toimialaa (4 henkilöä), Konsernihallintoa (1 henkilö) ja Elinvoima tulosaluetta (1 henkilö). Haastateltavana oli toimialan ja tulosyksikön edustajia talousyksiköistä sekä tulosyksiköiden johtajia. Haastattelun ensimmäisenä kysymyksenä selvitettiin haastateltavilta kyselyyn liittyviä tuntemuksia. Samassa yhteydessä paljastui, että viisi haastateltavaa oli vastannut kyselyyn ja vastanneiden muistikuvat kyselyn sisällöstä alkoivat olla hataria haastatteluhetkellä. Näin ollen ensimmäisen teeman vastaukset on huomioitu viiden teeman kohdalla.

Taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtävien osalta haastateltavien vastauksissa oli samankaltaisuutta. Haastateltavat ottivat kantaa, ettei toimialoilla tunnisteta Konsernihallinnon sisäistä yhteistyötä. Taloussuunnittelut-vastuualue kuuluu osana Konsernihallintoon osana kaupungin muita tukitoimintoja, kuten esimerkiksi HR. Haastateltavien silmissä Konsernihallinnon yksiköiden keskinäistä yhteistyötä ei heille näy ja toiminto vaikuttaa siilomaiselta.

Osa haastateltavista nosti kritiikkinä vastuualueen kanssa tehtyä yhteistyötä, joka koetaan käskyttämiseksi ja tehtävien valvojaksi. Tällöin haastateltavista tuntuu, ettei todellista vuorovaikutusta keskusteluissa ole ja heidän mielipiteensä jäävät kuulematta tai kuuntelematta. Toisaalta osa haastateltavista nostivat olemassa olevat keskustelufoorumit hyviksi paikoiksi kertoa oman toimialan nostoista. Joskin yhtenäinen näkemys oli, että tiiviimpää keskusteluyhteyttä kaivataan.

Yhteistyön osalta osa haastateltavista koki yleisen toiminnan ohjauksen olevan liian talouspainoinen, jolla haastateltavat tarkoittivat, että toimintaa johdetaan liikaa talouden lukujen kautta. Tällöin unohtuu HR vaikutus sekä erityisesti tulosyksiköiden varsinainen toiminnan tukeminen. Vastauksissa korostettiin tulosyksiköiden johtamisen sisältävän talouden lisäksi henkilöstöresurssien ja varsinaisen toiminnan tuottamisen, jonka pitäisi olla yksiköiden keskeisintä tekemistä.

Haastateltavat antoivat kommentteja Taloussuunnittelu-vastualueen tekemistä uudistuksista. Kommenteissa nostettiin toiveita, jossa toivotaan jokaisen uudistuksen vähentävän olemassa olevaa työtä. Lähtökohtana olisi, että tarpeetonta työtä pitäisi pystyä vähentämään. Osa haastateltavista ehdotti uudistusten testaamista pienellä joukolla ennen kuin uudistuksia lähdetään ajamaan laajemmalle ryhmälle. Näin tunne kuuntelemisesta ja vuorovaikutteisuudesta tulisi paremmin kohdatuksi.

Kokonaiskuvassa osa haastateltavista koki yhteistyön parantuneen aiemmasta, mutta kokivat tehtävien roolituksen olevan heille epäselvää. Lisäksi taloussuunnittelu-vastualueen sisäisen vastuujakojen johdosta toimialojen vastuusuunnittelijat/kontrollerit olivat vielä osalle epäselviä. Roolituksen selkeyttämisen osalta toivottiin parempaa ymmärrystä prosessimielessä, jossa selostettaisiin, mikä on kenenkin tehtävä eri prosessin vaiheessa.

Osana perustehtävien ja vastualueen tunnettavuuden kasvattamista, haastateltavat ehdottivat tehtäväksi PowerPoint diasetin, jossa esiteltäisiin tulosyksikön yleisiä tehtäviä ja joita voisi toimialoilla hyödyntää esimerkiksi perehdytystilanteissa. Lisäksi taloussuunnittelu-vastualueen Essi sivuilla olisi henkilöiden tehtävävastuut kuvattu auki. Taloussuunnittelu-vastualueen tekemisiin uutiskirjeisiin ehdotettiin tehtäväksi pieniä osuuksia, joissa tekijät kertoisivat omista toimistaan. Näin henkilöt tulisivat paremmin tunnetuiksi.

Haastattelun toinen teema keskittyi viestinnän ympärille. Haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä viestinnän kehittämiseen. Useampi haastattelija nosti esille, että tällä haastattelu hetkellä vastualueen viestit tulevat sähköpostiin useamman henkilön toimesta. Tähän toivottiin muutosta, jossa viestit lähetettäisiin keskitetysti yhdeltä henkilöltä tai osoitteesta. Haastateltavat esittävät ajatuksia, että Essin uutiskirjeen lisäksi lähetetään erillinen sähköpostierä tärkeimmille kohderyhmille. Lisäksi haastateltavat muistuttivat, että sähköpostiviestien yhteydessä lähetyksen jakelulistat tulisi olla tilanteen mukaisesti mahdollisimman laajat, mutta muistettava ottaa kohderyhmät viestinnässä huomioon. Essin osalta nostettiin huomiona, että tietojen löytämistä Essistä olisi parannettava.

Viestinnän sisällöstä esitettiin huomiona, että sisällön on oltava selkeää. Eräs haastattelija nosti esimerkkinä tilanteen, jossa eräässä ohjeessa oli ollut kohta, jossa todettiin lukujen olevan käytössä. Kuitenkin lukuja pystyttiin vielä päivittämään, jolloin haastateltavalle jäi epäselväksi, että kenelle luvut todellisuudessa olivat valmiita. Näin ollen ristiriitainen viestintä saattaa tietyissä tilanteissa turhauttaa vastaanottajaa. Viestinnän sisältöön liittyen osa haastateltavista korosti viestinnän kielen, joka tässä yhteydessä tarkoittaa, että viestinnässä pitäisi välttää tarpeetonta ammattislangin käyttöä ja pyrkiä samalla huomioimaan erilaisten

kohderyhmien kyky vastaanottaa esitettyä kieltä. Esimerkkinä tästä olisi, että talouden lukuja pitäisi pystyä ymmärtämään niin yksikön johtaja kuin johtajan alaisuudessa oleva työntekijä, jolla ei ole talouden ammattitaustaa.

Osa haastateltavista toivoi olemassa olevan niin sanottua kuumaa linjaa, jonka kautta voisi hoitaa kiireellisiä viestintätilanteita esimerkiksi silloin kun aikataulu on kireä ja akuuttiin asiaan tarvittaisiin apua. Tällöin viestintäkanavana toimii Teamsin keskusteluominaisuus. Viestintäkanavien osalta haastateltavat nostivat sähköpostin olevan paras kanava, jonka kautta erilaiset herätteet tekemiselle tulevat. Haastateltavat kehuivat vastualueen uutta uutiskirjettä Essissä, mutta muistuttivat sähköpostierätteiden tärkeydestä.

Viestinnän sisällön osalta osa haastateltavista totesivat, että toimivat työssään tiedon välittäjänä ja välillä yksinkertaistajana. Haastateltavat kokoavat taloussuunnittelu-vastualueen viesteistä asioita ja aikatauluja. Näiden pohjalta haastateltavat tekevät tarkempia ohjeita toimialansa työntekijöille. Osa näistä ohjeiden saajista ovat saaneet vastualueen viestin, mutta osa ei ole saanut. Osa haastateltavista kokevat, ettei nykyisillä sähköpostien lähetyksillä tavoiteta kaikki kohderyhmien edustajia ja lähetyksien ylläpitoa pidetään haasteellisenä.

Haastattelun kolmannessa teemassa keskityttiin selvittämään haastateltavien ajatuksia ja kehitysideoita vastualueen tekemistä ohjeista ja ohjeistuksista. Osa ohjeista saapuu sähköpostiviestien osana, mutta suurin osa ohjeista löytyvät Essin kautta. Näin ollen haastateltavat nostivat toiveita Essin osuuteen. Esimerkiksi taloussuunnittelun ohjeet pitäisi pystyä nykyistä paremmin löytämään käyttämällä hakusanoja. Osa haastateltavista toivovat Essissä yhtä paikkaa, jossa ohjeet ovat. Nykyisin ohjeet on tallennettu Teams:in pohjalla olevaan Sharepoint rakenteeseen, jonne vain osalla kaupungin työntekijöistä on pääsyoikeus. Osa tosin piti nykyistä rakennetta hyvänä, koska vanhoja aikatauluja etc. voidaan työtilasta nähdä.

Ohjeiden sisällöstä haastateltavat nostivat muutamia yhtenäisiä nostoja. Yksi nostoista liittyi ohjeiden ristiriitaisuuteen. Osassa ohjeita on havaittu toisiin ohjeisiin liittyviä riippuvuuksia, mutta ohjeiden julkaisun yhteydessä näitä riippuvuuksia ei ole haastateltavien mielestä käyty tarkistamassa riittävällä tasolla. Tämän takia haastateltavat joutuvat miettimään, mikä osio ohjeen toimenpiteestä on tehtävä ensin. Haastateltavat olettivat, että osa ohjeiden ristiriitaisuudesta voisi johtua vanhojen pohjien käyttämisestä. Itse vanhojen pohjien hyödyntämistä ei haastateltavat kritisoineet, mutta korostettiin erityisesti ohjeissa olevien aikataulutusten tarkistamista ennen ohjeiden julkaisua.

Toinen nosto ohjeiden sisällöstä liittyi yleisesti olemassa olevien ohjeiden tarkistamiseen. Osa ohjeista on vanhettuneita tai esimerkiksi järjestelmän kehittymisen myötä osa ohjeistetuista osioista ei ole enää olemassa. Eräs haastattelija kertoi huomanneensa järjestelmäohjeissa osion muuttuneen ja joutuneensa kyselemään työkavereiltaan, miten kyseinen kohta tehdään, joka johtui vanhettuneista ohjeista.

Kolmas nosto ohjeiden sisällöstä liittyi ohjeiden kielelliseen sisältöön. Haastateltavat toivoivat tekstin olevan mahdollisimman yksinkertaista ja siten selkeää. Eräs haastateltava nosti pohdittavaksi, että jos ohjeistuksen pituus muodostuu kohtuuttoman pitkäksi, olisi ohjeistetun toimenpiteen tekeminen järkevämpää keskittää vastualueen tekemiseksi kuin asettaa siitä vastuu toimialoille. Teksti muotoisten ohjeiden lisäksi ohjeisiin toivottiin lisää visuaalisointeja, jotka haastateltavien mukaan mahdollistaisivat toisen tavan oppia ja ymmärtää ohjeita. Kehittämisideoiden ohella haastateltavat kehuivat yleisellä tasolla vastualueen tekemiä järjestelmäohjeita ja sähköpostiin toimitettuja ohjeita.

Neljäs teema käsitteli vuosikelloa ja tehtävien aikataulutusta. Haastateltavat nostivat esille, että taloussuunnittelun aikataulujen lisäksi pitäisi huomioida muut rinnakkaiset aikataulut. Muun muassa osavuosikatsausten yhteydessä kerätään talouslukujen lisäksi strategisten tavoitteiden seuranta, jolloin kokonaisuikatauluissa on otettava huomioon muut raportoitavat tekemiset. Haastattelun ajankohdan vuoksi muutama haastateltava nosti osin päällekkäisten aikataulujen rytmityksen. Esimerkkinä toukokuu, jolloin talousasiantuntijat valmistelivat samaan aikaan ensimmäistä versiota talousarviosta ja tuottivat osavuosikatsauksen raportointivaatimuksia. Osavuosikatsaukset ovat kuukausiraportointeja laajempi katsaus talouteen ja toimintaan.

Osa haastateltavista nosti kehittämisajatuksiksi vuosikellon jakamista ulkoiseen ja sisäiseen vuosikelloon. Sisäinen vuosikello tarkoittaa tässä yhteydessä taloussuunnittelu-vastualueen tehtäviin tarkentuvaa vuosikelloa ja ulkoinen vuosikello vastualueen ulkopuolista aikataulutusta. Haastateltavat nostivat esille, että kohderyhmäkohtaiset tehtävät tulisi näkyä vuosikellossa sekä kunkin tehtävän deadline.

Tärkeiden aikataulujen tullessa kohdalle, haastateltavat toivovat jatkettavan sähköpostitse tehtävää aikataulumuistuttamista. Muistutuksen osalta korostettiin viestin oikea-aikaista lähettämistä. Muistutuksen oikea-aikaisuudesta todettiin, että liian aikaisin lähetetty aikataulutuksesta kertova viestin sisältö unohtuu ennen kuin tehtävä pitää tehdä ja ymmärrettävästä syystä liian myöhään lähetetty muistutus nostattaa tunteita pintaa ja aiheuttaa kiireen

tuntua. Haastateltavat nostivat, että erityisesti tehdyistä aikataulumuutoksista pitää viestiä tehokkaasti, jotta tieto muutoksesta saavuttaisi kaikki asianmukaiset henkilöt.

Haastateltavilta kysyttiin löytävätkö he taloussuunnittelun vuosikellon. Vastaukset hajaantuivat. Osa haastateltavista tietää missä vuosikello löytyy, mutta osalle vuosikellon hakeminen tuottaa haasteita. Eräällä haastateltavalla taloussuunnittelun vuosikellon tehtävät on viety kalentereihin muistutuksena eri tehtävien tekemisestä, jolloin varsinaisen vuosikellon sijaintia ei varsinaisesti tarvitse välittää.

Viidennessä teemassa käsiteltiin taloussuunnittelun työkaluja ja haastattelussa keskityttiin Joto järjestelmän taloussuunnittelun järjestelmäkokonaisuuteen. Kyselyn tapaan keskusteluissa käytiin enemmän tai vähemmän läpi Johdon työpöytä, raportointi (tietovarasto) ja Joto EPM järjestelmiä. Joto EPM sai haastateltavilta vaihtelevaa mielipidettä. Osa haastateltavista piti järjestelmää tarpeettoman monimutkaisena ja osa piti järjestelmää järjestelmäkilpailijoiden veroisena kokonaisuutena. Negatiivisina kommentteina järjestelmälle annettiin raporttien yksioikoisuudesta ilman porautumismahdollisuuksia ja erilaisten valikkojen virhepainalluksesta vaativia uudelleen syöttämistä tai korjaamista. Haastateltavat mainitsivat, että Joto EPM järjestelmän tietojen ajantasaisuus vaatii tiedon syöttäjän roolia, jota osa talouden asiantuntijoista tekevät erilaisten tehtävien osalta.

Eniten keskustelua haastatteluista syntyi tietovarasto raportoinnin ympärille. Haastateltavat pitivät hyvänä kehityssuuntaa, jossa erityisesti johdolle raportoitavat raporttikokonaisuudet olisivat standardoitu kaikille samalla tasolla. Näin talouden tarkastelu on samanlaista kaikissa tulosyksiköissä. Osa koki nykyisen ohjelman olevan jäljessä vanhaan järjestelmään nähden, erityisesti porautumismahdollisuuksien puuttumisen osalta. Moni haastateltavista nostivat ohjelman toimivuuden ja datan luotettavuuden huolenaiheeksi. Haastattelua edeltävänä kuu-kautena järjestelmä oli ollut osin epäkunnossa kaksi viikkoa. Datan luotettavuutta korostettiin monestakin lähtökohdasta. Osa haastateltavista piti raporttien omatoimista tekemistä haastavana ja teknisenä, johon toivottiin parempia ohjeita ja koulutusta. Samalla talouden data- ja analytiikka tiimin olemassaoloa kehuttiin ja tiimiin toivottiin toimialojen edustusta.

Johdon työpöydän osalta moni haastateltavista tunnistaa ohjelman laajan potentiaalin, mutta käyttöönoton aikana ohjelman ollessa vielä keskeneräinen, on ohjelman aktiivinen käyttö jäänyt vähemmälle. Haastateltavat toivovat, että Johdon työpöydän kautta pystytään esittämään paremmin talous- sekä muita lukuja johdolle ja erityisesti talouden seuranta paranisi. Haastateltavat kokivat, että ohjelma vaatisi uudelleen lanseerausta, markkinointia ja oikean laista jalkauttamista, jossa tukea annettaisiin loppukäyttäjille nykyistä enemmän.

Useampi haastattelija nosti esille, että järjestelmiä pitäisi pystyä käyttämään tehokkaammin hyödyksi erilaisissa tilanteissa. Nostettiin esimerkkinä esille erilaiset palaverit, joissa järjestelmän kautta voisi suoraan näyttää tarvittavia talouden lukuja sen sijaan, että sama tieto vietäisiin kuvakaappauksina PowerPointiin. Nähtiin, että järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen vähentäisi tarpeettomien töiden tekemistä. Esimerkiksi edellä mainittua saman tiedon viemistä useampaan paikkaan.

5.3 Työpaja

Taloussuunnittelu-vastuualueelle järjestetyssä työpajassa yhteiskehitettiin kuudessa pisteessä. Pisteillä käsiteltiin viestinnän tavoitteet, mittarit ja mission luontia, brändäys/tunnettavuutta, viestinnän kehittämistä, ohjeiden kehittämistä, vuosikellon kehittämistä ja talousjärjestelmien kehittämistä. Taustana kehittämistyölle oli henkilöstölle toimitettu alustava analyysi kyselyn ja haastatteluiden tuloksista, jonka pohjalta työpajaa edistettiin. Työpajassa pisteillä vastuussa olevien henkilöiden lähestymistavan mukaan työpajan tulokset ovat kirjattu henkilöiden tekemällä tavalla.

Viestinnän tavoitteet, mittarit ja mission (liite 10) luonnissa käsiteltiin enemmän kolmen ideointivaiheen tuotosta, jossa tulokset jakaantuvat kolmeen osaan: tavoitteisiin, mittareihin ja missioon. Tavoitteiden osalta nousi viisi erillistä tulosta. Ensimmäisen tavoitteen määrittelyssä henkilöstö piti viestinnän oikea-aikaisuutta, selkeyttä ja yhtenäisyyttä tärkeänä asiana. Osana tavoitetta nostettiin alitavoitteeksi, että viestinnän roolitukset ovat kaikille selkeitä ja kaikki tietävät, millä tarkkuudella viestintää harjoitetaan. Toinen tavoite olisi vaikuttava, yhdenmukainen ja kohderyhmäkohtainen viestintä, jonka alitavoitteena olisi vuosikellon mukainen viestintä ja muutosviestintä, kohderyhmäkohtainen viestintä ja viestintä vastaisi toiveita.

Kolmantena tavoitteena on tunnistaa oikeat kohderyhmät, jonka alitavoitteina on kasvattaa viestinnän positiivisuutta ja asennetta sekä saada luotua vastavuoroisuutta viestin vastaanottajan kanssa. Neljänneksi tavoitteeksi muodostui viestinnän löydettävyyttä ja selkeys, jonka alitavoitteena nostettiin uuden viestin ja erilaisten muutosten korostaminen viestinnässä. Viidestavoite koskettaa viestinnän ajantasaisuutta, jossa alitavoitteena on hallinnoida julkaistujen ilmoitusten ajantasaisuutta ja hallinnoida kaupunkitasoisia aikatauluja.

Työpajan ryhmät ideoivat osin tavoitteiden pohjalta mittareita, jotka enemmän ja vähemmän mittaavat ehdotettuja tavoitteita. Ehdotettuja mittareita muodostui kymmenen erillistä mittaria. Mittareissa ei oteta kantaa, miten mittaus tarkemmalla tasolla järjestettäisiin. Kymmenen mittaria ovat seuraavat: sovitussa aikataulussa pysyminen, asiakastytyväisyys,

lähetettyjen viestien lukumäärä, lähetettyjen muistutusviestien lukumäärä, tarkastuspisteet pitkien prosessien sisälle, Essi uutisten lukumäärä, sähköpostikuittaus, ohjeiden arkistointi oikea-aikaisesti, ohjeisiin liittyvien yksityisviestien lukumäärä, palvelutikettien läpimenoaika. Esitetyt mittarit mittaavat viestien tavoitettavuutta, asiakastyytyväisyyttä, prosessiseuraa ja asiakaspalveluiden käytettävyyttä.

Pisteen kolmantena osuutena oli miettiä ydinviestejä eli viestinnän missioita kohderyhmille. Pisteellä nousi ideoiksi seuraavat missiot: kaikille yhteinen tieto oikea-aikaisesti, yhteistyö = kustannustehokkuus, oikeille kohderyhmille tieto oikea-aikaisesti yleiskielellä, ohjata kaupunkitasoista taloussuunnittelua yhdessä sovituin periaattein, sujuvat ja tehokkaat prosessit, ”kerralla kuntoon”. Ydinviestit korostavat talouden, ohjaamisen ja viestinnän tehtäviä.

Työpajan toisen pisteen tehtävänä oli keskittyä keinoihin, joilla vastuualuetta brändätään ja tunnettavuutta kasvatettaisiin (liite 11). Pisteellä oli tarkoitus kehittää ideoita, joilla vastualueen tekeminen tulisi paremmin tunnetuksi kaupungilla ja millä keinoilla voisimme nostaa profiilia ja tunnettavuutta. Kysymysten pohjalta syntyi ja jalostui ideoita, jotka viimeistelyvaiheessa muodostuivat kahdeksi kokonaisuudeksi. Toisena tuloksena oli vastualueen panostus viestintäkoordinaattoriin /viestintätiimiin ja toisena on muodostaa Essin Taloussuunnittelu-vastualueen sivusta kattavampi esittely, sisältäen henkilöt, työtehtävät ja muut sivustolle kuuluvat olennaiset asiat.

Viestintäkoordinaattorin/viestintätiimin tekemiseksi työpajassa tunnistettiin muutama tehtävä. Ensimmäisessä tehtäväkokonaisuudessa viestintäkoordinaattori/viestintätiimi vastaa uutiskirjeiden valmistelupalavereiden pitämisestä, julkaisusta ja päivittämisestä. Toisena tehtäväkokonaisuutena viestintäkoordinaattori/viestintätiimi vastaa ulkoisen ja sisäisen materiaalin valmistelusta ja vastaa muista viestintään liittyvistä tehtävistä. Kolmantena tehtäväkokonaisuutena viestintäkoordinaattori/viestintätiimi vastaa aikatauluista sisältäen viestien ennakoitavuuden, kalenterivarausten tekemiset ja muistutusten lähettämistä oikeille kohderyhmille.

Taloussuunnittelu-vastualueen Essi sivun parantamiseksi ehdotettiin vastualueella työskentelevien henkilöiden kasvokuvien lisäämistä, jonka avulla olisi tarkoitus luoda viestinnästä henkilökohtaisempaa. Kasvokuvien lisäksi henkilöstön työtehtävät olisivat avoimesti kirjoitettuna esillä. Lisäksi esillä olisi yhteistiedot, yleiset yhteydenotto-ohjeet ja yleinen palveluaika.

Kolmas piste käsitteli viestinnän kehittämistä (liite 12) ja ideoinnin tukena oli neljä kysymystä, joiden ympärille ryhmät tuottivat ideoita. Ryhmiä pyydettiin miettimään vastualueen

kohderyhmiä, kuinka viestinnän toimia yhtenäistetään, miten viestinnästä huolehditaan ja mitä viestintäkanavia käytetään eri viestintätilanteissa. Kohderyhmiksi ryhmät tunnistavat kaupunginjohtajan, luottamushenkilöt, talousvalmistelijat, tulosyksikön johtajat ja kuntalaiset. Kohderyhmien osalta nostettiin, että viestinnän sisältö omalta osin määrittää kohderyhmät.

Viestinnän yhtenäistämisen toimenpiteiksi ehdotettiin, että kaikelle viestinnälle olisi yksi vastualueella tunnistettu paikka, jossa on jaoteltuna ulkoinen ja sisäinen materiaali. Ulkoinen materiaali olisi jaettavana kaikille kohderyhmille ja sisäinen toimisi yksikön omana viestintämateriaalin arkistointipaikkana. Osana viestinnän yhtenäistämistä ehdotettiin verkostokokousten järjestämistä aihepiireittäin oikeille kohderyhmille taloussuunnittelun prosessien mukaisesti.

Viestinnän laadusta ryhmien tuloksissa todetaan viestinnän laatu, selkeys ja oikea-aikaisuus olevan yksi keskeinen tekijä. Tämä edellyttää laajaa yhteistyötä eri yhteistyökumppaneiden kanssa, kuten esimerkiksi HR:n, talouspalveluiden ja kirjaamon kanssa. Pääsääntöisinä viestintäkanavina käytetään Essiä ja sähköpostia. Essin kautta toimisi yleinen tiedottaminen ja sähköpostin kautta tarkentavat herätteet ja muut viestit. Näiden lisäksi yleisen Teams kanavan ilmoitustaulua voitaisiin hyödyntää erilaisten tiedotettavien asioiden viestipalveluna. Lähtökohtaisesti viestintä tilanne osin määrittää viestintäkanavat.

Neljännessä pisteessä käsiteltiin ohjeiden kehittämistä (liite 13). Ohjeiden kehittämisen tukena oli neljä apukysymystä, kuten mitä ohjeita on olemassa, kuinka olemassa olevia ohjeita voisi parantaa, miten ohjeiden löydettävyyttä voisi parantaa ja kuinka ohjeet pidetään ajan tasalla. Ryhmät nostivat vastualueen tärkeimmiksi ohjekokonaisuuksiksi taloussuunnittelun prosessin ohjeet, järjestelmien ohjeet sekä raportointi ja talouden seurantaan liittyvät ohjeet. Samassa kohtaan ryhmät nostivat puuttuvien ohjeiden tunnistamisen tärkeyden ja sisäisten ohjeiden paikkaansa pitävyyden.

Olemassa olevien ohjeiden osalta pyritään nostamaan ajankohtaiset ja uudet asiat paremmin. Samassa yhteydessä pohdittiin, pitäisikö prosessikuvaukset säilyttää vai siirtää keskitettyyn paikkaan. Lisäksi joko ohjeisiin tai Essi sivustolle perustettavan usein kysytyt kysymykset, joiden avulla käyttäjälle annettaisiin nopea mahdollisuus nähdä vastauksia. Ohjeiden löydettävyyttä pyritään parantamaan avainsanojen lisäämisellä. Näin Essin hakutoiminto ottaisi paremmin kiinni ohjeisiin ja löydettävyyden paranisi. Lisäksi pyritään viemään tietyt ohjeet koko kaupungin henkilökunnan nähtävälle, jolloin suljetun Teamsin sijasta kaikki halukkaat pääsisivät ohjeisiin kiinni, kuitenkin huolehtien niin, että tarvittavat linkit löytyisivät Essistä.

Ohjeiden ajantasaisuuden parantamiseksi, jokaisesta ohjeesta vastaisi yksi tai useampi vastuhenkilö per prosessi. Näin sisällytettäisiin ohjeiden ajan tasalla pitäminen osana normaa-leja työtehtäviä. Lisäksi tehdyt muutokset tehdään näkyviksi ohjeisiin. Mikäli ohjeisiin tehty muutos on iso, tulisi tämä viestiä käyttäjille uutiskirjeen avulla. Vastaavasti pienemmät muutokset korostetaan ohjeiden versionhallinnan avulla.

Viides piste käsitteli vuosikellon kehittämis ehdotuksia (liite 14). Vaiheen avittavia kysymyksiä oli, minne vuosikello tallennetaan, mistä prosesseista vuosikello tehdään ja millainen ulkoinen ja sisäinen vuosikello olisi. Vuosikellon sijainti olisi Espoon kaupungin henkilöstön sisäisessä käytössä Essi sivustolla, jonka lisäksi vuosikellon tehtäviä pyrittäisiin nostamaan uutiskirjeissä ja lisäksi olisi visuaalinen versio. Visuaalinen yleiskatsaus olisi Essin lisäksi espoo.fi sivulla, jolloin myös kuntalaiset voivat löytää taloussuunnittelun tärkeimpien prosessien vuosikellot. Visuaalisoitu vuosikello olisi ympyrän muotoinen ja jossa olisi eritasoiset linjat, jotka osoittavat, mitkä prosessit ovat ajallisesti päällekkäin. Sisäisen vuosikellon tukena olisi, joko Excelissä tai Power BI:ssä tehty toteutus, jonka avulla voidaan muokata ja seurata sisäisten työtehtävien aikataulusta.

Kuudennessa ja viimeisessä pisteessä aiheena oli taloussuunnittelun vastuulla olevien talousjärjestelmien kehittäminen (liite 15). Tukikysymyksinä vaiheelle oli, miten huomioimme toimialan palautteen ja mitä toimenpiteitä teemme Johdon työpöydän, tietovarasto raportoinnin ja Joto EPM:n osalta. Näiden pohjalta ryhmät muodostivat kolme teema kokonaisuutta. Ensimmäisessä nostettiin viestinnän tarpeiden kartoittamisen tärkeyden ja palautteen kautta tehtävät järjestelmämuutokset. Lisäksi kohdeyleisön tutkimisen avulla määritellään tarvittavat tarkkuustasot.

Toisessa teemassa ryhmät muodostivat raportoinnin ympärille tuloksensa. Raporttien kehittämisessä pyritään huomioimaan paremmin kohderyhmien tarpeet hyödyntäen Joto järjestelmien potentiaalia. Ulkoisten raporttien lisäksi pitäisi pystyä huomioimaan vastualueen omat tarpeet ja raportit. Raporttien avulla pitäisi pystyä minimoimaan erillisten Exceleiden ja PowerPointien tekemiset. Joto EPM:ssä pyritään hyödyntämään ja rakentamaan valmiiksi määritellyitä ”kirjoja” toistuviin tarpeisiin. Lisäksi automatiikan hyödyntämistä raportoinnin osalta pyritään tavoittelemaan.

Kolmas teema keskittyi Joton sovellusten ja Johdon työpöydän ympärille. Joton sovelluksien osalta pyritään miettimään, mitä, missä ja milloin raportoidaan varmistaen tiedon ajantasaisuuden. Pyritään kasvattamaan järjestelmien avulla viestimistä. Parantamaan käytettävyyttä kohderyhmille ja parantamaan löydettävyyttä kohderyhmittäin. Johdon työpöydän osalta

esitettiin ajatuksena, että miten ohjelman avaamisen saisi pakotettua tietyille kohderyhmille. Johdon työpöydästä nostettiin uudelleen lanseerauksen suunnittelu ja perehdytysmateriaalin päivitys. Lisäksi hyvien käyttökokemusten ja esimerkkien hyödyntäminen markkinoinnissa ja ketterän käytön laajentaminen.

5.4 Yhteenveto

Edellisissä kappaleissa ovat purettuna kyselyn, haastattelun ja työpajan tulokset. Aineistojen tulokset yhdistettynä sisältävät kuusi teemaa, joista viisi teema kulkee läpi jokaisen aineistovaiheen. Nämä kuusi teemaa ovat: viestinnän tavoitteet, mittarit ja missio, vastualueen perustehtävien tunnettavuus, viestintä, ohjeet, vuosikello ja taloussuunnittelun järjestelmät. Kysely ja haastattelun tulokset toimivat pohjana työpajan sisältöön, jonka ansiosta vastuualueella oli tarvittavia avaimia alkaa suunnitella viestinnän tavoitteita.

Viestinnän tavoitteet, mittarit ja mission luonnin keskeisimmät tuloksissa tavoitteiden muodostaminen jäi yleiselle tasolle, josta puuttuu konkreettinen taso. Sisällöltään tavoitteissa korostettiin viestinnän yhtenäistä, selkeää ja oikea-aikaista viestintää. Mittareiden mietinnässä korostui erilaisten viestien lähetysmäärien seuranta sekä asiakastyytyvyisyys. Ydinviestien luonnissa kohderyhmäkohtainen mietintä ei vielä kohdannut, mutta yleispäteväksi ydinviestiksi voisi todeta, että kaikille yhteinen tieto oikea-aikaisesti ja ohjata kaupunkitasoista taloussuunnittelua yhdessä sovituin periaattein ovat viestintää ohjaavia lauseita.

Vastualueen perustehtävien tuntemisessa kyselyn ja haastatteluiden tuloksissa ilmeni, että perustehtävien tuntemuksessa on kehittämisen varaa ja kolmannes vastaajista ei tunne vastualueen tehtäviä. Yhteistyö koetaan vastavuoroisuuden näkökulmasta puutteelliseksi ja toivotaan enemmän vuorovaikutteisuutta. Lisäksi roolien selkeyttämistä prosesseissa ja tukipalvelutasoista yhteistyötä. Työpajassa vastauksena haasteisiin nostettiin viestintäkoordinaattorin/viestintätiimin panostamista sekä Essi sivun kehittämistä perustehtävien tunnettavuuden kasvattamiseksi.

Viestinnässä yleisesti halutut viestintäkanavat ovat sähköposti ja Essi, joiden kautta tulisi tulla ajankohtaisviestintää ja ohjeita. Lisäksi sähköpostiviestit tulisi tulla yhdestä osoitteesta. Etä- ja läsnäolokokouksissa asiat kohdistuvat yhteisten asioiden läpikäyntiin. Työpajassa tunnistettiin viisi kohderyhmää. Viestintämateriaaleille tarvitaan yhtenäinen paikka, jossa ulkoinen ja sisäinen materiaali erotellaan. Ohjeiden osalta tärkeimmät ohjeet olivat talousarvio ja kuukausiraportointi. Ohjeet ovat ymmärrettäviä, mutta ohjeiden toivotaan olevan monipuolisia ja yksinkertaisia. Ohjeet ovat osin vaikeasti löydettävissä ja sisältävät vanhoja tietoja.

Haasteiden taklaamiseksi ohjeisiin luodaan hakusanoja, siirretään yhteen paikkaan ja luodaan ylläpidolle prosessi.

Vuosikellon löydettävyydessä ilmeni haasteita ja aikatauluissa on eri prosessien osalta päällekkäisyyttä. Myös aikataulumuutoksista toivottiin parempaa viestintää. Näiden pohjalta vuosikellosta tehdään visuaalinen yleiskatsaus, jota linkitetään erilaisissa yhteyksissä. Lisäksi sisäiseen ja ulkoiseen tarpeeseen kohdentuvat vuosikellot erotellaan tarkkuustason osalta. Järjestelmien osalta tietovarasto raportteja käytetään Joton työkaluista eniten. Järjestelmiltä odotetaan helppokäyttöisyyttä ja parempaa hyödynnettävyyttä. Standardoituja raportteja ja datan luotettavuuden parantamista toivottiin. Järjestelmäkehitystä edistetään ja rinnakkaisien tekemisiä pyritään tunnistamaan. Johdon työpöydän uudelleen lanseeraaminen koettiin tärkeäksi.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdinnassa käsitellään johtopäätökset, opinnäytetyön tuloksia, opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyyttä, jatkokehittämisaiheita ja eettisyys ja luotettavuus. Johtopäätösten tehtävänä on kytkeä opinnäytetyön keskeisimmät tulokset teoreettisen viitekehyksen alle. Opinnäytetyön tuloksissa esitellään kehittämistyöntuloksena muodostunut viestintäsuunnitelma. Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyydessä kuvataan toimeksiantajan näkemys tuloksista. Jatkokehittämisaiheessa esitetään näkemyksiä kehittämisen kohteista ja jatkotutkimuskohteista. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin viestinnän roolia osana strategiaa ja viestintästrategiaa. Teoriaosuudessa käsiteltiin viestintäsuunnitelmaan kuuluvia osioita ja lopuksi keskityttiin viestinnän toteutuksessa nousseisiin viestinnän sisältömuotoihin. Viestintä on keskeinen osa organisaation läpileikkaavaa toimintaa, jota ilman on organisaatioiden mahdotonta toimia (Juholin 2022, 34).

Taloussuunnittelu-vastuualueen toimintaa ohjaa Espoon kaupungin strategia ja strategiset tavoitteet. Strategisista tavoitteista merkittävimmäksi on noussut taloudellisesti kestävä ja verotuksellisesti kilpailukykyinen Espoo (Espoon kaupunki 2024d). Taloussuunnittelu-vastuualue vastaa kyseisen tavoitteen edistämistä kaupunkiorganisaatiossa osana perustehtäviä. Espoon kaupungin viestinnän ohjeiden mukaan yleinen vastuu viestinnästä on vastuualueilla. Tämä

tarkoittaa, että vastuulla olevan strategisen tavoitteen viestimisvastuusta on taloussuunnittelu-vastuualueella. Strategiaviestinnän teorioihin verratessa Espoon kaupungin ja taloussuunnittelu-vastuualueen lähestymistavoista lähimpänä on yhdistelmä. Yhdistelmässä viestintä on läpileikkaava toimi strategiaprosessissa ja sidosryhmiä pyritään osallistuttaa Espoon strategian ympärille. Tämä on osaltaan luonteva lähestymistapa organisaatiossa, jonka lakisääteisinä tehtävinä on tuottaa palveluita kuntalaisille yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Espoon viestintästrategia on muodostettu strategiasta, jonka pohjalta on kirjattu viestinnän strategiset tavoitteet. (Joholin 2022, 42; Viestinnän käsikirja 2024, 6, 9).

Espoon kaupungilla viestintästrategia on kirjattu käsikirjan muotoon. Espoon viestintästrategia noudattaa teoreettisesti klassisen ja laajennetun viestintästrategian ilmentymiä. Klassisen viestintästrategian näkökulmasta viestintä toteuttaa organisaation strategiaa ja viestintästrategian tavoitteiden pohjana on ollut strategiset tavoitteet. Viestintästrategian viittaus klassiseen viestintästrategiaan syntyy kaupunkiorganisaatioiden melko muuttumattomasta ympäristöstä. Laajennettuun viestintästrategiaan viittaavat erityisesti sidosryhmien odotukset. Kaupunki on oltava osa laajempaa kokonaisuutta ja strategian toteuttaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. (Juholin 2022, 82-85).

Taloussuunnittelu-vastuualue noudattaa viestinnässään viestintästrategisia päätöksiä. Viestintästrategian kulmakivenä on hajautetun viestimisen malli, jossa vastuualueet toteuttavat viestintää. Vastuu viestinnästä ja viestintäsuunnitelman muodostamisesta on vastuualueilla, jota keskitetty viestintä ja kaupunkitapahtumat-vastuuyksikkö tukee tarvittaessa. Taloussuunnittelu-vastuualueella ei viestintää ollut muodostettu viestintäsuunnitelman muotoon. Näin vastuualueella on arvailtu sisäisten sidosryhmien odotuksia viestintään sidosryhmäanalyysin teon puuttumisen vuoksi. Tämän takia yhteistyö on ollut toisinaan haastavaa. (Korhonen & Rajala 2011, 26-27).

Korhonen & Rajala (2011, 29) toteavat viestintäsuunnittelun kuuluvan osaksi organisaation suunnittelua, jonka lopputuloksena on jatkuvasti ylläpidettävä dokumentaatio. Vaikka viestintästrategiassa on määritelty yleiset viestinnän tavoitteet Espoon kaupungin tasoisesti, on viestintästrategiassa osoitettu, että esihenkilöt vastaavat oman vastuualueen ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä yhteistyössä henkilöstön ja viestinnän ammattilaisten kanssa (Viestinnän käsikirja 2024, 9). Näin ollen taloussuunnittelu-vastuualueen osalta on perusteltua luoda viestintäsuunnitelma, jossa viestinnän kehittämiseksi luodaan viestintästrategiasta johdetut erilliset tavoitteet vastuualueen oman viestintäsuunnitelman toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin sisäisten sidosryhmien odotuksia viestintään nykytila-analyysillä, jonka aineistonkeruu jakaantui kahteen osaan: sisäisille sidosryhmille lähetytty kysely sekä kohdennetuille sidosryhmien edustajille järjestetty haastattelu. Aineiston analysoinnin lopputuloksena saatiin selville sidosryhmien asenteet ja tämän hetken ymmärrys taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtävistä. Aineistonkeruussa sidosryhmille annettiin mahdollisuus esittää toiveita ja kehittämisideoita yhteistyön parantamiseksi. Aineistonkeruu on osaltaan antanut sidosryhmille mahdollisuuden osallistua taloussuunnittelu-vastuualueen toimintaan. Syntyneen analyysin pohjalta taloussuunnittelu-vastuualue on saanut tietoa, mitä odotuksia sidosryhmillä on yhteistyön kehittymisen parantamiseksi ja millaisena sidosryhmät tuntevat taloussuunnittelu-vastuualueen. (Bärlund & Perkkö 2013, 98-100).

Kyselyn tuloksista korostui, ettei taloussuunnittelun perustehtäviä tunneta riittävästi, jolloin viestinnän odotusarvoa on haastavaa kasvattaa ilman tunnistettavaa brändiä. Lisäksi sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi esille nykyisen yhteistyön olevan haastavaa vuorovaikutteisuuden ja vastavuoroisuuden puuttumisen vuoksi. Sidosryhmien tuntemukseen vaikuttavat kiireät ja päällekkäiset taloussuunnittelun prosessien aikataulut ja yhteisten roolien epäselvyys. Kireä aikataulu yhdistettynä epäselviin tehtäviin ovat omiaan kasvattamaan tunnetta, ettei riittävää keskusteluyhteyttä ole ja tehtävät koetaan liian annettuina vailla vaikuttamismahdollisuutta.

Aineistonkeruun osana selvitettiin sidosryhmien ja taloussuunnittelu-vastuualueen henkilöstön näkemys toimivista viestintäkanavista. Lisäksi annettiin mahdollisuus ottaa kantaa viestinnän sisällön tasoon, kohderyhmien tunnistamiseen, ydinviestien suunnitteluun, ohjeiden tasoon, vuosikellon kehittämiseen, järjestelmät osana tehtäviä sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit. Tulosten perusteella sidosryhmille kohdistuva viestintä noudattaa suurimmaksi osaksi virallisia viestintäkanavia, kuten tiedotteet, ilmoitukset ja ohjeet (Lewis 2019, 53-54). Viestintäkanavina käytetään sähköpostia ja Essi-intranetiä, jotka kuuluvat digiviestintäkanavien kategoriaan (Korhonen & Bergman 2019, 114). Hybridiviestintää ja live tapaamisia tapahtuu palavereissa. Useimmissa palavereissa hyödynnetään Teams sovellusta, joka mahdollistaa palaveriin osallistumisen etänä. Etäpalavereiden lisäksi järjestetään läsnäolo ja hybridipalavereita. (Juholin 2022, 142).

Tulosten mukaan parhaiten toimivat viestintäkanavat ovat Essi-intra, sähköposti ja Teams. Essi-intran kautta otetaan vastaan tiedotteita ja ohjeita, jotka viestintämuodoiltaan kuuluvat passiivisen viestintäkanavien alle. Sähköposti koettiin tärkeimmäksi viestintäkanavaksi, jossa on mahdollista toteuttaa monipuolista viestintää. Sähköpostin kautta pystytään toteuttamaan vuorovaikutteista viestintää, joka on monipuolisempaa kuin Essi tiedotteet. Koska osa

sähköpostiviestinnästä on tiedotteita, herätteitä ja ohjeita, jää viestintä näissä tapauksissa hyvin passiiviseksi. (Verčič & Špoljarić 2020).

Teamsissä toteutettavassa viestinnässä hyödynnetään Teamsin mahdollistamia toimintoja, kuten chat keskusteluita, puheluita ja palavereita. Työvälinettä hyödynnetään muun muassa neuvontaan ja henkilökohtaiseen ohjeistamiseen. Monipuolisinta Teamsin käyttö on palaverissa, joissa ollaan kamerat auki ja vastaavasti heikointa Teamsin ilmoitustaulun tiedotteen muodossa. Tulosten perusteella viestintää halutaan ottaa vastaan tilanteeseen sopivassa viestintäkanavassa, joista sähköposti toimii tärkeimpänä viestintäkanavana. Vuorovaikutteisia viestintäkanavia tarvitaan tilanteissa, joissa neuvontaa ja ohjeistusta kaivataan taloussuunnittelu-vastuualueelta. (Verčič & Špoljarić 2020).

Taloussuunnittelu-vastuualueen viestintä keskittyy taloussuunnittelun tehtävien tiedottamiseen ja ohjeistusten ympärille, jotka ovat pitkälti passiivista viestintää. Vastaavasti taloussuunnitteluun otetaan yhteyttä talouden seurannan tehtävissä, neuvonta tarpeissa ja järjestelmiin liittyvien tarpeiden osalta, jolloin toivotaan enemmän aktiivisempaa keskustelua. Yleisesti ottaen taloussuunnittelun viestintä koetaan selkeänä, tarpeellisena ja oikea-aikaisena. (Verčič & Špoljarić 2020).

Aineistonkeruussa kyselyn otannalla pyrittiin tavoittamaan ne sidosryhmät, jotka käyttävät työssään Joton taloussuunnittelun alle kuuluvia järjestelmän sovelluksia. Osin vastausprosentin vähäisyyden ja osana taustakysymyksen epäonnistumisen johdosta ei kyselystä pystytty suoraan muodostamaan taloussuunnittelu-vastuualueen kohderyhmiä. Osin kohderyhmien tunnistamista tehtiin haastatteluihin valikoitujen henkilöiden avulla. Työpajassa viestinnän kehittämisen yhtenä aiheena oli kyetä nimeämään taloussuunnittelu-vastuualueen kohderyhmät. Työpajassa kohderyhmiksi tunnistettiin kaupunginjohtaja, luottamushenkilöt, tulosityksikön johtajat, talousvalmistelijat ja kuntalaiset. Haastatteluissa haastateltavat nostivat esille laajemman kohderyhmäajattelun tarvetta, sillä taloussuunnittelun tehtäviä on toteuttamassa varsinaisten talouden vastuuhenkilöiden lisäksi kaikki henkilöt, jotka toimivat talouden seurannan parissa. Esimerkiksi kasvun ja oppimisen toimialalla tämä tarkoittaa koulujen rehtoreita ja heidän sihteereitään. Tältä osin Valpolan (2004, 87) esittelemä kohderyhmä jakoryhmittely jäi kesken. Duckerin (2002, 208) mukaan keskeneräisyys aiheuttaa tilanteen, jossa tarkkaa viestintää ei pystytä täydellisesti suunnittelemaan.

Työpajassa suunniteltiin ydinviestejä mission muodossa. Työpajassa ehdotetuista ydinviesteistä kaksi ehdotusta nousi sisältönsä puolesta muiden ehdotusten edelle. Nämä ovat: kaikki yhteinen tieto viestitään oikea-aikaisesti ja ymmärrettävästi sekä ohjaamme kaupunkitasoista

taloussuunnittelua yhdessä sovituin periaattein. Erityisesti taloussuunnittelun ohjaamisen ydinviesti kuvastaa hyvin taloussuunnittelu-vastuualueen tehtäviä ja toimii hyvänä alkuna kohderyhmäkohtaisen ydinviestien suunnittelussa. (Piha 2015, 38; Viita 2020, 131).

Taloussuunnittelun ohjeiden tuottaminen ja ylläpitovastuu kuuluvat taloussuunnittelu-vastuualueelle. Ohjeita on tuotettu taloussuunnitteluprosessien vaiheista ja Joto järjestelmän käyttöohjeita. Ohjeet ovat osa yksikön keskeistä viestintää sidosryhmille, joten aineistonkeruussa on haluttu selvittää niiden nykytila ja kehitysideat. Ohjeilla pyritään antamaan tukea käyttäjille ja kuvaamaan keskeisiä toimintoja. (Juholin 2022, 122; Huhta & Myllyntaus 2023, 190). Koska ohjeet ovat staattisia ja eivät aiheuta suoraan vuorovaikutusta, kuuluvat ne passiivisen viestinnän alle (Verčič & Špoljarić 2020).

Taloussuunnittelun ohjeet voidaan jakaa kahteen osaan: taloussuunnittelun prosesseihin liittyvät ohjeet ja Joto järjestelmäohjeet. Molemmissa ohjeissa on tärkeää, että sisältö on selkeää, ymmärrettävää ja antaa tukea käyttäjille. (Huhta & Myllyntaus 2023, 190; Juholin 2022, 123). Kyselyn ja haastatteluiden tuloksissa toivottiin ohjeiden olevan yksinkertaisia. Ohjeissa olisi hyvä olla visuaalinen näkökulma tukeakseen monipuolista oppimista. Työpajassa ohjeiden osalta korostettiin ohjeiden löydettävyyden ja ohjeiden ylläpitoon. Tulosten mukaan nykyiset ohjeet palvelevat pääsääntöisesti tarkoitustaan, mutta ohjeet tarvitsevat parempaa ylläpitoa ja ohjeiden löydettävyyttä tulisi kehittää.

Kortejärvi-Nurmi & Murtola (2015, 60) mukaan käytännön toimenpiteet on hyvä merkitä vuosikellon mukaiseen muotoon. Taloussuunnittelu-vastuualueella on julkaistuna taloussuunnittelun prosesseihin liittyviä vuosikelloja, jotka tulosten perusteella sisältävät keskenään päällekkäisiä työtehtäviä, vuosikellojen sijainti on vaikeasti löydettävissä ja sisällöstä ei suoraan erotu, mikä tehtävä kuuluu kenenkin vastuulle. Listenmaan (2023, 234) mukaan on viestinnän vastaanottajan kanalta hyvä tarkistaa viestinnän määrä. Lisäksi Kortejärvi-Nurmi & Murtola (2015, 60) ja Juholin (2022, 115-116) suosittelevat ettei vuosikelloa ahdeta täyteen, sillä eritasoisille tehtäville voidaan käyttää aikataulua tukevia erillisiä taulukoita. Työpajassa ideointiin aikataulutettavien viestinnän tehtävien erottelua ulkoisiin ja sisäisiin tehtäviin. Ulkoiset tehtävät koskettavat kaupunkiorganisaation sisäisiä sidosryhmiä ja sisäiset viestinnän tehtävät taloussuunnittelu-vastuualueen omaa henkilökuntaa.

Espoon kaupungilla taloussuunnittelun keskeisimmät tehtävät ja tarkastelut tehdään Joto järjestelmän kautta, jonka vuoksi järjestelmä toimii osaltaan passiivisena viestintäkanavana (Verčič & Špoljarić 2020). Järjestelmien kautta tehtävä viestintä on vahvasti talousviestintää, jossa faktatietoa on runsaasti ja ymmärtäminen vaatii ammattiterminologian ymmärryksen

(Joholin 202, 244). Näin ollen viestintä voi olla vaikeasti ymmärrettävää ja siten helposti väärin tulkittavissa. (Partanen 2007, 24; Juholin 2013, 335). Tuloksissa korostuivat järjestelmien helppokäyttöisyys, laajempi hyödynnettävyys ja tietojen luotettavuus. Viestinnällisesti tietojen luotettavuus on kriittinen tekijä talousviestinnän luotettavuuden osalta. Jos luvut tai väline ei toimi, niin silloin uudelleen luottamuksen rakentaminen vie aikaa. (Partanen 2007, 39). Työpajassa luotettavuuden varmistamisen ympärille rakentuivat kehittämistyö ja tiettyjen järjestelmäsovelluksien uudelleen lanseeraus, jotka ovat tärkeitä sidosryhmien luotettavuuden kasvattamisessa. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 105).

Työpajan aikana pyrittiin yhteiskehittämisen työvälineillä luomaan viestinnän tavoitteita, jotka motivoisivat työntekijöitä ja sidosryhmiä (Tanner 2024, 169). Valitettavasti työpajan tulokset jäivät ideoinnin tasolle. Työpajassa esitetyistä tavoitteista puuttui konkreettisuus, tavoitteet eivät olleet saavutettavia ja tavoitteita olisi vaikea mitata. (Juholin 2010, 58). Tavoitteiden jäädessä ideoinnin tasolle, ei niistä pystytty työpajan aikana muodostamaan SMART mallin mukaisia tavoitteita (Watson & Noble 2007, 174). Huolimatta keskeneräisyydestään, on esitettyjen ideoiden pohjalta hyvä lähteä luomaan todellisia viestinnän tavoitteita, jotka noudattavat SMART mallia ja antavat henkilöstölle selkeän päämäärän konkreettisella tasolla. (Watson & Noble 2007, 174; Ikonen ym. 2023, 135).

Koska tavoitteet jäivät työpajassa ideatasolle, jäivät samalla tavoitteisiin kytketyt mittarit irralliseksi kokonaisuudeksi. Näin ollen tavoitteiden mittarit, mittareiden tavoitetaso, mittauksen muoto ja tulokset jäivät luomatta. (Hämäläinen & Maula 2006, 128; Karlöf 2004, 161). Tavoitteiden kirkastamisen myötä tavoitteita kuvaavat mittarit pystytään paremmin tuottamaan ja mittareiden dokumentoinnissa hyödynnetään taulukko 1 mittareiden tallennus-taulukkoa, jonka avulla saadaan selkeästi kuvattua mittarin keskeisimmät tehtävät ja vastuut. (Neely ym. 1997, 1131-1140).

6.2 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön keskeisenä osana oli kehittää tulosten pohjalta viestintäsuunnitelma, joka ottaa huomioon teorian, tulokset ja edellä esitetyt johtopäätökset. Viestintäsuunnitelman pohjana hyödynnettiin teoriaa, josta tuotettiin viestintäsuunnitelman raamit tekemiselle. Talous-suunnittelu-vastuualueen viestintäsuunnitelma muodostettiin PowerPoint muotoon (liite 16), jonka päivittäminen on jatkossa helpompaa. Dokumentoitu viestintäsuunnitelma on osa organisaation toteutusta. (Korhonen & Rajala 2011, 29).

Taloussuunnittelu-vastuualueelle muodostettu viestintäsuunnitelma sisältää kansilehden ja sisällyksen lisäksi yhdeksän osuutta, jotka ovat muodostettu teoreettisen viitekehyksen ja kehittämistyön tulosten pohjalta. Nämä yhdeksän osuutta ovat: viestintäsuunnitelma lyhyesti, viestinnän tavoitteet ja mittarit, kohderyhmät, ydinviestit, visuaalinen ilme, viestintäkanavat, aikataulutus, viestinnän vastuut ja mittarit. Viestintäsuunnitelma lyhyesti osio (liite 16) kuvaa dokumentin tarkoituksen ja osioiden perustelun. Osio toimii alustuksena viestintäsuunnitelman muihin osuuksiin.

Viestinnän tavoitteet ja mittarit osiossa esitellään kehittämistyöntulosten mukaan johdetut pidemmän ja lyhyemmän aikavälin tavoitteet. Tavoitteet on kuvattu SMART mallin avulla, jolla huolehditaan tavoitteen olevan tarpeellinen ja realistinen. (Watson & Noble 2007, 174). Mallin avulla asetetut tavoitteet on kuvattu ytimekkäiksi lauseiksi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Jokaiselle tavoitteelle on asetettu lyhyt otsikko mittarista. Mittareiden tarkempi määrittely käsitellään mittarit kohdassa, mutta tässä yhteydessä mittari kuvaa miten tavoitetta mitataan. (Hämäläisen & Maulan 2006, 128).

Pidemmän aikavälin tavoitteeksi asetettiin tunnettavuuden kasvattaminen 2,66 keskiarvosta 4,0 keskiarvoon 31.5.2024 mennessä. Mittarina toimisi asiakastyytyväisyyskyselyn tulos. Tavoitteen avulla ryhdytään seuraamaan säännöllisesti taloussuunnittelu-vastuualueen tunnettavuuden kehittymistä. (Bärlund & Perkkio 2013, 98-100). Pidemmän aikavälin tavoitteiden lisäksi asetettiin viisi tavoitetta lyhyemmälle aikavälille. Lyhyemmän aikavälin tavoitteiden tarkoitus on käynnistää viestinnän kehittämisen toimenpiteiden edistäminen, olisivat henkilöstöstä motivoivia ja kasvattaisivat viestinnän roolia taloussuunnittelu-vastuualueella. (Ikonen ym. 2023, 135).

Lyhyen aikavälin tavoitteet (liite 16) painottuvat passiivisten viestintäkanavien, kuten Essi sivujen kehittämiseen, ohjeiden ajantasaisuuteen ja vuosikellon muodostamiseen. Yksi lyhyen aikavälin tavoitteista keskittyy viestinnän resurssien kasvattamiseen. Tavoitteen avulla pyritään parantamaan taloussuunnittelu-vastuualueen henkilöstön viestinnällistä otetta. Johtopäätöksissä todettiin kohderyhmien tunnistamisen ja ydinviestien luomisen jääneen keskenräiseksi. Epäkohdan poistamiseksi lyhyen aikavälin tavoitteeksi asetettiin kohderyhmien tarkempi tunnistaminen ja ydinviestien rakentaminen.

Viestinnän selkeyttämiseksi viestintäsuunnitelmassa on kuvattu työpajoista tuloksena tulleet kohderyhmät. Tavoitteen ja johtopäätösten mukaisesti kohderyhmien tunnistamista jatketaan ja osio jää tässä kohtaan keskenräiseksi. Kohderyhmät ovat tärkeitä tunnistaa, jotta ymmärretään laatia oikeanlainen viestintä oikeille kohderyhmille. (Ducker 2002, 208).

Keskeneräisten kohderyhmien tunnistamisen vuoksi viestintäsuunnitelman ydinviestit ovat tämän työn tuloksena muodostettu työpajan tuloksista, jotka parhaiten kuvaavat tunnistettuja kohderyhmiä. Rakennettuja ydinviestejä on kaksi: kaikki yhteinen tieto viestitään oikea-aikaisesti ja ymmärrettävästi ja ohjaamme kaupunkitasoista taloussuunnittelua yhdessä sovituin periaattein.

Ydinviestien tarkoituksena on luoda selkeä viesti kumppaneille. Ydinviestit toimivat kaiken viestinnän pohjana. Ensimmäinen ydinviesti kohdentuu taloussuunnittelun perustehtävien ja talousviestinnän ytimeen, jossa kaikille tärkeä tieto viestitään oikeaan aikaan ja vastaanottajan kannalta mahdollisimman ymmärrettävällä kielellä. (Partanen 2007, 39). Ydinviesti hyödyntää sidosryhmäviestinnän kymmenen edellytystä tehokkaaseen viestintään ja työyhteisöviestinnän keinoja tehokkaaseen viestintään. (Kaptein & Van Tulder 2003, 211; Juholin 2022, 139). Toinen ydinviesti kohdentuu vaikuttavaan viestintään, jonka avulla pyritään kasvattamaan sidosryhmien välillä viestinnän vastavuoroisuutta. Viesti kohdentuu erityisesti sisäisten sidosryhmien viestintään.

Espoon kaupungin viestinnän käsikirja määrittää raamit käytettävissä olevien visuaalisen ilmeen luomiseksi. (Viestinnän käsikirja 2024, 24). Määriteltyjen raamien sisällä taloussuunnittelu-vastuualueelle haluttiin luoda muista Espoon kaupungin yksiköistä eroava visuaalinen ilme (liite 16), jossa on luotu tunnistettavat viestinnän käsikirjan raamien mukaiset värit, fontit, muodot ja käytettävät kuvat. Viestintäsuunnitelmassa ohjeistetaan kuvioiden käyttöä ja käyttötarkoitusta. Muista yksiköistä erottuvalla muotokielellä mahdollistetaan taloussuunnittelu-vastuualueen brändäyksen kehittäminen ja mahdollistetaan yksilöllinen muotokieli.

Viestintäkanavat on jaettu viestintäsuunnitelmassa kahteen osuuteen: ulkoiset ja sisäiset viestintäkanavat. Ulkoinen viestintä on kaikki viestintä, joka tehdään taloussuunnittelun kohderyhmille. Viestintäkanavien selostamisella pyritään avaamaan eri viestintäkanavien käyttöä erilaisissa tilanteissa. Kanavien avulla pyritään huomioimaan viestin vastaanottaja oikealla tavalla tavoitettavuuden mukaisesti. (Verčič & Špoljarić 2020). Sisäistä viestintää käytetään taloussuunnittelun henkilöstön keskinäisessä viestinnässä, jolla luodaan ensimmäisiä askelia yhteisten pelisääntöjen rakentamisessa. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60).

Viestintäsuunnitelmassa on varattu aikataulutukseen oma kohtansa, mutta opinnäytetyön tulosten osalta vaihe jää toteutuksen osalta keskeneräiseksi. Tämä puute on huomioitu lyhytaikaisten viestinnän tavoitteissa, jossa luodaan kohderyhmäkohtaiset viestintäkellot. Tästä huolimatta viestintäsuunnitelmassa kuvataan aikataulutuksen tahtotilaa, jonka innoituksena toimi työpajassa nousseet ideat. Viestinnän vastuissa käydään läpi viestinnän resursseja. Viestinnän

vastuissa avataan, mikä rooli on vastuussa mistäkin viestinnän tehtävästä. (Korteso ym. 2016, 23). Osana työpajan tuloksia on viestinnän vastuuroolit jaettu kolmeen osaan. Viestinnän vastuuhenkilö toimii johdon tukena ja ohjaa taloussuunnittelun viestintää. Viestinnän tukirooli vastaa tuotosten julkaisusta ja päivittämisestä hoitaen viestinnän arkipäivän tehtäviä. Taloussuunnittelu-vastuualueen henkilöstö toimii roolissaan vastaten ohjeiden ja materiaalien tuottamisesta. Näiden avulla aineetonta pääomaa pyritään kasvattamaan taloussuunnittelun henkilöstössä. (Juholin 2022, 101). Viestinnän vastuuroolissa taloussuunnittelu-vastuualueelle ehdotetaan uutta roolia viestinnän vastuuhenkilön muodossa. Roolin tarkoituksena on johtaa taloussuunnittelu-vastuualueen viestintää ja edistää viestinnän tavoitteita.

Viestintäsuunnitelman viimeisessä osuudessa on käsitelty tavoitteiden ympärille luodut mittarit hyödyntäen mittaamisen taulukkoa taulukko 1 (Neely ym. 1997, 1136-1140). Mittaamisen taulukon avulla on dokumentoitu jokaisen mittarin tarkoitus ja tavoite. Dokumentoinnin avulla halutaan kannustaa taloussuunnittelu-vastuualueen henkilöstöä dokumentoimaan muiltakin tavoitemittareita, joita käytetään kaupunkitasoisten talouden ja tavoitteiden seurannassa.

6.3 Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Espoon kaupungin taloussuunnittelu-vastuualue, jonka edustajat arvioivat opinnäytetyön hyödynnettävyyttä. Heidän mukaansa erityisesti opinnäytetyön kehittämistyön tuloksena syntynyttä viestintäsuunnitelmaa hyödynnetään viestinnän ja muun toiminnan strategisessa kehittämisessä. Toimeksiantajan mukaan viestintäsuunnitelma tarjoaa taloussuunnittelu-vastuualueen järjestymiseen ja viestinnän kehittämiseen konkreettisia työkaluja, mittareita ja tavoitteita, joiden avulla on tarkoitus kehittää hallintoa vaikuttavasti huomioiden Espoon kaupungin strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Toimeksiantajan mukaan yhteistyö toimi saumattomasti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Toimeksiantajan kanssa järjestettiin lähes viikoittain palaveriteita, joiden aikana hahmoteltiin opinnäytetyön tavoitteita, kyselyn sisältöä ja otannan rajaamista, haastattelun otantaa, työpajan suunnittelua, analysoitujen tulosten läpikäyntiä ja viestintäsuunnitelmaa. Toimeksiantaja kokee aikataulujen toteutuneen yhteisen suunnitelman mukaan. Aikataulusuunnitelmaa seurattiin viikoittaisissa läpikäynneissä. Yhteisten palaverien lisäksi koko taloussuunnittelu-vastuualueen henkilöstö on päässyt osaltaan vaikuttamaan työpajan muodossa viestintäsuunnitelmaan ja opinnäytetyöprosessin vaiheista on tiedotettu vastuualueen yhteisissä tiimipalaverissa.

Taloussuunnittelu-vastuualueella ei ollut aiemmin tehty tämän opinnäytetyön kaltaista tarkastelua, jolloin syntynyt tieto on ollut osaltaan uutta. Toimeksiantajan mukaan erityisesti syntynyt viestintäsuunnitelma tuo merkittävää lisäarvoa koko taloussuunnittelu-vastuualueen toiminnan kehittämisessä ja toimeksiantajat uskovat vaikutuksen heijastavan koko kaupunkiorganisaation toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksien ansiosta taloussuunnittelu-vastuualueella on strateginen näkemys viestinnän keskitetyistä ja tavoitteellisesta kehittämisestä ja kehittämisen edellytyksistä. Toimeksiantajan näkemykset opinnäytetyön vaikutusten heijastumisesta koko kaupunkiorganisaatiolle perustellaan taloussuunnittelun prosessilla, jossa taloussuunnittelua tehdään yhteistyössä ja läpileikkaavasti koko kaupunkiorganisaatiossa. Toiminnan kehittäminen taloussuunnittelu-vastuualueella tehostaa välillisesti koko kaupunkiorganisaation hallintoa.

Toimeksiantaja kokee opinnäytetyöprosessin tuoneen tärkeänä huomiona viestinnän keskeisen roolin korostumisen aiempaa paremmin taloussuunnittelun toiminnassa. Viestinnän keskeistä vaikutusta kaupunkiorganisaatio tasoisessa yhteistyössä ei ollut osattu aiemmin huomioida riittävästi, joten opinnäytetyö on tuonut koko taloussuunnittelu-vastuualueelle aikaisempaa laajempaa näkyvyyttä viestinnän ja sen laadun parantamisen hyödyistä. Toimeksiantajan mukaan viestintäsuunnitelmassa määritelty viestinnän roolitus tullaan korostamaan osaksi jokaisen työntekijän työtehtäviä ja viestinnän resursseja kasvatetaan paremmalla roolituksella. Opinnäytetyön tuotokset ovat vastanneet toimeksiantajan mukaan odotuksia.

6.4 Jatkokehittämisaiheet

Viestintäsuunnitelman käyttöönotto tapahtuu opinnäytetyön valmistumisen aikaan, joten kehittämisehdotuksena olisi tehdä jatkotutkimus, missä selvittäisiin, millä tavoin luotu viestintäsuunnitelma on vaikuttanut viestintään ja yhteistyöhön tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Näin nähtäisiin, miten tämän tutkimuksen aikana havaitut ja kehitetyt toimenpiteet ovat edenneet taloussuunnittelu-vastuualueella. Toinen ehdotettu kehittämisidea rakentuu viestinnän pelisääntöjen ympärille. Viestintäsuunnitelmassa on luotu alustavia viestinnän pelisääntöjä, mutta pelisääntöjen laajempaa vaikuttavuutta viestinnän laatuun ei ole tässä tutkimuksessa keskitytty. Tämän takia viestinnän pelisääntöjen rakentaminen ja dokumentointi olisivat tapaustutkimuksena erityisen mielenkiintoisia.

Tutkimuksen tuloksissa korostuivat passiiviset viestintäkanavat ja passiivisesti käytettävät viestintävälineet. Näiden pohjalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten passiivisten viestintäkanavien sisältöä voidaan kehittää vuorovaikutteisemmaksi, jotta kohderyhmien tarpeet viestinnässä tulisi saavutettua. Taloussuunnittelu-vastuualueen tunnettavuuden kehittäminen

brändäyksen avulla mahdollistaisi tutkimustietoa teemasta, jossa sisäinen kaupunkiorganisaation yksikkö pyrkii kasvattamaan tunnettavuutta sisäisten sidosryhmien näkökulmasta. Lisäksi tutkimuskohteena voisi olla, miten brändäys vahvistaa tunnettavuutta ja ajaa strategiaa eteenpäin. Tämän tutkimuksen yhdeksi teemaksi nousi taloussuunnittelun järjestelmät. Ensimmäinen kuva talouden tietojärjestelmistä ei yhdisty viestintää. Näin ollen tietojärjestelmien viestintä ja vaikuttavuus järjestelmäkehityksessä voisi olla tutkimuksen aihe.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin taloussuunnittelu-vastuualueen viestintään. Vastaava lähestymistapa olisi tuottanut erilaisen tuloksen, jos tutkimus olisi tehty toisen yksikön toimesta tai toisen organisaation toimesta. Erityisesti Espoon kaupungin sisällä tehty tutkimus laajentaisi sisäistä näkyvyyttä viestinnän ympäriltä. Opinnäytetyön menetelmänä hyödynnettiin mixed-method menetelmiä, joten pelkästään järjestysten muuttaminen muuttaisi joiltakin osin tuloksia. Erilaisia tuloksia olisi saatu, jos menetelmäksi olisi valittu esimerkiksi Delfoi menetelmä, jolloin kyselyn vastaajat olisi valistettu pidempi aikaiseen kommunikointiin.

6.5 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunta (TENK) ylläpitämien hyvän tieteellisen menettelytapoja, jotka mukailevat eurooppalaisia ohjeistuksia tutkimuseetikasta. Tieteellisten käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Lisäksi nämä jakaantuvat kahdeksaan tieteellisen toiminnan alueeseen, joiden pohjalta hyvää ja eettistä tutkimusta tehdään. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa tutkia itse omassa tutkimuksessaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2024).

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin tutkijan, ohjaajan ja toimeksiantajan yhteisellä näkemyksellä kehittämistyöhön sopivat menetelmät. Mixed-method mahdollisti kyselyn, haastattelun ja yhteiskehittämisen työpajan yhdistämisen aineiston keräämiseksi, jonka pohjalta valitun näkökulman avulla pystyttiin saamaan relevanttia tietoa vaikuttavasta viestinnästä ja jonka pohjalta voitiin luoda kehittämistyön tuloksena syntynyt viestintäsuunnitelma. Kyselyn avulla oli mahdollista tavoittaa laaja Espoon kaupungin työntekijäjoukko. Haastatteluilla laajennettiin kyselyn teemoja ja työpajassa jalostettiin keskeisiä havaintoja.

Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen kyselyyn ja haastatteluun osallistuville lähetettiin (liite 2 ja 4) tiedoksianto, jossa kuvattiin opinnäytetyön tavoitteet, aineistonkeruun toteuttamisesta anonyymisti ja materiaalin hävittämisestä. Aineistonhallintasuunnitelmassa huomioitiin aineiston käsittely opinnäytetyön erivaiheissa. Opinnäytetyön kyselyssä ei kerätty GDPR

säädösten mukaan sellaista tietoa, josta olisi voitu päätellä vastaajan henkilöllisyys. Aineistoon pääsy on vain opinnäytetyön tekijällä, ja OneDrive tiedostot olivat Espoon kaupungin tietosuojalain mukaisten säädösten takana erillisen kirjautumisen mukaisesti.

Tutkimuksen reliiäabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tarkkoja ja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa on taloussuunnittelu-vastuualueen näkökulmasta kohdennettu riittävä perusjoukko. Vaikka kyselylomakkeen vastausprosentti jäi alhaiseksi, niin otantaa tuki haastattelut, joissa haastateltavat valikoitiin tarkemmalla otannalla. Kyselyn tuloksia on käsitelty suurella tarkkuudella ja mittausvirheen mahdollisuutta on vähennetty tulkitsemalla tuloksia vastausten määrän perusteella prosenttiosuuden sijaan. (Vilka 2007, 149-150). Tästä huolimatta tulosten toistettavuutta on haastava toteuttaa, sillä vastaajien vastauksiin vaikuttavat kyselyn ja haastattelun ajankohta, jota ei voida toistaa.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata tutkimuksessa päätettyjen asioiden mittausta. Kyselyn ja haastattelun tulosten perusteella vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen asettelun vastauksia antaessaan. Tutkimuksessa käytetty kieli on ollut mahdollisimman yleiskielellistä ja taloushallinnon ammattisanastoa on pyritty mahdollisuuksien mukaan välttämään. Kyselyasteikkojen toimivuus ei toteutunut kaikkien kysymysten osalta. Kyselyn mitta-asteikko valintojen takia osassa kysymyksiä oli mahdollista antaa liian kattava vastaus, joka heikensi mahdollisuuksia ristiin yhdistää tietoja perustietokysymyksissä. (Vilka 2007, 150). Tutkimus antaa asetetuilla valinnoilla riittävän luotettavan kuvauksen tutkimuskohteesta.

Lähteet

Aaltonen, M. 2019. Tekoäly: ihminen & kone. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Aaltonen, T., Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Bentele, G., Nothhaft, H. 2010. Strategic Communication and a public sphere from a European perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 93-116. Viitattu 23.8.2024. <https://doi.org/10.1080/15531181003701954>

Bärlund, A., Perkko, S. 2013. Kestävä johtajuus. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Chen, X., Wei, S. 2020. The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of Knowledge Management*, 24(6). 1289-1314. Viitattu 27.4.2024. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0167>

Creswell, J., Plano, C., Vicki, L. 2011. Designing and conducting mixed methods research. 2 painos. Los Angeles: Sage.

Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat: valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista. Suom. R. Liljamo. Helsinki: WSOY.

Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4 painos. Tampere: Vastapaino.

Espoon kaupunki 2024a. Väestö. Viitattu 6.7.2024. <https://www.espoo.fi/fi/vaesto>

Espoon kaupunki 2024b. Päätöksenteko. Viitattu 6.7.2024. <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/maatöksenteko>

Espoon kaupunki 2024c. Kaupunginjohtaja ja toimialajohto. Viitattu 6.7.2024. <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/maatöksenteko>

Espoon kaupunki 2024d. Espoo-tarina. Viitattu 6.7.2024. <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/espoo-tarina>

Espoon kaupunki 2024e. Konsernihallinnon toimintaohje. Viitattu 6.7.2024. <https://www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatöksenteko/maatöksenteko/saantokokoelma/konsernihallinnon-toimintaohje>

Günther, K., Hasanen, K., Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 9.8.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4 painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkala, P., Kortejärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki: työyhteisön viestintä. 8 painos. Helsinki. Edita.

- Huhta, M., Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Hämäläinen, V., Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. 2 painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S., Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus: jännitteet hyötykäyttöön. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare!: kasva viestinnän ammattilaiseks. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juholin, E. 2017. Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF.
- Juholin, E. 2022. Communicare!: ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E., Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään?. *Media & viestintä* 43(1). 2020. 79-99. Viitattu 23.3.2024. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Kananen, J. 2008a. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008b. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantojärvi, P., 2017. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. 3 painos. Helsinki: Talentum.
- Kaptein, M., Van Tulder, R. 2003. Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review* 108:2, 203-224. Viitattu 27.4.2024. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen: yritystalouden kaivattu ydin. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita.
- Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Korhonen, N., Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Kortejärvi-Nurmi, S., Murtola, K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kortesuo, K., Patjas, L., Seppänen, L. 2016. Pillillä vai pasuunalla?: viestinnän käsikirja yrittäjille. 2 painos. Helsinki: Suomen Yrittäjien Skypoint.
- Koskinen, I., Peltonen, T., Alasuutari, P. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kullas, J. 2023. Espoon massiivinen erp-uudistus puskettiin maaliin - ”Suomen mittakaavassa erittäin suuri ponnistus”. Tivi. Viitattu 6.7.2024. <https://www.tivi.fi/uutiset/espoon-massiivinen-erp-uudistus-puskettiin-maaliin-suomen-mittakaavassa-erittain-suuri-ponnistus/0fe26fb5-e915-4968-95e7-d8de946917b9>

Kuntalaki 410/2015

Kuusiniemi, M. 2019. Kuka omistaa tutkimusdatan?. Vastuullinen tiede. Viitattu 9.8.2024. <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/kuka-omistaa-tutkimusdatan>

Lewis, L. 2019. *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated.

Lipiäinen, S., Karjaluoto, H., Nevalainen, M. 2014. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate communications* 2014-07, Vol.19 (3), p.275-286. Viitattu 31.8.2024. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>

Listenmaa, J. 2023. *Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Neely, A., Richard, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. 1997. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management* 17, no. 11. 1997: 1131-1152. Viitattu 20.4.2024. <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>

Omilion-Hodges, L., Baker, C. 2014. Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons* 2014-05, Vol.57 (3), p.435-445. Viitattu 31.8.2024. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>

Partanen, V. 2007, *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki: Talentum.

Peng, Y., Henke, E., Reinecke, I., Zoch, M., Sedlmayr, M., Bathelt, F. 2023. An ETL-process design for data harmonization to participate in international research with German real-world data based on FHIR and OMOP CDM. *International Journal of Medical Informatics*, 2023-01, Vol.169, p.104925-104925, Article 104925. Viitattu 23.8.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ij-medinf.2022.104925>

Piha, K. 2015. *Rytmihäiriö: tartu mahdollisuuksiin tai kuole*. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

ProCom. 2019. *Viestintä on muutosvoima! - 2020-luvun uudet haasteet*. Viitattu 21.4.2024. <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisoviestinnan-periaatteet-2020/>

Ristimäki, M. 2019. *Viestintä on organisaation selkäranka*. HY+. Viitattu 8.8.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/viestinta-on-organisaation-selkaranka/>

Rummukainen, M., Hakola, I., Hiila, I. 2019. *Sisältömarkkinoinnin työkalut*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Siponen-Damonte, M. 2020. *Varmuutta fasilitointiin*. Helsinki: Alma Talent.

- Tanner, R. 2024 Strategiasta käytäntöön: 80/20 -sääntö uudistumisen vauhdittajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 9.8.2024. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Van Ruler, B. 2018. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. Viitattu 23.8.2024. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. E-kirja. Helsinki: WSOY.
- Verčič, A. and Špoljarić, A., 2020. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3), p.101926. Viitattu 6.4.2024. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Viesti ry. 2024. Viestinnän trendit 2024. Viitattu 9.8.2024. <https://www.viesti.fi/viestinnan-trendit-2024/>
- Viestinnän ala 2023-tutkimus. 2023. Viesti ry, Julkisen alan viestijät JAT ry, ProCom ry. Viitattu 9.8.2024. https://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2023/09/Viestinnan-ala-2023_tutkimusraportti.pdf
- Viestinnän käsikirja. 2024. Espoon kaupunki. Viitattu 6.7.2024. <https://aineistopankki.espoo.fi/l/229ghdq5cjCH>
- Viita, H. 2020. Arvoa liiketoimintaan: brändin lanseeraus vuodessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Watson, T., Noble, P. 2007. *Evaluating Public Relations. A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*. 2. painos. Lontoo: Kogan Page.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., Werder, K. 2018. Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. Viitattu 23.8.2024. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.	9
Kuvio 2: Viestintäsuunnitelman klassinen viitekehys (mukaillen Juholin 2022, 109).....	13
Kuvio 3: Viestintäsuunnitelman osa-alueet.	14
Kuvio 4: Viestintäkanavien muodot (mukaillen Juholin 2022, 142).....	18
Kuvio 5: Vuosikello esimerkki.	20
Kuvio 6: Yhteenveto opinnäytetyön tietopohjasta ja tutkimuskysymykset.....	27
Kuvio 7: Opinnäytetyön kehittämistyön rakenne.....	29
Kuvio 8: Esimerkki kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen osat mixed-method tutkimuksessa (mukaillen Creswell ym. 2011, 64).	29
Kuvio 9: Kyselylomakkeen aineiston hallintasuunnitelma.	35
Kuvio 10: Haastattelun hallintasuunnitelma.	36
Kuvio 11: Työsuhteeni on kestänyt Espoon kaupungilla?	40
Kuvio 12: Tunnen Taloussuunnittelu-vastuun perustehtävät.	41
Kuvio 13: Missä asiansuhteissa olet asioinut taloussuunnittelu-vastuun kanssa?.....	42
Kuvio 14: Kuka tai ketkä ovat tärkeimmät yhteyshenkilöt taloussuunnittelu-vastuun alueella?	44
Kuvio 15: Mihin suuntaan taloussuunnittelun järjestelmiä tulisi kehittää?	47

Taulukot

Taulukko 1: Mittareiden tallennustaulukko (mukaillen Neely ym. 1997, 1136-1140).	22
---	----

Liitteet

Liite 1: Tutkimuskysely taloussuunnittelu-vastualueen kumppaneille.....	76
Liite 2: Saatekirje: Tutkimuskysely taloussuunnittelu-vastualueen kumppaneille.....	87
Liite 3: Saatekirje: Haastattelukutsu: Taloussuunnittelu-vastualueen viestinnän kehittäminen	88
Liite 4: Haastattelun aineistonsäilyttämisen asiakirjaliite	89
Liite 5: Teemahaastattelupohja	90
Liite 6: Yhteiskehittämisen työpajan tukikysymykset teemoittain	91
Liite 7: Yhteiskehittämisen fasilitointisuunnitelma	92
Liite 8: Saatekirje: Yhteiskehittämisen työpaja: Taloussuunnittelun viestinnän työpaja	94
Liite 9: Yhteiskehittämisen viestinnän työpajan ennakkomateriaali	96
Liite 10: Viestinnän tavoitteet, mittarit ja mission luonti	99
Liite 11: Brändäys / tunnettavuus.....	100
Liite 12: Viestinnän kehittäminen	101
Liite 13: Ohjeiden kehittäminen	102
Liite 14: Vuosikellon kehittäminen.....	103
Liite 15: Talousjärjestelmien kehittäminen	104
Liite 16: Taloussuunnittelu-vastualueen viestintäsuunnitelma	105

Liite 1: Tutkimuskysely taloussuunnittelu-vastualueen kumppaneille

Tutkimuskysely taloussuunnittelu-vastualueen kumppaneille

Hyvä taloussuunnittelu-vastualueen kumppani,

Pääset nyt kertomaan mielipiteesi ja vaikuttamaan taloussuunnittelu-vastualueen viestintäsuunnitelman kehittämiseen osallistumalla tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen viestintä tukee taloussuunnittelu-vastualueen perustehtäviä ja tulosten pohjalta kehitetään taloussuunnittelu-vastualueen viestintäsuunnitelma.

Olemme tunnustaneet sinut taloussuunnittelu-vastualueen tärkeäksi kumppaniksi. Vastauksesi on meille tärkeä. Vastaamalla kyselyyn saamme äärimmäisen tärkeää tietoa viestintäsuunnittelun pohjaksi. Tutkimuksen toteuttaa Espoon kaupungin taloussuunnittelu-vastualue ja tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Jommi Pätärin YAMK opinnäytetyössä.

Kysely sisältää kuusi pääteemaa, jotka jakautuvat taustakysymysten, taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävien tunnettavuuteen, viestintään, ohjeisiin, taloussuunnittelun tehtävien vuosikelloon ja taloussuunnittelun työkaluihin. Jokaisen pääteeman aluksi on lyhyt selostus teeman aiheesta.

Kyselylomakkeella on kysymyksiä, joissa valitaan 1-5 asteikon väliltä. Asteikkokysymysten lisäksi kyselyssä on avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä haluamme laajentaa asteikkokysymysten vastauksia ja haluamme kerätä teiltä kehitysideoita aihealueista.

Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 20 minuuttia. Kyselyssä on tallenna ja jatka toiminto, joka mahdollistaa kyselyyn vastaamisen osissa, hävittämättä aiemmin täytettyjä kohtia. Kysely sisältää 31 kysymystä. **Kysely sulkeutuu 17.5.2024 klo 16:00.**

Kyselyn tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistumisesi on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksen tulokset julkaistaan anonymieinä osana syksyllä 2024 valmistuvan opinnäytetyötä. Vastaamalla tähän sähköiseen kyselyyn annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen.

Suuret kiitokset vastauksestasi!

Jommi Pätäri

jommi.patari@espoo.fi

Taloussuunnittelu-vastualue

Taustakysymykset

Kyselyn ensimmäisessä teemassa kartoitamme sinun taustojasi yksikön, tehtävien ja työsuhteen keston avulla.

Teema sisältää kolme kysymystä.

1. Yksikkösi

KP10000-Valtuusto/KP10300-Kaupunginhallitus/KP10400-Sisäinen tarkastus/KP11100-Rahoitus ja talous/KP11110-Talousohjelmien ja palvelujen kehittäminen/KP11201-Henkilöstöpolitiikka/KP11210-Työnantajapolitiikka/KP11320-Päätöksenteon tuki/KP11440-Tietohallinto/KP11450-Hankintakeskus/KP11470-Asiointi/KP11500-Strategia/KP11510-Tietojohtaminen/KP12000-Elinvoiman tulosalueen yhteiset/KP12100-Johtaminen/KP12110-Elinkeinopalvelut/KP12120-Työllisyyspalvelut/KP12200-Johdon tuki ja kulttuurin kumppanuudet/KP12210-Kaupunginkirjasto/KP12220-Kulttuurin yksikkö/KP12300-Olosuhteet/KP12310-Liikuntapalvelut/KP12320-Liikunnan ja urheilun kehittämisen yksikkö/KP30000-Talous ja hallinto/KP30100-Kasvun ja oppimisen toimialajohtaja ja toimialan yhteiset/KP30300-Kasvun ja oppimisen lautakunta/KP31010-Perusopetuksen johto ja yhteiset/KP31011-Perusopetuksen tuki/KP31012-Perusopetuksen hallintopalvelut/KP31013-Monikulttuuriset opetuspalvelut/KP31014-Perusopetuksen kehittäminen/KP31015-Espoonlahden perusopetus/KP31016-Keski ja Pohjois-Espoon perusopetus/KP31017-Leppävaaran perusopetus/KP31018-Matinkylä-Olari ja Tapiolan perusopetus/KP31019-Kehittäminen/KP31020-Suomenkielisen varhaiskasvatuksen yhteiset/KP31021-Kehittämisen palvelualue/KP31022-Tapiolan palvelualue/KP31023-Matinkylä-Olarin palvelualue/KP31024-Espoonlahden palvelualue/KP31025-Espoon keskuksen palvelualue/Etelä/KP31026-Espoon keskuksen palvelualue/Pohjoinen/KP31027-Leppävaaran palvelualue/Itä/KP31028-Leppävaaran palvelualue/Länsi/KP31040-Toisen asteen koulutuksen ja nuorison yhteiset/KP31041-Toisen asteen koulutus/KP31045-Nuorisopalvelut/KP32000-Ruotsinkieliset sivistyspalvelut yhteiset ja Taitteen perusopetus/KP32010-Ruotsinkielinen perusopetus/KP32020-Ruotsinkielinen lukiokoulutus/KP32030-Ruotsinkielinen varhaiskasvatus/KP32040-Ruotsinkielinen kulttuuri ja nuorisoyhteisöt/KP32050-Ruotsinkielinen työväenopisto/KP40010-Infrapalvelut/KP40020-Investoinnit/KP40030-Kaupunkimittaus- ja geotekniikkapalvelut/KP40040-Rakentamisen sisäiset palvelut/KP40050-Kaupunkitekniikan keskuksen hallinto/KP40060-Ulkopuoliset työt/KP41010-Kaupunkisuunnittelukeskus/KP42010-Ympäristönsuojelu/KP42020-Ympäristöterveydenhuolto/KP42030-Rakennusvalvontakeskus/KP42040-Tukipalvelut/KP44010-Kaupunkiympäristön toimialajohto/KP44100-Joukkoliikenne/KP44200-Suurpellon taseyksikkö/KP44300-Tapiolan taseyksikkö/KP44400-Urheilupuiston taseyksikkö/KP45000-Toiminnan tuki ja

kehittäminen/KP45010-Toimitilajohtaminen/KP45020-Suunnittelupalvelut/KP45021-Rakennuttaminen/KP45040-Tilapalvelujenveltuotanto/KP50000-Vahinkorahasto/KP50100-Elinkeinojen ja työllisyyden kehittämisrahasto

2. Vastaa taloudessa seuraavista tehtävistä yksikköni osalta:

- Talousarvion laadinnasta
- Ennusteen laadinnasta
- Toteuman seurannasta
- Lukujen analysoinnista ja seurannasta
- Menojen ja tulojen hyväksynnästä
- Investointien suunnittelusta
- Muu, mikä? _____

3. Työsuhteeni on kestänyt Espoon kaupungilla?

Alle 2 vuotta/2-5 vuotta/6-10 vuotta/Yli 10 vuotta

Taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävien tuntemus

Kyselyn toisessa teemassa keskitytään taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävien tunnistamiseen, kehittämiseen ja asiointiyhteyksiin. Tämä teema on rakennettu kahdelle sivulle.

Ensimmäisellä sivulla pyydämme sinua kysymysten avulla kertomaan ne perustehtävät, jotka mielestäsi kuuluvat taloussuunnittelu-vastualueelle. Toisella sivulla kerromme sinulle nämä perustehtävät ja selvitämme erilaisilla kysymyksillä asiointi yhteyttä.

Teemassa on yhteensä seitsemän kysymystä.

4. Tunnen taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävät

5 = Hyvin, 3 = En osaa sanoa, 1 = Huonosti

Hyvin 5/4/3/2/1 Huonosti

5. Listaa taloussuunnittelu-vastualueelle kuuluvat perustehtävät:

Taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtäviin kuuluvat seuraavat tehtävät:

- Vastaamme talouden ja toiminnan suunnittelusta
- Vastaamme talouden ja toiminnan ohjaamisesta
- Vastaamme talouden ja toiminnan seurannasta
- Laadimme yhteistyössä tilinpäätöksen
- Laadimme yhteistyössä talousarvion
- Vastaamme taloussuunnittelun kehittämisestä ja ohjaamisesta
- Vastaamme seurantaprosessien kehittämisestä ja ohjaamisesta
- Vastaamme keskitetystä kontrolleri toiminnasta
- Tuotamme kontrolleri palveluita asiakkaillemme
- Annamme talouden ja taloussuunnittelun tukea asiakkaille
- Tuotamme asiantuntijapalveluita asiakkaille
- Tuotamme talouden data- ja analytiikka palveluita koko kaupungille

6. Taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtävät vastasivat odotuksiani

5 = Hyvin, 3 = En osaa sanoa, 1 = Huonosti *

5/4/3/2/1

Perustele vastauksesi

7. Koetko olevasi taloussuunnittelu-vastuualueen asiakas tai kumppani?

Kyllä/Ehkä/Ei, miksi? _____

8. Missä asiayhteydessä olet asioinut taloussuunnittelu-vastuualueen kanssa? *

- Tilinpäätöstehtävät/
- Erilaiset palaverit
- Tulostavoitteiden seuranta
- Kuukausiraportointi
- Järjestelmätuki Jotoon
- Talousarvion suunnittelu
- Koulutustilaisuus
- Osavuositarkastusten raportointi
- Lukujen tarkastelu
- Muu, mikä? _____

9. Miten toivoisit asioinnin kehittyvän?

10. Mitä taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtäviä haluaisit hyödyntää jatkossa

- Kontrolleri toiminta
- Kuukausiseurannan tehtävät
- Data- ja analytiikka tiimin toiminta
- Osavuositarkastuksen tehtävät
- Tilinpäätöstehtävät
- Joto järjestelmän tuki ja koulutus
- Talousarvion tehtävät
- Strategisten tulostavoitteen tuki
- Muu, mikä? _____

Viestintä

Kyselyn kolmas teema keskittyy viestintään. Tässä teemassa selvitämme, mitä viestintäkanavia hyödynnät asioidessasi taloussuunnittelu-vastuualueen kanssa. Viestintäkanavia ovat kaikki tavat ja välineet, joiden kautta kommunikaatio toteutetaan. Esimerkkinä monipuolisesta viestintäkanavista ovat kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ja Essi tiedotteet.

Viestintäkanavien jälkeen haluamme tietää, mikä on ollut taloussuunnittelu-vastuualueen viimeisin viesti ja mitä olet tehnyt viestin pohjalta sekä mitä mieltä olet viestinnän tasosta. Teeman lopulla olemme kiinnostuneita sinun ajatuksiasi, kuinka kehittää viestintää sekä kenen tai ketkä ovat tärkeimmät kumppanit taloussuunnittelu-vastuualueelta.

Teema sisältää kahdeksan kysymyskokonaisuutta.

11. Mitä viestintäkanavia pitkin olet vastaanottanut taloussuunnittelu-vastuuyksikön viestintää?

Kerro valintasi perään, minkälaisia viestejä vastaanotit? Esimerkkinä Essi, vastaanotin taloussuunnittelu-vastuualueen tiedotteen ajankohtaisista uutisia.

- Sähköposti
- Teams
- Essi
- Kokoukset
- Puhelut
- Vapaamuotoiset tapaamiset
- Muu, mikä?

12. Mitä viestintäkanavaa haluaisit suosia jatkossa?

Kerro valintasi perään, minkälaisia viestejä haluat vastaanottaa valitsemassasi viestintäkanavassa?

- Sähköposti
- Teams
- Essi
- Kokoukset
- Puhelut
- Vapaamuotoiset tapaamiset
- Yammer
- Muu, mikä?

13. Mikä on ollut viimeisin yhteydenotto taloussuunnittelu-vastuualueelta?

- Ohjeistus
- Aikataulumuistutus
- Essi tiedote
- Palaverikutsu
- Toimeksianto
- Otin yhteyttä itse
- Muu, mikä?

14. Mitä toimenpiteitä teit saamasi viestin pohjalta?

15. Väittämiä

5 = Vastaa väittämään, 3 = En osaa sanoa, 1 = Ei vastaa väittämään

- Ymmärsin saamani viestin sisällön
- Koin viestin tarpeellisena
- Vastaanottamani viesti tuli oikeaan aikaan
- Minusta taloussuunnittelu-vastuuyksikön viestintä on yhdenmukaista ja selkeää
- Minusta yhteydenpito taloussuunnittelu-vastuuyksikön kanssa on vaivatonta

5/4/3/2/1

16. Mitä yhteydenottosi taloussuunnittelu-vastuualueelle tyypillisesti koskettaa?

17. Miten kehittäisit taloussuunnittelu-vastuualueen viestintää?

18. Kuka tai ketkä ovat tärkeimmät yhteyshenkilöt taloussuunnittelu-vastuualueella

Essi Esihenkilö/Taina Työntekijä/Ilpo Esihenkilö/Minna Esihenkilö/Paavo Työntekijä/Antti Työntekijä/Tuomas Työntekijä/Jari Työntekijä/Tuomo Esihenkilö/Tapio Työntekijä/Marko Työntekijä/Jasmiina Työntekijä/Anneli Työntekijä/Enni Työntekijä/Riikka Esihenkilö/Ei ketään edellä mainituista

Ohjeet

Neljäs teema keskittyy taloussuunnittelu-vastualueen tuottamiin ohjeisiin.

Hyvät ja käyttökelpoiset ohjeet auttavat meitä arjen työssämme. Haluamme selvittää mitä ohjeita käytät ja kuinka usein. Lisäksi olemme kiinnostuneita ajatuksistasi, miten kehittää taloussuunnittelu-vastualueen ylläpitämiä ohjeita.

Teema sisältää neljä kysymyskokonaisuutta.

19. Mitä ohjeita olet käyttänyt?

- Talousarvion ohjeistuksia
- Tilinpäätös ohjeita
- Kuukausiraportointiohjeita
- Osavuosikatsaus ohjeet
- Patu ohjeet
- Taloussuunnittelun järjestelmäohjeita
- Muu, mikä? _____

20. Kuinka usein olet käyttänyt taloussuunnittelun ohjeita?

Päivittäin/Viikoittain/Kuukausittain/Harvemmin/Ei koskaan

21. Väittämiä

5 = Vastaa väittämään, 3 = En osaa sanoa, 1 = Ei vastaa väittämään

- Minusta ohjeet ovat ymmärrettäviä ja selkeitä
- Koin ohjeet tarpeellisena
- Löydän tarvitsemani ohjeet helposti

5/4/3/2/1

22. Miten kehittäisit ohjeita?

Taloussuunnittelun tehtävien vuosikello

Kyselyn viidennessä teemassa haluamme tietää mielipiteesi taloussuunnittelu-vastuualueen tuottamien taloussuunnittelun tehtävien, kuten talousarvion ja taloussuunnittelun raportointi-aikatauluihin.

Selkeät, ymmärrettävät ja saavutettavat aikataulut antavat ryhtiä rutiininomaisten ja toistuvien tehtävien tekemiseen. Tällä teemalla haluamme selvittää mielipiteesi taloussuunnittelu tehtävien aikataulujen nykytilan sekä olemme kiinnostuneita kehittämis ehdotuksistasi.

Teema sisältää viisi kysymyskokonaisuutta.

23. Talousarvion laadinta

5 = Vastaa väittämään, 3 = En osaa sanoa, 1 = Ei vastaa väittämään

- Ovatko talousarvion laadinnan tehtävien aikataulut teille tuttuja
- Tiedän mistä löydän talousarvion laadinnan vuosikellon
- Talousarvion vuosikello tukee minua talousarvion laadinnan tehtävien teossa
- Vuosikellon tehtävät ovat selkeästi aikataulutettu

5/4/3/2/1

24. Pyri perustelemaan edellisten väittämien valinnat lyhyesti:

25. Taloussuunnittelun raportointi

5 = Vastaa väittämään, 3 = En osaa sanoa, 1 = Ei vastaa väittämään

- Taloussuunnittelun raportointitehtävien aikataulut ovat tuttuja
- Tiedän mistä löydän taloussuunnittelun raportoinnin vuosikellon
- Taloussuunnittelun raportoinnin vuosikello tukee taloussuunnittelun tehtävien teossa
- Vuosikellon tehtävät ovat selkeästi aikataulutettu

5/4/3/2/1

26. Pyri perustelemaan edellisten väittämien valinnat lyhyesti:

27. Millä tavoin toivoisit raportointiaikataulutuksen kehittyvän?

Taloussuunnittelun työkalut

Olet päässyt kyselyn kuudenteen ja viimeiseen teemaan. Kyselyn viimeisessä teemassa olemme kiinnostuneita tietämään, mitä työkaluja käytät taloussuunnittelun tehtävien tekemiseen.

Palvelevat ja toimivat järjestelmät tukevat taloussuunnittelun tehtävien tekemistä parhaalla mahdollisilla tavalla. Lisäksi haluamme saada arvokkaita mielipiteitäsi, mihin suuntaan taloussuunnittelun työkaluja pitäisi kehittää.

Teema sisältää neljä kysymyskokonaisuutta.

28. Mitä työkaluja käytät taloussuunnittelun tehtävien tukena?

- Joto EPM

Päivittäin/Viikoittain/Kuukausittain/Harvemmin/Ei koskaan

- Johdon työpöytä

Päivittäin/Viikoittain/Kuukausittain/Harvemmin/Ei koskaan

- Joton raportointi (tietovarasto)

Päivittäin/Viikoittain/Kuukausittain/Harvemmin/Ei koskaan

- Microsoft Officen työkalut, kuten Excel, Word, PowerPoint

Päivittäin/Viikoittain/Kuukausittain/Harvemmin/Ei koskaan

29. Mitkä listalta ovat taloussuunnittelun tehtävien tärkeimmät työkalut?

Joto EPM/Johdon työpöytä/Joton raportointi (tietovarasto)/Excel/Word/PowerPoint/Muu, mikä

30. Miten Joton työkalut pitäisi kehittyä, jotta käyttäisit niitä enemmän hyödyksi? *

- Joto EPM
 - Kirjoita lyhyesti vastauksesi
- Johdon työpöytä
 - Kirjoita lyhyesti vastauksesi
- JoTon raportointi (tietovarasto)
 - Kirjoita lyhyesti vastauksesi

31. Mihin suuntaan taloussuunnittelun järjestelmiä tulisi kehittää?

Liite 2: Saatekirje: Tutkimuskysely taloussuunnittelu-vastualueen kumppaneille

Tutkimuskysely taloussuunnittelu-vastualueen kumppaneille

Hyvä taloussuunnittelu-vastualueen kumppani,

Pääset nyt kertomaan mielipiteesi ja vaikuttamaan taloussuunnittelu-vastualueen viestintäsuunnitelman kehittämiseen osallistumalla tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen viestintä tukee taloussuunnittelu-vastualueen perustehtäviä ja tulosten pohjalta kehitetään taloussuunnittelu-vastualueen viestintäsuunnitelma.

Olemme tunnistaneet sinut taloussuunnittelu-vastualueen tärkeäksi kumppaniksi. Vastauksesi on meille tärkeä. Vastaamalla kyselyyn saamme äärimmäisen tärkeää tietoa viestintäsuunnittelun pohjaksi. Tutkimuksen toteuttaa Espoon kaupungin taloussuunnittelu-vastualue ja tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Jommi Pätärin YAMK opinnäytetyössä.

Kysely sisältää kuusi pääteemaa, jotka jakautuvat taustakysymysten, taloussuunnittelu-vastualueen perustehtävien tunnettavuuteen, viestintään, ohjeisiin, taloussuunnittelun tehtävien vuosikelloon ja taloussuunnittelun työkaluihin. Jokaisen pääteeman aluksi on lyhyt selostus teeman aiheesta.

Kyselylomakkeella on kysymyksiä, joissa valitaan 1-5 asteikon väliltä. Asteikkokysymysten lisäksi kyselyssä on avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä haluamme laajentaa asteikkokysymysten vastauksia ja haluamme kerätä teiltä kehitysideoita aihealueista.

Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 20 minuuttia. Kyselyssä on tallenna ja jatka toiminto, joka mahdollistaa kyselyyn vastaamisen osissa, hävittämättä aiemmin täytettyjä kohtia. Kysely sisältää 31 kysymystä. **Kysely sulkeutuu 17.5.2024 klo 16:00.**

Kyselyn tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistumisesi on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksen tulokset julkaistaan anonyymeinä osana syksyllä 2024 valmistuvan opinnäytetyötä. Vastaamalla tähän sähköiseen kyselyyn annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen.

Suuret kiitokset vastauksestasi!

Jommi Pätäri

jommi.patari@espoo.fi

Taloussuunnittelu-vastualue

Liite 3: Saatekirje: Haastattelukutsu: Taloussuunnittelu-vastualueen viestinnän kehittäminen

Hei,

Olemme tunnistaneet teidät taloussuunnittelu-vastualueen kumppaniksi. Olemme kehittämässä taloussuunnittelu-vastualueen viestintää ja haluaisimme kuulla ajatuksia ja kokemuksia viestinnän parissa.

Taustaa:

Olemme julkaisseet laajalla otannalla kyselyn, jonka avulla haluamme selvittää, miten nykyinen viestintä tukee meidän perustehtävien tekemistä. Kyselyn lisäksi haluamme haastatella teitä laajentaaksemme kyselyn tuloksia. Tulosten pohjalta tuotamme viestintäsuunnitelman, jonka tarkoituksena on parantaa meidän viestintäämme.

Haastattelut:

Haastattelu pidetään Teamsin välityksellä. Haastatteluun on varattu 30 minuuttia, jota voimme aikataulunne salliessa pidentää. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, josta voit lukea tarkemmin liitteestä.

Ennen haastattelua:

Toivomme teidän vastaavan kyselyyn ja tutustuvan liitteenä oleviin haastattelukysymyksiin.

Lopuksi:

Olisimme hyvin kiitollisia, jos antaisit meille aikaasi ja antaisit tärkeitä mielipiteitä työmme tueksi.

Vastaa mielelläni kysymyksiin, jos sinulla on jotain kysyttävää haastatteluun tai opinnäytesyöhöni liittyen

Ystävällisin terveisin

Jommi Pätäri

jommi.patari@espoo.fi

Liite 4: Haastattelun aineistonsäilyttämisen asiakirjaliite

Liite haastattelukutsuun:

Haastattelu on osa YAMK-opinnäytetyötä, jonka aiheena on Vaikuttava viestintä osana viestintäsuunnittelua: Case Espoon kaupunki Taloussuunnittelu-vastuualue.

Nauhoitan haastattelumme litterointia varten. Nauhoitus siirretään tekstimuotiseen litterointiin, jonka jälkeen tuhoan alkuperäisen nauhoituksen. Tulen anonymisoimaan litteroidusta aineistosta ne tiedot, joiden perusteella voitaisiin tunnistaa haastatellun henkilön. Opinnäytetyöni kirjoituksessa ei kehtää haastateltavista henkilöistä voida tunnistaa. Nostan haastatteluiden teemoja esille, josta teen johtopäätökset. Johtopäätökset tulevat tukemaan viestintäsuunnitelman rakentamista.

Haastattelu on luottamuksellinen ja siihen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Henkilötietoja sisältävää aineistoa käsittelen määräysten mukaisesti.



Jommi Pätäri 5.5.2024 Espoo

Liite 5: Teemahaastattelupohja

Teemahaastattelupohja

Kyselyn kokemuksia

Minkälaisia tuntemuksia kysely herätti?

Mitä asioita haluaisit täydentää kyselystä?

Mitä näkökulmia kyselystä puuttui?

Taloussuunnittelu-vastuualueen perustehtävien tuntemus

Miten yhteistyösi Taloussuunnittelu-vastuualueen kanssa sujuu?

Viestintä

Miten kehittäisit yhteistä kommunikointia Taloussuunnittelu-vastuualueen kanssa?

Ohjeet

Miten ohjeita tulisi kehittää?

Taloussuunnittelun tehtävien vuosikello

Mitä kehitysideoita sinulla on aikataulutukseen?

Taloussuunnittelun työkalut

Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet Joton taloussuunnittelun ohjelmissa?

Lopuksi

Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimmät kehittämisen kohteet?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä?

Liite 6: Yhteiskehittämisen työpajan tukikysymykset teemoittain

Yhteiskehittämisen työpajan tukikysymykset teemoittain:

- Viestinnän tavoite, tavoitteen mittarit ja mission rakentaminen
 - Mikä on viestinnän tavoite ja miten sekä millä mittarilla mittaamme edistymistä?
 - Mikä olisi Taloussuunnittelun missio?
- Brändäys / tunnettavuus
 - Millä keinoin teemme itsemme paremmin tunnettavaksi kumppaneillemme?
 - Millä keinoin nostamme profiiliamme ja tunnettavuutta?
- Viestinnän kehittäminen
 - Ketkä ovat meidän viestintämme kohderyhmät?
 - Ketkä vastaavat viestinnästä ja varmistavat yhtenäisen ja oikea-aikaisen viestin?
 - Mitä viestintävälineitä hyödynnetään viestinnässä?
- Ohjeiden kehittäminen
 - Mitä ohjeita meillä on?
 - Miten ohjeita yksinkertaistetaan?
 - Kuinka parannetaan ohjeiden löydettävyyttä?
 - Mitä toimenpiteitä tehdään, jotta ohjeet olisivat mahdollisimman ajan tasalla ja eivät sisällä ristiriitoja?
- Vuosikellon kehittäminen
 - Mistä prosesseista teemme vuosikellon tai omaamme vuosikelloa?
 - Minne tallennamme vuosikellon?
 - Millainen ulkoisille kumppaneille asetettu vuosikello voisi olla?
 - Millainen Taloussuunnittelun omille tehtäville asetettu vuosikello voisi olla?
- Talousjärjestelmien kehittäminen (EPM, JTP ja FAW)
 - Mitä toimenpiteitä voimme tehdä EPM:n osalta?
 - Mitä toimenpiteitä voimme tehdä JTP osalta?
 - Mitä toimenpiteitä voimme tehdä FAW osalta?
 - Miten otamme palautteen vastaan?

Liite 7: Yhteiskehittämisen fasilitointisuunnitelma

Yhteiskehittämisen fasilitointisuunnitelma

Yhteiskehittämisen tavoite:

Työpajan tavoitteena on tuottaa yhteiskehittämällä viestintäsuunnitelmaan yhteiset suunta-
viivat.

Käytettävä työkalu:

World cafe kahvilamenetelmä. Menetelmässä ryhmä jaetaan pienempiin ryhmiin, jossa jokai-
sella ryhmällä on yksi asia läpikäytävänä. Asiaa vetää pisteellä pysyvä henkilö. Asiat kirjataan
Miro tauluun. Ajan päätyttyä ryhmä siirtyy seuraavana pöytään. Pisteellä pysyvä henkilö jää
esittelemään muille ideoita ja uusi ryhmä ryhtyy jalostamaan ideoita eteenpäin.

Tapahtumapaikka:

Tapahtumapaikkana toimii kahvilatila, jossa saadaan synnytettyä useita pöytäryhmiä. Tila on
avara ja valoisa. Tilassa on mahdollista luoda kahvilahenkinen ympäristö, joka rentouttaisi
osallistujia tilaisuuden vaatimaan tilanteeseen. Tilassa on mahdollista jakaa näytön avulla tie-
toja.

Osallistujat:

Yhteiskehittämisen tapahtumaan osallistuu noin 15 henkilöä. Fasilitaattori ja 14 Taloussuun-
nittelu-vastuualueen työntekijät. Osa osallistujista tuntevat toisensa vuosien ajalta. Uusim-
mat työntekijät muutaman kuukauden ajalta.

Esivalmistelut:

Ennen työpajaa lähetetään osallistujille ennakkomateriaali. Ennakkomateriaalissa käydään
läpi kyselyn ja haastattelun tuloksia sekä alustavia analyysejä. Ennakkomateriaalissa käydään
läpi työpajan sisältö ja aiheet. Kahvitilaus tehdään tilaisuutta varten.

Työpajan ennakkovalmistelut. Pöytien valmistelu. Kokouskaiuttimien asentaminen. Tietoko-
neen avaaminen, esitysmateriaali esille ottaminen, Miro taulun avaus, ajastimen laittaminen
ja taustamusiikin asettaminen.

Ajankäyttö ja eteneminen:

Kokonaistapahtumalle on varattu aikaa 3 tuntia. Ensimmäiset 10 minuuttia varataan tunnel-
man luomiseen, käydään läpi kehittämistoimen tavoite sekä selostetaan menetelmä. Seuraa-
vaksi käynnistetään ensimmäisten kolmen aiheen kahvilamenetelmät. Ensimmäinen ryhmä luo
pohjan aiheelle. Toisella kierroksella uusi ryhmä jatkojalostaa aiheen asioita. Kolmas ryhmä
viimeistelee tuotokset lopulliseen muotoon. Aikaa varattu per ryhmä 22 minuuttia. Ensimmäi-
sen osion kokonaiskesto 66 minuuttia. Tämän jälkeen pidetään noin 15 minuutin tauko. Tauon
jälkeen aloitetaan toisen kolmen aiheen kahvilamenetelmät noudattaen ensimmäisen puoliki-
kaan tapaa. Kokonaiskesto 66 minuuttia. Viimeiset noin 10 minuuttia käytetään kehittämistoimien
tavoitteiden läpikäyntiin, kehittämistoimen palautteeseen ja seuraavien askeleiden mää-
rittämiseen.

Ohjelmakuvaus:

Klo	Aktiviteetti	Tavoite	Prosessi
13:00	Selostus aiheesta, käytettävistä menetelmistä ja viritäytyminen tapahtumaan	Saada ymmärrys, miten tuokio etenee. Luoda turvallinen ja avoin ilmapiiri	- Selostus aiheeseen - Hiljentymisen taustamusiikkia kuunnellen
13:10	Ensimmäinen kahvilapiste	Luoda raamit pisteen osuudelle	- Ryhmä keskustellen luo aiheeseen sisältöä ja ideoi osuuksia - Fasilitoija käy ryhmissä ja avustaa ryhmiä alkuun pääsemisessä
13:35	Toinen kahvilapiste	Jatkojalostetaan ensimmäisen ryhmän ajatuksia eteenpäin	- Ryhmä läpikäy synnytetyn materiaalin ja jatkaa aiheen työstämistä eteenpäin - Fasilitaattori käy ryhmissä ohjaamassa edistymistä
14:00	Kolmas kahvilapiste	Ryhmä viimeistelee synnytettyt ideat lopulliseen muotoon	- Ryhmä analysoi synnytettyä materiaalia ja viilaa aiheet lopulliseen muotoon. - Ryhmällä oikeus määrittellä lopputulos - Fasilitaattori käy ryhmissä seuraamassa tulosten edistämistä
14:22	Tauko		
14:35	Neljäs kahvilapiste. Uusien aiheiden aloitus	Luoda raamit pisteen osuudelle	- Ryhmä keskustellen luo aiheeseen sisältöä ja ideoi osuuksia - Fasilitoija käy ryhmissä ja avustaa ryhmiä alkuun pääsemisessä
15:00	Viides kahvilapiste	Jatkojalostetaan ensimmäisen ryhmän ajatuksia eteenpäin	- Ryhmä läpikäy synnytetyn materiaalin ja jatkaa aiheen työstämistä eteenpäin - Fasilitaattori käy ryhmissä ohjaamassa edistymistä
15:25	Kuudes kahvilapiste	Ryhmä viimeistelee synnytettyt ideat lopulliseen muotoon	- Ryhmä analysoi synnytettyä materiaalia ja viilaa aiheet lopulliseen muotoon. - Ryhmällä oikeus määrittellä lopputulos - Fasilitaattori käy ryhmissä seuraamassa tulosten edistämistä
15:48	Lopputoimenpiteet	Kiitetään ryhmää	- Fasilitoija kertoo seuraavista vaiheista

Yhteiskehittämisen jatkotoimet:

Dokumentoidaan kahvilapisteiden lopputulokset sähköiseen muotoon. Lähetetään osallistujille tulokset. Käynnistetään aineiston analysointi ja viestintäsuunnitelman rakentaminen. Aikataulutetaan viikkopalaveriin tulosten läpikäynti.

Liite 8: Saatekirje: Yhteiskehittämisen työpaja: Taloussuunnittelun viestinnän työpaja

Tervetuloa viestinnän työpajaan!

Yleiset tiedot

- Työpaja järjestetään 10.6.2024 klo 13:00-16:00.
 - Saavutaan tilaan jo klo 12:00 kuuntelemaan työpaikkakokousta.
- Työpaja pidetään Kamreerintie 5, 4 krs, kahvio.
- Saapumisohjeet: Saapuessasi Virastopihalta päin, kulje rautatien ylittävän kävelysillan yli ja käännyt ennen Espoon torin sisäänkäyntiä oikealle johtavaa kulkuväylää. Kulje kahdesta ovesta sisään, jolloin saavut rappukäytävää. Kahviotila sijaitsee 4 kerroksessa hissiin päin katsoen oikean käden puolella. Jos et omaa kulkuoikeutta tilaan, tulemme päästämään ovelta sisään.
- Tapahtumaan tilattu kahvitarjoilu ja tilasta pystyy halutessaan ostaa automaattista kahvia.

Työpajan tavoite ja kuvaus

Työpajan tavoitteena on tuottaa Taloussuunnittelu-vastuualueelle yhteiskehittämällä viestintäsuunnitelmaan yhteiset suuntaviivat. Työpajan tulokset dokumentoidaan osana allekirjoittaneen YAMK opinnäytetyötä.

Työpaja toteutetaan World cafe kahvilamenetelmällä. Menetelmässä osallistujat jaetaan kolmeen ryhmään. Jokaiselle ryhmälle annetaan aihe, jonka ääressä ryhmä työskentelee, jokaisella ryhmällä on ennakkoon sovittu vetäjä, joka toimii fasilitoijan tukena ja pisteen kirjurina. Työskentelyaika on noin 22 minuuttia. Työskentelyajan päätyttyä ryhmä siirtyy seuraavaan pöytään. Toisella kierroksella jatkojalostetaan edellisen ryhmän tulosta. Työskentelyajan päätteeksi siirrytään kolmannelle pisteelle. Kolmannelle kierroksella ryhmän tavoitteena on muodostaa jatkojalosteista idoista lopullinen tulos.

Työpajassa on 6 pistettä. Työpaja on rytmitetty siten, että käsitellään ensin 3 aihetta, jonka jälkeen pidetään tauko ja otetaan toisen 3 aihetta käsittelyyn. Lopuksi käydään lyhyesti tunteet työpajasta ja jatkostepit, jossa käydään läpi mitä seuraavaksi tapahtuu.

Ennakovalmistautuminen

Toivon sinun mahdollisuuksiesi mukaan tekevän ennen työpajaa seuraavat ennakovalmistelut:

- Tutki liitteenä oleva PowerPoint tiedosto. PowerPointissa on työpajan onnistumiseen liittyviä ohjeita sekä analyysit kyselyn ja haastatteluiden tuloksista.
- Kirjautu etukäteen PowerPointissa olevaan Miro työkaluun.

Aiheet

Työpajassa pisteillä käsitellään seuraavat kuusi aihetta

- Viestinnän tavoite, tavoitteen mittarit ja mission rakentaminen
- Mikä on viestinnän tavoite ja miten sekä millä mittarilla mittaamme edistymistä
 - Mikä olisi Taloussuunnittelun missio
- Brändäys / tunnettavuus

- Millä keinoin teemme itsemme paremmin tunnettavaksi kumppaneillemme
 - Millä keinoin nostamme profiiliamme ja tunnettavuutta
- Viestinnän kehittäminen
 - Ketkä ovat meidän viestintämme kohderyhmät
 - Ketkä vastaavat viestinnästä ja varmistavat yhtenäisen ja oikea-aikaisen viestin
 - Mitä viestintävälineitä hyödynnetään viestinnässä
- Ohjeiden kehittäminen
 - Mitä ohjeita meillä on
 - Miten ohjeita yksinkertaistetaan
 - Kuinka parannetaan ohjeiden löydettävyyttä
 - Mitä toimenpiteitä tehdään, jotta ohjeet olisivat mahdollisimman ajan tasalla ja eivät sisällä ristiriitoja
- Vuosikellon kehittäminen
 - Mistä prosesseista teemme vuosikellon tai omaamme vuosikelloa
 - Minne tallennamme vuosikellon
 - Millainen ulkoisille kumppaneille asetettu vuosikello voisi olla
 - Millainen Taloussuunnittelun omille tehtäville asetettu vuosikello voisi olla
- Talousjärjestelmien kehittäminen (EPM, JTP ja FAW)
 - Mitä toimenpiteitä voimme tehdä EPM:n osalta
 - Mitä toimenpiteitä voimme tehdä JTP osalta
 - Mitä toimenpiteitä voimme tehdä FAW osalta
 - Miten otamme palautteen vastaan

Tehdään työpajasta hauska ja antoisa tapahtuma.
Kiitän etukäteen kaikkia osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin
Jommi Pätäri

Liite 9: Yhteiskehittämisen viestinnän työpajan ennakkomateriaali

Taloussuunnittelun viestinnän työpaja

10.6.2024
Jommi Pätäri

Sisältö

- Työpajan tavoite
- Ennakovalmistautuminen
- Aikataulutus
- Nostot kyselyistä ja haastattelusta
- Miron käyttö
- Poimintoja kyselystä
- Poimintoja haastatteluista

Työpajan tavoite

Työpajan tavoitteena on tuottaa yhteiskehittämällä viestintäsuunnitelmaan yhteiset suuntaviivat

Ennakovalmistautuminen

- Tutustu tähän diaettiin
 - Perehdy erityisesti kyselyn ja haastatteluiden havaintoihin
- Halutessasi voit tutustua [Power BI raporttiin kyselystä](#)
- Mieti ennakkoon seuraavia kokonaisuuksia ja kysymyksiä
 - Mitä prosesseja tuotamme?
 - Mitkä olisivat viestinnän tavoitteet?
 - Keitä ovat meidän kohderyhmämme?
 - Miten meidän voisi brändätä?
 - Mitä ohjeita meillä on?
 - Miten vuosikelloa voisi kehittää?
 - Mitä toimenpiteitä talousjärjestelmät vaatisi?
 - Miten huomioidin kyselyn ja haastatteluiden tuloksia
- Tilaisuuksissa kahvitarjoilu

Aikataulutus

- Sijainti kamreerintie 5, 4krs. Kahvio
- Klo 13-16 kesto
- Kehittämismenettelmänä World cafe
- Kehittämisen kohteita 6 kpl
- Tapahtuma jaettu kahteen yhtä pitkäkään osaan seuraavasti:
 - Klo 13-13:10: Työpajan tavoite ja ryhmäjako
 - Klo 13:10-14:20: Ensimmäinen osio, sisältäen 3 kiertävää pistettä
 - Klo 14:20-14:35: Tauko
 - Klo 14:35-15:48: Toinen osio, sisältäen 3 kiertävää pistettä
 - Klo 15:45-16:00: Työpajan päätöspuhe

Nostot kyselystä ja haastatteluista

Vastuualueen tunnettavuus

- Vastuualueen tunnettavuus alhainen (sllr 3/0).
- Koivunneen vastaajista ei tunne vastuualueen tehtäviä, vaikka ne mielellään järjkevisi listan näkemisen jälkeen.
- *Yhteistyökumppanuus: Vastuuvoroituksen puute estää kumppanuuden.

Viestintä

- Pääkanavat: sähköposti ja Essi.
- Kokoukset ja Teams korostuvat viestinnässä.
- Tolteet: ajankohtaviestit ja ohjeet sähköpostitse, Teams -kokoukset yhteisten asioiden läpikäyntiin.
- Haastattelujen mukaan: yksi yhteinen viesti useiden sijaan, jakelulistojen laajentaminen.

Ohjeet

- Eniten käytetyt ohjeet: talousarvio ja kuukausiraportointi.
- Ohjeet koetaan ymmärrettäväksi, mutta niiden löydettävyys vaihtelee.
- Haastattelujen mukaan: ohjeiden yksinkertaistaminen ja vanhojen ohjeiden päivittäminen.

Nostot kyselystä ja haastatteluista

Vuosikello

- Vuosikellon aikataulut tukevat tekemistä, mutta löydettävyydessä parannettavaa.
- Haastattelujen mukaan: aikataulujen huomioiminen rinnakkaisissa prosesseissa, aikataulumuutoksista tehokkaampi viestintä.

Työkalut

- Käytetyimmät työkalut: Excel ja tietovarastoraportit.
- Kehitystarpeet: helppokäyttöisyys, laajempi hyödynnettävyys.
- Haastattelujen mukaan: standardoidut raportit, tehokkaampi järjestelmien käyttö, datan luotettavuuden parantaminen.

Muut huomiot

- Sisäisen yhteistyön tunnistaminen puutteellista.
- Tolteet: vähemmän valvontaa, enemmän vuorovalvontaa.
- Tekstin syöttämisen tehostaminen useisiin paikkoihin.
- Ruolien selkeyttäminen
- Perehdyttämismateriaalin parantaminen.

Miroon sisäänkirjautuminen

- [Rekisteröidy espoo.fi tunnuksillasi.](#) Saat meilin josta pystyt vahvistamaan rekisteröitymisen.
- Liity viestintäpajan [Miro-tiimiin](#).

Miron käyttö

1. Zoomaa: scrollaa hiirellä ylös/alas
2. Siirry näkymällä: Pidä hiirtä pohjassa ja siirrä hiirtä
3. Kirjoita post-it -lapulle: Tuplaklikkaa lappua

Poimintoja kyselyn tuloksista

Perustiedot

- Kysely lähetettiin 637 henkilölle
 - 64 vastausta
 - 10,05 % vastausprosentti
- Vastaajien toimiala
 - KOTO 25 vastaaja
 - KOHA 18 vastaajaa
 - KYT 11 vastaajaa
 - ELINVOIMA 7 vastaajaa
- Työsuhteen kesto
 - Alle 2 v 16 vastaajaa
 - 2-5 v 11 vastaajaa
 - 6-10 v 9 vastaajaa
 - Yli 10 v 28 vastaajaa

Kysely Tunnettavuus ja asiointin sisältö

- Vastuualueen tunnettavuuteen pitäisi panostaa
 - Yleistämys alle 3 (1-5 asteikko)
 - Kolmannes ei osaa tai halua nimetä meidän tehtäviämme
 - Tehtävät miellettiin listan näkemisen jälkeen järjestyksessä
- Valtaosa tunnistaa olevansa asiakkaitamme tai kumppaneita
 - Ei vastanneiden kommentissa korostui vastavuoroisuuden puute esteenä kumppanuudelle
- Asiointi koskettaa usein Joton tuen tarvetta sekä muut taloussuunnittelun tehtäviä
- Kehtämisehdotuksissa korostuvat panostaminen Taloussuunnittelun ja muiden yksiköiden työjaon selkeyttäminen
 - Lisäksi koulutustarve ja raporttien luotettavuus nousee vastauksista esille
- Joton tuki ja koulutus toivotaan eniten
 - Talouden data- ja analytiikkatimin toimintoa toivotaan
 - Kuukausiseurannan tehtäviin toivotaan tukea

Kysely Viestintä ja viestintäkanavat

- Sähköposti ja Essi toimivat vastaajien pääasiantoisena keinona vastaanottaa Taloussuunnittelun Viestijä
 - Kokoukset ja Teams nousevat viestinnän kanavina esille
 - Essistä vastaanotetaan tiedotteita ja sähköpostista vähän kaikkea, mutta eniten ohjeistuksia
- Sähköpostia toivotaan jatkossa
 - Teams, kokoukset ja Essin kautta nousevat vastauksissa
 - Ajankohtaisviestintää ja ohjeita toivotaan sähköpostitse
 - Essi tiedotteisiin, Teams keskinäiseen viestintään ja kokoukset yhteisten asioiden läpikäyntiin
- Viimeisin yhteydenotto kohdalla osa on ottanut yhteyttä ja Essi tiedote on tavoittanut vastaajat
 - Yhteydenoton pohjalta viestin osalta oli tehty pääasiantoisesti toimintaa
- Viestinnän väitännässä arvostaa oli hyvä viestin sisältö ymmärrettävyydessä ja tarpeellisuudessa
 - Viestit tulevat pääasiantoisesti oikea-aikaisesti
 - Viestinnän yhdenmukaisuutta voidaan parantaa ja yhteydenoton tunnetta
- Tyypillinen yhteydenotto koskeetaa talouden seuranta, neuvontaa ja Jotoa
 - Toivotin yleistä viestinnän kehittämistä, asiakaskohtaisen viestinnän kehittämistä
 - Asiakasviestinnässä toivotaan dialogisuutta
- Neijannes vastaajista ei miellä ketään tärkeimmäksi yhteishenkilöksi

Kysely Ohjeet

- Eniten on vastaushetkellä käytetty talousarvion ohjeita
 - Kuukausiraportoinnin ja järjestelmäohjeet nousevat esille vastauksista
- Ohjeita käytetään harvemmin tai kuukausittain
- Ohjeet ovat ymmärrettäviä ja tarpeellisia
 - Osa löytää ohjeet hyvin, mutta vastaava joukko ei
- Ohjeiden kehittämisohjeissa korostui ohjeiden yksinkertaisemmaksi tekeminen ja löydettävyyden parantaminen

Kysely Vuosikello

- Talousarvion laadinnan vuosikelloin väitännässä aikataulut olivat tuttuja
 - Löydettävyyttä koettiin osasta ryhmä haastavaksi
 - Aikataulut tukevat tekemistä
 - Tehtävät ovat pääosin selkeästi kuvattuja
 - Perusteluissa nousi esille vuosikelloin löydettävyyden kasvattaminen
- Taloussuunnittelun raportointi vuosikelloin väitännässä olivat tuttuja
 - Löydettävyydessä havaittavissa samaa trendiä. Tietäjät löytävät ja osa ei
 - Aikataulut tukevat tekemistä
 - Tehtävät ovat selkeästi aikataulutettuja
 - Perusteluissa toistui vuosikelloin löydettävyyden parantaminen
- Kehtämisehdotuksina nousivat aikataulutuksen tarkastaminen suhteessa tehtäviin
 - Myös viestinnän kehittämisen toimia toivottiin

Kysely Taloussuunnittelun Joton tehtävät

- Vastaajat käyttävät taloussuunnittelun tehtävien tekemisessä
 - Johdon työpöytä käyttää vastaajista kuukausittain tai ei koskaan
 - EPM käytetään harvemmin tai ei koskaan
 - Tietovarastoraportteja kuukausittain tai viikoittain
 - Officen työkaluja päivittäin tai viikoittain
- Tärkeimmäksi työkaluksi nostettiin Excel ja Tietovarastoraportit
- Joton työkalujen pitäisi kehittyä
 - Johdon työpöydän osalta toivotaan helppokäyttöisyyttä
 - EPM:n osalta toivotaan laajempaa hyödynnettävyyttä
 - Tietovaraston raportoinnissa helppokäyttöisyyttä
- Yleisenä kehittämisohjeena korostui helppokäyttöisyyteen viittaavat vastaukset

Poimintoja haastattelusta

Perustietoja

- Haastatteluita pidettiin 11 henkilön kanssa
 - 4 henkilö KOTOsta
 - 4 henkilöä KYT:stä
 - 1 henkilö ELINVOIMASTA
 - 1 henkilö KOHASTA
- Haastattelut olivat henkilöitä toimialan ja tulosyksikön talousyksiköistä ja tulosyksikön johtajia
- Haastatteluiden kesto noin 30 minuuttia
- Kysymykset puolistrukturoitua (teemahaastattelu)
 - Noudattivat kyselyn rakennetta
 - Osa haastateltavista ei ollut vastannut kyselyyn

Haastattelut Taloussuunnittelun perustehtävien tuntemus nostoja



- KOHA sisäistä yhteistyötä ei toimialoilla tunnisteta
 - Osa haastateltavista nosti toiminnan olevan valvontaa ja käskytystä, jolloin vuorovaikutusta ei ole ja mielipiteitä ei ole kuunneltu
 - Osa kokee olemassa olevat keskustelufoorumit hyviksi paikoiksi vaikuttaa
 - keskusteluyhteyttä toivotaan
- Toiminnanohjaus liian talouspainotteista
 - HR ja toiminnan tukemista odotetaan
- Uudistuksien odotetaan vähentävän olemassa olevaa työtä
 - Tarpeetonta työtä pitäisi pystyä vähentämään
- Yhteistyön osalta tilanne on parantunut, mutta tehtäväjakoja jäljiltä on epäselvää vastuussa olevien suunnittelijoiden/controllerien nimet

Haastattelut Viestintä nostoja



- Toivotaan, ettei lähetetä useita viestejä useilta henkilöiltä
 - Yksi yhteinen viesti esim. Essi ja sähköpostiteräte
 - Jakelulistat riittävän laajat ja tarvittaessa kohderyhmäkohtaiset
 - Essistä löydettävyyttä parannettava
- Viestin sisältö oltava selkeää esim. koska luvut ovat käytössä toimialalla ja milloin on taloussuunnittelun työtehtävä
 - Huomioitava kohderyhmä kohtainen kieli esim. koulusihteeri versus talusammattilainen
- Kuuma linja akuuttien asioiden hoitamiseen
 - Kohdentuu kireiden aikatauluajaksojen kohdalla
- Uutiskirjettä kehitetty
- Osa toimii viestin välittäjänä ja osa kokoaa viesteistämme tarkempia ohjeistuksia
 - Emme tavoita kaikkia kohderyhmiä

Haastattelut Ohjeet nostoja



- Ohjeet toivotaan löydettävän hakusanojen avulla Essistä
- Yksi yhtenäinen paikka ohjeille Essiin
 - Osa vastaajista piti nykyistä järjestelyä hyvänä, osa ei
- Ohjeiden riittävyys todettava ennen julkaisua
 - Vanhojen pohjien hyödyntämistä kannustettiin, mutta toivottiin huolellisuutta aikataulujen osalta
- Olemassa olevien ohjeiden tarkastelua
 - Vanhettuneita ohjeita pitäisi päivittää
- Teksti oltava yksinkertaista ja selkeää
 - Liian pitkäksi menevissä ohjeissa toivottiin pohdintaa hajautetun ja keskitetyn tehtävien mietintää
- Ohjeiden visuaalisointia voisi parantaa
 - Mahdollistaa kahdella tavoin oppimisen
- Joton ja sähköpostitse tulleita ohjeita kehitettiin

Haastattelut Vuosikello nostoja



- Kokonaisaikataulun pitäisi ottaa huomioon prosessit ja niiden rinnakkaiset aikataulut
 - Hyvä sisällyttää Taavit etc. osuudet laajempaan kokonaisuutena
 - Kohderyhmien tehtävät olisi hyvä näkyä vuosikellossa sekä deadline
 - Tarkoitus koettiin hyvin raskaaksi
- Oikea-aikainen aikataulu muistutus
 - Liian aikaisin lähetetty unohtuu ja liian myöhään ärsyttää
- Aikataulumuutoksista viestittävä tehokkaammin
- Ulkolaisen ja sisäisen vuosikellon jakoa kehoitettiin käyttämään
- Osa löytää aikataulut ja osa ei
- Kalentereihin asetetut deadline herätteet on koettu hyväksi erään haastateltajan toimitissa

Haastattelu Taloussuunnittelun työkalut nostoja



- Standardisoidut raportit kaikille esim. Tujo
- Talouden data- ja analytiikkaan toivotaan ulkopuolisia asiantuntijoita
- Osa haikailee vanhoja järjestelmiä porautumismahdollisuuksien vuoksi
- Tietovaraston raporttien teko koettiin haastavaksi
- Datat luotettavuutta epäillään
- Johdon työpöydän potentiaali tunnistetaan
 - Luotettavuuden todentamiseksi vaatii markkinointia ja jalkauttamista
- EPM koetaan raportti dummy tason raporteiksi ja sen ympärillä tiedon syöttäjän roolia
 - Kirottiin myös vahinkopainalluksesta johtuvan uudelleen näpärtämistä
- Toivotaan järjestelmien tehokkaampaa käyttöä esim. korvataan diat kehysneuvotteluissa ja esitetään data suoraan järjestelmästä

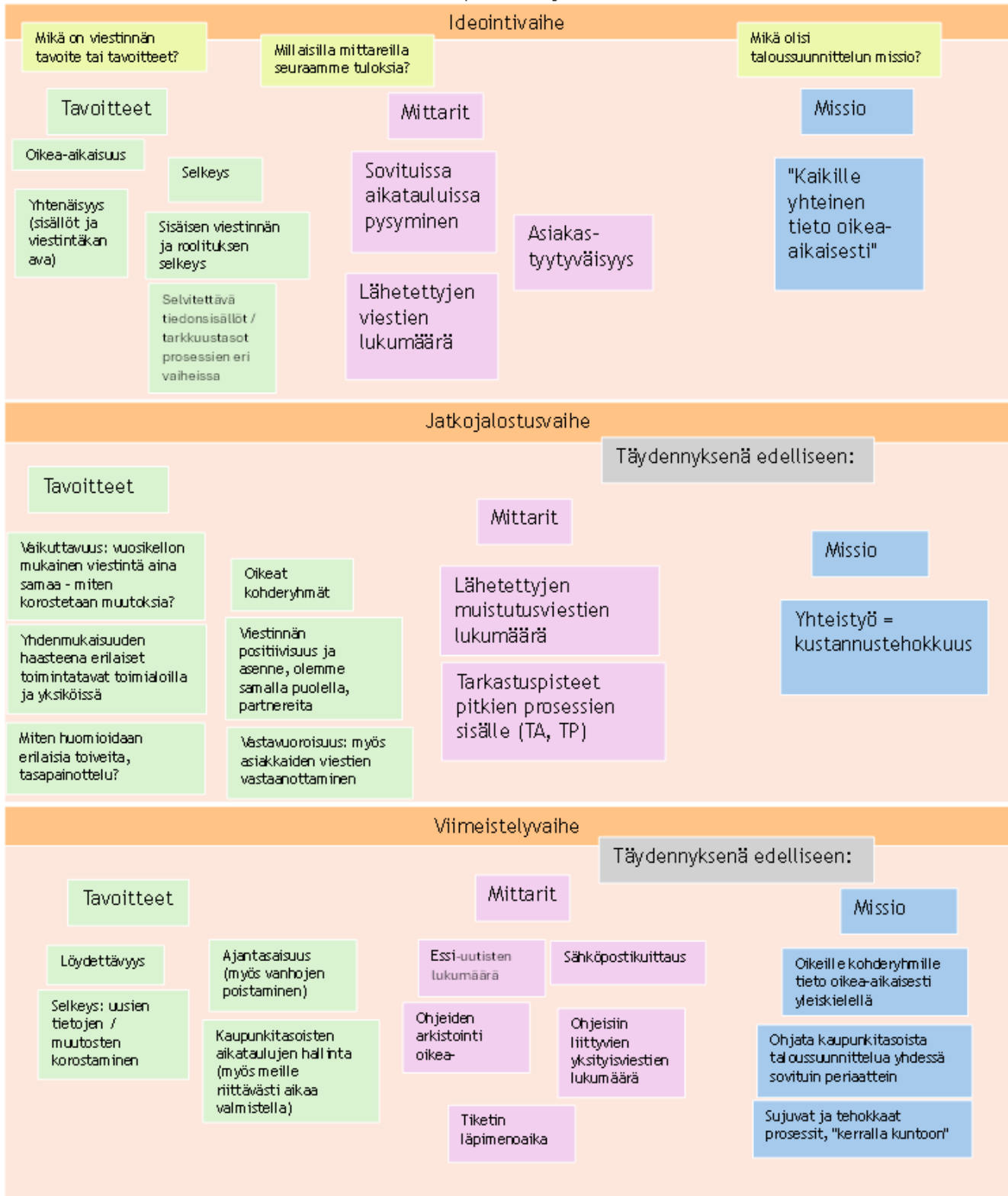
Haastattelu Muita nostoja



- Tekstien syöttöä tuotetaan useisiin paikkoihin
 - Tämän toiminnan tehostamista toivotaan
- Yleisesittelyä Taloussuunnittelusta käytettävän dia setin osalta toivotaan
 - Toimii esim. tuloyksikkötason perehdyttämismateriaalina
- Uutiskirjeissä voisi esitellä tekijöitä ja Taloussuunnittelun sivuilla olisi tekijöiden tehtävävastuut kuvattu
- Roolien selkeyttämistä tekemisessä toivotaan

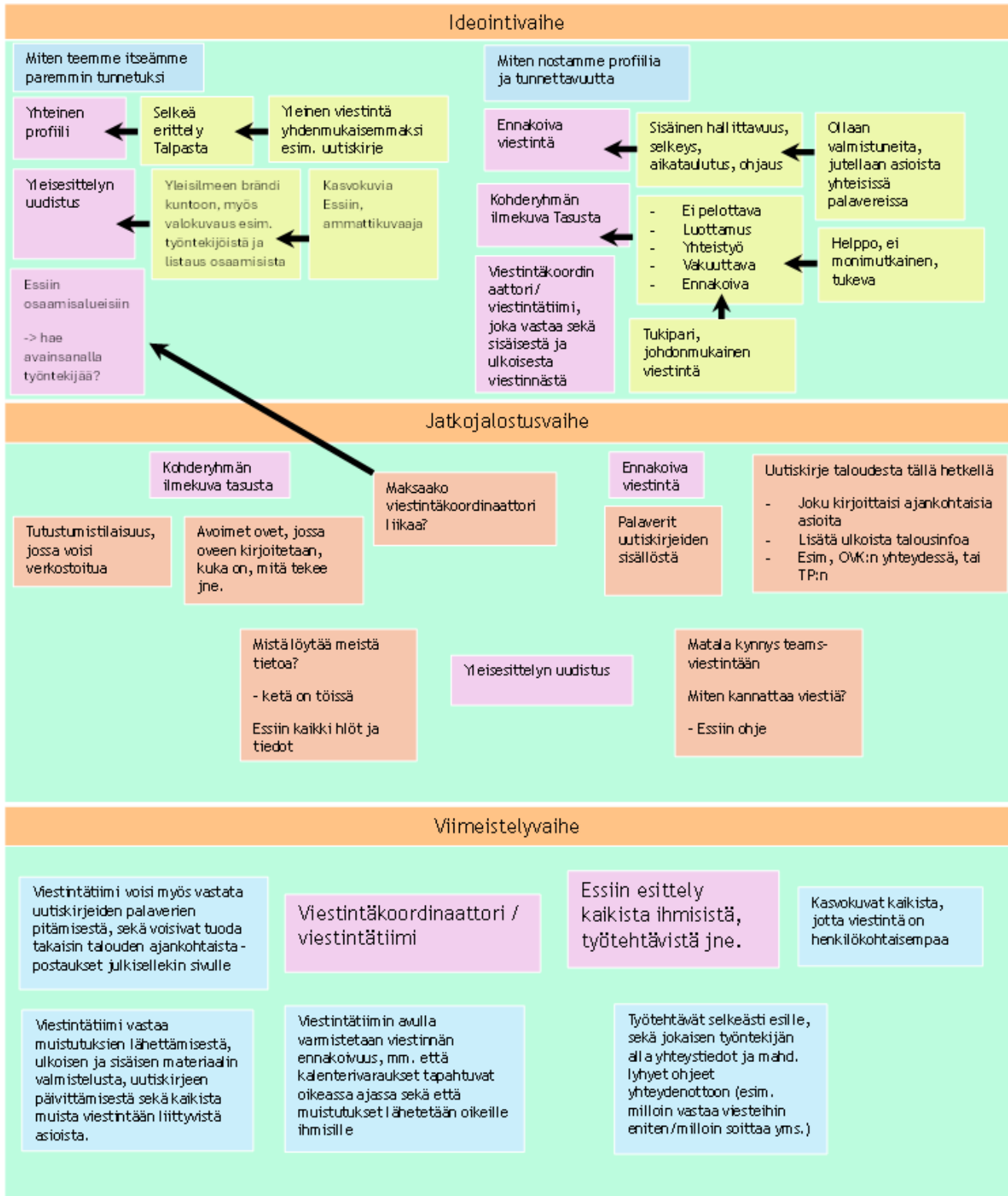
Liite 10: Viestinnän tavoitteet, mittarit ja mission luonti

Viestinnän tavoitteet, mittarit ja mission luonti



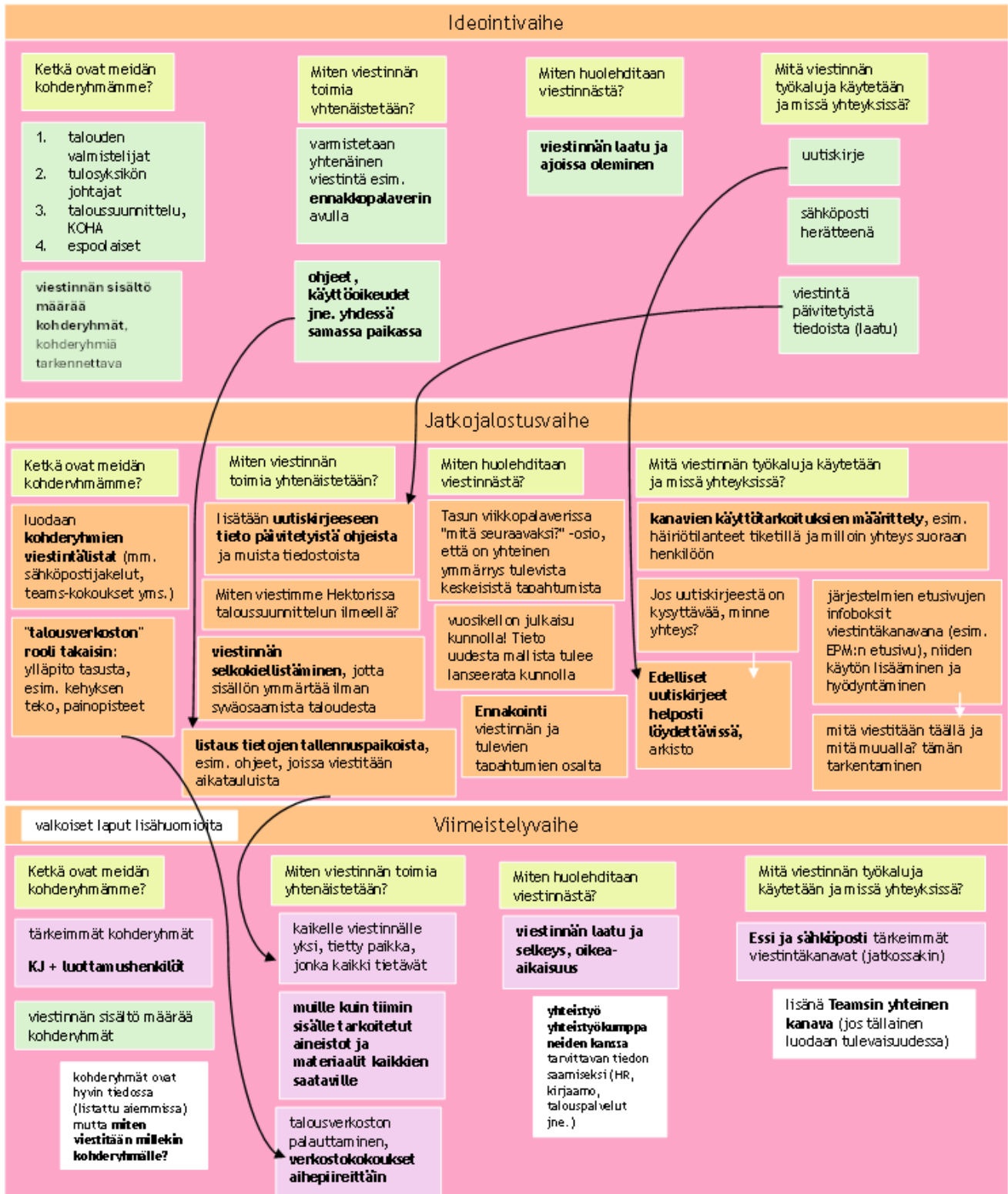
Liite 11: Brändäys / tunnettavuus

Brändäys / tunnettavuus



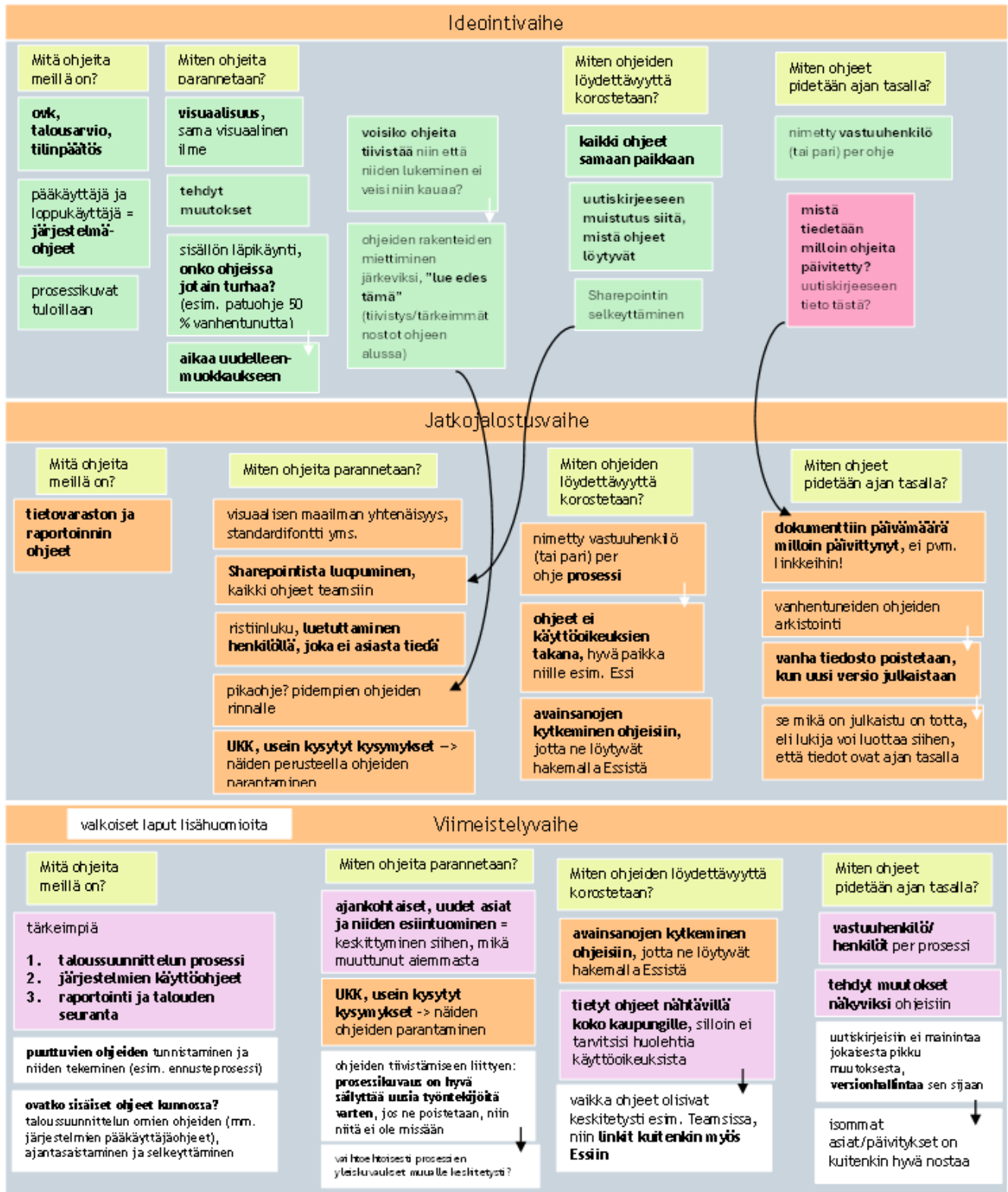
Liite 12: Viestinnän kehittäminen

Viestinnän kehittäminen



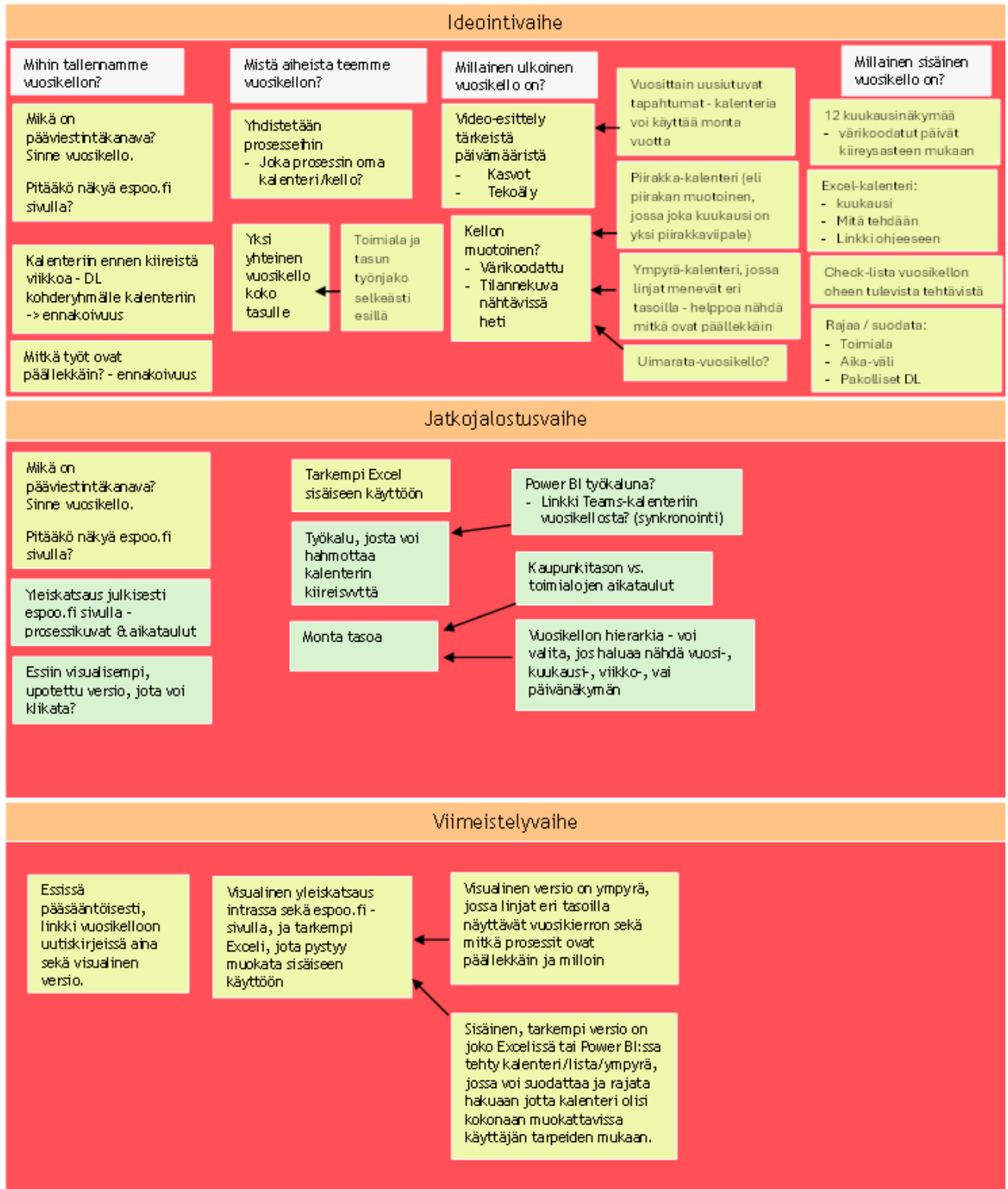
Liite 13: Ohjeiden kehittäminen

Ohjeiden kehittäminen



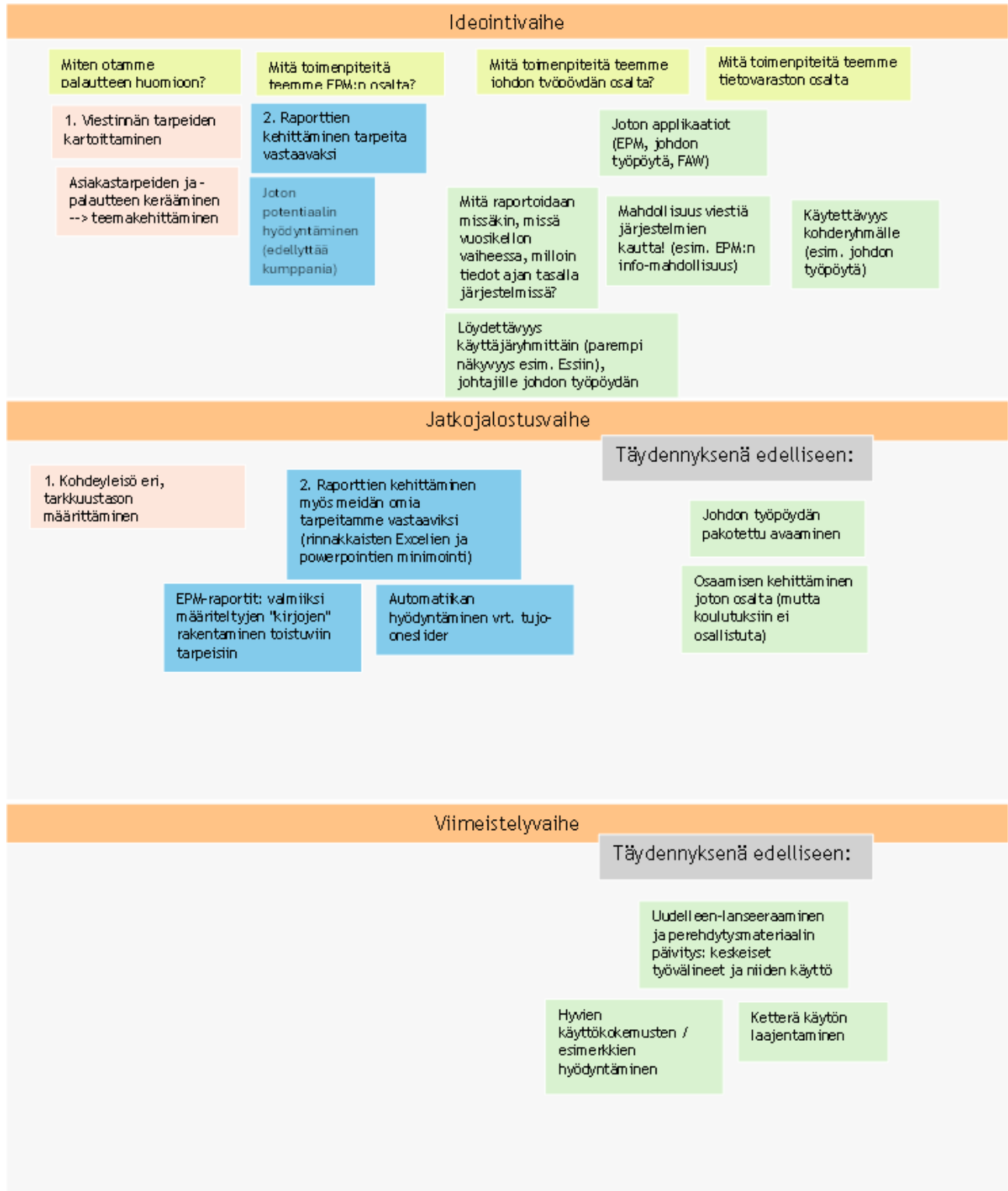
Liite 14: Vuosikellon kehittäminen

Vuosikellon kehittäminen



Liite 15: Talousjärjestelmien kehittäminen

Talousjärjestelmien kehittäminen



Liite 16: Taloussuunnittelu-vastualueen viestintäsuunnitelma



Sisältö

- Viestintäsuunnitelma lyhyesti
- Viestinnän tavoitteet ja mittarit
- Kohderyhmät
- Ydinviestit
- Visuaalinen ilme
- Viestintäkanavat
- Aikataulutus
- Viestinnän vastuut
- Mittarit

Viestintäsuunnitelma lyhyesti

Tämä viestintäsuunnitelma toimii vastualueen viestinnän tukena erilaisissa viestintätilanteissa.

Suunnitelmalle on luotu pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet ja mittarit tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi.

Suunnitelmassa tunnistetaan kohderyhmät, ydinviestit, viestintäkanavat, visuaalinen ilme, vuosikello ja viestinnän vastuut osana vastualueen yhtenäistä viestintää.

Suunnitelman sisältö rakentuu lyhyen tähtäimen toteuttamiseen ja dokumenttia päivitetään vähintään neljännesvuosittain.





Viestinnän tavoitteet ja mittarit

Tavoite	Mittari
Taloussuunnittelu-vastualueen tunnettavuus kasvaa 2,66 keskiarvosta 4,0 keskiarvoon 31.5.2025 mennessä.	Asiakastytyväisyysskyselyn tulos
Taloussuunnittelu-vastualueen uudelleen länsirattujen Essi sivujen käyntimäärä kasvaa nykyisestä 2 997 käyntistä 10 % 31.12.2024 mennessä.	Essin käyntikerrat
Jokaiselle tunnistetulle kohderyhmälle on muodostettu ydinviesti 31.10.2024 mennessä	Dokumentoidut ydinviestit
Taloussuunnittelu-vastualueen vastuulla olevat ohjeet ovat 80 % ajantasaisia nykyisestä lähtötilanteesta 31.12.2024 mennessä.	Kulutat ohjeet kappaleina
Taloussuunnittelu-vastualueen viestinnän roolit ovat selkeät työntekijöille 4,5 keskiarvoilla 31.10.2024 mennessä.	Kyselylomakkeen tulos
Kohderyhmäkohtaisesti tehtävät on julkaistuvisuaalisissa vuosikellon muodossa 30.11.2024 mennessä.	Julkaistut vuosikellot

Kohderyhmät

- Taloussuunnittelun keskeisimmät kohderyhmät:
 - Kaupunginjohtaja
 - Luottamushenkilöt
 - Edustavat ylintä johtoa
- Taloussuunnittelun prosessien keskeisimmät kohderyhmät
 - Tulosyksikön johtajat
 - Talousvalmistelijat
 - Ovat keskeisimpiä kumppaneita taloussuunnittelun prosessien tehtävien tuottajia
- Yleisviestinnän kohderyhmät:
 - Henkilöstö
 - Kuntalaiset
 - Vastaanottavat talouden yleisviestintää



Ydinviestit

Viestinnän ydinviesti – missio sisältää kaksi kulmakiveä



1. Kaikki yhteinen tieto viestitään oikea-aikaisesti ja ymmärrettävästi

- Kohderyhminä:
- Kaupunginjohtaja
 - Luottamushenkilöt
 - Tulosyksikköjohtajat
 - Talousvalmistelijat
 - Henkilöstö
 - Kuntalaiset

2. Ohjaamme kaupunkitasoista taloussuunnittelua yhdessä sovittuun periaatein

- Kohderyhminä:
- Kaupunginjohtaja
 - Luottamushenkilöt
 - Tulosyksikköjohtajat
 - Talousvalmistelijat

Visuaalinen ilme



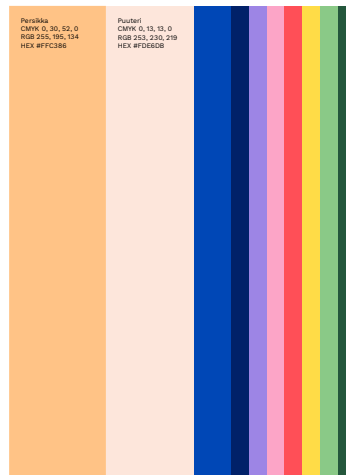
- Visuaalisointi näkyy Essi-sivustolla, uutiskirjeissä, sähköpostiviesteissä ja vastuualueen omissa viestintämateriaaleissa, kuten PowerPoint-dioissa

- Taloussuunnittelun visuaalinen ilme on rakennettu Espoon kaupungin visuaalista ilmettä ja graafista ohjelmaa soveltaen
 - Tuloksena yhdessä päätetty toteutus, josta yksityiskohtaisemmin seuraavissa dioissa

Visuaalisointi lisää materiaalien yhtenäisyyttä ja auttaa vastuualueen brändin vahvistamisessa

Visuaalinen ilme, värit

- Vastuualueen tunnistettavana päävärinä toimii persikka, joka kuuluu Espoon kaupungin väripalettiin
 - Persikan väriparina toimii puuteri
 - Tehoste -/korostusvärinä käytetään Espoon sinistä
 - Muita Espoon väripalettiin kuuluvia värejä on sallittua käyttää pienissä määrin materiaalin elävöittämiseksi



Visuaalinen ilme, fontit

- Espoon viralliset fontit ovat Lato ja Work Sans
 - Otsikot: Lato
 - Leipäteksti: Work Sans
- Jos virallisia fontteja ei ole mahdollista käyttää, käytetään korvaavaa fonttia (Arial)

Lato Black

ABCDEFGHIJKLMNO
PQRSTUVWXYZAAO
12345678900
!%&?

abcdefghijklmno
pqrstuvwxyzääö
12345678900
!%&?

Lato Bold

ABCDEFGHIJKLMNO
PQRSTUVWXYZAAO
12345678900
!%&?

abcdefghijklmno
pqrstuvwxyzääö
12345678900
!%&?

Lato Regular

ABCDEFGHIJKLMNO
PQRSTUVWXYZAAO
12345678900
!%&?

abcdefghijklmno
pqrstuvwxyzääö
12345678900
!%&?

Work Sans Medium

ABCDEFGHIJKLMNO
PQRSTUVWXYZAAO
12345678900
!%&?

abcdefghijklmno
pqrstuvwxyzääö
12345678900
!%&?

Work Sans Regular

ABCDEFGHIJKLMNO
PQRSTUVWXYZAAO
12345678900
!%&?

abcdefghijklmno
pqrstuvwxyzääö
12345678900
!%&?



Visuaalinen ilme, muodot ja kuvitukset

- Visuaalisoinnissa käyttävät muodot ovat abstrakteja ja Espoon kaupungin visuaalisen ilmeen mukaisia
- Materiaalin kuvittamisessa hyödynnetään Espoon aineistopankista löytyviä piirroskuvia sekä valokuvia
 - Kuvituksia ei saa muokata, vaan käytetään olemassa olevia aineistoja. Kuvituksia ei yhdistetä valokuviin.
 - Kuku aineistopankkiin: Essi > työkalut > aineistopankki > kuvat



Viestintäkanavat

Taloussuunnittelun ulkoiset viestintäkanavat

Viestintäkanava	Viestinnän tyyppi	
Essi	Uutiskirjeet, ohjeet, aikataulut vastuualueen sivut	• Ulkoinen viestintä on kaikki viestintä, mitä tehdään taloussuunnittelu -vastuualueen kohderyhmille
Espoo.fi	Kuntalaisviestintä, viralliset julkaisut	
Sähköposti	Ajankohtaisviestintä, herätteet, ei kiireellisten viestintä	• Oikean viestintäkanavan valintaan vaikuttaa viestinnän kohderyhmät <ul style="list-style-type: none"> • Kuntalaisten pääasäntöinen viestintäkanava on espoo.fi sivut, some ja media
Teams kanava	Ajankohtaisviestintä, herätteet, tiedotettavat asiat	
Kokoukset	Yhteiset asiat, kehittämistyöt, esitykset	• Essissä julkaistuihin tuotoksien lisäksi lähetetään kohdennettu sähköpostiteräite julkaisun kannalta tärkeimmille kohderyhmille
Teams puheut/keskustelut	Henkilökohtainen asiakaspalvelu	
Hektori tiketit	Tiketöintijärjestelmärätkäutta tulevien asioiden hoitaminen	• Käytä tilanteeseen nähden oikeaa viestintäkanavaa

Viestintäkanavat

Taloussuunnittelun sisäiset viestintäkanavat

- Viestintäkanavia käytetään päivittäisviestinnässä
- Käytä tilanteeseen nähden oikeaa viestintäkanavaa
 - Kiireellisissä tilanteissa soita tai varaa kokous tai tapaa työkaveri asioiden hoitamiseksi
 - Ei kiireellisissä tilanteissa sähköposti ja Teamsin chat ovat hyviä viestintäkanavia
- Listattujen viestintäkanavien lisäksi kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat hyviä hetkiä viestien välittämiseksi
- Sisäisen viestintäkanavan kulmakivet tarkentuvat viestinnän pelisääntöjen ja roolien kehittyessä

Viestintäkanava	Viestinnän tyyppi
Sähköposti	Kiireettömät viestit, herätteet, henkilökohtainen viestintä
Teams kanava/chat	Ajankohtaisviestintä, herätteet, tiedotettavat asiat, keskustelut
Kokoukset	Yhteiset asiat, kehittämistyöt, esitykset
Teams puheut/keskustelut	Henkilökohtainen viestintä

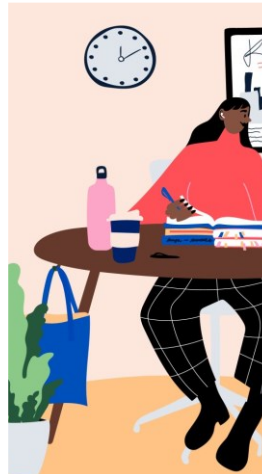
Aikataulus

- Viestintäsuunnitelman tukena on vuosikello, joka sisältää vastuualueen vastuulla olevien prosessien kuvaukset ja tehtävät
- Ulkoisen viestinnän vuosikello
 - Kohderyhmät huomioiva
 - Julkaisupaikat: Essi, espoo.fi, uutiskirjeet
 - Ulkoasun muoto: ympyrä
- Sisäisen viestinnän vuosikello
 - Sisältää monitasoisen kuvauksen
 - Mahdollistaa porautumisen tarkalle tehtävätasolle
 - Julkaisupaikka: Teams -kanava
- Sisäisen viestinnän v vuosikellon tehtävät
 - Valmistelutyöt
 - Palaverit
 - Viestintäkanavakohtainen viestintäaikataulu
 - Muistutusviestien lähetysajankohta
 - Deadline prosessin tehtäville
- Vuosikellot luodaan syksyn 2024 aikana



Viestinnän vastuut

Vastuuhenkilö/rooli	Tehtävät
Viestinnän vastuuhenkilö	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa viestintäsuunnitelman ylläpidosta • Vastaa prosessien mukaisten viestintämateriaalien aikataulusta • Johtaa viestinnän kehittämistä • Vastaa vastuualueen yleisilmeestä • Vastaa viestintämateriaalin valmistelusta • Vastaa viestintäpelisääntöjen ylläpidosta
Viestinnän tukirooli	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa aineistojen julkaisusta • Vastaa tiedotteiden päivittämisestä • Vastaa aikataulujen mukaisista yleisistä lähetystehtävistä, kuten muistutusviestit • Toimii viestinnän vastuuhenkilön tukena
Taloussuunnittelun henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii vastuualueen viestintäpelisääntöjen mukaan • Toimii vastuussa olevien ohjeiden ylläpitäjänä • Tuottaa materiaalia julkaisutavoin tuotoksiin • Vastaa aikataulun mukaisista nimetyistä tehtävistä • Toimii viestinnän roolien tukena



Mittarit

Näkökulma	Mittari 1	Mittari 2	Mittari 3
Otsikko	Asiakastytyväisyysselvityksen tulos	Essin käyntikerrat	Dokumentoidut ydinviestit
Tarkoitus	Viestinnän kehitys ja tunnettavuuden seuranta.	Sivujen uudelleen julkaisun seuranta.	Kohderyhmäkohtaisen viestinnän kehittäminen
Mihin liittyy?	Viestinnän ja tunnettavuuden kasvattaminen.	Tunnettavuuden kasvattaminen.	Viestinnän kehittämiseen
Tavoite	Taloussuunnittelu-vastualueen tunnettavuus kasvaa 2,56 keskiarvosta 4,0 keskiarvoon 31.5.2025 mennessä.	Taloussuunnittelu-vastualueen uudelleen lanseerattujen Essi sivujen käyntimäärä kasvaa nykyisestä 2 997 käynnistä 10 % 31.12.2024 mennessä.	Jokaiselle tunnistetulle kohderyhmälle on muodostettu ydinviesti 31.10.2024 mennessä
Kaava	Vastausten määrä / vastanneiden määrällä = Keskiarvo	Lopputaso / alkutaso - 1 = kasvu %	Luodut ydinviestit yhteensä
Mittaustaajuus	4 krt per vuosi	Kerran kuukaudessa	Kerran kuukaudessa
Kuka mittaa?	Jommi Pätäri	Jommi Pätäri	Jommi Pätäri
Mistä data saadaan?	Webropol kyselyn tulokset	Essi sivuston kävijälaskurista.	Excel tiedosto
Kuka toimii dataan pohjautuen?	Taloussuunnittelun johtoryhmä	Taloussuunnittelun johtoryhmä	Taloussuunnittelun johtoryhmä
Miten toimitaan?	Jos keskiarvo ei kehity, kasvatetaan markkinointia ja parannetaan yhteistyötä.	Jos kävijämäärä ei kasva riittävästi, kasvatetaan markkinointia lähetettyjen julkaisujen ohessa	Jos ydinviestien muodostus ei etene riittävästi, ohjataan tekemiseen enemmän resursseja.

Mittarit

Näkökulma	Mittari 4	Mittari 5	Mittari 6
Otsikko	Kuitatut ohjeet kappaleina	Kyselylomakkeen tulos	Julkaistut vuosikellot
Tarkoitus	Ajantasaiset ohjeet	Viestinnän sisäiset resurssien seuranta	Ulkoisen ja sisäisen aikataulutuksen kehittäminen
Mihin liittyy?	Viestinnän kehittämiseen	Viestinnän kehittäminen	Viestinnän kehittäminen
Tavoite	Taloussuunnittelu-vastualueen vastuulla olevat ohjeet ovat 80 % ajantasaisia nykyisestä lähtötilanteesta 31.12.2024 mennessä.	Taloussuunnittelu-vastualueen viestinnän roolit ovat selkeitä työntekijöille 4,5 keskiarvolla 31.10.2024 mennessä.	Kohderyhmäkohtaiset tehtävät on julkaistu visuaalisessa vuosikellon muodossa 30.11.2024 mennessä.
Kaava	Päivitetty ohjeet yhteensä	Kyselyn tuloksen 0-5 asteikon yhteenlaskettu summa jaettuna vastaajien määrällä = keskiarvo	Julkaistut vuosikellot yhteensä
Mittaustaajuus	Kerran kuukaudessa	Kerran 1,5 kuukaudessa	Kerran kuukaudessa
Kuka mittaa?	Jommi Pätäri	Jommi Pätäri	Jommi Pätäri
Mistä data saadaan?	Excel tiedosto	Webropol kyselylomakkeita	Excel tiedostosta
Kuka toimii dataan pohjautuen?	Taloussuunnittelun johtoryhmä	Taloussuunnittelun johtoryhmä	Taloussuunnittelun johtoryhmä
Miten toimitaan?	Jos ohjeiden päivitys ei etene sovitussa tahdissa, arvioidaan ohjeiden määrä ja priorisoidaan tehtävät.	Jos viestinnän roolitukset eivät selkeydy riittävästi, on käytävä yleisiä ja kohdennettuja keskustelua epäselvistä roolituksista.	Jos ohjeiden päivitys ei etene sovitussa tahdissa, arvioidaan aikataulutettavien vuosikellojen määrä ja priorisoidaan tehtävät.