

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Eija Piiparinen

YHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KARELIA-
AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Opinnäytetyö
Helmikuu 2017

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Yhteisöviestintä johtamisen välineenä	7
2.1	Mitä yhteisöviestintä on?	7
2.2	Ulkoinen yhteisöviestintä	10
2.3	Sisäinen yhteisöviestintä	13
2.4	Johtaminen on viestintää ja viestintä johtamista	17
3	Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	21
3.1	Kehittämistyön lähestymistapa	21
3.2	Tiedonhankinnan menetelmät.....	23
4	Karelia-ammattikorkeakoulu	27
4.1	Toiminnan arviointi ja kehittäminen.....	28
4.2	Viestintä Karelia-ammattikorkeakoulussa	29
5	Opinnäytetyön toteutus	31
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	32
5.2	Aineiston analysointi ja tulkinta	33
6	Tutkimuksen tulokset	35
6.1	Viestinnän tehtävä ja merkitys työyhteisössä.....	37
6.2	Viestittävät asiat.....	38
6.3	Viestintäkanavat.....	39
6.4	Esimies- ja johtamisviestintä	41
7	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	43
7.1	Tulosten tarkastelu	43
7.2	Kehittämissuhteet.....	44
7.3	Menetelmien arviointi	48
7.4	Luotettavuus	49
7.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta.....	51
	Lähteet	53

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

Liite 2 Hakemus työtyytyväisyyskyselyn avointen vastausten käyttöön



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2017
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
(013) 260 600

Tekijä(t)
Eija Piiparinen

Nimeke
Yhteisöviestinnän kehittäminen Karelia-ammattikorkeakoulussa

Toimeksiantaja
Karelia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla. Yhteisöviestintä voi olla kaiken kattavaa organisaatioviestintää tai sitä mitä viestintäyksikkö tekee. Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen yhteisöviestintään, joskin näiden raja on sosiaalisen median myötä hämärtynyt.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestinnän nykytilannetta ja tuoda esille kehittämisehdotuksia siitä, millä toimenpiteillä viestintää tulisi kehittää, jotta viestintä toimisi tehokkaammin johtamisen operatiivisena työkaluna. Vuosittain tehtävän työtyytyväisyyskyselyn mukaan henkilöstön tyytyväisyys ammattikorkeakoulun sisäistä viestintää kohtaan on laskenut merkittävästi kahden viime vuoden aikana. Opinnäytetyön pääpaino oli siten kaikki henkilöstöryhmät kattavassa sisäisessä viestinnässä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jonka pääasiallisena tiedonhankintamenetelmä oli teemahaastattelu. Haastatteluihin osallistui rajattu määrä Karelia-ammattikorkeakoulun henkilökuntaa. Opinnäytetyössä nousi esille useita toimivia viestintäkäytäntöjä sekä viestinnän kehittämiskohteita. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat johtamisviestinnän eri osa-alueisiin liittyvät kehittämistarpeet sekä viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Tämän opinnäytetyön pääpaino oli sisäisessä viestinnässä, joten jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin ulkoisen viestinnän nykytilannetta ja kehittämiskohteita.

Kieli
suomi

Sivuja 55
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
yhteisöviestintä, johtamisviestintä, sisäinen viestintä



THESIS
February 2017
Degree Programme in Business
Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU, FINLAND
+358 13 260 600

Author (s)
Eija Piiparinen

Title
Developing Organizational Communication for Karelia University of Applied Sciences

Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

Organizational Communication is a function which supports the organization to achieve its goals by means of long-term profiling, information and communication activities, as well as probing. Organizational communication consists of all the organization's communication, or what communication unit does. Organizational communication can still be divided into internal and external communication although social media has brought these two closer to each other.

The purpose of this thesis was to find out how organizational communication currently works in Karelia UAS and to give recommendations on how the communication should be developed so that it would work more efficiently as an operational tool in management. According to feedback, Karelia staff is nowadays more dissatisfied with communication than two years ago.

This thesis was carried out by using action research and the material was collected by using theme interviews. The interviews were conducted with a limited number of the Karelia UAS staff. The results of this thesis revealed many working and unworkable practices and ideas for future development. The need to improve management communication was the essential result. Management communication and strategic communication both affect welfare and motivation in work. As this thesis is focused on internal communication, it would be interesting to study more about external communication.

Language
Finnish

Pages 55
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
organizational communication, management communication, internal communication

1 Johdanto

Karelia-ammattikorkeakoulun viestintä on ollut viime vuosina strategisena kehittämiskohteenä. Henkilöstön tyytyväisyys sisäistä viestintää kohtaan on laskeutunut, joten Karelia-ammattikorkeakoulussa päätettiin vuonna 2016 laatia selvitys sisäisen tiedottamisen asioista, tavoista ja kanavista. Keskeisenä kehittämiskohteenä Karelia-ammattikorkeakoulun viestinnässä on ollut myös kaikkia ydintoimintoja koskevan ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin kokonaisvaltainen organisointi. Opinnäytetyöni tarkoituksena on olla yksi osa tätä viestinnän kehittämistyötä, jota Karelia-ammattikorkeakoulussa tehdään.

Opinnäytetyön aiheen tekee erityisen mielenkiintoiseksi se, että olen itse työskennellyt Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sekä Karelia-ammattikorkeakoulun palveluksessa vuodesta 1994 lähtien erilaisissa tehtävissä. Viestintä on aina kuulunut läheisesti työtehtäviini. Nykyisin toimin Karelia-ammattikorkeakoulun tiedottajana, joten työtehtäviini kuuluu sisäistä ja ulkoista viestintää. Opinnäytetyön aihe liittyy osaltaan myös oman työni kehittämiseen.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Karelia-ammattikorkeakoulu on Joensuussa toimiva monialainen ammattikorkeakoulu, jonka lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehittämistehtävä ja palvelutoiminta. Karelia-ammattikorkeakoulussa on ollut useita muutostilanteita viime vuosien aikana. Karelia-ammattikorkeakoulussa on käyty seitsemät yhteistoimintaneuvottelut vuosina 2012–2016. Viimeisimmät niistä käytiin tammi–huhtikuussa 2016, jolloin neuvoteltiin vuosien 2016–2017 aikana toteutettavista henkilöstövähennyksistä, tehtävien uudelleen järjestelyistä ja organisoinnista sekä tehostamisesta.

Jatkuva muutos on ollut haaste johtamiselle sekä erityisesti viestinnälle. Vuosittain tehtävän työtyytyväisyyskyselyn mukaan henkilöstön tyytyväisyys ammattikorkeakoulun sisäiseen viestintään on laskenut merkittävästi viime vuosien ai-

kana. Kun vuonna 2014 64 % oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä toimii Karelia-ammattikorkeakoulussa hyvin, vastaava tyytyväisyys vuonna 2016 oli 48 %. Tyytyväisyys ammattikorkeakoulun sisäistä viestintää kohtaan on laskenut 16 prosenttiyksikköä kahden vuoden aikana.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestintää johtamisen näkökulmasta. Kehittämistyön pääpaino on kaikki henkilöstöryhmät kattavassa Karelia-ammattikorkeakoulun sisäisessä henkilöstöviestinnässä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yhteisöviestinnän nykytilannetta sekä tuoda esille kehittämisehdotuksia siitä, millä toimenpiteillä viestintää tulisi kehittää. Viestinnän halutaan toimivan tehokkaammin johtamisen operatiivisena työkaluna, jotta henkilöstön tyytyväisyys viestintään paranisi. Tavoitteena on myös herättää ajatuksia siitä, miten sisäinen viestintä tukisi tehokkaammin ulkoista viestintää ja ulkoinen viestintä sisäistä viestintää. Myös opiskelijaviestintä on osa Karelia-ammattikorkeakoulun sisäistä viestintää, mutta opiskelijaviestintä on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä. Toisaalta toimiva henkilöstöviestintä ja ulkoinen viestintä tukevat myös opiskelijaviestintää.

Leif Åberg (2000) määrittelee yhteisöviestinnän työyhteisön viestintätoiminnoksi, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla. Yhteisöviestintä voi olla kaiken viestinnän kattavaa organisaatioviestintää tai kuvata työyhteisön viestintäyksikkö tekemää viestintää. Yhteisöviestintä on siten laaja käsite, joten rajausten tekeminen niin teoriaosuudessa kuin tutkimusosuudessa on tärkeää, niin että teoria ja tutkimus tukevat mahdollisimman hyvin toisiaan. Tässä kehittämistyössä on kyse enemmän kaiken viestinnän kattavasta organisaatioviestinnän tutkimisesta ja kehittämisestä, koska ei ole tiedossa selvää syytä siihen, miksi henkilöstön tyytyväisyys viestintään on laskenut niin merkittävästi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sisäistä ja ulkoista yhteisöviestintää. Tämän lisäksi tarkastellaan viestintää johtamisen näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyön metodologisia tutkimusvälineitä käsittelevässä osuudessa esitellään kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät. Tässä vertaillaan kahta mahdollista lähestymistapaa eli toiminta- ja tapaustutkimusta sekä perustellaan se, miksi valitaan lähestymistavaksi toimintatutkimus. Tiedonhankinnan menetelmistä käsitellään haastattelua, havainnointia ja dokumenttianalyysia kehittämistyön tiedonhankintamenetelminä sekä mitä muita mahdollisia tiedonhankintamenetelmiä olisi ollut mahdollista käyttää tässä työssä.

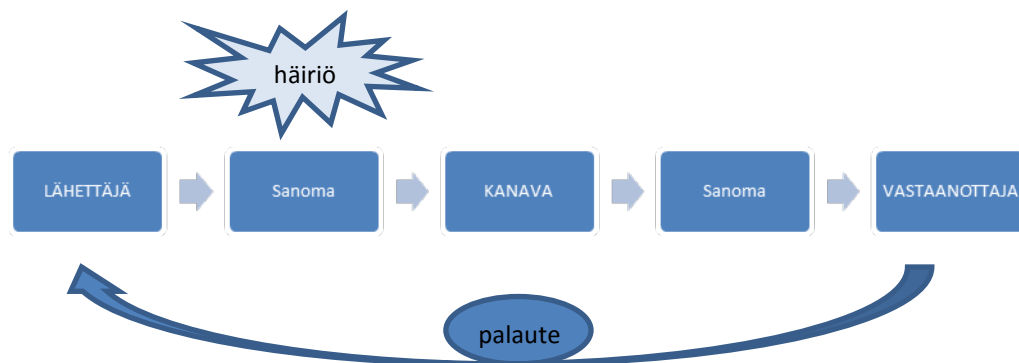
Kohdeorganisaation esittelyn jälkeen käydään läpi kehittämistyön etenemistä, tutkimuksen toteutusta ja aineiston analysointia. Tutkimuksen tulosten esittelyjälkeen tehdään kehittämissuhteita yhteisöviestinnän parantamiseksi, arvioidaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2 Yhteisöviestintä johtamisen välineenä

2.1 Mitä yhteisöviestintä on?

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry määrittelee viestinnän seuraavasti (2007): ”Viestintä on voimavara, joka pitkäjänteisesti tukee yhteisön tehtävää, strategisten tavoitteiden saavuttamista profiloinnin, maineenhallinnan, brändijohtamisen ja tuloksellisen viestinnän keinoin. Viestintä on osa strategista suunnittelua, ja yhteisön kaikessa päätöksenteossa on otettava huomioon myös viestinnän näkökulma. Viestinnän tehtävänä on myös strategian avaaminen ja vieminen arkiseen toimintaan sekä yhteisön arvojen viestiminen”. (ProCom ry 2007.)

Leif Åbergin mukaan viestintä on tapahtuma ja prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikuttaisen verkoston kautta. Viestintä on sanomien vaihdantaprosessi lähettäjän ja vastaanottajan kesken, tietyssä kulttuurisessa ja fyysisessä kontekstissa. Sanomat kantavat informaatiota, mutta viestintä on merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa. (Åberg 2000, 54; Åberg 2006, 85.) Osmo A. Wiion (2000) viestintämallia mukaillen viestintätapahtuma voitaisiin kuvata seuraavasti:



Kuvio 1. Viestintätapahtuma (Wiio 2000, 87)

Yrityksen viestinnän päätavoitteena onkin tukea yrityksen johdon toiminta-ajatuksessa määriteltäviä perustehtäviä ja ydintoimintoja (Honkala ym. 2014, 13). Viestintä on olennainen osa organisaatioiden toimintaa, sosiaalisten suhteiden luomista ja ylläpitämistä, ryhmien välistä työskentelyä ja työyhteisön vuorovaikutusta. Tiedon jakaminen ei ole mahdollista ilman viestintää. (Huotari 2005, 75.) Viestintä ei myöskään ole erillinen toiminto, vaan kiinteä osa kaikkea sitä tekemistä, mitä yhteisössä tehdään (Juholin 2008, 64).

Yhteisöviestintä on kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintä koostuu yksisuuntaisesta tiedottamisesta sekä vuorovaikuttaisesta viestinnästä. Viestintä on johtamisen väline, koska johtaminen on suureksi osaksi viestintää. (Lohtaja 2007, 13.)

Leif Åberg (2000) määrittelee yhteisöviestinnän työyhteisön viestintätoiminnoksi, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla. Yhteisöviestintä voi olla kaiken viestinnän kattavaa organisaatioviestintää tai kuvata sitä, mitä työyhteisön viestintäyksikkö tekee.

Anssi Siukosaari määrittelee yhteisöviestinnän saman suuntaisesti kuin Leif Åberg. Yhteisöviestinnällä rakennetaan Siukosaaren mukaan yhteisökuvaa ja varmistetaan vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Viestintä ei ole itsetarkoitus, vaan se on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jossa onnistumisen edellytyksenä on ammatillinen osaaminen ja kaikkien työyhteisön jäsenten panos tavoitteiden saavuttamiseksi. (Siukosaari 2002,11.)

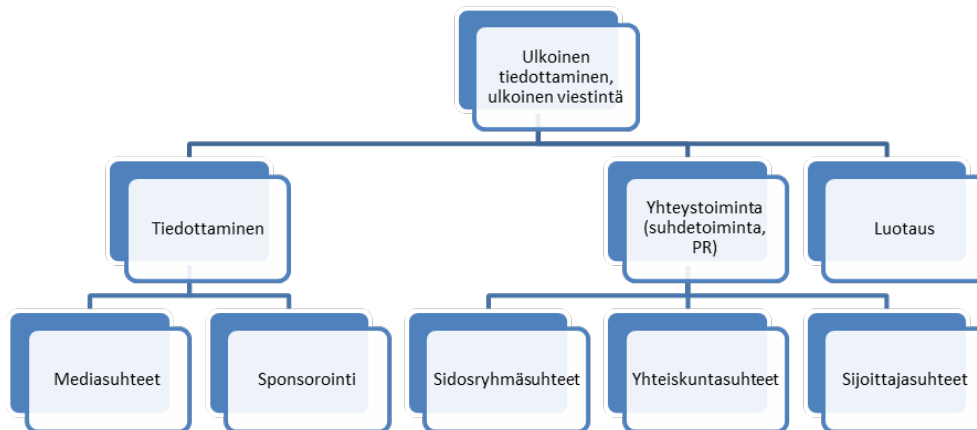
Siukosaari kiteyttää yhteisöviestinnän onnistumisen: ”Yhteisöviestintä on onnistunut, kun yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa on oikea mielikuva yhteisöstä ja tiedonkulku talossa, talosta ja taloon on vilkasta ja vuorovaikutteista. Onnistuessaan viestintä antaa hyvän tuen yhteisön päivittäiselle ja pitkäjänteiselle toiminnalle”. (Siukosaari 2002, 11.)

Elisa Juholin puolestaan toteaa yhteisöviestinnän tarkoittavan erilaisten yhteisöjen ja yritysten, julkisyhteisöjen ja järjestöjen johdettua, ammattimaista viestintää, jonka tavoitteet perustuvat organisaation tavoitteisiin. Yhteisöviestinnän rinnalla käytetään myös käsitettä yritysviestintä, kun kyseessä on yksityinen organisaatio. Organisaatioviestintää puolestaan käytetään yhteisöviestinnän synonyyminä, vaikka niiden merkitykset Juholinin mielestä hieman eroavat toisistaan. Organisaatioviestintä käsittää kaiken yrityksessä tapahtuvan viestinnän olipa se virallista tai vapaamuotoista viestintää. (Juholin 2009, 22.).

Yhteisöviestintä voidaan perinteisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Verkkoviestintä ja sosiaalinen media ovat hämärtäneet sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajaa nykyisin.

2.2 Ulkoinen yhteisöviestintä

Ulkoinen viestintä on uutisten välittämistä, yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoitamista ja markkinointiviestintää. Ulkoinen viestintä on siten sekä uutisointia että suhdetoimintaa. Kohderyhmänä voi olla suuri yleisö tai pienempi rajattu ryhmä. (Kortetjärvi-Nurmi 2002, 117.) Leif Åberg puhuu ulkoisesta informoinnista, johon liittyy monia käsitteitä kuten tiedotus, ulkoinen viestintä, julkissuhteet, yhteiskuntasuhteet, sijoittajasuhteet, suhdetoiminta, sidosryhmäsuhteet, PR, yhteystoiminta ja yhteiskuntaviestintä (Åberg 2000, 153.)



Kuvio 2. Ulkoisen viestinnän tasot (Åberg 2000, 153)

Viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää kohderyhmien määrittäminen. Yleisimmät yhteistyö- ja kohderyhmät ovat asiakkaita, osakkaita, rahoittajia, valtuutettuja, tiedotusvälineiden edustajia, virkamiehiä, tavarantoimittajia, oppilaitoksia ja kilpailijoita. Lisäksi voi olla muita ryhmiä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä ja jotka kuuluvat viestinnän piiriin. (Siukosaari 2002, 133–135.)

Isohookanan mukaan viestinnän tehtävänä on luoda, ylläpitää, kehittää ja vahvistaa vuorovaikutusta sidosryhmien välillä (Isohookana 2007, 13). Ulkoisen viestinnän tavoitteena onkin avoin vuorovaikutus ulkoisiin sidosryhmiin, tunnettuuden lisääminen sekä hyvän maineen ja positiivisen yrityskuvan ylläpito ja kehittäminen. Hyvin hoidettu ulkoinen viestintä on avointa, rehellistä ja nopeaa. Vaikeista ja ikävistäkin asioista on tärkeää viestiä, koska vaikeneminen tai salailu tulevat esille ennemmin tai myöhemmin. Yleisempiä ulkoisen viestinnän ka-

navia ovat internet, sähköposti, sosiaalinen media, tiedotteet, esitteet, julkaisut, sponsorointi, tilaisuudet ja tapahtumat sekä henkilökohtainen yhteydenpito ja tapaamiset. (Honkala 2014, 190–191.)

Viestintä tukee koko yrityksen toimintaa, koska sillä luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan suhteita sidosryhmiin, vaikutetaan yrityksen tunnettuuteen ja kiinnostavuuteen. Sidosryhmillä voi olla erilaisia tiedontarpeita ja yritysten tulisi huomioida asia viestinnässään. Yritysviestinnän tavoitteena on sidosryhmien tiedontarpeiden tyydyttäminen koskien yritystä ja sen toimintaa, kun taas markkinointiviestinnässä korostetaan tuotteita ja palveluja. Olipa kyse sisäisestä viestinnästä, yritysviestinnästä tai markkinointiviestinnästä, viestinnän tulisi olla tunnistettavissa niin, että viestintä muodostaa saman henkistä mielikuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. (Isohookana 2007, 16–17.)

Markkinointiviestintä on yksi osa ulkoista viestintää, vaikka Kortetjärvi-Nurmen mukaan toimituksellista aineistoa pidetään usein luotettavampana ja arvokkaampana viestintänä kuin markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnässä lähetettävät viestit voidaan valita, kun taas tiedottamisen kautta välitetään usein myös ikävämpiä asioita. Tiedottaminen ja markkinointiviestintä eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, vaan toisiaan tukevia toimintoja, kun tiedottaminen liitetään osaksi markkinointistrategiaa. Kun tiedottaminen ja markkinointi toimivat yhdessä, saadaan sisältöjä kaikesta toiminnasta ja ulkoinen viestintä tavoittaa kaikki tärkeät kohderyhmät. Tuote- ja asiakastiedottaminen onkin markkinointia tukevaa viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi 2002, 119.)

Viestinnällä ja markkinoinnilla pyritään molemmilla vaikuttamaan yrityksen tai tuotteen julkiseen kuvaan. Viestin vastaanottaja ei kuitenkaan tee eroa eri kanavilta saamistaan viesteistä, eikä mieti onko viesti markkinointia vai viestintää. Sisäinen viestintä, ulkoinen viestintä ja markkinointiviestintä ovatkin sidoksissa toisiinsa. (Malmelin & Hakala 2005, 125.)

Myös sponsorointi on osa ulkoista tiedotus- ja suhdetoimintaa. Siinä missä markkinointiviestinnän tavoitteena on edistää myyntiä, on sponsoroinnin tavoit-

teena myönteisen mielikuvan luominen yrityksestä. (Kortetjärvi-Nurmi 2002, 117.)

Nykyisin sidosryhmille ei kuitenkaan riitä sen tiedon välittäminen, minkä oletetaan olevan heille tärkeää, vaan on kerrottava niitä asioita, joita sidosryhmät pitävät tarpeellisena. Yhteisöviestinnän professori Vilma Luoma-aho kirjoittaa viestinnän olevan vuoropuhelua sidosryhmien kanssa, ei organisaation kertomuksia itsestään. (Luoma-aho 2015.)

Aiemmin ulkoinen viestintä muodostui lehdistötiedotteista, tapahtumien järjestämisestä, asiakas- ja jäsenkirjeistä sekä PR-työstä. Näin voi toimia edelleenkin, mutta sosiaalinen aikakausi on saanut aikaan muutoksia viestintään. Niin organisaatiot kuin mediakin edellyttävät uudenlaista vuorovaikutusta ja sosiaalista toimintaa. Ihmiset seuraavat yhä enemmän sosiaalisen median kanavia, näin myös toimittajat. Vaikka printti on edelleen tärkeää, jää se vähitellen kakkoseksi. Viestinnästä vastaavien onkin ymmärrettävä sosiaalisen median tarpeellisuus ja mahdollisuudet viestinnässä. Hyvä sisältö ja vuorovaikutus voivat herättää suurtakin kiinnostusta organisaation asioihin. Esimerkiksi vahva verkosto Twitterissä voi välittää viestin laajalla levikillä. (Hurmerinta 2015, 124–125.)

Mediamaailma on siis muuttunut. Nykyisin halutaan avoimuutta, halua vuorovaikutukseen sekä osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun. Keskustelua käydään yhä enemmän erilaisissa digitaalisissa kanavissa, kuten blogisivustoilla ja sosiaalisissa medioissa. Tämä tarkoittaa sitä, että niin asiantuntijoilta kuin johtajiltakin odotetaan tiedon ja näkemysten jakamista. ”Digitaalisessa maailmassa ei ole enää asiantuntijuutta ilman monikanavaista viestintää.” Viestintä ei ole vain viestintäyksikön tai johtajan työtä. On tärkeää, että työntekijät viestivät työyhteisöstään omin sanoin, mikä tekee viestinnästä uskottavampaa ja luottamusta herättävämpää. (Saksi 2016, 5–8.)

Johto ei välttämättä tunne sosiaalisen median kanavia ja niiden toimintatapoja. Sosiaalista mediaa pidetään helposti viihteellisenä, eikä sitä haluta osaksi omaa johtajuutta. Ylin johto voi olla sukupolvea, joka ei tunne omakseen moni-

kanavaista vuorovaikutusta. (Saksi 2016b, 82.) Toimitusjohtajan on kuitenkin mahdollista saavuttaa sellaisia sidosryhmiä, joita muiden on vaikeampi tavoittaa. Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa on osa-alue, joka on nykyisin oltava johtajan hallussa. Sosiaalisten kanavien kautta johdon on mahdollista viestiä suuntaa, tiedottaa, kiittää, haastaa ja kuulla sidosryhmiä. Yrityksen näkyvyys kasvaa, millä on vaikutusta muun muassa johtaja- ja työnantajamielikuvaan sekä myös yrityksen imagoon. Johtaja antaa esimerkin, mutta kun yrityksen eri edustajat nostavat asiantuntijaprofiiliaan oikeilla areenoilla ja kanavilla, on sillä tärkeä merkitys sidosryhmille. (Saksi 2016c.)

Johtajien lisäksi myös asiantuntijoista on tullut medioita. Tämä tarkoittaa muu-
tosta perinteisestä sisällöntuotannosta, esimerkiksi haastattelusta ”olen itse media” -ajatteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja täydentää yrityksen viestintää omalla viestinnällään. Yrityksen täytyy löytää ne kanavat, joilla tavoitetaan ne sidosryhmät, joille halutaan viestiä ja valita tärkeimmät teemat, joista asiantuntijoiden halutaan keskustelemaan. (Saksi 2016d.)

Yhteisöllinen media on muuttanut viestintää niin, että kaikilla on mahdollisuus laajaan julkisuuteen niin, että mikä tahansa asia voi levitä laajasti. Jotta tätä voitaisiin hyödyntää, edellyttää se muutoksia johtamiseen ja yrityskulttuuriin kaikilla organisaation tasoilla. (Forsgård & Frey 2010, 19.)

2.3 Sisäinen yhteisöviestintä

Koko henkilöstölle suuntautuvaa viestintää säätelee Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) ja yhteisöissä eli YT-laki, joka koskee yli 20 henkilön yrityksiä. Yrityksen on tiedotettava henkilöstölle YT-lain määrittelemät asiat. (Honkala 2014, 185.)

Sisäinen viestintä muodostuu kaikesta viestinnästä, tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta organisaation ja sen työntekijöiden välillä. Tehokas sisäinen viestintä ei ole yksisuuntaista viestintää ylhäältä alaspäin. Ylin johto on sitoutunut sisäiseen viestintään ja sisäisen viestinnän yksi tehtävistä onkin sisäisen toimin-

nan ja ulkoisen yhteisökuvan liittäminen kokonaisuudeksi. Avoin sisäinen viestintä motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Korhonen 2011, 83–84.)

Sisäinen viestintä on pääsääntöisesti henkilöstöviestintää. Tästä syystä se on yhteisön viestinnän tärkein ja tavoitteellinen toiminto. Sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä henkilöstön keskuudessa. Se on myös sisäistä markkinointia, perehdyttämistä, sisäistä luotausta sekä työhön liittyvän tiedon välitystä. (Siukosaari 2002, 65.) Juholinin mukaan sisäinen viestintä on välttämätön osa johtamista ja esimiestyötä, kuten myös osa tiedon hallintaa, ihmisten motivoimista ja sitoutumista työhönsä. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli yhteisön ulkoiseen kuvaan, joka puolestaan vaikuttaa yhteisön menestykseen. (Juholin 1999, 13.)

Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että työntekijät saavat kaikki ne tiedot, joita he tarvitsevat työn tekemisessä ja että tiedot ovat helposti löydettävissä. Viestinnällä on myös vaikutusta siihen, miten työntekijä mieltää oman työnsä merkityksen osana yksikkönsä tai organisaation kokonaisuutta. Sisäisellä viestinnällä on myös tärkeä rooli avoimen vuorovaikutuksen luomisessa ja ylläpitämisessä. Osa avoimuutta on se, että viestintä toimii kaksisuuntaisesti niin johdolta alaisille kuin alaisilta johdolle sekä eri toimipisteiden, yksiköiden ja erilaisten ryhmien välillä. Avoimuutta on myös se, että asioista ja niiden syistä kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta. Sisäinen viestintä tukee myös yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. (Kortetjärvi-Nurmi 2002, 106–107.)

Sisäinen viestintä on tiedon tuottamista, muokkaamista, keskustelua ja ymmärryksen luomista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Sisäisen viestinnän päätavoite on avoin tiedonkulku. Jotta työntekijä voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, on hänen oltava tietoinen omien työtehtävien lisäksi muun muassa yrityksen tavoitteista, toimintaympäristöstä. Kun sisäinen viestintä on onnistunut, se tukee motivaatiota tehdä työtä ja lisää työssä viihtymistä. Sisäinen viestintä tukee myös johtamista, koska johtaminen on pitkälti viestimistä. (Honkala 2014, 183.)

Avoin ja vuoropuheluun perustuva viestintä kuuluvat hyvän viestinnän periaatteisiin. Vuoropuhelussa kuunnellaan ja otetaan huomioon erilaisia näkemyksiä,

kuten myös pyritään vaikuttamaan tietoon, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Vuorovaikutus ja avoimuus motivoivat työntekijöitä, lisäävät työhyvinvointia sekä vahvistavat yhdessä tekemisen tunnetta. (Kortetjärvi-Nurmi 2015, 62.)

Korhosen mukaan jokaisen työntekijän on tiedostettava oma vastuunsa tiedon tuottajana ja vastaanottajana. Tähän liittyy tiedon jakamista lähimmille työkavereille, tiimille, esimiehelle kuin laajemmallekin kohderyhmälle. Erityisesti työntekijän vastuulla on aktiivisesti vastaanottaa ja hakea tietoa. Suurimmat parannukset viestinnässä tapahtuvatkin Korhosen mukaan jokapäiväisen kommunikation pieninä kehitysaskelina. (Korhonen 2011, 17.) Tämän oivaltaminen vaatii työtä, mutta on edellytys sisäiselle avoimuudelle (Aalto 2012, 104).

Edellä mainittu tarkoittaa sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat viestinnässä toimijoita, ei siis pelkästään ylin johto, esimiehet tai viestinnän asiantuntijat. Kukaan ei ole pelkkä viestin vastaanottaja, koska kaikki ovat viestien tuottajia ja välittäjiä. On jokaisen vastuulla ottaa selvää asioista kysymällä sekä etsimällä ja jakamalla tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi 2015, 63.) Juholin puolestaan kirjoittaa samasta aiheesta käyttäen termejä aktiivinen ja itseohjautuva tiedon etsijä, tuottaja, välittäjä ja vaihtaja (Juholin 2013, 195).

Viestintä on osa työyhteisön kaikkea toimintaa vaikuttaen työntekijöiden tunteuksiin omaa työyhteisöä kohtaan. Tästä syystä tyytyväisyys työhön, työyhteisöön sekä viestintään ovat lähellä toisiaan. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä, hän on tyytyväinen myös työyhteisönsä viestintään ja päinvastoin. (Juholin 1999, 18.) Viestintätyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. johdon viestintä yhteisöä koskevista asioista, vuorovaikutus ja ilmapiiri, vaikuttaminen omaan työhön liittyvissä asioissa, viestintäjärjestelmän toimivuus sekä materiaaliset edut. (Juholin 1999, 79–80.)

Viestintä koetaan usein puutteelliseksi, koska työntekijä tuntee, että hän ei ole tullut kuulluksi tai tuntee itsensä ulkopuoliseksi työyhteisöä koskevissa asioissa. Tällaisessa tapauksessa pitäisi tarkastella viestinnän muotoa, ajoitusta tai sisältöä. Viestinnän määrän lisääminen ei ole siis ratkaisu. (Poutanen 2011.) Ymmärrys siitä mitä viestintä on ja miten se toimii, antaa mahdollisuus vaikuttaa

viestinnän keinoin ihmisten mielipiteisiin sekä siirtää sanomia tehokkaasti (Poutanen 2016.)

Tutkimuksen mukaan viestintä voi vaikuttaa työhyvinvointiin osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen kautta. Esimerkiksi osallistumista tukee parhaiten kasvokkain tapahtuva viestintä, kun taas verkkoviestintä ei aktivoi osallistumiseen. Erityisesti johdolta toivotaan aikaa ja mahdollisuuksia suoraan vuorovaikutukseen. Intranet nähdään tässä tiedon varastona. Osallistumisen edellytyksenä on kuitenkin se, että henkilöstöllä on tarpeeksi tietoa työyhteisöä koskevista asioista. (Pekkola ym. 2013, 111.)

Hyvin toimiva sisäinen viestintä on myös oleellinen osa yhteisön turvallisuutta ja konfliktien hallintaa, koska ne edellyttävät työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Yhteisö viestii jäsenilleen esimerkiksi osana turvallisuus- ja varautumissuunnittelua ja -johtamista, turvallisuuskuvan luomista, kriisiviestintää ja motivointia ja sitouttamista. (Hjelt-Putilin 2005, 13–14.)

Sisäinen viestintä on tärkeä tekijä työntekijöiden osallistamisessa ja yhdenvertaisuuden toteutumisessa. Käytössä olevat viestintäkanavat ja -keinot tulee olla esteettömiä ja monipuolisesti käytössä. Mikäli työyhteisössä on eri kieli- tai kulttuuritaustan omaavia henkilöitä tai aistivammaisia, tulee sisäiseen viestintään kiinnittää erityistä huomioita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Yhdenvertaisuuden edistäminen liittyy läheisesti kommunikointiin ja avoimuuteen. Puutteellinen viestintä saattaa aiheuttaa epätasa-arvon tunnetta, ja siksi onkin tärkeää varmistaa, että tieto kulkee kaikille niille, jotka tietoa työssään ja toiminnassaan tarvitsevat. Sisäinen viestintä on yhdenvertaista silloin, kun se on avointa ja tavoittaa kaikki työntekijät ja jäsenet. Viestinnän esteettömyys liittyy viestinnän sisältöön ja viestintäkanaviin. Viestinnän sisällön esteettömyys tarkoittaa mahdollisimman selkeän ja helposti ymmärrettävän kielen käyttöä. (Sisäasiainministeriö 2011.)

Organisaatioiden verkkoelämää koskevassa tutkimuksessa todetaan intranetin olevan perinteisesti merkityksellinen organisaatioiden sisäisessä viestinnässä.

Perinteinen intranet nähdään kuitenkin tietovarastona, jota on hankala käyttää. Intranet on viestintäkanava, jossa avoin ja aktiivinen vuorovaikutus on mahdollista, mikäli yhteisön viestintä- ja toimintakulttuuri tukee sitä ja henkilöstöllä on motivaatiota keskusteluun. Oikein hyödynnettynä intranet mahdollistaa aktiivisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen, kun taas väärin hyödynnettynä se heikentää sisäistä vuorovaikutusta. (Aula & Jokinen 2007, 45–47). Organisaation sisäisiä sosiaalisen median kanavia voivat olla esimerkiksi Sharepoint tai Yammer. Niiden käyttö voi vähentää sähköpostia ja parantaa työtyytyväisyyttä, yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Sisäisenä keskustelualueena ne ovat myös tehokkaita sisäisen viestinnän kanavia. (Hurmerinta 2015, 33). Monissa organisaatioissa on ymmärretty sosiaalisen median merkitys nopeana tiedonjakamisen kanavana. Esimerkiksi kriisitilanteessa Twitterin käytöstä on hyötyä organisaatiolle. (Xu & Wu 2015.)

Sisäinen viestintä on tärkeää hoitaa ennen ulkoista viestintää. Jos sisäinen viestintä ei toimi, se näkyy välittömästi myös yrityksestä ulospäin muokaten ulkoisille sidosryhmille syntyviä mielikuvia yrityksestä ja yrityksen tavasta toimia. (Isohookana 2007, 16.)

2.4 Johtaminen on viestintää ja viestintä johtamista

Yrityksen johdon vastuulla on sekä sisäinen että ulkoinen viestintä (Kortetjärvi-Nurmi 2002, 109). Johtamisviestintä on johtamistyötä, koska ilman viestintää ei voi johtaa. Tästä syystä Leif Åberg määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti: ”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.” (Åberg 2006, 93.)

Salminen puolestaan määrittelee johtamisviestinnän olevan sitä viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa. Johtamisviestinnässä tarkastellaan viestintää johtamisen välineenä, mihin liittyy informaation hankinta, tuottaminen, jakaminen ja hallinnointi. Johtamisviestinnällä johto viestii henkilös-

tölle ja myös ohjaa yrityksessä tapahtuvaa tiedonhankintaa ja päätöksentekoa. Johtamisviestinnässä sisäistä ja ulkoista viestintää ei voi täysin erottaa toisistaan, koska henkilöstöön vaikuttaa myös ulkoinen viestintä, esimerkiksi tiedotusvälineiden kautta saatu tieto. (Salminen 2001, 68–70.)

Johtamisviestintä muodostuu strategisesta viestinnästä, esimiesviestinnästä ja organisaatioviestinnästä. Tärkein johdon viestintään liittyvä tehtävä on vision ja strategian esilletuominen. Åberg (1997) on todennut johtamisen ja viestinnän liittyvän toisiinsa vision esillepanon, muutosviestinnän ja luotauksen kautta. Myös Kortetjärvi-Nurmi (2015), Virtanen (2005) ja Salminen (2001) kirjoittavat johtamisen olevan viestimistä yhteisestä strategiasta ja että johtamisviestinnällä pyritään siihen, että työntekijät ovat tietoisia strategiasta, tavoitteista, miten tavoitteet pyritään saavuttamaan ja mitä kunkin työntekijän tulisi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnän tavoite on saada koko työyhteisö sitoutumaan päätöksiin ja toimimaan sen mukaisesti. Saksi toteaaakin, että ylimmän johdon tärkein tehtävä on saada henkilöstö oivaltamaan, miten strategiset tavoitteet liittyvät omaan työhön. (Saksi 2016b, 104.)

Siinä missä viestintä pyrkii luomaan ymmärrystä yhteisön toimintaan sekä tavoitteisiin, johtamisella pyritään saamaan työntekijät työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta, eikä se toimi ilman viestintää. Johtaminen on suunnan näyttämistä, viestintä kuvaa asian sanoin. (Juholin 1999, 86.) Onnistuessaan johtamisviestintä vahvistaa organisaation mainetta luoden tyytyväisyyttä sekä omaan henkilöstöön, että organisaation ulkopuolelle. Johtamisviestintä ei ole yksisuuntaista viestintää, vaan vuorovaikutus on tärkeää. Vuorovaikutuksen avulla johto saa työyhteisöstä eväitä johtamiseen. (Juholin 2013, 198–199.) Työntekijän näkökulmasta katsottuna johtamisviestintä on vuorovaikutusta, palautteen antamista ja saamista, viestintäkanavien käyttöä sekä motivointia ja sitoutumista (Åberg 2006, 157).

Esimies on tärkein tiedonlähde omille alaisilleen. Esimiehen tärkeimpiä viestintävastuita ovat muun muassa tiedonkulun varmistaminen, päivittäinen työviestintä, perehdyttäminen, tavoite- ja kehityskeskustelut sekä yksikön asioiden käsittely palavereissa. Lisäksi esimiehen tehtävä on varmistaa, että työyhteisössä

on sellainen ilmapiiri, että siellä onnistuu tasavertainen ja kaikkia työntekijöitä arvostava keskustelu ja yhteishenki. (Piili 2006, 70–71.)

Esimiehet viestivät työntekijöiden kanssa päivittäin jakamalla muun muassa tietoa ja palautetta. Heidän odotetaan olevan tehokkaita esimiesviestijöitä, jotka jakavat selkeitä viestejä säännöllisesti, osaavat kuunnella sekä johtavat tekeillä yhteistyötä. Viestien selkeys ja luottamusta herättävä johtamistapa, on yksi tärkeimmistä asioista, kun halutaan parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kuitenkin edellä mainitut taidot ovat usein niitä, joissa on eniten puutteita. (Bambacas & Patrickson 2008.)

Esimiesviestintä perustuu hyvään viestintätaitojen hallintaan. Esimiesviestintään kuuluu tunneäly, vuorovaikutustaidot sekä monikulttuuristen erojen ymmärtäminen. Kuuntelemisen taito on tärkeää esimiesviestinnässä, kuten myös tiimien ja palaverien johtaminen. (Lehtinen 2015.) Myös Pirinen kirjoittaa, että yksi esimiehen tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista on kuunteleminen. Aktiivisesti kuuntelemalla, pysähtymällä kuuntelemaan esimies antaa työntekijän tulla kuuluksi mitä työntekijä kertoo. Kuuntelemalla ja kysymällä esimies saa työntekijän parhaiten itse oivaltamaan asioita ja kertomaan ajatuksiaan. (Pirinen 2014, 118.)

Esimiesten viestintätaidot ja käsitys viestinnän merkityksestä voivat vaihdella paljon. Mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä tärkeämpiä ovat esimiehen viestintätaidot, asenne sekä oman viestintäroolin ymmärtäminen. Viestinnässä menestyvän organisaation jokainen esimies ymmärtää viestinnän merkityksen, tiimensä tiedontarpeet ja toimii läheisessä yhteistyössä viestintäyksikön kanssa. Toisin sanoen hyvin viestivä esimies varmistaa organisaation viestinnän läpimenon omille alaisilleen tai tiimilleen. Esimies toimii luotettavana ja laadukkaana viestinnän kanavana ja on vastuussa viestien vahvistamisesta, huolenaiheiden vähentämisestä sekä muutosvastarinnan tuomisesta ylemmän johdon tietoisuuteen. (Korhonen 2011, 21–22.)

Åberg kirjoittaa myös esimiehen ja sisäisen tiedottajan työnjaosta. Tiedottajan tehtävänä on jakaa organisaation sisällä sellaista tietoa, millä on merkitystä laa-

jalle joukolle. Esimiehen rooli puolestaan on suhteuttaa ja räätälöidä tiedottajan tiedottama tieto omille alaisilleen. Åberg painottaa asioiden taustoittamisen ja suhteuttamisen olevan osa hyvän johtajan normaalia esimiestyötä. Tiedottajan ja esimiesten suhde toimii myös toisinpäin esimiehen antaessa tiedottajalle tietoa oman yksikkönsä asioista, joista kannattaa tiedottaa laajemmin. (Åberg 1993, 115.)

Muutosviestintä on osa johtamisviestintää. Muutosviestinnästä on alettu puhua omana viestinnän lajinaan, vaikka kyse on johtamisesta ja strategisesta viestinnästä. Elisa Juholinin (2009) mukaan kyse on enemmänkin asioiden käsittelyn syvyydestä ja perusteellisuudesta. Huonosti viestitty muutos voi johtaa kriisiin. Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän se voi aiheuttaa vastustusta. Muutosviestinnän tehtävänä on kertoa, että millaisesta muutoksesta on kyse, luoda ymmärrystä, selittää syitä ja tavoitteita, käsitellä saavutettuja tuloksia ja tulossa olevia haasteita. Muutostilanteessa tiedon tarve kasvaa merkittävästi, kuten tarve keskustella muutoksen perusteista ja tavoitteista. (Juholin 2009, 320.)

Muutostilanteessa viestinnän merkitys korostuu ja tiedottaminen on jatkuvaa. Silloinkin on hyvä tiedottaa, kun ei ole mitään tiedottavaa tai varsinaista uutista. Muuten huhut alkavat kiertää. On kerrottava mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa. On myös kerrottava mitkä asiat ovat sellaisia, mistä ei juuri nyt voi kertoa ja miksi niistä ei voi kertoa. (Åberg 2006, 132.) Työntekijöiden olisikin tärkeää saada tietoa muutoksesta niin oman esimiehen kuin ylimmän johdon kautta. Kortetjärvi-Nurmen mukaan muutostilanteessa nopeus on valttia eli on kerettävä viestiä puskaradiota nopeammin. Jos avoimuus ja rehellisyys ovat arkipäiväisiä asioita, myös muutoksesta selvittää helpommin. Pahinta mitä tiedottamisessa voi sattua on se, että henkilöstö kuulee muutoksista tiedotusvälineiden kautta. (Kortetjärvi-Nurmi 2002, 108.)

Muutostilanteessa kysytään usein: miten minun käy? Muutokset eivät aina kysy kaikkien mielipiteitä. Ne vain tapahtuvat. Siksi olisikin tärkeää erottaa ne muutokset ja asiat, joihin voi vielä vaikuttaa esim. puuttamalla asioihin, vastustamalla tai etsimällä toisenlaista ratkaisua. (Aulanko 1999, 100.) Viestintä koetaan usein asiaksi, joka saa eniten huonoa palautetta muutoksessa. Moni kokee, että

viestintä ei ole tarpeeksi avointa ja henkilöstö ei saa tarpeeksi tietoa. Viestintä onkin ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella edistetään asioiden ymmärtämistä, kokemuksen jakamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muutoksen aikana on usein tarjolla paljon tietoa, tieto muuttuu helposti ja kokonaiskuva saattaa jäädä epäselväksi. Muutoksen kokonaiskuva on selkeämpi, kun ylin johto perustelee muutoksen, mitä muutoksella tarkoitetaan ja mihin pyritään. Yhtä tärkeää on kertoa asioista, joihin ei tule muutoksia ja jotka pysyvät ennallaan. (Pirinen 2014, 116–119.)

Viestintä on siis tärkein väline, jolla johto voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tästä syystä johtamisviestintä pitäisi organisoida ja kehittää systemaattiseksi toiminnoksi, jolla on selkeät tavoitteet siinä missä yrityksen muillakin toiminnoilla. Johtamisviestintää voi koordinoida taho, jolla on vastuu tiedon hankinnasta ja tuottamisesta, viestin muotoilusta, suunnittelusta ja muista toimenpiteistä, mutta vastuu johtamisviestinnästä säilyy johdolla. On tärkeää, että viestinnän sisältö on relevanttia, käytetään tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia, ajoitus on oikea sekä ja viestinnän seuranta järjestetty. Toimiakseen tehokkaasti johtamisviestintä on suunnitelmallista, liittyy strategisiin tavoitteisiin, on sisältönsä puolesta totuudenmukaista ja ristiriidatonta, painottuu tulevaisuuteen ja on muutosviestinnän osalta suunniteltua. (Salminen 2001, 105–108.)

3 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

3.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä, joten valitsin opinnäytetyöni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, saamaan aikaan muutoksia, saadaan uutta tietoa ja ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla ja tavoitteena onkin nykyisen todellisuuden muuttaminen. Toimintatutkimukselle on ominaista mm.

ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Olennaista onkin, että tutkittavat ovat mukana aktiivisesti tutkimuksessa ja kehittämisessä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Eskolan mukaan toimintatutkimus on yleisnimitys lähestymistavalle, jossa tutkimuskohteeseen pyritään jollakin tavalla vaikuttamaan. Toimintatutkimuksessa tutkijan tavoitteena on ratkaista ongelma yhdessä yhteisön jäsenten kanssa osallistumalla yhteisön toimintaan. (Eskola 2000, 126–127.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on myös aktivoida yhteisön jäseniä suorittamaan oman työnsä analysointia ja kehittämistä. Yhteisön jäsenillä on mahdollisuus tiedostaa ongelmia ja muuttaa tilannetta niin, että tutkimus muodostuu oppimisprosessiksi yhteisölle. (Syrjälä ym. 1996, 35.)

Toimintatutkimus on yleensä laadullista tutkimusta, mutta siinä voitaisiin hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Koska kyseessä on osallistava tutkimus ja kehittäminen, myös menetelmien on hyvä olla osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla tutkija pääsee kohdeorganisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon, jolloin myös kehittämistyön näkökulma laajenee. Tutkimusaineisto on mahdollista kerätä muun muassa kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastatteluilla tai havainnoinnilla. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 62.)

Vaihtoehto opinnäytetyön lähestymistavaksi olisi voinut olla tapaustutkimus. Mielestäni tapaustutkimus ei kuitenkaan täysin sopinut opinnäytetyöni lähestymistavaksi, koska siinä tutkitaan usein yksittäistä tapahtumaa, prosessia, henkilöä tai henkilöryhmää. Metsämuurosen vuonna 2008 julkaistussa kirjassa Laadullisen tutkimuksen perusteet pohditaan tapaustutkimusta. Metsämuuronen kirjoittaa: ”Tapaustutkimus voidaan ymmärtää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi, sillä lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. Toisin sanoen lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. Erot erilaisissa kvalitatiivisen tiedonhankinnan strategioissa ilmenevät siitä, kuinka tieto hankitaan ja mikä on tutkimuksen kohde.” (Metsämuuronen 2008, 18.)

Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita esimerkiksi tuotteeseen, palveluun, toimintaan tai prosessiin. Luonteenomaista tapaustutkimukselle onkin tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 52.) Samantyyppisiä ajatuksia tapaustutkimuksesta löytyi myös Woodsiden ja Wilsonin (2003) tapaustutkimusta käsittelevästä artikkelista. Heidän mielestään tapaustutkimus pyrkii mm. kuvaamaan ja ymmärtämään yksilöä, olipa sitten kyseessä prosessi, ihminen, eläin, kotitalous, organisaatio, ryhmä, teollisuus ja niin edelleen.

Yhteen tapaukseen kohdistuva tutkimus sopii parhaiten esimerkiksi tutkimukseen, jossa tutkittavana on teorian kautta kriittinen tapaus tai ainutlaatuisen tapaukseen kohdistuva tutkimus. Tapaustutkimuksen avulla voi olla mahdollista saada selville jotakin sellaista, mikä muuten voisi jäädä selvittämättä. (Uusitalo 2001, 76–77.)

Jorma Kananen toteaa tapaustutkimuksen muistuttavan hyvin paljon toimintatutkimusta ja eron olevan joskus varsin häilyvä. Lähes kaikkia laadullisen tutkimuksen menetelmiä voitaisiin käyttää tapaustutkimuksessa, koska lähes aina on vain yksi tutkimuskohde tai tapaus. Ero näiden kahden lähestymistavan välillä tulee eteen analysointimenetelmissä. (Kananen 2008, 85.)

Kun vertailin toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen soveltuvuutta opinnäytetyöhöni, avainasemassa toimintatutkimuksen valinnassa oli se, että toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, saamaan aikaan muutoksia, saadaan uutta tietoa ja ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Lisäksi tutkijana toimin osana Karelia-ammattikorkeakoulu-yhteisöä.

3.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Opinnäytetyössä käytettäviä tiedonhankinnan menetelmiä ovat haastattelu, dokumenttianalyysi sekä havainnointi. Näiden tiedonhankintamenetelmien avulla

on tavoitteena saada tietoa yhteisöviestinnän nykytilasta sekä tehdä kehittämissuhteita viestinnän toimivuuden parantamiseksi.

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii hyvin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen tilanteessa. Haastattelussa on mahdollista myös saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi 2000, 34.)

Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelussa on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää kysymyksiä ja ennen kaikkea käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tätä mahdollisuutta ei ole lomakekyselyssä, jossa kaikki kyselyn saaneet saavat kyselyn täysin samanlaisena. Joustavuutta lisää myös se, että tutkija voi päättää missä järjestyksessä hän kysyy kysymykset. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi 2002, 75.)

Haastattelu voidaan toteuttaa jäseneltynä eli strukturoituna tai puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Eskola määrittelee teemahaastattelun haastatteluksi, jossa aihepiirit ja teema-alueet on määritelty etukäteen. Menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen mietityt teema-alueet käydään läpi haastateltavan kanssa, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on lista kysyttävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (Eskola 2000, 86.) Kananen puolestaan määrittelee teemahaastattelun kahden ihmisen väliseksi keskusteluksi, jossa keskustellaan aihe kerrallaan. Tutkijalla on tiedossa etukäteen keskustelun aiheet eli teemat. Teemat saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. (Kananen 2014, 70.)

Haastattelu olisi mahdollista toteuttaa myös ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelulla saatu aineisto olisi voinut poiketa henkilöhaastatteluilla saadusta aineistosta. Alasuutari toteaaakin, että ryhmähaastatteluun osallistuvat henkilöt soveltavat keskusteluun arkielämästä tuttua vuorovaikutusta. Keskustelu kiertyy helposti siihen, mikä on kyseiselle ryhmälle yhteistä ja yksilölliset eroavaisuudet

ja henkilökohtaiset tuntemukset jäävät puuttumaan. Tutkija saattaakin jäädä aikajoin keskustelun ulkopuolelle. Toisaalta tutkijalla saattaa olla mahdollisuus saada selville asioita, jotka eivät tule esille yksilöhaastattelussa. (Alasuutari 2001, 151–152.)

Tiedonhankinta olisi mahdollista toteuttaa myös kyselylomakkeella. Verrattaessa haastattelun ja kyselylomakkeen etuja ja haittoja tätä tutkimusta ajatellen, haastattelun etuna on muun muassa, että

- haastattelussa voidaan säädellä aiheiden ja kysymysten järjestystä
- haastattelu on menetelmänä joustavampi ja sallii täsmennykset
- kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksissa
- haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä
- haastattelu kattaa alueita, joilta ei ole objektiivisia testejä.

(Hirsjärvi 2000, 36.)

Kyselylomaketutkimus soveltuu parhaiten tiedon keräämiseen suurelta ja hajallaan olevalta joukolta. Sitä voidaan käyttää myös silloin, kun tutkimuksessa käsitellään esimerkiksi arkaluontoista asiaa. Kyselylomakkeen yksi etu onkin se, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Haittapuolena voidaan pitää riskiä vastausprosentin alhaisuuteen sekä vastauslomakkeiden palautusten viivettä. Sähköposti- ja internetkyselyissä on usein myös tutkimuseettisiä ongelmia, koska vastaajan anonymiteetin varmistaminen voi olla haastavaa. Tämä johtuu siitä, että jo vastaajan sähköpostiosoite voi paljastaa vastaajan henkilöllisyyden (Vilkkä 2005, 74–75.)

Vaikka kyselytutkimus mahdollistaakin laajan tutkimusaineiston keräämisen, haittapuolena voi olla se, että tutkijan ei ole mahdollista varmistaa kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, tai ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita. Onnistuneen kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi 2009, 15.)

Havainnointi on yksi vanhimmista tiedonhankintamenetelmistä ja sitä voidaan hyödyntää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Havainnoinnilla tutkitaan usein yksilön käyttäytymistä tai toimintaa ryhmässä, mutta se voi olla

varsin työläs ja aikaa vievä menetelmä. Havainnointia käytetään usein tilanteissa, joissa tutkittavasta asiasta ei ole tietoa tai tietoa on vähän. (Kananen 2014, 65.)

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Sitä käytetään usein haastattelun tukena, jolloin voidaan seurata toimivatko ihmiset siten kuin ovat haastattelussa kertoneet. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 114.) Havainnointi on kuitenkin menetelmänä vaativa. Sitä käytetään tutkittaessa nykyisyyttä, kun taas haastattelussa voidaan tutkia myös menneisyyttä. Tapahtumat ovat havainnoitaessa ainutkertaisia, kun puolestaan haastattelussa epäselvä asia voidaan ottaa uudestaan esille. (Hirsjärvi 2000, 38.)

Dokumenttianalyysilla pyritään tekemään päätelmiä kirjallisesta aineistosta, esim. artikkelit, vuosikertomukset, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumenteista voidaan lukea kaikki tutkittavasti aiheesta kirjoitettu materiaali. Tavoitteena on analysoida dokumentteja ja luoda samalla selkeä kuvaus tutkittavasta aiheesta. Menetelmän tarkoituksena on informaation lisääminen ja vahvuutena onkin nähdä, että millaisena tutkittava asia esiintyy luonnollisessa ympäristössä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Kananen pohtii dokumenttien käyttöön liittyviä ongelmia. Kirjalliset aineistot tuotetaan aina tiettyä tarkoitusta varten ja usein voi käydä niin, että vain sellaiset asiat tulevat dokumentoiduksi, joka on pakko dokumentoida. Tämä aiheuttaa sen, että käytettäessä erilaisia dokumentteja tutkimukseen, niiden sisältöön olisi hyvä suhtautua kriittisesti ja varmistaa sisältöä muista lähteistä, mikä tuo tutkimukselle lisää luotettavuutta. (Kananen 2014, 91.)

Myös yhteisölliset ideointimenetelmät, kuten Learning Cafe –menetelmä, sopivat hyvin laadulliseen tutkimukseen. Learning Cafe edellyttää kuitenkin vähintään 12 osallistujaa ja tutkittavan aiheen luonteesta riippuen tapaamiskertoja olisi hyvä olla useampi. Aikataulujen yhteensovittaminen ja ryhmän kokoaminen useampaa tapaamiskertaa varten saattaa muodostua haasteeksi.

4 Karelia-ammattikorkeakoulu

Karelia-ammattikorkeakoulu on Joensuussa toimiva ammattikorkeakoulu, jonka lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehittämistehtävä ja palvelutoiminta. Karelia-ammattikorkeakoulu on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Karelia-ammattikorkeakoulussa on henkilökuntaa 290 ja opiskelijoita vajaat 3700. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a; 2016b). Karelia-ammattikorkeakoulu tarjoaa ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta toimiluvassa määriteltujen koulutusvastuiden puitteissa kuudella eri alalla.

Karelia-ammattikorkeakoulun strategia 2016–2020 hyväksyttiin Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksessa tammikuussa 2016. Strategiassa määritellään mm. strategiset valinnat ja linjaukset tuleville vuosille. Strategia ohjaa Karelia-ammattikorkeakoulun valintoja ja päätöksentekoa. Strategiaa toteutetaan ja seurataan vuosittaisten Karelia/TASO-sopimusten, johdon katselmusten sekä tavoite- ja tuloskeskustelujen avulla. Ammattikorkeakouluosakeyhtiön hallitus seuraa vuosittain strategian toteutumista ja päättää muutostarpeista. Ammattikorkeakoulun rehtorilla on kokonaisvastuu strategian toteuttamisesta sekä toiminnan tuloksista, laadusta ja kehittämisestä. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a.)

Strategiassa pohditaan myös toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia. Taloudellisen taantuminen ja ammattikorkeakoulujen niukkeneva rahoitus ovat haasteita, jotka korostavat toiminnan tuloksellisuuden, tehokkuuden ja kumppanuuksien merkityksiä. Yksi strategisista linjauksista on asiantunteva henkilöstö. Kohdassa hyvinvoiva henkilöstö linjataan, että henkilöstöä tuetaan yksilöinä ja työyhteisönä muutostilanteissa. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a.)

4.1 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Karelia-ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä laatujärjestelmää, vaan laadunhallinta on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua, Karelia-intraa. Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan tavoitteena on muun muassa toiminnan jatkuva kehittäminen sekä kehittämistyön näkyväksi tekeminen kaikissa toiminnoissa ja jokaisen omassa työssä. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2017a.)

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnan arviointi koostuu ulkoisista arvioinneista, palautejärjestelmien avulla ja muulla tavoin kerättävästä palautetiedosta sekä sisäisistä arvioinneista (Karelia-ammattikorkeakoulu 2017a). Karelia-ammattikorkeakoulun palautejärjestelmien kautta kerätään vuosittain palautetta opiskelijoilta, työelämältä ja henkilöstöltä. Palautejärjestelmien kautta tulevan palautteen lisäksi välittömällä palautteella on tärkeä merkitys toiminnan kehittämisessä. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016c.)

Esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyskyselyllä kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä työn sisältöön, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen, kehittymisen tukeen sekä työhyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviin asioihin (Karelia-ammattikorkeakoulu 2017b, 17). Saadusta palautteesta laaditaan yhteenveto, jossa on tiivis tulkinta kyselyn tuloksista, tärkeimmistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä toteutettavista kehittämistoimista. Kyselyn tuloksia käsitellään henkilöstön kanssa sekä erilaisissa työryhmissä, kuten yhteistyö- ja työsuojelutoimikunnassa ja johtoryhmässä. Tulosten pohjalta sovitaan tarvittavat kehittämistoimet vuosittain.

Kehittämistarpeet voivat olla koko ammattikorkeakoulua koskevia, yksikkökohtaisia sekä yksittäiseen työntekijään tai henkilöstöryhmään liittyviä. Vuosittain laadittavaan Karelia/TASO-sopimukseen kirjataan koko ammattikorkeakoulun kannalta keskeiset kehittämistoimet ja niihin liittyvät vastuut. Kehittämiskohteiden toteutumista seurataan jatkuvasti ja toteutuneet toimenpiteet dokumentoidaan. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2017.)

4.2 Viestintä Karelia-ammattikorkeakoulussa

Karelia-ammattikorkeakoulun toimintasäännön (2016d) mukaan ammattikorkeakoulun johto vastaa ammattikorkeakoulun strategisesta johtamisesta, kehittämisestä ja tiedottamisesta. Karelia-ammattikorkeakoulussa ei ole monesta muusta korkeakoulusta poiketen erillistä viestintäyksikköä. Rehtori vastaa viestinnästä.

Karelia-ammattikorkeakoulun viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoisen viestinnän kohderyhmiä ovat potentiaaliset hakijat, kumppanit (strategiset, avain-, toiminnalliset ml. kansainväliset kumppanit, alumnit) ja sidosryhmät, tiedotusvälineet sekä yleisö. Ulkoisen viestinnän kanavia ovat muun muassa www-sivut, sosiaalinen media, tiedotteet, uutiskirjeet ja tiedotuslehti. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015.)

Sisäinen viestinnän kohderyhmiä ovat Karelia-ammattikorkeakoulun opiskelijat ja henkilöstö. Karelia-ammattikorkeakoululle on laadittu yritysten yhteistoimintalain edellyttämät sisäisen viestinnän periaatteet (sisäisen viestinnän työohje). Henkilöstöä koskevista asioista tiedotetaan henkilöstölle aina ennen ulkoista tiedottamista. Päävastuu sisäisen viestinnän toimivuudesta on esimiehillä, jotka vastaavat viestinnästä omalla vastualueellaan. Toimiva sisäinen viestintä on toimivan ulkoisen viestinnän perusta. Henkilöstölle suunnatun viestinnän välineitä/kanavia ovat Karelia-intra, uutiskirje, tiedotteet intrassa ja sähköpostissa sekä tiedotustilaisuudet. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on vastuu tiedon lähettämisestä ja vastaanottamisesta.

Opiskelijoita koskevista asioista tiedotetaan opiskelijoille aina ennen ulkoista tiedottamista. Kampukset, opiskelijapalvelut ja muut yksiköt vastaavat viestinnästä omalla vastualueellaan. Opiskelijoille suunnatun viestinnän välineitä/kanavia ovat Pakki-portaali, Uutiskirje Kyyhky, sähköposti, Moodle ja Info-tv. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016e.)

Karelia-ammattikorkeakoululle laaditun Kriisiviestintäohjeen mukaan kriisitiedottamisessa noudatetaan ensisijaisesti hyväksytyjä sisäisen viestinnän periaat-

teissa määriteltyjä viestintäkanavia. Tilanteen vaatiessa voidaan tiedottamisessa kuitenkin hyödyntää myös sosiaalisen median kanavia, esimerkiksi Facebookia ja Twitteriä. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016f.)

Karelia-ammattikorkeakoulun viestinnän tavoitteena on avoimuus ja yhdenvertaisuus sekä sidosryhmien tarpeita palvelevan tiedon tuottaminen. Viestinnällä ylläpidetään ja rakennetaan toimivia suhteita eri sidosryhmiin ja mediaan sekä tehdään Karelia-ammattikorkeakoulua tunnetuksi.

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiassa 2016–2020 viestintä liittyy strategian päälinjaukseen sujuva yhteistyö ja sen keskeiseen strategiseen linjaukseen avoin viestintä. Kuluvan strategiakauden tavoitteeksi on määritelty

- viestinnän avoimuus ja yhdenvertaisuus
- henkilöstön, opiskelijoiden, kumppaneiden ja sidosryhmien kannalta oleellisen tiedon helppo saavutettavuus
- johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden vuorovaikutuksen vahvistaminen.

(Karelia-ammattikorkeakoulun strategia 2016a.)

Viestinnän kehittämistoimet määritellään kalenterivuosittain tehtävässä Karelia/TASO-sopimuksessa sekä tarkemmin viestinnän toimintasuunnitelmassa, jossa kuvataan viestinnän kehittämiskohteet sekä toimenpiteet, toteutus ja vastuut. Myös palautejärjestelmät tuottavat kehittämiskohteita.

Karelia-ammattikorkeakoulun sisäistä ja ulkoista viestintää arvioitiin sisäisessä auditoinnissa syksyllä 2014. Auditointiraportissa todettiin, että ammattikorkeakoulun viestintä on strategialähtöistä ja kytkeytyy vahvasti Karelia/TASOon, johdanto on sitoutunut viestintään kaikilla organisaation tasoilla sekä viestintä näyttäytyy systemaattisena toimintana. Hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että ammattikorkeakoulussa noudatetaan yhteisiä viestinnän periaatteita ja ohjeita.

Sisäinen viestintä toimi auditointiraportin mukaan pääsääntöisesti henkilöstön suuntaan hyvin, mutta johdon jalkautumista kampuksille toivottiin. Sisäinen viestintä nähtiin tärkeänä ammattikorkeakoulun toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta. Intranetin käytöstä viestintäkanavana todettiin, että sen käyttö vaihtelee

eri yksiköissä. Silloisen Kehittämisen- ja palvelukeskuksen osalta intra koettiin päivittäisenä työvälineenä, mutta muissa toimipisteissä intranet ei välttämättä ollut niin aktiivinen työväline. Intran päivittämisessä tulisi raportin mukaan huomioida asiakasnäkökulma siten, että tietoa tuotetaan henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeisiin. Intran toimiminen aitona ja kiinnostavana päivittäin käytettävänä tiedotuskanavana edellyttää rakenteen selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä.

Auditointiraportissa todettiin ammattikorkeakoulun olevan aktiivinen ulkoisten kumppaneiden suuntaan, joten kumppanit ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä viestintään. Yhtenäinen graafinen ilme nähtiin sekä ulkoisesti että sisäisesti erittäin hyvänä asiana. Kohdennetussa ulkoisessa viestinnässä ja kansainvälisessä viestinnässä todettiin olevan kehittämisen tarvetta. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2014.)

5 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestintää. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yhteisöviestinnän nykytilannetta sekä tehdä kehittämissuhteita millä toimenpiteillä viestintää tulisi kehittää. Viestinnän halutaan toimivan tehokkaammin johtamisen operatiivisena työkaluna niin, että henkilöstön tyytyväisyys viestintään paranisi.

Koska kyseessä on työelämän kehittämistehtävä, olen valinnut opinnäytetyöni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, saamaan aikaan muutoksia, saada uutta tietoa ja ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Opinnäytetyön pohjatietona toimivat Karelia-ammattikorkeakoulun työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2014–2016. Määrällisen tiedon lisäksi sain käyttööni myös avoimet vastaukset.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus alkoi pohjatietoina toimivien työtyytyväisyyskyselyjen tulosten analysoinnilla. Määrällisten tietojen lisäksi käytössäni olivat avoimet vastaukset. Työtyytyväisyyskyselyjen tulosten ja avointen vastausten lisäksi hain tulosten käsittelyyn liittyvää tietoa eri asiakirjoista, mm. työtyytyväisyystulosten käsittelystä ja sovitusta kehittämistoimenpiteistä. Karelia-ammattikorkeakoulun laadunhallinnan mukaan henkilöstöpalautteesta laaditaan yhteenveto (palautteen palaute), jossa on tiivis tulkinta kyselyn tuloksista, tärkeimmistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä toteutettavista kehittämistoimista.

Pohjatietojen tutkimisen jälkeen hain tarkempaa tietoa tuloksista esiin tulleista aiheista henkilöhaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna, jossa kysymykset kohdennettiin teemoihin, jotka olin laatinut etukäteen pohjatietona käytettävästä työtyytyväisyyskyselyn tulosten analyysistä ja muista dokumenteista sekä teoreettisesta viitekehystä hyödyntäen.

Haastatteluun oli tarkoitus alun perin pyytää yhteensä 10 Karelia-ammattikorkeakoulun työntekijää siten, että valitut henkilöt edustavat sekä ylintä johtoa/esimiehiä kuin henkilöstöä eri organisaatiosoilta ja työtehtävissä, molemmilta kampuksilta sekä miehiä/naisia. Lukumääräisesti henkilöitä valittiin niin, että saatu informaatio olisi riittävän monipuolista ja rikasta eli saadun tutkimusaineiston laatu oli tärkeämpää kuin määrä. Kuitenkin kahdeksan haastattelun jälkeen todettiin, että uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, joten kahta viimeistä haastattelua ei enää sovittu. Vaikka haastatteluja toteutettiin aiottua vähemmän, edellä mainitut kriteerit haastateltavien asemasta, sijainnista kampuksilla ja sukupuolijakauma toteutuivat suunnitelman mukaisesti.

Haastattelut toteutettiin marras–joulukuun 2016 aikana. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelun aika ja paikka sekä keskusteltiin etukäteen lyhyesti opinäytetyöni tavoitteista ja haastattelujen tarkoituksesta. Haastatteluun osallistuville taattiin anonymiteetti niin, että yksittäisen vastaavan henkilöllisyys ei tule

esille esimerkiksi, jos työssä käytetään suoria lainauksia haastatteluista. Nauhoitin haastattelut, mutta tein silti haastattelujen aikana muistiinpanoja siinä määrin kuin se oli mahdollista ja järkevää haastattelujen sujumisen kannalta. Omat muistiinpanot helpottivat aineiston läpikäymistä ja analysointia haastattelujen nauhoitusten purkuvaiheessa.

Havainnointi toimi haastattelun ja dokumenttianalyysin täydentäjänä. Koska tutkimus suoritettiin osana tutkijan omaa työyhteisöä, havainnointia tapahtui koko ajan. Tässä opinnäytetyössä kyseessä on havainnointia ajatellen suuri, useassa toimipisteessä toimiva organisaatio, jossa pelkkä havainnointi tiedonhankinnan menetelmänä olisi tuottanut tietoa vain rajatusti.

5.2 Aineiston analysointi ja tulkinta

Edellä mainittuja pohjatietoja ja tiedonhankinnanmenetelmiä käyttäen sain kattavasti aineistoa kehittämistehtävää ajatellen. Haastattelu toimi tutkimuksen tärkeimpänä tiedonhankinnan menetelmänä.

Haastattelujen jälkeen haastatteluaineisto muutetaan yleensä nauhoituksesta tekstimuotoon eli litteroidaan, jotta sitä voidaan tutkia. Litterointi on työlästä, mutta se helpottaa aineiston analysointia, ryhmittelyä sekä luokittelua. Aineisto voidaan litteroida kokonaan tai osittain riippuen siitä mitä tutkimuksella tavoitellaan. Myös muut mahdolliset tutkimuksessa käytettävät menetelmät vaikuttavat litteroinnin tarkkuuteen. (Vilkkä 205, 115.) Hirsjärvi puolestaan kirjoittaa litteroinnin tarkkuudesta, että siihen ei ole yksiselitteistä ohjetta. Riippuu siis tutkimuksesta, kuinka tarkka litterointi on järkevää. (Hirsjärvi 2000, 139.) En litteroinut haastatteluja sanasta sanaan tekstiksi, vaan poimin haastatteluista keskeiset asiat. Varmistin vielä litteroinnin jälkeen kuuntelemalla nauhat uudelleen, että kirjoitettu tekstisisältö vastaa haastattelun kulkua, eikä haastattelujen sisältöön tai merkityksiin ole tullut sellaisia muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa tuloksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen.

Ennen kuin litteroitua aineistoa kannattaa analysoida, muutetaan se muotoon joka mahdollistaa analyysin eli aineistoa tiivistetään ja selkeytetään. Yksi keinoista on aineiston koodaaminen, jolla pyritään saamaan aineisto käsiteltävään muotoon. Tietoa voidaan yhdistää niin, että samaa tarkoittavat asiat koodataan samalla tavalla. Koodaus ei saa kuitenkaan vaikuttaa aineiston laadulliseen sisältöön. (Kananen 2008, 88–89.)

Teemoittelu on yksi teemahaastattelun analysointitavoista, missä kunkin haastattelussa käytetyn tai esiin nousseen teeman alle kootaan kyseiseen teemaan liittyvät asiat. Raportissa esitetään teemojen yhteydessä aitoja haastatteluissa esiin tulleita sitaatteja. (Kananen 2008, 91.) Teemoittelussa analyysivaiheessa tarkastellaan aineistosta esiin tulevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammassa haastattelussa. Nämä saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mutta on mahdollista, että esiin nousee myös muita teemoja, jotka saattavat olla jopa mielenkiintoisempia kuin alkuperäiset teemat. (Hirsjärvi 200, 173.) Eskola toteaa teemoittelun olevan suositeltava analysointitapa, kun kyseessä on käytännöllisen ongelman ratkaisu (Eskola 2005, 178).

Kun haastatteluaineisto oli saatu tekstimuotoon ja jaoteltu teemoihin, jotka vastasivat pitkälti teemahaastattelukysymyksiä, analysoin saatua aineistoa luokittelemalla asioita värikoodien avulla:

- vihreällä -> asiat, jotka toimivat hyvin
- keltaisella -> kehittämissideat ja -kohteet
- punaisella -> ei-toimivat tai puutteelliset asiat.

Tämän jälkeen aineistosta pyritään etsimään säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia, vaihtelevuutta sekä myöskin poikkeuksia. Tutkijan ajattelutyö ja ymmärtäminen ovat tärkeitä luokitteluvaiheessa, koska tutkija tarkastelee nyt aineistoa omasta ajattelumaailmastaan katsoen. Tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa aineistoa monipuolisesti sekä saada aikaiseksi teoreettinen näkökulma, johon aineisto sijoitetaan. (Hirsjärvi 2000, 149–150.)

Haastatteluun perustuvissa tutkimuksissa on tavoitteena päästä onnistuneisiin tulkintoihin. Tämä voi olla haastavaa, koska samaa aineistoa voidaan tulkita

monella tavalla ja monista eri näkökulmista. Hirsjärvi toteaa onnistuneen tulkinnan avainkriteeriksi sen, että lukija omaksuu saman näkökulman kuin tutkijakin, vaikka olisi asiasta eri mieltä. (Hirsjärvi 200, 151.)

6 Tutkimuksen tulokset

Karelia-ammattikorkeakoulun työtyytyväisyyskyselyn mukaan henkilöstön tyytyväisyys ammattikorkeakoulun sisäiseen viestintään on laskenut merkittävästi kahden viime vuoden aikana. Kun vuonna 2014 jopa 64 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä toimii Karelia-ammattikorkeakoulussa hyvin, vastaava tyytyväisyys vuonna 2016 oli 48 %. Tyytyväisyys ammattikorkeakoulun sisäistä viestintää kohtaan on laskenut 16 prosenttiyksikköä kahden vuoden aikana. Vuoden 2014 viestintätyytyväisyys oli kaikkien aikojen korkein tulos (taulukko 1).

Taulukko 1. Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään ammattikorkeakoulussa 2014–2016.

2014	2015	2016
64 %	57 %	48 %

Kyselyn mukaan henkilöstö on tyytyväisempi oman työyhteisönsä sisäiseen viestintään, kun koko ammattikorkeakoulun viestintään. Kun vuonna 2014 66 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että viestintä toimii omassa työyhteisössä, vuonna 2016 tyytyväisyys oli 59 % (taulukko 2). Tyytyväisyys on laskenut tässäkin, mutta ei niin merkittävästi, kuin ammattikorkeakoulun viestinnän osalta. Omalla työyhteisöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä kampusta, jolla työntekijä työskentelee.

Taulukko 2. Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään työyhteisössä.

2014	2015	2016
66 %	59 %	59 %

Viestintään liittyvät kysymykset kuuluvat työtyytyväisyyskyselyssä johtamien-
otsikon alle. Kun tarkastellaan vuoden 2016 työtyytyväisyyskyselyn tuloksia joh-
tamisen osalta laajemmin, voidaan todeta, että henkilöstön tyytyväisyys johta-
miseen laski hieman edellisestä vuodesta ollen 64 % (-2 %). Tyytyväisimpiä
henkilöstö oli lähiesimiestyöhön, lähiesimiesten antamaan apuun ja tukeen (85
%) sekä esimiehen toimimiseen tasapuolisesti (79 %), mikä myös parani edel-
lisvuodesta 7 prosenttiyksikköä. Esimiestyössä kokemus esimiehen osaamises-
ta laski 5 prosenttiyksikköä ollen 73 %. Eniten tyytymättömyyttä henkilöstö koki
ylimmän johdon henkilöstöjohtamisessa (42 %, -4 %).

Tulosten perusteella laaditun palautteen arvioinnin mukaan johtamisen tuloksis-
sa korostuu tyytyväisyys lähiesimiestyöhön sekä tyytymättömyys ylimmän joh-
don johtamiseen ja tiedottamiseen. Saadun henkilöstöpalautteen perusteella
vuonna 2015 kehittämiskohteeksi määriteltiin viestinnän osalta vuorovaikuttei-
suuden lisääminen, organisaatiouudistuksen muutosviestintäsuunnitelman laa-
timinen sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän työohjeiden liittäminen osaksi joh-
tamisen prosesseja. Vuoden 2016 kehittämistoimenpiteeksi määriteltiin selvi-
tyksen laatiminen sisäisen tiedottamisen asioista, tavoista ja kanavista.

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, joka liittyy edellä mainittuun
vuodelle 2016 asetettuun kehittämistoimenpiteeseen. Kehittämistehtävän tarkoi-
tuksena on selvittää henkilöstöviestinnän osalta viestittäviä asioita, tapoja ja
kanavia. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää yhteisöviestinnän nykytilanne
sekä tuoda esille kehittämissuhteita millä toimenpiteillä viestintää tulisi kehit-
tää. Viestinnän halutaan toimivan tehokkaammin johtamisen operatiivisena työ-
kaluna, jotta henkilöstön tyytyväisyys viestintään paranisi. Tarkoituksena on

myös herättää ajatuksia siitä, miten sisäinen viestintä tukisi tehokkaammin ulkoista viestintää ja ulkoinen viestintä sisäistä viestintää.

6.1 Viestinnän tehtävä ja merkitys työyhteisössä

Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstö pääsääntöisesti ymmärtää viestinnän merkityksen työyhteisössä. Viestintää pidetään välineenä, jolla voidaan turvata asioiden sujuminen, vaikutetaan ihmisiin, edistetään ja kehitetään asioita sekä viedään asioita eteenpäin. Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstön mielestä viestintä on niin työyhteisön, kuin työn tekemisen kannalta perusasia, jota ilman työyhteisö ei toimi. Viestinnän avulla jaetaan tietoa sisäisesti ja ulkoisesti, tiedetään mitä tehdä ja mitkä asiat ovat ajankohtaisia. Viestintä on sisäistä ja ulkoista markkinointia, tiedottamista, yhteishengen luomista, työhyvinvoinnin edistämistä sekä erityisesti johtamista. Yhteisen näkemyksen tarve kaikesta tekemisestä ja linjauksista korostuu, kun työyhteisö toimii usealla eri kampuksella. Viestintä lisää osallisuuden tunnetta ja merkitystä, että työntekijä on osa työyhteisöä.

Yhdenvertainen, tasapuolinen ja oikea-aikainen viestintä takaavat työn sujuvuuden ja vaikuttavat työhyvinvointiin. Viestintä on arkityössä tärkeä työkalu, koska jos viestintä ei toimi, alkavat huhut ja arvailut kiertää työyhteisön sisällä. Henkilöstö olettaa, että työyhteisössä on paljon asioita, joista ei voida kertoa, mutta joista esimiehet tietävät, eivätkä saa kertoa työntekijöilleen. Henkilöstö haluaisi, että tällaisissa tapauksissa johdon pitäisi perustella syy kertomatta jättämiselle, koska perustelu rauhoittaa ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden keskittyä omaan työhönsä. Henkilöstö myös vertailee keskenään jaetun tiedon määrää yksiköiden välillä. Riskinä pidetään, että keskeisistä ja tärkeistä asioista kuullaan muualta kuin omalta esimieheltä tai ylimmältä johdolta.

Nyt tehdyn tutkimuksen mukaan selvisi, että henkilöstö ei välttämättä tunnista viestintää tai siihen liittyvää avoimuutta. Tietoa on paljon ja sitä jaetaan useilla eri kanavilla, jotka on määritelty sisäisen viestinnän periaatteissa. Liian usein ajanpuute kerrotaan syyksi, ettei viestejä tai tiedotteita lueta. Tiedon olisi mahdollista tavoittaa koko henkilöstö, mutta tiedottamiseksi tai viestinnäksi tulkitaan

vain ne viestit, joissa erikseen mainitaan sana tiedote tai lähettäjä on ylimmästä johdosta. Koska kyseessä on asiantuntijayhteisö, nähdään kuitenkin, että jokaisella työntekijällä on vastuu viestinnän toimivuudesta, tiedon tuottamisesta sekä vastaanottamisesta. Eräs haastateltavista työntekijöistä kiteytti tämän asian: ”Työntekijän pitää olla ajan tasalla missä mennään. Jokaisella työntekijällä on vastuu viestin vastaanottamisesta eli ei voi sooloilla sen perusteella, että ei tiedä asioista”. Myöskään työntekijöiden välistä viestintää ei tunnisteta viestinnäksi, vaikka viestintä on osa kaikkea toimintaa.

6.2 Viestittävät asiat

Karelia-ammattikorkeakoulun viestinnässä on korostunut viime vuosina tulosojohtaminen, leikkaukset ja rahoituksen pienentyminen. Strateginen johtaminen luo viestintään haasteita, koska pitäisi pystyä kertomaan samanaikaisesti tuloksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Strategiseen viestintään liittyy myös ennakointi ja positiivisten asioiden esilletuominen.

Henkilöstö kokee, että viime vuosien muutosten ja lukuisten yhteistoimintaneuvottelujen myötä sekä sisäinen että ulkoinen viestintä on vähentynyt ja muuttunut laimeammaksi aiempaan verrattuna. Sen lisäksi, että viestintä on vähentynyt, henkilöstön mielestä sisäiset viestit tulevat viime hetkellä ja ovat usein niin niukkoja, ettei asian varsinainen merkitys selviä.

Henkilöstö toivoo enemmän strategian toimeenpanoon liittyvää ylimmän johdon viestintää ja tietoa Karelia-ammattikorkeakoulun toimintaan vaikuttavista tulevaisuuden näkymistä. Tietoa halutaan saada enemmän uusista strategisista päätöksistä, taloudellisesta tilanteesta sekä korkeakoulupoliittisesta tilanteesta Suomessa. Viestinnän todettiin olevan strategian paras kaveri! Vaikka asiat olisivatkin joskus vaikeita, viestintä rauhoittaa henkilöstöä eliminoimalla huhuja, jos kerrotaan se mitä voidaan kertoa. Henkilöstö haluaisi myös enemmän tietoa valmistelussa olevista asioista. Osa valmistelussa olevista asioista on avoimesti luettavissa Karelia-intrasta, joten tältä osin tietoa löytyy, jos sitä haluaa löytää.

Lisäksi henkilöstö toivoo enemmän viestintää hyvistä ja positiivista asioista sekä erilaisten työryhmien päätöksistä ja erityisesti onnistumisista. Henkilöstöön, erilaisiin muutoksiin ja yhteistyökuvioihin liittyvät asiat koettiin myös tärkeiksi. Esimerkiksi muiden korkeakoulujen kanssa tehtävän yhteistyön suhteen henkilöstö pohtii usein yhteistyön merkitystä ja vaikutusta omaan työhön.

Ulkoisen viestinnän osalta henkilöstö kokee viestinnän keskittyvän liikaa koulutukseen ja yhteishakuihin. Toisaalta tätä viestintää toteutetaan pääsääntöisesti digitaalisesti, erityisesti sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median myötä raja sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on kuitenkin hämärtynyt, joten tämäkin viestintä sosiaalisessa mediassa lisää myös henkilöstön tietoisuutta viestittävästä asioista. Sisäistä ja ulkoista viestintää kaivattaisiin lisää erityisesti palveluliiketoimintaan sekä tutkimus- ja kehitystoimintaan.

6.3 Viestintäkanavat

Nyt tehdyn tutkimuksen mukaan käytössä olevia viestintäkanavia on tällä hetkellä riittävästi. Parhaiksi ja toimivimmiksi sisäisen viestinnän kanaviksi koettiin sähköposti, henkilöstön uutiskirje, kokoukset sekä kasvokkain tapahtuva ”face-to-face-viestintä”. Myös Karelia-intraa pidettiin hyvänä viestintäkanavana, joskin sen rakenne ja sisältö kaipaavat kehittämistä. Turhia tai vähemmälle käytölle jätettäviä kanavia ei henkilöstön mielestä tällä hetkellä ole, joskin aiemmin käytössä olleet ilmoitustaulut koettiin jo turhiksi, koska sähköinen viestintä on korvannut erilaiset paperiset ilmoitukset.

Sähköpostia pidettiin nopeimpana ja arkityössä toimivimpana viestintäkanavana, jota käytetään paljon – ehkä joskus liikaakin. Tästä huolimatta heräsi kysymyksiä, että pitäisikö sähköpostin käyttöä viestinnässä miettiä uudelleen, mihin tarkoituksiin sitä käytetään ja millaisilla jakelulistoilla asioista sähköpostilla viestitään. Sähköpostin lähettäjällä, viestin rakenteella sekä otsikoinnilla koettiin olevan tärkeä merkitys. Ylimmältä johdolta tai esimiehiltä tulleet sähköpostiviestit luetaan tarkemmin ja viestit saavuttavat pääsääntöisesti kaikki työntekijät.

Yksiköiden tai koulutusvastuiden henkilökuntakokouksia pidettiin tärkeinä sisäisen viestinnän näkökulmasta, koska ne ovat vuorovaikutteisia, niissä käydään läpi koko henkilöstöä koskevia asioita, keskustellaan ja ne yhdistävät henkilöstöä. Henkilöstökokouksissa käsiteltävät asiat ovat useimmiten työhön tai ammattikorkeakoulun toimintaan liittyviä asioita, joilla syvennetään henkilöstön tietoisuutta ajankohtaisista asioista.

Omaan työhön ja työprosesseihin liittyvän tiedon hakemiseen käytetään eniten Karelia-intraa. Työn luonteesta ja tiedontarpeista johtuen opetushenkilöstö on käyttänyt Karelia-intraa muuhun henkilöstöön verrattuna vähemmän, joskin opetushenkilöstö on alkanut käyttää Karelia-intraa aiempaa enemmän. Karelia-intrassa on paljon tietoa, vaikkakin tiedon jakamisessa ja löydettävyydessä on parantamisen varaa. Karelia-intra on pääsääntöisesti avoin työtila, josta on luettavissa monia valmistelussa olevia asioita. Henkilöstö kokee, että Karelia-ammattikorkeakoulussa ei ole sovittuja käytäntöjä siitä, miten Karelia-intraa käytetään tiedon jakamisessa. Karelia-intra koetaan rakenteeltaan huonoksi ja hieman sekavaksi viestintäkanavaksi, jossa on sekaisin vanhaa ja uutta tietoa ja jonka hakusanat eivät toimi. Karelia-intra mahdollistaisi myös vuorovaikutteisen viestinnän, mutta näitä toimintoja ei ole täysin osattu hyödyntää Karelia-ammattikorkeakoulussa. Karelia-intra toimii hyvin tietokoneella, mutta mobiililaitteilla toimivuudessa olisi parantamisen varaa.

Joka toinen viikko Karelia-intrassa ilmestyvää henkilöstön uutiskirjettä pidettiin toimivana ja hyvänä viestintäkanavana, jota pääsääntöisesti luetaan aktiivisesti, ja jota henkilöstö osaa jo odottaa. Hyvänä käytäntönä pidettiin sitä, että uutiskirjeen uutisotsikot lähetetään henkilöstölle sähköpostitse. Uutiskirjeessä tiedotettavat asiat on kerrottu tiiviisti, joskin uutiskirjeen sisällön rakennetta kannattaisi kehittää esimerkiksi strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kysyttäessä uutiskirjeen ilmestymisaikataulusta henkilöstö oli sitä mieltä, että joka toinen viikko on parempi kuin viikoittainen ilmestyminen. Jos uutiskirje ilmestyisi joka viikko, se saattaisi menettää merkityksensä viestintäkanavana, jos tiedotettavia asioita ei olisi aina riittävästi. Toisaalta viikoittain ilmestyvä uutiskirje mahdollistaisi oikea-aikaisen ajankohtaistiedottamisen. Samojen asioiden viestiminen uutiskirjeen ja sähköpostin kautta koettiin turhaksi.

Sosiaalisen median kanavia käytetään pääsääntöisesti vain ulkoisessa viestinnässä. Toisaalta esimerkiksi mobiilissa toimivaa WhatssApp-viestintää pidettiin hyvänä lisänä sisäisessä arkiviestinnässä, koska se tavoittaa vastaanottajan nopeasti ja helposti. Henkilöstöllä on ollut jonkin verran käytössä yksikkö- tai ryhmäkohtaisia suljettuja Facebook-ryhmiä, mutta esimerkiksi koko henkilöstön kattavaa Facebook-ryhmää ei koettu kovin tarpeellisena. Sosiaalinen media voi olla hyvä lisä sisäisessä viestinnässä, kunhan sen käyttö on vapaaehtoista, eikä se ei korvaa mitään käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista. Erityisesti poikkeustilanteissa sosiaalisen median kanavista toivotaan olevan hyötyä. Myös videoiden käyttöä viestinnässä toivottiin lisää, koska videoiden avulla voidaan viestiä koko henkilöstölle tasapuolisesti ja samanaikaisesti.

Yleisesti ottaen viestintäkanavista todettiin, että määriteltyjä viestintäkanavia on riittävästi niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kaikilla viestintäkanavilla on oma merkityksensä ja ne toimivat siinä tarkoituksessa, mitä varten ne ovat perustettu. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että viestintäkanavia voisi olla muitakin kuin mitä nyt on käytössä. Viestintäkanavien lisäämisessä nähtiin kuitenkin riskinä se, että jos kanavia on liikaa, saattaa tieto sirpaloitua.

Karelia-ammattikorkeakoululle on laadittu yhteistoimintalakiin perustuvat sisäisen viestinnän periaatteet (sisäisen viestinnän työohje), mutta henkilöstö ei tunneta näitä periaatteita kovin laajasti. Sisäisen viestinnän periaatteissa määritellään viestinnässä käytävät kanavat.

6.4 Esimies- ja johtamisviestintä

Esimiehen tehtävä on varmistaa, että määritellyt tavoitteet täyttyvät esimiehen omalla vastuualueella. Tähän tehtävään tarvitaan viestintää. Esimiehen rooli viestinnässä koettiin tärkeäksi, koska esimiehillä on vastuu sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimivuudesta. Esimiehen rooli viestinnässä on niin sanottua oman tontin viestintää, työn organisointia, asioiden eteenpäin viemistä, yhteistyötä, uskon luomista sekä me-hengen rakentamista.

Esimiehet tunnistavat, että esimiesasema edellyttää viestintää, on tärkeää nostaa esille asioista ja luoda yhteistä näkemystä. Niin esimiehet kuin työntekijätkin kokevat, että esimiehen viestit tavoittavat hyvin henkilöstön. Esimiehet viestivät pääsääntöisesti työtehtäviin liittyviä asioita. Yhteisöviestinnän näkökulmasta katsottuna hyvä esimiesviestintä rakentaa yhteisöllisyyttä, jakaa oikeaa, kannustavaa, todenmukaista ja ajantasaista tietoa. Esimiesviestintä toimii kahteen suuntaan eli myös ylimmälle johdolle tiedotetaan mitä kampuksilla tapahtuu.

Esimiesten viestintävalmiuksien ja -taitojen todettiin vaihtelevan. Monikaan esimies ei ole saanut koulutusta esimiesviestintään. Esimiehet tiedostavat sen tosiasian, että työntekijät haluaisivat enemmän tietoa asioista, kuin on mahdollista jakaa tietoa. Esimiehet joutuvatkin usein miettimään, että mikä tieto on oleellista, mitä ja miten kertoa henkilöstölle, jos tilanteessa ei voi tiedottaa kaikkea esimiehen tiedossa olevaa tietoa. Haastatteluissa nousi esille myös esimiesten ja viestinnän välinen yhteistyö. Viestinnän tehtäväksi nähtiin sellaisen tiedon jakaminen, millä on merkitystä koko organisaatiolle. Esimiehen normaalia esimiestyötä puolestaan on suhteuttaa tieto omille alaisilleen. Yhteistyön pitäisi toimia vuorovaikutteisesti eli esimiehen pitäisi välittää tietoa oman yksikkönsä toiminnasta viestinnälle. Yhteistyöllä nähtiin olevan tärkeä merkitys niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän toimivuuden näkökulmasta katsottuna.

Johtamisviestinnästä todettiin, että se on vaikuttamista, motivointia, innostamista, kannustamista, joskus myös työntämistä ja käskemistäkin. Johtamisviestintä on isojen asioiden riittävän laajaa jalkauttamista, missä viestintä tulee oikeaan aikaan oikealta henkilöltä. Johtamisviestintää toivotaan enemmän ylimmältä johdolta, koska viestimättömyys koetaan liian usein tiedon pimittämiseksi. Henkilökohtaisia kohtaamisia pidettiin erittäin tärkeinä ja toivottiin, että ylin johto vierailisi useammin kampuksilla. Rehtorin Karelia-intrassa pitämää blogia toivottiin säännöllisemmin ilmestyväksi, esimerkiksi kaksi kertaa lukukaudessa eli neljä kertaa lukuvuodessa.

Henkilöstön mielestä ylimmän johdon ja erityisesti rehtorin pitäisi näkyä sosiaalisessa mediassa, koska johdon näkyminen sosiaalisessa mediassa antaisi korkeakoululle kasvot ja loisi mielikuvaa, että korkeakoulu on mukana tässä ajas-

sa. Tämä koettiin erityisen tärkeäksi, koska ammattikorkeakouluopiskelijat ovat nuoria ja Karelia-ammattikorkeakoulun pitäisi toimia sen mukaisesti. Lisäksi henkilöiltä tulleet viestit koetaan usein uskottavimmiksi kuin organisaation jakama tieto. Vaikka johdon näkyminen sosiaalisessa mediassa tekee organisaatiota tunnetuksi, pitää viestinnän olla luontevaa ja vapaaehtoista. Se ei saa olla päälle liimattua, koska silloin se alkaa toimia korkeakoulua vastaan.

”Johto viestii jokaiselle, vastuu viestinnästä viestijänä ja viestinnän vastaanottajana jokaisella työntekijällä itsellään”.

7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

7.1 Tulosten tarkastelu

Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstön tyytyväisyys sisäistä viestintää kohtaan on laskenut 16 % kahden viime vuoden aikana. Tämä tutkimus toi esille syitä, jotka ovat vaikuttaneet tyytyväisyyden laskuun. Tutkimus toi esille myös monia positiivisia asioita ja toimivia käytäntöjä.

Nyt tehdyssä tutkimuksessa toistuu moni asia verrattuna vuonna 2014 tehtyyn sisäisen ja ulkoisen viestinnän auditointiraporttiin. Raportissa todettiin ammattikorkeakoulun viestinnän olevan strategialähtöistä ja kytkeytyvän Karelia/TASO -asiakirjaan. Sisäinen viestintä toimi auditointiraportin mukaan pääsääntöisesti henkilöstön suuntaan hyvin, mutta esimerkiksi johdon jalkautumista kampeuksille toivottiin jo tuolloin. Viestintä nähtiin tärkeänä ammattikorkeakoulun toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta.

Kun vertaan kirjallisuudessa esitettyjä viestinnän tehtäviä, merkityksiä ja haasteita tutkimuksessa saamiini tuloksiin, ne eivät poikkea toisistaan. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt ymmärsivät viestinnän tehtävän ja merkityksen osana työyhteisön toimintaa. Yhdenvertaisen, tasapuolisen ja oikea-aikaisen viestinnän nähtiin takaavan työn sujuvuuden ja vaikuttavan työhyvinvointiin.

Tiedontarve on ollut kuitenkin yllättävän suuri viime vuosina, mikä johtuu osaltaan Karelia-ammattikorkeakoulussa tapahtuneista useista muutostilanteista. Muutostilanteissa henkilöstö on väistämättä miettinyt muutoksen vaikutusta omaan työhön ja lähityöyhteisöön. Viestintä koetaan usein asiaksi, joka saa eniten huonoa palautetta muutoksessa. Moni kokee, että viestintä ei ole tarpeeksi avointa ja henkilöstö ei saa tarpeeksi tietoa. Puutteelliseksi viestinnän tekee Poutasen mukaan usein se, että työntekijä tuntee, ettei hän ole tullut kuulluksi tai tuntee itsensä ulkopuoliseksi työyhteisöä koskevissa asioissa. Viestinnän määrän lisääminen ei ole ratkaisu, vaan pitäisi miettiä viestinnän sisältöä ja ajoitusta. (Poutanen 2011.)

Tulosten perusteella voidaan todeta, että viestinnällä on suuri merkitys työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin. Viestintä on osa työyhteisön kaikkea toimintaa vaikuttaen työntekijöiden tuntemuksiin omaa työyhteisöä kohtaan. Tästä syystä tyytyväisyys työhön, työyhteisöön sekä viestintään ovat lähellä toisiaan. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä, hän on tyytyväinen myös työyhteisönsä viestintään ja päinvastoin. (Juholin 1999, 18.) Viestintätyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. johdon viestintä yhteisöä koskevissa asioissa, vuorovaikutus ja ilmapiiri, vaikuttaminen omaan työhön liittyvissä asioissa, viestintäjärjestelmän toimivuus sekä materiaaliset edut. (Juholin 1999, 79–80.)

7.2 Kehittämissuhteet

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut kehittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestintää johtamisen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on ollut selvittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestinnän nykytilannetta sekä tuoda esille kehittämisehdotuksia siitä, millä toimenpiteillä viestintää tulisi kehittää. Viestinnän halutaan toimivan tehokkaammin johtamisen työkaluna. Kehittämistyön pääpaino on kaikki henkilöstöryhmät kattavassa Karelia-ammattikorkeakoulun sisäisessä henkilöstöviestinnässä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, kuten kirjallisuudessakin todettiin: viestintä on johtamista ja johtaminen viestintää. Johtamisviestintä ja sen eri osa-alueiden kehittämistarpeet nousivat tässä tutkimuksessa kaikista tärkeimpään asemaan:

- johtamista tukevan viestinnän kehittäminen
- strategiaa ja tavoitteita tukevan viestinnän kehittäminen
- esimiesten viestintävalmiuksien varmistaminen.

Edellä mainitut kolme asiaa nousivat vahvasti esille haastatteluissa keskusteltaessa haastateltavien kanssa sekä viestittäväistä asioista että johtamisviestinnästä. Tietoa halutaan saada enemmän uusista strategisista päätöksistä, taloudellisesta tilanteesta sekä korkeakoulupoliittisesta tilanteesta Suomessa. Lisäksi halutaan tietoa Karelia-ammattikorkeakoulun toimintaan vaikuttavista tulevaisuuden näkymistä.

Karelia-ammattikorkeakoulun johtamisviestinnän kaikkia osa-alueita pitäisi kehittää. Tämä on tärkeä asia, koska strategisen viestinnän tavoite on saada koko työyhteisö sitoutumaan päätöksiin ja toimimaan sen mukaisesti. Jotta tuo tavoite olisi mahdollista saavuttaa, johtamisviestintää pitäisi organisoida ja kehittää systemaattiseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnoksi, jolla on selkeät tavoitteet ja vastuut. Toimiva johtamisviestintä tukee myös sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoista viestintää.

Johtamisviestintää voi koordinoida taho, jolla on vastuu tiedon hankinnasta ja tuottamisesta, viestin muotoilusta, suunnittelusta ja muista toimenpiteistä, mutta vastuu johtamisviestinnästä säilyy johdolla. On tärkeää, että viestinnän sisältö on relevanttia, käytetään tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia, ajoitus on oikea sekä viestinnän seuranta on järjestetty. Toimiakseen tehokkaasti johtamisviestintä on suunnitelmallista, liittyy strategiaan tavoitteisiin, on sisältönsä puolesta totuudenmukaista ja ristiriidatonta, painottuu tulevaisuuteen ja on muutosviestinnän osalta suunniteltua. (Salminen 2001, 105–108.) Salminen toteaa myös, että johtamisviestinnässä sisäistä ja ulkoista viestintää ei voi täysin erottaa toi-

sistaan, koska henkilöstöön vaikuttaa myös ulkoinen viestintä, esimerkiksi tiedotusvälineiden kautta saatu tieto (Salminen 2001, 68–70).

Tutkimuksessa esimiesten viestintävalmiuksien ja -taitojen todettiin vaihtelevan. Monikaan esimies ei ole saanut koulutusta esimiesviestintään. Esimiesviestintä perustuu hyvään viestintätaitojen hallintaan (Lehtinen 2015). Korhonen kirjoittaa, että mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä tärkeämpiä ovat esimiehen viestintätaidot, asenne sekä oman viestintäroolin ymmärtäminen. Viestinnässä menestyvän organisaation jokainen esimies ymmärtää viestinnän merkityksen, tiimensä tiedontarpeet ja toimii läheisessä yhteistyössä viestintäyksikön kanssa. (Korhonen 2011, 21–22.)

Olen samaa mieltä Juholinin (2008) kanssa, että viestintä ei ole erillinen toiminto, vaan kiinteä osa kaikkea sitä tekemistä, mitä yhteisössä tehdään (Juholin 2008, 64). Viestintä on johtamisen väline, koska johtaminen on suureksi osaksi viestintää (Lohtaja 2007, 13). Tästä syystä Karelia-ammattikorkeakoulun sisäisen ja ulkoisen viestinnän työohjeiden liittäminen osaksi johtamisen prosesseja olisi tärkeää.

Jotta johtamisviestintä voisi toimia tehokkaasti, myös viestintäkäytäntöjä on syytä tarkastella kriittisesti. Johtamisviestinnän lisäksi kehittämistä tarvitaan arkipäivän työyhteisöviestinnässä sekä tiedon saavutettavuudessa ja löydettävyydessä. Keskeisimpiä kehittämiskohteita tässä ovat:

- sisäisen viestinnän periaatteiden kriittinen läpikäynti, tarvittaessa päivittäminen sekä jalkauttaminen henkilöstölle
- Karelia-intran rakenteen selkeyttäminen ja tietojen päivittäminen
- vuorovaikutuksen lisääminen kaikilla työyhteisön tasoilla.

Karelia-ammattikorkeakoululle on laadittu yhteistoimintalakiin perustuvat sisäisen viestinnän periaatteet (sisäisen viestinnän työohje), jossa määritellään sisäisessä viestinnässä käytettävät viestintäkanavat ja vastuut. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että henkilöstö ei tunne näitä periaatteita kovin laajasti. Olisi tärkeää, että sisäisen viestinnän periaatteita käytäisiin läpi kriittisesti niin käytössä olevien viestintäkanavien kuin vastuidenkin osalta. Ei riitä, että sisäisen

viestinnän periaatteet ovat olemassa, vaan ne pitää myös jalkauttaa osaksi arkipäivän työtä.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa viestintäkanavista, nousi selkeästi esille, että Karelia-intralla on paikkansa ja merkityksensä sisäisen viestinnän kanavana. Karelia-intran käytettävyys kaipaa kuitenkin kehittämistä, jotta tarvittava tieto löytyisi helpommin. Karelia-intran rakennetta ja tiedon löydettävyyttä kannattaisi tarkastella käyttäjän näkökulmasta, varmistaa hakusanojen toimivuus sekä toiminta erilaisilla päätelaitteilla. Myös tietojen läpikäyminen ja päivittäminen ajan tasalle on tärkeää. Karelia-intra mahdollistaisi myös vuorovaikutteisen viestinnän, mutta näitä toimintoja ei toistaiseksi ole täysin osattu hyödyntää Karelia-ammattikorkeakoulussa. Karelia-intra on kuitenkin tärkein laadunhallinnan työkalu Karelia-ammattikorkeakoulussa, joten sen käytettävyys ja toimivuus ovat erittäin tärkeitä asioita.

Olen samaa mieltä Aulan ja Jokisen kanssa, että intranetiä pidetään usein tietovarastona, jota on hankala käyttää. Intranetissä avoin ja aktiivinen vuorovaikutus on mahdollista, mikäli yhteisön viestintä- ja toimintakulttuuri tukee sitä ja henkilöstöllä on motivaatiota keskusteluun. Oikein hyödynnettynä intranet mahdollistaa aktiivisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen, kun taas väärin hyödynnettynä se heikentää sisäistä vuorovaikutusta. (Aula & Jokinen 2007, 45–47.)

Kaiken kaikkiaan tietoa on paljon ja sitä jaetaan useilla eri kanavilla, mutta tutkimuksessa selvisi, että Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstö ei välttämättä aina tunnista viestintää viestinnäksi. Koska kyseessä on asiantuntijayhteisö, jokaisen työntekijän olisi ymmärrettävä oma roolinsa viestinnässä. Olen samaa mieltä Korhosen (2011) kanssa, että jokaisen työntekijän on tiedostettava oma vastuunsa tiedon tuottajana ja vastaanottajana. Tähän liittyy tiedon jakamista lähimmille työkavereille, tiimille, esimiehelle kuin laajemmallekin kohderyhmälle. Suurimmat parannukset viestinnässä tapahtuvatkin jokapäiväisen kommunikation pieninä kehitysaskelina. (Korhonen 2011, 17.) Tämän oivaltaminen vaatii työtä, mutta on edellytys sisäiselle avoimuudelle (Aalto 2012, 104).

Avoimuutta ja vuorovaikutusta toivottiin lisää Karelia-ammattikorkeakoulun viestintään. Erityisesti ylimmän johdon viestintään toivotaan aikaa ja suoraa vuorovaikutusta. Henkilöstön näkemys on samoilla linjoilla Pekkolan kanssa, että osallistumista tukee parhaiten kasvokkain tapahtuva viestintä, koska esimerkiksi verkkoviestintä ei aktivoi osallistumiseen (Pekkola ym. 2013, 111).

7.3 Menetelmien arviointi

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut selvittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestintää. Koska kyseessä on työelämän kehittämistehtävä, opinnäytetyöni toteutettiin toimintatutkimuksena. Tämä oli oikea valinta, koska toimintatutkimuksen avulla sain uutta tietoa ja ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta asiasta eli Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestinnästä.

Käytin tiedonhankinnan menetelminä haastattelua, dokumenttianalyysiä sekä havainnointia. Näiden tiedonhankintamenetelmien avulla sain arvokasta tietoa yhteisöviestinnän nykytilasta sekä pystyin tekemään kehittämissuhteita viestinnän toimivuuden parantamiseksi. Tutkimuksen pohjatietona toimineet Karelia-ammattikorkeakoulun työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2014 – 2016 yhdistettynä henkilöhaastatteluihin antoivat paljon hyödyllistä tietoa viestinnän tilasta ja toimivuudesta. Teemahaastattelu osoittautui erittäin hyödylliseksi ja toimivaksi haastattelumuodoksi tässä tutkimuksessa joustavuutensa ansiosta. Havainnointi jäi odotetusti vähemmälle, koska havainnoinnin kautta saatu aineisto olisi ollut täysin yhdenvertaista ja tasapuolista kahdella eri kampuksella toimimisen takia. Havainnointi toimi tutkimuksessa haastatteluja tukevana tiedonhankinnan menetelmänä.

Opinnäytetyön aiheen rajaus oli haastavaa, koska toimeksiantajan tai tutkijan tiedossa ei ollut selvää syytä siihen, miksi henkilöstön tyytyväisyys viestintään on laskenut niin merkittävästi. Liian rajattu aihe ei olisi ehkä tuonut selvyttä tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi yhteisöviestintä itsessään on käsitteenä laaja. Åbergin (2000) mukaan yhteisöviestintä voi olla kaiken viestinnän kattavaa or-

ganisaatioviestintää tai kuvata sitä mitä työyhteisön viestintäyksikkö tekee. Näin laaja opinnäytetyön aihe ei ollut ehkä helpointa toteuttaa, mutta se lisäsi ymmärrystä tutkittavasta aiheesta kokonaisuutena ja synnytti useita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyön tekemistä helpotti lisäksi se, että työskentelen Karelia-ammattikorkeakoulun tiedottajana. Opinnäytetyön aihe liittyi läheisesti omaan työhöni, mikä lisäsi opinnäytetyön tekemisen mielekkyyttä laajasta aiheesta huolimatta. Tämä asetelma olisi voinut olla myös haaste opinnäytetyölle ja tutkimuksen tekemiselle. Tutkijan lisäksi myös työn ohjaaja ja toimeksiantaja olivat osa tutkittavaa työyhteisöä. Kaikella tällä on voinut olla jonkin verran vaikutusta tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, työn uskottavuuteen sekä analysointiin.

7.4 Luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu koko ajan miettimään tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa aineiston merkittävyyteen, riittävyteen ja kattavuuteen sekä analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen (Eskola 2005, 214–215). Tutkijan pitää pystyä perustelemaan tekstissään mistä ja miten valintoja on tehty ja miten lopulliseen ratkaisuun on päädytty. Tutkija myös arvioi ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta suhteessa tutkimuksen alkuperäiseen tavoitteeseen. (Vilka 2007, 159.)

Hirsjärvi & Hurme: ”Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Hänen on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena.” (Hirsjärvi & Hurme 2001, 159.)

Tutkimusasetelmassa on aina useita muuttujia – tutkija, tutkimuksen kohde sekä tutkimusmenetelmät. Tutkija valitsee käyttämänsä menetelmät, mikä vaikuttaa aina lopputulokseen. Myös tutkijan ennakkoluuloilla, uskomuksilla ja valin-

noilla on merkitystä. Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa on virhemahdollisuus, mutta sen tiedostaminen voi pienentää uhkaavien tekijöiden vaikutusta työhön. Lisäksi tutkijan omien asenteiden ja näkemysten sekoittaminen tutkimusmateriaaliin ja tulkintaan on aina mahdollista. (Kananen 2008, 121–122.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa puhutaan validiteetista, jolla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista sekä reliabiliteetista, jolla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Määrällisessä tutkimuksessa edellä mainittuihin asioihin voidaan varautua etukäteen suunnittelemalla tutkimusasetelma hyvin, mutta laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessissa vastaan voi tulla ennakoinnattomia asioita. Laatu voidaan varmistaa tutkimusprosessin aikana tehdyillä valinnoilla. (Kananen 2008, 123.)

Kun arvioidaan luotettavuutta, on syytä ottaa huomioon myös puolueettomuus. Tuomi ja Sarajärvi (2003) kirjoittavat, että puolueettomuus nousee esille esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija kuulemaan tutkittavaa itseään vai suodattuuko tutkittavan antama tietoa tutkijan itsensä kautta. Tutkija on luonut tutkimusasetelman ja tulkitsee sen, joten luotettavuuskysymyksissä on hyvä pohtia myös puolueettomuutta. Puolueettomuus on tärkeää etenkin silloin, kun tutkija on osa tutkittavaa työyhteisöä.

Olen pyrkinyt lisäämään opinnäytetyöni luotettavuutta ja puolueettomuutta suunnittelemalla ja dokumentoimalla opinnäytetyöprosessin mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti. Lisäksi olen varmistanut, että tutkimukseen on käytävissä riittävästi aikaa, aineistoa on riittävästi ja aineisto on sisällöltään laadukasta ja kattavaa.

Haastattelukysymykset, toteutetut haastattelut ja sitä kautta saatu aineisto ovat erittäin selkeitä ja konkreettisia, joten niistä on vaikeampi tehdä useita erilaisia johtopäätöksiä tai tulkintoja. Lisäksi tutkimuksen tavoitteista, sisällöstä, toteutuksesta ja tutkimusasetelmasta keskusteltiin sekä toimeksiantajan että kaikkien haastateltavien kanssa joko haastatteluaikaa sovittaessa tai haastattelun aluksi. Tällä käytännöllä pyrin varmistamaan sen, että työidentiteettini vaikuttaisi mah-

dollisimman vähän saatavaan haastatteluaineistoon, vastaajat uskaltaisivat vastata kysymyksiin mahdollisimman todenmukaisesti ja rehellisesti.

7.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli haastavaa, koska yhteisöviestintä oli aihe-alue niin laaja. Vaikka aihe-alue oli kokonaisuutena laaja, työn ensisijaisena tavoite oli kehittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestintää johtamisen näkökulmasta. Pääpaino oli kaikki henkilöstöryhmät kattavassa sisäisessä viestinnässä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle oppimisprosessi sekä opintojen että työn näkökulmasta katsottuna. Sen lisäksi, että tietoperusta yhteisöviestinnän eri osa-alueista on lisääntynyt ja syventynyt, myös valmius ja kyky kehittämiseen ja johtamiseen on lisääntynyt. Myös opintojen keskeisenä sisältönä olevien strategisen johtamisen ja suunnittelun merkitys on lisääntynyt huomattavasti.

Opinnäytetyön tekijänä minua kiinnostaa, miten opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään Karelia-ammattikorkeakoulun johtamisessa sekä viestinnän kehittämisessä. Uskon tuloksia hyödynnettävän, koska Karelia-ammattikorkeakoulussa on ymmärretty, ettei viestintä ole erillinen toiminto, vaan oleellinen osa kaikkea toimintaa ja johtamista. Karelia-ammattikorkeakoulun viestintä kytkeytyy vahvasti strategiaan ja Karelia/TASOon.

Opinnäytetyöprosessi herätti ajatuksia muista mahdollisista tutkimuskohteista. Koska tämä opinnäytetyö keskittyi enemmän sisäiseen yhteisöviestintään, olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin Karelia-ammattikorkeakoulun ulkoisen viestinnän nykytilannetta ja kehittämiskohteita. Myös mediamaailman muutoksen vaikutukset sisäiseen ja ulkoiseen yhteisöviestintään olisivat mielenkiintoinen tutkimuskohde. Siinä missä aiemmin aktiivinen tiedotteiden lähettäminen oli riittävä keino viestiä, nykyisin halutaan avoimuutta, halua vuorovaikutukseen sekä osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun. Keskustelua käydään yhä

enemmän erilaisissa digitaalisissa kanavissa, kuten blogisivustoilla ja sosiaalisissa medioissa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, kuten kirjallisuudessakin todettiin: viestintä on johtamista ja johtaminen viestintää. Vaikka raja sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on nykyisin hämärtynyt, sisäinen viestintä on tärkeää hoitaa ennen ulkoista viestintää. Sisäisen viestinnän toimimattomuus näkyy välittömästi myös yrityksestä ulospäin muokaten ulkoisille sidosryhmille syntyviä mielikuvia yrityksestä ja yrityksen tavasta toimia (Isohookana 2007, 16). Johtamisviestintä ja sen eri osa-alueiden kehittämistarpeet nousivat tässä tutkimuksessa kaikista tärkeimpään asemaan. Osmo A. Wiion lakia inhimillisestä viestinnästä mukailen: ehkäpä viestintä – myös johtamisviestintä - voi onnistua joskus muutenkin kuin sattumalta!

Lähteet

- Aalto T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Finn Lectura.
- Alasuutari P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Aula P. & Jokinen K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Aulanko, M. 1999. Johdan itseäni: aikaa on, energiaa riittää. Jyväskylä: Gummerus.
- Bambacas M. & Patrickson M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment, *Journal of Communication Management*, Vol. 12 Iss: 1, pp. 51–72.
- Eskola J & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Forsgård C. & Frey J. 2010. Suhde: Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Vantaa: Infor.
- Hjelt-Putilin P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkala P. & Kortetjärvi-Nurmi S. & Rosenström A. & Siira-Jokinen S. 2014. Linkki: Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.
- Huotari M. & Hurme P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Hurmerinta J. 2015. On aika muuttua: menestysopas sosiaalisen aikakauden johtamille. Helsinki: Kauppakamari.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Elisa Juholin ja Infor Oy.
- Kananen J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2014. Viestinnän julkaisematon auditointiraportti.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2015. Ulkoisen viestinnän työohje Karelia-intrassa.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016a. Karelia-ammattikorkeakoulun strategia 2016 -2020.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016b. Toimintakertomus 2015.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016c. Laadunhallinta ja toiminnanohjaus Karelia-intrassa. 28.12.2016.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016d. Toimintasääntö Karelia-intrassa.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016e. Sisäisen viestinnän työohje Karelia-intrassa.

- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2016f. Karelia-ammattikorkeakoulun kriisiviestinnän toimintaohje Karelia-intrassa.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2017a. Laadunhallinta ja toiminnanohjaus. www.karelia.fi. 1.2.2017.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2017b. Laatukäsikirja. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Korhonen N. & Rajala R. 2011. Viestinnän prosessointi: Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi S. & Kuronen M. & Ollikainen M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi S. & Murtola K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.
- Lehtinen E. 2015. Johtaja – tule pois poterostasi ja opettele viestimään aktiivisesti! <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/05/04/johtaja-tule-pois-poterostasi-ja-opettele-viestimaan-aktiivisesti>. 2.11.2016.
- Lohtaja S. & Kaihovirta-Rapo M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Luoma-aho V. 2015. Läpinäkyvää? <http://viestijat.fi/lapinakyvaa>. 15.10.2016.
- Malmelin N. & Hakala J. 2005. Yhdessä: viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Inforviestintä.
- Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Ojasalo K. & Moilanen T & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pekkola P. & Pedak M. & Aula P. 2013. Hyvinvointiviestintä: Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation hyvinvointimallia rakentamassa. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Piili M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Poutanen P. 2011. Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa. <https://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa>. 15.10.2016.
- Poutanen P. 2016. Onnistuneen viestinnän jäljillä. <https://organisaatioviestinta.com/about>. 15.10.2016.
- ProCom. 2007. ProComin periaatejulistus 2007. Yhteisön viestintä 2010-luvulla – julkisuuksien hallintaa kokonaisviestinnän keinoin.
- Saksi J. 2016a. Näin yrityksestä luodaan media.
- Saksi J. 2016b. Johtaja on media! Helsinki: Kauppakamari.
- Saksi J. 2016c. Toimitusjohtaja sosiaalisen myynnin keulakuvana. http://www.johtajaonmedia.fi/blog-2-42-jukka_saksi_-_toimitusjohtaja_sosiaalisen_myyntin_keulakuvana. 6.11.2016.
- Saksi J. 2016d. Tie mediaksi kulkee sisältöjen kautta. http://www.johtajaonmedia.fi/blog-2-47-carina_geber-teir_-_tie_mediaksi_kulkee_sisaltöjen_kautta. 6.11.2016.
- Salminen J. 2001. Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Sisäasianministeriö. 2011. Kop kop – pääseekö sisään: yhdenvertaisen järjestötoiminnan opas urheilu- ja nuorisojärjestöille.
- Syrjälä L. & Ahonen S. & Syrjäläinen E. & Saari S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta: Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen.
- Uusitalo H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.
- Vilka H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Wiiio O. 2000. Johdatus viestintään. Helsinki: Weilin+Göös.
- Woodside A & Wilson E. 2003. Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss 6/7 pp 493–508.
- Xu J. & Wu Y. 2015. Using Twitter in crisis management for organizations bearing different country-of-origin perceptions. *Journal of Communication Management*, Vol. 19 Iss: 3, pp. 239–253.
- Åberg L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg L. 2006. Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Teemahaastattelukysymykset

Haastattelukysymyksillä pyritään selvittämään mikä toimii/mikä on hyvin, miten viestintää voisi kehittää.

1. Koska olet havainnut viimeksi, että Karelia viestii sisäisesti tai ulkoisesti, mitä ja missä?
2. Työntekijän oma rooli viestinnässä
3. Mikä on viestinnän tehtävä ja merkitys omassa työssä tai työyhteisössä
4. Viestittävät asiat
5. Viestinnässä käytettävät kanavat
6. Viestintäroolit: kuka viestii, mitä viestii, miten tieto kulkee

Yhteenvetona: mainitse 1-3 viestinnän tärkeintä kehittämiskohdetta ja miten niitä kehittäisit?

Eija Piiparinen

3.6.2016

Karelia-ammattikorkeakoulu
rehtori Petri Raivo

TYÖTYTYTYVÄISYYSKYSELYN TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN OPINNÄYTETYÖSSÄ

Pyydän, että saisin käyttööni Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn sisäistä viestintää koskevat avoimet vastaukset vuosilta 2014 – 2016.

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa Johtamisen ja liiketoiminta-osaamisen yamk-koulutuksessa. Olen parhaillaan aloittamassa opintoihin liittyvän opinnäytetyötä, jonka aiheena on Yhteisöviestinnän kehittäminen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Karelia-ammattikorkeakoulun yhteisöviestintää. Opinnäytetyössä selvitetään yhteisöviestinnän nykytilanne sekä tehdään kehittämissuhteita siitä, millä toimenpiteillä viestintää tulisi kehittää niin, että viestintä toimisi tehokkaammin johtamisen operatiivisena ja strategisena työkaluna, henkilöstön tyytyväisyys viestintään paranisi ja sisäinen viestintä tukisi tehokkaammin ulkoista viestintää.

Opinnäytetyössä käytettäviä tiedonhankinnan menetelmiä ovat haastattelu, dokumenttianalyysi, sekä tarvittaessa myös havainnointi.

Karelia-ammattikorkeakoulun sisäistä viestintää koskevat työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2014 – 2016 toimitettiin opinnäytetyön pohjatietoina. Työtyytyväisyyskyselyjen avointen vastausten analysoinnin jälkeen tavoitteena on hakea tarkempaa tietoa esiin tulleista aiheista henkilöhaastattelujen ja dokumenttianalyysin avulla. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna, jossa kysymykset kohdennetaan teemoihin, jotka olen laatinut etukäteen pohjatietona käytettävästä työtyytyväisyyskyselyn tulosten analyysistä ja teoreettisesta viitekehystä hyödyntäen. Mikäli saan aineiston käyttööni, käsittelem sen luotamuksellisesti.

Eija Piiparinen