

Miia Silvennoinen

## **Organisaation sisäisen tiedonkulun kehittäminen**

Case: Sedu Rengonharju

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Miia Silvennoinen

Työn nimi: Organisaation sisäisen tiedonkulun kehittäminen: Case Sedu Rengonharju

Ohjaaja: Merja Juppo

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun, Sedu Rengonharjun kampukselle. Kehittämistyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation sisäisen tiedonkulun nykytilanne, sekä selvittää sisäisen tiedonkulun kehittämisen mahdollisuudet.

Teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsitteitä ovat tiedonkulku, sisäinen viestintä ja työyhteisöviestintä. Teoriaosuudessa sisäistä tiedonkulkua käsitellään teoriassa laajasti, monen tutkijan pohdintoja seuraten.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka toteutui ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastatteluun henkilöt valikoituivat Sedu Rengonharjulta, ja he edustavat eri asemassa toimivia henkilöitä. Ryhmähaastattelussa kartoitettiin kohdeorganisaation sisäisen tiedonkulun nykytilanne. Ryhmähaastattelussa pohdittiin tämän hetken hyviä tiedotuskanavia, sekä löydettiin Sedu Rengonharjun sisäisen tiedonkulun ongelmakohdat.

Tutkimustyön perusteella kehitettiin kohdeorganisaatiolle kehittämissuunnitelma paremman sisäisen tiedonkulun ja viestinnän saamiseksi kohdeorganisaation sisällä. Kehään kärkinä kehittämissuunnitelmaan nousi neljä asiaa. Tärkeille asioille tulee määrittää vastuuhenkilöt, jotka tiedottavat ja kirjoittavat ohjeet kyseisen vastualueen asioista. Henkilökunta tarvitsee kasvotusten keskusteluja sähköistyvässä maailmassa aina enemmän ja enemmän. Organisaation ylin johto on aina toivottu vieras keskustelutilaisuuksissa. Sähköistyvässä maailmassa, uusien ohjelmistojen perehdyttämiseen tulee panostaa, että uudet ohjelmat voidaan ottaa käyttöön helpottamaan sisäisen viestinnän ongelmia. Viestintäkanavia on olemassa monia, niistä on hyvä sopia organisaation henkilökunnan kanssa, mitä viestintäkanavaa käytetään missäkin tilanteessa. Ja tietotulvan keskellä jokaisen on tarpeen tietää mistä minkäkin tiedon löytää.

Avainsanat: tiedonkulku, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Miia Silvennoinen

Title of thesis: Developing internal communication in the organization: Case Sedu Rengonharju

Supervisor: Merja Juppo

Year: 2019

Number of pages: 51

Number of appendices: 1

---

The thesis was commissioned by the Sedu Rengonharju campus of the Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education. The aim of the development work was to survey the current state of the internal information flow at the target organization and to explore the opportunities of improving it.

The key concepts of the theoretical framework are information flow, internal communication, and workplace communication. In the theoretical section, the internal flow of information is extensively dealt with in theory, following the reflections of many researchers.

The study used a qualitative research method, implemented as a group interview. For the group interview, individuals with different backgrounds were selected from Sedu Rengonharju. At the group interview, the current situation of the internal information flow of the target organization was surveyed. The current good information channels were discussed, and problems with the internal communication with Sedu Rengonharju were discovered.

On the basis of the research work, a development plan was made for the target organization in order to improve the internal communication and other communication within the target organization. Four important issues emerged from the development plan. For important matters, the people in charge should be designated, who will inform and write instructions related to matters in their respective areas of responsibility. The staff need more face-to-face discussions. The top management of the organization is always a welcome guest at meetings called for discussion. It is important to focus on familiarizing staff with new software, so that new software can be introduced to ease internal communication problems. It is worthwhile to agree on the use of communication channels with the organization's staff, as to which communication channel is used in each situation; in the midst of a flood of information, everyone needs to know where each information can be found.

Keywords: information flow, internal communication, workplace communication

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	8
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	9
1.3 Sedu Rengonharju.....	10
2 ORGANISAATION SISÄINEN TIEDONKULKU.....	12
2.1 Sisäinen viestintä.....	13
2.2 Miksi viestitään.....	15
2.3 Oleellinen tiedon saatavuus.....	16
2.4 Työyhteisöviestintä.....	16
2.5 Tiedotuskanavat.....	20
2.6 Yleiset ongelmat organisaation sisäisessä viestinnässä ja tiedonkulussa	26
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	29
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen.....	30
3.2 Ryhmähaastattelun analysointi.....	32
3.3 Ryhmähaastattelun tallentaminen.....	33
3.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	33
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
4.1 Ongelmat tiedonkulussa.....	35
4.2 Toimivat kohdat sisäisessä tiedonkulussa.....	37
4.3 Haastateltavien kehittämisehdotukset.....	38
5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	41
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	45
6.1 Pohdintaa kehittämistyöstä.....	45
6.2 Kehittämistyön onnistumisen mittaaminen.....	46

LÄHTEET .....	48
LIITTEET .....	51

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuva 1. Viestintäosaamisen osatekijät kuvattuna. ....	14
Kuva 2. Työyhteisöviestinnän uusi suunta. ....	19
Kuva 3. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli. ....	30

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Tiedonkulku</b>	Tiedonkulku on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedon jakamista, eri kanavia käyttäen. Jokainen henkilökunnan jäsen on oikeutettu saamaan oikeanlaiset ohjeistukset ja tiedon työtehtäviin liittyen.
<b>Sisäinen viestintä</b>	Sisäinen viestintä on koko organisaation asia. Sillä tarkoitetaan organisaation sisäitä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua.
<b>Työyhteisöviestintä</b>	Työyhteisöviestintä tarkoittaa organisaation henkilökunnalle suunnattua viestintää. Viestintä on kaksisuuntaista, se on keskinäistä vuorovaikutusta ja tietojen vaihtamista.
<b>Microsoft Teams</b>	Microsoft Teams on yrityksille suunnattu ryhmä- ja yhteistyön alusta. Se kokoaa pilvipalvelussa kaikki keskustelut ja tieostot yhteen paikkaan. Teamsistä löytyy pikaviestien, videopuhelujen sekä äänipuhelujen käyttö mahdollisuus. Office 365 -sovellukset toimivat suoraan Teamsin sisällä.

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sisäistä tiedonkulkua Sedu Rengonharjulla.

Kehittämistyön lähestymistavaksi soveltuu hyvin tapaustutkimus, kun tarkoituksena on saada selville kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja hyvinkin yksityiskohtaista tietoa tutkimusongelmasta, joka tuo kehittämistyöhön syvällisyyttä ja monitahoisuuden ymmärrystä. Kehittämistyö pohjautuu aina teoriaan, metodeihin ja mahdollisesti aikaisempiin tutkimuksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Ammatillisen koulutuksen opetuksen kokonaisuudessaan mullisti Sipilän hallituksen myötä tullut ammatillisen koulutuksen reformi. Laki ammatillisesta koulutuksesta muuttui 1.1.2018, ja jatkossa Suomessa on vain yksi tapa suorittaa tutkinto. Enää ei ole jaottelua, nuorisoaste ja aikuiskoulutus. Reformin myötä ammatillinen koulutus uudistui osaamisperusteiseksi, asiakaslähtöisemmäksi, sekä siihen lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista, ja jokainen kulkee omaa yksilöllistä opintopolkua (Ammatillisen koulutuksen reformi [viitattu 25.11.2019].) Tämä johti siihen, että Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu yhdisti tutkinnon suorittamisen myötä toimintoja. Sedu Rengonharju aloitti toiminnan 1.1.2018, ja kyseiseen toimipaikkaan muutti monesta eri paikasta, sekä ns. nuorten ja aikuisten henkilökuntaa. Koska henkilökunta tuli eri paikoista, tämä käytännössä tarkoitti sitä, että henkilökunnalla oli erilaisia tietoja ohjeistuksista, sekä eri toimintatapoja.

Sedu Rengonharjun henkilökunnalla ei ole ollut yhteisiä tiedostoja käytössä. Tiedostot ovat olleet eri palvelimilla, josta johtuen tiedonkulku ja ohjeiden jakaminen on ollut haasteellista. Elokuulla 2019 Sedussa otettiin käyttöön Microsoft Teams. Microsoft Teamsin on tarkoitus olla työntukena Sedulaisille. Microsoft Teamsiin on perustettu joka toimipisteelle oma ”tiimi”, jonne henkilökunta saa laitettua tietoja ja ohjeistuksia, jotka koskevat vain kyseisen toimipisteen henkilökuntaa. Nyt on siis löytynyt kanava, jota voidaan käyttää tiedonkulun ja ohjeistuksen paikkana. Kysy-



mys kuuluukin, miten tiedonkulku saadaan kehitettyä oikein, että jatkossa Microsoft Teams tukisi kattavasti kohdeorganisaation tiedonkulkua.

Nopanen [viitattu 10.11.2019] kertoo, että Microsoft Teams on moderni työympäristö, joka vaatii vain netin käyttö mahdollisuuden. Ohjelma on suunnattu yrityksille, ryhmä- ja yhteistyötyöskentelyn alustaksi, jossa kaikki tapahtuu pilvipalvelussa yhdessä paikassa. Ohjelma ei vaadi paikallista palvelinta. Ohjelma on avoin koko tiimille, eikä enää vanhanaikaisesti jaa henkilökuntaa eri tasoiseen väkeen, vaan pusketaan samaan suuntaan. Toiminta Microsoft Teamsissä on läpinäkyvää kaikille tiimiin kuuluville henkilöille. Teamsistä löytyy kaikki tarvittava, kuten muistiinpanot, tiedostot yms. Teams helpottaa etätöiden tekemistä.

Organisaation tiedonkulku on yksi yrityksen tärkeimmistä asioista. Huonon tiedonkulun sivuvaikutukset ovat merkittävän suuret henkilökunnan hyvinvointiin. Hyvällä tiedonkululla saadaan henkilökunta toimimaan yhteneväisesti ja saman suuntaisesti.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne**

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää sisäistä tiedonkulkua Sedu Rengonharjulla.

Tutkimusongelmana on tutkia tämän hetkisiä sisäisen tiedonkulun hyviä puolia teoriassa, sekä löytää sisäisen tiedonkulun ongelmakohdat.

Organisaation sisäistä tiedonkulkua teoriassa käsitellään toisessa luvussa. Tiedonkulkua ja sisäistä viestintää tutkintaan yleisellä tasolla. Tiedotuskanavien käsittely kuuluu oleellisesti sisäiseen viestintään. Tiedotuskanaviin poraudutaan syvälisemmin, ja ne käsitellään erikseen.

Tutkimusmenetelmiä käsitellään kolmannessa luvussa. Kehittämistyössä käytän ryhmähaastattelua tutkimuspohjana. Ryhmähaastatteluun valikoidut henkilöt toimivat Sedu Rengonharjulla, ja heillä on eri toimenkuva. Henkilöt ovat työssään jatkuvasti tekemisissä sisäisen tiedonkulun kanssa, joko vastaanottajina tai tiedonantajina.

Tutkimuksen tuloksia analysoidaan neljännessä luvussa. Tavoitteena on saada selville tämän hetkiset tiedonkulun kanavat ja niiden toimivuus. Yhtenä tavoitteena on myös kartoittaa, miten juuri käyttöön otettu Microsoft Teams saadaan Sedu Rengonharjulle toimivaksi pohjaksi tiedonkulkuun.

Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle käsitellään viidennessä luvussa. Kehittämisehdotuksien tavoitteena on tuoda esille uusia näkökulmia ongelman ratkaisuun, sekä toimia vankkana pohjana hyvän tiedonkulun rakentumiselle kohdeorganisaation sisällä.

Kehittämistyön johtopäätökset käsitellään kuudennesta luvusta.

### **1.3 Sedu Rengonharju**

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu (myöhemmin Sedu) on seitsemäntoista eri kunnan, pääasiassa eteläpohjalaisten kuntien, omistama koulutuskuntayhtymä. Kuntayhtymän ylimpänä päättävänä elimenä toimii yhtymävaltuusto, johon kuuluu yhteensä 39 jäsentä kuntayhtymän jäsenkunnista. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu 2019, 7,73.) Sedu kouluttaa ammattiosaajia, sekä osallistuu alueensa työ- ja elinkeinoelämän uudistamiseen. Sedu luo uudenlaista yrittäjyyttä, kannustaa kansainvälisyyteen ja on digiosaamisen suunnannäyttäjä. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu 2019, 17.) Sedu kouluttaa pääasiassa Etelä-Pohjanmaan alueella, nuoria ja aikuisia. Sedu järjestää koulutuksia myös valtakunnallisesti. (Sedu kampukset [viitattu 9.11.2019].) Sedu Rengonharju kuuluu Sedu Ilmajoen tulosyksikköön, ja on yksi Sedun viidestätoista toimipisteestä (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu 2019, 7).

Sedun koulutukset ovat pääasiassa tutkintoon johtavia koulutuksia (perustutkinto, ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto). Sedu tarjoaa tutkintoon johtavia koulutuksia yhteensä viidellätoista eri toimialalla (Sedu [Viitattu 10.11.2019], 2–3). Tutkintoon johtavia koulutuksia säätelee laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017). Sedussa suoritettiin vuonna 2018 yhteensä 2287 tutkintoa ja Sedussa on vuosittain n. 6000 opiskelijaa (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu 2019, 40). Opiskelijoita Sedu Rengonharjulla on vuodessa keskimäärin 1900 henkilöä. Tutkintoon

valmistavassa koulutuksessa opiskelijoita oli vuonna 2018 588 henkilöä. Sedu Education Oy:n puolella lyhytkoulutuksissa opiskelijoita oli vuonna 2018 reilu 1300 henkilöä. (Lillvis, Pesonen & Ranto 2019.)

Sedu Rengonharjulla järjestetään Seinäjoen koulutuskuntayhtymän omistaman yhtiön, tytäryhteisö Sedu Education Oy:n koulutuksia myös. Sedu Education Oy tuottaa laadukkaita koulutus- ja konsultointipalveluja asiakkaiden tarpeisiin. Sedu Education Oy ostaa ostopalveluna tuki- ja opetushenkilöstön palveluja Sedulta. Sedu Education Oy:llä on toimintaa monessa Sedun opetuspisteessä. Sedu Education Oy:n koulutukset eivät ole tutkintoon johtavia koulutuksia. Sedu Education Oy tarjoaa pääasiassa yrityskoulutuksia, kortti ja pätevyyskoulutuksia, sekä rekry-koulutuksia. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu 2019, 30.)

Seinäjoen koulutuskuntayhtymän päätoimisen henkilökunnan määrä oli 602 vuoden 2018 lopussa. Päätoiminen henkilökunta sijoittui seuraavasti: Opetushenkilöstä oli 376 henkilöä, muuta henkilöstöä 217 henkilöä ja 8 henkilöä Sedu Education Oy:ssä, sekä yksi henkilö Kiinteistö Oy Kurikan Kampuksella. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu, 75.) Sedu Rengonharjulla henkilökuntaa on yhteensä 52 henkilöä (Muhonen 2019).

Sedu Rengonharjulla voi suorittaa seuraavia tutkintoja:

- Logistiikan perustutkinto, autonkuljettaja
- Logistiikan perustutkinto, yhdistelmäajoneuvonkuljettaja
- Logistiikan perustutkinto, linja-autonkuljettaja
- Logistiikan perustutkinto, varastonhoitaja
- Kuljetusalan ammattitutkinto, tavarakuljetusten osaamisala
- Kuljetusalan ammattitutkinto, henkilökuljetusten osaamisala
- Kuljetusalan ammattitutkinto, metsäteollisuuden kuljetusten osaamisala
- Metsäalan ammattitutkinto
- Palvelulogistiikan ammattitutkinto
- Rakennusalan perustutkinto, maarakennuskoneenkuljettaja
- Maarakennusalan ammattitutkinto

(Sedu kampukset Rengonharju [viitattu 9.11.2019].)

## 2 ORGANISAATION SISÄINEN TIEDONKULKU

Yrityksen sisäinen tiedottaminen, eli tiedonkulku, on mahdollista jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitouttaminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106–108). Hyvällä tiedonkululla varmistetaan, että jokainen saa tarvitsemansa tiedot tehtävien suorittamiseen. Tietojen tulee olla helposti saatavilla. Kortetjärvi-Nurmi ym. toteavat (mp.), että organisaation hyvä tiedonkulku vaikuttaa siihen, miten henkilökunta kokee itsensä ja oman työnsä merkityksen osaksi yrityksen kokonaisuutta. Tiedonkulun vuorovaikutus edistää me-henkeä, sekä luo ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta organisaatiossa, jonka sivuvaikutuksena se kannustaa henkilökuntaa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Nopeus, avoimuus ja rehellisyys ovat valttia tiedottamisessa. Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) korostavat, että henkilökunnalla tulee olla oikeaa ja ajantasaista tietoa organisaatiosta, sen tapahtumista ja taustoista. Hyvällä johtamisviestinnällä sitoutetaan henkilökunta yrityksen toimintaan. Henkilökunnalle kerrotaan visiot, strategiat ja arvot, ja annetaan heidän sisäistää ne pohdinnan ja keskustelun avulla.

Juholinin (2008, 85) mukaan tiedonkulku mainitaan usein tiedon kulku, tarkoituksen mukaisesti erikseen kirjoitettuna. Mikäli sisäinen tiedonkulku organisaatiossa ei toimi, voivat seuraukset olla ikävät.

Viestintä on aina vuorovaikutteista, eli kaksisuuntaista. Tiedottaminen on yksisuuntaista. Yhteisöviestintä muodostuu molemmista, viestinnästä ja tiedottamisesta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.)

Organisaation sisäistä tiedonkulkua tapahtuu monissa eri tilanteissa, kuten kokouksissa, palaverissa, keskustelutilaisuuksissa, tiedotustilaisuuksissa, sähköpostissa, tapahtumissa ja juhlissa. Tiedonkulkua tapahtuu myös paljon epävirallisissa ja satunnaisissa tilanteissa kuten: kahvipöytä-, lounas- ja käytäväkeskusteluissa. Satunnaiskeskusteluissa henkilöt saavat toisiltaan paljon virikkeitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 107.)

Organisaatioissa tieto on objekti, väline ja dynaaminen prosessi. Usein tietoa pidetään objektina, jota hyödynnetään, levitetään, käsitellään, varastoidaan, kerätään ja etsitään. Organisaatiot ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden tarvitsemää

tietoa on vaikea kuvata selvästi. (Viitala & Jylhä 2010, 291.) Yritys tarvitsee myös tietoa, jonka ryhmittelyssä Viitala ja Jylhä (s. 291) yhtyvät Anderssonin (1985) päätelmään, jakaa yrityksen näkyvää tietoa seuraavasti:

- deklaratiiivinen tieto, kuvaa asiaa. Tällaisista asioista organisaation henkilökunnalla tulisi olla samankaltainen kuva.
- proseduraalinen tieto, kertoo miten, jokin asia toteutuu ja tapahtuu.
- kausaalitieto, kertoo miksi jokin tapahtuu. Kausaalitieto leviää keskusteluissa.

Viitala ja Jylhä (2010, 292) jatkavat että organisaation hiljainen tieto on sitä, jota ei ole kirjoitettu sanoiksi tai dokumenteiksi. Hiljainen tieto onkin tästä syystä vaikeasti hyödynnettävissä ja siirrettävissä organisaatiossa.

## 2.1 Sisäinen viestintä

Viestintä on keino saavuttaa tavoitteita. Viestintä on aina suunniteltua, tavoitteellista ja johdettua toimintaa. Viestinnän lopullinen tavoite on lisätä, muuttaa tai vahvistaa vastaanottajan mielikuvia, tietoja ja mielipiteitä. Joskus viestinnän tavoitteena on vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Siukosaari 2002, 11.)

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 7, 105) toteavat, että ilman viestintää ei ole organisaatiota. Viestintä kuuluu jokaisen henkilökunnan jäsenen jokaiseen työpäivään. Sisäinen tiedottaminen on samalla tehokas johtamisen väline.

Viestintäosaaminen vaatii kommunikaatiota henkilökunnan välillä. Viestintäosaaminen jaetaan neljään osa-alueeseen, jotka painottuvat eri lailla eri työnkuvissa eri ajankohtina. (Juholin 2008, 30–31.) Ensinnä: tarvitaan osaamista ilmaista ajatuksia kirjoittaen ja puhuen, sekä osaamista keskustella asiasta. Toiseksi: viestintäosaaminen koostuu toisiin ihmisiin, organisaatioon ja verkostoihin luoduista suhteista. Kolmanneksi: viestintäosaamiseen kuuluu kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä, kuten esimerkiksi sähköpostia. Neljänneksi: strategia, eli osata soveltaa edellisiä osa-alueita eri tilanteissa eri yhteistyöhenkilöiden kanssa. (Juholin 2008, 30–31.) Kuva 1 havainnollistaa käsitellyn asian hyvin, ja näyttää miten viestintä-

osaaminen kohdentuu kaikkiin neljään osa-alueeseen tasaisesti, ja miten ne vaikuttavat toisiinsa ketjureaktiomaisesti:



Kuva 1. Viestintäosaamisen osatekijät kuvattuna (Juholin 2008, 31).

Juholinin (2004, 109–111) mukaan sisäinen viestintä on alue, jossa lähes jokaisella organisaatiolla on kehitettävää. Sisäinen viestintä on sekä mahdollisuus, että kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Se voidaan nähdä organisaatiossa omalla toimintona, tai osana organisaatiokulttuuria.

Sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät ovat luoda ymmärrystä, herättää keskustelua sekä tuottaa, muokata ja välittää tietoa. Organisaation tuottavuutta lisää työntekijöiden luottamus, jota sisäinen viestintä tukee. Organisaation tiedonkulusta suurin vastuu on johdolla. (Honkala ym. 2013, 181–182.)

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2009, 108) mukaan sisäisen viestinnän tavoitteena on pitää huolta siitä, että viestit ovat yhteneväisiä organisaation virallisen tiedottamisen kanssa.

Viestinnän rakenne koostuu Kortetjärvi-Nurmen ym. (2009, 8–9) mukaan seuraavista kokonaisuuksista:

- kuka viestii ja kenelle
- milloin viestitään
- mitä viestitään, sisältö
- miten viestitään, käytäntö
- resurssit

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 8–9) mukaan, kun viestintää suunnitellaan, tulee sen pohjautua liiketoiminnan strategiaan, vain silloin viestintä voi tukea yrityksen tavoitteita.

Puro (2004, 121) ohjeistaa, että organisaation sisäisen viestinnän kehittämisestä vastaavien henkilöiden tulee katsoa kahteen suuntaan. Toisaalta heidän tulisi pitää kiinni vuosien mittaan toimiviksi osoittautuneista käytännöistä, mutta toisaalta heidän tulisi kehittää käytänteitä. Pääosin tämä ongelma liittyy teknologiaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin, kuten esimerkiksi: tulisiko painettu tiedote vaihtaa sähköpostiin.

Siukosaari (2002, 80) toteaa, että sisäisessä viestinnässä kohderyhmä aina tiedetään, jolloin lähetettävien tietojen ymmärrettävyys pystytään arvioimaan. On myös erittäin tarpeellista tietää vastaanottajien tiedon taso tällä hetkellä, jolloin pystytään antamaan tietoa tarpeeseen.

Organisaation ammattimainen sisäinen viestintä koetaan organisaation selkärangaksi. Suurin vaikuttaja organisaation henkilökunnan tyytyväisyyteen viestinnässä on henkilökunnan välinen vuorovaikutus. (Juholin 1999b, 81.)

## **2.2 Miksi viestitään**

Viestintä on yksi tehokkain osaamisen edistämisen keino organisaatiossa. Viestinnän avulla levitetään tietoa niistä asioista, joiden toivotaan vaikuttavan henkilökunnan tietoon, asenteeseen, taitoon ja organisaation kulttuuriin. (Viitala 2003, 217.)

Ahlroth (2017, 32–34) toteaa hyvän viestintäkulttuurin tunnistettavan siitä, että silloin mitkään asiat eivät tule täysin yllättäen. Viestinnässä on myös kyse siitä, että asiat tuodaan ilmi sellaisina kuin ne ovat. Vaikka kaikki asiat eivät ole mukavia niin niistä tulee viestiä henkilökuntaa, on ymmärrettävä vastoinkäymisten kuuluvan liike-elämään. Koko organisaation läpi avoimena virtaava viestintä on yksi tärkeimmistä asioista voittavassa organisaatiossa.

Juholin (2009, 45, 143) kertoo viestinnän tuovan henkilökunnalle tunteen, että he kuuluvat työyhteisöön, sekä heitä arvostetaan. Työyhteisöviestinnän tehtävä on luoda ja lujittaa henkilön sitoutumista työyhteisöön. Työyhteisöön sitoutunut henkilö on valmis panostamaan organisaatioon; ajatuksin, kysymyksin ja kehitysideoin.

### **2.3 Oleellinen tiedon saatavuus**

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 531/2017 säädettiin 1970 luvun lopulla. Laissa määritellään työnantajan tiedotusvelvollisuus vähintään 30 työntekijän yrityksissä. Työnantajan on tiedotettava henkilökuntaansa yhteistoimintalain mukaan, ainakin seuraavissa asioissa:

- tilinpäätös
- yrityksen taloudellinen tilanne
- tuotantoon ja toimintaan perustuva henkilöstösuunnitelma
- palkkatilastot henkilöstöryhmittäin
- henkilöstöasioiden hoitamisen yleisperiaatteet
- mahdolliset muutokset edellä mainituissa asioissa

(Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 23.11.2019].)

Viitalan (2003, 219) mukaan organisaation yhteiselle oppimiselle ja toiminnalle, tiedottamisen pelkkien vähimmäisvaatimusten täyttäminen, on täysin riittämätöntä. Yhteistoimintalaissa määritellyn tiedottamisen minimimäärän varaan menestyvä yritys ei voi jättää tiedottamistaan.

### **2.4 Työyhteisöviestintä**

Työyhteisöviestintä sisältää paljon muutakin kuin vain informaation ja viestien lähettämistä. Työyhteisöviestintä on ennakoimista, vuorovaikutusta, persoonan ja tunnetilan huomioimista, kohtaamisia ja välittämistä. Viestintä ei ole oma yksikkö työyhteisössä. Kaikki mitä työyhteisössä tapahtuu, on viestintää. Viestinnällä tiedotetaan, selvennetään, taustoitetaan ja tehdään asioita ymmärrettäviksi. Työyhteisö-



söviestinnän tulee aina olla hyvin suunniteltua ja johdettua. Työyhteisöviestinnästä käytetään myös nimitystä sisäinen viestintä tai henkilöstöviestintä. (Hagerlund & Kaukolapuro-Klemetti 2013, 6).

Työyhteisöviestintä nimitystä on hyvä käyttää, kun puhutaan jonkin organisaation yhteisön viestinnästä, toteaa Siukosaari (2002, 12). Siukosaari jatkaa, kun organisaatiot ovat ottaneet viestintäsanana käyttöön, ovat he ilmaisseet siirtyneensä tiedottamisesta huomattavasti kokonaisvaltaisempaan toimintaan. Viestintäsanalla tuodaan samalla esille, miten organisaatio on siirtynyt vuorovaikutteisempaan ja avoimempaan viestintään. Yhteisöviestintä on aina johdettua toimintaa, jolla on suunnitelmat ja tavoitteet. Juholin (2008, 55) tiivistääkin asian hyvin ja ytimekkäästi: *työyhteisö elää viestinnällä ja viestinnästä.*

Siukosaari (2002, 127) kertoo, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö koetaan osaksi yhteisöä. Henkilön uskotaan tietävän yhteisön asioista ainakin tärkeimmät ja uusimmat tiedot. Samalla hän on huomaamattaan yhteisön tiedottaja.

Juholin (2008, 61) kertoo vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden, sekä keskinäisen arvostuksen ja viestinnän tulemisen osaksi työtä, olevan uuden työyhteisöviestinnän avainsanoja. Juholinin (2009, 140–141) mukaan työyhteisöviestinnän tarpeellisuus on korostunut työelämää ja yhteiskuntaa mullistaneiden suurten muutosten myötä. Nykyään työtä tehdään projekteissa, tiimeissä ja verkostoissa, yli organisaatorajojen, joten tiedon vaihdantaa tarvitaan nykyään aina vain enemmän. Ihmiset haluavat tietää asioista, ja jakaa tietoa toimialansa ja työyhteisönsä tilanteesta. Muutosten mukana, tiedotus on muuttunut viestinnäksi, työyhteisöviestinnäksi. Ajantasainen työyhteisöviestintä on kilpajuoksua, ehtiikö organisaatio käsittelemään asiat omassa keskuudessaan, ennen kuin he julkistavat tiedot. Organisaatiot eivät pysty enää kontrolloimaan viestintää, sillä tietoa on yleensä mahdollista saada muualta. Juholin (2008, 80) painottaa, että hyvä työyhteisö syntyy hyvällä viestinnällä.

Juholin (2008, 97) toteaa jokaisen henkilön olevan vastuussa omalta osaltaan organisaation tiedonkulusta. Ahlroth (2017, 32) huomauttaa, että harva kulttuuri on kuitenkaan täysin valmis siihen, että viestintä on jokaisen henkilökunnan jäsenen vastuulla. Viitala (2003, 217–218) kertoo, että yleensä suurissa yrityksissä on

määritellyt ammattihenkilöt hoitamaan sisäistä viestintää, jolloin heidän tehtävänä on huolehtia yhteisten asioiden saattamisesta henkilökunnan tietoon.

Työyhteisöviestintä on luottamuksellista, vaikka se olisi lähetetty isollekin joukolle ihmisiä organisaation sisällä. Esimerkiksi viesti jonka johtoryhmä lähettää sähköpostilla, on luottamuksellinen. Viestit ja tiedotteet, jotka ovat kaikkien nähtävillä ja täten julkisia, eivät ole luottamuksellisia. (Pesonen 2012, 159.)

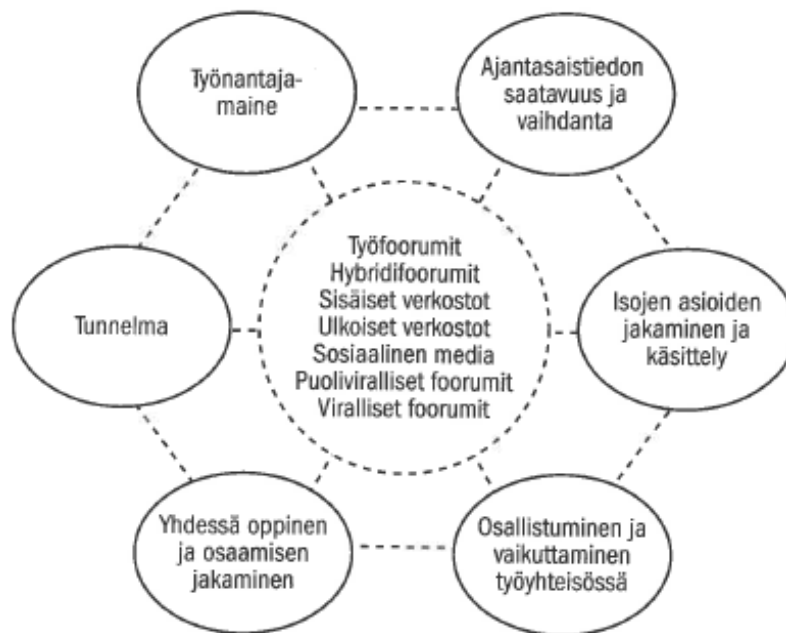
Juholin (2009, 21) kertoo 1900-luvun loppupuolella yhteiskunnan ymmärtäneen, että viestit voidaan ymmärtää väärin, ja se ei useinkaan ole poikkeus. Ja viimein yhteiskunta on hyväksynyt myös sen tosiasian, että henkilökunnan jäsenillä on tunteet työpaikallakin. Tunteiden tunnustamisen jälkeen viestintä on muuttunut Juholinin mukaan (s. 141) inhimillisempään suuntaan.

Juholinin (2009, 143–144) mukaan työyhteisöviestinnän peruspilarit koostuvat seuraavista kuudesta kohdasta:

1. Vuorovaikutteisesti käsitellään isot ja merkitykselliset asiat. Keskustelulla varmistetaan asian ymmärtäminen.
2. Saatavilla on ajantasaista tietoa. Henkilökunta ymmärtää asemansa ja vastuunsa tietojen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
3. Jokainen henkilökunnan jäsen uskaltaa kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan. He myös uskaltavat kysyä ja kyseenalaistaa asioita.
4. Jokaisella tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisössä.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Palaute, joka on monisuuntaista ja jatkuvaa.
6. Työnantajan maine. Henkilökunta tuottaa mainetta omalla toiminnallaan, joka heijastuu ympäristöön. Vastaavasti yksilön identiteettiin heijastuu organisaation maine.

Juholin (2008, 63) lisää listaan vielä yhden yhdistävän tekijän, foorumit. Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla. Foorumit ovat avoimia vuoropuhelujen ja tiedon vaihdannan paikkoja. Organisaation toimintaympäristön ja verkoston yhdistävät kaikki erilliset foorumit.

Kuva 2. havainnollistaa paremmin kokonaiskuvaa 6+1 työyhteisöviestinnän peruspilareista:



Kuva 2. Työyhteisöviestinnän uusi suunta (Juholin 2008, 64).

Puro (2004, 106–107) kehottaa organisaatioita pyrkimään viestinnän kehittämisessä seuraamaan jaksoajattelua. Kerralla tulisi pyrkiä läpinäkyviin ja käytäntöjä muuttaviin toimenpiteisiin. Suuret organisaatiot hankkivat teknologiaa, eli esim. uuden intran, mutta vasta hankinnan jälkeen mietitään mitä käytäntöjä se tuo mukanaan. Uusien sovellusten käyttäminen voi jäädä vähäiselle, kun jokapäiväiseen työhön soveltaminen jää irralliseksi. Kun uusi viestintäsovellus on hankittu organisaatioon, resurssit kuluvat sovelluksen asentamiseen. Resursseja ei käytetä henkilökunnan koulutukseen, että he osaisivat käyttää ja soveltaa sovellusta. Todellisuudessa se johtaa siihen, että uutta sovellusta organisaatiossa osaa käyttää vain kaksi ryhmää: sovelluksen asentajat eli tukihenkilöstö ja henkilökunnasta he jotka omaavat mielenkiintoa teknisiä ohjelmia kohtaan. Suurin osa organisaation henkilökunnasta ei siis osaa käyttää sovellusta. Se että organisaation viestinnän käytännöt muuttuvat, vaatii paljon työtä ja aikaa, se että on hankittu uutta viestintäteknologiaa, on vasta yksi askel siihen suuntaan.

Puro (2004, 106) kertoo viestinnän kehittämisessä olevan kyse kolmentasoisesta muutoksen hallinnasta:

- teknologinen muutos
- käytäntöjen muuttaminen
- ajattelutapojen muuttaminen

Puro (2004, 110) muistuttaa, etteivät toimivat sisäisen viestinnän käytännöt synny itseohjautuvasti, vaan ne vaativat yhteisiä pelisääntöjä ja voimassaolevan käytännön muutosta.

## 2.5 Tiedotuskanavat

Ilmoniemi (2008) toteaa, että tiedotuskanavista ei ole pulaa. Tiedonkulkua helpottamaan on monta eri kanavaa: paperilla, verkossa, sähköpostilla, intralla tai vaikka kahvihuoneen ilmoitustaulu. Myös Juholin (1999b, 34) on samaa mieltä viestinnän kanavista, mutta hän painottaa myös, että moni organisaatio sortuu siihen harhaan, että mitä enemmän erilaisia kanavia on käytössä, sitä paremmin asiat ovat. Siukosaari (2002, 81) painottaakin karsimaan ja kohdistamaan oikeat tiedotuskanavat, koska se on ainoa keino saada tiedon vastaanottaja kiinnittämään huomiota oikeisiin ja tärkeisiin tiedotteisiin.

Juholin (1999b, 34) kertoo tiedotuskanavien jakautuvan kolmeen luokkaan: suullisiin, kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin. Juholin (2008, 78–79) kertoo tiedotuskanavien jakaantuvan puolivirallisiin ja virallisiin foorumeihin, ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Virallisia foorumeita ovat säännölliset esim. viikkopalaverit, ja niissä esiin tuodut asiat ovat virallisia ja mietittyjä. Virallisissa foorumeissa tuotu tieto on aina saatavilla myös muista tiedotuskanavista, esim. intranetistä. Puoliviralliset foorumit ovat virallisia foorumeita täydentävät tiedotuskanavat, esim. kahvittelaisuus, jossa asiat tuodaan esille huomattavasti vapaamuotoisemmin. Siukosaari (2002, 92–119) jakaa sisäisen viestinnän keinot välittömiin ja välillisiin. Välittöminä keinoina hän pitää kanavia, joissa saadaan aikaan välitöntä vuorovaikutusta, kuten esimerkiksi kasvokkain keskustelut. Välillisiä kanavia ovat sisäisessä tiedotuksessa käytettävät kanavat joita käytetään sanomien välitykseen. Välittömiä kanavia ovat esimerkiksi sisäiset tiedotteet.

Vaikka tiedotuskanavia on paljon, Juholin (2008, 85) toteaa, ettei ole olemassa sellaisia järjestelmiä, joilla tiedonkulku voidaan varmaksi taata. Vaikka on olemassa suunnitelmia sekä periaatteita, silti on turvaututtava ihmisten terveeseen järkeen ja kykyyn ymmärtää asioita, Juholin perustelee asiaa. Lohtaja ym. (2007, 19) kertoo että yleensä organisaatioissa on käytössä useita viestintäkanavia yhtä aikaa.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 110) toteaa tutkimuksissa tulleen esille, että tärkeimpänä tiedonlähteenä pidetään omaa esimiestä. Häneltä odotetaan tietoa kaikissa tilanteissa. Organisaation tiedottaja tiedottaa asioista koko työyhteisölle samassa muodossa, esimiehen tulee räätälöidä ja suhteuttaa tieto omaan yksikköön veraten ja tiedottaa asioista, mitä ne käytännössä merkitsevät yksikön henkilökunnalle.

Tiedotuskanava ja esitystapa tiedottamiseen valitaan asian kiireellisyyden, asian sisällön ja kohderyhmän mukaan. Kohderyhmänä voi olla koko konserni tai yritys, jokin yksikkö tai työryhmä, tai vain yksi henkilökunnan jäsen. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 109) toteavat, että organisaatiolle on tärkeää omata keinot nopeaan, tosiaikaiseen ja ydin asian kertovaan viestintään tai tarkemmin kertovaan viestintään, sekä syvällisemmin taustoita kertovaan viestintään. Puro (2004, 109) kertoo viestinnässä nopeuden olevan sitä, että kun jollain on ongelma, hän saa itse siihen ratkaisun nopeasti viestintäkanavien kautta.

Juholin (1999b, 159–160) kehottaa suunnittelemaan viestinnän rakenteen. Asialla tarkoitetaan, sitä että tietynlaiselle asialle tai asiakokonaisuudelle valitaan organisaatiossa jotkin kanavat, joita käytetään asian viestinnässä. Näin jokainen henkilökunnan jäsen tietää, mitä kanavaa käytetään minkäkin asian kohdalle. Näin jokainen voi tiedotuskanavasta jo päätellä asian laadun, sekä tietää mistä kanavasta tietoa voi etsiä. Samalla olisi hyvä tehdä rakenne sille, kuka viestii mistäkin asiakokonaisuudesta. Esimerkiksi esimiehen tärkeimmät viestittävät asiat ovat työsuhteeseen liittyvät asiat, oman yksikön tai tiimin tavoitteet ja tulos, muutokset, keskustelut oman yksikön kehittämisestä. Henkilöstölehden tehtävät ovat: asioiden taustoittaminen, henkilöiden esittelyt, tapahtumat ja viihde. Näin myös viestin tuoja on tiedossa viestin vastaanottajilla.

**Kasvokkain viestintä.** Arvostetuin ja tehokkain viestintäkanava on keskustelu henkilökohtaisesti. Palaute- ja kehityskeskusteluja voidaan pitää myös viestintäkanavina. Vaikeista asioista tulee viestiä aina kahden kesken. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 109–110.)

**Osaston tai yksikön kokous.** Työyhteisössä tehokas viestinnän kanava on yksikkökokous, silloin kun kokoukset pidetään säännöllisesti ja melko usein. Usein kokoontuvat yksikkökokoukset vähentävät myös puskaradion toimintaa, jolloin tietovajetta ei ehdi tulla. Yksikkökokouksessa läpi käytävistä asioista ennakkoon tiedottaminen tehostaa kokousta. Henkilökunta ehtii valmistautua käsiteltäviin asioihin, ja he ehtivät miettiä omaa kantaansa asiaan. Yksikkökokouksen etuna on sanattoman viestinnän ymmärtäminen. Yksikkökokousten etuna on että, niissä saadaan otettua palautetta heti. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 110.)

**Webneuvottelut.** Webneuvottelut tuovat mukanaan etuja jotka säästävät osallistujien aikaa ja matkakustannuksia, sekä antavat mahdollisuuden olla useammin pienellä vaivalla yhteydessä (Puro 2004, 104–105). Juholin (2008, 262) on asiasta samoilla linjoilla, ja lisää eduksi neuvottelun dokumentoinnin, joka tapahtuu samalla. Juholin painottaa heikkoudeksi webneuvotteluille mahdollisuuden tulla väärinymmärretyksi, tai saada väärän tulkinnan.

**Tiedotustilaisuus.** Mikäli asia koskee koko henkilökuntaa tai useaa yksikkö, järjestetään tiedotustilaisuus. Esimerkkinä tiedotustilaisuuden vaativia tilanteita ovat: organisaation tai yksikön taloudellinen tulos ja yhteistoimintaneuvottelujen lopputulos. Tiedotustilaisuuteen kutsutaan yleensä hyvissä ajoin, ja kutsussa mainitaan tilaisuuden aihe. Tiedotustilaisuuden loppuun varataan yleensä aikaa mahdollisille kysymyksille ja keskustelulle. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 111.) Siukosaari (2002, 101) painottaa tiedotustilaisuuden olevan toimiva ratkaisu, mikäli asiaa ei voida tuoda tietoon pelkällä painetulla tiedotteella. Tiedote voi siis korvata tiedotustilaisuuden, mutta ei koskaan päinvastoin. Toimivan sisäisen tiedotustilaisuuden pääkohdat ovat: riittävä aihe, ajoissa lähetetty kutsu, oikea aika, saman sisältöinen tieto koskee kaikkia kutsuttuja, ohjelma, asiasta parhaiten tietävän henkilön esittäminen kyseisen asian. Onnistunut tiedotustilaisuus on samalla vuorovaikutustapahtuma.

**Toimitusjohtaja tai yksikön johtajan tilaisuus.** Johtajan tilaisuus voi olla esimerkiksi aamukahvitilaisuus, jossa paikalla on organisaation ylin johto tai yksikön johtaja. Tilaisuus on muodoltaan epämuodollinen, jossa henkilökunnalla on mahdollisuus kysyä asioista ja keskustella niistä vapaammin. Yhteistoimintalaissa säädetyn tiedotusvelvollisuuden monet organisaatiot toteuttavat johtajan tilaisuudella. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 111.)

**Kahvihetket.** Kahvihetki on puolivirallisen viestinnän muoto. Hetkestä on sovittu yhteisesti, ja silloin henkilökunta saapuu sovittuna aikana sovittuun paikkaan. Tieto, tuntemukset ja kuulumiset keskustellaan ilman asialistaa. Mikäli kahvihetkillä kuitenkin puhutaan huhuja, sekä spekuloidaan asioita ilman varmempaa tietoa, tulee kahvihetkestä negatiivinen mielikuva. (Juholin 2008, 78.)

**Koulutustilaisuus tai muut tilaisuudet.** Koulutustilaisuudessa on mahdollista jakaa tietoa yhtä aikaa isommalle joukolle. Koulutustilaisuudet kuuluvat perehdyttämishjelmaan uusille työntekijöille. Koska organisaatiot järjestävät työhyvinvointipäiviä ja juhlia, luovat ne parempaa me-henkeä henkilökunnan välille. Tilaisuuksissa henkilökunta tutustuu toisiinsa ja verkostoituu, eli arkinen tiedonkulku paranee henkilökunnan välillä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 111.)

**Sähköpostiviestintä.** Sähköpostiviestintä on hajauttanut viestinnän, sama henkilö joka lähettää sähköpostin, myös tuottaa itse tekstin. Sähköpostit saattavat olla laadultaan hyvin erilaisia, koska viestinnän tuntemus ja viestintätaidot vaihtelevat. Sähköpostit ovat vähentäneet muuta vapaamuotoista viestintää. Sähköpostiviestintä on käytetyin kanava sisäisessä viestinnässä. Sähköpostiviestien tulee olla lyhyitä ja tiiviitä. Otsikon tulee kertoa asiasta olennaisin, koska saaja tekee päätelmän viestin tärkeydestä sähköpostin otsikon perusteella. Sähköpostiviestintä on helppoa, vaivatonta ja nopea tapa viestiä. Sähköpostiviestintä kulkee rajamaastossa puhutun ja kirjoitetun viestinnän välillä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 96–99, 112–113.) Juholin (1999b, 156) mukaan sähköpostiin on hyvä lisätä liite asiasta, mikäli asia ei selviä sähköpostiviestistä kokonaan, ja vaatii taustoittamista tai syventämistä. On kuitenkin harkittava tarkoin, milloin liite kannattaa laittaa, ja onko liitteitä tarvetta lisätä montaa kappaletta. Juholin (2008, 77) huomauttaa että sähköpostien räjähdysmäinen lisääntyminen, roskapostit mukaan lukien, on vienyt

pohjan pois alkuperäiseltä idealta. Koska sähköposteja tulee henkilökunnalle paljon, viestinnän teho sähköpostilla on laskenut.

**Sharepoint/ intranet.** Kyseessä on organisaation sisäinen tietoverkko. Intranet on syrjäyttänyt kokonaan tai osittain kirjalliset tiedotteet. Etuna intranetin käytössä on se, että koko henkilökunnalla on samat tiedot saatavilla, sekä tiedot ovat nopeasti ja helposti päivitettävissä. Suurissa organisaatioissa jokaisella yksiköllä voi olla omat sivut, joiden päivittämisestä huolehtivat yksiköt itse. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113.) Juholinin (2008, 77) mukaan intranetin käyttö on mahdollistanut asioiden tarkistamisen, kysymisen ja sopimisen, jopa paremmin kuin sähköpostiviestintä.

**Ilmoitustaulu.** Nykyään ilmoitustaululla asioista tiedottaminen on melko vähäistä. Organisaatioissa, joissa henkilökunnalla ei ole pääsyä sähköiseen verkkoon, ilmoitustaulut toimivat tulostettujen tiedotteiden esillepanopaikkana. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113.) Ilmoitustaulut sisältävät nykypäivänä paljon perus- ja käyttötietoa, kuten esimerkiksi toimintaohjeet hätätilanteessa. Ilmoitustaulut viestintäkanavana eivät ole kovin kiinnostavia. (Juholin 1999b, 151–152) Ilmoitustauluilla tulee olla vastuullinen hoitaja, joka pitää ilmoitustaulut ajantasaisena. Sijainniltaan ilmoitustaulujen tulee olla käytettyjen kulkuväylien varrella. (Siukosaari 2002, 106-107.)

**Tiedote.** Paperisen tiedotteen on korvannut sähköposti. Mutta on olemassa vielä yrityksiä, joissa henkilökunta ei ole koko ajan tekemisissä sähköpostin kanssa, jolloin paperinen tiedote on ajankohtainen viestintäkanava. Tiedotteesta tulee saada selville seuraavat asiat: otsikon tulee kertoa tiedotteen aihe selvästi, ensimmäisessä kappaleessa tuodaan esille pääasia, jälkimmäisissä kappaleissa tuodaan esille yksityiskohdat ja perustelut, lopussa ilmoitetaan lisätietojen antaja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 112.)

**Tiedotuslehti.** Tiedotuslehdissä käsitellään koko työyhteisöä koskevia asioita. Tiedotuslehti sisältää ajankohtaista tietoa, ja se on mahdollista julkaista sähköisessä muodossa. Tiedotuslehti ilmestyy usein, kuten esimerkiksi joka toinen viikko. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113.) Juholin (2008, 79) painottaa että tiedotuslehti on muita foorumeja täydentävä, eikä se ole ensisijainen tiedotusväline.



**Henkilöstölehti.** Henkilöstölehti on aina painettu lehti. Se ilmestyy yleensä 4–12 kertaa vuodessa. Henkilöstölehti on edelleen hyvä viestintäkanava sähköisen viestinnän vierellä. Henkilöstölehdessä asioita pystyy täydentämään ja syventämään, verraten tiedotteeseen. Henkilöstölehti antaa organisaation johdolle hyvän mahdollisuuden esitellä mielipiteitään yrityksen tulevaisuudesta, nykytilasta, kehittämisestä ja tulevaisuudesta. Samalla henkilöstölehti antaa jokaiselle henkilökunnan jäsenelle yhteisen tietoperustan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 116.) Juholin (2008, 79) muistuttaa myös henkilöstölehdessä, ettei se ole ensisijainen tiedotusväline, vaan se on virallinen foorumi, joka täydentää ja syventää jo annettuja tietoja.

**Verkostoviestintä.** Henkilökunnan oma-aloitteinen tiedonhankinta onnistuu verkostoitumisen avulla. Verkostoitumisella tarkoitetaan sitä, että henkilö luo suhteen niihin henkilöihin, joiden kanssa hän haluaa vaihtaa osaamista ja tietoa. Verkostoviestintä soveltuu parhaiten tyydyttämään tiedontarpeita ammatillisissa asioissa. Hiljainen tieto, jota on hankala välittää julkisesti, leviää parhaiten verkostoviestinnän kautta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 110.)

**Sosiaalinen media.** Sosiaalista mediaa käytetään harvoin organisaation sisäiseen viestintään. Sosiaalisen median käytöstä organisaatiossa tulee sopia pelisäännöt henkilökunnan kanssa, mitä siellä ilmoitetaan ja miten. Mikäli sosiaalinen media on käytössä, tulee siellä tarkoin selventää, onko henkilön kommentti oma vai edustaako se organisaation kantaa. (Pesonen 2012, 243.)

**Keskusradio, televisio ja puhelinuutiset.** Sisäisessä viestinnässä keskusradion ja television käyttö on nykypäivänä todella vähäistä. Televisiotiedottaminen on kokenut uudistuksen, ja nykyään televisiossa pyörii lyhyet ja ytimekkäät ilmoitukset. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 111.) Juholin (2008, 77) kertoo puhelinten uusien mahdollisuuksien, kuten pikaviestien, korvaavan jonkin verran sähköpostiliikennettä.

## 2.6 Yleiset ongelmat organisaation sisäisessä viestinnässä ja tiedonkulussa

Ahlothin (2017, 31–32) mukaan tiedonkulku nousee yhdeksi organisaation kehityskohteeksi, melkein joka kerta, kun kysytään henkilökunnalta kehityskohteita. Yleensä joku toinen, kuin vastaaja, ei hoida viestintätehtäväänsä hyvin, ja yhtä usein se joku on organisaation johtoryhmässä tai esimiehenä. Ahloth on löytänyt huonolle tiedonkululle organisaation sisällä monia syitä:

- joku panttaa tietoa
- joku antaa tiedon ulos ympäröivälle
- joku ei huomaa jakaa tietoa toisille
- joku olettaa, että kaikki kuitenkin jo tietää asian

Ahloth (2017, 31–32) painottaa, että valitettavan harvoin kuitenkaan kukaan ei myönnä omissa tiedonkulkuun liittyvissä asioissa vian olevan hänessä itsessään. Huono tiedonkulku passivoi henkilökuntaa. Mikäli organisaatiossa huomautetaan vähäisestä viestinnästä, usein siihen vastataan lisäämällä tiedotusta, joka tarkoittaa sähköpostin täyttymistä hyvin muotoilluilla tiedotteilla.

Juholin (2008, 79) kertoo, että usein arkipuheessa johtajat tai esimiehet vähättelevät viestinnän merkitystä itselleen. Täten he usein toteavat viestinnän kuuluvan viestinnän ammattilaiselle. Salmisen (2001, 223) mukaan johtajilta ja esimiehiltä edellytetään viestinnän kolmea perusasiaa: keskustelutaidot, esiintymistaidot ja kirjallisen viestinnän taito. Mahdolliset puutteet viestintäosaamisessa, voivat aiheuttaa organisaatiolle merkittäviä ongelmia. Salminen (s. 227) muistuttaa ettei viestintä keskijohdolle ole aina helppoa, koska usein heidän tulee edustaa ylimmän johdon linjauksia, vaikka he itse eivät ole saaneet edes mahdollisuutta osallistua linjauksien suunnitteluun, tai aikaa sisäistää linjaukset syvällisemmin.

Kaartinen ym. (2000, 21) kertovat, että olennaista sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta on huomata, miten viestintäkanavien lisääntyminen vaikuttaa asian ymmärrettävyyteen. Kun organisaation käytössä on monta viestintäkanavaa, se edellyttää henkilökunnalta moniulotteisempaa ymmärrystä. Mikäli viestintäkanavien pelisäännöt vaihtelevat, aiheuttaa se seuraavia kysymyksiä viestintäsaajassa: mitä

kirjoittaja tarkoittaa, miksi hän ilmoittaa asian noin? Useat viestintäkanavat ja niiden eri pelisäännöt aiheuttavat virhepäätelmiä.

Puro (2004, 26) kertoo tiedonkulkua hankaloittavan nykyinen organisaatiomalli, jossa virtuaalimahdollisuudesta johtuen moni henkilökunnan jäsen tekee etätyötä. Etätyöntekijät eivät ole tekemisissä perinteiseen totuttuun tapaan työyhteisönsä kanssa. Tästä johtuen sisäistä viestintää ylläpidetäänkin pääosin vain sähköpostin, intran ja puhelimen avulla. Kasvokkain järjestettäviin kokouksiin ja palavereihin kohdistuu tämän vuoksi paljon enemmän odotuksia, koska ne ovat enää harvinaisempia.

Puron (2004, 107) mukaan henkilökunta ei ota uusia viestintäkanavia käyttöön, ellei heitä ole perehdytetty kunnolla. Henkilökunta käyttää mieluummin vanhoja toimiviksi kokemiaan sovelluksia, vaikka ne olisivatkin hitaampia, kuin uudet sovellukset, koska uuden oppiminen ja käyttöönotto, on alussa työläämpää. Siksi on henkilökuntaa ohjeistettava kunnolla, jotta he osaavat ottaa uudet sovellukset käyttöön.

Siukosaari (2002, 130) listaa seuraavat ydinasiat sisäisen viestinnän haasteeksi:

- tarpeiden ja odotusten tiedostaminen. Mitä tietoja henkilökunta tarvitsee ja mikä heitä kiinnostaa.
- turvattu tiedon saanti. Sisäistä viestintää heikentää tiedon panttaajat, ja johtajat sekä esimiehet, jotka hallitsevat tiedolla.
- avoimeen ja nopeaa tiedonvälitys koko henkilökunnan osalta.
- henkilökunnan jäsenten, työtehtävien ja koko organisaation tunteminen.
- valtavassa tiedontulvassa, tulee osata karsia viestintää, sekä kohdistaa oikeat viestit oikeille henkilöille.
- oikeiden viestintä ja tiedotuskanavien valinta, ja niiden hyödyntäminen kunnolla.
- arviointi ja mittaus viestinnän onnistumiselle. Viestinnälle tulee asettaa tavoitteita, joita tulee arvioida määrätietoisesti.

Juholin (2008, 287–288) kertoo organisaatioiden panostavan sisäisenviestinnän kouluttamiseen. Henkilökunnalle järjestään kurssimuotoinen koulutuspäivä. Usein

kuitenkaan kurssin tilaaja ei huomaa perustella kurssin tarvetta, ja se onkin sisältönsä esiintymispainotteinen, joka ei todellisuudessa auta henkilökuntaa yhtään arjen viestintätaidoissa.

Viitala ym. (2010, 291) toteaa ongelmaksi organisaatioissa sen, ettei niissä useinkaan ole määritelty millaista tietoa organisaatiossa tarvitaan, ja mitä käytetään. Silloin myös tiedon hankinta, käyttäminen ja varastointi jäävät sattumanvaraisiksi.

Sisäisen viestinnän suurimmiksi puutteiksi Juholin (1999b, 78) on listannut seuraavat asiat:

- organisaation ylin johto ei tiedä mitä henkilökunta ajattelee. Tai sitten henkilökunta ei koe ylimmän johdon tietävän mitä he ajattelevat ja kokevat.
- tiedot tulevat huhuina perille.
- tärkeät ja oleelliset asiat jäävät kertomatta henkilökunnalle.
- tietoa on hankala saada, tai sitä ei ole ollenkaan saatavilla.
- tieto ei ole ajantasaista.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsittelen tutkimusmenetelmiä, sekä käyttämäni tutkimusmenetelmää ja perustelen sen valintaan vaikuttaneita asioita. Tutkimusmenetelmän yhteydessä käyn läpi menetelmän toteutustavan.

Ojasalo ym. (2014, 43) kertovat, että kehittämistyössä voidaan käyttää hyödyksi jo olemassa olevia ja tuotettuja dokumentteja. Niitä voivat olla erilaiset pöytäkirjat, muistiot, vuosikertomukset ja budjetit.

Tutkimus voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Tutkimusote voi olla määrällinen eli kvantitatiivinen tai laadullinen eli kvalitatiivinen. Käytettävään menetelmään vaikuttavat tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen ongelma. Molempia menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain, jolloin niiden tulokset täydentävät toisiaan. (Kananen 2011, 15.)

Vilkan (2015, 225) mukaan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus havainnollistaa erilaisia ilmiöitä ja asioita numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena onkin kuvailla asiaa, sen vaikutusta ja muutosta toiseen asiaan. Heikkilä (2014, 15) kertoo, että kvantitatiivinen tutkimus eli myös tilastollinen tutkimus on hyvä ottaa käyttöön tapauksissa, joissa tulee saada selville lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Ojasalo ym. (2009, 93–94) toteavat lomakekyselyn ja strukturoidun lomakehaastattelun tyypilliseksi määrällisen tutkimuksen menetelmäksi. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin, eli mittauksen luotettavuuden tai validiteetin, eli mittarin tarkkuuden avulla.

Kananen (2011, 12) toteaa, että edellytyksenä kvalitatiiviselle tutkimukselle on tekijöiden tunteminen, sekä tutkijan tulee tietää mitä mitataan. Ojasalo ym. (2009, 94) mukaan tarkka kuvaus tutkimusprosessista, sekä havaintojen perustelut ovat erittäin oleellisia, koska niiden perusteella tutkimuksen lukija tekee tutkimuksen luotettavuudesta johtopäätöksiä.

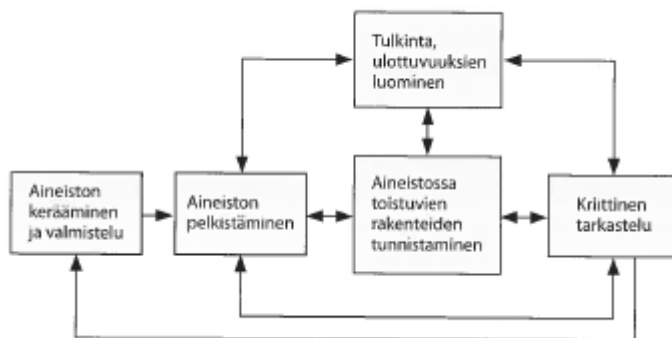
Ojasalo ym. (2009, 94) muistuttavat, että on tärkeää muistaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot, sekä tietää erilaisten menetelmien lähtökohdat, sekä osata

käyttää niitä oikein. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän välinen raja monesti hämärtyy.

### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tarkoituksena on saada selville henkilökunnan mielipide toimivaan tiedonkulkuun. Perusteena tutkimusmenetelmän valinnalle on se, että halutaan saada selville laadullisia tietoja.

Kuva 3 havainnollistaa kuvion muodossa laadullisen tutkimuksen mallin:



Kuva 3. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 123).

Ojasalo ym. (2009, 42) mukaan ryhmähaastatteluun osallistuu yleensä 6–12 henkilöä. Kuten Kananen (2011,12) toteaa, kvalitatiiviselle tutkimukselle edellytyksenä on tekijöiden eli keskusteluun osallistuvien henkilöiden tunteminen. Vilka (2005, 144) muistuttaa, että haastateltavien valinnassa tulee muistaa, mitä ollaan tutkimaan. Tärkeänä kriteerinä tulee pitää myös sitä, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus asiasta. Ryhmähaastattelusta käytetään myös nimitystä täsmähaastattelu tai asiantuntijahaastattelu (Anttila 1996, 187).

Hirsjärvi ym. (2009, 204–206) toteavat, että haastattelussa ollaan suorassa kontaktissa tutkittavan kanssa. Suorassa kontaktissa olemisesta on sekä hyötyä että haittaa. Hyötyinä voidaan pitää joustavuutta tiedon keräämisessä, koska keskustelun etenemistä voidaan muuttaa tilanteen mukaan. He pitävät haastattelun etuna myös mahdollisuutta palata haastateltavan kanssa asiaan uudelleen, mikäli aineisto vaatii täydennystä. Ojasalo ym. (2009, 42) mukaan ryhmähaastattelussa saa-

daan arvokkaita ideoita kehittämistyön tueksi, sekä tietoa saadaan nopeasti monelta henkilöltä saman aikaisesti. Ryhmähaastattelussa Ojasalo ym. mukaan päästään myös paljon syvemmälle, kuin yksilöhaastattelussa päästäisiin. Ryhmähaastattelussa asiasta saadaan myös paljon totuudenmukaisempi kuva, koska siinä ryhmä vie keskustelua eteenpäin, eikä haastattelija.

Haastattelun huonoista puolista Hirsjärvi ym. (2009, 206–207) toteavat, että haastattelut vievät paljon aikaa, ja vaativat huolellisen suunnittelun. Haastattelu saattaa myös antaa virheellisiä tietoja, he kertovat. Heidän toteamuksen mukaan haastateltava saattaa eri tilanteessa sanoa eri lailla, joka tulee tutkijan ottaa huomioon tulosten tulkinnassa.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen yksi tärkeinä piirre on olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tehdyn tutkimuksen tulisi lisätä haastateltujen ymmärrystä kyseisestä asiasta, joka edesauttaa henkilöiden ajattelu- ja toimintatapaa kyseistä asiaa kohtaan myönteisesti. (Vilkkä 2005, 103.)

Henkilöt ryhmähaastatteluun valitsin Sedu Rengonharjun henkilökunnasta. Halusin ottaa haastatteluun mukaan eri toimenkuvalla olevia henkilöitä, mutta kuitenkin sellaisia yksilöitä, jotka ovat paljon asioiden tai ohjeiden tiedonkulun kanssa tekemisissä. Kuten Vilkkä (2005, 144) muistuttaa, että haastateltavilla tulee olla oma-kohtaista kokemusta asiasta. Tässä otannassa pätee edellä mainittu sääntö, koska kaikilla haastatteluun valikoiduilla henkilöillä on kyseisestä asiasta omakohtaista kokemusta. Ryhmähaastatteluun kutsutut henkilöt olivat tarkoituksen mukainen kohdejoukko, eikä satunnaisotanta. Kuten Kananen (2011, 12) ja Vilkkä (2005, 144) toteavat, kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelijan tulee tuntea ryhmähaastattelun henkilöt, ja se toteutui tässä ryhmähaastattelussa.

Ryhmähaastattelu pidettiin Sedu Rengonharjun kokoushuoneessa. Ryhmähaastattelu oli kestoaltaan reilun yhden tunnin mittainen. Ojasalo ym. (2009, 101) kertovat, että yhden ryhmähaastattelutilaisuuden on hyvä kestää 1–3 tuntia. Toteutettu ryhmähaastattelu noudatti Ojasalo ym. mielipidettä.

Ryhmähaastatteluun kalenterikutsulla kutsuin kuusi henkilöä, plus haastattelun tekijä. Kuten Ojasalo ym. (2009, 42) mukaan ryhmähaastatteluun on hyvä ottaa 6–12 henkilöä mukaan. Valitettavasti yksi henkilö ei ehtinyt ryhmähaastatteluun pääl-

lekkäisyyden vuoksi, joten ryhmähaastatteluun osallistui 5 henkilöä. Ryhmästä koostui pääosin homogeeninen. Haastatteluun osallistuneet olivat seuraavilla toimenkuvilla olevia henkilöitä:

- koulutuspäällikkö
- koulutusvastaava
- opettaja
- asiakaspalvelusihteeri, maarakennus
- asiakaspalvelusihteeri, nuoret

Vilka (2005, 144) painottaa, että tutkijalla tulee itsellään olla omakohtaista kokemusta asiasta, jota hän tutkii, ja jossa hän on haastattelijana ryhmähaastattelussa. Tutkimusongelma on tutkijalle itselleenkin ajankohtainen asia, koska hän työskentelee kyseisessä organisaatiossa asiakaspalvelusihteerinä logistiikassa. Ryhmähaastattelun keskusteluun osallistuminen haastattelijalle luontevaa, koska aihe oli tuttu sekä hän pysyi asiassa mukana, vaikka ryhmä veikin välillä keskustelua eteenpäin, kuten Ojasalo ym. (2009, 42) toteavat ryhmähaastattelussa usein käyvän.

Kalenterikutsussa kerroin alustavaa tietoa kehittämistyön aiheesta. Kutsuun liitin tiedoksi tutkimuskysymyksistäni muutaman, että he voivat jo miettiä mahdollisia esiin nostettavia asioita valmiiksi.

### **3.2 Ryhmähaastattelun analysointi**

Haastattelun strukturointiasteeseen vaikuttaa se, miten tarkasti kysymyksen on muotoiltu ja miten paljon haastattelijaa pystyy joustamaan haastattelutilanteessa (Ojasalo ym. 2009, 95).

Ojasalo ym. (2009, 97) kehottavat haastattelijaa kertomaan haastatteluun osallistuville haastattelun ja kehittämistyön tarkoituksen. Haastattelijalla on haastattelussa kysyjä, sekä tiedon kerääjä. Kun taas haastateltava on vastaaja ja tiedon antaja.

Ryhmähaastattelun alkuun kerroin osallistujille kehittämistyöstä. Kerroin myös muutamia johdantoja tiedonkulusta, sekä siihen liittyvistä asioista. Ryhmähaastat-



teluun osallistuneiden oli helppoa sisäistää asia mistä keskustellaan, sekä ottaa kantaa tiedonkulun nykyhetkeen, hyviin puoliin ja ongelmakohtiin.

### **3.3 Ryhmähaastattelun tallentaminen**

Kerättyä aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Kriittisellä tarkastelulla pyritään tunnistamaan ja korjaamaan eri vaiheissa ja niiden tuloksissa esiintyviä vääristymiä ja virheitä. Aineiston valmistelulla varmistetaan, että aineisto on sisällöltään valmis analysoitavaksi, sekä varmistetaan aineiston sisältö selkeäksi. (Ojasalo ym. 2009, 122–123.)

Ojasalo ym. (2009, 99) kehottavat nauhoittamaan haastattelut, sekä litteroimaan ne tarpeen mukaan haastattelun jälkeen. Tarpeesta riippuen litterointi voidaan kirjoittaa joko puhe- tai kirjakielen mukaisesti.

Ryhmähaastattelu tilanteessa päädyin nauhoittamaan keskustelun, sekä samalla kirjoittamaan muistiin jo nousseita pääasioita.

Litteroin ryhmähaastattelun yleiskielellä. Litterointi on tallessa tutkimustyöntekijän omalla tietokoneella sähköisessä muodossa.

### **3.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus**

Haastattelututkimuksessa laatua tulee tarkkailla monessa eri vaiheessa. Haastattelutilanteessa laatua pystyy parantamaan sillä, kun tekninen välineistö on kunnossa, ja tutkimuskysymykset ovat mukana. Tutkimuksen validiudella on kaksi päätyyppiä, tutkimusmenetelmävalidius ja mittausvalidius. Tutkimusvalidius jaetaan neljään piirteeseen:

1. tilastollinen validius
2. rakennevalidius, koskeeko tutkimustyö sitä mitä pitääkin
3. sisäinen validius, muutoksia tutkimuksen aikana
4. ulkoinen validius, tutkimuksen yleistettävyyttä.

Mittausvalidius voi olla mitata esimerkiksi ennustettavuutta, voidaanko seuraavienkin tutkimusten tulokset ennustaa tämän tutkimuksen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–188.)

Tutkimus käsittelee sitä asiaa ja aihealuetta, mitä on suunniteltukin tutkittavan. Tutkimuskohteen osalta ei ole tapahtunut tutkimustyön aikana oleellisia muutoksia, jotka olisivat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Ennustettavuus ei ole mahdollista tämän tutkimustyön perusteella, koska organisaatioiden tiedotuskanavat ja ongelmat ovat hyvin erilaisia eri organisaatioissa. Näihin validiusmittareihin verrattuna, kehittämistyö on tehty laadullisesti ja luotettavasti.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Hirsjärvi ym. (2009, 164) toteavat tyypillisiksi piirteiksi laadulliselle tutkimukselle mm. tarkoituksenmukainen kohdejoukko, ei satunnaisotantaa, aineiston kokoamisen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan, tutkija luottaa omiin havaintoihinsa, tutkimussuunnitelman muodostuminen tutkimuksen edetessä. Tässä edelle mainitut asiat toteutuivat tässä opinnäytetyössä. Näin ollen voidaan puhua laadullisesta tutkimuksesta, eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta.

Juholin (1999a) on omassa tutkimuksessaan yrittänyt selvittää, mitkä asiat saavat henkilökunnan tyytyväisiksi tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen omassa organisaatiossaan. Juholin sai selville neljä laajempaa aihealuetta tutkimuksissaan selville:

1. Johdon viestintä organisaation asioista.
2. Vuorovaikutus ja ilmapiiri omassa yksikössä.
3. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kehittymiseen ja työuraan.
4. Viestintäjärjestelmät, niiden suunnittelu ja ylläpito, sekä perehdyttäminen.

Juholinin tekemä tutkimus osoittaa kuinka paljon organisaation henkilökunnan keskinäiset viestintätaidot ja tiedonkulku vaikuttavat tyytyväisyyteen. Organisaation ylimmältä johdolta odotetaan informatiivista viestintää, jonka koetaan olevan organisaation selkäranka viestinnälle.

### 4.1 Ongelmat tiedonkulussa

Ryhmähaastattelun alkuun selvisi heti, että Sedu Rengonharjun henkilökunnan sisäisessä viestinnässä ja tiedonkulussa on tunnistettavissa monta ongelmakohtaa.

Sedu Rengonharjun henkilökunta on tullut monista eri toimipaikoista Rengonharjulle. Tälläkin hetkellä osa Rengonharjun henkilökunnasta on monen eri esimiehen alaisuudessa. Kaikkia Sedun henkilökunnan jäseniä, jotka toimivat pääsääntöisesti

Rengonharjulla, koskevat samat ohjeistukset, säännöt ja päätökset. Kaikkien Rengonharjulla toimivien henkilökunnan jäsenten tulee saada samat tiedot käyttöönsä. Koulutuspäällikkö kertoi, että tätä asiaa hankaloittaa se, että henkilökunnalla ei ole pääsyä samoihin verkkoasemiin. Rengonharjun henkilökunnalla on kaksi eri verkkoasemaa, joista jokainen pääsee vain jompaankumpaan. Tämä aiheuttaa tiedonkulkuun jo merkittävän suuren ongelman, kun ohjeita, tiedotteita yms. ei pystytä tallentamaan sellaiseen verkkoasemaan, jonne jokaisella olisi pääsy. Koulutuspäällikkö on tiedustellut henkilökunnan mahdollisuutta päästä molempiin verkkoasemiin, mutta se ei ole käytännössä mahdollista. Sedu tasoisesti ei ole tulossa muutoksia verkkoasemiin, jolla ongelma tulisi ratkaistua. Juholin (1999b, 148) toteaa perinteisen painetun viestinnän poistuvan vasta, kun kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus päästä yhteiseen tiedostoon. Tätä peilaten voidaan todeta, ettei Sedu Rengonharjun henkilökunnan sisäisen tiedonkulun ole mahdollista oleellisesti parantua, ennen kuin kaikilla on mahdollisuus päästä samoihin verkkoasemiin tai vastaaviin paikkoihin.

Verkkoasemien tämän hetkinen tilanne on ”katastrofaalinen”. Asiakaspalvelusihteeri kertoi, että hän ei meinaa löytää tarvitsemaansa tietoa mistään, vaikka hän tietää, että tarvittava tieto on siellä. Verkkoasemilla on paljon tietoa tallennettuna, epäloogisesti järjestettynä. Asiakaspalvelusihteeri jatkaa, että samalla on myös hankalaa tietää, mikä niistä löydetyistä tiedoista on ajantasaisin.

Opettaja kertoi, että tietotulva on valtava. Tietoa tulee joka suunnalta. Tietotulva koetaan niin hyväksi, kuin ongelmaksikin. Hyvää tietenkin on se, että sitä tulee ja sitä jaetaan. Osa tiedoista on jo jalostunutta tietoa, mutta paljon tulee turhaa tietoa kohdennettuna koko henkilökunnalle. Ongelmaksi se muodostuu, kun sitä tulee liikaa, ja kun samaa asiaa tiedotetaan eri kanavien kautta, eri muodossa. Valitettavasti eri muodossa olevat tiedotteet samasta asiasta, vievät pohjan pois asialta. Tietotulva tuo mukaan myös sen, että kukaan ei tiedä mikä on viimeisin tieto, muistuttaa asiakaspalvelusihteeri.

Koulutuspäällikkö nostaa yhdeksi suureksi ongelmaksi aikapulan, joka heijastuu sisäiseen viestintään tiedonkulkuun. Aikapulan vuoksi asioista ei ehditä kasvotusten keskustelemaan tarpeeksi, jotta organisaation henkilökunnalla olisi mahdollisuus

ymmärtää tiedotettavia asioita kunnolla. Koulutuspäällikkö toivoisi enemmän kommunikointia asioista.

Mahdollisuuksia hyvään sisäiseen viestintään on, koska viestintäkanavia on käytössä monia erilaisia. Sedu Rengonharjulla on käytössä monia kanavia keskinäiseen tiedonvaihtoon. Valitettavasti sisäinen viestintä ei silti aina toimi. Monta erilaista ihmisryhmää on muuttanut tänne eri työyhteisöistä, koulutuspäällikön mielestä porukan tulee harjoitella yhteistä sisäistä viestintää. Ryhmähaastatteluun osallistuvat yhtyvät siihen, että joka organisaatiosta löytyy myös henkilö, joka pantaa tietoa. Koulutusvastaava nosti esille asian, että kenen kuuluisi kertoa ja tiedottaa toimipaikan sisällä olevista uusista asioista, esim. autokoulu asiat. Hän toivoo, että Rengonharjulle saadaan päätettyä, kenenkä vastuulla on päättää minkäkin asian tiedottamisesta. Tällä hetkellä tiedotus on saattanut jäädä kokonaan tekemättä, ja tietoa tarvitsevat henkilökunnan jäsenet ovat omien tietojen varassa.

Ryhmähaastateltavien mielestä kaikki tieto tulisi olla kaikkien saatavilla. Toiminnasta halutaan mahdollisimman läpinäkyvää. Se miten tiedot saadaan kaikkien ulottuville, on ongelma.

## **4.2 Toimivat kohdat sisäisessä tiedonkulussa**

Sedun intraa ollaan uudistamassa, ja osa tärkeistä tiedoista on tällä hetkellä vanhan intran puolella. Uuteen intraan ei olla tuomassa kaikkia tietoja vanhasta intrasta. Näin ollen, tällä hetkellä Rengonharjun yhteiset ohjeistukset ovat hajautettuna eri verkkoasemille, Teamssiin ja intraan. Uudesta intrasta toivotaankin selkeää ja toimintaa tukevaa.

Sedussa on Yammer käytössä. Yammer on koko organisaatiotasoinen viestintäkanava, joka ylittää yksikkö rajat. Yammeriin tulee joskus keskusteluja, mutta harvemmin enää kuluneen vuoden aikana. Yammeria ei Sedu Rengonharjun henkilökunnasta moni ole käyttänyt, saatiikka käyttöönottanut. Yammerin tilalle ollaan otamassa Teamsiä, joten Yammer tulee jäämään Sedu tasoisesti pois käytöstä.

Elokuulla käyttöön otetusta Teamsistä odotetaan Rengonharjun henkilökunnan viestintäkanavan yhtenäistäjää, sekä yhteistä ohjeiden ja päätösten tallennuspaik-

kaa. Koulutuspäällikkö toivoo Teamsistä muodostuvan selkeä ohjelma, josta jokainen löytää tarvitsemansa tiedon.

Kuukauden kahvihetkessä, yksikön johtaja eli koulutuspäällikkö, kertoo koko organisaation ja erityisesti toimipaikan tilanteesta taloudellisesti ja yleisesti. Kahvihetkessä asiat käydään läpi asialistan mukaan. Kahvihetken tärkeyttä nostivat jokainen ryhmähaastatteluun osallistunut. Kahvihetkiä on joskus pidetty kaksi, eri ajankohtana toinen, koska vain osa Rengonharjun henkilökuntaa on ehtinyt paikalle. Tämä koetaan sikäli huonoksi vaihtoehdoksi, koska toisella kahvihetkellä saattaa nousta sellaisia kysymyksiä ja vastauksia, joita toisessa ei esitetty. Näin ollen kaikki eivät saa täysin samaa tietoa. Kokonaisuudessa, kahvihetket koetaan erittäin tarpeelliseksi, sisäisen viestinnän kanavaksi.

Sedu Rengonharjulla on käytössä seuraavat viestintäkanavat:

- WhatsApp
- sähköposti
- Teams
- ohjausryhmä
- koulutuspäällikön kahvihetki
- opettajien viikkopalaveri
- tiimipalaverit
- ilmoitustaulut
- ohje -materiaalit
- muistilaput

### **4.3 Haastateltavien kehittämisehdotukset**

Ryhmähaastattelun kehitysehdotukseksi nousi vastuuhenkilöiden nimeäminen, kenen vastuulla on tiedottaa mistäkin asiasta. Asiakaspalvelusihteeri totesi, että selkeä nimeäminen tarvitaan, koska moni kokee, ettei hän ole se joka voi antaa tietoa toisille. Pelätään ettei astuta kenenkään toisen varpaille, ja jätetään siksi tiedottamatta koko asiasta.

Toiseksi kehitysehdotukseksi nousi, henkilöiden nimeäminen ohjausryhmässä, joiden vastuulla on tehdä Teamsiin ohjeistus esim. toimintamallista ja tiedottaa uuden ohjeistuksen tulemisesta. Tällöin tiedonkulku paranisi huomattavasti Rengonharjulla.

Kolmanneksi toivotaan selkeitä linjanvetoja Rengonharjulle. Ohjausryhmä päättää asioista, joita tapahtuu tai tehdään Rengonharjulla, mutta tietääkö sen kaikki. Asiasta tulee tiedottaa henkilökuntaa paremmin. Samalla heille tulee kertoa myös kanavista, miten he saavat omia ideoitaan ohjausryhmän käsittelyyn. Asia tulisi käsitellä kahvihetkessä, toteaa koulutuspäällikkö.

Neljänneksi kehitysehdotukseksi ryhmähaastattelussa nousee Teamsin hyödyllinen ja systemaattinen käyttöönotto. Siitä rakennettaisiin mahdollisimman johdonmukainen järjestelmä palvelemaan Sedu Rengonharjun sisäistä viestintää. Sinne tuotetaan vain voimassaolevaa tietoa, ja vanha tieto muokataan uudeksi tai vanha tieto poistetaan sieltä. Jokaisen Rengonharjun henkilökunnan jäsenen tulee ladata työpöytäsovellus Teamsistä, jolloin ohjelman kapasiteetti pystytään hyödyntämään paremmin.

Opettaja toivoo, että jokainen kouluttautumassa ollut henkilökunnan jäsen pystyisi tuottamaan jonkin tiedotteen oppimistaan asioista toisille. Mitä on käsitelty sekä päätetty, ja tallentamaan tiedotteen, vaikka Teamsiin. Näin saataisiin tietoa jaettua kaikille. Opettaja muistuttaa vielä, että kun tietoa jaetaan, muistettaisiin valita oikea kanava tiedon välitykseen. Joissakin tapauksissa tärkeää tietoa on välitetty esim. Whatsappilla, joka ei ole oikea viestintäkanava tärkeiden asioiden hoitamiseen. Tätäkin ehdotusta varjostaa aikakapula, kenellä on aikaa tuottaa tiedotteita tai ohjeistuksia?

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin viestintäkanavien käytöstä, ja siitä mitä Sedu Rengonharjun tulisi käyttää viestintäkanavinaan. Kirjoitettujen ohjeiden ja tiedotteiden parhaaksi kanavaksi koettiin Teams. Teams koettiin kanavaksi, joka parantaa tiedonkulkua jatkossa huomattavasti. Sähköposti on myös tärkeä kanava, jonka käyttö jatkuu tulevaisuudessakin.

Ryhmähaastattelu avasi haastateltavien tietämystä asian hyvistä puolista, sekä ongelmista. Asian tutkiminen sai heidät ajattelemaan asiaa myönteisemmin, aivan kuten Vilkka (2005, 103) kertoi.



## 5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Ojasalo ym. (2009, 48) mukaan kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia. Kehittämistyö tulee tehdä huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti, ja kehittämisehdotusten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä.

Erittäin tärkeää on miettiä miten monet viestintäkanavat toimivat yhdessä, millaisen kokonaisuuden ne antavat, ja voivatko viestintäkanavat olla ristiriidassa.

Toimivamman sisäisen viestinnän kannalta, on tärkeää pitää **monta viestintäkanavaa** yhtä aikaa käytössä, aivan kuten Lohtajakin (2007, 19) otti asiaan kantaa. Sedu Rengonharjun henkilökunnan arkipäivät kuluvat hektisesti. Henkilökuntaa on eri toimipaikoissa, tienpäällä, kaivinkoneella montun reunalla, ja perinteisillä ope-  
tustunneilla sidottuna. Tästä johtuen koko henkilökunta ei pysty osallistumaan yhtä aikaa esimerkiksi koulutuspäällikön kuukauden kahvihetkeen. On siis tiedonkulun kannalta erittäin tärkeää, että heillä on mahdollisuus saada käsiteltyjen asioiden tiedot jostakin viestintäkanavasta.

Sedu Rengonharjun henkilökuntaa tulee muistuttaa, että **jokainen henkilökunnan jäsen on sisäinen viestijä**. Henkilökunnalle tulee kertoa viestinnän merkityksestä. Sedu Rengonharjulla on ollut, työhyvinvointibarometrien mukaan huono työhyvinvointi, joka osaltaan saattaa selittyä huonon sisäisen viestinnän vuoksi.

Henkilökuntaa on hyvä **perehdyttää sisäisen viestinnän toimintatavoista**. Henkilökunnalle tulee kerrata normaalit sisäisen viestinnän käytänteet ja toimintatavat. Henkilökunnalle tulee kertoa myös ne asiat, mitkä huonontavat sisäistä viestintää. On todella tärkeää, että henkilökunta sisäistää asian, ja asiasta keskustelu saa heidät ajattelemaan asiaa positiivisemmin. Koko henkilökunnan kanssa keskustelemalla, saadaan kerrattua viestintäkanavat ja mitä kanavaa käytetään minkäkin asian tiedottamisessa, tai mistä mikäkin painettu ohje löytyy.

Sedu Rengonharjun toimipiste on osa Sedu Ilmajoen tulosityksikköä. Sedu Ilmajoenla on ohjausryhmä, johon kuuluu 6–8 henkilöä, eri vastuualueelta kukin henkilö. Rengonharjulta ohjausryhmässä istuu 5 henkilöä. Ohjausryhmä päättää Ilmajoen tulosityksikössä tapahtuvista asioista. Ohjausryhmän olemassa olosta tulee muis-

tuttaa henkilökuntaa. Henkilökunta ei tiedosta tällä hetkellä ohjausryhmän toimintaa. Henkilökunnalle tulee ohjeistaa, **mitä ja miksi ohjausryhmä on muodostettu**, ja miksi se kokoontuu. **Henkilökunnalla on mahdollisuus tuoda asioita ohjausryhmän käsittelyyn**, ja juuri tästä asiasta henkilökuntaa tulee muistuttaa ja informoida.

Ohjausryhmässä täytyy päättää, **mitä sisäisen viestinnän kanavaa käytetään** minkäkin ilmoituksen, tiedotteen, ohjeistuksen tai päätöksen ilmoittamisessa. Tämä on ensisijaisen tärkeää, koska silloin kaikki tietävät mistä tiedon löytää, tai missä tilaisuudessa asiasta kerrotaan. Tämä ehkäisee sen, että esimerkiksi tärkeä iso asia ilmoitettaisiinkin WhatsAppilla, jolloin viestintäkanava on aivan väärä.

Tietotulvasta johtuen, organisaation yksikön omat **ohjeistukset ja tiedotteet tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä**. Ohjeistukset ja pysyvät tiedotteet tulee olla kaikkien saatavilla, ja niiden tulee löytyä helposti. Tiedotteet tulee toimittaa tiedoksi nopeasti, ja sovittua kanavaa käyttäen.

Lähetettävien painettujen tiedotteiden tulee olla yhteneviä. Yksikön sisällä lähetettävät tiedotteet tulee hoitaa niin, että yhteen asiaan liittyvät tiedotteet, lähettää vain yksi henkilö. Mikäli monta henkilöä tiedottaa samasta asiasta, antaa se vastaanottajille kahdenlaisen mielikuvan yhdestä asiasta. Tästä johtuen ohjausryhmän tulee **päättää tärkeille asioille vastuuhenkilöt**. Vastuuhenkilöllä on tiedotusvelvollisuus oman vastualueensa asioista. Mikäli asiat ovat yleisellä tasolla olevia, kysytään niihin koulutuspäällikön hyväksyntä. Mutta mikäli kyseessä on esimerkiksi autokouluasia, jonka vastuuhenkilöksi on määritelty autokoulunjohtaja, voi hän tiedottaa asiasta ilman koulutuspäällikön hyväksyntää (koska koulutuspäälliköllä ei ole kyseisen asian asiantuntemusta). Asioiden vastuuhenkilöiden määrittäminen on tärkeä askel kattavaan sisäiseen viestintään Sedu Rengonharjulla.

Koska koko Sedussa ollaan ottamassa **Teamsia käyttöön, tulisi sen käyttöönottoon laittaa resursseja** myös tekijä tasolle. Tällä hetkellä resursseja on pääasias-  
sa käytetty pääkäyttäjä tasolle, mutta muun henkilökunnan ohjeistaminen on jäänyt hyvin pieneen, jopa aikamääreellisestikin. Sedu Rengonharjun henkilökunta on saanut perehdytystä Teamsin käyttöön yhden kerran, kestoiltaan noin tunnin. Perehdytys tapahtui heti ohjelman käyttöön oton jälkeen. Sen jälkeen perehdytystä ei

ole tarjottu. Jotta Teams voidaan ottaa kunnolla haltuun Rengonharjun henkilökunnan viestinnän työkaluiksi, tulee ohjelman käyttömahdollisuuksista, sisällöstä ja toiminnasta antaa henkilökunnalle kunnan perehdytystä.

Jotta Teams voidaan ottaa kunnolla käyttöön, tulee jokaisen henkilökunnan jäsenen ladata Teams mobiiliApp, sekä työpöytäsovellus tietokoneelle. **Teamsistä** tulee tehdä kohdeorganisaation **painettujen tiedotteiden ja ohjeiden tallennuspaikka**. Teams on jokaisen kohdeorganisaation henkilökunnan jäsenen käytettävissä, siksi tämä on oikea paikka, jonne tallennetaan kaikkia koskevat asiat jatkossa. Teamsistä tulee rakentaa selkeä ja johdonmukainen. Teamsiin perustettavat tiedostot, ja niihin tallennettavat tiedotteet ja ohjeet, tulee tehdä selvästi ja ymmärrettävästi. Kuten Kuja-Lipasti (2009) kertoo, on hyvä miettiä mitä tiedostoja Teamsiin perustaa, milloin se on järkevää. Kuja-Lipasti jatkaa, että Teamsin tarkoitus on olla työn tukena, ja mahdollistaa etätöiden tekemisen paremmin, koska Teamsistä löytyy ohjeet ja materiaalit, vain netti tarvitaan. Tätä ajatellen, Teamsiin on hyvä tallentaa kaikki tarpeellinen tieto, jolloin se on kaikkien kohdeorganisaation henkilökunnan jäsenten saatavilla, saman aikaisesti saman sisältöisenä. Teamsissä on chat –mahdollisuus, jolloin siellä käytävät keskustelut jäävät kaikille luettaviksi. Tämä vahvistaa sisäistä viestintää, koska silloin kaikki saavat tietoonsa saman keskustelun ja vastauksen, kuin kysyjäkin.

Koko Sedun tasoisesti intra on uusittu. intra on pääasiassa koko suurta organisaatiota koskevien asioiden viestintäkanava. Sedu Rengonharjun sisäisen viestinnän parantamista ei pystytä intran kautta toteuttamaan.

Yksiköllä on toimivat **koulutuspäällikön kahvihetket** kerran kuukaudessa, ja viikopalaverit pienemmissä ryhmissä, ja niitä ei tule muuttaa millään lailla, koska ryhmähaastattelussa tuli esille, että kahvihetket ovat tärkeä viestintäkanava. Kahvihetkiä tulee jatkossa kehittää, niin että jatkossa niihin osallistuu myös organisaation ylintä johtoa. He voisivat kertoa koko organisaatiota koskevia asioita, ja henkilökunnalla olisi silloin mahdollista esittää heille kysymyksiä. Täten väliesimies ei joutuisi niin sanottuun välikäteen, ja kertomaan ylemmän johdon pohdintoja ja päätöksiä, joiden suunnittelussa hän ei välttämättä ole itse ollut mukana.

**Kasvotusten keskusteluja** tulisi koulutuspäällikön kanssa olla enemmän. Vaikka ne eivät olisikaan yksilökeskusteluja, vaan esimerkiksi tiimikeskusteluja, antaisi se henkilökunnalle mahdollisuuden kertoa asioista esimiehelleen. Kasvotusten keskustelut koetaan positiiviseksi asiaksi. Vaikka koulutuspäällikkö ryhmähaastattelussa ilmaisikin aikapulan, olisi hyvä, että hän osallistuisi mahdollisimman usein opetushenkilökunnan kerran viikossa olevaan tapaamiseen.

**Sähköposti** on nopeiden, yksiselitteisten tiedotteiden ja ohjeiden viestintäkanava. Sähköposti on paljon käytetty kanava, jonka käyttö vain kasvaa ja kasvaa. Sähköpostin käytöstä pysyvien ohjeiden paikkana, tulisi keskustella. Yleensä sähköpostilla lähetetyt asiat tapaavat kadota suuren sähköpostimassan keskelle. Näin ollen, sähköposti on hyvä viestintäkanava nopeissa tiedotteissa, johon viestin saajat on harkiten valittu, mutta huono tärkeissä asioissa, joiden vastaanottajamäärä on suuri.

Sedu Rengonharjun henkilökunnalla on käytössä ryhmä-**WhatsApp**. Se on toimiva viestintäkanava lyhyissä ja ytimekkäissä pikatiedotuksissa. Koska kohdeorganisaatio toimii hyvin ”levällään”, on hyvä olla käytössä kanava, jolla saa nopeasti kaikki yhtä aikaa kiinni, siihen WhatsApp on paras. WhatsAppin käytöstä tulee kuitenkin keskustella henkilökunnan kanssa, koska sinne välillä laitetaan epäolennaisia kuvia yms. asioita. Olisikin hyvä perustaa kaksi WhatsApp –ryhmää, joista toinen olisi virallinen viestintäkanava.

Ilmoitustauluja Sedu Rengonharjulla on käytössä useita. Niiden sijainnit eivät ole pääovien yms. lähetyvillä. Ilmoitustauluja kannattaa jatkossakin pitää esim. kuinka toimin hätätilanteessa -tiedotteiden paikkana.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämisehdotuksista keihään kärjiksi nostan neljä ensisijaisen tärkeää asiaa, toimivamman sisäisen viestinnän ja tiedonkulun parantamiseksi, Sedu Rengonharjulla.

**Tiedotettavien asioiden vastuuhenkilöiden päättäminen.** Ohjausryhmän tulee päättää vastuuhenkilöt asioille. Vastuuhenkilöt jatkossa tiedottavat vastuualueensa asioista, joko koko henkilökuntaa tai henkilöitä joita asia koskee. Vastuuhenkilöillä on tällöin ohjausryhmän päättämä oikeus ja velvollisuus tiedottaa vastuualueensa asioista. Näin asian ymmärrettävyys pysyy samana kaikille, kun vain kyseisen asian vastuuhenkilö tiedottaa asioista, näin samasta asiasta ei tule ohjeistusta monelta henkilöltä, eikä asia ole ymmärrettävissä monella eri tavalla.

**Enemmän kasvotusten keskusteluja.** Henkilökunta kaipaa enemmän kasvotusten keskusteluja. Kasvotusten keskusteluja ovat koulutuspäällikön kahvihetket, mutta niitä voisi tarpeen tullen olla useammin, kuin vain kerran kuukaudessa. Yksikön kahvihetkiin tulisi organisaation ylimmän johdon osallistua useampia kertoja vuodessa.

**Teams käyttöön kokonaisvaltaisesti.** Teamsin käyttöön tulee antaa kunnan perehdytys henkilökunnalle. Kunnan perehdytyksellä, ohjelma pystytään ottamaan kokonaisvaltaisesti käyttöön Sedu Rengonharjulla.

**Viestintäkanavien käytöstä päättäminen.** Käytössä olevien viestintäkanavien käytöstä tulee sopia ohjausryhmässä. Ohjausryhmän tulee sopia mitä kanavaa käytetään minkäkin laisen tiedotteen viestintäkanavana. Asiasta tulee keskustella henkilökunnan kanssa.

### 6.1 Pohdintaa kehittämistyöstä

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää ratkaisuja paremmalle tiedonkululle kohdeorganisaatioissa. Toimivan tiedonkulun kannalta, tilanne oli ollut jo pitkään puutteelli-

nen, koska yhteistä tiedotus- tai ohjeistuskanavaa ei yksikön sisällä toimivilla henkilöillä ole ollut.

Henkilökunta tarvitsee luotettavaa ja ajantasaista tietoa organisaatiosta, sen toiminnasta ja tilanteesta. Henkilökunnalle täytyy saattaa tiedoksi tärkeät ohjeistukset nopeasti, mutta jäsennellysti, niin että henkilökunta pystyy sisäistämään asian veraten omaan toimintaan.

Kohdeorganisaation henkilökunnalla on valtava määrä osaamista. Haasteena näen osaamisen jakamisen koko kohdeorganisaation henkilökunnan kesken. Organisaation osaamisen etuna voidaan katsoa sitä, että uusi tieto saadaan jaettua, ja siitä saadaan henkilökunnan kesken yhteneväinen käsitys muodostettua.

Kohdeorganisaatio ei voi koskaan toimia vain yhden viestintäkanavan varassa. Toimiva tiedonkulku eli sisäinen viestintä vaatii monta sisäisen viestinnän kanavaa toimimaan rinnakkain. Jokaiselle viestintäkanavalle tulee määrittää, minkä ja millaisen tiedonkulun kanavana se toimii.

Nykyajan virtuaalimaailmassa on paljon sähköisesti suoritettavaa viestintää, jonka seurauksena henkilökunta tuntee aina enemmän tarvetta kasvokkaiseen yhteydenpitoon.

## **6.2 Kehittämistyön onnistumisen mittaaminen**

Onnistumista voidaan mitata kolmella tasolla:

1. onko saatu aikaan jokin konkreettinen ehdotus
2. millaisia muutoksia on tehty
3. palvelevatko muutokset koko organisaation tavoitteita

(Juholin 1999b, 162.)

Kehittämistyöllä saatiin aikaan konkreettisia ehdotuksia kohdeorganisaation sisäisen viestinnän ja tiedonkulun parantamiseksi. Kehittämistyö selvitti ongelman ydintä, ja pohti ratkaisuja siihen. Kehittämistyö jäsenteli tämän hetkisen tilanteen toimivammaksi, ja johdetummaksi toiminnaksi.

Kehittämistyö antoi pohjatietoa asiasta, ja jalosti sen henkilökunnan ymmärrettäväksi. Jatkossa henkilökunta pystyy paremmin sisäistämään sisäisen viestinnän tärkeyden, ja ymmärtämään oman toiminnan verraten siihen, että jokainen henkilökunnan jäsen on sisäinen viestijä organisaatiossa.

Muutokset kohdeorganisaatiossa esitetään henkilökunnalle, ja sisäistä viestintää aloitetaan kääntämään kehittämissuunnitelman antamaan suuntaan.

Kehittämissuunnitelman antamat muutokset palvelevat kohdeorganisaation tavoitteita saada sisäinen viestintä paremmaksi.

Juholinin (1999b, 162) antamiin onnistumisen mittareihin verraten, kehittämistyö onnistui hyvin. Kehittämistyön pohjalta kohdeorganisaation toimintaa pystytään parantamaan haluttuun suuntaan.

## LÄHTEET

- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ammatillisen koulutuksen reformi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Opetus- ja kulttuuriministeriö. [Viitattu 25.11.2019]. Saatavana: <http://minedu.fi/amisreformi>
- Andersson, J. 1985. Cognitive psychology and its implication. New York: Freeman and Company.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akateemi Oy.
- Hagerlund, T., Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa: Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavana: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf)
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Järvi-Nurmi, S., Rosenström A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Työyhteisön viestintä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ilmoniemi, M. 3.12.2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Talouselämä. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>
- Juholin E. 1999a. Paradise Lost or Regained? The meanings and perceptions of organisational communication of 1990's in Finnish work organisations. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 1999b. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Hämeenlinna: Inforviestintä.



- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare: viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Infor Oy.
- Kaartinen, V., Olkinuora, E. & Lehtinen E. 2000 Viestintävalmiudet ja kommunikatiotaidot tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Opetushallitus, arviointi 3/2000.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuja-Lipasti, M. 2019. IT-suunnittelija. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu. Koulustilaisuus 25.10.2019.
- L 11.8.2017/531. Laki ammatillisesta koulutuksesta.
- Lillvis, M., Pesonen, N. & Ranto, M. 11.11.2019. Kommentteja kyselyyn. [henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Miia Silvennoinen. [Viitattu 11.11.2019].
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Muhonen, H. 11.11.2019. Kommentteja kyselyyn. [henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Miia Silvennoinen. [Viitattu 11.11.2019].
- Nopanen, V. 16.4.2019. Teams 2019 - joko nyt? Ikkunastud.io. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.11.2019]. Saatavana: <http://www.ikkunastud.io/73-teams-2019>
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. 1.-2. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudella osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Enterprise Adviser –kirjasarjan nro 20. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sedu. Ei päiväystä. Hakijan 2020 opas. [Viitattu 10.11.2019]. Seinäjoki.

Sedu kampukset. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Sedu. [Viitattu 9.11.2019]. Saatavana: <https://www.sedu.fi/fi/Kampukset>

Sedu kampukset Rengonharju. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Sedu. [Viitattu 9.11.2019]. Saatavana: <https://www.sedu.fi/fi/Kampukset/Rengonharju>

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu. 28.5.2019. Tilinpäätös ja toimintakertomus vuosi 2018. Seinäjoki.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Ei päiväystä. Yhteistoimintalaki: Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.11.2019]. Saatavana: <https://tem.fi/documents/1410877/2919027/Yhteistoimintalaki/c0e863b4-1234-4a06-8235-35356f54f951/Yhteistoimintalaki.pdf>

Viitala, R. & Jylhä E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysymykset

## **Liite 1.**

Tutkimuskysymykset:

1. onko tiedonkulussa tällä hetkellä ongelmia?
2. jos tiedonkulussa on ongelmia, niin millaisia ne ovat?
3. mikä on tämän hetkisessä tiedonkulussa hyvää?
4. miten kehittäisit tiedonkulkua?
5. millaiset tiedot tulisi olla kaikkien saatavilla yhteisesti?
6. miten Teamsin tulisi toimia käyttäjien kannalta?
7. mitä ominaisuuksia tiedotuskanavassa tulisi olla?

