

SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGIA

Case: Steelers Hämeenlinna ry



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, Kevät 2017

Tanja Saali

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Tanja Saali	Vuosi 2017
Työn nimi	Sisäisen viestinnän strategia: Case Steelers Hämeenlinna ry	
Ohjaajat	Sari Hanka, Hanna- Kaisa Sulonen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena olivat sisäinen viestintä ja viestinnän suunnittelu. Tutkimuksen lähtökohtana toimi kohdeorganisaatiossa koettu tarve suunnitelmallisemmalle sisäiselle viestinnälle. Kohdeorganisaationa oli nuori urheiluseura, Steelers Hämeenlinna ry, joka on kasvattanut toimintaansa nopeasti viiden vuoden aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilaa ja muodostaa tutkimuksen pohjalta viestintästrategia. Strategian avulla organisaation päivittäisviestintää voidaan optimoida tehokkaammaksi.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa tutustuttiin työyhteisöviestintään sisäisen viestinnän näkökulmasta. Toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin viestinnän suunnittelua ja sen eri vaiheita. Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilaa arvioitiin henkilöstölle suunnatun verkkokyselyn avulla. Kyselyllä selvitettiin seuran sisäistä tiedonkulkua, tiedon saamista ja henkilöstön yleistä viestintätyytyväisyyttä. Lisäksi kartoitettiin viestinnän nykyisiä puutteita ja kehittämiskohtia. Viestintästrategia muodostettiin teoreettisen viitekehyksen, seuran omien tavoitteiden ja saatujen tutkimustulosten pohjalta.

Työn tuloksena kohdeorganisaatio sai omiin viestinnällisiin tarpeisiinsa ja resursseihinsa räätälöidyn sisäisen viestinnän strategian. Asetetut viestinnän suuntaviivat yhtenäistävät seuran viestintätapoja, sujuvoittavat viestimistä ja helpottavat toiminnan koordinoimista.

Avainsanat Työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, viestinnän suunnittelu, viestintästrategia, viestinnän kehittäminen

Sivut 39 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Degree programme in Business Administration
Visamäki

Author Tanja Saali **Year** 2017

Subject Internal communications strategy:
Case Steelers Hämeenlinna ry

Supervisors Sari Hanka, Hanna- Kaisa Sulonen

ABSTRACT

The subjects of this thesis were internal communications and communications planning. The starting point for this study was a need for more systematic internal communications recognized by the target organization. The target organization was a young sports club, Steelers Hämeenlinna ry, which has grown rapidly during past five years. The aim of this thesis was to study the current state of organization's internal communications and to create an internal communications strategy based on the research. The strategy helps the organization to enhance its daily communication.

The first theoretic part of this thesis covered organizational communication from the stand point of internal communication. The second theoretic part covered communications planning and the different phases of it. The current state of internal communication within the target organization was evaluated through a survey for personnel. The survey investigated the internal communication flow of the club, the availability of information and the overall satisfaction towards communications. In addition, the current shortcomings and development areas of communication were mapped. The strategy was formed based on the theoretical framework, the club's own goals and the results of the survey.

As an outcome of this thesis, the target organization received an internal communication strategy customized for its own needs and resources. New guidelines will harmonize the club's communication methods, streamlines communication and facilitates coordination of operations.

Keywords Internal communications, communications planning, communications strategy, communication development

Pages 39 pages including appendices 10 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaaminen.....	2
1.2	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä.....	3
2	TOIMEKSIANNON TAUSTA JA TARVE.....	4
2.1	Steelers Hämeenlinna ry.....	4
2.2	Toimeksianto.....	4
2.3	Lähtötilanne.....	5
2.4	Vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio.....	6
3	VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ.....	7
3.1	Yhteisöviestintä.....	7
3.2	Työyhteisöviestintä.....	8
3.2.1	Mihin työyhteisöviestintää tarvitaan?.....	8
3.2.2	Työyhteisöviestinnän sisältö.....	9
3.2.3	Työyhteisöviestinnän vastuut.....	9
3.2.4	Kanavat ja tiedonkulku.....	10
3.3	Viestinnän haasteet.....	12
4	VIESTINNÄN SUUNNITTELU.....	14
4.1	Mikä on viestintästrategia?.....	15
4.2	Viestintästrategian laatiminen.....	15
4.2.1	Nykytilan analysointi ja resurssit.....	16
4.2.2	Viestinnän tavoitteet.....	17
4.3	Viestinnän arviointi ja mittaaminen.....	18
4.3.1	Arviointi ja mittaus.....	18
4.3.2	Seuranta ja luotaus.....	19
4.4	Viestintästrategian käyttöönotto.....	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
5.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet.....	22
5.2	Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus.....	23
5.3	Kyselyn kohderyhmät.....	23
5.4	Aineiston analysointi.....	24
6	TULOKSET.....	26
6.1	Demografiset tekijät.....	26
6.2	Sisäisen viestinnän toimivuus.....	27
6.3	Viestintäroolit.....	29
6.4	Avoimet kysymykset.....	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
7.1	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	36
7.2	Jatkotoimenpidesuosituksset.....	37
7.3	Pohdinta.....	38

7.4 Toimeksiantajan palaute	39
LÄHTEET	40

Liitteet

Liite 1: Kyselyn saateviesti

Liite 2: Sisäisen viestinnän strategia, Steelers Hämeenlinna ry

1 JOHDANTO

Viestintä on minkä tahansa organisaation menestyksen edellytys ja liiketoimintaa tukeva elementti. Viestintä vaikuttaa organisaatiossa jokaiseen henkilöön ja kaikkeen toimintaan. Usein organisaatioissa pohditaan perusteellisesti strategista yritystoimintaa, mutta suunnittelussa ei huomioida riittävästi sitä ydinasiaa, mihin todellisuudessa käytetään merkittävä osa ajasta — viestintää. Organisaatiot, jotka ymmärtävät viestinnän strategisen merkityksen ja osaavat tuoda suunnitelmat käytäntöön, ovat nykypäivän ja tulevaisuuden menestyjiä. (Korhonen & Rajala 2011, 33; Welch & Jackson 2007.)

Organisaatioviestinnän suunnittelu koostuu strategisesta ja operatiivisesta tasosta. Viestintästrategiaan asetetaan viestinnän suuntaviivat perustuen organisaation toimintastrategiaan, ja sen tehtävä on ohjata toimintaa vuoden jokaisena päivänä. Operatiivisen tason viestintäsuunnitelma tehdään viestintästrategian pohjalta. Suunnitelmaan merkitään yksityiskohtaisempia käytännön toimenpiteitä strategisia linjauksia mukaillen. (Juholin 2013, 141.) Viestintästrategian ja -suunnitelman avulla organisaation strategiset valinnat ja yhteiset arvot sidotaan osaksi yhteisön jokapäiväistä arkea.

Tässä kehittämispainotteisessa ja toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkitaan ja suunnitellaan urheiluorganisaation sisäistä viestintää strategisella tasolla. Organisaation henkilöstölle suunnatun kyselytutkimuksen avulla pyritään hahmottamaan sisäisen viestinnän keskeiset haasteet ja kehittämiskohdat. Viestinnän strategiset linjaukset asetetaan kyselyn tuloksien sekä seuran omien intressien ja resurssien pohjalta. Opinnäytetyön produkti, eli muodostettava viestintästrategia, jää toimeksiantajalle käyttöön.

Teoriaosuudessa viestintää tarkastellaan tutkimusongelman mukaisesti sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tehokas sisäinen viestintä sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja auttaa yhtenäisen yrityskuvan välittämisessä myös ulospäin (Korhonen & Rajala 2011, 34). Toimeksianto saatiin Hämeen ammattikorkeakoulun työelämän lähipalveluiden kautta ja valikoitui aiheeksi opinnäytetyön tekijän omasta intressistä viestintää ja liiketoiminnan kehittämistä kohtaan. Opinnäytetyön tekijällä ei ole muuta työelämäyhteyttä kohdeorganisaatioon.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilaa henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla. Kyselyn tulosten perusteella tuotetaan kirjallinen sisäisen viestinnän strategia, joka toimii tulevaisuudessa organisaation suuntaviivana päivittäiselle viestinnälle. Sisäisen viestinnän strategialla pyritään yhtenäistämään seuran viestinnällisiä toimintatapoja ja kehittämään viestintäkulttuuria vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Organisaation ulkoinen viestintä kaipaa toimeksiantajan mukaan myös enemmän suunnitelmallisuutta, mutta se rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Toimeksiantaja laatii viestintästrategian pohjalta operatiivisen tason viestintäsuunnitelman ja vastaa itsenäisesti strategian käyttöön ottamisesta.

Toimeksiantajan kanssa käydyn aloituskeskustelun perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muotoutui:

- Miten urheiluorganisaation sisäistä viestintää voidaan optimoida avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja tehokasta viestintätoimijuutta tukevaksi?

Tutkimusongelmaa täydentävät tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät edistävät avoimuutta ja vuorovaikutusta organisaation sisällä?
- Millä keinoilla organisaatiossa voidaan edistää keskinäistä tiedon jakamista?
- Millä tavoin voidaan kehittää seuran toimijoiden viestintäosaamista yksilötasolla?

1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa viestintää tarkastellaan erityisesti työyhteisöviestinnän näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, mikä työyhteisöviestinnän merkitys on organisaatioissa, ja miten sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Toisessa teoriaosuudessa tutustutaan viestinnän suunnitteluun ja sen strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Luvussa selvitetään, mikä viestintästrategia on, mihin sitä tarvitaan ja miten se tuodaan käytäntöön.

Empiirisessä eli käytännön osiossa selvitetään kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilaa Webropol- työkalun avulla. Vastauksia kerätään seuran sisällä eri henkilöstöryhmiltä, jotta viestinnän nykytilasta saadaan mahdollisimman kattava kuva. Kysely sisältää sekä suljettuja että avoimia vastausvaihtoehtoja. Analysoinnissa käytetään kvalitatiivista tutkimustapaa, jolla pyritään selvittämään vastaajaryhmän mielipiteitä ja kokemuksia.

Analysoimalla kyselyn tulokset kartoitetaan, missä sisäisen viestinnän suhteen ollaan nyt ja mitataan vastaajien tyytyväisyyttä nykytilaan. Nykytilanne, organisaation omat tavoitteet ja käytössä olevat resurssit toimivat muodostettavan strategian perustana. Viestintästrategiassa organisaation viestinnälle asetetaan suuntaviivat, jotka jatkossa ohjaavat päivittäisviestintää haluttuun suuntaan. Kohdeorganisaation viestintästrategia on tämän opinnäytetyön liitteenä.

Opinnäytetyön tietoperusta kerätään kirjallisuudesta, internetistä, artikkeleista sekä seuran omista julkaisuista. Oleellista viestintästrategian laatimisessa on, että se perustuu organisaation kokonaisstrategiaan. Seuran kokonaisstrategia on kuitenkin tällä hetkellä monilta osin puutteellinen, joten sitä käytetään pohjana siinä määrin, kuin se on mahdollista. Tutkija haastattelee organisaation lähintä yhteyshenkilöä eli seuran viestintävastaavaa työn edetessä mahdollisimman paljon ja viestintästrategia laaditaan yhteistyössä.

2 TOIMEKSIANNON TAUSTA JA TARVE

Toimeksiantajana toimiva salibandyseura Steelers Hämeenlinna ry on hämeenlinnalainen pelaajien kasvattajaseura, jolla on vahva me-henki ja tahto kantaa yhteiskuntavastuuta. Seuran tärkeimpiin arvoihin kuuluvat mm. liikunnallisten ja motorististen taitojen, terveellisen elämäntavan ja sosiaalisten taitojen opettaminen. (Seuratoiminnan käsikirja 2016.)

2.1 Steelers Hämeenlinna ry

Steelers Hämeenlinna ry mahdollistaa salibandyharrastuksen lapsille ja nuorille useissa eri tasoissa sarjoissa, harrasteliijoista kilpajoukkueisiin. Junioreille on tarjolla yli 30 ohjattua joukkuetta, joihin jaottelu tapahtuu iän, sukupuolen ja taitojen mukaan. Lajin harrastamista voi halutessaan jatkaa aikuiseksi asti, sillä pelaajapolun päässä on naisille ja miehille suunnatut edustusjoukkueet. Aktiivisia harrastajia Steelers Hämeenlinna ry:llä on läheemmäs tuhat. (Seuratoiminnan käsikirja 2016.)

Henkilöstö koostuu kolmesta palkatusta työntekijästä, valmentajista, rahaston hoitajista, joukkueen johtajista ja hallituksesta, joka muodostuu koko seuran tavoin suurimmaksi osaksi vapaaehtoisista. Seuratoiminnan nojattessa pitkälti vapaaehtoisten panokseen, on välttämätöntä sitouttaa ja kannustaa heitä tärkeään työhönsä. Toimiva ja avoin seuran sisäinen viestintä on merkittävä tekijä henkilöstön motivoinnissa, innostamisessa ja sitouttamisessa (Korhonen & Rajala 2011, 84).

2.2 Toimeksianto

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana toimi Steelers Hämeenlinna ry:ssä tunnistettu tarve suunnitelmallisemmalle sisäiselle viestinnälle. Tarve on syntynyt lähivuosina organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä ja tällä hetkellä osittain puutteellisesti toimivan sisäisen viestinnän vuoksi. Seura on nuori ja se on kasvanut vauhdikkaasti. Toimeksiantaja kuvailee, että Steelers Hämeenlinna ry on keskellä muutoksia ja se yrittää päästä ajan tasalle toiminnoissa.

Suurin haaste tällä hetkellä on tiedon kulku koko seuran sisällä. Seuralla on henkilöstön lisäksi useita satoja pelaajia, joiden lisäksi tieto on saatava kulkemaan myös harrastavien lasten ja nuorten vanhemmille. Toimiva ja suunnitelmallinen sisäinen viestintä edesauttaa jatkossa myös seuran jäsenille ja vanhemmille viestimistä. Toimeksiantaja kokee, että tämän hetkinen sisäinen viestintä on tehotonta ja vaatii suunnitelmallisempaa otetta. Toimeksiantaja toteaa, että sisäinen viestintä on todennäköisesti jollain tapaa kaikkien seurojen ongelma, kun ulkoinen viestintä taas on usein enemmän resurssikysymys.

Seuran tavoitteena on kehittää sisäistä viestintäänsä siten, että viestintä toimii molempiin suuntiin seuran sisällä. Viestinnän tuottamisen tulee olla mahdollisimman helppoa ja ajankäytöllisesti järkevää. Viestinnän toteuttamisen toivotaan onnistuvan jatkossa kaikilta ja kehitettävien toimintojen täytyy olla helposti ylläpidettäviä. Lisäksi viestinnän avulla halutaan kehittää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta seuran sisällä sekä tulla tutummaksi henkilöstön ja muiden seuran toimijoiden kesken. Tämä on merkittävä tekijä muutoksessa kohti yhtenäisempää seuraa.

2.3 Lähtötilanne

Seuralla on olemassa aiempi viestintästrategia, mutta organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi se ei ole enää toteuttamiskelpoinen. Viestintästrategiaa on tärkeää päivittää sitä mukaa, kun organisaatiossa tapahtuu merkittäviä muutoksia (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 56).

Seuran sisäisestä viestinnästä vastaa toiminnanjohtaja. Lisäksi seuralla on viestintävastaava, joka on muiden tehtäviensä ohella mukana kehittämässä seuran sisäistä viestintää. Viestintävastaava on tässä opinnäytetyössä lähin yhteyshenkilö. Seuralla on myös viestintätiimi, mutta se toimii lähinnä miesten edustusjoukkueen hyväksi.

Tärkeimmät sisäisen viestinnän keinot Steelers Hämeenlinna ry:lle ovat seuran oma Facebook-ryhmä, kotisivut sekä sähköpostilistat ja palaverit. Uutena kanavana on hiljattain otettu käyttöön Lompakko-mobiilisovellus, jolla pelaajille ja nuorten pelaajien vanhemmille voidaan viestiä suoraan puhelimeen. Pelaajille ja pelaajien vanhemmille viestitään mobiilisovelluksen lisäksi joukkueenjohtajien kautta. Tämä on mahdollistanut sen, ettei sähköpostiosoitteista keräännä liian suurta rekisteriä, jota on mahdotonta ylläpitää. Toimeksiantaja toteaa, että viestintää pelaajille ja vanhemmille on toteutettu joukkueenjohtajien toimesta kuitenkin hieman vaihtelevasti, mikä viittaa yhtenäisten viestintäkäytäntöjen ja viestinnän pelisääntöjen puuttumiseen.

Viestintävastaava kuvailee nykyisiä viestinnän haasteita seuraavasti:

”Henkilökunta ei ole niin viestintäihmisiä, joten se tuottaa tiettyjä haasteita erityisesti ulospäin viestimiseen. Monesti on asia mistä pitäisi viestiä, mutta se ei tule minulle asti tietoon ja jää näin viestimättä.”

”Olisi tärkeää saada seuran henkilöstöä ja muita tekijöitä tutuksi. Lisäksi arjen tekemisestä ja seuran tapahtumista tiedetään liian vähän läpi seuran.”

Tutkijan huomion kiinnittää toimeksiantajan kommentteissa erityisesti se, että henkilökunta ei ole viestintäihmisiä, joka aiheuttaa haasteita ulospäin viestimiseen. Haaste voisi olla pikemminkin se, että henkilökuntaa ei ole

seuran toimesta perehdytetty tarpeeksi viestinnän pelisääntöihin tai niitä ei ole alun perinkään kirjattu riittävän selkeäksi ohjeistoksi. Se, että asiat jäävät viestimättä sen takia, etteivät ne tule viestintävastaavan tietoon kertoo siitä, että seuran toimijat eivät tiedä keneen mistäkin asiasta täytyy ottaa yhteyttä. Tämä voi olla merkki selkeiden roolien puuttumisesta organisaatiossa. Kyse voi olla myös siitä, että viestintään suhtaudutaan kautta seuran liian passiivisesti ja odotetaan jonkun muun hoitavan asiat eteenpäin, koska asian ei koeta kuuluvan omalle vastuulle.

Kohdeorganisaation viestimiseen lisähaastetta tuo se, että suurin osa työyhteisön jäsenistä ovat vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten johtaminen voi olla hankalaa, koska vapaaehtoisuuteen ei liity esimerkiksi työnantajan työnsäilyoikeutta. Työnjohto- eli direktio-oikeus antaa työnantajalle valtuudet määrätä kuka tekee, mitä ja milloin. Vapaaehtoisia johtavalla ei ole käytössään pakotteita tai palkitsemista vaan johtaminen perustuu kannustamiseen, positiivisen palautteen antamiseen ja yhteisen tekemisen kautta tulevan yhteishengen luomiseen. (Saarijärvi 2011.)

2.4 Vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio

Vapaaehtoisena työskenteleviä ihmisiä yhdistävät yhteiset arvot, missio ja tärkeäksi koettu toiminta. Edelliset seikat sitouttavat ihmisiä vahvasti vapaaehtoiseen toimintaan. Vapaaehtoistoiminnan keskiössä on johtaja, jonka merkittävin tehtävä on varmistaa, että kaikki näkevät ja tuntevat yhteisen päämäärän. Johtaja varmistaa, että toiminnalla saavutetaan halutut tulokset ja sen eteen tehdään oikeat toimenpiteet. Resurssit ovat kohdistettava oikein ja tehtäviä on arvioitava, organisoitava uudelleen ja joskus niistä on tilanteen muuttuessa luovuttava kokonaan. Johtajuus on tilanteiden jatkuvaa arviointia, priorisoimista ja organisaation uudistumiskyvystä huolehtimista. (Drucker 2008, 58.)

Vapaaehtoistoiminnassa korostuu ajatus, että jokainen toiminnassa mukana oleva on johtaja. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on hyvin vähän mukana ihmisiä, jotka saavat työstään palkkaa. Huomattavasti enemmän näissä yhteisöissä on ihmisiä, jotka eivät saa tärkeästä panoksestaan koskaan senttiäkään. Rahallisen palkan sijaan jokainen saa vastuullista tekemistä ja vaikutusvaltaa tärkeäksi kokemassaan toiminnassa. Jokainen toimija pystyy osaltaan kehittämään yhteisöä, sen visiota ja pätevyyttä. (Drucker 2008, 60.)

3 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Viestintä eli kommunikointi on ihmisille lajityypillinen ominaisuus sisältäen vuorovaikutusta, tiedon ja kokemusten vaihdantaa. Ihmiset kommunikoi-
vat päivittäin erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä – työpaikalla, kotona,
harrastuksissa ja verkossa. Viestintä ja vuorovaikutus ovat ehtoja ihmisen
elämälle, edellytys sosiaaliselle järjestykselle ja se vahvistaa yhteenkuulu-
vuuden tunnetta eri yhteisöissä. (Juholin 2015, 44.)

Viestintä on vaihdantaprosessi, jossa informatiivisuudeltaan vaihtelevia sa-
nomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Informatiivisena sa-
nomaa voidaan pitää silloin, kun se vähentää vastaanottajan epätietoi-
suutta sanomaa koskevan asian osalta. Vastaanottajan kannalta sanoman
informatiivisuuteen vaikuttavat myös vastaanottajan aiemmat tiedot asi-
asta sekä viestintätilanne. (Åberg 1997,27.)

Sopiva viestintätapa valitaan sen mukaan, kenelle viestitään ja miksi. Vies-
tintää tapahtuu eri tasoilla ja yhteyksissä, kuten yksilöiden, yhteisöjen,
kulttuurien ja valtioiden välillä, joten on hyvä rajata missä merkityksessä
sitä käytetään milloinkin. Viestintä voi olla virallista ja johdettua tai vapaa-
muotoista eli spontaania. Johdettuun viestintään kuuluvat tavoitteet, stra-
tegiat ja mittaaminen, kun taas spontaania viestintää tapahtuu kaikkialla.
(Juholin 2006, 44.)

3.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää, joka tapahtuu yrityksen
tai yhteisön sisällä ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Yritysviestintää pi-
detään tunnetumpana ilmauksena kuin yhteisöviestintää. Yritysviestintä
tarkoittaa kuitenkin pelkästään yritysten harjoittamaa viestintää, kun yh-
teisöviestintä taas kattaa muidenkin yhteisöjen viestinnän. Yhteisövies-
tintä koostuu vuorovaikutteisesta viestinnästä sekä yksisuuntaisesta tie-
dottamisesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 13.)

Yhteisöviestintä käsittää perinteisesti organisaation sisäisen ja ulkoisen
viestinnän. Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on perustunut siihen,
että viestin vastaanottajat voidaan rajata sisä- ja ulkopiiriin. Sisäpiiriin voi-
daan lukea työntekijät ja toimihenkilöt, ulkopiiriin asiakkaat ja yhteistyö-
kumppanit. Jaon ei kuitenkaan katsota enää nykyisin olevan niin selvä, esi-
merkiksi osakkaat voivat olla jossakin tapauksessa yhtä tärkeässä ase-
massa, kuin henkilöstö. (Juholin 2015, 51) Nykyään työyhteisöviestintää pi-
detään kuvaavampana ilmaisuna kuin sisäinen viestintä ja kohderyhmistä
puhutaan mieluummin osapuolina. Organisaatioissa voi olla esimerkiksi
verkostoitumisen kautta asiantuntijoita tai kumppaneita, jotka työskente-
levät virallisesti jossakin muussa yrityksessä, mutta osallistuvat oman teh-
tävänsä kautta työyhteisön viestintään. (Juholin 2013, 175.)

3.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan työyhteisöön kuuluvien osapuolien välistä viestintää. Työyhteisöviestintä on suullista ja kirjallista viestintää fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä. Viestintä kulkee sekä pystysuunnassa: johdolta alaisille ja alaisilta johdolle, että horisontaalisessa suunnassa: työntekijöiden välisenä keskinäisviestintänä (Juholin 2009, 142). Työyhteisöviestintä ilmenee työpaikalla sekä johdettuna viestintänä, että spontaanina viestintänä esimerkiksi taukokuoneessa käytävien keskustelujen muodossa. Työyhteisöviestinnän avulla rakennetaan ja ylläpidetään organisaation toiminnan ja päämäärien kannalta välttämättömiä suhteita myös työyhteisön ulkopuolella. Työtä saatetaan tehdä verkostoituen vaikkapa asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden tiloissa, jolloin työyhteisöviestintä koskee laajempaa joukkoa kuin oman työyhteisön jäsenet. (Kortetjärvi- Nurmi & Murtola 2012, 60.)

Työyhteisön viestintä poikkeaa kahden henkilön välisestä tai pienryhmän viestinnästä siten, että työyhteisöviestinnän puitteet ovat organisoidut ja viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisössä on kuitenkin toimiva viestintäjärjestelmä, sillä minkään organisaation ei ole mahdollista toimia ilman viestintää. Viestintäjärjestelmä koostuu viestintäkanavista, viestinnän säännöistä ja viestinnän järjestelyistä. Jos työntekijät eivät tiedä miten työt jakautuvat tai millaista toimintaa tavoitellaan, lähtökohdat menestykselle yritystoiminnalle ovat heikot ja työn mielekkyys kärsii yksilötasolla. (Åberg 2006, 96.)

Tässä opinnäytetyössä työyhteisöviestintää käsitellään ja suunnitellaan sisäisen viestinnän näkökulmasta, sisältäen ainoastaan organisaation ytimessä työskentelevien henkilöiden keskinäisviestinnän. Muodostettava strategia ei kata asiakkaille ja yhteistyökumppaneille viestimistä. Kohdeorganisaation tapauksessa työyhteisöviestinnästä voidaan puhua myös seuraviestintänä. Seuraviestintä tarkoittaa seuran sisäistä viestintää. Hyvin toteutettuna seuraviestintä lisää jäsenten tyytyväisyyttä, edistää aktiivisuutta, auttaa tavoitteiden saavuttamisessa sekä vahvistaa vapaaehtoisten ihmisten joukkoon kuulumista. Yhteiset kokemukset esimerkiksi tapahtumien järjestämisestä luovat yhteisöllisyyttä ja sitouttavat jäseniä toimintaan. (Tuunainen 2014.)

3.2.1 Mihin työyhteisöviestintää tarvitaan?

Työyhteisöviestinnän tavoite on, että kaikilla on työn tekemiseen tarvittava tieto sekä ajankohtaista tietoa omasta työyhteisöstä ja toimialasta. Näiden perustietojen lisäksi tietoja tarvitaan mahdollisista muutoksista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Viestintä on väline vaikuttamiseen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamiseen työpaikalla. Työyhteisöviestintää tarvitaan liiketoiminnan onnistumiseen, vaikuttamiseen sekä työstä innostu-

miseen. Työyhteisöviestintä on parhaimmillaan avointa ja perustuu vuoropuheluun, jolloin jokaisen on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöönsä liittyviin asioihin. Vuorovaikutukseen perustuva viestintä motivoi työntekijöitä, lisää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. Toimiva ja vuorovaikutuksellinen viestintä ilmenee paitsi työntekijöiden hyvinvointina myös koko organisaation parempana toimintakykynä ja tuottavuutena. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 61– 62.)

Yksilötasolla työssä jaksamista edistää se, että työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja työolosuhteisiin. Vaikuttaminen on viestintää, joten mitä avoimemmin annetaan ja saadaan palautetta, keskustellaan ja kysytään, sitä enemmän koetaan onnistumista ja mielekkyyttä työssä. Vuorovaikutus vahvistaa yhteisöllisyyttä sekä mahdollistaa tehokkaan osaamisen jakamisen. (Juholin 2015, 186.)

3.2.2 Työyhteisöviestinnän sisältö

Päivittäisen työyhteisöviestinnän suunnittelussa oleellista on, että se kuvastaa niitä organisaation strategisia tavoitteita ja yleisen tason linjanvetoja joihin yhteisö on sitoutunut. Esimerkiksi vuositason viestintäsuunnittelu (viestintäsuunnitelma) vedetään viestinnän strategisista tavoitteista (viestintästrategia). Päivittäistä viestintää suunniteltaessa on hyvä tehdä linjauksia sen suhteen, millaisista asioista viestitään, kenelle viestitään, miten usein mitäkin asioita käsitellään sekä millaisia keinoja ja kanavia viestintään käytetään. On sovittava myös siitä, millainen vastuu yksilöillä on tiedon etsinnässä ja jakamisessa. (Juholin 2015, 144– 145.)

Viestinnän sisältöjä suunniteltaessa on otettava huomioon, mitä sidosryhmiä mikäkin asia koskee ja vältettävä turhaa tietoa. Viestin kohdistaminen oikeille henkilöille sujuvoittaa työpaikan viestintää ja vähentää turhautumista siihen, että vaikkapa sähköposti täyttyy jatkuvasti turhista viesteistä. Niin sanotut hyvä tietää -asiat ovat järkevämpää sijoittaa esimerkiksi yhteisön intranettiin. (Juholin 2015, 146.)

3.2.3 Työyhteisöviestinnän vastuut

Johtoryhmällä on viime kädessä vastuu kaikesta organisaation toiminnasta, myös viestinnästä ja viestintävastuiden määrittelyistä. Johtoryhmän rooli viestinnässä on erityisen tärkeä siksi, että heillä on usein käsillä kaikista ajankohtaisin tieto organisaatiota koskevista asioista. Vaikka johtoryhmällä on lopullinen vastuu viestinnästä, työyhteisöviestintä on kuitenkin työpaikan yhteinen asia. Viestintävastuu on kaikilla yhteisön jäsenillä oman tehtävänsä kautta. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus ottaa asioista aktiivisesti selvää, kysyä, kuunnella ja välittää tietoa myös muille työyhteisön jäsenille. Viestintä on työyhteisötaito, joka koostuu oleellisen tiedon seurannasta ja vaihdannasta. (Juholin 2015, 195.)

Viestintävastuita voidaan määritellä eri näkökulmista esimerkiksi organisaation rakenteen, sidosryhmien tai toimintojen mukaisesti. Viestintävastuita voidaan kohdistaa myös projektikohtaisesti ja poikkeustilanteita varten. Työyhteisöviestinnän osalta puhutaan sisäisistä viestintävastuista, joiden määrittely voi olla hankalaa. Vastuullisia on useita kuten kohdeorganisaation tapauksessa hallitus, päävalmentajat, rahastonhoitajat, palkattu henkilökunta ynnä muut. Monimutkaisuutta lisää se, että henkilöt saattavat olla mukana useissa eri projekteissa, joilla on omat viestinnälliset tavoitteet ja toteuttajat. Tästä syystä projekteille on hyvä nimetä viestintävastaava joka pitää huolen, että projektin viestintä toimii. (Juholin 2009, 90–91.)

Johtoryhmän viestinnälliset päätökset vaikuttavat oleellisesti siihen, millainen viestintäkulttuuri työyhteisössä on: avoin ja vuorovaikutteinen vai ylhäältä alaspäin tiedottamiseen perustuva kulttuuri. Viestintäkulttuuri koostuu viestintäjärjestelmästä ja viestintäilmastosta. Johtajien oma viestintätapa vaikuttaa ratkaisevasti henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja mielikuviin työyhteisöstä. (Juholin 2013, 197.) Johtoryhmän vastuulla on määrittää myös viestinnän strategiset tavoitteet ja resurssit sekä he vastaavat viestinnän tulosten seurannasta. Johtoryhmän viestintäroolissa yhdistyvät siis oleellisesti strateginen viestintä ja päivittäisviestintä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 63–64.)

3.2.4 Kanavat ja tiedonkulku

Työyhteisöviestintään on käytettävissä useita kanavia. Se, millaisia kanavia viestintään tarvitaan, riippuu yhteisön koosta ja toimipisteiden määrästä sekä sijainnista. Käytettävien kanavien valintaan vaikuttavat myös työntekijöiden tehtävät ja se missä he tekevät töitään. Viestintäkanavat voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kanaviin. Välittömissä eli suullisissa kanavissa tieto välitetään kasvotusten esimerkiksi kehityskeskustelussa, palaverissa, kokouksessa tai neuvottelussa. Välilliset kanavat ovat kirjallisia kanavia, jolloin tieto välitetään tekstin avulla, esimerkiksi tiedotteessa, muistiossa, raportissa, vuosikertomuksessa tai verkkosivuilla. Internet mahdollistaa välillisten ja välittömien kanavien yhdistämisen esimerkiksi verkkoneuvotteluna ja tiedostojen reaaliaikaisena jakamisena. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 67–68.)

Viestintäkanavan huolellinen valinta on tärkeää, jotta viesti tavoittaa halutun kohderyhmän. Kanava valitaan kohderyhmän ja tilanteen mukaan. Kanavien profilointi tarkoittaa sitä, että organisaatiossa sovitaan yhteisesti mitkä kanavat ovat ensisijaisia minkäkin asian viestimiseen. Kyseinen menettely helpottaa tiedon saatavuutta. Kaikkien päivittäisviestinnän piirissä olevien henkilöiden on tiedettävä mistä mitäkin tietoa voi hakea. (Juholin 2006, 119.)

Tiedon ajantasaisuus on työyhteisössä ensiarvoisen tärkeässä asemassa ja edistää osaltaan organisaation menestystä. Ilman ajankohtaista tietoa tulee herkemmin virheitä ja työn laatu voi kärsiä (Welch & Jackson 2007). Heikko tiedon ajantasaisvaihdanta johtaa työn sisällön, laadun ja tehokkuuden vähenemiseen sekä työn mielekkyys kärsii. Tiedon puutteen vuoksi saattaa tapahtua myös päällekkäisyyksiä, kun ei tiedetä, mitä kollegat tai esimies ovat suunnitelleet. Tiedon kulkemisen turvaamiseksi ei ole olemassa täysin varmoja menetelmiä tai järjestelmiä. Jokainen organisaatio joutuu pohtimaan, miten ratkaisee tiedonkulun omassa työyhteisössään sopimalla yhteisistä käytännöistä. Jokaisen yhteisön jäsenen on oltava tietoinen käytännöistä ja noudatettava niitä. Tehokas tiedonkulku perustuu siihen, että jokainen yhteisön jäsen ottaa oma-aloitteisesti vastuuta tiedonvaihannasta ja reagoi asioihin aktiivisella otteella passiivisen seuraamisen sijaan. (Juholin 2008, 85.)

Ajantasaistieto ja organisaation strategiset asiat liittyvät toisiinsa tiukasti ja niiden voidaan katsoa ruokkivan toisiaan. Kokonaisuuden hahmottamiseksi Juholin (2008, 89) esittää kaavion ajantasaistiedon ja strategisten asioiden limittäisyydestä. Kaaviolla pyritään selkeyttämään viestinnällistä kokonaisuutta ja ymmärtämään asiayhteyksiä pienten, jokapäiväisten asioiden ja suuremman kokonaisuuden välillä. Kaaviossa kehyksen muodostavat organisaation strategiset perusmäärittelyt ja päivittäiset, vaihtuvat asiat sijaitsevat keskellä. Organisaation ison kehyksen lisäksi on tiedettävä mitä toimintaympäristössä tapahtuu.

5. Toimintaympäristö



Kuva 1. Ajantasaistiedon ja strategisten asioiden limittäisyys. (Juholin, 2008, 89.)

Nykyisten tiedotusvälineiden ja etenkin sosiaalisen median vuoksi tieto ja viestintä eivät ole enää niin täydellisesti organisaatioiden kontrolloitavissa kuin aiemmin. Esimerkiksi huonosti hoidetussa kriisitilanteessa, jossa yritys

ei itse ole halukas kommunikoidaan, tietoa on usein löydettävissä jostakin muualta. Tiedon oikeellisuus voi silloin kärsiä. Työpaikalla ajantasainen viestintä voidaan kokea haasteelliseksi siten, että ehditäänkö asiat käsittelemään oman organisaation sisällä ennen tiedon leviämistä laajemmalle. Tämän vuoksi organisaation sisällä on syytä pohtia, mistä ja miten nopeasti oikea tieto on saatavissa tarpeen tullen. (Juholin 2015, 176.)

3.3 Viestinnän haasteet

Kuten aiemmin todettu, viestintä on informatiivisuudeltaan vaihtelevien sanomien välitystä välittömästi tai välillisesti. Sanomaa siirrettäessä, joko kasvatusten tai välillisesti, se on alttiina erilaisille häiriöille. Åbergin mukaan (2006) viestinnän häiriöt voidaan jakaa neljään luokkaan:

Este on ulkoinen häiriö, joka johtuu siitä, että sanoma ei mene lainkaan perille. Esimerkiksi kirje häviää kuljetuksessa tai viestintäkanavia käytetään harkitsemattomasti, jolloin vaikkapa tiedote jää huomaamatta vastaanottajalta. Ulkoinen häiriö tarkoittaa sitä, että häiriö esiintyy sen jälkeen, kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin sen on saapunut vastaanottajalle. *Kohinatilanne* toteutuu silloin, jos sanomaan sekoittuu muita häiriöitä. Esimerkkinä epäselvä kopio tai häiriö verkkoyhteyksissä. *Kohina* on ulkoinen häiriö. (Åberg 2006, 91.)

Kato tarkoittaa sitä, että vastaanottaja saa sanoman, mutta osa sanomasta häviää aisti- tai muiden sisäisten häiriöiden vuoksi, esim. kuulo- ja näköongelmat sekä väsymyksestä johtuva keskittymisen puute. *Kato* on sisäinen häiriö, eli häiriö on vastaanottajassa. *Vääristymä* on kyseessä silloin, kun sanoma saapuu vastaanottajalle, mutta vaikkapa arvojen ja asenteiden vuoksi se ymmärretään tai halutaan ymmärtää lähettäjän kannalta väärin. *Vääristymä* on sisäinen häiriö. (Åberg 2006, 91.)

Korhonen ja Rajala (2011, 36) ovat listanneet yritysjohtajien haastatteluiden pohjalta yleisimmät viestinnän haasteet organisaatioviestinnän näkökulmasta:

- Riittämätön yhteistyö viestintäyksikön ja muun organisaation välillä. Yhteistyön puute johtaa siihen, ettei viestintä ole perillä organisaation tapahtumista. Lopputuloksena tehoton viestintä.
- Organisaatio ei ymmärrä viestintärooliaan. Viestinnän roolit ja vastuut ovat määrittelemättä ja kukaan ei koe olevansa vastuussa viestinnästä. Suunnitelmallisuuden puute johtaa turhaan, päällekkäiseen tekemiseen.
- Puutteellinen koordinointi. Viestintää saatetaan toteuttaa yksiköittäin, josta syntyy helposti epäyhtenäinen yrityskuva.

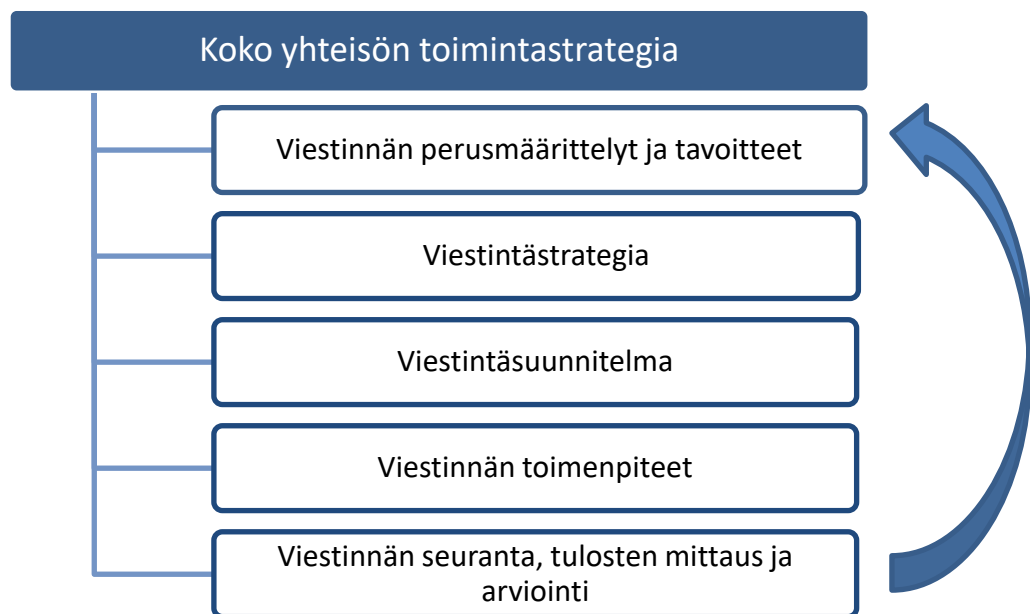
- Resurssien puute, jolla viitataan työntekijöiden ja ajan puutteeseen. Ei ole aikaa kehittää ja suunnitella viestintää.
- Liiketoimintaosaamisen puuttuminen viestinnästä. Jos viestintähenkilöstöllä ei ole kaupallista koulutusta ja liiketoiminnallista ymmärrystä, viestintä on yksipuolista ja reaktiivista.
- Johto ei ole sitoutunut viestintään, jolloin viestinnästä puuttuu strategiset suuntaviivat ja viestintä ei pysty tukemaan liiketoimintaa.
- Epätasalaatuinen viestintä. Viestinnän lopputulosten laatu on vaihtelevaa, pirstaleista ja tehotonta.
- Puutteellinen tiedonhallinta. Yksilöillä hallussaan olevaa hiljaista tietoa ei jaeta työyhteisössä, joka johtaa osaamisen ja tiedon menettämiseen.

Edellä mainitut haasteet voivat johtaa siihen, ettei viestinnälle asetettuja tavoitteita saavuteta. Viestinnän prosessointi on ratkaisu näihin haasteisiin. Prosessilla tarkoitetaan sarjaa toisiinsa vaikuttavia toimintoja, jotka tähtäävät tiettyyn ennalta määriteltyyn lopputulokseen. Mikä tahansa toiminto, joka sisältää useita vaiheita ja jolla tähdätään aina samaan lopputulokseen, on prosessi. Organisaatiossa voidaan parantaa viestinnän laatua tunnistamalla keskeiset viestinnän prosessit ja hyödyntämällä prosessiajattelua. Viestinnän prosessoinnissa oleellista on dokumentoida toistuvia viestintäprosesseja kuvaamalla toimintojen vaiheet yksityiskohtaisesti, suunnittelemalla tehokas järjestys ja kirjaamalla kunkin vaiheen vastuullinen henkilö ylös. Prosessoinnin avulla samoilla resursseilla on mahdollista saada enemmän tuloksia ja parantaa toiminnan laatua. Prosessoinnin tavoitteena on siirtyä reaktiivisesta toiminnasta suunnitelmallisempaan toimintamalliin. (Korhonen & Rajala 2011, 55– 57.)

4 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Yrityksien ja yhteisöjen viestinnän tulee olla tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa, joten viestintää on suunniteltava kuten kaikkia muitakin toimintoja. Jos viestintään ei varata resursseja, siltä ei voida odottaa myöskään tuloksia. Viestinnän suunnittelu perustuu yhteisön toimintastrategiaan, jossa on määritelty yhteisön missio eli perustehtävä, visio eli tulevaisuuden tahtotila ja yhteisön arvot. Suunnittelu koostuu strategisesta ja operatiivisesta tasosta. Strategisen tason suunnitelmaa kutsutaan viestintästrategiaksi ja sen on tarkoitus tukea yhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 54.)

Strategisten linjausten perusteella tehdään viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelma sisältää operatiivisen eli käytännön tason toimenpiteitä esimerkiksi vuoden mittaiselle toimintakaudelle. Viestintäsuunnitelman tarkoitus on implementoida viestinnän strategiset linjaukset koko yhteisön päivittäiseen työskentelyyn. Viestintästrategia ja – suunnitelma ovat viestinnän työkaluja, joiden avulla organisaation yksittäiset viestinnän toimet muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. Selkeästi asetetut viestinnän tavoitteet mahdollistavat myös tulosten arvioinnin ja mittaamisen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 54– 55.) Kuva 2 havainnollistaa viestinnän suunnittelun tasoja ja käytäntöön viemisen vaiheita.



Kuva 2. Viestinnän suunnittelun tasot. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015,55.)

4.1 Mikä on viestintästrategia?

Viestintästrategialla tarkoitetaan viestinnän kokonaisvaltaista suunnittelua. Strategialla luodaan viestinnän suuntaviivat ja niin sanottu selkäranka päivittäiselle toiminnalle. Viestintästrategiassa päähuomio on tulevaisuudessa ja siihen liittyvät viestinnän seuranta ja arviointi. (Juholin 2015, 88.) Viestintästrategia laaditaan yrityksen tai yhteisön oman toimintastrategian pohjalta, jotta viestintästrategia vastaa mahdollisimman hyvin kunkin yhteisön yksilöllisiin tarpeisiin (Kortetjärvi- Nurmi & Murtola 2012, 54).

Viestintästrategiassa määritellään miten viestintä auttaa organisaatiota oikeuttamaan olemassa olonsa ja edistää tavoitteiden saavuttamista. Strateginen suunnittelu antaa organisaatiolle paremmat lähtökohdat proaktiiviseen eli ennakoivaan toimintaan. Viestintästrategia sisältää organisaation tavoitteet (miksi) sekä toimintalinjat (miten). Strategialla ei pyritä vastamaan mitä-kysymykseen, koska se sisältyy operatiivisen tason suunnitteluun. (Juholin 2015, 87– 88.)

4.2 Viestintästrategian laatiminen

Viestintästrategian laatiminen alkaa viestinnän perusmäärittelyistä ja nykytilan analysoinnista sidosryhmä- ja resurssianalyysin avulla. Viestinnän perusmäärittelyihin kuuluvat organisaation viestinnän tarkoitus, tehtävät ja periaatteet, viestintäkanavat ja -vastuut sekä organisaation tavoiteprofiili. Tavoiteprofiili tarkoittaa sitä mielikuvaa, jonka yhteisö haluaa välittyvän sidosryhmilleen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 56.)

Sidosryhmäanalyysin tarkoitus on selvittää yhteisön sidosryhmät ja niiden tiedot, mielikuvat ja mielipiteet yhteisön toiminnasta, tuotteista, palveluista ja viestinnästä. Sidosryhmäanalyysin avulla voi selvittää millaisia odotuksia sidosryhmillä on ja minkälaisessa vuorovaikutuksessa ne haluaisivat olla yhteisön kanssa. Sidosryhmäanalyysin voi tehdä muun muassa lomakekyselynä tai haastatteluna. Resurssianalyysissä selvitetään, minkälaista viestintään tarvittavaa asiantuntijuutta ja tietoa yhteisössä on sekä käytettävissä oleva tekniikka ja budjetti. Resursseja verrataan asetettuihin viestinnän tavoitteisiin, jolloin voidaan mitata, ovatko nykyiset resurssit riittävät. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 56.)

Perusmäärittelyjen ja nykytilan analysoinnin kartoittamisen jälkeen laaditaan strategia, joka vastaa siihen millä tavalla viestintä tukee yhteisön tavoitekuvaa ja miten viestinnälle asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Viestinnälle asetettujen tavoitteiden täytyy olla sellaisia, että niitä voidaan mitata, esimerkiksi saatiinko omat tavoitteet lävitse, paraniko yhteistyö tai muuttuiko jonkin asian laatu. Strategiassa voidaan asettaa tavoitteita myös viestinnän toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2012, 58.)

4.2.1 Nykytilan analysointi ja resurssit

Viestinnän strategisten tavoitteiden asettamisen pohjaksi tarvitaan tietoa siitä missä ollaan nyt. Tietoa nykytilan selvittämiseksi voidaan kerätä esimerkiksi teettämällä tutkimus viestinnän toimivuuden selvittämiseksi. Tarkka sidosryhmäkohtaisesti kerätty tieto auttaa viestinnän tavoitteiden määrittelyssä ja suunnittelussa. Nykytilan kartoituksessa voidaan selvittää esimerkiksi tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin liittyviä asioita. (Juholin 2006, 103.)

Nykytilan selvittämisen yhteydessä on tarpeellista selvittää myös käytössä olevat resurssit. Resurssit koostuvat aineellisista ja aineettomista voimavaroista. Aineettomia voimavaroja ovat henkilöstö ja heidän viestintäosaamisensa, aineellisia taas käytössä oleva tekniikka ja budjetti. Resurssien mittaaminen kuuluu viestinnän suunnitteluun oleellisesti siksi, että tavoitteiden saavuttamiseksi on oltava käytössä soveltuva määrä resursseja. Resursseja on mahdollista tarkastella eri näkökulmista esim. laadun, määrän, käytössä olevan ajan tai tavoitteiden näkökulmasta. (Juholin 2015, 118.)

Aineettomia resursseja tarkastellessa on mahdollista selvittää henkilöstön tieto- ja ammattitaito eli onko heillä sellaista osaamista käytettävissä mitä työtehtävät vaativat sekä miten osaamista voidaan kehittää. Osaamisvaatimukset vaihtelevat kunkin työtehtävien mukaisesti, esimerkiksi esimiehiltä vaaditaan oman ammattialansa tuntemuksen lisäksi erinomaisia vuorovaikutustaitoja ja asiantuntijoilta kykyä esiintyä ja esittää asiat selkeästi. (Juholin 2015, 118– 119.)

Aineellisia resursseja ovat käytössä oleva viestintätekniikka ja budjetti. Viestintätekniikka sisältää kaikki organisaation sähköiset kanavat kuten sähköpostin, pikaviestimet ja intranetin mutta myös perinteisen toimistotekniikan kuten kopiokoneet ja puhelimet. Päivittäisessä käytössä olevien välineiden määrä, laatu ja toimivuus on hyvä tarkistaa aika ajoin. Käytössä oleva budjetti luonnollisesti määrittelee käytössä olevat resurssit. (Juholin 2015, 120.)

Taulukko 1. Esimerkkitaulukko resurssianalyysistä tuleville vuosille (Juholin, 2015, 120)

Resurssi	Nyt	Ensi vuosi	20XX	20XX
Viestintä-osaaminen	Osaamiskar-toituksen yhteenveto	Tarvittavat koulutusoh-jelmat ja rek-rytoinnit		
Tieto, erityisosaaminen	Vahvuus: Vaje:	Tarvittava erityisosaaminen		
Tekniikka	Tilannekat-saus			
Raha				
Muuta				

4.2.2 Viestinnän tavoitteet

Viestinnän strategiset tavoitteet antavat konkreettisen suunnan sille mitä pitää tehdä. Tavoitteita asettaessa kannattaa erottaa koko organisaation ja viestinnän tavoitteet toisistaan, vaikka ne voivat olla osittain samojakin. Strategiset viestinnän tavoitteet painottuvat haluttuun lopputulokseen tai saavutuksiin, joita on mahdollista mitata. Juholinin (2015) mukaan strategiset tavoitteet voidaan jaotella esim. seuraavasti:



Kuva 3. Viestinnän strategisten tavoitteiden pääalueita. (Juholin, 2015, 132.)

Tavoitteet voivat olla pysyviä kuten hyvä maine tai terveellinen työympäristö. Toiset tavoitteet voivat taas vaatia hetkellisesti enemmän ponnisteluja, kuten suurten muutosprosessien läpivienti. Tavoiteasetannassa on tärkeää pystyä osoittamaan miten yksittäinen tavoite vaikuttaa koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, esimerkiksi sosiaalisen median tulos on pystyttävä osoittamaan, kun pohditaan kuinka merkittävästi sosiaalisen median käyttö voi vähentää liiketoiminnan kustannuksia. (Juholin 2015, 132.)

Toimeksiantajan tapauksessa tavoite kohdistuu tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen sisäisten sidosryhmien välillä. Tällöin viestinnän tavoite on saavuttaa sellaiset olosuhteet, jossa viestinnän kysyntä ja tarjonta ovat balanssissa keskenään. Sidosryhmät tarvitsevat tietoa organisaatiosta, sen toimijoista ja toiminnasta. Heille pitäisi pystyä tarjoamaan juuri sellaista sisältöä, jota he tarvitsevat ja haluavat. Viestinnän tehostamiseksi on tunnettava paremmin lähestyttävät sidosryhmät ja heidän tarpeensa ja toiveensa. (Juholin 2006, 47.)

4.3 Viestinnän arviointi ja mittaaminen

Viestinnän strategisilla tavoitteilla tähdätään sellaiseen vaikuttavuuteen, joka on mahdollista todentaa mittarein. Yksi viestinnän haasteista on, että välittömiä tuloksia on lähes mahdotonta todentaa. Vaikutukset syntyvät usein pidemmällä aikavälillä, joka tarkoittaa sitä, että viestintää on arvioitava, mitattava ja seurattava. (Juholin 2015, 414.)

4.3.1 Arviointi ja mittaus

Määritelmänä arviointi on laajempi käsite, kuin mittaaminen. Arviointi on organisaatiosta itsestään lähtevä jatkuva ja kokonaisvaltainen prosessi, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Arvioinnin avulla voidaan selvittää mm. ovatko viestinnälle asetetut tavoitteet linjassa organisaation kokonaisstrategian kanssa, missä määrin tavoitteet on saavutettu ja missä kohtaa voidaan parantaa. (Juholin 2013, 29.)

Arviointi kohdistuu sekä tulevaisuuteen, että menneisyyteen. Taaksepäin katsominen eli summatiivinen arviointi tarkastelee saavutuksia ja vaikuttavuutta. Eteenpäin katsominen on formatiivista arviointia, ennakoivaa toimintaa, jonka tarkoituksena on kartoittaa parhaat mahdolliset tavat toimia. Arviointi voi olla lyhytkestoista, kun se kohdistetaan yksittäiseen viestintäprojektiin tai kampanjaan. Pitkäkestoista viestinnän arviointi on silloin, kun arvioidaan esimerkiksi viestinnän vaikuttavuutta, brändin tunnettuutta tai maineen kehittymistä ja edellä mainittujen vaikutusta organisaation tuloksiin. (Juholin 2013, 31– 32.)

Viestinnällä vaikutetaan usein välillisesti organisaation näkyvyyteen tai tunnettuuteen, joten viestinnän arviointi voi olla hankalaa. Sen vuoksi *arvioinnin* (engl. evaluation) sijasta viestinnän arviointiin käytetään usein käsitettä *arvo* (engl. value), eli millaista arvoa viestintä tuottaa ja miten viestinnän toimenpiteet hyödyttävät organisaatiota. Arvioinnin kohteet päättävät organisaation johto tai muut keskeiset toimijat. Viestinnän arviointiin ei ole käytettävissä yksittäistä mittaria, vaan arviointi- ja mittaustavat voidaan määritellä tapauskohtaisesti. (Juholin 2013, 29– 30.)

Mittaus on prosessi, jolla pyritään hakemaan vastauksia organisaation toiminnan kannalta olennaisiin kysymyksiin. Mittari on instrumentti, jota käytetään arvioinnissa. Sen avulla voidaan kerätä numeerista tai kuvailevaa tietoa arvioitavasta kohteesta. Mittaamisessa käytettäviä työkaluja voivat olla mm. kyselylomake, haastattelututkimus tai väitteiden kokoelma. (Juholin 2015, 415.) Tässä opinnäytetyössä työyhteisöviestinnän nykytilaa mitataan kyselylomakkeen avulla.

Työyhteisöviestinnän toimivuutta voidaan siis selvittää useilla eri mittareilla ja työkaluilla riippuen siitä, mitä halutaan mitata. Prosessiin kuuluvat mittauksen suunnittelu, tiedonkeruu ja tulosten analysointi, raportointi ja tulkinta sekä jatkotoimenpiteiden suunnittelu (Juholin 2013, 72).

4.3.2 Seuranta ja luotaus

Seuranta keskittyy nykyhetkeen ja sen avulla pyritään luomaan tilannekuvaa esimerkiksi seuraamalla mitä kohdeorganisaatiosta julkaistaan mediassa. Motivaatio seurantaan voi nousta esimerkiksi organisaation uudistuksessa toimintaansa tai strategiaansa, jolloin se tarvitsee päätöksenteon tueksi erilaista tietoa. Seuranta voi olla jatkuvaa ja ennakoitua tai yksittäiseen tilanteeseen liittyvää ja se voi kohdistua organisaatioon itseensä tai ulkoisiin sidosryhmiin. Seurantaprosessi muistuttaa tutkimusprosessia ja sen ote voi olla laadullinen, määrällinen tai näiden yhdistelmä. Aineisto voidaan määritellä tarpeen mukaan jopa yhtäkkisesti, josta johtuen tutkimuskysymysten muotoilu ei ole yhtä huolellista, kuin tutkimusta tehtäessä. Oleellista on tietää mitä ilmiötä tai asiaa seurataan, miten seuranta rajataan, esim. mitä ryhmiä tai median kanavia seurataan ja mitä jätetään ulkopuolelle, milloin seuranta alkaa ja päättyy sekä milloin raportoidaan ja mitä raporttiin halutaan. Seuranta voidaan suorittaa esimerkiksi lukemalla päivän lehdet ja selailemalla tunnettuja verkkofoorumeja. Organisaation oma tahtotila määrittää sen mitä seurannalla halutaan tietää ja millainen tieto on oleellista. (Juholin 2013, 77– 78.)

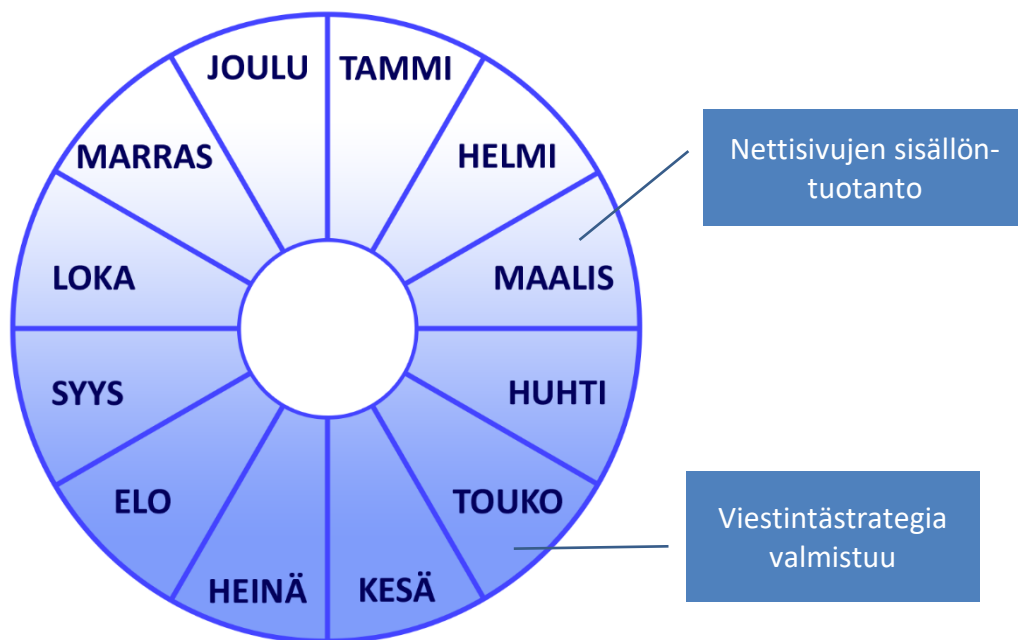
Luotaus tarkoittaa samaa asiaa kuin seuranta sillä erotuksella, että luotauksen painopiste on tulevaisuudessa. Luotaus on työkalu, jonka avulla toimintaympäristöstä yritetään tunnistaa heikkoja signaaleja. Heikolla signaalilla tarkoitetaan aikaista informaatiota, joka ei ole vielä laajemmassa tiedossa.

Tällaista informaatiota voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa ja strategiatyössä. Heikko signaali voi olla esimerkiksi tutkimustulos, joka ei ole vielä yleisesti tiedossa. Luodattavien asioiden rajaaminen on tärkeää, koska luodattavia asioita on äärettömästi. Luodattava ympäristö kannattaa tästä syystä jaotella mikro- ja makroympäristöön. Mikroympäristön luotaus kattaa oman organisaation ja sen rajatun toiminta- ja viestintäympäristön. Makroympäristön luotaamisella voidaan tarkastella jonkin tietyn maantieteellisen alueen politiikkaa, sosioekonomista kehitystä, teknologiaa ja ekologiaa. Luotauksen tulevaisuuteen liittyvän luonteen vuoksi sille ei ole mahdollista asettaa tarkkoja tutkimuskysymyksiä vaan tiedonkeruun menetelmiä ovat tiedon ja havaintojen keruu systemaattisesti tai vapaamuotoisesti. Oleellista on määritellä mitä kerätylle tiedolle tehdään, missä tietoa käsitellään ja kuka tekee päätöksen siitä antaako luotaustieto aihetta toimenpiteisiin. (Juholin 2013, 78– 79.)

4.4 Viestintästrategian käyttöönotto

Viestintästrategia tuodaan käytäntöön tekemällä operatiivisen tason viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelman tarkoitus on ohjata päivittäisviestintää asetettujen strategisten linjojen mukaiseksi. Viestintäsuunnitelma on organisaation omiin tavoitteisiin perustuva, joten sen sisältö ja laajuus vaihtelevat riippuen yhteisön omista intresseistä. Suunnitelmassa voidaan esittää tarkat toimenpiteet tulevien kuukausien ja viikkojen tasolla tai linjaukset voidaan tehdä väljästi, jolloin luotetaan työntekijöiden omaaloitteisuuden tarpeellisten toimenpiteiden läpiviemisessä. (Juholin 2009, 108.)

Säännöllisesti toistuvat viestinnän tehtävät voidaan sijoittaa esimerkiksi vuosikalenteriin tai -kelloon asioina, joihin täytyy valmistautua hyvissä ajoin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tavoitteiden tai tulosten käsittely, kokoukset, kehityskeskustelut, tapahtumat ja tapaamiset. Vuosikello on hyvä tapa hahmottaa koko vuoden tai valitun ajanjakson tulevia tehtäviä. Vuosikelloon sijoitetaan yleensä sellaisia asioita, joiden toteutustavat ovat tekijöillä tiedossa. Konkreettiseen kuvioon voidaan sijoittaa tehtäviä ja tapahtumia sen kuukauden kohdalle, kun ne on hoidettava. (Juholin 2013, 149– 150.) Esimerkiksi maaliskuulle voidaan merkitä uusien nettisivujen sisällöntuotanto ja toukokuun kohdalle valmistuva viestintästrategia.



Kuva 4. Esimerkki vuosikellosta. (Juholin 2015, 150. Muokattu.)

Vuosikelloon ei kannata merkitä ainutkertaisia toimenpiteitä, jotta se pysy helppolukuisena eikä täyty liikaa. Ainutkertaisille toimenpiteille voidaan laatia omat suunnitelmat, joissa työvaiheet puretaan mahdollisimman pitkälle. (Juholin 2013, 151.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Alun perin tutkimus oli tarkoitus suunnata kaikille seuran jäsenille pelaajista ja vapaaehtoisista palkattuihin työntekijöihin. Kuitenkin jo aikaisessa vaiheessa tutkija rajasi tutkimusresurssien rajallisuuden vuoksi kyselyn pelkästään päivittäisessä ydintoiminnassa mukana oleviin vapaaehtoiisiin ja palkkatyöntekijöihin. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tutkimuksessa olisi ollut mukana yli tuhat henkilöä, joten käytössä olleen ajan puitteissa tutkimusta rajattiin reilusti. Vastausten luotettavuuden kannalta ainoastaan ydinhenkilöstön vastaukset olivat järkevämpää ottaa tutkimukseen mukaan. Tutkimus kohdistettiin näin ollen pelkästään sisäisille henkilöstöryhmille ja selvitettiin sisäisen viestinnän nykytilaa kartoittamalla vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia aiheeseen liittyen.

Kerätyn tiedon avulla viestinnälle voitiin asettaa tavoitteita todenmukaiselta pohjalta. Kyselyssä tarkasteltavien teemojen lisäksi tutkija pyrki reflektion avulla herättelemään vastaajien omaa ajattelua siitä, miten he voivat kehittää omaa viestinnällistä toimintaansa seurassa ja sitä kautta aktiivoida koko yhteisön viestintää vuorovaikutuksellisempaan suuntaan.

5.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle ominaista on muun muassa käyttää ihmistä tiedon keruun välineenä ja tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapaukset käsitellään ainutlaatuisina. Aineiston käsittely tapahtuu siten myös tapauskohtaisesti. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita säännönmukaisuuksien etsimisestä, toiminnan ymmärtämisestä, reflektiosta ja kielen piirteistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160– 161.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, havainnointi, haastattelu ja dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yksinään tai eri tavoin yhdisteltynä tutkimusongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Menetelmien yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen vaan sillä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tästä syystä tutkimukseen valittujen henkilöiden on tiedettävä tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja tiedonantajien valinnan on oltava harkittua. Aineiston koon kannalta tiedonantajien määrän ratkaisevat käytössä olevat tutkimusresurssit kuten aika ja raha. Hyvä mittari laadullisen aineiston riittävyydelle on saturaatio, eli aineiston kylläntyminen. Saturaatio tarkoittaa, että tutkimuksen aineisto alkaa toistaa itseään. Tiedonantajat eivät tällöin tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa.

Tietty määrä aineistoa riittää tällöin tuomaan esille teoreettisen peruskuvion, joka tutkittavasta kohteesta on mahdollista saada. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85– 87.)

5.2 Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus

Tutkija valitsi tutkimusmetodiksi lomakekyselyn, jonka avulla kartoitetaan ennalta tiedossa olevan ryhmän mielipiteitä ja kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 67). Kysely oli helpointa toteuttaa verkossa, koska sillä haluttiin tavoittaa mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä. Kysely sisälsi monivalinta-, skaala- ja avoimia kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli mitattavissa määrällisesti, mutta lähtökohtaisesti tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ja sillä pyrittiin selvittämään syvällisesti vastaajien kokemuksia.

Kyselylomaketta suunniteltaessa oli otettava huomioon, millaisia asioita tutkimuksella haluttiin selvittää ja mitkä ovat tutkimusongelman kannalta oleellisia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Kohdeorganisaation tapauksessa haluttiin saada tietää työntekijöiden mielipiteitä sisäisen viestinnän tiedonkulusta, viestintätyytyväisyydestä ja siitä miten seuran viestintää voidaan jatkossa kehittää vuorovaikutteisempaan ja avoimempaan suuntaan. Kyselylomakkeen teemat muodostettiin teorian, tutkimusongelman sekä tutkijan oman harkinnan mukaan. Tavoitteena oli kerätä sellaista tietoa, joka kuvaa vastaajien omia kokemuksia tarkasteltavista ilmiöistä ja josta oli tutkimusongelman selvittämisen kannalta hyötyä.

Kyselylomakkeen aiheet käsittelivät aluksi demografisia eli taustatekijöitä, josta edettiin seuran viestintään yleisellä tasolla. Lopuksi aiheita käsiteltiin yksityiskohtaisemmin yksilötasolla. Kysely sisälsi 15 kysymystä ja vastaamiseen arvioitiin kuluvan noin 10 minuuttia tutkijan oman sekä kahden testivastaajan kokemuksen perusteella. Lomakekysely toteutettiin verkossa Webropol-ohjelman avulla aikavälillä 20.2.2017- 12.3.2017. Aikaa vastaamiseen oli kolme viikkoa, jonka jälkeen kysely sulkeutui vastaajilta. Toimeksiantaja lähetti vastaajille linkin kyselyyn sähköpostitse.

5.3 Kyselyn kohderyhmät

Tutkimus toteutettiin kokonaisotoksena, eli tässä tapauksessa kaikki Steelers Hämeenlinna ry:n henkilöstön jäsenet saivat vastata kyselyyn. Vastajat jaoteltiin henkilöstöryhmiin, jolloin pystyttiin arvioimaan, onko viestintätyytyväisyydessä eroja henkilöstöryhmien välillä. Henkilöstöryhmät valittiin tutkimukseen siksi, koska he olivat seuran päivittäisviestinnän piirissä ja näin ollen pystyivät arvioimaan sisäisen viestinnän nykytilaa luotettavasti. Vastajaaryhmät sisälsivät yhteensä 68 henkilöä seuraavista ryhmistä:

Palkatut työntekijät:	2 hlö
Hallituksen jäsenet:	9 hlö
Päävalmentajat:	18 hlö
Joukkueenjohtajat:	21 hlö
Rahastonhoitajat:	18 hlö

Tutkija kehotti toimeksiantajaa markkinoimaan kyselyä vastaajille etukäteen, jotta vastausprosentista saataisiin mahdollisimman hyvä. Kysely lähetettiin vastaajille saateviestin kera. Saateviestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus, arvio vastaamiseen kuluva ajasta, kuinka kauan kysely on auki sekä miten vastauksia tullaan hyödyntämään. Tutkimuksen puolesta välissä vastaajaryhmille lähetettiin muistutusviesti, joka kehotti vastaamaan kyselyyn, mikäli sitä ei ole vielä tehnyt. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Demografisia tekijöitä kartoittavat kysymykset olivat selvitykset siitä, mitä vastaajaryhmää kukin vastaaja edustaa ja kuinka kauan hän on toiminut seurassa. Tutkija ehdotti myös sukupuolen kartoittamista. Toimeksiantaja totesi, että vastaajista suurin osa on miehiä, joten he eivät varsinaisesti saa lisäarvoa sukupuoliprofiloinnista.

5.4 Aineiston analysointi

Kerätty aineisto on analysoitava ja tulkittava sekä siitä on tehtävä johtopäätökset. Analyysiä tehdessä selviää, minkälaisia vastauksia ongelmiin saadaan, joten se on tutkimuksen kannalta ydinasia. Laadullista tutkimusta tehdessä on useita eri analysointitapoja eikä yhtä ainoa vaihtoehto ole olemassa. Pääperiaate on, että valitaan sellainen menetelmä, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan. Tavallisimpia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Kyselyn sulkeuduttua ensimmäiset toimenpiteet olivat vastausprosentin tarkistaminen ja aineiston huolellinen lukeminen. Tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten kannalta tärkein aineisto saatiin lomakkeen loppupuolella sijaitsevista avoimista kysymyksistä, joissa vastaajat saivat vapaasti kertoa omista mielipiteistään aiheisiin liittyen. Avoimet kysymykset sijoitettiin kyselyrunkoon alun perin niin, että jokaisesta asetetusta kysymyksestä saadaan vastaukset kuhunkin tutkimuskysymykseen. Avointen kysymysten vastaukset teemoiteltiin sen mukaan, mitkä asiat toistuivat vastauksissa eniten. Tällä tavoin saatiin selkeä kuva siitä, mitkä asiat vastaajien mielestä ovat tällä hetkellä haasteellisia ja mitä jatkossa olisi hyvä kehittää. Avointen kysymysten vastaukset olivat hyvin yhtenäisiä ja helppoja teemoitella. Muutamia täysin massasta poikkeavia tai viivamerkillä täytettyjä vastauksia ei otettu huomioon.

Kyselyn alkupäässä sijainneilla moni valinta- ja skaalakysymyksillä pyrittiin hankkimaan dataa yleisestä viestintätyytyväisyyden tasosta, käytössä olevien kanavien toimivuudesta ja vuorovaikutuksen tasosta. Monivalinta- ja

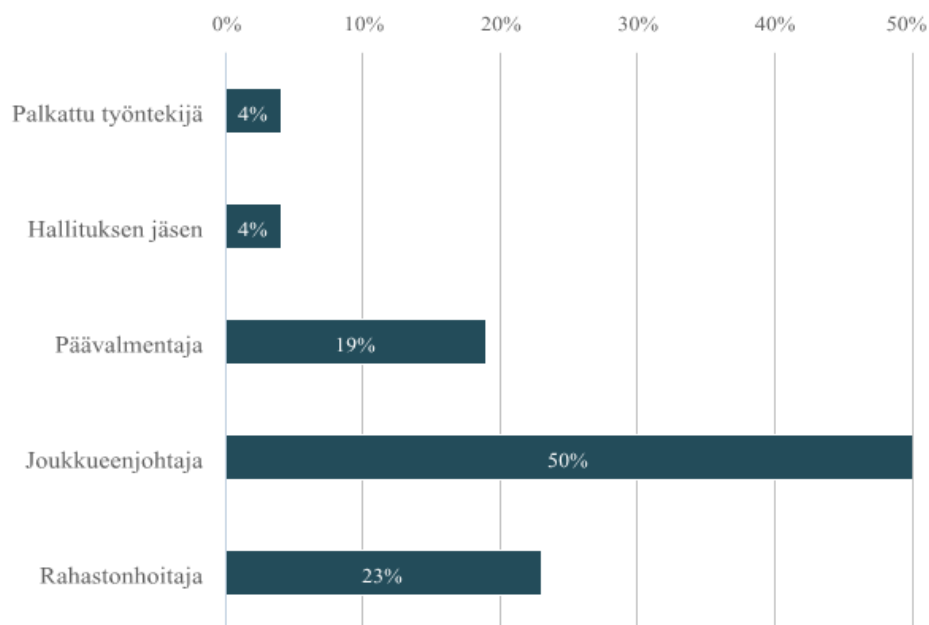
skaalakysymysten vastauksia suodatettiin ja vertailtiin eri vastaajaryhmien kesken ja pyrittiin selvittämään, onko muun muassa viestintätyytyväisyydessä eroja eri vastaajaryhmissä.

6 TULOKSET

Tutkimuksen vastausprosentti oli 38 prosenttia eli 68:sta henkilöstön jäsenestä 26 henkilöä vastasi kyselyyn. Organisaation sisäistä tutkimusta tehdessä hyvä vastausprosentti 50-60 prosenttia, mutta monesti joudutaan tyytymään alhaisempaan lukuun (Juholin 2010, 76).

6.1 Demografiset tekijät

Kuvassa 5 on kuvattu kaikkien saatujen vastauksien jakautuminen vastaajaryhmittäin. Tutkimuksessa yliedustettuina olivat selkeästi joukkueenjohtajat, jotka edustivat 50 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista. Päävalmentajat ja rahastonhoitajat muodostivat molemmat noin 20 prosenttia vastaajista. Palkatut työntekijät ja hallituksen jäsenet ovat aliedustettuina, sillä vain yksi henkilö näistä vastaajaryhmistä vastasi kyselyyn. Pelkästään yhden vastauksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä, joten edellä mainitut ryhmät on rajattu tuloksista ulkopuolelle esimerkiksi ristiin vertailuja tehdessä.



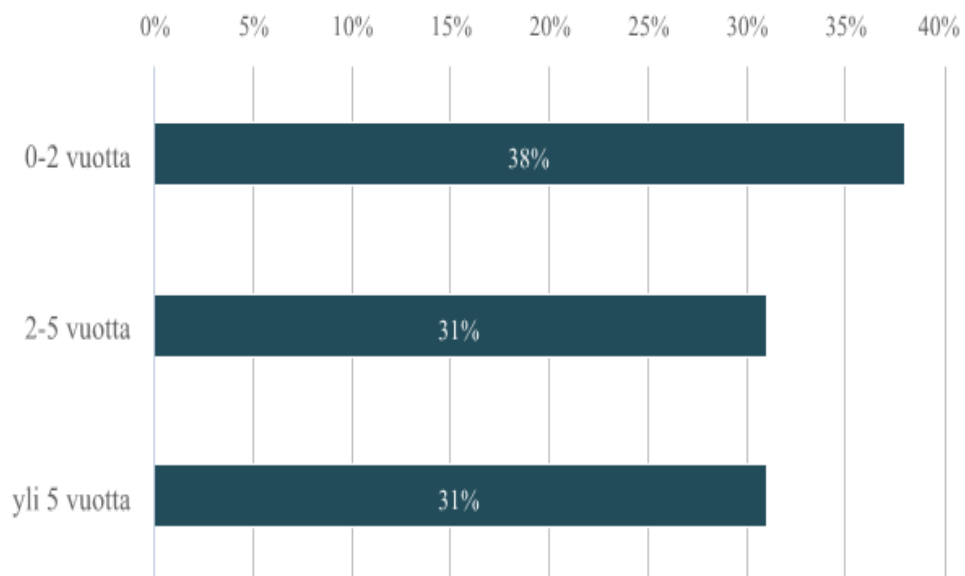
Kuva 5. Vastauksien jakautuminen vastaajaryhmittäin.

Taulukossa 2 on esitetty kyselyn vastausprosentit vastaajaryhmittäin. Sarakkeessa "Otoskoko" näkyy, kuinka monelle kysely on lähetetty. Seuraavassa sarakkeessa "Vastanneet" näkyy, kuinka moni kyselyyn vastasi kyseisestä ryhmästä. Näiden kahden luvun avulla pystyttiin laskemaan vastaajaryhmien toteutuneet vastausprosentit. Esimerkiksi 18:sta päävalmentajasta viisi vastasi kyselyyn, jolloin kyseisen vastaajaryhmän vastausprosentti on 27,8 prosenttia.

Taulukko 2. Toteutuneet vastausprosentit vastaajaryhmittäin.

Ryhmä	Otoskoko	Vastanneet	Prosenttiluku
Palkattu työntekijä	2	1	50%
Hallituksen jäsen	9	1	11,1%
Päävalmentaja	18	5	27,8%
Joukkueenjohtaja	21	13	61,9%
Rahastonhoitaja	18	6	33,3%
Yhteensä	68	26	38,2%

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin kuinka kauan vastaajat ovat toimineet seurassa. Kuva 6 havainnollistaa, että suurin osa vastaajista on toiminut seurassa vasta maksimissaan kaksi vuotta, kun kahdesta viiteen tai yli viisi vuotta toimineiden vastausprosentit jakautuivat tasan noin 30 prosenttiin.

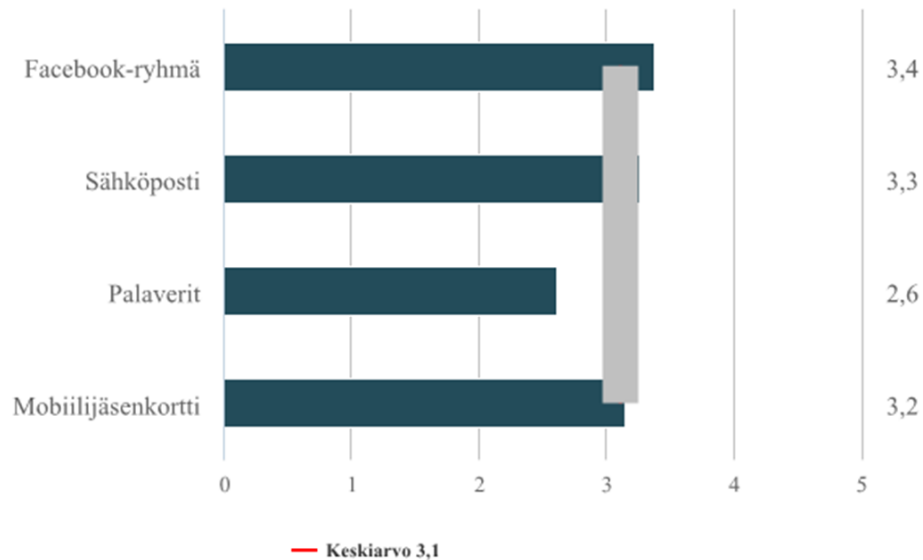


Kuva 6. Toimintavuodet seurassa.

6.2 Sisäisen viestinnän toimivuus

Sisäisen viestinnän toimivuutta selvitettiin arvioimalla käytössä olevien viestintäkanavien toimivuutta ja sisältä saapuvien viestien laatua. Sisäisen viestinnän yleiselle toimivuudelle pyydettiin myös antamaan arvosana asteikolla 1-5.

Tyytyväisyys käytössä oleviin kanaviin jakautui tasaisesti. Facebook-ryhmä, sähköposti ja mobiilijäsenkortti arvosteltiin hyvin toimiviksi. Kaikkien vastaajien kesken näiden kanavien keskiarvoksi muodostui yli kolme, asteikolla 1-5. Palaverien arvosteltiin toimivan kohtalaisesti tai hyvin keskiarvolla 2,6.



Kuva 7. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys käytössä oleviin viestintäkanaviin.

Vastaajaryhmäkohtainen kanavien tarkastelu osoitti, että päävalmentajien mielestä toimivin kanava oli Facebook-ryhmä keskiarvolla 3,4 ja tyytymättömimpiä he olivat palaverihin, joka sai keskiarvoksi vain 2. Joukkueenjohtajista toimivin kanava on sähköposti keskiarvolla 3,15 ja palaverit saivat alhaisimman keskiarvon 2,5. Rahaston hoitajien mielestä parhaat kanavat olivat Facebook-ryhmä ja sähköposti, jotka jakoivat tasan parhaan keskiarvon 3,8. Myös rahastonhoitajien osalta palaverit saivat heikoimman keskiarvon 3,3. Rahastonhoitajat ovat kuitenkin arvostelleet palaverien toimivan huomattavasti paremmin, kuin kaksi muuta vastaajaryhmää.

Seuran sisältä saapuvien viestien laadussa pyydettiin arvioimaan kolmea eri kriteeriä viisiportaisella asteikolla (heikko-erinomainen). Arvioitavat kriteerit olivat ymmärrettävyys, ajoitus ja kohdistus oikealle henkilölle. Viestien ymmärrettävyys sai suurimmalta osalta vastaajista arvosanan hyvä, ajoitus arvosanan tyydyttävä ja kohdistus oikealle henkilölle arvosanan hyvä. Taulukossa 3 on esitetty prosenttilukuina kaikkien vastausten jakautuminen arvosanoittain. Mitatuille kriteereille on saatu näin myös keskiarvo asteikolla 1-5.

Taulukko 3. Kaikkien vastaajien arvioiden jakautuminen koskien sisäisten viestien laatua.

Kriteeri	Heikko	Kohtalainen	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	Keskiarvo
Ymmärrettävyys	0%	7,69%	34,62%	46,15%	11,54%	3,62
Ajoitus	3,85%	11,54%	46,15%	30,77%	7,69%	3,27
Kohdistus oikealle henkilölle	0%	11,54%	34,62%	46,15%	7,69%	3,5

Viestinnän yleinen toimivuus sai keskiarvoksi 3,15 asteikolla 1-5. Taulukko 4 osoittaa, että valtaosa arvosteluista jakautuivat tasan arvosanojen 3 ja 4 välille, eli viestinnän toimivuuteen ollaan vastaajien kesken suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Viestintätyytyväisyydessä oli kuitenkin havaittavissa eroja vastaajaryhmittäin, kun vastaukset suodatettiin roolien mukaan. Viestintään tyytyväisin vastaajaryhmä oli rahaston hoitajat, joiden vastausten keskiarvo oli 3,67. Joukkueenjohtajien tyytyväisyyden keskiarvo oli 2,92 ja tyytymättömin ryhmä oli päävalmentajat keskiarvolla 2,8.

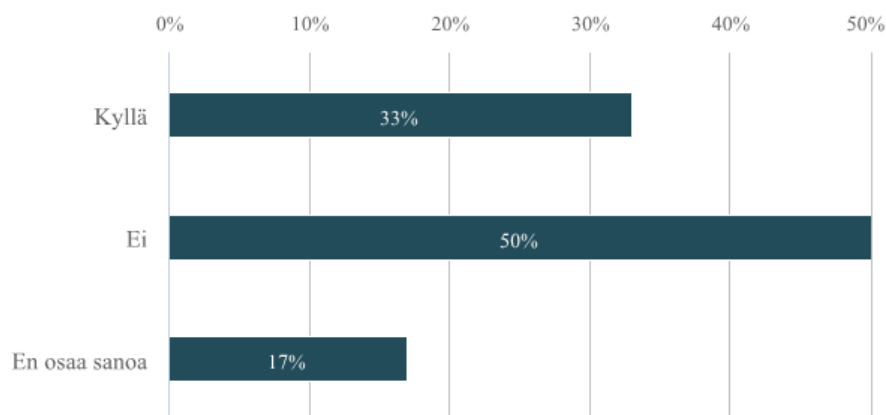
Taulukko 4. Kaikkien vastaajien viestintätyytyväisyys.

Arvosana	1	2	3	4	5		Keskiarvo
Toimii välttämättä	0%	23,08%	38,46%	38,46%	0%	Toimii erinomaisesti	3,15

6.3 Viestintäroolit

Vastaajista lähes 90 prosenttia koki oman roolinsa ja vastualueensa selkeäksi seurassa. Sisäisen viestinnän toimimisen kannalta kuitenkin hälyttävää on, että puolet vastaajista eivät tiedä kenelle seuran sisällä pitää viestiä missäkin tilanteessa. Vastaajista 80 prosenttia kuitenkin tietävät mistä voi hakea lisätietoa kysymyksiinsä ja seuraa koskeviin asioihin. Kuvassa 8 on

esitetty kaikkien vastausten jakautuminen kysymykseen: Onko mielestäsi selkeää kenelle seuran sisällä viestitään missäkin asiassa?



Kuva 8. Kaikkien vastausten prosenttijakauma seuran viestintäroolien selkeydestä.

Vastaukset viestintäroolien selkeydestä suodatettiin lisäksi vastaajaryhmittäin. Taulukko 5 osoittaa, että päävalmentajista hieman yli puolet tietävät kenelle seuran sisällä pitää viestiä missäkin tilanteessa, kun taas joukkueenjohtajista vain hieman yli 20 prosenttia ja rahastonhoitajista hieman yli 30 prosenttia tietävät keneen tulisi ottaa yhteyttä missäkin asiassa.

Taulukko 5. Viestintäroolien selkeys vastaajaryhmittäin.

Rooli	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Päävalmentaja	60%	40%	0%
Joukkueenjohtaja	23%	54%	23%
Rahastonhoitaja	33%	50%	17%

Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 perustuuko seuran sisäinen viestintä koko henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen vai johtoryhmän yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Arvosana 1 tarkoittaa yksisuuntaista tiedottamista ja arvosana 5 vuorovaikutukseen perustuvaa vuorovaikutusta. Taulukko 6 esittää, kuinka lähes 60 prosenttia kaikista vastaajista antoi arvosanan kolme ja hieman yli 30 prosenttia arvosanan kaksi. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,69. Keskiarvon perusteella vastaajat kokevat sisäisen viestinnän olevan enemmän yksisuuntaista tiedottamista, kuin vuorovaikutukseen perustuvaa keskustelua.

Taulukko 6. Vuorovaikutuksen koettu taso kaikkien vastaajien kesken.

Arvosana	1	2	3	4	5	
Yksisuuntaista tiedottamista	3,85%	30,77%	57,69%	7,69%	0%	Vuorovaikutukseen perustuvaa

Vastaajaryhmittäin tehty suodatus osoittaa, että viestinnän vuorovaikutuksellisuuden taso koetaan kohdeorganisaatiossa hieman eri tavoin riippuen vastaajaryhmästä. Päävalmentajien vastausten keskiarvo vuorovaikutuksen tasoon oli 2,8, joukkueenjohtajien 2,4 ja rahastonhoitajien 3,2. Rahastonhoitajat kokevat viestinnän siis olevan huomattavasti vuorovaikutuksellisemmalla pohjalla kuin esimerkiksi joukkueenjohtajat.

6.4 Avoimet kysymykset

Tutkimuskysymysten kannalta oleelliset eli avoimet kysymykset sijaitsivat kysymyslomakkeen lopussa. Avoimia kysymyksiä oli kolme. Lisäksi kysymyslomakkeen lopussa sijaitsi reflektio-osuus ja mahdollisuus jättää avoimesti palautetta koskien seuran sisäistä viestintää.

Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä kartoitettiin millä keinoin seuran sisällä voitaisiin parantaa avoimuutta ja vuorovaikutusta. Vastaukset olivat melko yhdenmukaisia ja helppo teemoitella kolmeen pääteemaan, jotka olivat vuorovaikutus, tehtävänkuvien selkeytys sekä viestintämateriaali ja -kanavat.

1. Vuorovaikutus: Eri joukkueiden välille toivottiin lisää keskustelua toimintatavoista sekä säännöllistä kyselyä tai tiedotetta, jonka avulla kehitetään toimintaa. Tiedotteessa voisi myös esitellä seura-aktiiveja kaikista sisäisistä sidosryhmistä. Vastaajat pitävät yhdessä tekemistä ja osallistamista tärkeänä.

Jaetaan, kysytään, kerrotaan avoimesti tulevaa, opastetaan, ohjataan, vinkataan, ollaan rehellisiä, jos ei osata, mutta otetaan koppi kehittämisestä. Osallistetaan porukka mukaan, sitoutuminen parempaa. Ollaan näkyviä, kuuluvia, innostavia, helposti lähestyttäviä. Vastaaja 2.

2. Tehtävänkuvien selkeytys: Seuran toimihenkilöiden vastualueet ovat epäselviä, toimintaan kaivataan enemmän johtajuutta ja päätösvaltaa.

Asioista vaan keskustellaan, mutta päätöksiä ei kukaan tee. Suuri vaikutus menestymiseen. Vastaaja 1.

3. Viestintämateriaali ja -kanavat: Saapuvien tiedotteiden koetaan katoavan sähköpostiin ja niitä ei ole enää löydettävissä jälkikäteen. Kommenteissa ehdotetaan myös yleisiä käyttäytymissääntöjä viestintään ja kanavien profiloointia.

Seuran sisäinen viestintä pitäisi saada säilytettyä jossain tietyssä paikassa "kansiossa", josta voi jälkeenkäinkin mennä esim. pvm mukaan etsimään saapuneita tiedotteita. Vastaaja 1.

Yleiset käyttäytymissäännöt viestinnässä. Ei vain seuratyöntekijöille vaan myös muille jojoille jne. Tietyt viestintäkanavat ja aina mahdollisimman paljon puhelimitse eikä kirjoitella sinne sun tänne, jos jotain tiedotettavaa on kohdistetusti. Vastaaja 4.

Toinen avoin kysymys selvitti mielipiteitä siitä, millä keinoin seuran sisällä voitaisiin edistää ajankohtaisen tiedon ja ammattitaidon jakamista. Vastaukset jaoteltiin samoihin pääteemoihin kuin edellisen kysymyksen vastaukset.

1. Vuorovaikutus: Vastaajat kokivat yhteen kokoontumisen, koulutuksien lisäämisen ja palaverit tärkeäksi osaksi tiedon ja taidon jakamista.

Kokoontumalla yhteen ja tekemällä yhdessä. Tieto ja kulttuuri siirtyvät siinä samalla. Vastaaja 1.

2. Tehtävänkuvien selkeytys: Selkeillä tehtävänkuvilla ja johtajuudella koettiin olevan suuri merkitys tiedon ja taidon jakamiseen.

Selkeämmät jaot, mitä kellekin kuuluu ja sen tiedon jakaminen koko seuralle. Nyt ei tiedetä, että kuka hoitaa milläkin vakanssilla seurassa. Ei selkeää keltä kysyä taikka kuka neuvoo mitään. Vastaaja 2.

3. Viestintämateriaali ja -kanavat: Vastaajien ehdotuksissa nousivat Facebook-ryhmän aktiivisempi käyttö, viikkotiedote sekä pohdinta palaverien tärkeydestä sekä toisaalta myös siitä, miten palaverille on hankala löytää aikaa.

Viikkotiedote, ja/tai käytännön vinkit säännöllisesti esim. turnaus-ten järjestelyihin tai markkinointiin tai sponsorointiin kohderyhmän ikää huomioiden, vinkkien kerääminen yhteen "paikkaan", paikan mainostaminen, palautteen antamisen jälkeen yhteenveto

konkreettisin toimenpitein kaikille seurassa tiedoksi, seuran vakijäsenet kiertelemään treeneihin kuuntelemaan joukkueen toimihenkilöitä tekemisen keskellä tms. Vastaaja 3.

Kolmas avoin kysymys kehotti vastaajia pohtimaan, miten henkilöstön viestintäosaamista voisi kehittää yksilötasolla. Saadut vastaukset jaoteltiin seuraaviin pääteemoihin: koulutus, tehtävänkuvien selkeytys sekä viestintämateriaali ja -kanavat.

1. Koulutus: Viestinnän toivottiin olevan yksityiskohtaisempaa ja opastavampaa sekä viestintään toivottiin koulutusta.

Viestintä voisi olla yksityiskohtaisempaa ja opastavampaa. Ei kaikki tiedä heti, varsinkaan uudet, mistä on kyse ja kuten sanoin, joskus itsestään selvät asiat pitää kirjoittaa, jotta hahmottaa kokonaisuuden. Vastaaja 2.

2. Tehtävänkuvien selkeytys: Viestintään toivotaan vastuuhenkilöitä joukkueiden sisältä sekä korostetaan kaikkien toimihenkilöiden tuntemisen tärkeyttä.

Seuran työntekijöille esim vastuujoukkueet jotka vastaavat viestinnästä ko joukkueille. Vastaaja 1.

3. Viestintämateriaali ja -kanavat: Ydintoiminnassa mukana olevien pitäisi pystyä olemaan mukana viestinnässä. Vastaajat kaipaavat myös tukea ja koulutusta käytössä olevien viestintäkanavien käyttöön.

Seuran ydintoiminnassa olevien tulisi pystyä avoimesti olemaan mukana viestinnässä. sähköpostitse saapuvat seuran tiedotteet yksittäisinä viesteinä eivät minusta toimi. Vastaaja 4.

Me maallikot tarvitsisimme konkreettista tukea ja koulutusta netti viestintäkanavien käyttöön. En edelleenkään tiedä esim. miten päivittäisin joukkueemme sivut uusille nettisivuille. Toimivat ja hyvin rakennetut nettisivut ovat tärkein viestintäkanava ja se pitäisi saada seurassamme sekä joukkueissa kuntoon. Koulutusta nettisivujen ja blogien pitämisestä. Avuksi konkreettisia asiakirja ja kysely-templateja (steelers templatet) kaikkien joukkueiden käyttöön. Jäsentietojen kerääminen toimivammaksi seuran sisällä esim. jäsen-tietolomake yms. Vastaaja 5.

Reflektio-osuuden vastauksia ei käsitelty tätä tutkimusta varten, sillä sen tarkoitus oli herätellä vastaajien ajatustyötä siitä, miten omaa viestinnällistä toimintaa voisi kehittää seuran tavoitteita tukevaksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää enemmänkin suuntaa-antavina alhaiseksi jääneen vastausprosentin sekä vastaajaryhmissä esiintyvän yli- ja aliedustavuuden vuoksi. Seuran vapaaehtoisuuteen perustuva luonne voi selittää alhaiseksi jääneen vastausprosentin. Vastauksien kannalta toisistaan poikkeavia vastauksia oli kuitenkin hyvin vähän etenkin avoimissa kysymyksissä. Suurin osa vastauksista samaan kysymykseen olivat yhteneviä.

Seuralle selkeitä viestinnän haasteita olivat vastausten perusteella epäselvyys viestintärooleissa ja epäyhtenäiset viestintäkäytännöt. Vastaajat kaipaivat myös lisää vuorovaikutusta eri henkilöstöryhmien ja joukkueiden välillä. Kyselystä saadut vastaukset vahvistivat toimeksiantajan omaa käsitystä viestinnän kehittämiskohdista, jotka toimivat alun perin tämän tutkimuksen lähtökohtana.

Tutkimuksen mukaan viestinnän toimivuuteen ollaan yleisellä tasolla tyytyväisiä. Tyytyväisyydessä oli kuitenkin selkeitä eroja henkilöstöryhmittäin. Rahastonhoitajat olivat huomattavasti tyytyväisempiä viestinnän toimivuuteen, kuin kaksi muuta vertailussa ollutta ryhmää. Rahastonhoitajien viestintätyytyväisyys oli läpi tutkimuksen korkeammalla tasolla kaikilla osaluilla kuin joukkueenjohtajien ja päävalmentajien. Seuran kannattaa tästä syystä kiinnittää erityistä huomiota joukkueenjohtajien ja päävalmentajien viestintätarpeisiin ja tiedonkulkuun, jotta viestintätyytyväisyys saadaan kaikkien ryhmien kesken samalle tasolle.

Organisaation sisäisen viestinnän kehittyminen tutkimusongelman mukaisesti avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja aktiivista viestintätoimijuutta tukevaksi edellyttää jatkuvaa kehitystyötä ja vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Ensimmäisellä tutkimusongelmaa tukevalla tutkimuskysymyksellä selvitettiin mitkä tekijät edistävät avoimuutta ja vuorovaikutusta organisaation sisällä. Viestinnän avoimuutta voidaan tutkimuksen mukaan kehittää siten, että kaikilla ydintoiminnassa mukana olevilla on mahdollisuus olla mukana viestinnän toteuttamisessa. Henkilöstön osallistaminen toimintaan, aktiivisempi vuoropuhelu toimijoiden kesken ja tapahtumien yhdessä järjestäminen lisäävät toimijoiden keskinäistä tutustumista. Seuran sisällä tunteminen, selkeät roolit ja toimintatavat helpottavat vuorovaikutusta ja edistävät avoimuuden tunnetta.

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin, millä keinoilla organisaatiossa voidaan edistää keskinäistä tiedonjakamista. Ajankohtaisen tiedon ja ammattitaidon jakamista voidaan edistää tutkimuksen mukaan kokoontumalla enemmän yhteen ja määrittelemällä selkeät roolit työyhteisössä. Tällä hetkellä seuran sisällä palaverit koetaan huonommin toimivaksi kanavaksi, kuin muut käytössä olevat viestintäkanavat. Palaverikäytäntöihin kannattaa kiinnittää huomiota ja kohdistaa palaverit ihmisille, joita käsitel-

tävät asiat koskevat, laatia napakka asialista ja pysyä asiassa sekä pitää palaverin kesto järkevän mittaisena. Vastaajat kokevat, että palavereille on hankalaa löytää aikaa, joten ainakin osan palavereista voi siirtää verkkoon ja kokoontua vaikkapa Skypen välityksellä.

Epäselvät roolit seurassa hankaloittavat ajankohtaistiedon välittämistä. Toimijat eivät tiedä kuka seurassa vastaa mistäkin asiasta ja keneltä voi kysyä neuvoa. Selkeästi määritellyt roolit ja yhtenäiset viestintätavat tehostavat tiedonkulkua ja siten koko seuran toimintakykyä. Vastaajaryhmät toivoivat myös, että palkattu henkilökunta osallistuisi heidän käytännön työnsä seuraamiseen. Tämä mahdollistaa tiedon ja taidon tehokkaan jakamisen ja osaamisen siirtymisen. Suora palautteenantomahdollisuus toimintaa seuraavalle taholle mahdollistaa myös toiminnan tehokkaamman kehittymisen. Työtehtävien kierrätys saattaa herättää ideoita siitä, miten jotakin prosessia voisi yksinkertaistaa tai kehittää. Työtehtäviä kannattaa kierrättää tästä syystä mahdollisimman laajasti mahdollisuuksien mukaan.

Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrittiin keräämään tietoa siitä, millä tavoin seuran toimijoiden viestintäosaamista voidaan kehittää yksilötasolla. Yksilötasolla viestintäosaamista voi tutkimuksen mukaan kehittää koulutuksilla ja kehittämällä seuraviestintää opastavammaksi. Vastaajat kaipaavat tukea viestintäkanavien käyttöön, valmiita asiakirjapohjia kirjeisiin ja koulutusta nettisivujen sekä seuran blogin pitämiseen. Yksilötasolla viestintäosaaminen on myös jokaisesta toimijasta itsestään kiinni, joten aktiivinen tarttuminen asioihin ja avun pyytäminen tarpeen vaatiessa ovat myös avainasemassa.

Viestintästrategian muodostamiseen ei ole yhtä ainoaa tapaa. Tärkeintä on, että viestintästrategia kuvastaa organisaation omaa toimintastrategiaa. Viestintästrategian onnistumista ja ammattimaisuutta voidaan mitata sillä, miten läheisesti se on yhdistetty toimintastrategiaan. (Juholin 2013, 135.) Viestintästrategian sisältö vaihtelee siis täysin organisaatiokohtaisesti, mutta tietyt teemat viestintästrategiasta on hyvä löytyä. Korhosen ja Rajalan (2011, 26) mukaan hyvä viestintästrategia pitää sisällään ainakin sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, viestinnän tavoitteet, kanavarakenteen ja mittarit.

Tutkimuksen kautta tehtävän kehittämistyön tuotos oli Steelers Hämeenlinna ry:lle räätälöity viestintästrategia. Kohdeorganisaation viestintästrategiassa määriteltiin uusina asioina missio ja visio seuran sisäiselle viestinnälle, viestinnän tavoitteet, keinot kehittämiseen, viestintävastuut sekä viestinnän seurantaan ja arviointiin liittyviä asioita. Ydinviesti ja viestinnän arvot otettiin seuran omasta käsikirjasta, sillä erotuksella, että tutkija kirjoitti strategiaan auki sen mitä kukin arvo tarkoittaa käytännössä. Seuran käsikirjassa arvot olivat pelkästään lueteltu sellaisenaan ylös. Tutkija ehdotti myös ensisijaisista viestintäkanavista sopimista, mutta kanavarakenne käsiteltiin vain pintapuolisesti toimeksiantajan omasta toiveesta. Viestintävastuiden kohdalla tutkija ehdotti rakenteellista muutosta, jonka

avulla toiminnanjohtajan painetta sisäisestä viestinnästä voidaan vähentää. Tiettyihin henkilöstöryhmiin nimetään omat viestintävastaavat, jotka vastaavat oman henkilöstöryhmänsä sisällä viestinnän toimivuudesta, sisäisestä tiedottamisesta palautteiden keräämisestä, dokumentoinnista ja sen välittämisestä toiminnanjohtajalle. Toimeksiantaja hyväksyi ehdotuksen. Tällä tavoin saadaan epäselvyys viestintärooleissa paremmin hallintaan, kun jokaisessa henkilöstöryhmässä on viestinnästä vastuullinen henkilö. Tutkija muodosti viestintästrategiaan myös havainnollistavan kuvion siitä, kenen tehtävä on viestiä kenellekin seuran sisällä.

Steelers Hämeenlinna ry:ssä on tapahtunut viime aikoina paljon rakenteellisia muutoksia ja osa muutoksista on yhä kesken, jonka takia viestintästrategiasta muodostettiin tarkoituksella paremminkin väljä suuntaviiva, kuin tiukka ohjeistus. Seuran rekrytointien ja tulevien muutosten myötä esimerkiksi viestinnän vastuut ja resurssit voivat vielä muuttua merkittävästi.

7.1 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen arvioinnin lähtökohtina pidetään validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli miten hyvin käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä ilmiötä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetin voidaan katsoa koskevan mittaustuloksista tehtäviä päätelmiä, eikä mittauksessa käytettyä mittaria. Reliabiliteetilla tarkoitetaan taas mittarin tai menetelmän luotettavuutta, eli käytetyn menetelmän tai mittarin kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja tulosten toistettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden käyttöä kuitenkin kritisoidaan usein laadullisen tutkimuksen piirissä, sillä ne tukevat parhaiten määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136).

Laadullisen tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä voidaan arvioida kuvausten ja selitysten yhteensopivuudella sekä päätelmien käyttökelpoisuudella. Pätevyyttä voidaan lisätä myös triangulaatiolla, eli käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä päällekkäin. Triangulaatiolla pyritään osoittamaan, että samaan tulokseen voi päätyä erilaisilla lähestymistavoilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231– 232.)

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta luotettavuutta voidaan parantaa tarkemmalla kuvauksella tutkimuksen eri vaiheista ja toteutuksesta. Tällä tarkoitetaan yksityiskohtaista raportointia tutkimuksen kohteesta ja tarkoituksesta, aineiston keruusta, kestosta, analysoinnista sekä tutkijan omasta arvioinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136.) Tulosten toistettavuus tarkoittaa, että tutkimuksesta pitäisi saada sama tulos, kun se toistetaan samoissa olosuhteissa. Toistettavuuden kannalta laadullinen tutkimus on haastava, koska ihmisiä koskevat tutkimukset ovat riippuvaisia kontekstista eivätkä välttämättä ole toistettavissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.)

Tämän tutkimuksen kulku on raportoitu avoimesti ja mahdollisimman tarkasti ja käytetty lähdekirjallisuus on perusteltua. Myös kyselyn aineistonkeruumenetelmä ja kohderyhmät ovat perusteltu sekä tutkimuksen vaiheet on kuvattu. Tutkimustulokset on raportoitu avoimesti, mutta eettisesti, eli yksittäistä henkilöä ei pystytä tunnistamaan vastauksista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125). Tutkimuksessa käsiteltiin perusteellisesti aiheeseen liittyvä teoria ja opinnäytetyön edetessä tehtiin selkeitä rajauksia. Kyselytutkimusta varten muodostettiin kyselyrunko perustuen teoreettiseen viitekehukseen ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn kysymykset asetettiin niin, että niissä ei ollut tulkinnan varaa ja ne olivat yksiselitteisiä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jolloin vastaajat uskalsivat kertoa mielipiteensä avoimemmin. Tästä syystä voidaan olettaa tutkimustulosten vastaavan tiedonantajien käsitystä tutkittavista teemoista.

7.2 Jatkoimenpidesuositukset

Tämän tutkimuksen myötä nousi esille useita jatkoimenpidesuosituksia sekä aiheita jatkotutkimuksille. Ensimmäisten toimenpiteiden joukossa seuran viestintävastuullisten on muodostettava viestintästrategian pohjalta viestintäsuunnitelma esimerkiksi vuoden mittaiselle ajanjaksolle, jotta strategia saadaan varmasti tuotua käytäntöön. Tällä hetkellä puutteellinen organisaatiostrategia kannattaa myös viimeistellä mahdollisimman pian, jotta siitä saadaan paras hyöty.

Seuran kannattaa harkita seuraavan henkilöstön viestintätyytyväisyyskyselyn toteuttamista viimeistään seuraavalla strategiakaudella ja tarkastaa onko viestintätyytyväisyydessä saavutettu 2017–2020 strategiakaudelle asetetut tavoitteet. Seuran jäsenille ja jäsenien vanhemmille voidaan suunnata viestintätyytyväisyyskysely siinä vaiheessa, kun seuran henkilöstön sisäinen viestintä on riittävän vahvalla pohjalla.

Seuran sisäistä yhteisöllisyyttä voidaan kehittää esimerkiksi sähköpostitervehdyksellä, jossa lukee seuran slogan, henkilön tehtävänimike, puhelinnumero ja esimerkiksi milloin kyseinen henkilö on tavoitettavissa seuran asioissa. Tällä tavoin roolit tulevat tutummaksi ja henkilöiden tavoitettavuus paranee. Seurassa voisi lisäksi harkita esimerkiksi lyhyttä kuukausijulkaisua, jossa esitellään tulevat tapahtumat ja seuran aktiivijäseniä. Tällä tavoin tartutaan toimeksiantajan mainitsemaan ongelmaan siitä, että seuran sisällä ei tiedetä omista tapahtumista tai tunneta toisia seuran toimijoita riittävän hyvin.

Seurassa on useita eri joukkueita, henkilöstöryhmiä ja muita toimijoita ja seuran rakennetta voi olla hankalaa hahmottaa. Tästä syystä seuran rakenteesta kannattaa tehdä havainnollistava kuvio. Kuviossa ilmenee yleisellä tasolla mitä kaikkia henkilöstöryhmiä ja joukkueita seurassa on sekä millä

tavoin vastuulliset henkilöt sijoittuvat näihin ryhmiin. Kuvio hyödyttää erityisesti seuran uusia toimijoita. Tutkija ehdotti kaavion tekemistä, kunhan seuran muutokset on viety loppuun. Ehdotus sai myönteisen vastaanoton.

Muodostetun viestintästrategian osalta asetettujen tavoitteiden toteutusta tulee seurata ja strategiaa on päivitettävä merkittävien organisaatiossa tapahtuvien muutoksien myötä sekä viimeistään vuonna 2020 nykyisen strategiakauden päättyessä. Uudelle strategiakaudelle määritetään uudet tavoitteet ja sekä tehdään muut tarvittavat muutokset.

7.3 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli tutkijan näkökulmasta hyvin opettavainen ja mielenkiintoinen. Prosessin alussa tutkija tutustui työyhteisöviestinnästä ja viestinnän suunnittelusta kertovaan kirjallisuuteen ja pyrki ymmärtämään aihetta ja sen eri ulottuvuuksia syvällisesti. Alussa oli myös tärkeää tutustua ennestään vieraaseen kohdeorganisaatioon ja sen omiin julkaisuihin mahdollisimman hyvin. Tutkija laati alussa miellekarttoja siitä, miten aikoo selvittää viestinnän nykytilaa ja mitä tulevalta strategialta mahdollisesti odotetaan. Miellekartan avulla saatiin kysytyä toimeksiantajalta alkutaapaamisessa oleellimmat asiat yhdellä kertaa sekä havainnollistettua mitä kaikkea prosessin edetessä on vähintään otettava huomioon.

Tutkija alkoi pohtia raportin rakennetta ja työstämään sen sisältöä pian toimeksiantajan kanssa keskusteltuaan. Tutkija koki raportin rakenteen suunnittelun hieman haastavaksi, sillä aihe oli todella laaja ja etenkin alussa oli hankalaa tehdä päätöksiä siitä, mikä on oleellista sisältöä juuri tämän tutkimuksen kannalta. Opinnäytetyö on muokkautunut sitä tehdessä, mikä onkin olennaista toiminnalliselle kehittämistyölle ja laadulliselle tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2013, 150).

Raportin teoriapohjan kirjoittaminen toimi oppimisprosessina ja empiirinen osuus tehtiin opinnäytetyön tekemisen loppupuolella. Siinä vaiheessa tutkijalla oli riittävä tietopohja suunnitella kyselyrunko sekä yhteisymmärrys toimeksiantajan kanssa siitä mitä juuri tässä tutkimuksessa halutaan selvittää. Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus olivat tässä vaiheessa nopeaa toteuttaa, kun tutkimuksen päämäärä ja teoreettinen tausta kohtasivat. Tutkijan mielestä kyselytutkimus oli onnistunut sisällöltään ja sillä saatiin selvitettyä juuri ne asiat, jotka olivat merkittäviä seuralle toimeksiantannon kannalta.

Kyselytutkimuksen vastauksista saatiin ensikäden tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta. Tutkija halusi määrittää tutkimuksesta nousseet epäkohdat viestintästrategian pääpainopisteiksi ja niitä korostettiin myös strategiakauden tavoitteiden asettamisessa. Muodostettu sisäisen viestinnän stra-

tegia vastaa nykyisten viestinnällisten puutteiden kehittämiseen realistisesti. Nykyiset puutteet on hyvä korjata ennen kunnianhimoisempien tavoitteiden asettamista.

Tutkija työskenteli koko prosessin läpi hyvin itsenäisesti ja teki toimeksiantajalle ehdotuksia mitä missäkin projektin vaiheessa olisi järkevää tehdä. Toimeksiantaja joko hyväksyi ehdotuksen tai antoi vastaehdotuksen. Yhteistyö toimeksiantajan sujui hyvin koko prosessin läpi. Tutkijan omaa huolta herätti toisinaan se, että hän teki viestintästrategiaa täysin ulkopuolisena ja tiedon saanti perustui lähinnä sähköpostien vaihtamiseen toimeksiantajan kanssa. Viestintästrategia onnistui kuitenkin hyvin vastaamaan seuran omia tarpeita. Strategian käytäntöön vieminen ja viestintäsuunnitelman tekeminen ovat toimeksiantajan omalla vastuulla.

7.4 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantaja koki viestintästrategian ja koko projektin onnistuneen hyvin. Viestintästrategia oli toimeksiantajan mukaan hyvin hyödynnettävissä käytännön työssä ja tehty kyselytutkimus antoi opinnäytetyöprosessille lisäarvoa. Toimeksiantaja arvosti myös tutkijan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta tutkimusta kohtaan.

”Tekijä oli aktiivinen heti projektin alusta asti ja työn raamit saatiin nopeasti paikoilleen. Tekijä on perehtynyt matkan varrella aktiivisen otteensa myötä hienosti tilaajan toimintaan ja hankkinut kaiken tarvitsemansa tiedon oma-aloitteisesti. Kommunikointi on ollut alusta asti oikein sujuvaa ja aikataulut jokaisessa vaiheessa sovitun mukaiset.

Tavoitteena oli konkreettinen sisäisen viestinnän strategia ja se myös saavutettiin. Työ on hyvin hyödynnettävissä käytännön toiminnassa ja lisäksi työn osana toteutettu kyselytutkimus antaa tilaajalle sellaisenaankin arvokasta tietoa aiheesta. Jo kyselytutkimusta laadittaessa tekijällä oli hankkimansa tiedon pohjalta hyvä käsitys tilaajan toiminnasta aina arvoista lähtien ja tämä näkyy positiivisesti lopputuloksessa.

Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että tuotos on tilaajan kannalta juuri toivotunlainen ja opinnäytetyön tekijän kanssa toteutettu projekti oikein onnistunut.” Toimeksiantaja, Steelers Hämeenlinna ry.

LÄHTEET

Drucker, P. (2008) *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, L. (2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän yliopisto. Graduryhmä. Haettu 2.5.2017 osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/ope/kursit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Porvoo: Infor Oy.

Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor Oy.

Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous, Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WSOY.

Juholin, E. (2010). *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Vantaa: Infor Oy.

Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Kопijyvä: Management Institute of Finland MIF Oy.

Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). *Viestinnän prosessointi, koreografia kaaokselle*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Kortetjärvi- Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena, yritysviestinnän käsikirja*. Keuruu: Edita Publishing Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 2.5.2017 osoitteesta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saarijärvi, V. (2011). *Vapaaehtoisten organisaatioiden johtaminen*. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haettu 15.3.2017 osoitteesta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31390/Saarijarvi_Veli.pdf?sequence=1

Steelers Hämeenlinna ry. (2016). *Seuratoiminnan käsikirja*.

Haettu 27.10. 2016 osoitteesta

<http://www.steelersry.fi/seuramateriaali/seuran-saanto-ja-kasikirjamateriaalit>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi

Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. Sari Tuunainen. (2014). *Urheiluseuran viestintäopas*. Haettu 7.1.2017 osoitteesta

http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMTEvMjcvMDE-fNDhfMTIf-MTkkX1ZpZXN0aW50YW9wYXNfbG93LnBkZiJdXQ/Viestintaopas_low.pdf

Welch M. & Jackson, P. R. (2007) *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate communications: An International Journal

Haettu 28.4.2017 osoitteesta <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.841&rep=rep1&type=pdf>

Åberg, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Juva: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Infor Oy.

KYSELYN SAATEVIESTI

” Tervetuloa mukaan kehittämään seuramme sisäistä viestintää!

Tämä kysely on suunnattu Steelers Hämeenlinna ry:n henkilöstölle ja sen tarkoitus on kartoittaa viestinnän nykytilaa sisäisten sidosryhmien kesken.

Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia ja vastaukset kerätään anonyymisti. Jokainen vastaus on tärkeä - tulokset toimivat keväällä julkaitavan viestintästrategian pohjana. Vastausaikaa on 12.3.2017 asti.

Kysely toteutetaan osana AMK-opiskelija T. Saalin opinnäytetyötä.”



SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGIA

Steelers Hämeenlinna ry

Strategiakausi 2017-2020

VIESTINTÄSTRATEGIA 1.6.2017 ALKAEN

LUKIJALLE

Sisäinen viestintä kattaa kaiken tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä Steelers Hämeenlinna ry:n sisällä tapahtuu eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välillä. Sisäisen viestinnän keskeinen tehtävä on tiedottaminen organisaation toiminnasta, suunnitelmista ja muutoksista. Toimiva sisäinen viestintä on lähtökohta tehokkaalle ulkoiselle viestinnälle.

Toimiva sisäinen viestintä edellyttää yhtenäisiä toimintalinjoja ja toimihenkilöiden selkeitä rooleja. Viestintästrategiassa määritellään seuran keskeiset tavoitteet, viestinnällisen toiminnan suuntaviivat sekä selkeytetään viestintärooleja. Strategiakausi on kolme vuotta, jonka jälkeen viestintästrategiaa päivitetään.

Missio:

Steelersin sisäisen viestinnän tehtävä on tukea seuran toimintaa ja auttaa sitä saavuttamaan strategiset tavoitteensa.

Visio:

Luomme yhteisöllisyyttä ja avoimuutta vuorovaikutteisella viestinnällä.

Ydinviesti:

”Yhdessä olemme Steelers”

Viestintästrategiassa ei eritellä yksityiskohtaisia tiedotusohjeita, viestintävastuita, resursseja tai henkilöstöryhmien tiedotustarpeita. Seuran toiminnan ja toimijoiden muuttuvan luonteen takia viestintästrategian tehtävä on luoda yleiset periaatteet ja toimia viestinnän käytännön toteuttamisen suuntaviivana. Viestintää johtava taho toteuttaa viestintästrategian pohjalta vuosittain operatiivisen tason viestintäsuunnitelman seuraavalle toimintakaudelle.

VIESTINNÄN ARVOT

Seuran arvot ohjaavat toimintaa ja toiminnan laatua. Steelers Hämeenlinna ry:n sisäisen viestinnän lähtökohdaksi otettiin seuratoiminnan käsikirjassa määritellyt viestinnän arvot. Yhteisön arvot ovat viestinnän pelisääntöjä eli käyttäytymisohjeita ja toimintatapoja, joihin yhteisö on sitoutunut.

Steelers Hämeenlinna ry:n viestinnän arvot ovat:

- 1. Avoimuus ja vuorovaikutteisuus**
- 2. Selkeät roolit ja toimintatavat**
- 3. Viestinnän suunnitelmallisuus ja ennakoivuus**
- 4. Toiminnan aktiivinen kehittäminen**

Viestinnän avoimuus tarkoittaa tiedon järjestämistä siten, että se on kaikkien saatavilla. Viestinnän tuottaminen on helppoa, viestintätoiminnot ovat helposti ylläpidettäviä ja tiedonkulku on esteetöntä. Viestinnän vuorovaikutteisuus merkitsee sitä, että seuran ydintoiminnassa mukana olevat henkilöt ovat mukana viestinnän toteuttamisessa. Viestintä on opastavaa ja se toimii molempiin suuntiin seuran sisällä. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa yhdessä toimimista ja keskustelevaa otetta asioiden käsittelyssä. Yhdessä toimiminen edellyttää yhteisten päämäärien tunnistamista ja eri henkilöstöryhmien näkökulmien huomioon ottamista.

Seuralla on kirjallinen toimintalinja ja toimijoiden roolit ovat määriteltä. Toimijoiden roolit ovat kirjattu selkeästi ja asiakirja on jokaisen seuratoiminnassa mukana olevan ulottuvilla. Jokaisessa henkilöstöryhmässä toimii viestinnästä vastaava vastuhenkilö.

Viestintä on suunnitelmallista ja ennakoivaa. Toimijat saavat omaan työskentelyyn liittyvistä asioista tiedon ennen muita ryhmiä. Viestintäkanavat profiloidaan, eli sovitaan käytettävien kanavien ensisijaisuudesta. Ennakoiva viestintä lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa koko yhteisön toimintakykyä.

Toiminnan kehittämiseksi esimiehet tai vastuulliset henkilöt huolehtivat ajantasaistiedon ja palautteen välittämisestä. Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä asioita yksilön ja yhteisön kehittymisen kannalta. Pyritään edistämään myös työnkiertoa seuran sisällä, jolloin eri henkilöstöryhmien toimintatavat ja toimijat tulevat tutummiksi seurassa. Avoimuus lisääntyy ja toiminnan kehittämisen edellytykset paranevat.

SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA

Steelers Hämeenlinna ry:n sisäisen viestinnän nykytilaa kartoitettiin keväällä 2017 tehdyssä verkkokyselyssä. Kysely kohdistettiin seuran sisäisille henkilöstöryhmille ja sillä mitattiin yleistä viestintätyytyväisyyttä, viestinnän toimivuutta ja tiedon kulkua.

Tutkimuksesta nousivat selkeästi olennaisimmat haasteet, jotka liittyivät yhtenäisten viestintäkäytäntöjen puutteeseen sekä epäselviin viestintärooleihin. Viestintä koetaan näistä tekijöistä johtuen tehottomaksi. Seuran tahtotila on yhtenäistää viestintäkäytäntöjä, kehittää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta sekä viestinnän vuorovaikutteisuutta.

Kuvassa 1 on kuvattu nykytilaa SWOT-analyysin avulla. Nelikenttäkuviossa on esitetty nykyiset vahvuudet (*strengths*), heikkoudet (*weaknesses*), mahdollisuudet (*opportunities*) ja uhat (*threats*). Heikkoudet pyritään kääntämään vahvuuksiksi ja uhat mahdollisuuksiksi.



Kuva 1: SWOT-analyysi viestinnän nykytilasta

SISÄISEN VIESTINNÄN TAVOITTEET JA KEINOT KEHITTÄMISEEN

Sisäisen viestinnän tehtävä on tukea Steelers Hämeenlinna ry:n seuratoimintaa. Seurassa toimivat henkilöt tuntevat oman tehtävänsä ja sen yhteyden koko seuran toimintaan. Henkilöstöviestinnällä luodaan olosuhteet avoimuuden ja vuorovaikutuksen toteutumiseksi edellyttäen tehokasta tiedonvälitystä ja yhteistyötä seuran eri henkilöstöryhmien välillä.

Strategiakauden 2017-2020 aikana on tavoitteena kehittää seuraavia asioita:

- Henkilöstö tuntee seuran viestinnälliset toimintatavat ja tavoitteet
- Työyhteisön viestintäroolit ovat selkeät kaikille yhteisön jäsenille
- Tiedonvälitys on riittävää ja ajantasaista. Viestintäkanavien ensisijaisuudesta on sovittu
- Eri henkilöstöryhmien tiedontarpeisiin kiinnitetään huomiota
- Lisätään vuorovaikutusta eri henkilöstöryhmien välillä ja luodaan edellytykset yhteisölliselle toiminnalle

Keinoja kehittämiseen ovat:

- Uuden henkilöstön riittävä perehdyttäminen työyhteisöön, -tapoihin ja toimijoihin. Perehdytys on esimiesten tai vastuullisten henkilöiden tehtävä ja sen tavoitteena on sitouttaa henkilöstö seuran toimintaan. Olemassa olevan henkilöstön viestintäosaamista voidaan kehittää koulutuksilla. Koulutukset voidaan järjestää työpaikatyyppisesti seuran sisällä tai ulkoistaa viestintäkoulutus muualle. Koulutuksien sisältö voi koskea esimerkiksi käytössä olevien viestintävälineiden hallintaa.
- Viestintä on organisoitua ja viestintävastuut ovat määritelty siten, että jokainen toimija tietää vastuunsa.
- Ajantasainen tiedonvälitys helpottaa toiminnan koordinoimista ja henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä. Sisäisestä tiedottamisesta vastaa toiminnanjohtaja ja sen tarkoitus on lisätä henkilöstön tietoa hallituksen päätöksistä, toimintalinjoista ja tavoitteista. Viestintäkanavien käytöstä on ohjeistus.

- Seuran viestinnän perustana toimii se, että samat ydinviestit lähetetään kaikille henkilöstöryhmille. Lisäksi eri henkilöstöryhmillä voi olla erilaisia tiedontarpeita. Kunkin ryhmän tarpeisiin kiinnitetään huomiota ja kehitetään kohdennetun tiedon välittämistä.
- Johtaminen ja henkilöstön osallistumismahdollisuudet ovat edellytys tavoitteelliselle toiminnalle ja motivaation säilymiselle. Vuorovaikutusta henkilöstöryhmien sekä johdon ja henkilöstön välillä pyritään kehittämään. Kaikilla toimijoilla on mahdollisuus antaa ja saada palautetta sekä osallistua toiminnan kehittämiseen.

VIESTINTÄVASTUUT

Viestintä on seuran yhteinen asia ja jokaisella seuran toimijalla on vastuu viestinnästä oman tehtävänsä kautta. Jokaisella toimijalla on oikeus ja velvollisuus kysyä, kuunnella ja välittää tietoa sitä tarvitseville. Ajantasaistiedon välittämisen tulee olla aktiivista ja itseohjautuvaa saatujen ohjeistusten mukaisesti.

Steelers Hämeenlinna ry:n viestintävastuut:

Hallitus:

Tulevaisuuden linjaukset ja suunnitelmat, seuran kehittäminen.

Toiminnanjohtaja:

Sisäinen viestintä, viestintävastuiden määrittely, viestinnän voimavarojen tehokas kohdistaminen, esimiestyö ja työnohjaus, tiedotus- ja suhdetoiminta, lopullinen vastuu viestinnän järjestelyistä.

Urheilutoimenjohtaja:

Sisäisistä sidosryhmistä erityisesti valmentajien ja toiminnanjohtajan kanssa viestiminen, ulkoinen viestintä.

Seuran viestintävastaava:

Seuran ulkoinen viestintä, yleinen viestinnän toimivuus, viestinnän kehittäminen.

Henkilöstöryhmien viestintävastuulliset:

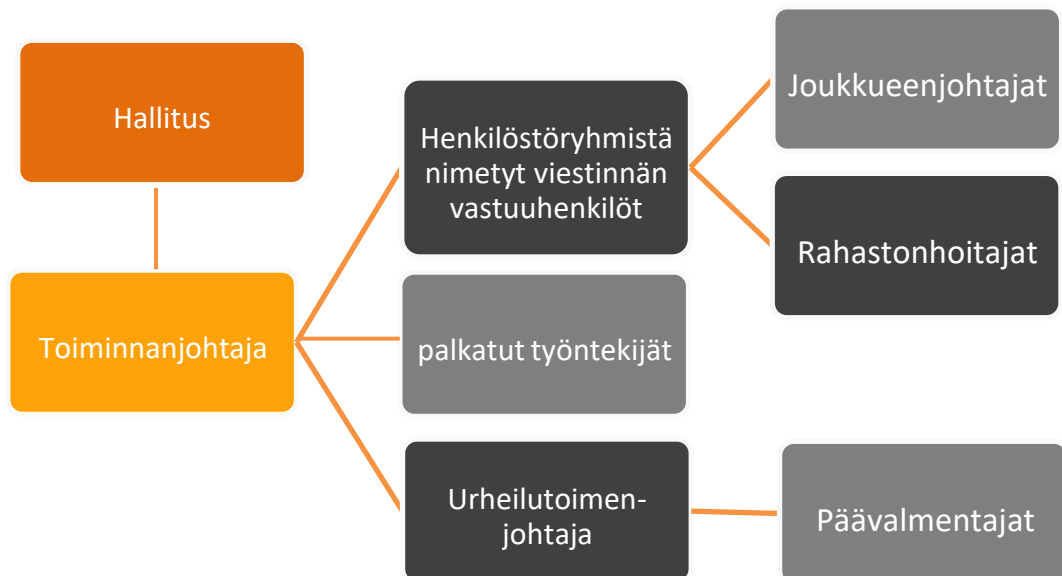
Joukkueenjohtajien ja rahastonhoitajien henkilöstöryhmistä nimetään viestinnästä vastuulliset henkilöt. Vastuuhenkilön vastuulla ovat oman ryhmän palautteiden kerääminen, dokumentoiminen ja välittäminen toiminnanjohtajalle, viestinnän toimivuudesta huolehtiminen ja sisäinen tiedottaminen henkilöstöryhmän sisällä.

Hallituksen nimittämä verkkosivujen pääkäyttäjä:

Pääkäyttäjän vastuulla on antaa jokaisen joukkueen joukkueenjohtajalle tai muulle joukkueen nimeämälle henkilölle riittävä perehdytys ja oikeudet joukkueen sivujen ylläpitoon.

Steelers Hämeenlinna ry on matalan hierarkian urheiluseura ja kaikki seuran toimijat ovat yhtä arvokkaita. Kuva 2 kuvaa henkilöstöryhmien välillä tapahtuvaa vuorovaikutteisuuden perustuvaa viestintää ja havainnollistaa sitä kuka viestii kenellekin seuran sisällä. Joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat voivat viestiä omien ryhmiensä sisällä nimetyille viestinnän vastuuhenkilölle. Viestinnän vastuuhenkilö välittää tiedot edelleen toiminnanjohtajalle tai muulle asianomaiselle tilannekohtaisesti.

Palkattu henkilöstö toimii yhteistyössä toiminnanjohtajan kanssa. Päävalmentajat viestivät urheilutoimenjohtajan kanssa, joka puolestaan toimii toiminnanjohtajan kanssa. Toiminnanjohtajan tehtävä on koordinoida seuran toimintaa ja tuoda hallituksen esitykset kaikkien henkilöstöryhmien tietoon.



Kuva 2: Henkilöstöryhmien keskinäisviestintä

Viestintä seuran toimijoiden välillä perustuu avoimuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Kaikkien henkilöstöryhmien välinen viestintä on sallittua ja toivottavaa. Jokaisella toimijalla on riittävät lähtökohdat osallistua seuran viestintään ja sen kehittämiseen.

VIESTINNÄN SEURANTA JA ARVIOINTI

Strategiakauden 2017- 2020 tavoitteiden toteutumista valvotaan ja seurantaan tehdään keräämällä henkilöstöryhmäkohtaista palautetta. Viestinnän vastuuhenkilöt vastaavat palautteen dokumentoinnista ja sen välittämisestä viestinnän johtamisesta vastaavalle henkilölle.

Viestinnästä vastuulliset henkilöt tarkkailevat seuraavia viestinnän osa-alueita:

- Viestintästrategiaa toteutetaan käytännön työssä
- Sisäisen viestinnän roolit ja vastuut selkiytyvät
- Henkilöstöryhmät seuraavat keskeisiä viestintäkanavia, joihin viestinnän vastuuhenkilöt välittävät tietoa
- Henkilöstöryhmät ovat tyytyväisiä saamansa tiedon määrään ja laatuun
- Kaikki toimijat osaavat käyttää oleellisia viestintävälineitä
- Viestintä on opastavaa ja siihen on mahdollista saada tukea

Henkilöstön viestintätyytyväisyyttä voidaan palautteen keräämisen lisäksi mitata toteuttamalla säännöllisin väliajoin kysely sisäisen viestinnän toimivuudesta. Kysely voidaan toteuttaa opiskelijatyönä esimerkiksi kerran strategiakaudessa. Tulokset dokumentoidaan, jolloin kehitystä voidaan seurata.

VIESTINNÄN KANAVAT JA RESURSSIT

Seuran pääasiallinen tiedotuskanava on kotisivut osoitteessa www.steelersry.fi. Sisäisessä viestinnässä käytössä ovat myös sähköposti, puhelin, palaverit ja seuran oma Facebook-ryhmä, jonka ylläpidosta vastaa nimetty henkilö.

Resursseihin lukeutuvat käytettävissä oleva aika, budjetti, välineet ja henkilöstö sekä heidän osaamisensa. Nykyisten voimavarojen käytön tehostaminen on tärkein saatavilla oleva voimavara. Toiminnanjohtajalla on päävastuu resurssien tehokkaasta kohdentamisesta. Taloudelliset resurssit ovat rajalliset ja sisällöntuotantovastuu on organisaation sisäinen. Seuran talous on hallituksen vastuulla ja käytettävissä olevat resurssit riippuvat budjetista. Viestinnällisen osaamisen kehittymiseen ja viestintävälineiden ajantasaisuuteen kiinnitetään huomiota.



LÄHTEET

Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor Oy.

Steelers Hämeenlinna ry. (2016). *Seuratoiminnan käsikirja*. <http://www.steelersry.fi/seuramateriaali/seuran-saanto-ja-kasikirjamateriaalit>

Steelers Hämeenlinna ry. (n.d.) *Seuran toimintastrategia*.

Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. Sari Tuunainen. (2014). *Urheiluseuran viestintäopas*. Haettu 1.4.2017 osoitteesta http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjI-wMTQvMTEvMjcvMDdfNDhfMTIf-MTkxX1ZpZXN0aW50YW9wYXNfbG93LnBkZiJdXQ/Viestintaopas_low.pdf