



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TIETOHALLINNON SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Case Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

TEKIJÄ: Merja-Kaarina Piironen

|   |                            |
|---|----------------------------|
| Koulutusala<br>Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala   |                            |
| Koulutusohjelma<br>Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma   |                            |
| Työn tekijä(t)<br>Merja-Kaarina Piironen  |                            |
| Työn nimi<br>Tietohallinnon sisäisen viestinnän kehittäminen  |                            |
| Päiväys<br>07.12.2015   | Sivumäärä/Liitteet<br>74/2 |
| Ohjaaja(t)<br>Virpi Laukkanen, Hanna Leskinen   |                            |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)<br>Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä   |                            |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee työyhteisöviestintää ja sen merkitystä organisaation toiminnassa. Työ etsii vastauksia, keinoja ja ideoita tavoitteellisen viestinnän toteuttamiseen. Viestintä on mukana kaikessa työyhteisön toiminnassa. Vaikka ylin tiedottamisen vastuu on yleensä johdolla, osallistuvat kaikki viestintään joko viestijöinä tai vastaanottajina. Sujuva sisäinen viestintä jakaa tietoa, luo positiivista ilmapiiriä ja vaikuttaa myös työyhteisön maineeseen.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation tietohallinnon sisäisen viestinnän toimivuutta, oikea-aikaisuutta, laatua ja tasapuolisuutta sekä selvittää käytössä olevien viestintävälineiden käyttöä. Tutkimuskohteena oleva viestintä rajattiin tietohallintotiimin sisälle. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu koko organisaation tai sidosryhmien viestintää. Työn avulla haluttiin selvittää myös se, mitkä eri viestinnän välineistä tukevat parhaiten tietohallinnon sisäistä viestintää. Opinnäytetyön ensisijaisena ajatuksena oli, että tietohallinto voisi parantaa sisäistä viestintäänsä sekä hyödyntää viestinnässä heille sopivimpia viestintäkanavia ja tapoja.</p> <p>Tutkimustapana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty koko opinnäytetyöni ajan yhdistettyjä metodeita, mikä mahdollisti aineistojen läpikäynnin sekä laadullisesta että määrällisestä näkökulmasta. Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin määrällistä menetelmää: lomakekyselyä. Aineiston analyysissä käytettiin myös laadullista menetelmää hyödyntäen aikaisempia tutkimuksia, alan kirjallisuutta ja omakohtaisia kokemuksia kohdeorganisaatiosta. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä on työyhteisöviestintä. Tutkimuksen tulokset käsiteltiin teemoittain.</p> <p>Opinnäytetyön toteuttaminen perustui teoreettiseen viitekehykseen, jossa perehdyttiin työyhteisöviestintään ja viestinnän eri kanaviin alan tutkimuksien ja kirjallisuuden kautta. Tätä teoriaperustaa seuraa tutkimusosuus, joka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimusosuuden jälkeen seuraa osio, jossa tutkimuksen tuloksia on analysoitu ja esitetty niihin perustuvat johtopäätökset ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan tietohallinnon työyhteisöviestintää tulisi kehittää. Henkilöstö työskentelee eri toimipisteissä koulutuskuntayhtymän alueella. Eri toimipisteissä työskentelyn johdosta onnistuneen viestinnän merkitys ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia työn kehittävyys ja viestinnän tasa-arvoisuuden saavuttamiseksi. Tietohallinnon sisällä olevien ammattiryhmittymien keskinäistä viestintää tulee kehittää. Sillä on selkeä vaikutus myös henkilöstön oman työn kehittävyys ja asiakkaille tuotettavien palveluiden laatuun. Henkilöstön kehittämisen tueksi tarvitaan selkeä viestintäsunnitelma ja viestinnän asiat on hyvä aikatauluttaa, jotta ne toimivat käytännössä.</p> |                            |
| Avainsanat<br>työyhteisöviestintä, viestintä, johtaminen, sisäinen viestintä, tiimiviestintä  |                            |

|  |            |                  |      |
|--|------------|------------------|------|
| Field of Study<br>Social Sciences, Business and Administration   |            |                  |      |
| Degree Programme<br>Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship   |            |                  |      |
| Author(s)<br>Merja-Kaarina Piironen  |            |                  |      |
| Title of Thesis<br>Development of internal communication of ICT Management   |            |                  |      |
| Date   | 07.12.2015 | Pages/Appendices | 74/2 |
| Supervisor(s)<br>Virpi Laukkanen, Hanna Leskinen   |            |                  |      |
| Client Organisation /Partners<br>North Karelia municipal education and training consortium   |            |                  |      |
| <p><b>Abstract</b></p> <p>This thesis deals with workplace communication and its importance for the organization's operations. It is looking for answers, resources and ideas for the implementation of goal-oriented communication. Communication is involved in all the activities of the work community. Although the administration has the supreme responsibility for information, everyone participates in communication either as a sender or a recipient. Fluent internal communication delivers information, creates a positive atmosphere and affects the reputation of the work place.</p> <p>The purpose of this study was to illustrate the functionality, right timing, quality and equality of the internal communication in the ICT management of the client organization as well as to clarify the use of existing means of communication. The research was limited to communication within the IT team. This study did not explore communication of the whole organization or with the stakeholders. This thesis was also aimed to discuss which communication tools would support best the internal communication of ICT management. The primary idea was that ICT could improve their internal communication and to take advantage of the most suitable communication channels and ways for them.</p> <p>The research is based on case studies. Combined methods were used throughout the thesis and that enabled the author to examine the data from both the qualitative and the quantitative point of view. A quantitative method, of questionnaire survey was used in collecting the data. The qualitative method was also used in the data analysis exploiting previous researches, the literature of this field and the author's personal experiences of the target organization. The theoretical frame of reference for the thesis is communication of a work community. The results of the study were processed thematically.</p> <p>The implementation of the thesis was based on the theoretical framework, in which the author familiarized herself with work place communication and the various studies on the communication channels with the help of the literature of the field. This theoretical part is followed by research, which was carried out as an electronic questionnaire. The research part is followed by the section where the results of the research were analyzed and the suggestions for further measures based on them were presented.</p> <p>According to the results, the work place communication of the ICT Management should be developed. The personnel of the consortium work in different locations in the region, due to which the importance of successful communication and good interpersonal skills are an important feature in order to achieve the development of work and the equality in communication. The communication between the different professional groups of the ICT management should be developed. It also has a clear impact on the development of the personnel's work and on the quality of the services produced to the customers. In order to support the developing of the human resources, a clear communication plan is needed and a good schedule for the communication issues could be drawn up to guarantee that communication works in practice.</p> |            |                  |      |
| Keywords<br>workplace communication, communication, leadership, internal communication, team communication   |            |                  |      |
|  |            |                  |      |

## SISÄLTÖ

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | JOHDANTO .....  | 6  |
| 2   | VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ.....                                    | 8  |
| 2.1 | Työyhteisöviestinnät tehtävät ja tavoitteet .....               | 8  |
| 2.2 | Työyhteisöviestinnän agenda.....                                | 11 |
| 2.3 | Viestintäjärjestelmät .....                                     | 13 |
| 2.4 | Viestinnän haasteet .....                                       | 13 |
| 2.5 | Viestin ajantasaisuus ja luotettavuus .....                     | 16 |
| 2.6 | Viestinnän avoimuus.....  | 17 |
| 2.7 | Esimiesviestintä .....  | 18 |
| 2.8 | Viestintästrategia .....  | 19 |
| 2.9 | Viestintäsuunnitelma .....                                      | 20 |
| 3   | POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ JA SEN TIETOHALLINTO ..... | 22 |
| 3.1 | Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän viestintästrategia.....   | 23 |
| 3.2 | Perehdytys .....  | 25 |
| 3.3 | Tietohallinto .....   | 26 |
| 3.4 | Helpdesk.....   | 28 |
| 3.5 | Tietohallinnon työolobarometrin kehittämiskohteet 2015.....     | 29 |
| 4   | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT.....                    | 31 |
| 4.1 | Aiheen valinta ja rajaus.....                                   | 32 |
| 4.2 | Lähestymistavan valinta .....                                   | 33 |
| 4.3 | Tutkimuksen toteuttaminen.....                                  | 36 |
| 4.4 | Aineiston analysointi .....                                     | 37 |
| 5   | TUTKIMUKSEN TULOKSET.....                                       | 38 |
| 5.1 | Viestinnän kanavat ja sisäisen viestinnän toimivuus.....        | 39 |
| 5.2 | Millaista viestintä on ja viestinnän laatu .....                | 42 |
| 5.3 | Oma rooli ja vaikutusmahdollisuudet viestinnässä .....          | 43 |
| 5.4 | Perehdytys ja koulutus.....                                     | 45 |
| 5.5 | Esimiestyö.....   | 47 |
| 5.6 | Yhteenveto teemoittain.....                                     | 48 |
| 5.7 | Avoimet kysymykset .....  | 50 |
| 6   | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET TIETOHALLINNOLLE .....   | 52 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.1 | Viestintäsuunnitelma .....                | 56 |
| 6.2 | Kokoukset ja niiden kehittäminen.....     | 57 |
| 6.3 | Koulutukset .....                         | 59 |
| 6.4 | Viestintäkanavat ja vastuut.....          | 59 |
| 6.5 | Viestinnän ajantasaisuus ja selkeys ..... | 61 |
| 7   | POHDINTA.....                             | 62 |
|     | LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....        | 64 |
|     | LIITE 1: KYSELYN SAATEVIESTI .....        | 68 |
|     | LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....                | 69 |

## 1 JOHDANTO

Työyhteisöviestinnässä on siirrytty uuteen vaiheeseen. Tiedonsiirtoajattelusta on siirrytty vastuulliseen vuoropuheluun. Viestinnästä on tullut työyhteisötaito, jota vaaditaan jokaiselta ja jota pitää kehittää ja arvioida. Merkittävä maailmankuvan muutos on se, että nyt jokainen organisaation jäsen on viestijä oman tehtävänsä ja työroolinsa kautta (Juholin 2008, 13 - 15.) Sisäinen viestintä on kuntaorganisaatiossa yhtä tärkeää riippumatta siitä, onko kyse julkisesta tai yksityisestä toimijasta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tietohallinnon viestinnän nykytilaa selvittämällä tietohallinnon henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia viestinnästä. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä ja tutkimuksen kohteena tietohallinnon sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä on työyhteisöviestintä. Se on rakennettu valtiotieteiden tohtori ja viestintätutkija Elisa Juholinin (2013) luoman työyhteisöviestinnän uuden agendamallin mukaan. Juholinin malli korostaa vuorovaikutusta, osallistumista ja keskustelua yksipuolisen tiedottamisen sijaan. Nämä asiat toimivat opinnäytetyön runkona.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä työyhteisöviestintä. Sillä tarkoitetaan Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän yksittäisen tiimin, tietohallinnon sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa foorumeissa. Tutkimuskohteena oleva viestintä rajataan tiimin sisälle. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella koko organisaation tai sidosryhmien viestintää. Lähtökohtana on kehittää tietohallinnon sisäistä viestintää ja organisaatiota opinnäytetyön tutkimustuloksien avulla sekä löytää tutkimuksen kautta esille tulevia ongelmakohtia ja tehdä kehittämis ehdotuksia toimintojen tehostamisen parantamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on jatkaa prosessien kehittämiseen liittyvää kehitystyötä ja tarkastella olemassa olevien käytänteiden toimivuutta viestinnän näkökulmasta.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on 13 kunnan omistama koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Omistajakuntia ovat Iloantsi, Joensuu, Juuka, Kitee, Kontiolahti, Lieksa, Liperi, Nurmes, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä, Tohmajärvi ja Valtimo. Toimintaa on koko maakunnan alueella. Keskeisiä koulutusmuotoja ovat: ammatillinen peruskoulutus, ammatillinen aikuiskoulutus, oppisopimuskoulutus, vapaa sivistystyö ja kesäyliopistotoiminta. Koulutuskuntayhtymä on myös mukana Humanistisessa ammattikorkeakoulutuksessa. (PKKY konserniesite 2015.)

Tutkimusstrategiana käytän tapaustutkimusta. Tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, jonka perusteella halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta. Tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia ja saada sitä kautta laadullista tehokkuutta tietohallinnon toimintaan. Sen avulla voidaan parantaa myös tietohallinnossa työskentelevien ammattiosaamista ja työhyvinvointia.

Työn rakenne on seuraava. Luvussa 2 kuvataan viestintää työyhteisössä. Luvussa 3 esitellään Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää ja sen tietohallintoa. Luvussa 4 käydään läpi tutkimuksen toteu-

tus, lähestymistavat ja aineiston keruu sekä aineiston analysointimenetelmät. Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Luvussa 6 esitellään johtopäätökset ja kehittämissuhteet tietohallinnolle. Luvussa 7 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, tutkimuksen arviointia ja omaa oppimista.

## 2 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Viestintä on muutakin kuin viestin tai informaation välittämistä. Mikään yhteisö ei voi toimia tai olla olemassa ilman viestintää.

Viestintä sana tulee venäjän sanasta vest. Se tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista (Meri 1991, 443). Viestinnästä on tullut aikamme yleiskäsite; elämme viestintäyhteiskunnassa ja maailmamme täyttyy viesteistä. Meillä on monia rooleja: olemme viestien tuottajia ja jakajia, etsijöitä, vastaanottajia, muokkaajia ja tulkitusajia. Viestintää tapahtuu kaikkialla: kotona, ystäväpiirissä, harrastuksissa, työyhteisössä, yksilöiden, yhteisöjen, valtioiden ja kulttuurien välillä. Vuorovaikutus voi olla kahden tai useamman henkilön välistä kasvokkain tai välitettynä tai vuorovaikutusta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tuttuja ja tuntemattomien kanssa. Käsitteet viestinnästä ja sen voimasta ovat vaihdelleet. 1940-luvulta peräisin oleva niin sanottu lääkeruiskumalli olettaa, että viestintä on onnistunut, kun viesti on teknisesti lähetetty jostakin jonnekin. Enää tähän ei uskota, vaan hyväksytään, että viestintä on monimutkainen ilmiö, jonka vaikutuksia ei ole helppo ennustaa. (Juholin 2013, 22.)

Viestinnässä on aina kysymys paitsi teknisestä prosessista myös ihmisten välisistä suhteista ja niissä syntyvistä merkityksistä. Viestin esittämisympäristö voi olla yhtä tärkeä kuin viestin sisältö. Viestinnällä on myös laajempaa merkitystä: se luo edellytyksiä työlle sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Sosiaalisen median myötä on syntynyt virtuaaliyhteisöllisyys, mutta perinteisellä kasvokkain kohtaamisella on edelleen suuri merkitys. Ihmisille on tärkeää kuulua johonkin, vaihtaa näkemyksiä ja pohtia asioita yhdessä. (Juholin 2013, 23.)

Useissa tutkimuksissa on voitu havaita suuri korrelaatio viestintätyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välillä. Viestinnässä onnistuminen näyttäisi olevan sidoksissa jopa sairauspoissaolojen määrään ja selvästi organisaation tuloksellisuuteen. Ennen kaikkea viestintä näyttää vaikuttavan työilmapiiriin ja siihen, miten myönteisenä tai kielteisenä henkilöstö kokee työnantajaorganisaationsa, sen johdon ja erityisesti lähiesimiehet. Mitä avoimemmaksi, luotettavammaksi ja työntekijöihin keskittyneemmäksi viestintä koetaan eli mitä parempi on viestintäilmasto, sitä tyytyväisempää henkilöstö on työhönsä, esimiehiinsä ja koko organisaatioon. (Parikka 2011a, 4.)

### 2.1 Työyhteisöviestinnät tehtävät ja tavoitteet

Viestinnän koulukuntien näkemykset avaavat tietä oman organisaation viestinnän määrittelylle. Ilman yleistä näkemystä on vaikea mennä eteenpäin. Joudutaan palaamaan siihen, mitä viestintä kellekin tarkoittaa. Viestinnän tehtävien erittely mahdollistaa sen, että viestintää voidaan suunnitella ja toteuttaa sekä arvioida. Määrittelyyn kannattaa lähteä avoimesti kysymällä, mihin meillä viestintää tarvitaan. Perinteinen jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on perustunut siihen, että viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet voidaan rajata selkeästi sisä- ja ulkopiiriin. Työntekijät ja toimihenkilöt johto mukaan lukien sekä heihin vaikuttavat yhteistyökumppanit edustavat ikään kuin sisäpiiriä, kun taas asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit ja kohderyhmät edustavat ulkopiiristä maailmaa. (Juholin 2013, 51.)



Vesala-Varttalan mukaan Åberg (2000) on määritellyt seuraavat viestinnän perustehtävät:

1. toiminnan tukeminen
2. profilointi
3. informointi
4. kiinnittäminen (sitouttaminen ja perehdytys)
5. vuorovaikuttaminen

Yritys tai yhteisö menestyy sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se pystyy ottamaan huomioon sidosryhmiensä odotukset sekä ansaitsemaan olemassaolonsa oikeutuksen. Yritysten toiminnan jatkuvuus voi olla sananmukaisesti asiakkaiden käsissä, sillä tuotteiden ja palveluiden kysynnän jatkuminen on edellytys yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Myös julkisyhteisön toiminnan edellytykset määräytyvät siitä, miten hyödyllisiksi ne koetaan. Tosin aivan yhtä suoraviivaista yhteyttä palveluiden käyttäjien tyytyväisyyden ja toiminnan oikeutuksen välillä ei ole kuin yrityksen kohdalla. (Juholin 2013, 51.)

Viestintäteknologian kehitys on muuttanut käsitystä viestinnästä perinjuurin. Perinteinen ylhäältä alas tiedottaminen ei yksin riitä, vaikka sillä on oma roolinsa edelleen. Tiedotus on muuttunut viestinnäksi, joka ei ole pelkästään ylhäältä alas -tiedotusta vaan keskinäistä vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoa, kokemuksia ja osaamista. Työyhteisöviestintä on kuvaavampi käsite kuin sisäinen viestintä tai tiedotus. Kohderyhmän sijaan puhutaan mieluummin osapuolista, jotka omien tehtävien kautta osallistuvat työyhteisössä käytävään vuoropuheluun. (Juholin 2013, 175.)

Modernin viestintäkäsityksen mukaan tieto syntyy, leviää ja jalostuu ihmisten välisissä suhteissa ja työprosesseissa. Uuden tiedon syntyminen on otollisinta organisaation rajapinnoilla. Tiedon kontrollointi on mahdotonta. Tieto on usein ristiriitaista ja eri intresseistä lähtevää. Ymmärrys vaatii vuorovaikutusta ja yhdessä arviointia. Asioiden jakaminen vähentää epävarmuutta. Ihmiset ovat aktiivisia ja itseohjautuvia viestinnällisiä toimijoita. Viestintä on organisaation ydinprosessi ja kriittinen tekijä organisaation olemassaolon oikeutukselle, jatkuvuudelle, menestykselle ja innovaatioille. (Jabe 2011.)

Tieto ja viestintä eivät ole enää siinä määrin organisaatioiden kontrolloitavissa kuin ennen. Jos organisaatio itse ei ole halukas kommentoimaan, tietoa on useimmiten saatavissa muualta. Työyhteisön ajantasaisviestintä onkin usein kilpajuoksua siitä, ehditäänkö asioita käsittelemään omassa keskuudessa ennen laajempaa julkituloa. Oleelliseksi onkin noussut se, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto on saatavissa silloin, kun sitä tarvitaan. (Juholin 2013, 176.)

Myös vapaamuotoisen viestinnän merkitys on noussut uuteen arvoonsa. Yhä monimutkaisemmat asiat vaativat pohdintaa ja keskustelua. Epävirallisen, vapaamuotoisen viestinnän merkitys kasvaa sitä mukaa, kun asiat monimutkaistuvat. Pelkkä yleinen, usein steriili faktainformointi ei riitä, vaan tarvitaan merkitysten avaamista yhdessä pohtien. Sellaisissa tilanteissa esitetään kysymyksiä ja ajatuksia, joita ei uskalleta esittää virallisilla foorumeilla. Viimein on myös hyväksytty, että ihmisillä on työpaikoilla tunteet. Niiden olemassaolon tunnistaminen muuttaa viestintää kokonaisvaltaisempaan suuntaan. (Juholin 2013, 176.)

Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä (Kuntaliitto 2013, 7)

- lisää tietoa, tietoisuutta ja ymmärrystä
- lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta
- herättää kiinnostusta ja halua osallistua
- vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta
- edistää tasa-arvoa
- edistää vuoraukutusta
- vahvistaa avoimuutta ja kykyä käsitellä kipeitäkin asioita
- poistaa epävarmuutta
- luo turvallisuutta
- lisää motivaatiota ja suorituskykyä

Toimiva viestintä lisää hyvinvointia. Hyvä viestintä on yksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja aikaansaannosten kannalta. Palaute, viestinnän vastavuoroisuus, avoimuus ja nopeus sekä työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttavat työhyvinvointiin. Työyhteisöviestinnällä on merkitystä myös sairauspoissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa. Organisaation viestintää voidaan kehittää parantamalla henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja sekä vaikuttamalla työyhteisön viestintäkulttuuriin. Kyvyn kuunnella voi nähdä myös organisaation ominaisuutena. Johdolla on keskeinen merkitys avoimen ja vuorovaikutteisen kulttuurin luomisessa. Kuuntelemaan organisaatioon pyrkiminen edellyttää tietoista päätöstä sen suuntaan kulkemisesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että johto arvostaa kuuntelemista yhtenä avaimena organisaation tehokkaaseen toimintaan. Johdon tulee kuunnella tasapuolisesti eri tahoja sekä tulkita ja ymmärtää viestejä samoin periaattein. (Kuntaliitto 2013, 7.)

Johdolla ja esimiehillä on työyhteisöviestinnässä keskeinen rooli, mutta sen rinnalle on noussut asiantuntija-, tieto- ja toimistotyössä jokaisen työntekijän vastuu ottaa itse selvää, kysyä, osallistua ja saattaa ajatuksensa muiden tietoisuuteen. Eritoten tietotyötä tekevät asiantuntijat ovat nykyisin tasavertaisia ja itseohjautuvia tiedontuottajia, jalostajia ja vaihtajia. He ovat myös kriittisiä kaiken tiedon suhteen eivätkä välttämättä sulata ulkopuolisia viisauksia. He kyseenalaistavat myös johdon näkemyksiä. (Rissa 2009, 10.)

Asiantuntijat viestijöinä (Rissa 2009, 10)

- Tietotyön asiantuntijuus tuottaa työyhteisöön yhtä vastuullisia rooleja kuin organisatorinen asema.
- Asiantuntijat toimivat usein työyhteisöissään itseohjautuvasti.
- Asiantuntijan rooliin kuuluu usein luonnostaan kriittisyys ja kyseenalaistaminen.
- Tietotyötä tekevät tuottavat usein itse paljon uutta tietoa.
- Asiantuntijat ovat viestinnässä useimmiten aktiivisia ja oma-aloitteisia.
- Asiantuntijatyötä tekevät arvostavat avoimuutta ja vuoropuhelua.
- Tietotyötä tekevät asiantuntijat toimivat usein verkostomaisesti useilla viestintäfoorumeilla.
- Tietotyöntekijät osaavat hyödyntää sähköisiä viestintäkanavia.
- Asiantuntijoiden mielestä tiedon ja osaamisen jakaminen on useimmiten palkitsevaa

## 2.2 Työyhteisöviestinnän agenda

Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agendamalli (Juholin 2007 ja 2008) jäsentää viestintää työyhteisössä ja työelämässä yleensä. Se ilmentää vastuullisen dialogin paradigmaa ja perustuu ajatukseen, että viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Tietoa ei ainoastaan tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä ihmisten asemavallan mukaan, vaan tiedonvaihdanta on työyhteisön jäsenten ja työyhteisöön läheisesti kuuluvien keskinäisviestintää. Sitä täydentää tai sen pohjana on organisaatiotason kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto. Tämä kaikki perustuu organisaation tahtotilaan ja yhteiseen näkemykseen siitä, mihin halutaan mennä ja miten. Työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu 6+1 osatekijästä, jotka ovat työyhteisön toiminnan peruspilareita. (Juholin 2013, 177 - 178.)

Työyhteisöviestinnän osatekijät (Juholin 2013, 178):

1. Ajantasainen tieto.
2. Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti. Niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys.
3. Tunnelma on rento ja arvostava.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen on työyhteisössä mahdollista jokaiselle.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen
6. Työnantajamaine

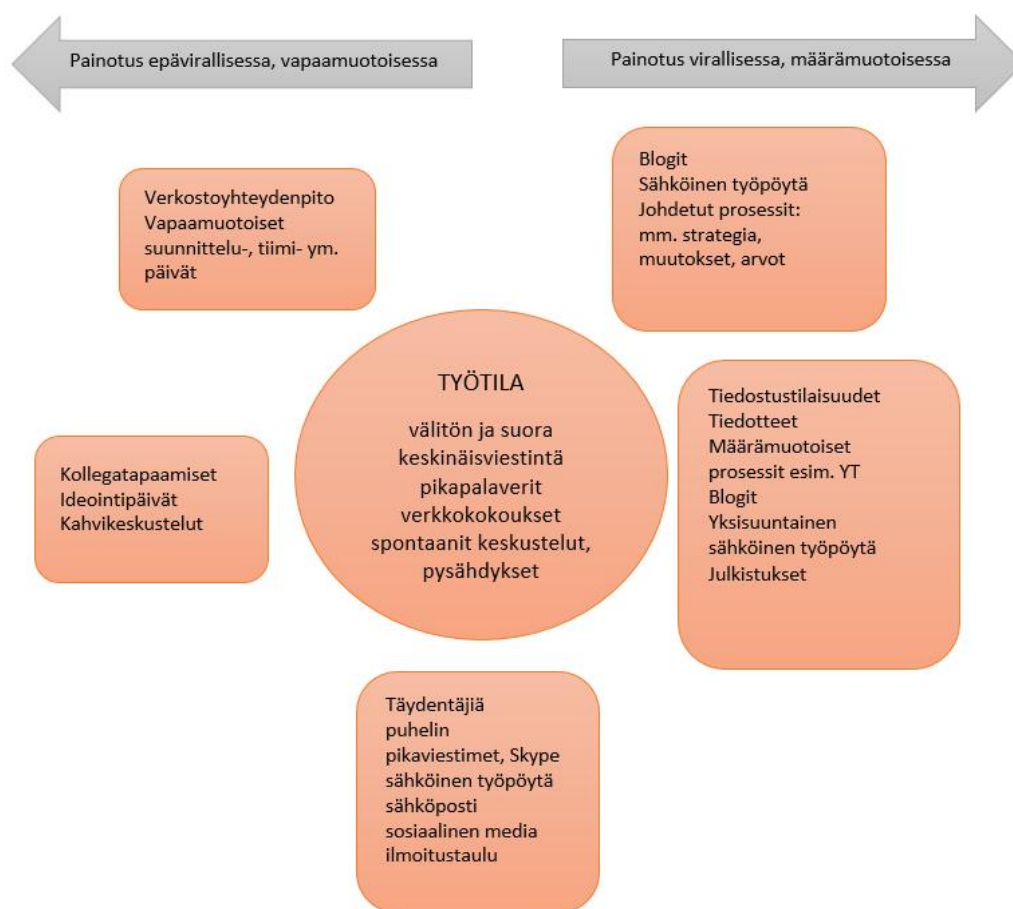
Edellisiä yhdistävä tekijä + 1: Toiminta ja viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön (kuvio 1).



KUVIO 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179.)

Foorumit vaihtelevat muodollisista/virallisista spontaaneihin/epävirallisiin, fyysistä virtuaalisiin ja niiden yhdistelmiin sekä monenvälisistä kahdenvälisiin. Uuden agendan mukaan viestintä ei ole erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Viestintää ei voida määritellä pelkästään erillisinä kanavina ja sisältöinä, vaan se on nähtävä *organisaation verenkiertona ja hengityksenä*. (Juholin 2013, 179.)

Eriluonteisten foorumien rajat ovat epäselvät ja vaihtelevat (kuvio 2). Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu foorumien merkitystä muutamain esimerkein. (Juholin 2013, 213.)



KUVIO 2. Foorumien ryhmittelyä muutamain esimerkein (Juholin 2013, 213.)

Fyysinen työtila on keskeinen viestintäfoorumi, jossa suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu. Se voi olla myös verkkoympäristö tai näiden järjestelmä. Verkkokokoukset ja -palaverit ovat korvanneet perinteisiä kokouksia hajautetuissa organisaatioissa ja projekteissa. Ne mahdollistavat hajallaan toimivien yksiköiden ja henkilöiden kokoontumisen samanaikaisesti riippumatta heidän senhetkisestä olinpaikastaan. Samalla säästetään kaikkien aikaa, matkustus- ja yöpymiskustannuksia sekä ympäristöä. (Juholin 2013, 214 - 215.)

## 2.3 Viestintäjärjestelmät

Davisin (2001, 125, 126) mukaan työyhteisöviestinnän keinojen ja kanavien valinnassa voidaan ottaa huomioon valittujen keinojen vaikutus työntekijöiden osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Yksisuuntaiset, persoonattomat keinot, muistiot, kirjeet ja tiedotteet eivät lisää työntekijöiden mahdollisuutta osallistua. Tällaisia keinoja kannattaa käyttää lähinnä yksityiskohtaisten tietojen viestimiseen tarvittaessa, ei jatkuvassa käytössä. Kun ajatellaan osallistumista ja vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä, kasvokkaisviestintä on korvaamatonta. Keskusteluissa voidaan käydä yhdessä läpi ajankohtaisia asioita, välittää luottamuksellista tietoa tai antaa palautetta. Keskustelun kautta on lisäksi mahdollisuus saada tai testata uusia ideoita. Lisäksi työyhteisöissä on keinoja, joiden valttina on nopeus ja laaja tavoitavuus kuten Intranet ja sähköposti. Työyhteisöviestinnän kanavien valinnassa tärkeintä on valita kanavat sen mukaan, kenelle viestitään ja mitä. Tiettyjä keinoja ei kannata käyttää vain sen vuoksi, että se on helpoin ratkaisu, mikäli se ei sovi viestin luonteeseen tai kohdeyhmän tarpeisiin. (Laapio 2010, 17.)

Teknologia on muuttanut ihmisten käyttäytymistä merkittävästi mahdollistamalla vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon tiedon jakamisen ja yhteisen tiedon luomisen uusilla helppokäyttöisillä tavoilla. Tämän päivän työ, työorganisaatiot ja työntekijät edellyttävät työyhteisöllisyyttä, jonka pitää toteutua ilman, että ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin ja vuorovaikutuksessa keskenään. (Juholin 2013, 212.)

Yleishavainto on se, että viestintäteknologia on lisännyt yksipuolisen luonteisen ja viivästeiseen palautteeseen perustuvien välineiden käyttöä työyhteisössä. Sähköposti ja erilaiset intranet-tiedotteet korvaavat kasvokkais- ja ryhmäviestintätilanteita, jolloin käsitys viestinnästä on herkästi entistä yksipuolisempi. Viestintäteknologian yhteydessä pitää muistaa, että kyse ei ole pelkästään viestinnän muuttumisesta. Työ itsessään on muuttunut entistä liikkuvammaksi ja itsenäisemmäksi, jolloin esimerkiksi mobiiliviestinnän sovellusten käyttäminen on pakollista, ei niinkään pelkän kanavan tulosta. (Puro 2004, 49)

## 2.4 Viestinnän haasteet

Johdon viestinnässä takaiskut ovat väistämättömiä ja ne eivät koskaan katoa. Ihmiset ovat epätätellisiä ja erilaisia. Heillä on ennakkoluuloja, erilaisia kiinnostuksen kohteita ja erilaisia odotuksia. Nämä liittyvät ihmisen persoonallisuuteen ja vaikuttavat myös viestintään. Kommunikaatio-ongelmat ovat subjektiivisia, ne tuotetaan sekä johtajien ja alaisten välillä ja johtuvat viestinnän kulttuurista. (Voinea ym. 2015, 117.)

Ongelmana on, että viestinnän osaamisen alueesta on kovin vaikea keskustella, vaikka sen mukanaan tuomat haasteet ovat käsinkosketeltavia. On suuri taito osata ottaa juuri vaikeasti liikkeelle lähtevät tilanteet haltuun ja viedä niitä eteenpäin, vaikka jaksamisen kanssa tuntuisi olevan vähän niin ja näin. Niissäkin työyhteisöissä, joissa on viestinnän perustaidoilta hyvin etevää henkilöstöä,

tämän osaamisen kanssa tilanne voi olla ongelmallinen. Ulkoinen viestintä osataan hoitaa hyvin, mutta viestinnän osaamista ei osata soveltaa sisäisiin viestintätilanteisiin. (Puro 2004, 114.)

Erityisen vaikeaa tämä on esimiehille ja välijohdolle, joiden pitää tulkita ylimmältä johdolta tulevaa tietoa, jäsentää sitä ja levittää ymmärrettävästi eteenpäin. Kuten Juholin kirjoittaa, monesti esimieheksi valikoidutaan asiaosaamisen vuoksi, vaikka esimiehen tehtävissä viestiminen on vähintään yhtä tärkeää. Jotta tieto todella kulkisi, myös 'alaisten' velvollisuus on viestiä ja auttaa tietoa kulkemaan paikasta toiseen. Tämä rooli on monelle uusi ja vieras. (Rainisto 2008.)

Vaikka lääkeruiskumainen koulutusmalli on viestintäkoulutuksissa vieläkin yllättävän sitkeässä, ajatukset henkilöstökoulutuksessa ovat viime vuosina muuttuneet paljon. Kun ennen pohdittiin, millaisilla käytännön jaksoilla tai harjoituksilla voitaisiin tukea kurssimaista opetusta, nyt pohditaan, millaisilla koulutustapahtumilla ja muilla virikkeillä voitaisiin tukea työpaikalla, työn kautta tapahtuvaa oppimista. Viestintää voi oppia myös ilman perinteistä kurssitusta. Johdon koulutusta tutkinut Helena Åhman toteaa, että joskus on tehokkaampaa, jos johtaja ei menisikään erilliseen koulutusohjelmaan, vaan keskustelisi oman tiimensä kanssa siitä, millaista johtamista yhdessä halutaan luoda. Hyväksi havaittu kehittämiskeino on, että koulutuksen sijaan ratkotaan yhdessä todellisia kehittämishaasteita joko omalla porukalla tai ulkopuolisen prosessia ohjaavan ammattilaisen kanssa. Vuorovaihtuksessa ja kriittisessä pohdiskelussa syntyvää yhteistä näkemystä pidetään työyhteisön oppimisen ja kehittymisen ydinasiaina. Koulutuksen jälkeen tulisi seurata myös, että opittu onnistutetaan siirtämään osaksi arjen toimintatapoja. Koulutusvaikutuksen varmistamiseksi tarvittaisiin yhteistyöfoorumeita. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi erilaiset palaverit tai vaikkapa koulutukseen osallistuneen ryhmän tapaamiset varsinaisen koulutuksen päätyttyä. (Juholin 2008, 289, 290).

Viestinnän käytäntöjen muuttamiseksi on käytännössä kaksi tietä, eli koulutus ja mentorointi, joita kumpaakin pitäisi käyttää laajamittaisesti hyväksi. Henkilöstöä pitäisi kouluttaa säännöllisesti siinä, mitä järjestelmiä käytössä on ja millaisia odotuksia niihin latautuu. Usein törmää siihen, että organisaation henkilöstö ei ole koskaan kuullutkaan, mitä mahdollisuuksia käytössä on. Syy tähän on lopulta yksinkertainen: asiasta on kyllä kerrottu tiedotteessa, mutta tiedote on joko liian teknologisesti väritetty tai sitten se on hukkunut kaikkien muiden, akuutimpien asioiden varjoon. Työn rytmi on ollut niin hektinen, että se ei ole antanut aikaa uuden järjestelmän suomien mahdollisuuksien pohjimiseen. (Puro 2004, 115.)

Koulutusta pohdittaessa tärkeää on miettiä sen pohjimmaista tarvetta: onko järkevää kouluttaa teknologisia taitoja vai enemmänkin herättää henkilöstö siihen, miksi uusia järjestelmiä tulee käyttää. Jos miksi-kysymys jää avoimeksi, ihmisten sitoutuminen uusien mahdollisuuksien käyttämiseen jää pinnalliseksi. Parhaimmillaan viestinnän koulutus saa aikaan heräämisen sen suhteen, mistä viestinnän kehittämisessä on kyse, minkä pitäisi toimia työyhteisön yhteisen motivaation ja yhteisöllisen ahaa-elämyksen perustana. Samankaltainen ketju on nähtävissä mentoroinnin puolella. Vasta sisäistämisen seurauksena alamme etsiä käytännöllisiä toimintamalleja, joiden pohjalta muodostuu oma henkilökohtainen suhde viestintään. Mentoroinnin suurin merkitys viestinnässä on siinä, että se takaa kaikkien – myös niiden, joille uusi viestintäteknologia näyttäytyy vieraampana kuin muille –

mukaan tulemisen. Jokaisessa talossa on niitä, joille uusi viestintäteknologia on vaivatonta ja jo eräänlainen itsestänselvyys. Näiden houkuttelemisen mentoroimaan niitä, joiden on vaikea sisäistää uusista järjestelmistä saatavia etuja. Mentorointi on luonteeltaan tasa-arvoista keskustelua, siinä missä paraskin koulutus jää herkästi yksipuoleiseksi. (Puro 2004, 116 - 118.)

Koulutuksen ja mentoroinnin suhdetta pohdittaessa kannattaakin pitää mielessä, miten ne parhaiten tukisivat toisiaan: (Puro 2004, 19)

- Koulutus ja mentorointi muodostavat perustan sille, että viestinnän käytännöt muuttuvat.
- Koulutuksella ja mentoroinnilla on erilaiset, mutta toisiaan tukevat tavoitteet.
- Koulutuksen ja mentoroinnin tulisi olla jatkuvaa ja liikettä ylläpitävää

Yksi tärkeä kysymys viestintäteknologian yhteydessä on teknologiasokeuden välttäminen. Viestintä ei muutu entistä paremmaksi vain sillä, että sen välittämisen tekniikka modernisoidaan. Monet erinomaiset käytännöt ovat hyvin yksinkertaisia. Se mihin meidän tulisi uusmediapohjaisen järjestelmien aikakaudella päästä, on paperin ja sähköisten versioiden välinen tasapaino. (Puro 2004, 124).

Pyritäänkö siihen, että työyhteisö keskustelee sähköisessä ympäristössä vai perinteiseen tapaan kasvokkain? Niin ohjatuissa kuin ohjaamattomissakin keskusteluissa on hyvinkin erilaisia tekniikoita ja painotusmahdollisuuksia. Joissain tapauksissa keskusteluja käydään tarkasti asetettujen teemojen alla, toisinaan näitä teemoja muokataan vähitellen sen mukaisesti, miten keskustelu etenee, joissain tapauksissa suositaan täydellistä vapautta. Keskeistä on, että ihmiset saadaan osallistumaan. (Puro 2004, 126.)

Sähköinen toimintaympäristö antaa erilaisten organisaatioin sisäisten keskustelufoorumeiden lisäksi uudenlaisia mahdollisuuksia avoimuuden hallintaan. Sähköposti, intranet ja vastaavat sovellukset ovat avanneet uuden luvun tiedottamisen ja viestinnän historiassa: tuoreet tiedot leviävät nopeasti halki koko organisaation. Periaatteessa kaikki se tieto, joka halutaan avoimeksi, voidaan sähköisen toimintaympäristöjen kautta helposti avata kaikille. Avoimuuden nimissä sähköpostiin ja intraan laitetaan kaikki mahdollinen, jolloin sekaan tulevat myös ne tiedon palaset, jotka todella ovat merkityksellisiä. Tämä on etenkin julkisyhteisöjen ongelma. Vyöryvien tietomäärien keskeltä on mahdollista löytää sitä tietoa, jolla olisi tietoa etsivälle jotain merkitystä. (Puro 2004, 131, 132.)

Ressler ja Thompsonin (2008) mukaan tyypillinen työyhteisö koostuu ihmisistä, jotka työskentelevät samassa organisaatiossa ja näkevät toisiaan lähes päivittäin tai joka päivä. Kun työyhteisön jäsen siirtyy etätöihin eikä enää ole jatkuvasti tavoitettavissa työpisteessään, voi aiheuttaa negatiivisia reaktioita. Etätöihin on liitetty epäilyksiä siitä, tekevätkö etätöntekijät tehokkaasti töitä työaikaan, koska he ovat "katsekontrollin" ulottumattomissa. Se, että osa työntekijöistä ei ole tavoitettavissa yhteisistä työtiloista, vaikuttaa myös yhteistyöhön ja yhteydenpitoon. Anu Sivusen mukaan (2009) suhtautuminen teknologiavälitteiseen viestintään hajautetuissa työyksiköissä on tottumiskykyä. Harvemmin teknologian välityksellä yhteistyötä yhteisössä tehtäessä suhtautuminen voi olla kielteisempää. Sivunen tutki työyhteisöön identifioitumista hajautetuissa työyhteisöissä, ja hänen tu-

loksiensa mukaan hajautetuissa tiimeissä viestinnän merkitys ja viestintävälineen valinta korostuu, mutta työyhteisöön kuulumisen koetaan edelleen tärkeäksi. (Pyöriä ja Saari 2013, 218.)

Lehdon ja Sutelan (2008) mukaan suomalaisessa tutkimuksessa vakiintuneen tulkinnan mukaan varsinaisesta etätyöstä puhutaan silloin, kun palkansaaja on sopinut työnantajansa kanssa osittaisesta kotona työskentelystä ja hän käyttää kotona työskentelynsä tietotekniikkaa. Näin määriteltynä Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan suomalaispalkansaajien etätyön teko on lisääntynyt vajaan parissa vuosikymmenessä jopa seitsenkertaiseksi eli kahdesta 14 prosenttiin vuosien 1990 ja 2008 välillä. (Pyöriä ja Saari. 2013, 217.)

Etätyö on julkisella sektorilla jo osa arkipäivää. Erilaiset etätyömahdollisuudet ja tietotekniikan avulla tehtävä yhteistyö ovat muuttaneet työn organisointia ja vähentäneet tarpeettomaksi koettua liikkumista ja työmatkoja. Sivusen (2009) mukaan etätyössä kommunikointi työyhteisön kanssa siirtyy kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta erilaisten teknisten välineiden kautta kommunikointiin. Etätyön arkipäivää ovat pikaviestimet ja videoneuvottelut, mutta suomalaisen työelämän kontekstissa ei tämän muutoksen vaikutusta työpaikkojen yhteisöllisyyden kokemukseen ole juurikaan tutkittu (Pyöriä ja Saari 2013, 216.)

## 2.5 Viestin ajantasaisuus ja luotettavuus

Tänä päivänä viestintä on nivoutunut monin tavoin osaksi liiketoiminnan eettisyyttä niin voittoa tavoittelevien kuin tavoittelemattomienkin organisaatioiden kohdalla. Eettisten viestien taustalla ei kuitenkaan enää mielletä olevan henkilöä, *persoonaa*. Pikemminkin suuryrityksillä ja organisaatiolla on oma persoona ja identiteetti, jonka suojista – ja hinnalla – viestit lähetetään. Niin ikään viestintä ei ole enää sidottu yksittäisten kyvykkäiden ammatinharjoittajien varaan, vaan PR-toiminta ja viestintä ovat usein tiimityön ja usean eri ihmisen yhteispanoksen tulosta. Paljon muutakin on tietysti muuttanut. Perinteinen media ei ole enää ainoa areena, jonka välityksellä viestit nousevat yhteiseen tietoisuuteen. Verkko toimii potentiaalisena alustana monenlaisten viestien leviämiseksi. Sosiaalinen media saattaa ihmisiä tehokkaasti yhteen, ja oikeissa olosuhteissa viestit saattavat leimahtaa tavalla, jota on vaikea ennakoita. Verkolla onkin keskeinen rooli eettisen tai epäeettisen yrityskuvan rakentajana. (Poutanen 2014.)

Jalostettu tieto on prosessien polttoainetta. Jokainen prosessi tarvitsee syötteitä toimiakseen. Mutta voinko luottaa saamani tiedon oikeellisuuteen? Olennaista on, että saadusta datasta on osattava jalostaa ymmärrettävää ja hyödyllistä tietoa sekä meidän että eri prosessien käyttöön. Tiedon on oltava niin selkeää, helposti ymmärrettävää ja luotettavaa, että se hyödyttää tiedon vastaanottajaa: työ voi jatkua keskeytyksettä ja prosessi etenee sujuvasti. Tällöin tiedosta tulee aidosti toimintoja tukeva asia. Tieto on pääomaa, tietämys on kilpailuvaltti. Hyödyllisen tiedon erottaminen suuresta datamäärästä onnistuu ainoastaan, mikäli tunnetaan datan tuottaneet prosessit, niiden syötteet ja tuotokset – kokonaisuus. Täytyy myös tuntea järjestelmien väliset riippuvuudet ja niitä yhdistävät integraatiot. Tähän tarvitaan prosessien ja järjestelmien asiantuntijoita, jotka mallintavat luotettavasti prosessin tapahtumien lisäksi kaiken sen tiedon, joka prosessissa ja järjestelmissä virtaa. Asiantunti-



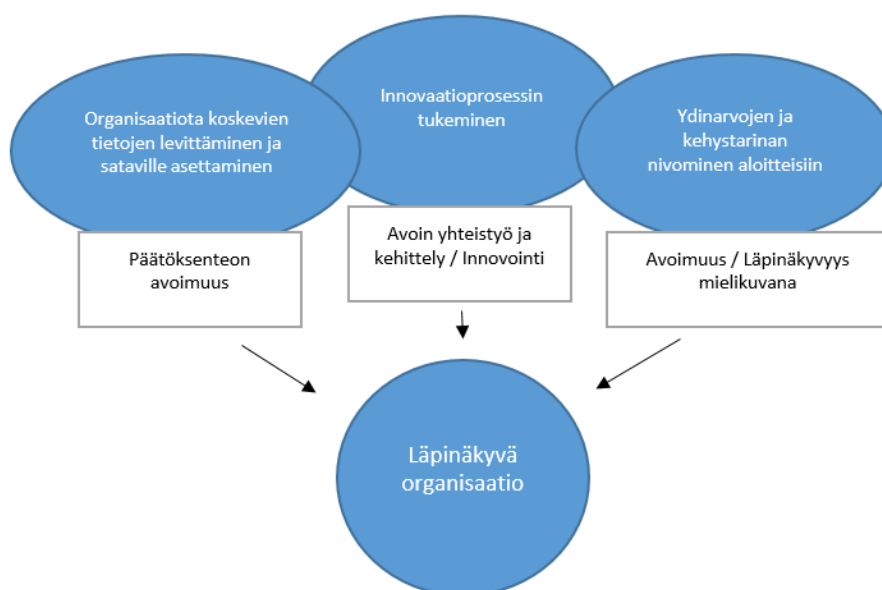
jat varmistavat, että kysymme kaikki ne oikeat kysymykset, jotta datasta saadaan tietoa ja tiedosta tietämystä. Oikeat ja oikein ymmärretyt kysymykset ovat tärkeitä, sillä ilman niitä ei ole oikeita vastauksia. (Linke 2015.)

Vanhan käsityksen mukaan viestintäjärjestelmä on viestejä, kanavia ja sääntöjä. Uuden käsityksen mukaan viestintäfoorumit ovat kaiken tekemisen ja kommunikoinnin ydin. Niiden tehoa tulee mitata. Työyhteisöviestintää tutkitaan yleensä liian rutiininomaisesti, eikä tuloksia hyödynnetä kunnolla. Työyhteisöviestintää varten olemassa on erilaisia mittareita. Yksi on työyhteisöviestintä-hankkeen tuloksena syntynyt ComBaro-työyhteisöviestinnän mittari. Siinä on kysymyksiä kuudelta alueelta: strategisesta viestinnästä, yhteistyöstä lähiesimiehen kanssa, työyhteisön omasta viestinnästä ja vastuullisuudesta, työyhteisön tunnelmasta ja sisäisestä yhteistyöstä, tietämisen merkityksestä sekä ammattiin tai tehtävään liittyvästä viestinnästä, yhteensä 63 väittämää. ComBaro on viestinnän kehittämisen instrumentti. Oleellista siinä eivät ole tietokanavat, tietosisällöt eikä tiedon kulku, vaan keskeisessä roolissa ovat toimijat. Esimiehen vuorovaikutustaitoa mittaa mm. se, miten hän käsittelee muutoksia ja vaikeita asioita. (Jabe 2011.)

## 2.6 Viestinnän avoimuus

Viestinnän näkökulmasta keskeistä on ensinnäkin se, mitä avoimuudella tavoitellaan, kenelle avattavaksi tarkoitettava tieto, raportti, dokumentti, asiakirja tai data on suunnattu ja millaisin keinoin avoimuutta konkreettisesti edistetään. Toiseksi viestinnässä korostuu se, millaista kokemusta organisaatiosta avoimuuden toimenpiteet luovat suhteessa eri sidosryhmiin. Kolmanneksi viestintä voi toimia innovaatioihin tähtäävän datan avaamisen prosessin tukena esimerkiksi pyrkimällä paikantamaan, innostamaan, osallistamaan ja sitouttamaan potentiaalisia kehittäjäyhteisöjä. (Poutanen 2015, 42.)

Alla oleva kuvio 3 jäsentää, miten viestintä vaikuttaa organisaation läpinäkyvyyteen.



KUVIO 3. Viestinnän rooli läpinäkyvässä organisaatiossa (Poutanen 2015.)

Usein on myös resurssi- ja yhteistyökysymys, onnistuuko viestintä rakentamaan läpinäkyvän organisaation. Viestinnän tulee toimia avoimessa yhteistyössä eri sidosryhmien lisäksi koko organisaation muiden yksiköiden ja osajien kanssa. Pelkällä viestinnällä ei saavuteta läpinäkyvyyttä eikä innovaatioitakaan, mutta viestinnän ammattilaisilla on mahdollisuus ottaa organisaatioissa avoimuusjohtajan rooli niiden rakentamisessa. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden aikakaudella on vain ajan kysymys, kun joku tuon roolin ottaa. (Poutanen 2015, 42.)

## 2.7 Esimiesviestintä

Vuorovaikutustilanteessa enemmän valtaa omaavalla, perustuu se asemaan tai esim. tietoon, on enemmän vastuuta vuorovaikutustapahtumasta ja sen seurauksista. Työntekijät kokevat arvostuksen ja arvonannon esimiesten ja johdon taholta tärkeäksi ja samalla motivaatiota merkittävästi lisääväksi palkitsemiskeinoksi. Arvostus syntyy työyhteisössä päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa tehtävissä valinnoissa, teoissa, puheissa ja tavoissa ja näkyy ja kumuloituu haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella ja rohkaista sekä hyväksyä ihmisten erilaisuus ja erilaiset mielipiteet. (Parikka 2011b, 9.)

Johtaminen ja viestintä kuuluvat erottamattomasti yhteen. Ilman viestintää ei voi menestyksekkäästi johtaa. Vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti viivyttelettömästä työyhteisöviestinnästä kuuluu esimiehille. Esimiehen tehtävä on esitellä ja taustoittaa strategisia linjauksia, tavoitteita ja toiminnan muutoksia. Yksikön sisäinen viestintä ja ymmärryksen muodostuminen tarkentuu kuitenkin myös keskusteluille ja vuorovaikutukselle, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. (Kuntaliitto 2013, 12.)

Esimiehellä on muita enemmän vastuuta tiedon vaihdannasta ja käsittelystä silloin, kun muut eivät tiedä, mitä hän tietää. Vastuullisuus merkitsee kykyä ymmärtää itsellään olevan näkyvän ja hiljaisen tiedon merkitys muille sekä valmiuksia kommunikoida niitä oikeiden ryhmien ja yksilöiden kanssa. (Juholin 2008, 92.)

Esimes on avainasemassa ajantasaistiedon vaihdannassa seuraavissa tapauksissa (Juholin 2008, 93):

- Hänellä on sellaista tietoa tai kokemuksia, joita muilla ei varmasti ole.
- Hänellä on tietoa, jota organisaation jäsenet eivät osaa kysyä tai etsiä.
- Hänellä on sellaista tietoa, jota on hankala tai mahdoton saada muualta kuin häneltä

Johdon ja esimiesten rooli on merkittävä luottamuksen, motivaation, sitoutumisen, luovuuden ja omaa organisaatiota koskevien mielikuvien syntymisessä. Viestintä vaikuttaa siis monin tavoin organisaation kykyyn järjestää palvelut asiakkailleen. Johtamista tukevassa viestinnässä kasvokkaisviestintä on erityisen tärkeää. Esimiehen toiminta vuorovaikutuksessa vaikuttaa työntekijöiden ajatuksiin omasta työstään ja työyhteisöstään. Ajatukset ja kokemukset kanavoituvat työmotivaatioksi tai sen puutteeksi ja vaikuttavat päämäärien saavuttamiseen. Esimes voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, koetaanko päämäärät yhteisiksi vai koetaanko ne vain ylimmän johdon päämääriksi. Myös esi-

mies on yleensä alainen, mutta esimies on useimmiten aina työnantajan edustaja ja häneltä odotetaan vahvaa sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin. (Kuntaliitto 2013, 12.)

Kuunteleminen on puhumisen ohella yhtä tärkeää esimiesviestinnässä. Hyvälle kuuntelulle ominaista on pyrkiä kuulemaan ja ymmärtämään toista oikein. Aktiivinen kuuntelu on nimensä mukaisesti vastakohta passiiviselle kuulemiselle. Kuuntelu ei ole vain harjaantunutta tekniikkaa, vaan se on asennoitumista toiseen ihmiseen. Se on kiinnostusta ja läsnäoloa. Vuorovaikutustilanteisiin sisältyy aina väärinkäsitysten mahdollisuus. Johdon ja esimiesten kannattaa kiinnittää huomiota viestiensä selkeyteen, ymmärrettävään kieleen, vuorovaikutustilanteen olosuhteisiin ja johdon sekä esimiesten yhdenmukaisiin viesteihin tärkeistä asioista. Ymmärretyksi ei voi tulla näkemättä viestimisen vaivaa. (Kuntaliitto 2013, 14.)

Juholinin mukaan aikapula on yleisin selitys sille, etteivät esimiehet keskustele tarpeeksi alaistensa kanssa. Huonosta tunnelmasta ei kuitenkaan voi syyttää yksin esimiestä. Se luodaan yhdessä. Jokaisella on oma vastuunsa yhteistyön sujumisesta ja ilmapiirin luomisesta. "Keskeistä on, että jokainen arvioi myös omaa viestintäänsä, eikä vain arvostele pomonsa tiedottamista. Kun koko henkilöstö kantaa oman kortensa kekoon työhyvinvoinnin eteen, syntyy työyhteisössä vallitseva kollektiivinen tunnelma. Tunnetila olemme me", muistuttaa Elisa Juholin. (Jabe 2011.)

## 2.8 Viestintästrategia

Lyhyesti strategian luomisen voi kiteyttää neljään kohtaan. Mission avulla voidaan täsmentää organisaation perustehtävä. Missio on yrityksen toiminta-ajatus, sen olemassaolon syy. Tämän jälkeen tehdään visio, joka antaa viitteitä tulevast; mihin haluamme päästä, mitkä ovat tavoitteemme? Visio on arkijohtamisen peruskivi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle kuva tulevaisuudesta. Organisaation arvot taas kertovat, millaisiin sisäisiin arvoihin ja aatteisiin nojataan sekä täsmentävät, millaiset ovat toiminnan periaatteet. Näiden pohjalta tehdään strategia, joka kertoo, miten päästään tavoitteisiin. (Kreku 2008, 16.)

Organisaatiossa täytyy pohtia millaista viestintää sen pitäisi tietoisesti ja suunnitellusti harjoittaa, jotta siitä saatavat tiedot tai muodostuva mielikuva eivät olisi sattumanvaraisia ja täysin kontrolloimattomia (Vuokko 2002, 11).

On tärkeää tehdä sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteet. Käytännössä vastaanottaja tarvitsee pitkän ajan, jotta tietty viesti jää mieleen. Varsinkin nykyisen informaatiotulvan aikakaudella on huoli ihmisten kyvystä hallita jatkuvasti kasvavaa informaatiomassaa ja suodattaa tietotulvasta itselle relevantti informaatio. Pitkänaikavälin tavoitteisiin pyritään lyhyemmän aikavälin strategioilla. Näillä lyhyen aikavälin välietapeilla voidaan tarkistaa viestinnän toimivuus, mielikuvien oikea välittyminen sekä taloudellinen kehitys. Lyhyen aikavälin tavoitteita muokataan yleensä vuosittain ja niitä voidaan seurata tunnettavuus- ja mielikuvatutkimuksilla. (Kreku 2008, 16.)

## 2.9 Viestintäsuunnitelma

Organisaation viestintäsuunnittelu perustuu organisaation viestintästrategiaan ja viestintäsuunnitelman tavoitteet ovat samassa linjassa organisaation laajempien tavoitteiden kanssa. Suunnitelmalla pyritään luomaan konkreettisimpia tavoitteita itse viestinnälle.

Viestintä tukee yrityksen toimintaa ja tuloksen tekoa. On ymmärrettävä viestintä työyhteisön voimavara, johon on investoitava. Koska viestintä sitoo aikaa, rahaa ja ihmisiä, pitää sitä suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin voimavarojen käyttöä. (Åberg 1999, 34 - 35.)

Organisoidussa viestintäyhteisössä siis tiedetään, kuka viestii, kenelle, miten, milloin (Ikävalo 2001, 52). Täytyy kuitenkin muistaa, etteivät suunnitelmat täyty lukemattomista työtehtävistä vain muodon vuoksi. Tämä luo näennäisesti aktiivisen ja toimeliaan kuvan, mutta tässä tapauksessa määrä ei korvaa laatua. On tarkoin mietittävä, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, mikä on olennaista ja miten paras mahdollinen tulos saavutetaan. (Sipilä 2008, 40.)

Nykyihminen työskentelee projekteissa, jotka etenevät päällekkäin, limittäin ja lomittain. Ne eivät useinkaan ole erillisiä hankkeita vaan sidoksissa organisaation muuhun toimintaan. Joissakin organisaatioissa jopa yli puolet työajasta voi kuulua erilaisten projektien parissa. Monen asiantuntijan työ voi kokonaisuudessaan muodostua projekteista, joita voi olla useita samanaikaisesti. Monet työyhteisöt ovat luonteeltaan projektiorganisaatioita, tällaisia ovat esimerkiksi konsultointi- ja suunnitteluorganisaatiot. Hyvään projektin johtamiseen ja hallintaan viestintä niveltyy itsestään selvänä osana alueena. (Juholin 2008, 257 - 259.)

Projektit kiinnostavat yleisellä tasolla myös muita kuin niihin osallistuvia, joten yleistieto pitää saattaa koko organisaation tietoon, jo siltäkin varalta, ettei joku jossain keksi käynnistää samanlaista projektia. Projekti tuottaa paljon tietoa sekä kestäessään ja päättyessään. Niinpä on tärkeää kertoa projektin julkistamisen yhteydessä avainhenkilöiden nimet ja heidän roolinsa. Projektin tavoitteiden ja etenemisen eli aikataulun julkistaminen ja muutosten päivittäminen on tärkeää paitsi projektiryhmälle itselleen myös mahdolliselle ohjausryhmälle ja sidosryhmille, esimerkiksi muulle henkilöstölle, kumppaneille ja asiakkaille. Ei siis riitä, että projekti etenee, vaan siitä on kerrottava myös muille eri foorumeilla. Projektin ja sitä tukevan viestinnän etenemistä ja onnistumista on hyvä arvioida kaiken aikaa, jotta ongelmiin voidaan puuttua nopeasti. Jos esimerkiksi ilmenee selkeitä tietokatkoja ja väärinymmärryksiä, niihin pitää puuttua välittömästi ja tehdä korjaavat toimet. Arviointi lähtee projektin viestinnälle asetettavista tavoitteista eli siitä, miten hyvin niissä onnistuttu. (Juholin 2008, 267.)

Onnistunut viestintä vaatii suunnitelmallisuutta. Viestintäsuunnitelman laatiminen varmistaa, että tarvittavat toimenpiteet tehdään oikeaan aikaan ja tiedottaminen kohdistetaan oikealle sidosryhmälle. Tärkeätä on myös, että tiedottamisessa on selkeästi määritelty tekijät ja vastuut sekä seuranta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015.)

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu viestintäsuunnitelman osa-alueet Aalto-Nyysösen (2012) mukaan (kuvio 4).



KUVIO 4. Viestintäsuunnitelman osa-alueet. ( Aalto-Nyysösen 2012, 7.)

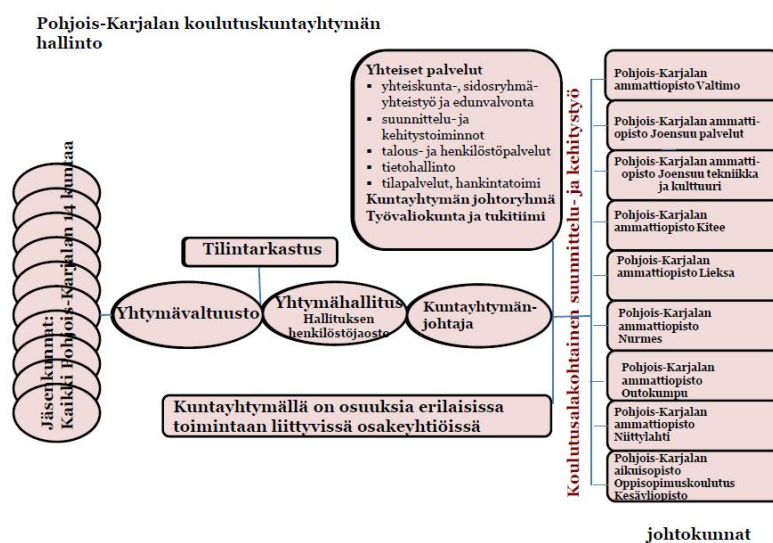
Viestintäsuunnitelma voidaan tehdä kirjalliseen muotoon sekä aikataulua konkretisoivaksi taulukoksi. Nämä viestintäsuunnitelman osiot täydentävät toinen toistaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015.)

Viestintäsuunnitelman toteutumista käytännössä edistää vuosikellon käyttöönotto. Vuosikello on suunniteltu helpottamaan toiminnan suunnittelua ja aikatauluttamista. Vuosikello on vuoden kuluessa tapahtuvien toimintojen aikataulu, joka voidaan esittää sanallisesti tai graafisena kuvauksena. Sen avulla nähdään pitemmän aikajakson tapahtumat kokonaisuutena, ja sitä voidaan vuoden aikana jatkuvasti tarkentaa. Vuosikello kannattaa tehdä sähköisesti, jotta se on kaikkien saatavilla ja helposti muokattavissa. Toiminnan avoimuutta lisää se, että vuosikello on myös koko tiimin nähtävillä. Vuosikelloon merkitään kuukaudet ja jokaisen kuukauden kohdalle kirjataan kaikki sellaiset tehtävät ja tapahtumat, jotka ovat jo tiedossa. Aluksi kannattaa merkitä tehtävät ja tapahtumat, joille on jo sovittu toteuttamisajankohta tai joiden aikatauluhin ei voida vaikuttaa. Tämän jälkeen vuosikelloon lisätään vasta sellaiset tapahtumat, joiden aikataulu on joustavampi. Näin ehkäistään tehtävien kasautuminen tietyille ajanjaksoille. Toiminnan dokumentointi edesauttaa toiminnan jatkuvuutta.

## 3 POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ JA SEN TIETOHALLINTO

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on 13 kunnan omistama koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Omistajakuntia ovat Iloantsi, Joensuu, Juuka, Kitee, Kontiolahti, Lieksa, Liperi, Nurmes, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä, Tohmajärvi ja Valtimo. Jäsenkuntien väkiluku on n. 168 600. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tehtävänä on kehittää ammatillista osaamista työelämä- ja yksilölähtöisesti Pohjois-Karjalan hyväksi. Toimintaa on koko maakunnan alueella. Koulutusta ja muita palvelutoimintaa toteuttavat Pohjois-Karjalan ammattiopistot Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Niittylahdessa, Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla sekä Pohjois-Karjalan aikuisopisto asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ympäri Suomea. Opiskelijoita koulutusyksiköissä on n. 5610. Henkilökuntaa on n. 880, josta opetushenkilöstöä on n. 600. Keskeisiä koulutusmuotoja ovat: ammatillinen peruskoulutus, ammatillinen aikuiskoulutus, oppisopimuskoulutus, vapaa sivistystyö ja kesäyliopistotoiminta. Koulutuskuntayhtymä on myös mukana Humanistisessa ammattikorkeakoulutuksessa. (PKKY konserniesite 2015.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio (kuvio 5). Tietohallinto on osa koulutuskuntayhtymän yhteisiä palveluja.



KUVIO 5. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio (PKKY konserniesite 2015.)

Tietohallinto kuuluu yhteisiin palveluihin ja tietohallinnossa työskentelee 19 henkilöä ympäri maakuntaa:

- 1 tietohallintopäällikkö
- 5 järjestelmäasiantuntijaa
- 2 tiimikoordinaattoria
- 2 atk-vastaavaa
- 9 atk-tukihenkilöä

Yhteisten palvelujen tehtävänä on toteuttaa kuntayhtymästrategiaa yhteistyössä oppilaitosten ja yksiköiden kanssa.

Toimintaympäristöön liittyvät haasteet muodostuvat tulevaisuudessa pienenevien opiskelijamäärien seuraksena. Tähän liittyen tietohallinnon palveluja on kehitettävä taloudellisesti ja tehokkaasti siten, että palvelut taataan kaikille tasapuolisesti ja joustavasti asiakastarpeiden mukaisesti. Työelämän osaamistarpeet muuttuvat ja kasvavat. Dynamiikka lisääntyy ja osaaminen vanhenee aikaisempaa nopeammin. Asiakaskunnan tarpeet yksilöllistyvät ja eriytyvät. Massakoulutuksen aika on ohi. Toimialaan liittyvät haasteet muodostuvat nopeasta teknologiakehityksestä. Lähes kaikkien asiakasryhmien prosessit muuttuvat siten, että ne hyödyntävät tulevaisuudessa tietoverkkoa ja perustuvat tietojärjestelmiin. Tietohallinnon tavoitteena on sisäisten prosessien ja rakenteiden tukeminen ja kehittäminen siten, että saavutetaan hyvä laatuasiakkaalle tarjottavissa palveluissa. (PKKY strategia 2016 - 2019).

Vanha ajattelumalli ei enää päde koulumaailmassakaan. Säilyttääksesi oppilaitoksen elinvoimaisuuden on seurattava tarkasti yhteiskunnallisia muutoksia ja uudistuttava entistä enemmän. Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöä tulee muuttamaan toimialarakenteiden muutos, digitalisaation eteneminen, monikulttuurisuus ja maahanmuutto (PKKY strategia 2016 - 2019). Koulutustoiminta toimii samoin liiketaloudellisin periaattein kuin mikä tahansa muukin yritystoiminta. Oppilaitosten toimintaa mitataan erilaisin tuloksellisuusmittarein.

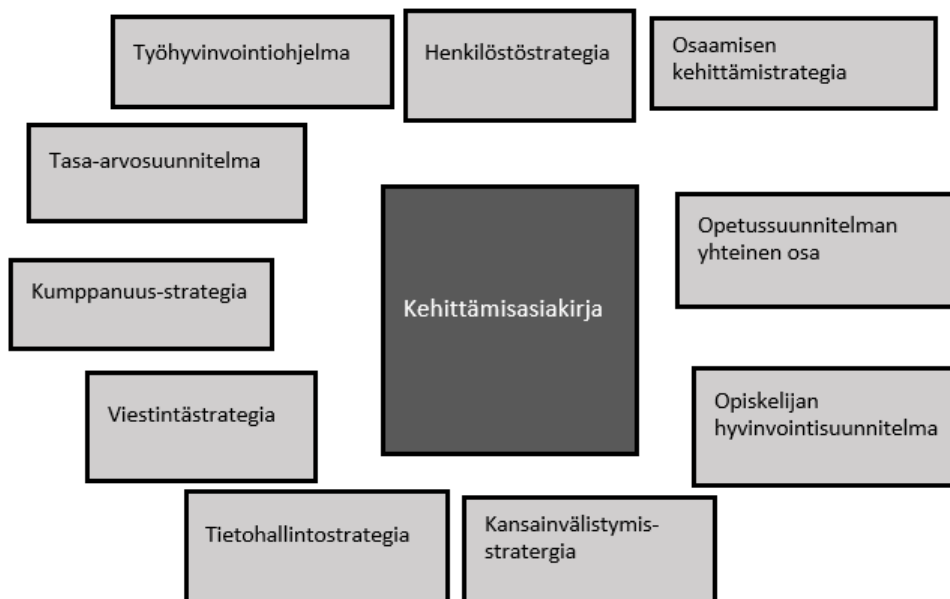
Oppilaitosten toimintaa ohjaa opetushallituksen säätämät lait ja säädökset. Koulutuksenjärjestäjä ei voi itsenäisesti päättää, mitä kouluttaa ja paljonko ottaa sisään opiskelijoita. Koulutuksen järjestämisen vaikuttavat pääsääntöisesti järjestämislupa ja yksikköhinta, työvoimakoulutus, oppisopimuksen lisäkoulutus, ammatillisen lisäkoulutuksen yksikköhinta sekä kansaopistokoulutuksen opiskelijaviikot. Kehitystyötä tehdessä nämä asiat voivat olla jossakin tapauksissa kehityksen esteenä. Uusia asioita eteenpäin viemiseen vaaditaan vahvaa innostusta ja uskoa uuden idean läpiviemiseen.

Vaikka kehittämistyötä tehdään usein yhdessä muiden kanssa, siinä usein korostuu itsenäisyys. Kehittäjä joutuu panostamaan itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteellisuuteen ja arvioimaan työskentelytapaan. Aidot työelämän kehittämistehtävät voivat antaa tärkeää osaamista tulevaisuuden työntekijöille. Asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa ovat yksi keskeisimmistä tavoitteista työelämän kehittämistöissä. (Ojasalo ym. 2009.)

### 3.1 Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän viestintästrategia

Koulutuskuntayhtymän toimintaa ohjaavat erinäiset strategiat. Strategioiden, suunnitelmien ja ohjeiden valmistelusta vastaa pääsääntöisesti yhteisten palvelujen viranhaltija tai johtoryhmän valitsema asiantuntijatiimi. Strategiat, suunnitelmat ja ohjeet käsitellään pääsääntöisesti johtoryhmässä. Kyseiset asiakirjat otetaan yksiköissä käyttöön joko kuntayhtymän johtajan päätöksellä tai tarvittaessa asiakirjan hyväksyy joko kuntayhtymän hallitus tai valtuusto. Strategioiden, suunnitelmien ja päätösten valmistelu sisältää yleensä aina lausunтовaiheen, jonka aikana oppilaitoksilla, koulutus- ja opintoalatiimeillä, henkilöstöllä, asiakkailla ja sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua valmisteluun ottamalla kantaa linjauksiin.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimintaa ohjaavat strategiat (kuvio 6).



KUVIO 6. PKKY:n yleisimmät toimintaa ohjaavat strategiat (Pkky Osaamisen kehittämistrategia 2012-2015)

PKKY:n toimintaa ohjaa Kehittämisasiakirja, jossa kuvataan toimintaympäristö, arvo, missio, visio, menestystekijät, strateginen perusvalinta, vaikuttavuus, prosessit, asiakaspalvelu, henkilökunnan osaaminen ja työkyky. Koulutuskuntayhtymällä on myös oma viestintä- ja tietohallintostrategia.

Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvistusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysia syvemmälle haastamalla ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja. Tavoitteena on laatia menestysmalli, jota testataan laatimalla ja toteuttamalla strategioita. Vaikusvoimaisimmat strategiat luovat pitkän aikavälin elinvoimaisuutta linkittämällä ulkoiset mahdollisuudet strategisiin voimavaroihin epävarmuuksien sävyttämässä vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa. Strateginen ajattelu mahdollistaa strategisen johtamisen käsitteistöjen ja työkalujen monipuolisen soveltamisen. Vaihtoehtojen punninnan kautta hahmottuu kullekin organisaatiolle suunta, jota patenttiratkaisut eivät lokeroi. Epäjatkuvuuksien keskelläkin on välttämätöntä rakentaa tulevaisuus tunnistaen menneisyyden menestystekijät. Jotkin niistä kantavat tulevaisuuteen, jotkin vaativat kehittämistä ja joistakin on uskallettava luopua. (Santalainen 2009, 21.)

Koulutuskuntayhtymän viestintä tukee koulutuskuntayhtymän kehittämisasiakirjan tavoitteiden saavuttamista. Koulutuskuntayhtymän viestintä on avointa, totuudenmukaista ja osallistumiseen kannustavaa sekä eri kohderyhmien tarpeita palvelevaa. Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta; yhdessä tekemistä ja siitä kertomista. Sisäisellä viestinnällä osallistetaan ja sitoutetaan henkilökunta, opiskelijat ja luottamushenkilöstö mukaan toimintaan ja tiedotetaan kohderyhmittäin koulutuskuntayhtymän suunnitelmista, tavoitteista, tuloksista ja ajankohtaisista asioista. Merkittävä sisäisen viestinnän työkalu sähköinen työpöytä, on koko henkilöstön ja opiskelijoiden käytettävissä strategiakau-



den alusta lähtien. Sähköinen työpöytä toimii pääasiallisena sisäisen tiedottamisen kanavana. Työpöytä mahdollistaa kohdennetun viestinnän niin henkilöstölle kuin opiskelijoillekin. Toinen koko henkilöstön käytössä oleva viestinnänjärjestelmä on Skype, jolla pystytään osittain korvaamaan tapamisia sekä sähköpostin ja puhelimen käyttöä sisäisessä viestinnässä. Uudet työntekijät perehdytetään koulutuskuntayhtymän ja oppilaitoksen toimintaan viestinnälliset näkökulmat huomioiden. Koulutuskuntayhtymän henkilöstökoulutustarjonnassa huomioidaan viestintä- ja markkinointiosaamisen kehittäminen, eri viestintäjärjestelmien käyttökoulutukset sekä tietosuojan ja tiedonhallintaan liittyvät asiakokonaisuudet. (PKKY viestintästrategia 2012 - 2015.)

Tietohallinto tuottaa organisaatiolle viestinnän tueksi erinäisiä teknisiä ratkaisuja ja palveluja. Tietohallintostrategiaan on kirjattu, että tietohallinto toimii aktiivisesti tarjotakseen tieto- ja viestintätekniikan mukaisia välineitä opetuksen laadun parantamiseksi, erityisesti viestintään ja työryhmyöskentelyyn. (PKKY Tietohallintostrategia 2012 – 2015.)

### 3.2 Perehdytys

PKKY:n sähköiseltä työpöydältä löytyy tietopaketti uudelle työntekijälle. Sivustoon on koottu perustietoa organisaatiosta ja toimielimistä sekä muista palvelussuhteeseen liittyvistä asioista. Tietopaketin tarkoituksena on opastaa uutta työntekijää löytämään tieto helposti. Tietoa löytyy esimerkiksi PKKY:stä, oppilaitoksista ja yksiköistä, palvelusuhteesta, turvallisuudesta, yhteistoiminnasta, työhyvinvoinnista, henkilöstön kehittämisestä, henkilöstöetuuksista, matkustamisesta ja viestinnästä.

PKKY:ssä on perehdyttämisen tueksi laadittu perehdyttämislomake, jonka avulla tehdään yleisperehdytys mm. PKKY:n organisaatioon ja toimintatapoihin. Sähköinen perehdyttämislomake tallennetaan järjestelmään. Yleisperehdytyksen lisäksi jokainen työntekijä perehdytetään omaan työtehtäväänsä. Esimies vastaa siitä, että tehtäväkohtaista perehdytystä varten laaditaan tehtäväkohtainen perehdytysuunnitelma. Perehdyttämisen loppuvaiheessa on tärkeää, että perehdyttäjä käy perehdytettävän kanssa palautekeskustelun, jolloin arvioidaan yhdessä perehdyttämisen onnistumista ja lisäperehdytystarpeita. Perehdytettävien mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. (PKKY perehdytys 2015.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Työnopastus tulee koskea kaikkia, myös työyhteisössä jo pidempään olleita työntekijöitä. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Hyvä perehdyttäminen lyhentää työn oppimiseen tarvittavaa aikaa. Perehdyttäminen tulee nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Hyvässä perehdyttämisprosessissa seurataan myös perehdyttämisen onnistumista. Sitä kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 2.)

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, to-

teuttamisesta ja valvonnasta. Työpaikan oman työsuojeluhenkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen on tärkeää, jotta työsuojeluasiat liittyisivät luontevasti osaksi työnopastusta. Esimies voi käyttää perehdyttämisessä ja opastuksessa apunaan koulutettuja työnopastajia. Vastuu säilyy kuitenkin aina linjajohdolla ja esimiehellä. Varsinaiseen toteutukseen tulee osallistuttaa kaikki perehdyttäjän ja perehdytettävän henkilön lisäksi myös työtoverit ja asiakkaat. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö tukevat perehdyttämistä omalla asiantuntemuksellaan. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 2.)

Henkilön omatoimisuus ja osaaminen merkitsevät muun muassa sitä, että hän osaa tarvittaessa muuttaa ja kehittää uusia toimintatapoja. Työ, työn tekemisen ehdot ja organisaatiot muuttuvat. Verkostoidumme yhä laajemmin ja verkostomme kattavat koko maailman. Työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä entistä enemmän kykyä ja halua itsenäiseen vastuunottoon ja aktiivisuuteen yhteistyöhön muiden kanssa. Samanaikaisesti työpaikan toimintatapoja tulee kehittää siten, että vaihtamismahdollisuudet omaan työhön ja työn tekemiseen paranevat. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja tahtoo tehdä omaa työtään. Hän haluaa olla aktiivisesti työyhteisönsä toimintaan osallistuva jäsen, joka haluaa kehittää itseään, omaa työtään ja työyhteisöään. Hän ottaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää, jos on epävarma jostakin asiasta. Tätä ajattelutapaa on tärkeä korostaa alusta saakka työhön perehdyttämisessä. (Rissa 2009, 3.)

### 3.3 Tietohallinto

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tietohallinnon tehtävänä on vastata tietohallinnon toimialaan kuuluvien tietoteknisten palveluiden ja niihin liittyvien teknisten järjestelmien toimivuudesta ja kehittämisestä koko kuntayhtymän alueella. Tietohallinnon asiakkaita ovat kuntayhtymän varsinaiset asiakkaat, opiskelija- ja työelämäasiakkaat sekä sisäiset asiakkaat, opettajat ja muu henkilöstö. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oma helpdesk aloitti toimintansa v. 2009. Tietohallinnossa työskentelee Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän alueella 19 henkilöä. Tietohallinnon tavoitteena on sisäisten prosessien ja rakenteiden tukeminen ja kehittäminen siten, että saavutetaan hyvä laatutaso asiakkaille tarjottavissa palveluissa. (PKKY Tietohallintostrategia 2012 - 2015).

Henkilöstön vaihtuvuus on pieni, 80 % on työskennellyt tietohallinnossa yli 11 vuotta. Atk-tukitehtävien hoitamiseen alettiin palkkaamaan henkilöitä oppilaitoksien alaisuuteen 1990-luvun lopussa. Tietotekniikka otettiin tällöin laajemmin käyttöön opetuksessa ja tarvittiin henkilöitä tuottamaan palveluja. Ammattiryhmittymä oli uusi. Tietohallintohenkilöstön tehtäväkuvat ovat muokkautuneet sen tarpeen mukaan, miten toimintaa on kehitetty vastaamaan organisaation tietoteknisten palveluja tuottamisessa asiakkaille yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti. Henkilöstöstä suurin osa on rekrytoitu teknisien ominaisuuksien perusteella. Heidän vahvuutensa ovat teknisellä puolella. Henkilöstön tehtäväkuvat ovat muuttuneet vuosi vuodelta ja helpdeskin perustustamisen myötä tarvitaan nykyisin entistä enemmän myös viestinnän taitoja. Ensi kontakti asiakkaaseen tapahtuu yleensä puhelimen välityksellä tai sähköpostilla. Henkilöstö työskentelee hajallaan maakunnan alueella eri toimipisteissä. Tiimin keskinäinen yhteistoiminta palveluiden keskittämisen myötä vaatii hyvin toimiakseen myös entistä enemmän henkilöstöltä tiimin sisäisen viestinnän taitoja.

Tietohallinnossa esimiehiä on kolme, tietohallintopäällikkö ja kaksi tiimikoordinaattoria. Tietohallintopäällikkö on koko tietohallinnon esimies sekä lähiesimies järjestelmäasiantuntijoille ja tiimikoordinaattoreille. Tiimikoordinaattorit ovat helpdesk-/lähitukihenkilöiden (atk-vastaavat ja atk-tukihenkilöt) esimiehiä. Tiimikoordinaattorit tekevät esimiestöidensä lisäksi myös helpdesk- ja lähitukityötä omissa yksiköissään. Tiimikoordinaattorit ovat entisiä isompien yksiköiden atk-vastaavia (ammattiopisto Joensuu ja aikuisopisto Joensuu). Heistä tuli tiimikoordinaattoreita helpdeskin perustamisen yhteydessä.

Atk-toimistolla Joensuussa työskentelee tietohallintopäällikkö ja viisi järjestelmäasiantuntijaa. Keskitämisen myötä palvelimet on siirretty atk-toimistolle, jossa sijaitsee konesali. Järjestelmäasiantuntijat vastaavat tietoliikenteestä, palvelimista, järjestelmistä, palveluista ja puhelinpalvelujärjestelmien toimivuudesta. Kaikki yhteydenotot hoidetaan helpdeskin kautta. Kaikilla viidellä järjestelmäasiantuntijalla on lähitukityötausta organisaatiossa. He ovat aikaisemmin työskennelleet koulutuskuntayhtymän eri oppilaitoksissa atk-tukihenkilöinä tai atk-vastaavina. Heidät on valittu organisaation sisältä järjestelmäasiantuntijatehtäviin. Tietohallinto on kouluttanut heidät nykyisiin tehtäviinsä heidän vastualueidensa mukaisesti. Heidän vastualueensa ovat kehittäneet sitä mukaa, kuin järjestelmiä ja palveluita on keskitetty atk-toimistolle oppilaitoksien alaisuudesta.

Helpdesk-/lähituessa työskentelee 13 henkilöä. Heidän työpisteensä sijaitsevat kouluskuntayhtymän toimipisteissä ympäri maakuntaa. He päivystävät vuoroviikon organisaation sisäisessä helpdeskissä ja muulloin ovat paikkakuntansa lähituessa. Lähituessa työskennellessään he vastaavat sijoituspaikkansa paikallisten palvelujen toimivuudesta. Lähitukitehtävät koostuvat pääosin laitteistojen hankinnoista, asennuksista, käyttöonotoista, opastuksista ja vikatilanteiden ratkomisesta. Etänä ratkaisemattomat palvelupyynnöt ja häiriöt siirretään paikallisten lähitukien hoidettavaksi. Keskitämisen ja helpdeskin perustamisen jälkeen tietohallinnossa työskentelevien tehtävänkuvat ovat muuttuneet huomattavasti. Atk-vastaavien ja atk-tukihenkilöiden tehtävänkuvat eivät eroa nykypäivänä juurikaan toisistaan.

Tietohallinnon toimintatavat vaihtelevat huomattavasti yksiköittäin. Tulevaisuudessa toimintatapoja on yhtenäistettävä ja ohjeistettava laadukkaammin. Lisäksi toteutumista on seurattava ja tuettava. Toiminnan kehittäminen lähtee esimiestyöstä. Tietohallinnon organisaatorakenne ja rooli mietitään uudelleen PPKY:n strategiatyön ohessa. Tulevaisuudessa voi olla vaihtoehtona, että tietohallinnon vastuulla on myös opetuksen tieto- ja viestintätekniikka kokonaisuudessaan. (PKKY Tietohallinto, 2015.)

PKKY:n tietohallinnon tulevaisuutta ja toimintaa ohjaavat menestystekijät: (PKKY Tietohallintostrategia 2012 – 2015.)

- hyvin toimiva, luotettava maakunnallinen tietoverkko
- toimivat, laadukkaat konesalipalvelut ja työsemat
- toimiva helpdesk / tukipalvelut asiakkaille
- osaava, motivoitunut ja kehittämisorientoitunut henkilöstö
- tiivis yhteistyö PKKY:n sisällä
- toimivat maakunnalliset ja valtakunnalliset verkostot
- uusien innovaatioiden hyödyntäminen organisaatiossa
- jatkuva alan viimeisimmän kehityksen seuraaminen

### 3.4 Helpdesk

Helpdesk on Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tietohallintopalveluiden toteuttama kontaktirajapinta, joka palvelee koulutuskuntayhtymän henkilöstöä, opiskelijoita ja vierailijoita tietoteknisissä ongelmatapauksissa. Kaikki palvelupyynnöt ja tietotekniset ongelmatapaukset tulee ilmoittaa suoraan helpdeskiin. Helpdeskiin ollaan yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse. Alla on lueteltu tyypillisimpiä helpdeskissä hoidettavia ongelmatapauksia. (PKKY helpdeskin palvelukuvaus, 2011.)

- tietokoneiden laiteviat
- oheislaitteiden laiteviat
- ohjelmistojen toimintaongelmat
- ohjelmistoasennukset työasemille
- ohjelmistopäivitykset
- oheislaitteasennukset
- laitteiden liittäminen verkkoon
- työaseman asetusten muuttaminen
- peruskäytön opastus
- verkkoyhteysongelmat
- verkkotulostusongelmat tulostimilla ja monitoimilaitteilla
- ohjelmistojen käytön tuki rajallisesti
- palveluiden toimintaongelmat esim. sähköposti, oppimisympäristöt ja tulostuspalvelut
- käyttäjähallinta
- AV-palvelut
- puhelinpalvelut

Helpdesk keskittyy järjestelmien ja ohjelmistojen osalta tekniseen tukeen eikä sisällölliseen osaamiseen. Koko kuntayhtymän laajuudessa käytettävillä järjestelmillä ja ohjelmistoilla on nimetty pääkäyttäjä, joka neuvoo ohjelman käyttöön liittyvissä ongelmissa. (PKKY helpdeskin palvelukuvaus, 2011.) Helpdesk-työvuorot laaditaan kerrallaan puoleksi vuodeksi. Helpdesk-työvuoron voi hoitaa omasta työpisteestä tai etätöyönä kotoa käsin. Tällä hetkellä päivystysvuorossa on kaksi henkilöä päivittäin ja kolmas varalla.

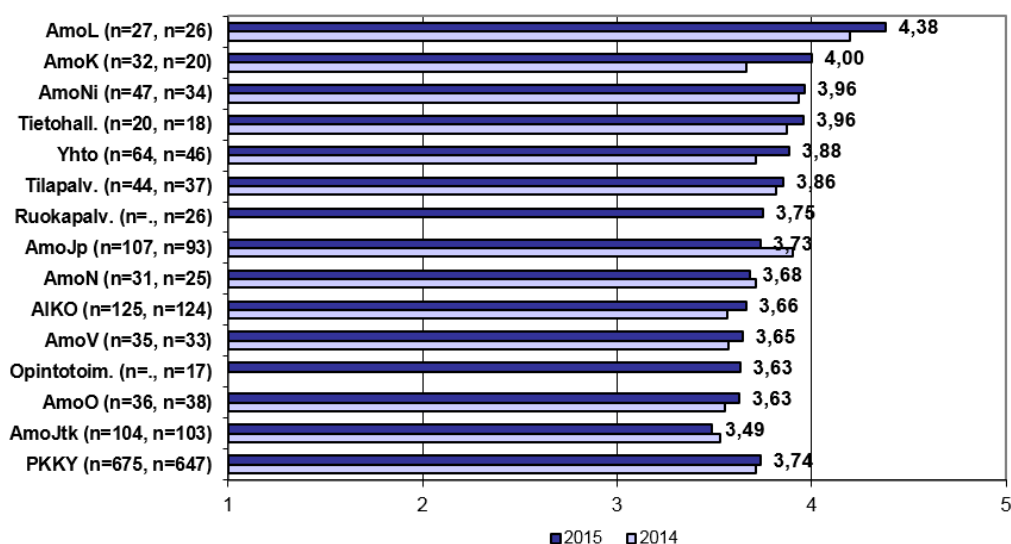
### 3.5 Tietohallinnon työolobarometrin kehittämiskohteet 2015

Työolobarometrin (TOB) avulla kerätään näkemyksiä työhyvinvoinnin keskeisistä osa-alueista mm. esimiestyöstä, tiedonkulusta, kuormituksesta ja ergonomiasta. Pohjois-Karjalan koulutus kuntayhtymässä työolomittauksia on tehty vuosittain vuodesta 2002 alkaen. Työolobarometrin tuloksista laaditaan koko organisaation yhteenveto sekä yksikkökohtaisia raportteja. Tulokset käydään läpi sekä luottamuselimissä, kuntayhtymän johdossa että henkilöstön kanssa yksiköittäin. Jokaisessa yksikössä määritellään yhdessä henkilöstön kanssa 1 - 3 kehittämiskohdetta, joihin laaditaan toteutussuunnitelmat aikataulutuksineen. Kehittämiskohteista johdetaan konkreettisia toimenpiteitä kehittämistyölle sekä yksikkö- että koulutus kuntayhtymätasolla. (PKKY Työolobarometri, 2015.)

Työolobarometrissä tutkitaan myös miten henkilöstö kokee tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toteutuvan organisaatiossa. PKKY:n työolobarometrissä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta mitataan keskiarvolla seuraavista väitteistä: (PKKY Työolobarometri 2015.)

- Tietoa vaihdetaan työyksikön sisällä.
- Pidämme toisemme ajan tasalla työyksikössämme.
- Minut on perehdytetty työtehtäviini.
- Toimintamme oppilaitoksessa on yhteisen arvomme (Vastuullisuus) mukaista.
- Olen selvillä työyksikköni tavoitteista.
- Koen työyksikköni ilmapiirin rakentavaksi ja avoimeksi.
- Saan työyksikössäni palautetta onnistumisesta.
- Olen tyytyväinen kuntayhtymän johtamiseen.
- Yhteistyö työyksikköni eri ammattiryhmien välillä on sujuvaa.

PKKY:n työolobarometrin tuloksia tiedottamisesta ja vuorovaikutuksesta kahden vuoden ajalta (kuvio 7). Vastauksia seurataan ja tarkastellaan koulutus kuntayhtymän oppilaitoksittain ja tukipalveluittain.



KUVIO 7. Tiedottaminen ja vuorovaikutus (PKKY työolobarometri 2015)

Tiedonkulku ja vuorovaikutus on parantunut hieman tietohallinnossa verrattaessa viimevuoteen, mutta se ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Tietohallinto käsitteli vuoden 2014 tuloksia ja kehittämiskohteita suunnittelupäivässään Outokummussa marraskuussa 2014. Tilaisuuteen osallistuivat kaikki tietohallinnossa työskentelevät henkilöt. Päivän aikana käytiin läpi ryhmätehtävien muodossa tietohallintohenkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulokset ja sovittiin vuoden 2015 kehittämiskohteet.

Vuoden 2015 tietohallinnon kehittämiskohteet:

- Koulutukset
- Stressi
- Tiedonkulku ja vuorovaikutus
- Tietohallinnon roolin kirkastaminen
- Palautteen antaminen

Kehittämiskohteille määriteltiin vastuuhenkilöt, mutta ei tarkempaa toimintasuunnitelmaa tai aikataulutusta kehittämistoimenpiteiden eteenpäinviemiseksi. Esille tulleiden kehittämiskohteiden toteutumisessa hyvällä työyhteisöviestinnällä on suuri merkitys.

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi tavat ja menetelmät, joilla opinnäytetyö toteutettiin. Ensin esitellään tutkimuksellisen kehittämisen yleistä käsitteistöä, jonka jälkeen käsitellään aiheen valintaan ja rajaukseen vaikuttaneita seikkoja. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin työn lähestymistavan ja aineiston keräämistävän valinnasta. Kyselylomakkeen kohderyhmän valinta ja aineiston koko selvitetään. Valmiiden aineistojen hyödyntäminen tutkimuksessa käsitellään. Lopuksi selvitetään tulosten analysoinnin käsittelyä ja menetelmiä.

Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämistyössä muun muassa siksi, että sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan tavallista kattavammin huomioon ja kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Ihmisillä, yrityksillä ja toimialoilla on usein hyvin vahvoja vallitsevia asenteita ja uskomuksia, jotka määrittävät niiden toimintaa ja joiden pohjalta ne katsovat toimintaympäristöönsä. Usein esimerkiksi uskotaan, että yrityksen tuotteet ja palvelut ovat kunnossa, asiakkaiden tarpeet tunnetaan täydellisesti, tärkeimmät asiakkaat pysyvät samoina ja ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä uusi tieto syntyy pääosin niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu. Tieto syntyy sovelluskohteensa yhteydessä. Sovelluskohteessa oleva tieto taas nousee aidosta käytännön toiminnasta tai tarpeesta ratkaista ongelma. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Kehittämistoiminta lähtee aina jostakin tieto- ja todellisuuskäsityksestä, vaikka sitä ei selkeästi analysoitaisikaan. Kehittämistoiminnan suunnittelussa, dokumentoinnissa ja arvioinnissa voidaan korostaa tiedon luotettavuutta, mutta osin voidaan tukeutua myös epäsystemaattiseen kokemustietoon esimerkiksi joidenkin menettelytapojen käyttökelpoisuudesta. Edelleen kehittämistoiminnassa voidaan korostaa konkreettisia ja yksiselitteisesti määriteltävissä olevia tavoitteita, toimintamuotoja ja tulostittareita. Kehitettävä todellisuus voidaan nähdä läpikotaisin tulkinnallisena. (Rantanen ja Toikko 2009, 7)

Rantasen ja Toikon (2009, 2) mukaan Engeström (1987, 1995) on jäsentänyt usein kehittämistoimintaa myös yksilöiden tai organisaatioiden oppimisen kautta. Tällöin korostetaan esimerkiksi vertaisoppimista ja oppivia organisaatioita. Kehitetyt käytännöt ja toimintatavat voidaan asettaa muiden arvioitavaksi ja edelleen yhteisesti kehiteltäväksi. Oppimisverkostot keskittyvät sekä asioiden kehittelyyn että kehitetyn tiedon levittämiseen. Oppimista korostavassa kehittämisessä pyritäänkin usein yhdistämään tutkimus, kehittäminen ja koulutus kuten esimerkiksi kehittävässä työntutkimuksessa.

Kehittämistoiminta voi kohdistua myös vaikkapa organisaation rakenteisiin tai työyhteisön toimintaan. Tyypillisesti kehittämistoiminnassa pyritään jonkin konkreettisen asian muuttamiseen, mutta ei niinkään tiedon tuottamiseen tutkimuksen merkityksessä. (Rantanen ja Toikko 2009, 3)

#### 4.1 Aiheen valinta ja rajaus

Tutkimuksen tulee lähteä liikkeelle jostain kiinnostusta herättävästä ilmiöstä tai tehdystä havainnosta. Tutkimustyö on kiinnostavaa, kun se liittyy luontevasti tutkijan jokapäiväiseen elämään ja ajatteluun. Arkitieto ja käytännön työ on merkittävien ideoiden lähde (Hirsijärvi ym 2013, 74.) Sopivan tutkimusaiheen löytämisen jälkeen aiheen rajaaminen heti alkuvaiheessa on myös erittäin tärkeää. Tässä työssä on myös huomioitu ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyön vaatimukset ja määritelmät eli sen tulee olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä.

Tutkittavan aiheen löysin omasta työyhteisöstäni. Koin tärkeäksi työyhteisöni sisäisen viestinnän kehittämisen. Aihe on hyvin ajankohtainen ja yleisestikin monessa työyhteisössä koettu ongelma. Viestintään ei ole mitään yksiselkoista tapaa ratkaista ongelmaa, vaan se on aina työyhteisökohtainen. Tutkiessani viestinnän kirjallisuutta ja tutkimuksia huomasin ongelman olevan hyvin yleinen organisaatioissa, joissa työskennellään eri toimipisteissä. Monesti käytössä on kaikki mahdolliset viestinnän välineet, mutta näiden hyödyntäminen vaihtelee.

Sähköiset järjestelmät eivät korvaa kokonaan kasvokkain kohdistuvaa viestintää. Ongelma tuntuu osittain johtuvan etätyöstä ja sen aiheuttamista ilmiöistä. Aiheen rajaamisessa oli aluksi oma ongelmansa, koska aihe kosketti koko työyhteisöä ja halusin kehittää koko organisaatiota. Tutkittava kohderyhmä ja aihe työyhteisöviestintä tuli täten tarkoin määritellä, jotta tutkimus ei laajenisi liikaa ja aihealue pysyisi määriteltävissä.

Kuntayhtymän sisällä tapahtuvien organisaatio- ja toimintapamuutoksien myötä ympäristö on muuttunut huomattavasti. Tietoteknisissä asioissa ympäristössä toimivia tiimejä on kolme tietohallinto, tieto- ja viestintäteknikkatiimi ja verkko-opisto. Näillä tiimeillä on paljon tietotaitoa ja valmiita ohjeistuksia. Näiden tavoitteena on saada tieto kohtaamaan niin, että se tavoittaa asiakkaan. Tiimit tekevät osittain myös päällekkäistä työtä, koska tiimien välisessä viestinnässä on myös kehitettävää. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitellä tiimien välistä viestintää, vaan keskitytään tietohallinnon sisäiseen viestintään.

Helpdesk on asiakkaalle rajapintana, mutta helpdeskissä työskentelevillä ihmisillä ei ole välttämättä tietoa, jotta helpdeskin työntekijä voisi ohjeistaa kysyjää suoraan tarvittavan tiedon lähteelle. Palvelua on kuitenkin ajateltava asiakasnäkökulmasta. Helpdeskin työntekijä vastaa teknisestä toimivuudesta ja hänen oletetaan osaavan erinomaisesti sen alueen. Myös tietohallinnon teknisen laadun takaamiseksi tarvitaan myös tehostusta toimintatavoissa ja tietohallintohenkilöstö tarvitsee koulutusta ja oikea-aikaisia ohjeistuksia tulevista työ- tai asennustehtävistä.

Työ on muuttunut keskittymisen myötä. Tietohallinnon henkilökunta työskentelee eri toimipisteissä Pohjois-Karjalan alueen oppilaitoksissa. Henkilökunta ei ole päivittäin kasvokkain tekemisissä toistensa kanssa. Tieto kulkee pääsääntöisesti puhelimitse tai eri teknisten järjestelmien kautta. Täten tieto ei välttämättä kulje tietohallinnon sisällä kaikille tietohallinnon henkilöille samanaikaisesti. Atk-toimiston järjestelmäasiantuntijat toteuttavat tietoverkkopalveluissa tapahtuvat tekniset muutokset



atk-järjestelmiin ja palveluihin. Jo ennen muutoksia tulisi tiedottaa ja kouluttaa helpdesk-henkilöstöä, koska henkilöstö on yhteydessä asiakkaisiin ja sen tulee osata vastata palveluiden toimivuudesta. Helpdeskin työntekijöiden keskinäistä viestintää ja toimintaa on tarve kehittää yhteisten toimintatapojen saavuttamiseksi.

Tämän vuoksi tietohallinnon sisäisen viestinnän kehittäminen on tärkeä opinnäytetyöni tavoite. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation tietohallinnon sisäisen viestinnän toimivuutta, oikea-aikaisuutta, laatua ja tasapuolisuutta sekä selvittää käytössä olevien viestintävälineiden käyttöä. Rajasin tutkimuskohteena olevan viestinnän tietohallintotiimin sisälle. Tässä opinnäytetyössä ei tarkasteltu koko organisaation tai sidosryhmien viestintää. Työn avulla halusin selvittää myös sen, mitkä eri viestinnän välineistä tukevat parhaiten tietohallinnon sisäistä viestintää. Opinnäytetyön ensisijaisena ajatuksena oli, että tietohallinto voisi parantaa sisäistä viestintäänsä sekä hyödyntää viestinnässä heille sopivimpia viestintäkanavia ja -tapoja. Tutkimusolettamukseni on, eri toimipisteissä työskentelyn johdosta onnistuneen viestinnän merkitys ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia työn kehittävyden ja viestinnän tasa-arvoisuuden saavuttamiseksi. Sillä on selkeä vaikutus myös henkilöstön oman työn kehittävyteen ja asiakkaille tuotettavien palveluiden laatuun.

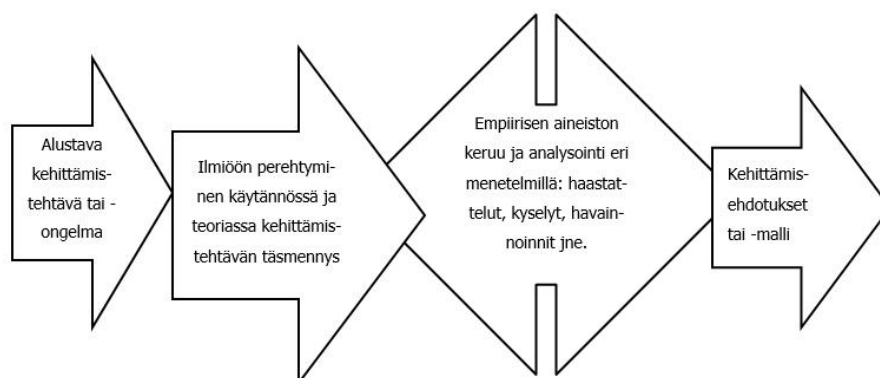
Työskentelen itse tietohallinnossa Lieksan alueen atk-vastaavana ja kuulun helpdesk/lähitukiin. Roolini organisaatiossa tunnistettiin yhdeksi riskiksi, koska koen viestinnän tiettyssä määrin tiimimme ongelmaksi. Täten tunneperäinen aineiston tulkinta on mahdollista. Kuitenkin motivaatio aiheen tutkimiselle ja työyhteisöviestinnän kehittämiseksi puolsivat aiheen valintaa.

#### 4.2 Lähestymistavan valinta

Käytän opinnäytetyössäni tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Pohdittuani eri tutkimusstrategioiden sopivuutta omaan työhöni päädyin tapaustutkimuksen soveltuvan parhaiten kehittämistyöhöni.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Siinä painottuvat tavamukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettisesti, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 37, 38.)

Tapaustutkimuksen eri vaiheet (kuvio 8.)



KUVIO 8. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2009, 54)

Erikson ja Koistinen (2005, 11) ovat määritelleet klassista tapaututkimusta useiden lähteiden avulla: "Klassisen tapaustutkimuksen tavoitteena on usein pidetty "tiheän" kuvauksen (Geertz 1973; ks myös Shank 2002) tai "hyvä tarinan" tuottamista (Dyer ja Wilkins 1991). Tavoitteena on, että tiheä kuvaus kertoo tapaukseen liittyvistä kulttuurillisista merkityksistä. Lisäksi ajatellaan, että hyvän tarinan tuottaminen on jo itsessään teoriaa luovaa. Tämä perustuu näkemykseen, jonka mukaan eräs inhimillisen toiminnan ominaisuus on etsiä asioille yhteyksiä, muodostaa palasia kokonaisuuksista ja sitä kautta ymmärtää maailmaa (Bruner 1991). Klassinen kuvaileva tapaustutkimus ei ole vain tapauksesta kertomista tai yleistä kuvailevaa kirjoitusta, jolla ei ole yhteyksiä teoreettiseen ajatteluun. Illustroiva tapaustutkimus (illustrative case study) kuvaa usein sitä, mitä on jo saavutettu käytännön työelämässä. Tällainen kuvaileva tapaustutkimus on hyödyllinen tarjotessaan tietoa olemassa olevien käytäntöjen luonteesta ja muodosta (Ryan et al. 1992, 144)." (Erikson ja Koistinen. 2005, 20.)

Tutkimusmenetelmänä olen hyödyntänyt koko opinnäytetyöni ajan yhdistettyjä metodeita, mikä on mahdollistanut aineistojen läpikäynnin sekä laadullisesta että määrällisestä näkökulmasta.

Opinnäytetyössäni yhdistän kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Määrällisen tutkimuksen menetelmiä on hyödynnetty, koska opinnäytetyön tueksi on tarvittu mittattavaa, tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. Mutta siinä on käytetty myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. (Koppa, 2008.)

Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa joukolta vastaajia. Määrälliset menetelmät soveltuvat hyvin tilanteeseen, jossa halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkaansa. Teoriasta tehdään usein hypoteeseja eli väittämiä ja oletuksia, joita kyselyllä testataan. Kyselyn jälkeen todetaan, pitävätkö väittämät paikkansa. Jos ne pitävät paikkansa, ne todetaan tosiksi ja jos ne eivät taas pidä paikkaansa ne todetaan epätosiksi. Määrällis-

tä menetelmiä käytettäessä aihepiiri tulee tuntee hyvin, että voidaan ryhtyä kontrolloidusti mittamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että lomakkeen kysymyksien avulla mitataan teorian paikkaansapitävyyttä eikä lomakkeen kysymyksiä keksitä omasta päästä. Kyselyn avulla kerätty materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen, hän on siitä selvästi erillään. (Ojasalo ym. 2009, 93.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa puolestaan pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi ym. 2013, 161.) Laadullisessa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tutkija tekee ilmiöstä perusteltuja tulkintojaan. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Opinnäytetyössä on käytetty myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoja. Tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Tietoperustaa varten tutustuin viestintää käsittelevään kirjallisuuteen, aiheista tehtyihin julkaisuihin, tutkimuksiin ja opinnäytetöihin. Kirjallisuudesta hain perustietoa aiheesta sekä ammattiteorioita. Tutkimuksista hain puolestaan tuoreempia näkökulmia ja havaintoja. Tutkimusta tehdessä hyödynsin myös omaa työelämäkokemustani. Aineiston hankinnassa on hyödynnetty jo järjestelmissä olemassa olevaa tietoa tietohallinnon muistioita, pöytäkirjoja ja raportteja ja PKKY:n henkilökunnan työtyytyväisyyskyselyitä. Lisäksi toteutin kyselylomakehaastattelun Wepropol-ohjelmalla Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tietohallintohenkilöstölle ( $n=18$ ). Tutkimustietoa käsittelemällä kriittisesti, vertailen ja yhteenvetoja teiden. Kuvaan opinnäytetyössäni käytännön ilmiöitä ja niiden ratkaisut kulkevat raportissa vuorovaikutuksessa käytäntöön.

Primääriaineistona käytin Webropol-ohjelmalla toteutettua kyselyä tietohallintohenkilöstölle ja havainnon pohjalta kirjoitettua tutkimuspäiväkirjaa. Pidin havainnointipäiväkirjaa helpdesk-vuorossa ollessani noin vuoden verran. Kirjasin ylös sellaisia tapahtumia, mitkä liittyivät tiedonkulkuun ja toistuviiin kysymyksiin. Havainnointipäiväkirjan tarkoituksena oli selvittää, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota sisäisessä viestinnässämme ja mitkä asiat jäivät toistuvasti huomioimatta.

Havainnoinnin avulla voidaan täydentää kyselyjä ja haastatteluja tai niillä voidaan täydentää havainnointia. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten, kuin sanovat toimivansa. Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Sekundaariaineistona käytin muistioita, pöytäkirjoja, raportteja, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän sähköistä työpöytä, muiden tutkijoiden aiempiin tutkimuksiin keräämiä aineistoja esim. Tobbarometria ja asikastytyväisyyskyselyitä sekä kirjallisuutta.

### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin sähköisesti kyselylomakkeella (Liite 2). Koin tämän parhaaksi tavaksi mietittyäni eri vaihtoehtoja ja päädyin sähköiseen kyselylomakkeeseen. Ensimmäiseksi pohdin, että toteuttaisin tutkimuksen avoimin haastatteluin osalle tietohallinnossa työskenteleville. Avoimet haastattelut osalle henkilöstöä eivät olisi antaneet niin kattavaa kuvaa nykytilanteesta kuin koko tietohallinto-henkilöstölle kohdistettu kysely. Näin saatiin kyselyyn kaikkien työntekijöiden mielipide. Avoimin haastatteluin tehty tutkimus olisi ollut haastavaa ajallisesti ja taloudellisestikin, koska tietohallinto-henkilöstö työskentelee eri toimipisteissä ympäri maakuntaa. Sähköisen kyselyn etuna on myös se, että vastaaja voi vastata siihen milloin tahansa annetun ajan puitteissa. Koin tärkeäksi saada kattavasti kaikkien mielipiteen siitä, miten he kokevat sisäisen viestinnän. Määrällinen kokonaistutkimus on pieni ( $n=18$ ). Kuitenkin tätä tutkimusta ajatellen kokonaistutkimuksen pienuus ei ole ongelma johtuen tutkimuksen aiheesta, kysymysasettelusta ja vastausprosentista. Verkkokysely on myös nopea ja edullinen tapa toteuttaa kysely.

Sähköpostiviesti (Liite 1) lähetettiin kaikille Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän yhteisissä palveluissa tietohallinnossa työskenteleville henkilöille, lukuunottamatta tutkijaa itseään. Kysely toteutettiin anonyymina, mutta sähköpostiviestissä oli henkilökohtainen linkki kyselylomakkeeseen. Näin pystyin jälkepäin lähettämään muistutusviestiä niille henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Kysely on toteutettu Webropol-ohjelmalla tehdyllä kyselylomakkeella. Vastaamisaikaa oli 18 päivää ja vastaaminen tapahtui 2.6 – 19.6.2015 välisenä aikana. Kyselyn vastausaikaa jouduin kuitenkin jatkamaan viidellä päivällä 23.6.2015 saakka, koska osa tietohallinnon henkilöstöä oli tuolloin vuosilomalla. Tietohallinnossa työskentelee 19 henkilöä itseni mukaanlukien. Itse en osallistunut kyselyyn. Vastausprosentti oli 100 % sillä kyselyyn vastasivat kaikki 18 henkilöä, joille se osoitettiin. Kyselyllä kartoitettiin tietohallinnon viestinnän nykyistä tilaa henkilöiden itse kokemana. Kysely sisälsi 17 kysymystä, joista avoimia kysymyksiä oli kolme.

Hyvä vastausprosentti 100 % selittyi osittain sillä, että kyselystä tiedotettiin etukäteen. Tietohallinnon esimies laitto viestin tulevasta kyselystä ja pyysi viestissä kaikkia tietohallintohenkilöjä vastaamaan tulevaan kyselyyn. Ilmoituksissa pyrittiin korostamaan, että vastaamalla kyselyyn henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työyhteisöviestintää. Tietohallintohenkilöstö käyttää päivittäisenä työkaluna myös sähköpostia. Tämänäyttävät sähköiset kyselyt ovat heille hyvinkin tuttu tapa osallistua erinäisiin kyselyihin. Kyselyn ensimmäisen tunnin ollessa auki, kyselyyn vastasi jo 44,44 % henkilöä vastaajista. Vastausprosenttiin vaikutti myös se, että pystyttiin muistuttamaan suoraan sähköpostitse kyselyyn vastaamattomia. Kyselyn ollessa avoinna sain kyselystä positiivista palautetta tietohallinnossa työskenteleviltä. Tämän vuoksi mielestäni aihe koettiin tietohallintohenkilöstön keskuudessa tärkeäksi. Se vaikutti mielestäni myös vastausprosenttiin.

Kyselylomake on suunniteltu tämän opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Pyrin pitämään lomakkeen yksinkertaisena ja sen pituisena, että vastaamiseen kuluisi vain noin 15 minuuttia, jotta mahdollisimman moni jaksaisi vastata siihen. Halusin tehdä kyselylomakkeesta myös sellaisen, että vas-

taaja kokee sen mahdollisuutena vaikuttaa omaan työyhteistöön. Saateviestissä korostettiin, että jokaisen mielipide on ensiarvoisen tärkeää kehitystyön kannalta.

Lomakkeen tekemiseen käytin Webropol-ohjelmaa. Kyselylomake koostuu 17 kysymyksestä ja kysymysryhmästä. Kysymyksistä 14 on monivalintakysymyksiä ja vain kolme avointa kysymystä, sillä avoimiin kysymyksiin vastaaja ei usein jaksane paneutua kunnolla. Kysymykset on jaoteltu teemoittain. Teemoja ovat taustakysymykset, viestinnän kanavat ja sisäinen toimivuus, millaista viestintä on ja viestinnän laatu, oma rooli ja vaikutusmallisuudet viestinnässä, perehdytys ja koulutus sekä esimiestyö. Ensimmäiset neljä kysymystä ovat taustakysymyksiä, jotka kuvaavat henkilön asemaa, työpisteen sijaintia ja työvuosia organisaatiossa. Taustakysymyksissä ei kysytty vastaajan sukupuolta, koska kohderyhmän vastaajista vain yksi on nainen. Lähes kaikki monivalintakysymykset asetettiin pakollisiksi vastata, jotta vastaaja vastaisi kaikkiin kysymyksiin eikä vain mieleisiinsä kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin vastaaja sai vastata vapaaehtoisesti.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen tärkeä vaihe. Siihen tähdättiin tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. (Hirsijärvi ym. 2013, 221.)

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsijärvi ym. 2013, 224)

Tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselyllä. Kyselyssä käytettiin sekä määrällistä että laadullisia vastausmuotoja. Siten myös analyysia tehtiin sekä määrällisesti että laadullisesti.

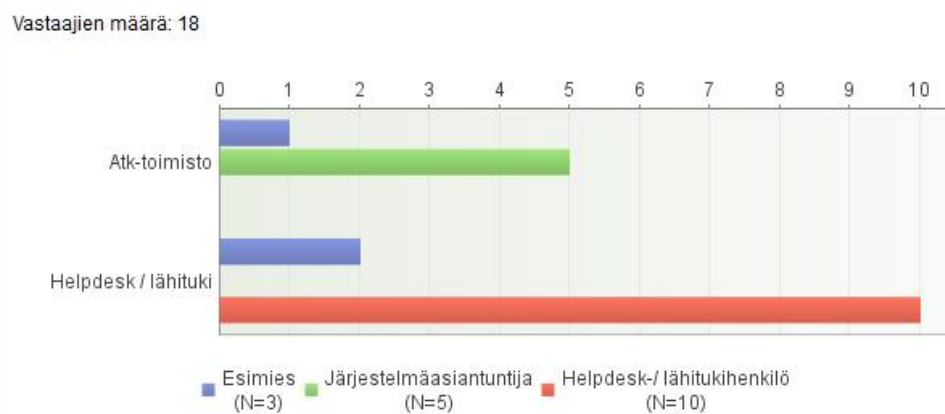
Teorialähtöisessä sisältöanalyysissa käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. (Ojasalo ym. 2009, 126.) Tutkimuksen tulokset käsiteltiin teemoittain. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on työyhteisöviestintä. Se on rakennettu valtiotieteiden tohtori ja viestintätutkija Elisa Juholinin luoman työyhteisöviestinnän uuden agendamallin mukaan. Juholinin malli korostaa vuorovaikutusta, osallistumista ja keskustelua yksipuolisen tiedottamisen sijaan. Nämä asiat toimivat analysoinnin runkona.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyyn vastasivat kaikki 18 henkilöä, joille kysely osoitettiin, joten vastausprosentti on 100 %. Kysely on toteutettu Webropol-ohjelmalla tehdyllä sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyllä kartoitettiin tietohallinnon viestinnän nykyistä tilaa henkilöiden kokemina. Kysely sisälsi 17 kysymystä, joista avoimia kysymyksiä 3.

Ensimmäiset neljä kysymystä toimivat taustatietoina. Näitä olivat tietohallinnon sisäisen tiimin jäsenyys, työpisteen sijainti, asema tietohallinnossa ja organisaatiossa tehdyt työvuodet.

Kyselyn tuloksia on analysoitu tietohallintohenkilöstön aseman tai työtehtävien mukaan (kuvio 9). Atk-toimistolla työskentelevät järjestelmäasiantuntijat ja helpdesk /lähitukitiimissä atk-vastaavat ja atk-tukihenkilöt. Tietohallintopäällikkö toimii järjestelmäasiantuntijoiden lähiesimiehenä ja tiimikoordinaattorit helpdesk /lähitukitiimin esimiehinä.



KUVIO 9. Kyselyyn vastaajat ( $n=18$ )

Tietohallintohenkilöstön työpisteet sijaitsevat ympäri maakuntaa. Joensuussa tietohallinnosta työskentelee 13 henkilöä ja muut 6 henkilöä työskentelevät maakunnassa Kiteellä, Outokummussa, Nurmeksessa ja Lieksassa. Työpisteet sijaitsevat koulutuskuntayhtymän oppilaitoksissa. Joensuussa Tulliportinkadulla fyysisesti samassa toimistossa työskentelee tietohallintopäällikkö ja viisi järjestelmäasiantuntijaa. Toimisto on avokonttori ja työpisteet on eristetty sermein. Tietohallintopäälliköllä on toimistossa oma suljettu lasi-ikkunallinen työhuone.

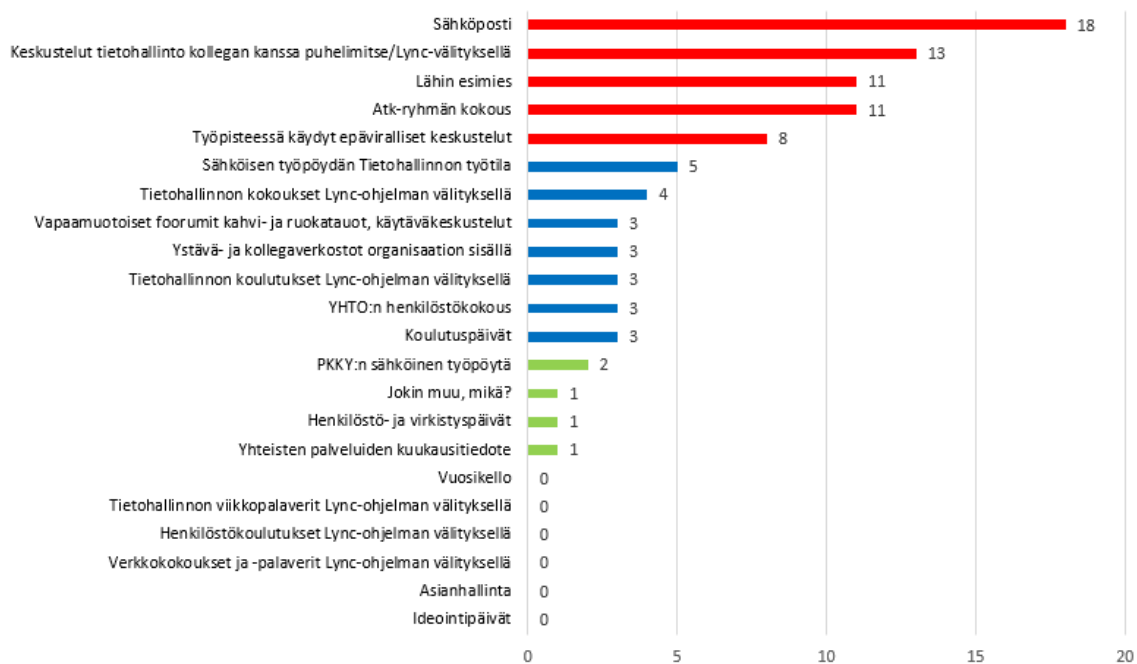
Tietohallintohenkilöstöllä on vapaa liikkuvuus toimipisteiden välillä ja he voivat tilanteesta riippuen käydä hoitamassa tarvittaessa lähitukitehtäviä myös toisessa oppilaitosrakennuksessa, kuin missä heidän varsinaiset työpisteensä sijaitsevat.

Tietohallintohenkilöstön vaihtuvuus on pieni. Suurin osa 80 % on työskennellyt tietohallinnossa yli 11 vuotta ja vain 20 % 6 - 10 vuotta.

## 5.1 Viestinnän kanavat ja sisäisen viestinnän toimivuus

Organisaatiolla on käytössä useita viestintäkanavia. Haluttiin selvittää, mitkä viestintäkanavat ovat tällä hetkellä vastaajille tärkeimmät. Tutkimuksessa selvitetään, minkä kautta he saavat tietoa omaan työhönsä liittyvistä asioista. Kysymyksessä oli mahdollista valita viisi vaihtoehtoa. Tärkeimmäksi viestintäkanavaksi nousi sähköposti 100 %. Seuraavaksi suosituimmat kanavat olivat keskustelut tietohallintokollegan kanssa, puhelimitse/Lync-ohjelman välityksellä ( $n=13$ ), lähin esimies ( $n=11$ ), atk-ryhmän kokous ( $n=11$ ) ja työpisteessä käydyt epäviralliset keskustelut ( $n=8$ ). (Kuvio 7.)

Sähköposti ja Lync-viestintäjärjestelmä ovat kohdeorganisaation viestintästrategiassa määriteltyjä sisäisen viestinnän työkaluja. Sähköinen työpöydän käyttö organisaation virallisena tiedotuskanavana on otettu käyttöön strategiakauden alussa vuonna 2012. Strategiassa on määritelty, että sähköinen työpöytä on pääasiallinen sisäisen tiedottamisen kanavana. Sähköinen työpöytä on organisaation sisäinen intranet.



KUVIO 10. Tietohallintohenkilöstön viisi tärkeintä tiedonlähdetä ( $n=18$ ).

Lync-ohjelman käyttö on merkittävä viestinnän väline vastaajilla. Sillä hoidetaan keskustelut kollegoiden kanssa, tietohallinnon kokouksia ja koulutuksia. Kyselyä toteutettaessa ohjelman nimi oli Microsoft Lync-ohjelma, tuotekehityksen myötä nimi on muuttunut Microsoft Skype for Business-ohjelmaksi. Kyse on kuitenkin samasta työkalusta, joten käytän tässä opinnäytetyössä jatkossa kyseisestä viestintäohjelmasta nimeä Skype-ohjelma.

Muutama viestintäkanava jäi kokonaan ilman ääniä. Näistä tällä hetkellä tietohallinnon käytössä olevia kanavia ovat kuitenkin asianhallinta, verkkokokoukset ja palaverit Skype-ohjelman välityksellä ja

henkilökunnan koulutukset Skype-ohjelman välityksellä. Muut ilman ääniä jääneet kanavat ovat organisaatiossa käytössä, mutta ne eivät ole tietohallinnossa käytössä. (Kuvio 10)

Skype-ohjelmalla pidetään myös yhteistenpalveluiden YHTO:n kokoukset. Näin tavoitetaan ympäri maakuntaa työskentelevät yhteistenpalveluiden henkilöt. Vaikka sitä ei näy vastauksissa, niin Skype-ohjelmaa käytetään monestikin myös keskustellessa esimiehen kanssa tai jonkun muun ystävän tai kollegan kanssa. Tietohallinto käyttää yhteydenpidossaan Skype-järjestelmää päivittäisenä työkaluna. Skype-ohjelma käynnistyy automaattisesti koneelle kirjaututtaessa kaikille koulutuskuntayhtymän työntekijöille. Skype-sovelluksessa voidaan käydä pikaviesti-, ääni- ja videokeskusteluja sekä järjestää Skype-kokouksia.

Ohjelmaan voi perustaa omia keskusteluryhmiä. Helpdeskillä on käytössä helpdeskin sisäinen ryhmä, joka on tarkoitettu helpdeskin päivystysvuorossa oleville. Ryhmän jäsen voi osallistua keskusteluun milloin vain, ja hänen tulee olla keskustelussa aina helpdesk-päivystysvuorossa. Keskusteluryhmässä on myös muitakin tietohallintohenkilöitä kuten järjestelmäasiantuntijat. Ryhmässä jaetaan ajankoh- taista tietoa helpdesk-vuorossa oleville. Helpdesk-vuorossa olevat käyvät keskustelua asioista, jotka liittyvät kyseiseen vuoroon ja tehtäviin. Se on väline, jolla hoidetaan yhteydenpito helpdesk-vuoron aikana. Puhelimet pidetään vapaana asiakassoittoja varten eli kaikki keskinäinen keskustelu käydään tällöin Skype-järjestelmän työvälineillä. Sovelluksessa näkyy myös henkilöiden käytettävissäolotie- dot.

Kyselylomakkeen kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, miten käyttäjät kokevat sisäisen viestinnän viestintäkanavien nykyisin toimivan tietohallinnossa (Taulukko 1.)



TAULUKKO 1. Miten sisäisen viestinnän keinot toimivat eri työtehtävän mukaan ( $n=18$ ). (1=ei käytössä, 5=toimii erittäin hyvin) Vihreällä kuvatut arvot toimivat vastaajien mielestä erittäin hyvin ja punaisella kuvatuissa on kehitettävää.

| Lähde   | Esimies<br>(N=3) | Järjestelmä-<br>asiantuntija<br>(N=5) | Helpdesk-/<br>lähitukihen<br>kilö<br>(N=10) |
|---|------------------|---------------------------------------|---|
| Keskustelut tietohallinto kollegan kanssa puhelimitse/Lync-välityksellä | 4,33             | 4,80                                  | 4,00  |
| Sähköposti  | 4,33             | 4,20                                  | 4,10  |
| Ystävä- ja kollegaverkostot organisaation sisällä                       | 4,00             | 4,60                                  | 4,00  |
| Työpaikalla käydyt epäviralliset keskustelut                            | 4,00             | 4,60                                  | 3,90  |
| Lähin esimies   | 4,00             | 4,20                                  | 3,90  |
| Atk-ryhmän kokous   | 4,00             | 4,00                                  | 3,90  |
| Yhteisten palveluiden kuukausitiedote                                   | 4,00             | 3,80                                  | 4,00  |
| YHTO:n henkilöstökokoukset Lync-ohjelman välityksellä                   | 4,00             | 3,80                                  | 3,89  |
| Tietohallinnon koulutukset Lync-ohjelman välityksellä                   | 3,67             | 4,20                                  | 3,78  |
| Sähköisen työpöydän Tietohallinnon työtila                              | 3,67             | 3,60                                  | 3,90  |
| Vapamuotoiset foorumit kahvi- ja ruokatauot, käytäväkeskustelut         | 3,67             | 4,20                                  | 3,44  |
| PKKY:n sähköinen työpöytä   | 4,00             | 3,80                                  | 3,40  |
| Verkkokokoukset ja -palaverit Lync-ohjelman välityksellä                | 3,67             | 4,00                                  | 3,20  |
| Tietohallinnon kokoukset Lync-ohjelman välityksellä                     | 3,67             | 3,40                                  | 3,40  |
| Henkilöstö- ja virkistyspäivät  | 2,33             | 3,60                                  | 3,67  |
| Henkilöstökoulutukset Lync-ohjelman välityksellä                        | 3,67             | 3,80                                  | 2,78  |
| Koulutuspäivät  | 3,00             | 4,00                                  | 2,90  |
| Ideointipäivät  | 3,67             | 3,60                                  | 2,67  |
| Asianhallinta   | 3,67             | 3,80                                  | 1,89  |
| Tietohallinnon viikkopalaverit Lync-ohjelman välityksellä               | 2,67             | 2,40                                  | 1,89  |
| Vuosikello  | 2,67             | 1,6                                   | 2,11  |
| <b>Keskiarvo</b>  | <b>3,65</b>      | <b>3,81</b>                           | <b>3,37</b>                                 |

Työtehtävistä riippumatta tällä hetkellä sisäisessä viestinnässä tietohallinnossa käytössä olevista keinoista toimivimpia ovat vastaajien mielestä keskustelut tietohallintokollegan kanssa puhelimitse tai Skype-ohjelman välityksellä, sähköposti ja ystävä- ja kollegaverkostot organisaation sisällä. Selkeästi painopiste nykyisessä sisäisessä viestinnässä on epävirallisissa vapamuotoisissa foorumeissa, joita täydentävät sähköposti, puhelin, pikaviestimet Skype-järjestelmä ja sähköinen työpöytä.

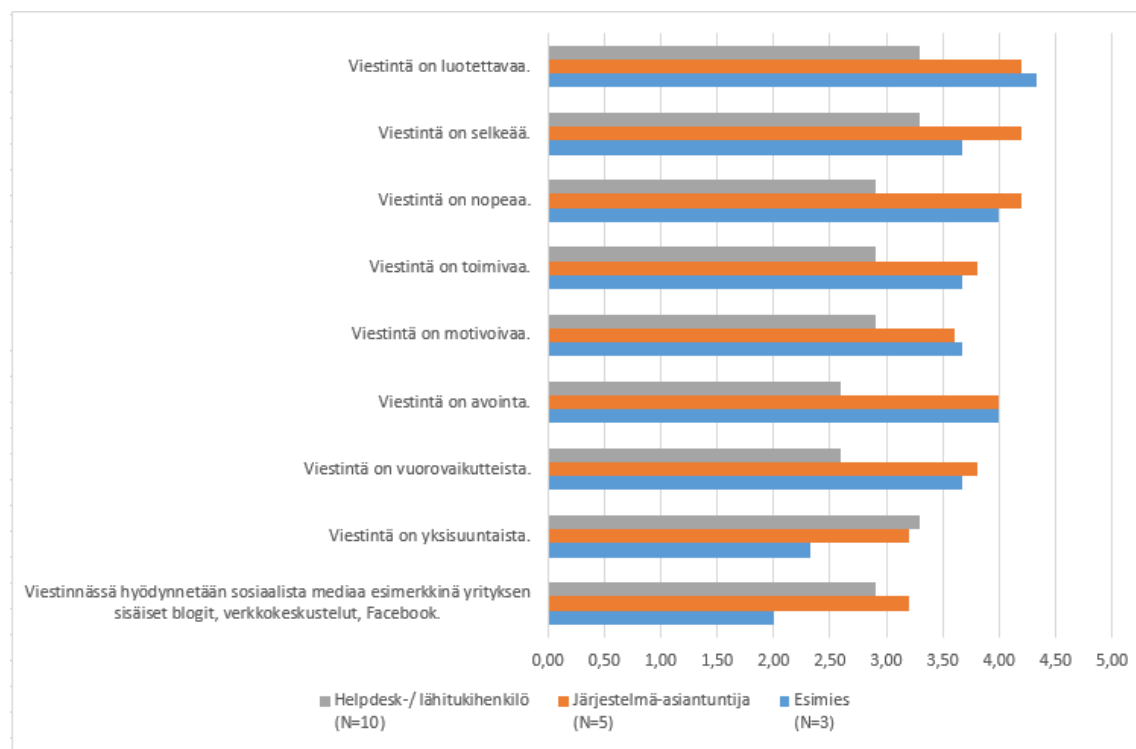
Virallisista foorumeista toimivimmaksi vastaajat kokivat atk-ryhmän kokoukset, yhteisten palveluiden kuukausitiedotteen, yhteisten palveluiden henkilöstökokoukset ja tietohallinnon koulutukset Skype-ohjelman välityksellä.

Joidenkin viestintäkanavien huono keskiarvo selittyy sillä, että niiden käyttö on vähäistä tietohallinnossa tai ne eivät ole ollenkaan tietohallinnolla käytössä esimerkiksi kuten vuosikello tai tietohallinnon viikkopalaverit Skype-ohjelman välityksellä.

## 5.2 Millaista viestintä on ja viestinnän laatu

Kysymyksessä 9 arvioitiin, millaista viestintä on. Pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat tietohallinnon sisäistä viestintää.

Kuviossa 11 on esitetty, millaisena vastaajat kokevat tietohallinnon sisäisen viestinnän.



KUVIO 11. Millaista viestintä on (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Esimiehet ja järjestelmänasiantuntijat kokivat viestinnän olevan huomattavasti parempaa kuin helpdesk/lähitukihenkilöt. Näkemuserot tiimien välillä ovat merkittävät. Suurin osa tietohallintoehkölöistöstä ovat kuitenkin helpdesk /lähitukihenkilöitä, joiden mielestä on paljon kehitettävää viestinnän kaikissa osa-alueissa. Saatujen vastausten perusteella helpdesk /lähitukihenkilöiden mielestä viestintä tulee olla luotettavampaa, selkeämpää, nopeampaa, toimivampaa, motivoivampaa, avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa. Viestinnän yksisuuntaisuudesta olivat kaikki lähes yhtä mieltä työtehtävistä riippumatta.

Kaikkien mielestä viestinnässä hyödynnetään melko vähän sosiaalista mediaa esimerkkinä yrityksen sisäiset blogit, verkkokeskustelut, facebook. Tietohallinnolla on sähköisellä työpöydällä käytössä oma työtila, jossa on tietohallinnon blogi. Se on otettu käyttöön vuonna 2012. Tietohallinnon blogin kautta viestitään erityyppisten teknisten ongelmien ratkaisuoheistuksia. Sosiaalisessa mediassa organisaation sisäinen Yammer on otettu syksyllä 2015 käyttöön. Sitä ei ollut vielä kyselyä toteuttaessa. Yammerissa on tietohallinnolla oma sisäinen suljettu ryhmä tietohallinto. Jonkin verran siellä on viestejä vaihdettu, mutta käyttöönotto on vasta niin alussa, että tämä ei ole vielä merkittävä sisäisen viestinnän väline tietohallinnossa.

Taulukossa 2 on kuvattu kysymyksen 12 vastauksia, jossa arvioitiin tietohallinnon sisäisen viestinnän laatua asteikolla 1 – 5, jossa 1 kuvaa vasemmanpuoleista muuttujaa ja 5 oikeanpuoleista muuttujaa.

TAULUKKO 2. Viestinnän laatu (n=18)

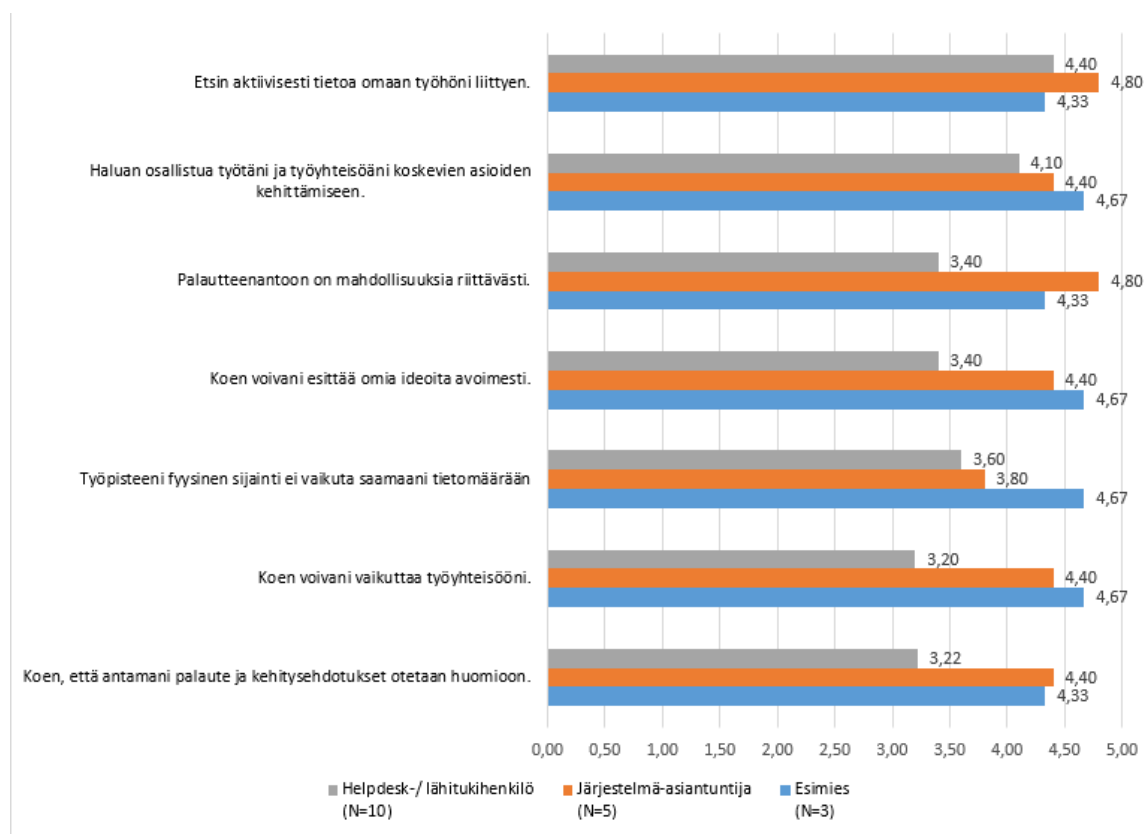
|                                 | 1 | 2 | 3  | 4  | 5 |  | Esimies<br>(N=3) | Järjestelmä-<br>asiantuntija<br>(N=5) | Helpdesk-/<br>lähitukihen-<br>kilö<br>(N=10) | Keskiarvo |
|---------------------------------|---|---|----|----|---|--|------------------|---------------------------------------|--|-----------|
| Avointa                         | 5 | 4 | 7  | 2  | 0 | Ei-avointa, valikoivaa                         | 4,67             | 4,00                                  | 3,20   | 3,96      |
| Asiatasolla käytännönläheistä   | 4 | 7 | 5  | 1  | 1 | Asiatasolla abstraktia                         | 4,33             | 3,80                                  | 3,40   | 3,84      |
| Yhteisöllistä, me-henkeä luovaa | 1 | 7 | 6  | 4  | 0 | Ei-yhteisöllistä                               | 4,00             | 3,40                                  | 3,00   | 3,47      |
| Verkostomaista                  | 1 | 4 | 10 | 3  | 0 | Ei verkostomaista                              | 4,33             | 3,20                                  | 2,80   | 3,44      |
| Kokonaisviestintä linjakasta    | 0 | 7 | 8  | 2  | 1 | Kokonaisviestintä sirpaleista, ristiriitaista  | 3,67             | 3,20                                  | 3,00   | 3,29      |
| Ennakoivaa                      | 0 | 7 | 5  | 6  | 0 | Jälkikäteistä, muutoksiin/tarpeisiin reagoivaa | 3,33             | 3,20                                  | 2,90   | 3,14      |
| Viestintävastuut selkeät        | 0 | 7 | 4  | 6  | 1 | Viestintävastuut epäselvät                     | 3,33             | 2,80                                  | 2,90   | 3,01      |
| Dynaamista                      | 0 | 5 | 4  | 8  | 1 | Hierarkista                                    | 3,67             | 3,00                                  | 2,30   | 2,99      |
| Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa  | 0 | 0 | 2  | 11 | 5 | Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa                 | 2,00             | 1,80                                  | 1,80   | 1,87      |

Esimiehet ja järjestelmänasiantuntijat kokevat viestinnän olevan avoimempaa kuin helpdesk- /lähitukihenkilöt. Viestintävastuut koetaan olevan epäselvät ja viestinnän koetaan olevan hierarkista ja ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Koetaan, että viestintä voisi olla yhteisöllisempää ja enemmän me-henkeä luovempaa. Kokonaisviestintä tulisi olla nykyistä selkeämpää ja linjakkaampaa sekä verkostomaisempaa. Viestinnän tulisi olla myös nykyistä ennakoivempaa. Yhtä mieltä ollaan siitä, että viestintä koetaan olevan ylhäältä alaspäin suuntautuvaa.

### 5.3 Oma rooli ja vaikutusmahdollisuudet viestinnässä

Kysymys 10 sisälsi väittämiä koskien vastaajan omaa roolia ja vaikutusmahdollisuuksia tiiminsä viestinnässä. Kaikki vastanneet kokevat etsivänsä aktiivisesti tietoa omaan työhönsä ja heillä on myös halua osallistua työhön ja työyhteisöä koskevien asioiden kehittämiseen.

Kuviossa 12 on kuvattu, miten vastaajat kokevat työtehtäviensä mukaan omaa rooliensa ja vaikutusmahdollisuuksiensa viestinnässä.



KUVIO 12. Oma rooli ja vaikutusmahdollisuudet viestinnässä ( $n=18$ ) (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

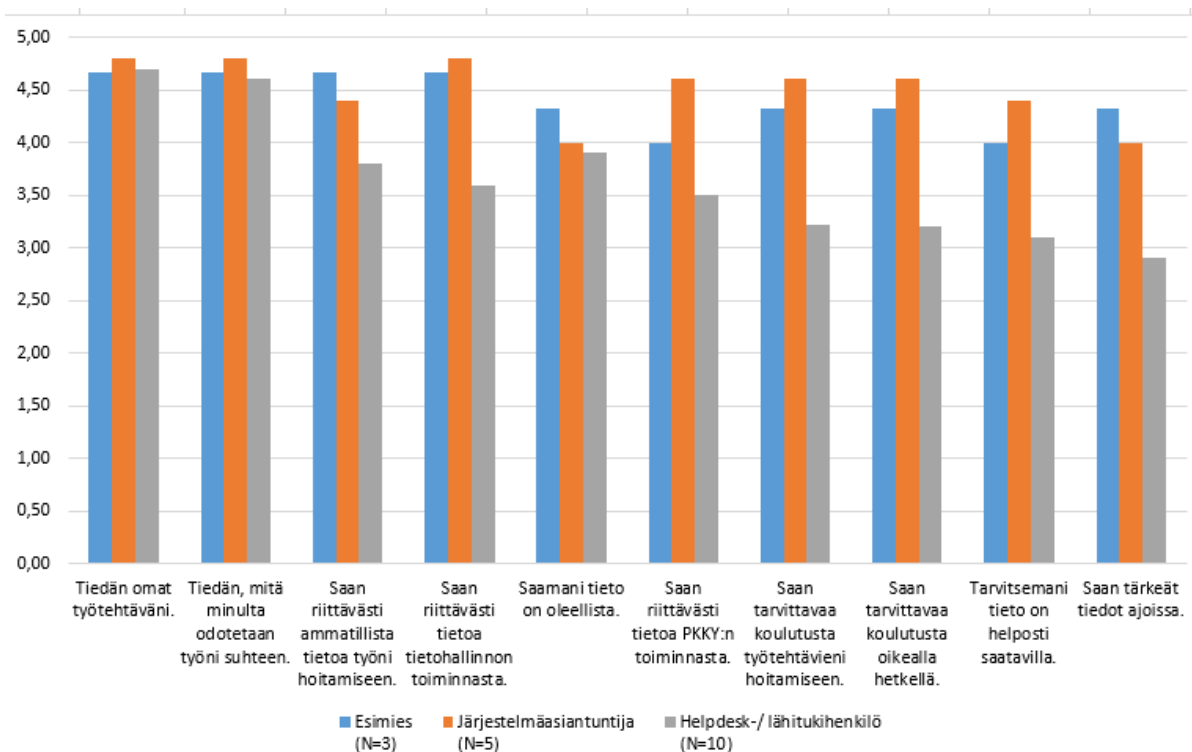
Järjestelmäasiantuntijat kokevat palautteenantomahdollisuuksia olevan riittävästi, kun taas helpdesk-/lähitukihenkilöistä yksikään ei ollut samaa mieltä, jossain määrin ( $n=6$ ), vaikea sanoa ( $n=2$ ) ja jossain määrin eri mieltä ( $n=2$ ).

Esimiehet kokevat voivansa esittää omia ideoitaan avoimesti, järjestelmäasiantuntijat ovat jossain määrin samaa tai täysin samaa mieltä, kun taas helpdesk-/lähitukihenkilöistä oli yksi täysin samaa mieltä, jossain määrin samaa mieltä ( $n=5$ ), vaikea sanoa ( $n=1$ ) ja jossain määrin erimieltä ( $n=3$ ).

Työpisteen fyysinen sijainti ei vaikuta esimiesten mielestä heidän saamaansa tietomäärään. Yhden järjestelmäasiantuntijan mielestä työpisteen fyysinen sijainti vaikuttaa saamaan tietomäärään. Helpdesk-/lähitukihenkilöistä oli täysin samaa mieltä ( $n=3$ ), jossain määrin samaa mieltä ( $n=2$ ), vaikea sanoa ( $n=3$ ) ja jossain määrin erimieltä ( $n=2$ ).

Esimiehet ja järjestelmäasiantuntijat kokevat paremmin voivansa vaikuttaa työyhteisöön kuin helpdesk-/lähitukihenkilöt. He kokevat myös, että heidän antamansa palaute ja kehittämissuhteet otetaan paremmin huomioon, kuin miten vastaavasti helpdesk-/lähitukihenkilöt kokevat heidän antamansa palautteiden ja kehittämissuhteiden huomioimisen.

Kuviossa 13 on kuvattu, miten vastaajat kokivat kysymyksessä 7 tiedon saamista työntekijän näkökulmasta. Kysyttiin arvioita, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa.



KUVIO 13. Tiedon saaminen ( $n=18$ ). (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Tietohallintohenkilöstö tuntuu tietävän hyvin työtehtävänsä ja mitä heiltä odotetaan työtehtävien hoitamisen suhteen. Tietohallinnon esimiehet ja järjestelmäasiantuntijat ovat merkittävästi tyytyväisempiä ammatillisen tiedon saantiin, tietoon tietohallinnon toiminnasta, tiedon oikeellisuuteen ja tietoon PKKY:n toiminnasta kuin helpdesk/lähitukihenkilöt. Esimiehet ja järjestelmäasiantuntijat ovat merkittävästi tyytyväisempiä myös saamaansa koulutukseen, koulutuksen ajankohtaisuuteen kuin helpdesk/lähitukihenkilöt. He kokevat myös tiedon olevan helposti saatavilla ja saavansa tärkeät tiedot ajoissa. Helpdesk/lähitukihenkilöt eivät koe saavansa tärkeitä tietoja ajoissa. Tiedonkulussa, koulutuksessa ja oikea-aikaisessa viestinnässä on kehitettävää esimiesten, järjestelmäasiantuntijoiden ja helpdesk/lähitukihenkilöiden välillä.

#### 5.4 Perehdytys ja koulutus

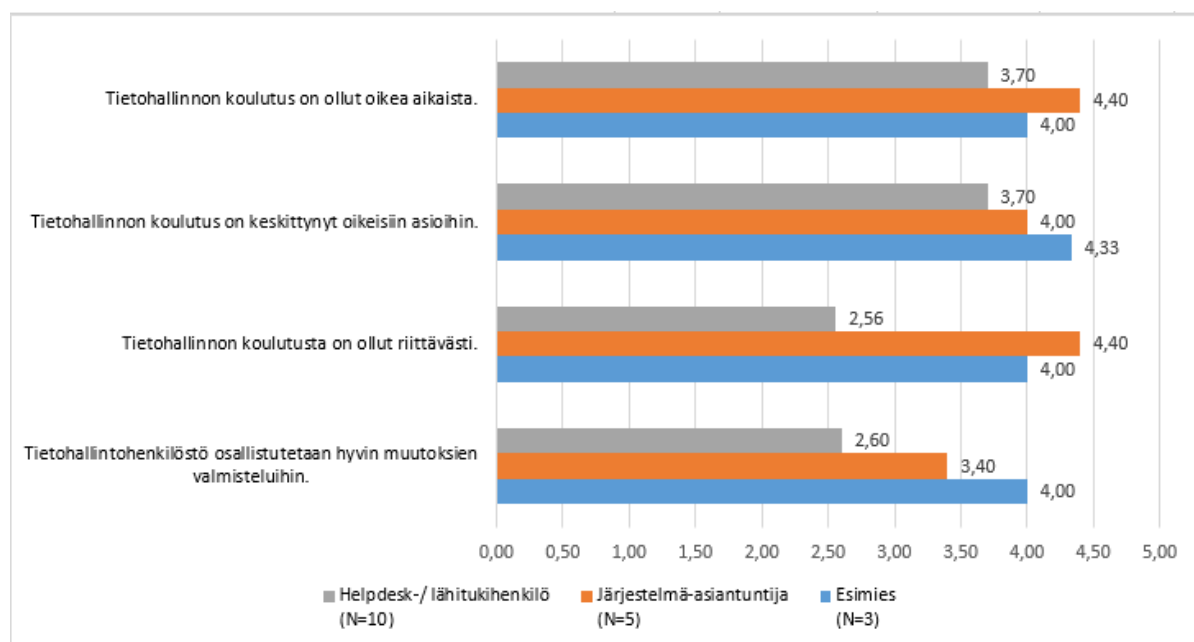
Kyselylomakkeen kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin: "Oletko saanut perehdytystä työhön ja työyhteisöön?". Kaikki eivät vastanneet tähän kysymykseen tai kaikkiin kysymyksen osiin. (Taulukko 3).

TAULUKKO 3. Perehdytys työhön ja työyhteisöön ( $n=17$ )

|                                  | Kyllä | Ei | Yhteensä |
|----------------------------------|-------|----|----------|
| Sain perehdytystä työhöni.       | 15    | 2  | 17       |
| Sain perehdytystä työyhteisöni.  | 15    | 2  | 17       |
| Saamani perehdytys oli riittävä. | 13    | 3  | 16       |

Tietohallintohenkilöstö on pitkään työskennellyt organisaatiossa ja välttämättä heidän tullessa töihin ei ole vielä ollut käytössä nykyistä perehdyttämishjelmaa. Heidät on palkattu aikoinaan suoraan siihen koulutuskuntayhtymän oppilaitokseen, missä he ovat työskennelleet. Työhönopastukset ovat olleet hyvin vaihtelevia. Itse esimerkiksi en ole käynyt nykyisen mukaista PKKY:n perehdytysohjelmaa. Olen kuitenkin saanut työhön perusperehdytyksen lähimmän esimiehen ja läheisten työtovereiden kautta.

Kuviossa 14 on esitetty kysymyksen 11 vastaukset, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan seuraavia koulutukseen liittyviä väittämiä.



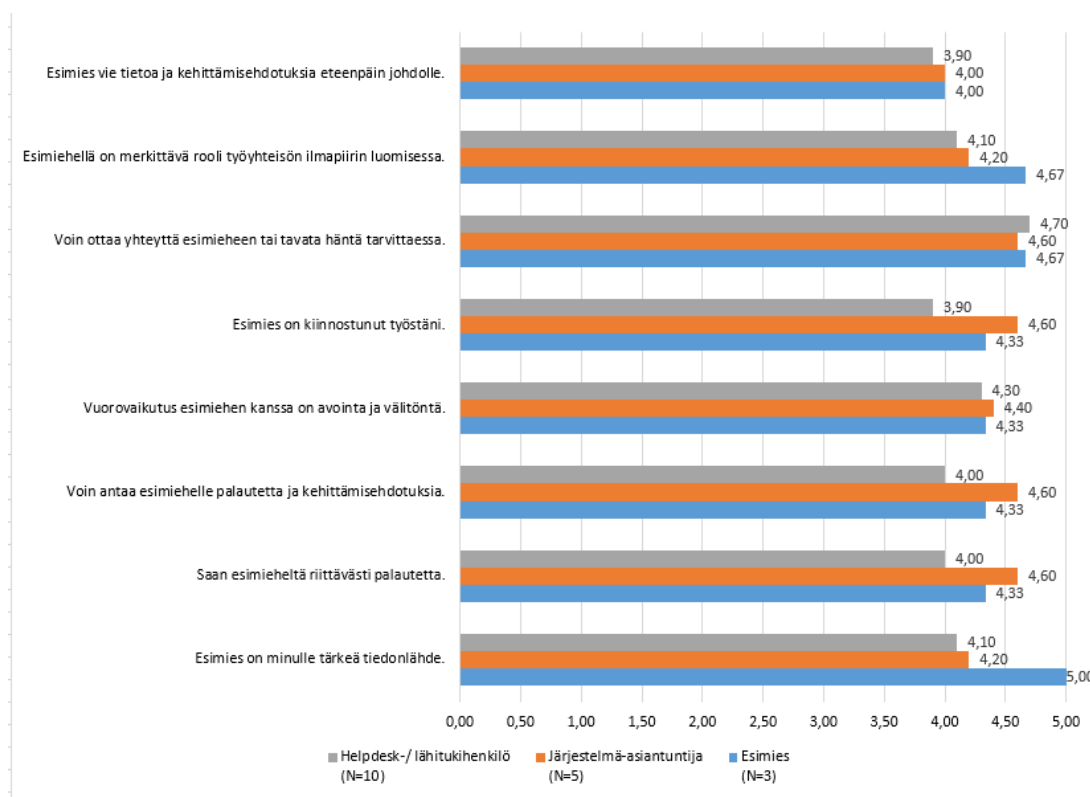
KUVIO 14. Muutoksien valmistelu ja koulutus ( $n=18$ ) (1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Tietohallintohenkilöstö osallistutetaan esimiesten mielestä melko hyvin muutoksien valmisteluihin ja järjestelmäasiantuntijat kokevat melko samoin. Helpdesk-/lähitukihenkilöstö eivät ole yhtä tyytyväisiä tietohallintohenkilöstön osallistuttamisesta muutoksien valmisteluihin.

Esimiesten ja järjestelmäasiantuntijoiden mielestä koulutusta on ollut riittävästi, kun taas helpdesk-/lähitukihenkilöt kokevat toisin. Vastanneiden mielestä tietohallinnon koulutus on keskittynyt oikeisiin asioihin, kukaan vastanneista ei ollut täysin eri mieltä. Yleisesti ottaen koetaan koulutuksen olleen oikea-aikaista.

## 5.5 Esimiestyö

Kuviossa 15 on esitetty kyselyssä esimiesviestintään liittyviä väittämiä, joissa pyydettiin arvioimaan vuorovaikutusta lähiesimiehen kanssa oman työn kannalta.



KUVIO 15. Esimiestyö ( $n=18$ ) (1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Kaikki vastanneet kokevat esimiehen tärkeäksi tiedonlähteeksi ja kokevat saavansa esimieheltä riittävästi palautetta. Myös kaikki vastanneet kokevat voivansa antaa esimiehelle palautetta ja kehittämissuhteita. Vuorovaikutus esimiehen kanssa koetaan tietohallinnossa myös avoimeksi ja välittömäksi. Esimiehet ja järjestelmänasiantuntijat kokevat esimiehen olevan kiinnostuneita heidän työstään ja suurin osa myös helpdesk-/lähitukihenkilöistäkin kokevat näin. Esimiehillä koetaan olevan merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Koetaan, että heihin voi ottaa helposti yhteyttä tai tavata heitä tarvittaessa. Esimiehet vievät myös tietoa ja kehittämissuhteita eteenpäin johdolle.

Taulukossa 4 esitetään kysymyksen 14 vastaukset, joissa pyydettiin antamaan kouluarvosana lähiesimiehen ja viestinnästä ja viestintäjohtamisesta. Arviointiasteikkona käytettiin kouluarvosanoja 4 – 10 (välttävä 5, kohtalainen 6, tyydyttävä 7, hyvä 8, kiitettävä 9 ja erinomainen 10).

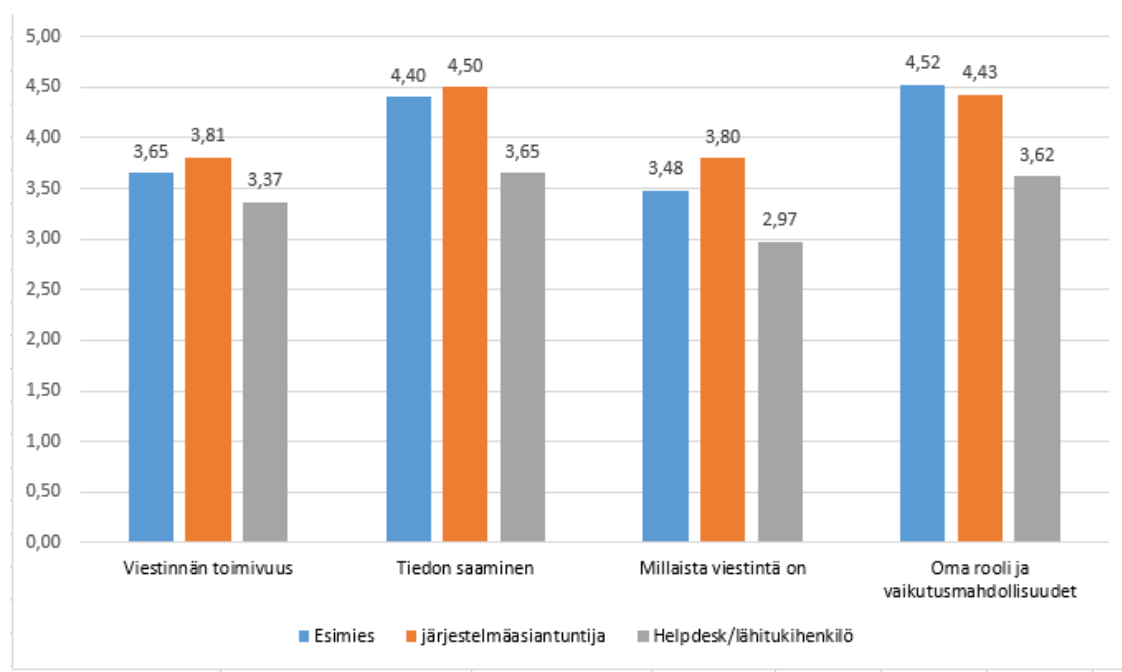
TAULUKKO 4. Lähiesimiehen viestintä ja viestintäjohtaminen ( $n=18$ )

|                      | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9  | 10 | EOS | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------------------|---|---|---|---|---|----|----|-----|----------|-----------|
| Ymmärrettävyys       | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 9  | 2  | 0   | 18       | 8,6       |
| Jatkuvuus            | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 9  | 1  | 2   | 18       | 8,6       |
| Konkreettisuus       | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 9  | 1  | 0   | 18       | 8,5       |
| Avoimuus             | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 10 | 0  | 0   | 18       | 8,4       |
| Perusteltavuus       | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 9  | 0  | 0   | 18       | 8,3       |
| Vuorovaikuttuneisuus | 0 | 0 | 0 | 2 | 9 | 6  | 1  | 0   | 18       | 8,3       |
| Ihmisläheisyys       | 0 | 0 | 0 | 2 | 9 | 7  | 0  | 0   | 18       | 8,3       |
| Asiakaskeskeisyys    | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 9  | 0  | 0   | 18       | 8,3       |
| Kannustavuus         | 0 | 0 | 1 | 3 | 6 | 7  | 1  | 0   | 18       | 8,2       |

Lähiesimiesten saama kokonaiskeskiarvo viestinnästä ja viestintäjohtamisesta on 8,3. Arvosanoja annettiin 6 – 10. Lähiesimiesten viestintään ja viestintäjohtamiseen oltiin yleisesti ottaen melko tyytyväisiä. Viestintä on ymmärrettävää konkreettista ja jatkuvaa. Lähiesimiesviestinnässä ja viestintäjohtamisessa on kuitenkin jonkin verran vielä kehitettävää avoimuudessa, perusteltavuudessa, vuorovaikuttuneisuudessa, ihmisläheisyydessä, asiakaskeskeisyydessä ja kannustavuudessa.

## 5.6 Yhteenveto teemoittain

Tarkastelen kyselyn tuloksia vielä teemoittain kokonaisuuksina. Kuviossa 16 on esitetty aihealueet teemoittain: viestinnän toimivuus, tiedon saaminen, millaista viestintä on, oma rooli ja vaikutusmahdollisuudet.



KUVIO 16. Viestinnän toimivuus, tiedon saaminen, millaista viestintä on, oma rooli ja vaikutusmahdollisuudet

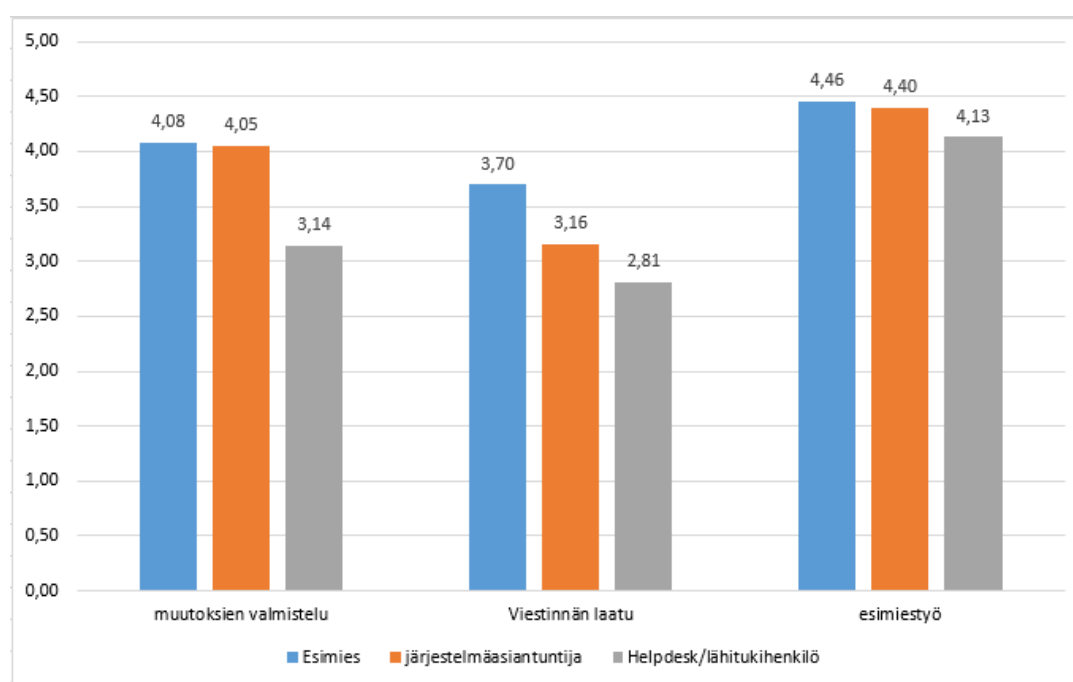


Tietohallinnossa järjestelmäasiantuntijat ja esimiehet kokevat tiedon saamisen ja oman roolin ja vaikutusmahdollisuudet kokonaisuutena merkittävän hyviksi. Helpdesk-/lähitukihenkilöt kokevat vastaavat kokonaisuudet merkittävästi heikommiksi verrattaessa järjestelmäasiantuntijoihin tai esimiehiin.

Viestinnän toimivuudessa on kaikkien mielestä kehitettävää, mutta järjestelmäasiantuntijat ja esimiehet ovat hieman tyytyväisempiä verrattaessa helpdesk-/lähitukihenkilöihin.

”Millaista viestintä on?”-kysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipidettä. Haluttiin tietää, miten he kokevat sisäisen viestinnän luotettavuuden, selkeyden, nopeuden, toimivuuden, avoimuuden, motivoivuuden, yksisuuntaisuuden, vuorovaikutteisuuden ja viestinnässä hyödynnetyn sosiaalisen median. Kaikki erityisesti helpdesk /lähitukihenkilöt kokivat näissä osa-alueissa olevan kehitettävää.

Kuviossa 17 esitettävät teemakokonaisuudet ovat muutoksien valmistelu, viestinnän laatu ja esimiestyö.



KUVIO 17. Muutoksien valmistelu, viestinnän laatu ja esimiestyö

Muutoksien valmisteluun, viestinnän laatuun ja esimiestyöhön ovat tyytyväisimpiä esimiehet. Järjestelmäasiantuntijat kokevat muutoksien valmistelun viestintään ja esimiestyöhön lähestulkoon samoin kuin esimiehet. Helpdesk/lähitukihenkilöiden mielestä on kehitettävää muutoksien valmistelussa viestinnässä ja viestinnän laadussa. Esiemiesten viestintään ollaan melko tyytyväisiä.

## 5.7 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeessa oli kolme avointa kysymystä. Avoimissa vastauksissa nousi esille toivomukset enemmästä ajatustenvaihdosta ja keskinäisestä viestinnästä helpdeskin ja atk-toimiston välillä. Koetaan myös viestinnän katkeavan väliportaaseen. Kaivataan viestinnän oikea-aikaisuutta ja selkeämpää aikataulutusta eri tehtävien ajankohdista kaikkien tietoon, varsinkin muutostilanteissa. Koetaan ohjeistuksien olevan hajallaan eri kanavissa ja toivotaan niitä laitettavan saman sähköisen työpöydän sivuston alle, jotta ne olisivat helpommin löydettävissä. Toivotaan myös viestintää tietohallinnossa tapahtuvista muutoksista muullekin henkilökunnalle. Viitataan myös, että ei ole lisättävää Outokummun kehittämisspäivän marraskuun 2014 antiin. Tällöin koko tietohallinto yhdessä sopi toparometrillä pohjalta tulleita kehittämissuhteita ja toimenpiteitä toteutettaviksi.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mistä asioista vastaajat halusivat saada enemmän tietoa. Tähän kysymykseen vastasi 2 henkilöä.

- *Ylipäänsä siitä, mitä meille Tietohallinnossa kuuluu? Ajatustenvaihtoa eri ongelmatilanteista esim. kollegoiden kanssa. Enemmän ajatustenvaihtoa Helpdesk-työstä kollegoiden kanssa. Onhan näitä....*
- *Lähituki & helpdesk -jengi voisi infota ATK-toimistolaisia omista tekemisistään ja tekemättäjäntekemisistään.*

Kyselylomakkeen toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten vastaajan mielestä tietohallinnon sisäistä viestintää tulisi kehittää. Tähän kysymykseen vastasi 6 henkilöä.

- *Nopeampi tiedottaminen lähituella ja asiakkaille jos on joku asia selkeästi tiedossa / muutoksia tulossa.*
- *Tämä purettiin aika hyvin auki marraskuussa 2014 Outokummissa. Ei lisättävää.*
- *Viestintä muutoksista koulutusaloille esim. koulutusalojohtajille viestitettäväksi eteenpäin tiimeille.*
- *Helpparitimin tston välinen viestintä ?*
- *vrt. kohta 15. Yllättävän paljon on tullut myös vastaan tilanteita, joissa ATK -toimistolta on tullut toimintaohjeita esim. järjestelmäpäivityksen jälkeisistä toimista ja muutamaa päivää myöhemmin huomaa ettei Helpparissa olijat ole lukeneet näitä vaan heivaavat tiketit eteenpäin vaikka ratkaisuohteet on tullut sähköpostissa jokunen päivä aiemmin...*
- *Viestiminen katkeaa usein väliportaaseen.*

Kyselylomakkeen kolmannessa avoimessa kysymyksessä sai antaa risuja tai ruusuja. Tähän kysymykseen vastasi 2 henkilöä.

- *Risut: työ välillä melko yksipuolista, ja itse ei pysty vaikuttamaan työn kuvaan millään lailla, saati työn kehittämiseen. On yritetty esittää varovaisia toiveita työn kehittämiseksi, mutta jos muutoksia tulee niin ne sanellaan ylhäältä alaspäin.*
- *Ohjeistukset saman STP:n sivun alle, kaikki levällään mitkä Helpparin postissa, omassa, irrallina ohjeina STP:llä useammassa paikassa, osa siellä missä pitääkin Tietohallinnon sivustolla*

Avoimet vastaukset tukevat määrällisessä kyselyssä ilmoitettuja sisäisen viestinnän ongelmia, etenkin tiedonkulun katkeamisen väliportaaseen ja ajatusvaihdon puutteen ongelmatilanteissa. Ongelmaksi koettiin myös työn kehittämisen vaikeus. Eräs vastaaja koki työn kehittämisen saneluksi ylhäältä alaspäin. Avoimissa vastauksissa on tulkittavissa tiettyä kriittisyyttä tietohallinnon yleistä työilmapiiriä

kohtaan. Tiedonkulussa, koulutuksessa ja oikea-aikaisessa viestinnässä on kehitettävää esimiesten, järjestelmäasiantuntijoiden ja helpdesk /lähitukihenkilöiden välillä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET TIETOHALLINNOLLE

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tietohallinnon viestinnän nykytilaa selvittämällä tietohallinnon henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia viestinnästä.

Tässä luvussa esitän kehittämisehdotukseni Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tietohallinnolle. Kehittämisehdotuksissani olen hyödyntänyt myös tietohallinnon kehittämissäpäivässä Outokummussa esille nousseita asioita, tutkimustuloksia, muista lähdemateriaaleista esille tulleita asioita ja omia kokemuksia tietohallinnossa. Selkeästi nousi esille, että sisäisen viestinnän kehittämiseen tietohallinnossa tarvitaan selkeää suunnitelmallisuutta, sitoutuneisuutta ja vastuuhenkilöitä.

Tietohallintohenkilöstö on sitoutunutta työhönsä ja heillä on halu kehittää itseään työssään. He ovat myös tottuneet itsenäiseen työskentelyyn ja itsenäiseen tiedon etsintään. Heillä on erittäin hyvä ammattiosaaminen ja sitä arvostetaan kuntayhtymän sisällä. Tietohallintohenkilöstö on saanut kuntayhtymän sisäisessä yhteisten palveluiden asiakastytyväisyyskyselyssä vuosittain erinomaista palautetta työstään. Heihin luotetaan palveluiden tuottajina. Henkilöstön vaihtuvuus on pieni. Tietohallinnon henkilöstöllä on pitkä työkokemus kuntayhtymän tietohallinnosta.

Keskittämisen myötä työtehtävät ja roolitukset tietohallinnossa ovat paljon muuttuneet ja ne tulisi saattaa ajantasalle. Vanhojen tehtävien tilalle on tullut uusia ja tietohallinnon rooli organisaatiossa muuttunee koko ajan tarpeiden mukaan. Tietohallintohenkilöstö on tottunut muutoksiin ja uusiin työtehtäviin. Heille jatkuva muutostila on melkein pä normaali olotila. Tietotekniikka on kehittynyt nopeasti ja kehittyä jatkossakin. Uusia tehtäväalueita tulee sen mukaan, miten on tarvetta. Uusia tehtäviä ei kyseenalaisteta, vaan haasteet on otettu vastaan. Yleisesti asenne on hyvä, ja ajatellaan että ne työt hoidetaan, mitä eteen tulee. Uusia haasteita on tulossa. Valtakunnantasolla puhutaan digiloikasta. Mitä se tarkoittaa koulutuskuntayhmissä ja miten se tulee vaikuttamaan tietohallintoomme? Esim. tieto- ja viestintätekniikkatiimi lakkautuu tämän vuoden lopussa. On epäselvää, mitä heidän tehtäväalueistaan tulee tietohallinnolle. Miten se tulee mahdollisesti vaikuttamaan tietohallinnon henkilöstön työroolituksiin? Kaikki tämä vaatinee mielestäni muutosvaiheen viestintää ja yhteisesti asioiden sopimista.

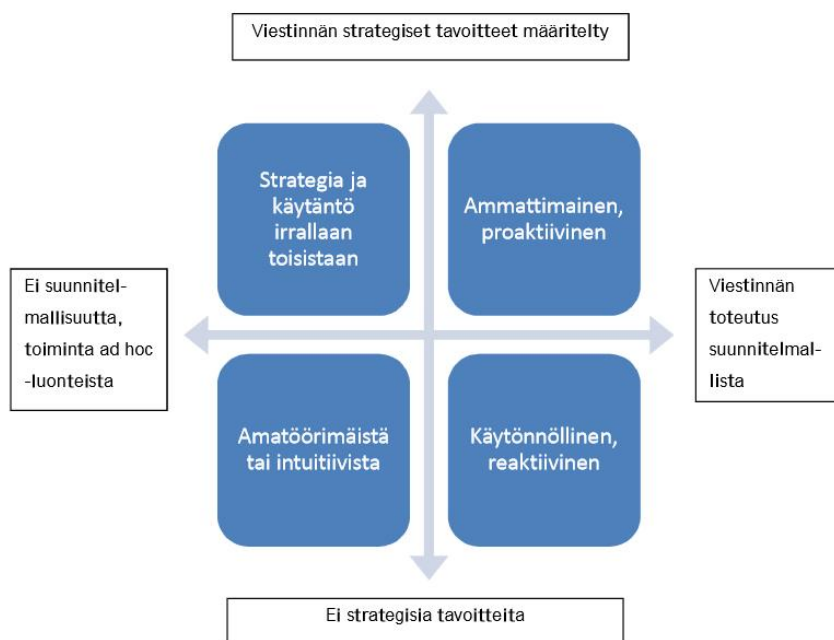
Keskittämisen myötä tietohallintohenkilöstö on "niputettu" hallinnollisesti yhteisten palvelujen tietohallinnon alle. Kaikkien tehtävät ovat muuttuneet paljon tänä aikana ja varsinkin helpdesk-/lähitukihenkilöiden tehtävät. Heidän tehtävänsä ovat muuttuneet enemmänkin perustehtäviksi. He ovat ensin luoneet ja ylläpitäneet tietoteknisiä palveluita omissa oppilaitoksissaan, joten heilläkin on laaja-alainen näkemys ja osaaminen koulutuskuntayhtymän tietohallinnon palveluista. Aikaisemmin he olivat vahvasti mukana myös oppilaitoksiensa tietoteknisten palveluiden suunnitteluissa. Nykyisin tehtävänä ovat vastata paikallisten palveluiden toimivuudesta kuntayhtymän ohjeistuksien mukaan. He hoitavat lähituessa tehtävät työt ja helpdeskissä koko kuntayhtymän alueelle tulevat palvelu- tai häiriöpyynnöt. Osa lähitukihenkilöistä on siirtynyt atk-toimistolle uusiin tehtäviin ja heistä on koulutettu järjestelmäasiantuntijoita. Keskittämisen myötä esimiesten ja järjestelmäasiantuntijoiden työ-

tehtävät on vastaavasti lisääntyneet, kun heidän vastuullaan on suunnittelu, toteutus ja järjestelmien ylläpito.

Tietohallintoa käsitellään yleisesti yhtenä kokonaisuutena, yhtenä tiiminä. Selkeästikin tietohallinnon sisällä on kaksi tiimiä, eli atk-toimisto ja helpdesk/lähitukitiimi. Jo organisatorisestikin tiimeillä on omat esimiehensäkin. Kuten tutkimuksessa selvisikin, heidän näkemykset viestinnästä ovat hyvinkin eriäviä. Järjestelmäasiantuntijat ja esimiehet ovat keskimääräistä tyytyväisempiä sisäiseen viestintään ja koulutukseen kuin helpdesk/lähitukihenkilöt. Atk-toimiston järjestelmäasiantuntijoille ammatillinen koulutus on keskittynyt oikeisiin asioihin ja ollut oikea-aikaista. He käyvät koulutuksissa ja heidän ammattitaitoansa kehitetään enemmän kuin helpdesk/lähitukitiimiläisten. Helpdesk-/lähitukitiimiläisten koulutus on hieman hukkunut arjen jalkoihin. Mielestäni tulee kehittää myös helpdesk/lähitukihenkilöiden koulutustoimenpiteitä. Esimerkiksi järjestelmäasiantuntijat voisivat jakaa enemmän osaamistaan kentälle päin pitämällä Skype-järjestelmällä koulutuksia helpdesk-/lähitukitiimiläisille. Juuri tällaista toimintaa toivottiinkin tietohallinnon kehittämispäivillä ja tämä tuli toiveena myös tutkimuksen avoimissa kysymyksissä. Joitakin tämän tyyppisiä koulutuksia onkin pidetty. Ne on koettu hyväksi ja niitä toivotaankin lisää.

Tietohallinnossa viestinnän ongelma ei johtune siitä, että ei osattaisi käyttää eri viestintäkanavia tai että oltaisiin teknologiavastaisia. Kaikki viestintäkanavat ovat tietohallinnolle tuttuja, koska se on luonut digitaaliset palvelut ja ylläpitää niitä. Ongelma on lähinnä siinä, että kanavia on paljon ja ei ole sovittu varsinaisesti, mitä viestinvälinettä käytetään missäkin tapauksessa. Viestintä on hyvinkin hajanaista. Ohjeistuksia ja tiedotteita on eri paikoissa. Ohjeistuksia ja tiedotteita löytyy sähköiseltä työpöydältä, blogista, Yammerista, sähköpostista ja osa tulee Skype-pikaviestintäjärjestelmän kautta. Tarpeen tullen viestin etsintä ja viimeisen ohjeistuksen löytäminen on hyvinkin hankalaa. Tieto on pirstaloitunut eri kanaviin. Ongelma on vielä siinä, onko löydetty ohjeistus lopulta enää ajankohtainen ja vai onko jossain muussa kanavassa tullut uudempi ohjeistus samalle asialle. Ongelmana voi olla myös se, että ohjeistuksia tulee eri henkilöiltä ja ne voivat vaihdella. Hyvä olisi myös perustella, miksi tulee toimia tietyllä tavalla. Tällöin ymmärtäisi paremmin, mihin asiakokonaisuuksiin tietyt ohjeistukset liittyvät. Henkilöstön on helpompi tällöin ymmärtää ja omaksua uudet toimintatavat. Näin henkilöstö sitoutuu paremmin uuteen toimintamalliin.

Viestintä on ollut viime vuosina lähinnä yksisuuntaista tiedottamista, eikä niinkään vuorovaikutteista yhteisöviestintää, kuten sen toivottaisiin olevan. Viestinnässä halutaan siirtyä (kuvio 18) vasemmas- ta alapalkista oikeaan yläpalkkiin eli ammattimaiseen ja proaktiiviseen eli ennakoivaan viestintään.



KUVIO 18. Viestinnän ammattimaisuus (Juholin 2013, 142)

Sisäinen viestintä tulisi tarkemmin määritellä tietohallinnon sisällä. Pitäisi sopia yhteiset pelisäännöt. Tähän mennessä viestinnän vastuut ovat epäselvät ja viestintä ei ole suunnitelmallista. Viestintävastuu on lähinnä ollut esimiehillä ja siitä johtuen se koetaan ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi. Jos kuitenkin käsitellään viestintää modernin käsityksen mukaan, vastuu on kaikilla työyhteisössä olevilla. Oikeanlainen työyhteisöviestintä kehittää yhteisön toimintaa ja vähentää töiden kuormitusta. Nyt tietohallinnossa koetaan stressiä töiden jakautumisesta, koulutuksen puutteesta ja joidenkin töiden yksinkertaistumisesta. Tietohallinnossa toivotaan haasteellisempia tehtäviä rutiinitehtävien lisäksi. Koetaan myös oman työn vaikuttamismahdollisuuden heikentyneen. Tämä vaikuttaa selkeästi tutkimuksien mukaan myös työhyvinvointiin.

Keskinäinen viestintä on mielestäni kuitenkin mutkatonta ja tietoa ei kuitenkaan "pantata". Kun kysyy jotakin, niin siihen saa kyllä vastauksen. Jos osaa kysyä jostakin asiasta enemmän, niin opastusta on saatavilla. Järjestelmäasiantuntijat ja esimiehet opastavat mielellään kysyttäessä, mutta viestinnän tulee olla suunnitelmallisempaa ja yhdenmukaisempaa helpdesk/lähtukihenkilöstölle. Tämä ilmenee hyvin siinä, miten helpdesk/lähtukihenkilöt kokevat viestinnän laadun erilaisena kuin esimiehet tai järjestelmäasiantuntijat. Viesti kulkee yleensä ylhäältä alaspäin ja on enemmänkin informatiivisempaa.

Tietohallinnossa on paljon sisällä hiljaista tietoa ja se tulisi saada paremmin hyötykäyttöön. Esimerkiksi moni tietohallinnossa työskentelevistä on toiminut kouluttajan tehtävissä tai pitänyt henkilöstökoulutuksia. He ovat myös tuottaneet erityyppistä koulutus- tai tiedotusmateriaalia. Viestinnän keinoin voidaan kehittää kaikkia näitä yllä mainittuja asioita. Pitää saada hiljainen tieto näkyväksi.

Puhelinpalvelut on hyvä esimerkki tietohallinnossa siitä, miten jonkin tehtävän viestintä ja ohjeistus voidaan hoitaa hyvin, kun on määritelty selkeästi vastuhenkilö jollekin osa-alueelle. Tiedetään ke-

hen ollaan yhteydessä ja keneltä voidaan pyytää tarvittavia ohjeistuksia. Puhelinpalvelussa työskentelevä saa myös asiaan tarvittavaa koulutusta ja on mukana kehittämistoiminnassa. Ohjeistukset löytyvät yhdestä paikasta sähköiseltä työpöydältä ja ne ovat kaikkien organisaation työntekijöiden käytössä. Työntekijä ylläpitää sivuston ohjeistuksia ja ne ovat aina ajantasalla ja luotettavia. Puhelinasioista vastaa helpdesk/lähtökäsitteilyhenkilö perustehtäviensä rinnalla.

Kehittämispäivillä on tullut helpdesk/lähtökäsitteilyhenkilöiltä pyyntö saada monipuolisempia tehtäviä. Mahdollisesti nykyisten tehtävien rinnalle jokin erikoisosaamisalue, jota voisi perustehtävien lisäksi kehittää ja vastata tämän alueen syventävästä tiedosta. Nämä henkilöt sitten ottaisivat vastuuta oman alueen viestinnästä, kuten puhelinpalveluiden viestinnässä on tehty. Näin saataisiin kehitettyä lisää myös yhteisiä toimintamalleja eri osa-alueilla. Tämä kehittäisi samalla myös antamaamme palvelunlaatua asiakkaitamme kohtaan. Ensin tulisi määritellä vastuualueet ja henkilöt. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan suunnitteluun ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa tuleviin tehtäviinsä. Esimiehet eivät välttämättä tiedä kaikkien henkilöiden erikoisosaamisalueita ja erityiskiinnostuksenkohteita. Näin saataisiin myös hiljaista tietoa näkyvämmäksi ja samalla tehostettua tietohallinnon toimintaa. Ongelmana on välillä myös se, kun ei ole selkeää ohjeistusta, kuka tiedottaa ja mitä tiedottaa. Kun joku muu henkilö kuin esimies laittaa yhteistä viestiä jostain ohjeistuksesta, pohditaan, reagoidaanko siihen samalla lailla, kuin jos sen laittaa esimies. Käsitetäänkö viestintä oikeaksi toimenpiteitä vaativaksi vain, jos se tulee esimieheltä?

Viestinnän strateginen suunnittelu perustuu kunnan strategiaan. Työyhteisöviestinnän strategisia tavoitteita ovat esimerkiksi henkilöstön osallisuuden lisääminen ja sitouttaminen kunnan toimintaan, toimiva työyhteisöviestintä ja tiedon saavutettavuus. Henkilöstö kannattaa osallistua myös viestinnän suunnitteluun, sillä yhdessä suunnitteleminen voi toimia tilaisuutena luoda osallistavaa henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöä ei tulisi nähdä pelkkänä viestintätoimenpiteiden kohteena, vaan myös aktiivisena työyhteisöviestinnän tuottajana ja välittäjänä. Yksisuuntainen tiedonvälitys, kuten intranet, ei lisää henkilöstön osallisuutta työyhteisössä, joskin intranetiin voidaan lisätä myös vuorovaikutteisia työkaluja. Näitä tiedonvälityskanavia kannattaakin käyttää lähinnä tukena muussa viestinnässä esim. kasvokkainviestintä, henkilöstöinfot ym. ja vuorovaikutuksessa (Kuntaliitto 2013, 24.)

Koetaan myös, että työt eivät jakaudu tällä hetkellä tasaisesti. Yleensä työryhmistä sovittaessa määritellään aina samat vastuuhenkilöt. Heillä on jo monesti muutenkin jo entisiä tehtäviä niin paljon, että suunnittelutyö kaatuu arjen rutiineihin ja yksinkertaisesti ajan puutteeseen. Yleistäen pohdin, miten näiden työryhmien ja tehtävien kanssa käy. Nimetään kehittämiskohde, määritellään samat vastuuhenkilöt kuin muissakin työryhmissä, sovitaan että työryhmä tiedottaa seuraavassa atk-ryhmän kokouksessa työryhmän työntulokset. Yleensä käy niin, että seuraavassa atk-ryhmän kokouksessa ilmoitetaan, että työ on vielä ryhmällä kesken ja sitä jatketaan tai ei jatketa. Sitten asia unohtuu, ja määritellään taas uusi työryhmä: kierre jatkuu. Asiat eivät etene ja turhaa työtä ja työpaineita lastataan aina näille samoille henkilöille. Työryhmät voisivat myös työn edetessä väliraportoida ja viestiä tuloksista myös avoimesti muunkin kanavan kautta kuin vain atk-ryhmän kokouksissa. Työryhmät eivät ole enää kovinkaan uskottavia, jos työt jäävät aina kesken. Kovasti sovitaan asioista, mutta varsinainen toteutus jää puolitiehen. Outokummun kehittämispäivillä sovittiin vuoden

2015 kehittämiskohteet ja vastuuhenkilöt. Tämä on hyvä esimerkki kyseisestä asiasta. Asiat ovat mielestäni melkein samalla tasolla kuin vuonna 2014. Tässä vastuutettiin ainoastaan esimiehet tehtäviin, kun voitaisiin hyödyntää myös kentällä olevaa väkeä. Heidän työnsä kehittämisestä on kyse ja heiltä saataisiin parhaimmat kehitysehdotukset. Tämä helpottaisi myös esimiesten työstressiä.

Tietohallinnossa käydään vuosittain kehityskeskustelut lähiesimiehen kanssa. Käytössä on myös Kunta HR-järjestelmä. Kehityskeskustelut talletetaan Kunta HR-järjestelmään. Kunta HR-järjestelmässä on osio myös osaamisen kartoitukselle. Tällä hetkellä henkilöstön tiedot eivät ole ajantasalla järjestelmässä. Kun tietohallintohenkilöstö voisi päivittää omalta osaltaan tiedot, niin esimiehet voisivat paremmin hyödyntää olemassaolevaa järjestelmää tulevien tehtäväkuvien suunnittelussa. Kun käsittelen tutkimuksessa myös osaamisen johtamista ja koulutusta, mielestäni ne ovat keskeinen osa tietohallinnon viestintää.

## 6.1 Viestintäsuunnitelma

Tietohallinnon sisäisen viestinnän kehittämiseksi tarvitaan selkeä viestintäsuunnitelma, jossa määritellään, mitä halutaan viestiä, miten viestiä, milloin, kuka viestii ja miksi viestii. Tulee määrittellä selkeästi eri viestinnän osa-alueille vastuuhenkilöt. Viestintäsuunnitelmaa tehdessä tulee osallistuttaa myös koko tietohallintohenkilöstö, jotta suunnitelmasta tulee uusi viestinnän käytäntö tietohallinnossa. Viestintä ei ole vain esimiesten vastuulla, vaan se on koko työyhteisön yhteinen asia. Viestintä koetaan tällä hetkellä yksisuuntaiseksi ja se on pääosin esimiesten vastuulla. Tietyt viestinnän asiat on hyvä myös aikatauluttaa, jotta ne toteutuvat myös käytännössä.

Viestintäsuunnitelmassa tulee määrittellä:

Yhteiset pelisäännöt

Kirjataan viestinnän painopisteet

- Määritellään yhdessä, mitä halutaan viestiä, miten viestiä, milloin, kuka viestii ja miksi viestii.
- Pitää sopia viestintäkanavat.
- Pitää sopia kokouskäytänteet.
- Pitää sopia sisäisen tiedon jaon käytänteet ->koulutukset, ohjeistukset.
- Pitää sopia vastuuhenkilöt.
- Pitää sopia seuranta.

Viestintäsuunnitelmaan kirjataan kunkin vuoden viestinnän painopisteet. Viestinnän asiantuntija kerää painopisteet toimialueensa johtoryhmältä. Viestintäsuunnitelman liitteeksi kannattaa laatia myös viestinnän vuosikello. Vuosikelloon kirjataan yleensä vuosittain toistuvat asiat, mutta on hyvä kirjata myös muita tiedossa olevia tapahtumia ja viestintää vaativia asioita. Jokaisen asian kohdalle kirjaan myös, kenen vastuulla viestintä on ja mikä on viestinnän aikataulu (Kuntaliitto 2013, 24.)

Viestintäsuunnitelmaan kannattaa tehdä taulukko, jossa vastataan kysymyksiin: mitä, milloin, kenelle, kenen vastuulla, millä kanavalla, mihin hintaan jne. Viestintäsuunnitelmaan sisällytetty taulukko



selventää viestinnän toteuttamisperiaatteita ja helpottaa viestintäsuunnitelman noudattamista. Viestinnän toteutumista tulee seurata säännöllisesti ja asioita kannattaa kirjata ylös tapahtuma-, projekti- tai työpaikkapalaverin muistioon. Myös kokouksissa on tarpeellista käsitellä viestintää omana kohtanaan (Kuntaliitto 2013, 24.)

Tietohallinnon omaa viestintäsuunnitelmaa tehdessä voisi tutustua, miten muut vastaavat koulutus- kuntayhtymän tiimit ovat hoitaneet oman sisäisen viestintänsä. Hyödyntää viestinnän suunnittelussa heidän kokemuksiaan. Esim. yhteisten palvelujen opintotoimisto on maakunnallisesti rakenteeltaan vastaavanlainen kuin tietohallinto eli henkilöstö työskentelee eri toimipisteissä. He hyödyntävät sähköistä työpöytää aktiivisesti viestinnässään ja pitävät säännöllisesti Skype-kokouksia/koulutuksia. Opintotoimiston henkilöstö voi myös vaikuttaa tulevien kokouksiensa asialistoihin aktiivisesti täydentämällä sähköisellä työpöydällä olevaa kokouksen esityslistaa.

Viestinnässä on sisällön lisäksi tärkeää myös muoto. Johdonmukaisuus ja siisteys viestinnässä antavat vakuuttavan vaikutelman ja vahvistavat mielikuvaa PKKY:sta. Yhtenäinen muotoilu auttaa tunnistamaan tiedotteet PKKY:n viestinnäksi. Jotta viestinnän muoto olisi yhdenmukaista, tulee jokaisen PKKY:n nimissä viestivän tuntea PKKY:n graafinen ohjeisto. PKKY:lla on myös asiakirjapohjia, joissa on graafiset elementit valmiiksi paikoillaan. Niitä käyttämällä kirjeisiin ja PowerPoint -esityksiin saa asetellut kohdalleen.

## 6.2 Kokoukset ja niiden kehittäminen

Yhteiset tapaamiset ja kokoukset luovat yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tietohallintohenkilöstö työskentelee hyvinkin hajallaan ympäri maakuntaa eri toimipisteissä ja tekevät ns. etätöitä. Kasvokkain viestintä on kuitenkin vielä tänä päivänäkin tärkein viestinnän muoto.

Tiimi tai pienehkö ryhmä on aina tietävämpi ja etevämpi kuin kaikkien jäsenten osaamisen summa. Tämä on totta kuitenkin vain, jos kaikkien jäsenten taitotieto saadaan käyttöön ja palvelemaan tiimin toimeksiantoa. Se edellyttää tiimiltä keskinäistä luottamusta toteuttaa dialogista (neuvottelevaa) työtapaa eli tavoitteellista ja yhteisymmärrykseen pyrkivää, avointa ja reflektoivaa ongelmienratkaisua. Kyse on pitkälti win-win strategian soveltamisesta ryhmätyöskentelyyn. Tiimin onnistuminen tehtävässään vaatii lisäksi selkeää toimeksiantoa ja valtuuksia tai reunaehtoja sekä organisaation luottamusta ja tarvittaessa tukea tiimille sekä että täydennys- ja lisäkoulutuksella on huolehdittu jäsenten tietoisuudesta mm. ryhmäprosessista, ihmisten persoonallisuuden vaikutuksesta työskentelyyn ja ylipäättään vuorovaikutusosaamisesta ryhmäviestintätilanteissa. Organisaation on hyvä tiedostaa myös se, että aito tiimityöskentely vaatii aikaa, jotta tiimin jäsenet voivat mm. jakaa ja yhdistää taitotietoaan ja käyttää yhdistettyä tietoaan haasteiden ratkaisemiseksi eniten lisäarvoa tuottavasti. Jos tiimin toimintaedellytyksistä ei em. tavalla huolehdita, tiimin toiminta voi muodostua enemmänkin turhauttavaksi ajan haaskaukseksi kuin organisaatiolle lisäarvoa tuottavaksi. (Parikka 2011b, 5,6.)

Tietohallinnon yhteisiä kokouksia on vuosittain kaksi, keväällä yksi ja syksyllä toinen. Yleensä toinen vuosittaisista kokouksista on ollut kaksipäiväinen ja toinen päivä on ollut suunnittelupäivä. Näiden päivien aikana on luotu me-henkeä. Atk-ryhmän kokoukset on koettu hyväksi ja tutkimuksessa se nousikin viiden toimivimman viestintäkanavan joukkoon. Atk-ryhmän kokoukset pidetään yleensä Joensuussa. Kokouksia voisi pitää myös muissakin yksiköissä ja samalla tutustua kyseisten yksiköiden toimipisteisiin. Kokouksen jälkeen voisi olla kierros kyseisen oppilaitokset tietotekniikan opetustiloissa. Näin tutustuttaisiin paremmin eri henkilöiden toimipisteisiin, ihmisiin ja nähtäisiin, miten tietotekniikan opetustilat ovat toteutettu eri yksiköissä. Outokummussa pidetty suunnittelupäivä oli hyvä esimerkki siitä, miten voitaisiin kiertää myös muut oppilaitokset lisäten siihen tietotekniikkaopetustiloihin tutustumisen. Näiden kokouksien päivämäärät voisi ilmoittaa jo ennakoon viestintäsuunnitelmassa ja merkitä sähköiseen kalenteriin. Näin päivien ohjelman rakentaminen ja kokouspaikan määrittäminen olisi suunnitelmallisempaa.

Ryhmien tapaamisessa tulisi järjestää riittävästi aikaa vapaalle keskustelulle, jolloin esimiehet jäävät taustalle ja työntekijöillä on mahdollisuus tuoda paremmin oman äänensä kuulluksi. Keskustelun tavoitteesta on mahdollista päättää yhteisesti jo etukäteen ennen keskustelun alkua. Yhteistapaamisen aikatauluja ei tulisi myöskään tehdä liian tiukoiksi, jotta aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle ja muille epämuodollisille kohtaamisille jää riittävästi. Nämä mahdollistavat ajatuksien avoimen vaihtumisen ja toisiin tutustumisen sekä lisäävät ja rakentavat me-henkeä ja yhteisöllisyyttä. (Puustinen 2015, 40.)

Tietohallinnossa ei ole käytössä kuukausi- tai viikkokokouksia. Skype-järjestelmällä pidetään satunnaisesti koulutuksia ja kokouksia. Toivetta ja tarvetta tuntuu olevan kuitenkin enemmän. Toivotaan säännöllisyyttä kokouksiin. Nykyinen käytäntö on, että koulutus tai kokous on, kun jokin asia erikseen sitä vaatii. Kokouksia ja koulutuksia on harvoin. Yhteisöllisyyden luomisen ja viestinnän tasarvoisuuden vuoksi tulee kokouksia järjestää useammin. Näin taataan paremmin kaikille tietohallinnon henkilöille oikea-aikainen ja samanmuotoinen viesti. Koko tietohallinnon yhteinen Skype-kokous voisi olla kerran kuukaudessa sovittuna aikana. Kokouksen kesto olisi enintään 30 min. Kokouskutsu olisi sähköisellä työpöydällä ja jokaisella olisi oikeus täydentää kokouskutsua. Kokouspäivät merkitään etukäteen viestintäsuunnitelmaan ja sähköiseen kalenteriin.

Atk-toimiston järjestelmänasiantuntijat ja tietohallintopäällikkö työskentelevät fyysisesti samassa työtilassa ja he pitävät epävirallisia palavereita atk-toimistolla tarpeen mukaan. Helpdesk-/lähitukitiimi on hajallaan ympäri maakuntaa ja sen tulisi kehittää keskinäistä viestintää. Maakunnassa työskentelevät henkilöt tapaavat lähiesimiehiään atk-ryhmän kokouksissa pari kertaa vuodessa ja vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Helpdesk-tiimi voisi ottaa käyttöön myös säännölliset viikkopalaverit Skype-järjestelmän välityksellä noin 20 min. Näin saataisiin jaettua ajankohtaisia asioita seuraavalle vuorolle ja lähituolle. Tällä hetkellä helpdesk-tiimillä ei ole erillisiä omia kokouksiaan, joissa he jakaisivat yhdessä tietämystään. Kokouksen ajankohta sovittaisiin yhdessä ja se merkittäisiin erikseen kalentereihin. Näin saataisiin säännöllisyyttä keskinäiseen viestintään.

### 6.3 Koulutukset

Tiedonkulussa, koulutuksessa ja oikea-aikaisessa viestinnässä on kehitettävää esimiesten, järjestelmäasiantuntijoiden ja helpdesk/lähitukihenkilöiden välillä. Esimiehet ja järjestelmäasiantuntijat valmistelevat, koulutautuvat ja rakentavat palvelut. Heidän tulisi jakaa enemmän ammatillista tietoa helpdesk/lähitukihenkilöille ja järjestää koulutuksia käyttöönotetuista ja käyttöönotettavista järjestelmistä. Viestinnän oikea-aikaisuus on myös ensiarvoisen tärkeää. Joissakin tapauksissa helpdesk /lähitukihenkilö on saanut tiedon käyttöönotettavasta järjestelmästä samaan aikaan, kuin asiasta on tiedotettu henkilöstölle. Viestissä on saatettu vielä tiedottaa, että jos on ongelmia käyttöönotossa, niin voi olla yhteydessä helpdeskiin. Helpdeskissä työskentevät ovat sitten kiireellisesti itsenäisesti tutkineet uutta järjestelmää ja vertaisoppimisen kautta opetelleet uutta.

PKKY:n koko henkilöstölle tarjotaan yhteisiä koulutusmahdollisuuksia ja joihinkin koulutuksiin tuleekin koko henkilökunnan osallistua, kuten esim: PKKY tietokoneen ajokorttikoulutukseen ja tietoturvallisuuden peruskurssiin. Koulutuskuntayhtymä järjestää henkilökunnalle myös muitakin koulutuksia tietotekniikan eri osa-alueista. Kursseille voi ilmoittautua lähiesimiehen suostumuksesta. Osa tietohallintohenkilöstöä on suorittanut sisäisiä koulutuksia. Kyse on omasta aktiivisuudesta. Koulutukset ovat pääosin Joensuussa.

Suoraan vain tietohallinnon helpdesk-/lähitukihenkilöille suunnattua koulutusta on viimeisen kolmen vuoden aikana järjestetty vain kahdeksan kertaa. Se on ollut tietohallinnon sisäistä ammatilliseen työhön liittyvää Skype-ohjelmalla välitettyä koulutusta liittyen organisaatiossa käytössä oleviin järjestelmiin. Koulutukset ovat olleet kestoaltaan puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Koulutukset on pitänyt tietohallinnon järjestelmäasiantuntija tai esimies. Tämä on mielestäni erittäin vähän siihen nähden, miten tietotekniikka on kehittynyt kolmen vuoden aikajaksolla. Myös siihen nähden mitä helpdesk-/lähitukihenkilöiden pitää osata opastaa, asentaa, korjata, ohjeistaa ja käyttää uusia tietokoneita sekä päätelaitteita, on koulutus ollut riittämätöntä. Perinteisiä yhdessä tilassa järjestettäviä koulutuspäiviä on ollut vain yksi: Windows 8 käyttöjärjestelmän koulutus maaliskuussa 2013.

Esimiehet ja järjestelmäasiantuntijat käyvät erilaisissa tapahtumissa, koulutuksissa ja messuilla. Helpdesk/lähitukihenkilöille vastaavien tilaisuuksien tarjoaminen on harvinaisempaa. Viiden vuoden aikana on tehty yksi tietohallinnon yhteinen Benchmarking-matka Kuopioon SAKKY:n tietohallinnon toimintatapoihin tutustumiseen kesäkuussa 2014.

### 6.4 Viestintäkanavat ja vastuut

Pitää sopia tarkoin viestintäsuunnitelmassa, mitä viestintäkanavia tietohallinto käyttää sisäisessä viestinnässään mihinkin tarkoitukseen, miten, milloin ja määrittää vastuuhenkilöt näille viestintäkanaville. Tieto on nyt pirstaleina eri kanavissa. Viestintäkanavien profilointia on saatava selkeämmäksi. Tiimien välistä yhteistyötä ja viestintää tulee kehittää, jotta viesti tavoittaisi paremmin eri tiimiin kuuluvat. Kuten tutkimuksessa tulikin ilmi, esimiehet, järjestelmäasiantuntijat ja helpdesk/lähitukihenkilöt kokevat viestinnän hyvinkin erilaisilla. Näiden tiimien keskinäinen viestintä

tarvitsee kehittämistä. Helpdesk/lähitukihenkilöt kokevat, että he eivät saa tarvitsemaansa tietoa ajoissa, mutta myös järjestelmäasiantuntijat kokeavat, että heille ei välity tieto atk-toimistoon päin kentältä.

Sähköisellä työpöydällä on tietohallinnolla oma työtila. Työtilaa on hyödynnetty siten, että sinne on laitettu erilaisia tietohallinnon ohjeistuksia, pöytäkirjoja ja linkkejä eri järjestelmiin. Sivustolle on jokaisella tietohallinnon henkilöllä mahdollisuus laittaa ohjeistuksia ja asiakirjoja. Sivustolle on myös määritelty pääkäyttäjä, joka ylläpitää sivuja. Sähköinen työpöytä on määritelty viestintäsuunnitelmassa kuntayhtymän viralliseksi viestintäkanavaksi. Ongelmana on tällä hetkellä se, että pääkäyttäjä ei saa välttämättä tietoa, mitä kaikkia ohjeistuksia sinne tulisi laittaa, tai hän ei itse pysty luomaan kaikkia ohjeistuksia aihealueen laajuuden vuoksi. Siksi olisikin hyvä jakaa ohjeistusmateriaalin laati- mista eri osaamisalueisiin, kuten aikaisemmin esimerkkinä esitin puhelinohjeistuksien luonnin.

Sähköisellä työpöydällä on käytössä myös tietohallinnon blogi. Pitäisi määritellä myös viestintäsuunnitelmassa, mikä on blogin merkitys tietohallinnon sisäisessä viestinnässä. Esitän, että tietoa pitäisi jakaa tiimin sisällä myös muille esimerkiksi, kun käydään koulutuksissa tai messuilla. Voitaisiin miettiä, mikä olisi sopivin kanava tämän tyyppisen tiedon jakamiseen.

Sähköisen työpöydän työtilassa on mahdollisuus työtilan kalenterin tai vuosikellon käyttöön. Pitäisi miettiä, miten tietohallinto voisi hyödyntää näiden ominaisuuksien käyttöönottoa sisäisessä viestinnässään. Uusien järjestelmien käyttöönotoista olisi oltava selkeät suunnitelmat ja aikataulutukset ja saatettava nämä kaikkien tietoon.

Esitän yhteenvedona seuraavia toimenpiteitä yhdessä tehtäviksi:

Pitää tehdä viestintäsuunnitelma, jossa määritellään esim.

- o Mitä kanavaa käytetään minkäkin tyyppiseen viestintään?
- o Laaditaan viestintäsuunnitelmassa vastuut ohjeistuksien tekemisestä henkilöstön osaamis- ja vastualueiden mukaisesti.
- o Kirjataan henkilöiden vastualueet näkyviksi.
- o Kirjataan tiedon kulku näkyväksi eri työryhmien työskentelystä sidosryhmien kanssa.
  - Näin voidaan välittää tietoa tiimin muillekin jäsenille.
- o Otetaan vuosikello käyttöön.
  - Tulevaisuuden ennakointi helpottuu.
- o Otetaan käyttöön viestinnän sähköinen kalenteri.
- o Sovitaan säännölliset kokoukset.
  - atk-ryhmän kokoukset
  - helpdesk-ryhmän kokoukset
  - atk-toimiston kokoukset
- o Koulutusten ajankohta, näkyvyys ja säännöllisyys määritellään.
  - tiedon jako tiimin sisällä
  - vuosikellossa näkyväksi
- o Määritellään sähköisen työpöydän käyttö tarkemmin viestinnässä.

- Saatetaan ajantasalle sähköisellä työpöydällä oleva tieto ja poistetaan vanhat ohjeistukset.
- Määritellään sivurakenne tarkemmin.
  - ohjeistukset
  - työryhmien muistiot ja pöytäkirjat
  - koulutusmateriaalit
- Määritetään sähköpostin käyttö viestinnässä.
- Määritetään Skype:n käyttö kokouksissa ja koulutuksissa.
- Määritetään Yammerin käyttö viestinnässä.
- Sovitaan eri viestintäkanavien vastuuhenkilöistä esim.
  - Sähköinen työpöytä
  - Sähköisen työpöydän blogi
  - Sähköinen kalenteri
  - Skype-kokouksien koollekutsuja
  - Skype-koulutuksien organisoija

## 6.5 Viestinnän ajantasaisuus ja selkeys

Viestinnän ajantasaisuuteen ja sanoman selkeyteen on syytä kiinnittää huomiota. Eri viestintäkanavien merkitystä tietohallinnon sisäisessä viestinnässä tulee yhdessä pohtia ja sopia tarkat pelisäännöt ja näin sitouttaa henkilöstö. Muuten asia pysyy ennallaan, eikä toivottavaa kehitystä tapahdu. Tietohallinnon viestintä on haasteellista sen tietomäärästä ja jo alasta johtuvan teknologian kehityksen vuoksi. Uusiutuvaa viestittävää informaatiota tulee jatkuvasti ja on vaikeaa määrittää se tieto, mikä vaatii yhteistä tiedottamista tai uusia ohjeistuksia. Siksi onkin tärkeää, että eri osaamisosa-alueilla on määritelty omat asiantuntijat, jotka vastaavat oikeanlaisesta viestinnästä.

Strategia voi toteutua vain, kun ihmiset toimivat sen mukaan. Strategian soveltaminen omassa työssä vaatii omakohtaista tulkintaa ja varmistumista siitä, mitä strategia edellyttää omalla kohdalla. Ulkoa opitut sloganit eivät riitä!. Varsinkin asiantuntijatyö on täynnä tilanteita, joissa tehdään ratkaisuja nopeaan tahtiin, eikä jokaisen kohdalla voi lähteä kysymään, miten toimia. Asiantuntijalle strategian tehtävä on antaa kehukset ja riittävät vapausasteet toteutukseen. Strategian laatijoilla ja toteuttajilla pitäisi olla suurin piirtein yhdenmukainen käsitys siitä, minne on tarkoitus mennä. Kommunikoinnin lisäksi tarvitaan yhteistä tekemistä ja sitä kautta suunnan varmistumista. Organisaation jäsenet voivat olla strategiaprosessissa mukana muutenkin kuin vain viimeisessä vaiheessa objekteina mukana kuulemassa, miten on tarkoitus toimia. Niin sillä on paremmat mahdollisuudet tulla osaksi käytäntöä. Strategia ei ole milloinkaan valmis, vaan sitä koetellaan joka päivä. Siitä pitää vaihtaa näkemyksiä – etenkin silloin, kun täysin uutta strategiaa viedään organisaation arkeen. (Juholin 2008, 119.)

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyöni viimeisessä luvussa arvioin tämän tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa sekä tavoitteiden toteutumista. Arvioin myös tutkimuksen kokonaisluotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyön aihe lähti omasta mielenkiinnosta viestintään ja sen kehittämiseen omassa työyhteisössä. Viestintä on aiheena jo aiemminkin kiinnostanut minua ja tutkimuksen tekeminen tästä aiheestä on ollut minulle mielekästä. Vaikkakin viestintä on haasteellinen aihealueena, siihen ei löydy lopullista ratkaisua tai yhtä ainuttakaan oikeaa toimintamallia. Siltikin koen tehneeni tärkeää työtä kirjoittaessa oman työyhteisöni viestinnän tilaa ja halutessani tutkimuksen kautta kehittää työyhteisöäni. Opinnäytetyössäni tehtyä tutkimusta ja kehittämis ehdotuksiani voidaan suoraan hyödyntää tietohallinnon viestinnän kehittämisessä. Viestinnän kehittäminen tukee muitakin olemassa olevia prosesseja.

Tutkimusprosessi eteni pitkälti suunnitelman mukaisessa aikataulussa. Mielestäni saavutin tutkimuksessa asettamani tavoitteet. Tutkimuksen luotettavuuteen voi osaltaan vaikuttaa omat tulkintani ja kokemukset kohdeorganisaation viestinnästä. Toteutin tutkimukseni kyselylomakkeella anonymina, joten suoraan en tiedä, kuka vastasi mitenkään kysymyksiin. Kokonaistutkimuksen kohderyhmä oli pieni vain 18 henkilöä, mutta riittävä, koska kaikki työyhteisön jäsenet vastasivat kyselyyn. Valitsin tutkimusmentelmäksi määrällisen tutkimuksen toteutettuna kyselylomakkeella, koska laadullinen tutkimus haastatteluina toteutettuna olisi voinut vaikuttaa enemmän materiaalin tulkintaan. Kehitysehdotukseni on perustunut tutkimustuloksiin. Toimenpide-ehdotuksissa olen huomionut tietohallinnon Outokummun suunnittelupäivässä esiin tulleet asiat.

Tutkimuksellani on jo mielestäni ollut vaikutusta nykyiseen tietohallinnon sisäiseen viestintään. Se on herättänyt aiheesta rakentavaa keskustelua ja jo erinäisiä toimenpiteitä eri viestinnän alueilla. On herätty huomaamaan, että sisäisessä viestinnässämme on parantamisen varaa. Mielestäni käydyissä keskusteluissa on myös ymmärretty, että viestintä on työyhteisön yhteinen asia, ei ainoastaan esimiehen. Jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisönsä viestintään. Tutkimustani voidaan hyödyntää suoraan vastaavanlaisissa asiantuntijatiimeissä jotka tekevät työtä eri toimipisteissä. Muita viestinnän tutkimuksia tutkiessani eri maista huomasin vastaavanlaisen viestinnän ongelman olevan muissakin samantyyppisissä asiantuntijatiimeissä maasta riippumatta.

Tutkimusta suunnitellessa mietin toimintatutkimusta, mutta vaihdoin tapaustutkimukseen koska näillä aikarajoituksilla tutkimusaika ei olisi riittänyt. Olisi kuitenkin mielenkiintoista jatkaa tätä tutkimusta tapaustutkimuksen muodossa ja seurata, millaisia vaikutuksia kehitysehdotuksieni käyttöönottamisella oli kohdeorganisaatiossa. Olisi mielenkiintoista selvittää jatkossa miten kehitysehdotukseni on otettu huomioon. Kehitysehdotukseni ovat hyvin konkreettisia ja toteutettavissa. Ne eivät vaadi uusien ohjelmien tai järjestelmien investointeja. Ne selkeyttävät muitakin prosesseja ja kehittävät hajallaan olevan organisaation työyhteisöviestintää. Toimiakseen ne vaativat yhteisiä pelisääntöjä ja

tahtotilaa. Toivonkin, että opinnäytetyöni kehitysehdotukset käydään läpi työyhteisössä ja yhteisesti päätetään, mihin sitoudutaan jatkossa.

Oma osaaminen tutkimusprosessin aikana on kasvanut ja tietämys viestinnän eri ulottuvuuksista ja vaikutuksesta työnkehittävyyteen ja työhyvinvointiin on lisääntynyt. Koko oppimisprosessi opintojen aikana on antanut hyvät valmiudet tehdä tämän tyyppistä työelämää kehittävää tutkimustyötä. Opintojen aikana on myös kasvanut tietämys oman organisaation toiminnasta ja ymmärrys, miksi toimitaan mitenkin johdon näkökulmasta. Opetus on ollut hyvin työelämälähtöistä ja helposti omaksettavaa oikeiden työelämän toimintojen kautta. Lähipäivien opinnot ja siellä käytävät mielenkiintoiset luennot, keskustelut ja ryhmätyöt ovat lisänneet omaa ammattiosaamistani ja laajentaneet maailmankuvaani.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTO-NYYSSÖNEN, Tuuli 2012. Yrityksen viestintäsunnitelma: mitä, miksi ja mihin kanaviin? [Viitattu 2015-11-25.] Saatavissa: <http://ruokacentria.com/wp-content/uploads/2012/11/mita-miksi-ja-mihin-kanaviin-2TA-N1.pdf>
- DAVIS, T. R.V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39
- BRUNER, J 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* 18, 1–21.
- DYER WG Jr, Wilkins AL 1991. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review* 16 (3) 613–619.
- ENGESTRÖM, Yrjö 1987. Learning by Expanding. An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- ENGESTRÖM, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia, haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- ERIKSSON, Päivi ja KOISTINEN, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. [Viitattu 2015-10-28.] Saatavissa: [http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F131678%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F2%2F2005\\_04\\_verkkajulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F131678%2Fmod_resource%2Fcontent%2F2%2F2005_04_verkkajulkaisu_tapaustutkimus.pdf)
- GEERTZ 1973- The interpretation of cultures: selected essays. Basic Books. New York.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- IKÄVALKO, Elisa. 2001. Käytännön tiedottaminen - yhteisviestinnän käsikirja. 5.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- JABE, Marjatta 2011. Ajattele työyhteisöviestintä uusiksi. Talentum lehtiarkisto. [Viitattu 2015-11-18.] Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.savonia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2317474>
- JUHOLIN, Elisa 2008, Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy
- JUHOLIN, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.
- KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU 2015. Oppimisen työkalupakki. [Viitattu 2015-11-25.] Saatavissa: <https://www.kamk.fi/oppiminen/Oppimisen-tyokalupakki/Projektityokalut/Oppimisprojektit/Viestinta>
- KOPPA, Jyväskylän yliopisto, 2008. Menetelmäpolkuja humanisteille: tutkimusstrategiat. [Viitattu 2015-12-1.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja/menetelmäpolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- KREKU, Johanna 2008. Yhteisöviestintä osana hyväntekeväisyysjärjestöjen toimintaa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viestinnän koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2015-11-24.] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10513/Kreku,%20Hannele.pdf?sequence=2>



- KUNTALIITTO 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Hagerlund, Tony ja KAUKOPURO-KLEMETTI, Hanna (toim.) Kuntaliiton julkaisu. [Viitattu 2015-11-14.] Saatavissa: [http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf)
- LAAPIO, Tiina 2010, Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu-tutkielma. [Viitattu 2015-11-22.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201102181784.pdf?sequence=1>
- LEHTO, A-M. & SUTELA, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- LINKE, Kirsi 2015. Tieto on pääomaa, tietämys on kilpailuvallti. Talouselämä [digilehti] [Viitattu 2015-11-22.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/tieto-on-paomaa-tietamys-on-kilpailuvallti-6002707>
- MERI, Veijo 1991. Sanojen synty, Suomen kielen etymologinen sanakirja. Jyväskylä: Gummerius Kustannus Oy
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- PARIKKA, Ulla-Riitta 2011a. Viestintä työyhteisön voimavarana. [Viitattu 2015-12-1.] Saatavissa: [http://www.benefice.fi/Pages/Materiaalia.aspx/viestinta\\_tyoyhteisön\\_voimavarana](http://www.benefice.fi/Pages/Materiaalia.aspx/viestinta_tyoyhteisön_voimavarana)
- PARIKKA, Ulla-Riitta 2011b. Vuorovaikutustaidoista työyhteisössä. [Viitattu 2015-12-1.] Saatavissa: [http://www.benefice.fi/Pages/Materiaalia.aspx/vuorovaikutustaidoista\\_tyoyhteisössä](http://www.benefice.fi/Pages/Materiaalia.aspx/vuorovaikutustaidoista_tyoyhteisössä)
- PKKY helpdesk palvelukuvaus 2011. [Viitattu 2015-12-6.] Saatavissa: [http://pkky-sharepoint/yhteiset\\_toiminnot/muut\\_palvelut/tietohallinto/helpdesk/Sivut/aloitussivu.aspx/helpdeskin%20palvelukuvaus.docx](http://pkky-sharepoint/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/tietohallinto/helpdesk/Sivut/aloitussivu.aspx/helpdeskin%20palvelukuvaus.docx)
- PKKY konserniesite 2015. [Viitattu 2015-10-26]. Saatavissa: <http://www.pkky.fi/pkky>
- PKKY Osaamisen kehittämisstrategia 2012 -2015. [Viitattu 2013-06-12.] Saatavissa: <http://pkky-sharepoint/materiaalipankki/Documents/Henkilöstöhallinto/Henkilöstöhallinto/osaamisen%20kehittämisstrategia181012.pdf>
- PKKY perehdytys 2015. [Viitattu 2015-11-12.] Saatavissa: [http://pkky-sharepoint/yhteiset\\_toiminnot/muut\\_palvelut/henkilostopalvelut/osaamisen\\_kehittaminen/perehdytys/Sivut/aloitussivu.aspx](http://pkky-sharepoint/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/henkilostopalvelut/osaamisen_kehittaminen/perehdytys/Sivut/aloitussivu.aspx)
- PKKY strategia 2016 – 2019. [Viitattu 2015-12-6.] Saatavissa: [http://pkky-sharepoint/pkky\\_yksikot/pohjois\\_karjalan\\_opisto\\_ja\\_ammattiopisto\\_niittyalahti/Documents/Hallinto/Tiimivastaavat/Kokoukset\\_2015/25\\_kokous\\_24.9.2015/Aineistot/Strategia\\_2016-2019-versio\\_5.docx](http://pkky-sharepoint/pkky_yksikot/pohjois_karjalan_opisto_ja_ammattiopisto_niittyalahti/Documents/Hallinto/Tiimivastaavat/Kokoukset_2015/25_kokous_24.9.2015/Aineistot/Strategia_2016-2019-versio_5.docx)
- PKKY tietohallinto. Atk-ryhmän pöytäkirja 15.04.2015. [Viitattu 2015-11-04.] Saatavissa: [http://pkky-tyotilat/pkky\\_tietohallinto/Jaetut%20Asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fpkky%5Ftietohallinto%2FJaetut%20Asiakirjat%2FKokousasiakirjat%2FAtk%2DRyhym%20C3%A4n%20Op%20C3%B6yt%20C3%A4kirjat%2F2015%2F15%2E04%2E2015](http://pkky-tyotilat/pkky_tietohallinto/Jaetut%20Asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fpkky%5Ftietohallinto%2FJaetut%20Asiakirjat%2FKokousasiakirjat%2FAtk%2DRyhym%20C3%A4n%20Op%20C3%B6yt%20C3%A4kirjat%2F2015%2F15%2E04%2E2015)
- PKKY Tietohallintostrategia 2012-2015. [Viitattu 2015-12-04.] Saatavissa: [http://pkky-sharepoint/yhteiset\\_toiminnot/muut\\_palvelut/henkilostopalvelut/Documents/Henkilöstöhallinto/ohjeet/Tietohallintostrategia\\_2012-2015.pdf](http://pkky-sharepoint/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/henkilostopalvelut/Documents/Henkilöstöhallinto/ohjeet/Tietohallintostrategia_2012-2015.pdf)
- PKKY Työolobarometri 2015. [Viitattu 2015-11-24.] Saatavissa: [http://pkky-sharepoint/yhteiset\\_toiminnot/laatu\\_ja\\_tuloksellisuus/kyselyt/tob/Sivut/default.aspx](http://pkky-sharepoint/yhteiset_toiminnot/laatu_ja_tuloksellisuus/kyselyt/tob/Sivut/default.aspx)

- PKKY viestintästrategia 2012-2015. [Viitattu 2015-10-29.] Saatavissa: [http://pkky-sharepoint/materiaalipankki/Documents/Markkinointi/pkky\\_viestintästrategia\\_1012-2015.pdf](http://pkky-sharepoint/materiaalipankki/Documents/Markkinointi/pkky_viestintästrategia_1012-2015.pdf)
- POUTANEN, Petro 2014. Eettisyyden sanansaattajat: Vastuullisuuden viestintä ja viestinnän vastuullisuus. [Viitattu 2015-11-22.] Saatavissa: <http://organisaatioviestinta.com/2012/02/23/eettisyyden-sanansaattajat-vastuullisuuden-viestinta-ja-viestinnan-vastuullisuus/>
- POUTANEN, Petro 2015. Voiko avoimuudella lisätä organisaation innovatiivisuutta? [Viitattu 2015-11-25.] Saatavissa: [https://www.academia.edu/15465751/Voiko\\_avoimuudella\\_lis%C3%A4t%C3%A4\\_organisaation\\_innovatiivisuutta](https://www.academia.edu/15465751/Voiko_avoimuudella_lis%C3%A4t%C3%A4_organisaation_innovatiivisuutta)
- PURO, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY WS Bookwell Oy
- PUUSTINEN, Hanna-Maria 2015. Etätyöjohtamisen viestinnän kehittäminen Case Inhouse Group Oy. Savonia-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2015-11-22.] Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/89324>
- PYÖRILÄ, Pasi, SAARI, Tiina 2013. Monipaikkainen etätyö julkisella sektorilla- yhteisöllisyyttä verkon yli. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5/2014. [Viitattu 2015-11-22.]. Saatavissa: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman\\_tutkimuspaivat\\_2013.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1)
- RAINISTO, Sami 2008. Me olemme viestijöitä kaikki. Talentum lehtiarkisto. [Viitattu 2015-11-18.] Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.savonia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1375169>
- RANTANEN, Teemu ja TOIKKO, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. [Viitattu 2015-10-27.] Saatavissa: <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>
- RESSLER, C. & THOMPSON, J. 2008. Why Work Sucks and How to Fix It. New York: Portfolio
- RYAN B, SCAPENS RW, THEOBALD M 1992. Research Method and Methodology in Finance and Accounting. Academic Press. London
- SANTALAINEN, Timo. 2009. Stategisen ajattelun voima. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- SIPILÄ, Lauri .2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor
- SIVUNEN, Anu. 2009. Vuorovaikutusta yli maantieteellisten rajojen – teknologiavälitteinen viestintä ja tiimiin identifioituminen hajautetussa työssä. Työelämän tutkimus 7
- PENTTINEN, Aulikki ja MÄNTYNEN, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2015-11-12.]. Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)
- RISSA, Kari 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2015-11-14.] Saatavissa: [http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)
- VESALA-VARTTALA, Tanja ja SAVOLA, Tea 2006. Tiimin projektiviestintä. Virtuaali ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2015-11-24] Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030905/1133356297030/1133360764173/1133361172715/1133361927072.html>
- VOINEA, D.V, BUDU, O.V, OPRAN, E.R, VLADUTESCU, S 2015. Embarrassments in managerial communication. Czestochowa University of Technology. Polish journal of management studies. [Viitattu 2015-11-30.] Saatavissa: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-0ae3b613-b018-4ace-a300-2f735b6cbe73>

VUOKKO, Pirjo. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

ÅBERG, Leif 1999. Viestinnän strategiat. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy

ÅBERG, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## LIITE 1: KYSELYN SAATEVIESTI

Hei!

Tämä kysely on lähetetty kaikille PKKY:n tietohallinnossa työskenteleville.

Opinnäytetyöni aihe on Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tietohallinnon sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyöni on osa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Tutkimukseni tarkoituksena on löytää tietohallinnon työyhteisöviestinnän kehittämiskohteita ja laatia kehittämisehdotuksia viestinnän keinoin.

Kehittää toimintakulttuuria

- Tehokkuutta
- Yhtenäistää toimintatapoja
- Parantaa laatua
- Lisätä ammattiosaamista ja sitä kautta myös työhyvinvointia
- Herättää kehittämisprosessin aikana rehellistä ja luotettavaa keskustelua nykytilanteesta ja sen vaatimista muutoksista tietohallinnossamme

Kysely on avoinna 2.6 - 19.6.2015. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 15 min.

Mielipiteenne on ensiarvoisen tärkeää.

Alla linkki kyselyyn.

Kiitos vastauksistanne!

## LIITE 2: KYSELYLOMAKE

## Työyhteisöviestintä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

## 1. Tietohallinto \*

- Atk-toimisto
- Helpdesk / lähituki

## 2. Työpisteen sijainti \*

- Kitee
- Outokumpu
- Joensuu
- Lieksa
- Nurmes

## 3. Asema tietohallinnossa \*

- Esimies
- Järjestelmäasiantuntija
- Helpdesk-/ lähitukihenkilö

## 4. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä tehdyt työvuodet

- 
- 0 - 5 v
- 6 - 10 v
- 11 -

## 5. Saan tietoa omaan työhöni liittyvistä asioista seuraavien kanavien kautta. Valitse sinulle tällä hetkellä 5 tärkeintä viestinnän lähdettä.

- Sähköposti
- Koulutuspäivät
- Atk-ryhmän kokous
- Ideointipäivät
- Asianhallinta
- Yhteisten palveluiden kuukausitiedote
- YHTO:n henkilöstökokous
- PKKY:n sähköinen työpöytä
- Tietohallinnon kokoukset Lync-ohjelman välityksellä

- Sähköisen työpöydän Tietohallinnon työtila
- Verkkokokoukset ja -palaverit Lync-ohjelman välityksellä
- Henkilöstökoulutukset Lync-ohjelman välityksellä
- Tietohallinnon koulutukset Lync-ohjelman välityksellä
- Tietohallinnon viikkopalaverit Lync-ohjelman välityksellä
- Lähin esimies
- Henkilöstö- ja virkistyspäivät
- Ystävä- ja kollegaverkostot organisaation sisällä
- Keskustelut tietohallinto kollegan kanssa puhelimitse/Lync-välityksellä
- Työpisteessä käydyt epäviralliset keskustelut
- Vapaamuotoiset foorumit kahvi- ja ruokatauot, käytäväkeskustelut
- Vuosikello
- Jokin muu, mikä?
- 
- 

#### 6. Miten mielestäsi seuraavat sisäisen viestinnän keinot tällä hetkellä toimivat?

|   | Ei käytössä           | Erittäin huonosti     | Toimii melko huonosti | Toimii melko hyvin    | Toimii erittäin hyvin |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sähköposti  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koulutuspäivät  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atk-ryhmän kokous   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ideointipäivät  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asianhallinta   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteisten palveluiden kuukausitiedote                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| PKKY:n sähköinen työpöytä                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietohallinnon kokoukset Lync-ohjelman välityksellä       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| YHTO:n henkilöstökokoukset Lync-ohjelman välityksellä     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| PKKY:n sähköinen työpöytä                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sähköisen työpöydän Tietohallinnon työtila                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Verkkokokoukset ja -palaverit Lync-ohjelman välityksellä  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilöstökoulutukset Lync-ohjelman välityksellä          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietohallinnon koulutukset Lync-ohjelman välityksellä     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietohallinnon viikkopalaverit Lync-ohjelman välityksellä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lähin esimies   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Henkilöstö- ja virkistyspäivät  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ystävä- ja kollegaverkostot organisaation sisällä                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Keskustelut tietohallinto kollegan kanssa puhelimitse/Lync-välityksellä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työpisteessä käydyt epäviralliset keskustelut                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vapaamuotoiset foorumit kahvi- ja ruokatauot, käytäväkeskustelut        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuosikello  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 7. Arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa.

|   | Täysin eri mieltä     | Jossain määrin eri mieltä | Vaikea sanoa          | Jossain määrin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Saan riittävästi ammatillista tietoa työni hoitamiseen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi tietoa tietohallinnon toiminnasta.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi tietoa PKKY:n toiminnasta.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Saamani tieto on oleellista.                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Saan tärkeät tiedot ajoissa.                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Tiedän omat työtehtäväni.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Tiedän, mitä minulta odotetaan työni suhteen.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Tarvitsemani tieto on helposti saatavilla.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Saan tarvittavaa koulutusta työtehtävieni hoitamiseen.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Saan tarvittavaa koulutusta oikealla hetkellä.          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |

### 8. Perehdytys työhön ja työyhteisöön

|                                  | Kyllä                 | Ei                    |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sain perehdytystä työhöni.       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sain perehdytystä työyhteisööni. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saamani perehdytys oli riittävä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 9. Arvioi, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat tietohallinnon sisäistä viestintää.

|                        | Täysin eri mieltä     | Jossain määrin eri mieltä | Vaikea sanoa          | Jossain määrin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Viestintä on toimivaa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Viestintä on selkeää.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Viestintä on nopeaa.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Viestintä on avointa.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestintä on luotettavaa.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestintä on yksisuuntaista.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestintä on vuorovaikutteista.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestintä on motivoivaa.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestinnässä hyödynnetään sosiaalista mediaa esimerkiksi yrityksen sisäiset blogit, verkkokeskustelut, Facebook. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 10. Arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa:

|  | Täysin eri mieltä     | Jossain määrin eri mieltä | Vaikea sanoa          | Jossain määrin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Etsin aktiivisesti tietoa omaan työhöni liittyen.                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Koen voivani vaikuttaa työyhteisöni.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Haluan osallistua työtäni ja työyhteisöäni koskevien asioiden kehittämiseen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Palautteenantoon on mahdollisuuksia riittävästi.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Koen, että antamani palaute ja kehitysehdotukset otetaan huomioon.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Koen voivani esittää omia ideoita avoimesti.                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |
| Työpisteeni fyysinen sijainti ei vaikuta saamaani tietomäärään               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> |

#### 11. Arvioi seuraavia henkilöstökoulutukseen liittyviä väittämiä

|   | Täysin samaa mieltä   | Melko samaa mieltä    | Ei samaa eikä eri mieltä | Melko eri mieltä      | Täysin eri mieltä     |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tietohallinnon koulutus on keskittynyt oikeisiin asioihin.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietohallinnon koulutus on ollut oikea aikaisista.                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietohallinnon koulutusta on ollut riittävästi.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietohallinto henkilöstö osallistutetaan hyvin muutoksien valmisteluihin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 12. Kuvaile Tietohallinnon sisäistä viestintää asteikolla 1 - 5, jossa 1 kuvaa vasemmanpuoleista muuttujaa ja 5 oikeanpuoleista muuttujaa

|                                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                                |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Avointa                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ei-avointa, valikoivaa         |
| Dynaamista                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Hierarkista                    |
| Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa |
| Verkostomaista                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ei verkostomaista              |
| Asiatasolla käytännönläheistä   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Asiatasolla abstraktia         |
| Yhteisöllistä, me-henkeä luovaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ei-yhteisöllistä               |
| Viestintävastuut selkeät        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Viestintävastuut epäselvät     |



Kokonaisviestintä linjakasta      Kokonaisviestintä sirpaleista, ristiriitaista  
 Ennakoivaa      Jälkikäteistä, muutoksiin/tarpeisiin reagoivaa

13. Arvioi seuraavia väittämiä oman työsi ja lähiesimiehesi kannalta.

|  | Täysin samaa mieltä   | Jokseenkin samaa mieltä | En osaa sanoa         | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä     |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Esimies on minulle tärkeä tiedonlähde.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan esimieheltä riittävästi palautetta.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin antaa esimiehelle palautetta ja kehittämissuhteita.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa ja välitöntä.            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimies on kiinnostunut työstäni.                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin ottaa yhteyttä esimieheen tai tavata häntä tarvittaessa.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimies vie tietoa ja kehittämissuhteita eteenpäin johdolle.       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Anna kouluarvosana lähiesimiehen viestinnästä ja viestintäjohtamisesta

|                      | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | EOS                   |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Perusteltavuus       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ymmärrettävyys       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Konkreettisuus       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kannustavuus         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avoimuus             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuorovaikuttuneisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jatkuvuus            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihmisläheisyys       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakaskeskeisyys    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa?

---



---



---

16. Miten mielestäsi Tietohallinnon sisäistä viestintää tulisi kehittää?

---



---

---

**17. Risut tai Ruusut**

---

---

---