

Golf Center Oy:n työyhteisöviestinnän suunnitelma 2021 - 2023

Sebastian Keso



Tekijä(t) Sebastian Keso	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Golf Center Oy:n työyhteisöviestinnän suunnitelma 2021 - 2023	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 15
<p>Työyhteisöviestintä on yrityksen perustoiminto, jonka tarkoituksena on luoda edellytykset laadukkaalle työskentelylle yhteisössä. Sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja organisaation tuloksentelekykyyn, sillä suunnitelmallinen viestintä luo pohjaa sitoutuneemmalle yhteisölle. Viestintää tapahtuu kaikkialla ja kaikkien kanssa, huolimatta mahdollisesta hierarkiasta organisaatiossa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia yritykselle osallistavan ja yhteisöllisyyttä vahvistavan, vuorovaikutteiseen viestintään perustuvan työyhteisöviestinnän suunnitelma Word-dokumentin muotoon. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona urheiluvälineiden jälleenmyyntiyritykselle Golf Center Oy:lle konstruktivistista menetelmää käyttäen ja se on tarkoitettu koko henkilöstön luettavaksi. Suunnitelma jaettiin toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle sähköpostitse, jotka huolehtivat suunnitelman jakamisesta omille alaisilleen. Kahden yrityksen fuusioituminen muodostaa viestintää ajatellen mielenkiintoisen tilanteen eikä tutkimuksen yrityksellä ole aiemmin tehtyä viestintäsuunnitelmaa, mikä teki suunnitelman teosta ajankohtaisen.</p> <p>Nykytilan selvittämiseksi haastateltiin yrityksen työntekijöitä ja esihenkilöitä joulukuussa 2020 ja selvitettiin, minkälaisena yrityksen sisäinen viestintä koettiin. Haastatteluiden yhteydessä nousi esiin kehittämisen kohteita esimerkiksi viestintävastuiden selventämiseksi ja arvojen tuomiseksi osaksi arkiviestintää.</p> <p>Työ koostuu työyhteisöviestinnän tietoperustasta, jossa käsitellään työyhteisöviestinnän merkitystä, viestinnällä johtamista, työyhteisöviestinnän suunnittelun vaiheita sekä työyhteisöviestinnän suunnitelmasta.</p> <p>Haastattelujen ja tietoperustasta saatujen tietojen perusteella laadin työyhteisöviestintäsuunnitelman yritykselle joulukuussa 2020. Viestintäsuunnitelma koostuu yhdeksästä luvusta ja 14 sivusta. Toimeksiantaja oli tyytyväinen viestintäsuunnitelmaan ja ottaa sen käyttöön vuonna 2021.</p>	
Asiasanat Viestintä, työyhteisöviestintä, viestintäsuunnitelma, johtamisviestintä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset ja rakenne	1
1.2	Työn toteuttamistavat	1
1.3	Työn keskeiset käsitteet	2
2	Työyhteisöviestinnän mallit, johtaminen ja haasteet	4
2.1	Työyhteisöviestinnän merkitys organisaatiossa	4
2.2	Työyhteisöviestinnän mallit	5
2.3	Viestinnän johtamisen elementit	8
2.3.1	Muutostilanteista viestiminen	10
2.3.2	Yhteistoimintalaki	11
2.4	Työyhteisöviestinnän haasteet	11
3	Viestinnän suunnittelun osat	13
3.1	Viestinnän suunnittelun tasot ja vaiheet	13
3.2	Tiedonkeruumenetelmän valinta	14
3.3	Periaatteiden ja arvojen määrittely	14
3.4	Työyhteisöviestinnän tavoitteiden määrittely	15
3.5	Työyhteisöviestinnän arviointi	16
3.6	Työyhteisöviestinnän vastuut	18
3.7	Työyhteisöviestinnän resurssit	19
4	Golf Center Oy:n työyhteisöviestintäsuunnitelman toteuttaminen	21
4.1	Kohdeyrityksen esittely	21
4.2	Työyhteisöviestinnän nykytilan selvittäminen tiedonkeruulla	22
4.3	Viestintäsuunnitelman periaatteet ja arvot	25
4.4	Viestintäsuunnitelman tavoitteet ja mittaaminen	26
4.5	Viestintäsuunnitelman vastuut ja resurssit	26
5	Pohdinta	31
5.1	Tulevaisuuden kehitysideat	32
5.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja oma oppiminen	33
	Lähteet	35
	Liitteet	37
	Liite 1. Golf Center Oy:n työyhteisöviestinnän suunnitelma 2021 - 2023	37
	Liite 2. Haastattelulomake	37

1 Johdanto

Työyhteisöviestintä on elintärkeä osa organisaation toimintaa. Erityisesti organisaatiomuutoksen jäljiltä on tärkeää, että tieto yhteisössä liikkuu hallitusti ja oikea-aikaisesti.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle urheiluvälineiden jälleenmyyntiyritykselle Golf Center Oy:lle. Golf Center on vuonna 2020 uudelleen organisoitunut kahden yrityksen fuusioituttua yhdeksi konserniksi, eikä kummassakaan yrityksessä ole aiemmin laadittu viestintäsuunnitelmaa. Yritys on luonut uuden toimintastrategian syksyllä 2020. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yritykselle osallistavan ja yhteisöllisyyttä vahvistavan, vuorovaikutteiseen viestintään perustuvan työyhteisöviestinnän suunnitelma Word-dokumentin muotoon. Se, miten yrityksessä viestitään vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin ja liiketoiminnan kannattavuuteen. Opinnäytetyö tehtiin konstruktivistista menetelmää käyttäen toimeksiantona. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen työyhteisöviestinnän merkitystä, johtamista ja suunnittelua.

1.1 Työn tavoite ja rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työyhteisöviestinnän suunnitelma toimeksiantajalle. Työ rajataan koskemaan vain yrityksen sisäistä viestintää. Produkti ja siihen liittyvät materiaalit tehdään erilliseksi opinnäytetyöraportista. Työn alatavoitteena on tutkia työyhteisöviestintää sen käsitteen kautta ja selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa yrityksessä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työyhteisöviestintää käsitteenä, sen malleja ja merkitystä johtamisessa. Tietoperustassa käydään läpi myös viestinnän suunnitteluprosessin vaiheita. Empiria koostuu yrityksen nykytilan selvittämisestä haastatteluilla, esittelystä ja suunnitelman toteuttamisesta. Loppu keskittyy pohdintaan, jossa arvioidaan työn toteutusta, tarpeellisuutta sekä omaa oppimista.

1.2. Työn toteuttamistavat

Tehtävänä oli luoda suunnitelma kohdeyritykselle ja toteuttamistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimusote. Tällaisessa työssä on kyse uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta tutkimustiedon pohjalta ja pyrin sillä käytännönläheiseen ratkaisuun. Toimeksiantaja saa tutkimuksesta puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan, esimerkiksi viestintäsuunnitelman (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 66). Konstruktiiivinen tutkimus voi kestää pitkäänkin ja parhaimmillaan siinä testataan uusia ideoita matkan varrella. Tyypilliset konstruktiiiviset menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei rajaa pois mitään menetelmää. Tavoitteena on

yksinkertaisesti kehittää yritykseen jotain uutta, joten kerättävää tietoa voi haalia monella tapaa. (Ojasalo ym. 2015, 67-68.) Päädyin haastattelemaan henkilöstöä.

Suunnitelman luomiseksi keräsin teoreettista tietoa sekä uutta empiiristä tietoa haastatteleamalla. Konstruktivisen tutkimuksen tuloksena yritys saa puolueettoman ja teoreettiseen tietoon perustuvan tuotoksen. (Ojasalo ym. 2015, 66.) Konstruktivinen tutkimusprosessi on havainnollistettu alla löytyvässä kuviossa, joka perustuu kirjassa esitettyyn malliin (Ojasalo ym. 2015, 67). Tässä työssä tutkin konstruktivisen prosessin kolmea ensimmäistä vaihetta.



Kuvio 1. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi työyhteisöviestinnän suunnittelussa (Ojasalo ym. 2015, 67)

1.3 Työn keskeiset käsitteet

Viestintä on vuorovaikutuksellinen perustoiminto, funktio, jota käydään eri tavoilla niissä foorumeissa, joissa yhteisön jäsenet toimivat. Foorumit voivat olla yhtä hyvin fyysisiä tiloja kuin virtuaaliympäristöjäkin. Viestintä on olennainen osa organisaation toimintaa ja liittyy kaikkiin toimintoihin kuuluen organisaation toiminnan ytimeen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.) Viestintä ei rajoitu pelkästään puheeseen, vaan ilmenee esimerkiksi kirjoitettuna tai muulla tavoin esitettynä muotona, kieliä ja tapoja on useita. Tässä opinnäytetyössä viestinnästä puhutaan osana yrityksen sisäistä virallista ja epävirallista viestintää, työyhteisöviestintänä ja organisaatioviestintänä.

Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka on järjestäytynyt työskentelemään määriteltyjä tavoitteita varten. Työyhteisö säätelee ja hyödyntää yhteisöstä löytyviä

voimavaroja, resursseja työn jakamisen, vallan jakamisen ja viestinnän kautta. (Åberg 2000, 56).

Työyhteisöviestintä on yhteisöviestinnän toiminto, jolla tuetaan viestimällä tavoitteiden saavuttamista työyhteisössä. Yhteisöviestinnällä tavoitellaan koko yhteisön menestystä erilaisilla kriteereillä arvioituna ja sitä käytetään rinnakkain organisaatioviestinnän käsitteen kanssa. Työyhteisöviestintä luo edellytyksiä työskentelylle, työhyvinvoinnin kehittymiselle sekä uuden tiedon luomiselle. (Juholin 2010, luku 1.)

Foorumilla tarkoitetaan avointa tiedon vaihdantaa ja keskusteluun osoitettua paikkaa joko fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa (Juholin 2013, 178–179).

Strategia on Kamenskyn (2000) määritelmän mukaan yhteisön tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Juholin 2013, 87). Se määritellään myös suunniteltuna ja toteutuvana valintakokonaisuutena ilman että se olisi kaiken aikaa tietoista. (Juholin 2013, 88.)

Arviointia käytetään raportin käsitteenä muun muassa viitattaessa viestinnän mittaamiseen ja seurantaan. Arvioinnilla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan jonkin asian arvon tai kohteen merkityksen määrittämistä sekä heikkouksien tunnistamista. Arviointi tuottaa tietoa tarkasteltavan kohteen tilasta ja auttaa tunnistamaan kehittämistarpeita. Mittaamista, toisin sanoen erilaisten mittareiden tarkastelua pidetään yhtenä arvioinnin työkaluista ja sen tehtävänä on tuottaa tietoa arvioinnin tueksi. Arviointi on strategista työtä tai sillä voi olla muita kriteerejä, joihin tuloksia peilataan. (Juholin 2010, luku 3.)

Luotaus. Viestinnän onnistumisen kartoittamista tapahtuu luotaamalla, joka on heikkojen muutossignaalien etsimistä ja tunnistamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta viestinnän korjaustoimenpiteitä voidaan tehdä mahdollisimman ajoissa. (Åberg 2000, 74.)

Seuranta. Kun luotaamalla pyritään vaikuttamaan toimivampaan viestintään tulevaisuudessa, keskittyy seuranta viestinnän nykyhetken tai lähimenneisyyden arvioimiseen, siihen mitä parhaillaan tapahtuu. Seurannan tavoitteena on nähdä oman toiminnan tai muiden tapahtumien välittömiä vaikutuksia. (Juholin 2010, luku 1.)

Mittaaminen sisältyy osaksi arviointia. Mittaamisella pystytään keräämään tietoa arvioinnin tueksi. *Mittari* on arvioinnin työkalu, jonka avulla pystytään tarkastelemaan kvantitatiivista tai kvalitatiivista tietoa tarkasteltavasta kohteesta. (Juholin 2010, luku 1.)

2 Työyhteisöviestinnän mallit, johtaminen ja haasteet

Työyhteisöviestintä on perustoiminto, jonka tarkoituksena on luoda edellytykset laadukkaalle työskentelylle yhteisössä vuorovaikutuksen ja johtamisen keinoin (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9). Selkeä viestintä kertoo ja terävöittää yhteisölle jatkuvasti, minne yritys haluaa päästä (visio) ja miten sinne päästään (missio). Se auttaa maksimoimaan tuloksia ja minimoimaan liiketoiminnan riskejä. (Thornton, Mansi, Carramenha & Cappellano 2019, 185.) Laadukkaasti toteutettu viestintä toimii kuin työyhteisöä kiinnittävä liima, tukee kaikkia yrityksen perustehtäviä ja kehittää organisaatiota kestävämmäksi. Nykyaikaisessa yrityksessä viestintää tapahtuu kaikkialla ja jatkuvasti, eikä yhteisö rajoitu enää fyysiseen tilaan. Rinnalle on noussut virtuaalisia tiloja ja yritys edellyttää työntekijöiltä vastuullisuutta sekä itseohjautuvuutta. (Juholin 2013, 177–179.) David Cowan puolustaa sitä, miten innostava ja sitouttava työyhteisöviestintä kehittää organisaation dynamiikkaa (2017, 24–27.) Viestintä kuuluu kaikissa vuorovaikutuksen muodoissaan olennaisena osana ihmisten elämään niin töissä, kuin vapaa-ajallakin. Työyhteisöissä toimiva viestintä on kaiken toiminnallisuuden perusta. Viestinnän tehtävät ovat samat yhteisön muodosta tai koosta riippumatta. Se mahdollistaa muut tärkeät toiminnot organisaatiossa ja toimii informaation välittäjänä, antaa asioiden merkitykselle selkeästi tulkittavan muodon.

2.1 Työyhteisöviestinnän merkitys organisaatiossa

Työyhteisöviestinnän rooli organisaatiossa on merkittävä. Hyvä viestintä on jatkuvaa keskustelua – työntekijällä tulee olla mahdollisuus esittää omia ideoita ja kehitysehdotuksia työhönsä liittyen. Samoin yhteisön jäsenillä pitää olla mahdollisuus saada ja antaa palautetta. Viestintä ei ole vain yhden henkilön käsissä, vaan jokainen on vastuussa yhteisön hyvinvoinnista ja voi vaikuttaa siihen omalla aktiivisuudellaan. Viestintä ei rajoitu pelkkään sanoman antamiseen tai välittämiseen. Vuorovaikutus rakentuu erilaisista tyyleistä, äänensävyistä, kirjoitusasuista, kehonkielestä, ilmeistä ja henkilökemioista. Ihminen viestii kaikella tekemisellään. Kaikki ovat yhteydessä kaikkiin ja kommunikaatiota on jatkuvasti ympärillämme, mutta kuka vastaa sen luotettavuudesta, ajoituksesta ja merkityksestä? Nykyisessä online-maailmassa tiedon panttaaminen on vaikeaa; asiat tulevat julkisiksi ennemmin tai myöhemmin. Tämä siirtää myös painetta ja vastuuta viestinnästä yksittäisille työntekijöille. (Juholin 2013, 180–181.)

Viestin tarkoituksenmukaiseen välittämiseen ja lopputulokseen on kiinnitettävä huomiota, sillä viestintä on erittäin häiriöaltista. Viestit on helppo tulkita väärin, ne menettävät

helposti merkityksensä tai sekoittuvat toisiin viesteihin muun muassa ulkoisten häiriötekijöiden, asenteiden, arvojen tai tarpeiden vuoksi. (Åberg 2000, 31–32.)

Työntekijältä odotetaan proaktiivisuutta, mutta hänellä on myös oikeus ja velvollisuus hankkia tietoa. Työntekijä ei voi jättäytyä ainoastaan yläpuolelta tai sivusta tulevan viestin vastaanottajaksi. Hyvin kommunikoivassa työyhteisössä viestintäjärjestelmä on suunnitelmallisesti toimiva kokonaisuus. Viestintäjärjestelmä sisältää esimerkiksi kaikille tarkoitetun tiedon jakamiseen soveltuvat, yrityksen tarpeet täyttävät käytännöt, kanavat, ohjeet ja välineet. (Åberg 2000, 96.) Toimivat työkalut helpottavat viestintää ja mahdollistavat yhteisön jäsenten tavoittamisen helposti ja tiedon saatavuuden. Laadukkaalla, strukturoidulla vuoropuhelulla työntekijä tuntee omat tehtävänsä ja asemansa osana organisaatiota. Vahvaa identiteettiä kokeva työntekijä sitoutuu yritykseen ja tuo vahvuutensa esiin työtehtävissään, osana yhteisöä. Matti Alahuhta kertoo kirjassaan näin (2015):

Kun ihminen on tehtävässä, joka kiinnostaa häntä, jossa hän oppii uutta ja joka on riittävän vaativa, hän kasvaa sekä ihmisenä että työnsä tekijänä ja saa aikaan tuloksia. (Alahuhta 2015.)

Viestintäosaaminen on noussut osaamisalueeksi, jota tulee arvioida samalla tavalla kuin muitakin työelämän taitoja. Työntekijät ovat eturintamassa kohtaamassa asiakkaat ja sidosryhmät, jolloin heidän osaamistaan mitataan. Työntekijöiden asenteen viestintää ja yritystä kohtaan on syytä olla kunnossa. Viestintäkulttuuri syntyy suunnitelmallisesta kommunikaatiosta ja tarpeellisten resurssien hyödyntämisestä. (Juholin 2010, luku 2.) Motivoituneet työntekijät tekevät parhaansa, eikä motivaation rakentamiseksi riitä pelkästään työntekijän palkitseminen. Vaikutusmahdollisuudet omaan toimenkuvaan ovat avainasemassa, kun motivoidaan työntekijöitä. Tämän voimaa ei kerta kaikkiaan voi väheksyä. Työntekijän identiteettiin ja motivaatioon vaikuttaa merkittävästi käsitys itsestä ammatillisena, arvostettuna yhteisön jäsenenä, johon luotetaan ja jolle annetaan mahdollisuus. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60–62.) Laadukkaalla, strukturoidulla vuoropuhelulla työntekijä tuntee omat tehtävänsä ja asemansa osana organisaatiota. Vahvaa identiteettiä kokeva työntekijä sitoutuu yritykseen ja tuo vahvuutensa esiin työtehtävissään, osana yhteisöä.

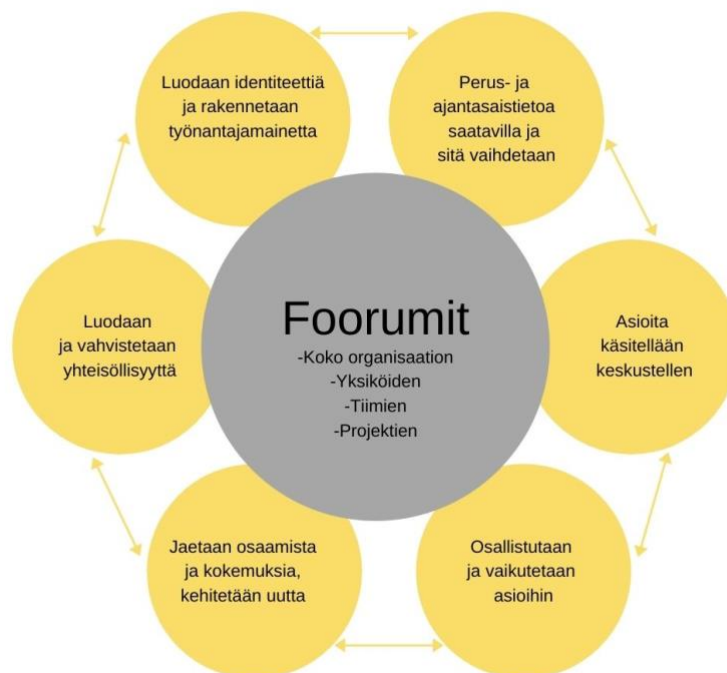
2.2 Työyhteisöviestinnän mallit

Työyhteisö ei enää rajoitu tiukasti yhteen paikkaan tai fyysiseen tilaan, vaan jatkuu virtuaalisissa kanavissa ja sosiaalisissa medioissa. Viestintää tapahtuu kaikkialla ja kaikkien kanssa, huolimatta mahdollisesta hierarkiasta organisaatiossa. Kaikkea työyhteisön toimintaa korostaa itseohjautuvuus ja vastuullisuus, joita edellytetään

nykyaikaisessa yrityksessä. Tälle pohjalle Juholin on määritellyt uuden, vaihtoehdoisen viestinnän mallin, uuden agendan, joka korostaa merkityksellisten asioiden todellista ymmärtämistä keskustelun avulla työyhteisössä. Sen mukaan viestintä ei ole enää erillinen toiminto vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä organisaatiossa. (Juholin 2013, 177–179.) Työyhteisöviestinnän uusi agenda rakentuu, modernille työyhteisöviestinnän vuoropuhelumallille, jossa *viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti* (Juholin 2013, 177).

Malli koostuu seitsemästä peruselementistä:

- 1) Ajantasainen tieto on aina jokaisen saatavilla ja jokainen tiedostaa roolinsa yhteisön viestinnässä.
- 2) Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja muiden mielipiteet huomioiden.
- 3) Tunnelman tulee olla rento ja muita arvostava, jotta jokainen uskaltaa avata suunsa ja kokee kuuluvansa osaksi yhteisöä.
- 4) Osallisuus ja vaikuttaminen ovat jokaiselle työntekijälle mahdollista.
- 5) Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja yhteisöä. Kaksisuuntainen palaute on olennainen osa oppimista.
- 6) Työnantajamaine on osa jokaisen työtä.
- 7) Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia keskustelun alustoja. Foorumit voivat olla fyysisiä ja virtuaalisia ja niiden sisältö vaihtelee epämuodollisesta viralliseen. (Juholin 2013, 178.)



Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179)

Leif Åberg kehitti vuonna 1985 yrityksen tulokseksella viestinnälle systemaattisen mallin (kuvio 3), joka tarkastelee syitä, miksi yrityksissä ja yhteisöissä oikeastaan viestitään. Åbergin pizzamalli on yksinkertainen, mutta hyvin selkeä ja tyhjentävä. Sen mukaan viestinnän kriittiset toiminnot ovat jaettavissa neljään eri lohkoon, jotka ovat tuki perustoiminnoille, profilointi, kiinnittäminen ja informointi. Jokainen neljästä viestinnän tehtävälohkosta vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ja jokaiseen osaan voi yhteisö vaikuttaa myös itse. Viidentenä elementtinä viestinnällä on sen sosiaalinen ulottuvuus, jota yhteisön sisältä on vaikea, jopa mahdoton kontrolloida. Puskaradioissa ja sidosryhmissä / muissa sosiaalisissa verkostoissa tapahtuu aina vuorovaikutusta. (Åberg 2000, 99–104.)

Viestinnän on määrä toimia perustoimintojen tukena muille yrityksen toiminnan kannalta välttämättömille osa-alueille. Päivittäisen vuorovaikutuksen ollessa kunnossa on myös omien työtehtävien hoitaminen kitkattomampaa. Kun henkilöstö ja sidosryhmät pysyvät ajan tasalla yrityksen toiminnasta ja uusimmista käänteistä, toimii kaikki yhteisön osa-alueet tehokkaammin yhdessä. (Åberg 2000, 99–104.)

Työntekijöiden sitouttaminen ja yrityksen me-hengen luominen kuuluvat kiinnittämiseen. Yritys kiinnittää perehdyttämällä ja asettamalla tavoitteita. Kiinnittämällä työntekijöistä saadaan sitoutuneempia ja yhteisöstä tulee tiiviimpi. Tiivis yhteisö puhaltaa yhteen hiileen ja toimii ketterästi esimerkiksi poikkeustilanteissa. Olennainen osa kiinnittämisen prosessissa on yrityksen palkkauksella, eduilla ja palautteen annolla. Maksaako yritys kilpailukykyistä palkkaa, minkälaiset henkilökunnan osto-, työterveys- ja koulutusmahdollisuudet se tarjoaa? Onko työntekijällä vaikutus- tai kasvumahdollisuuksia yrityksessä? Sitoutunut työntekijä tuntee itsensä ja kuuluvansa osaksi yhteisöä antamalla sille kaikkensa. (Åberg 2000, 99–104.)

Profilointi on systemaattisesti johdettua, tavoitteellista toimintaa, jolla yritys rakentaa sitä, miltä se näyttää ja kuulostaa. Minkälaisen kuvan yritys antaa itsestään. Yrityksen ulkoista viestintää ei työssä käsitellä, mutta profilointi on yksi merkittävä elementti Åbergin tuloksellisen viestinnän mallissa. Neljäs elementti Åbergin tuloksellisen viestinnän mallissa kattaa kaiken suunnitelmallisesti ja strategisesti toteutetun tiedottamisen, informoinnin. Tiedottaminen toimii neutraalina ja yksisuuntaisena viestinvälityksenä yrityksen sisällä tai ulospäin. (Åberg 2000, 99–104.)



Kuvio 3. Tulostiedotuksen pizzamalli Åbergin malli mukailen (Åberg 2000, 102)

2.3 Viestinnän johtamisen elementit

Kautta aikain on pidetty johtajista, jotka ovat inspiroivia ja emotionaalisesti ilmaisuvoimaisia. Tällaiset johtajat saavat ihmiset innostuvaan ja puhaltamaan yhteen hiileen. Perusluonteeltaan johtamisviestintä onkin yhteisten merkitysten luomista ja organisaation jäsenten vastuiden terävöittämistä. (Juhola 2013, 198–199). Johtajan henkilökohtaiset viestintävalmiudet, kyvyt ja taidot nousevat tärkeiksi arkisen toiminnan tasolla, sillä ne ovat olennainen osa strategista johtamistyötä (Åberg 2000, 23).

David Cowan käsittelee Åbergin tulostiedotuksen mallia nykyaikaisemmin (2017, 28–29) yhteisöviestintää. Työyhteisöviestintä on yksinkertaisimmillaan organisaatiota sitouttavaa ja sytyttävää toimien yhtenä johtamisen työkaluna. Cowan on määritellyt viisi toistaan tukevaa askelta hyvään työyhteisöviestintään käsitteen pohjalta. Prosessin vaiheet on lueteltu alla:

1. Selkeät viestit. Ylimmältä johdolta tulevan viestinnän on oltava niin kirkasta, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää yrityksen toiminnan tarkoituksen, arvot ja tavoitteet.
2. Viestinnän merkittävyys. Viestinnän on määrä pukea asioille merkitys ja saada vastaanottaja ymmärtämään oma tarkoituksensa yhteisössä, se paikka, missä hän sijaitsee yrityksen tarinassa. Jos työntekijä ei tunne omaa tarkoitustaan yhteisössä, hän näkee helposti yrityksen ainoastaan voiton tavoittelijana tai esimerkiksi johtajien tarkoituseriä palvelevana areenana.
3. Viestin ymmärtäminen. Viestijän tulee varmistaa, että viestin vastaanottaja on todellakin ymmärtänyt, mitä ja miksi hänelle viestitään. Viestijällä on myös rooli

- auttajana ja ohjaajana, mikä on omiaan saamaan viestin vastaanottajan myös avautumaan ja viestimään laadukkaammin takaisin.
4. Viestin räätälöiminen. Viestit ja informaatio tulee räätälöidä vastaanottajalle merkitykselliseen muotoon. Viestijän on helpompaa saada viesti perille, kun hän asettuu vastaanottajan kanssa samalle aaltopituudelle viestin tarkoituksesta. Johtoryhmän jäsenelle tarkoitettu viesti ei välttämättä toimi sellaisenaan yksittäiselle työntekijälle, tai markkinointipäällikölle tarkoitettu tieto ei välttämättä hyödytä myymäläpäällikköä.
 5. Apuvälineiden ja palautteen hyödyntäminen. Jos viestiä ei ymmärretä tai saada toimitetuksi perille, siitä pitäisi saada tietää mahdollisimman nopeasti, jotta viestinnän käytäntöjä on mahdollisuus parantaa ennen vahingon syntymistä. (Cowan 2017, 28–29.)

Viestimällä johtaja pyrkii luomaan yhteisöön ymmärryksen ja tietoisuuden jokaisen omasta toimenkuvasta, tehtävistä ja niiden tavoitteista, mutta varmistaa myös, yrityksen perustehtävät keskustelevat toistensa kanssa. Työyhteisössä myös muilla rooleilla on paljon viestintävastuuta. Viestinnän ammattilainen huolehtii viestinnän käytännön toteuttamisesta ja viestintätavoitteiden saavuttamisesta yhteisössä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62–64.) Lähiesihenkilö pitää huolen siitä, että alainen ymmärtää yrityksen päätökset ja strategiset tavoitteet, ja jotta alaisella on kaikki tarvittava tieto ja työkalut tehtäviensä tueksi. Hän on päivittäisessä vuoropuhelussa alaisensa kanssa ja on läsnä, jos ongelmanratkaisu sitä vaatii. Palautteen antaminen ja sen saaminen ovat olennainen osa lähiesihenkilön arkea, samoin kuin alaisen työhyvinvoinnin varmistaminen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.)

Åberg puhuu teoksessaan (2000, 21–22) siitä, miten viestintä on voimavara, mahdollisuus, joka yrityksen tulisi käyttää oikein. Viestintä on työväline jokaiselle johto- tai esihenkilöasemassa toimivalle. Siinä mielessä viestintä on erottamaton osa johtamista, työkalu mielipidevaikuttamiseen. (Åberg 2000, 21–22.) Viestinnän johtamisessa on lopulta kyse liiketoimintastrategian tuomisesta ymmärrettävästi yhteisön tietoon. Johtaminen vaatii myös yhteisöltä jatkuvaa tietoisuutta ja ymmärrystä yrityksen toiminnasta, yrityksen taloudellisesta tilasta sekä tulevaisuudennäkymistä. Johtajan tavoitteena on sitouttaa organisaation työntekijät yrityksen strategiaan ja sen tavoitteisiin, puhaltamaan yhteen hiileen. Hänellä on ratkaiseva rooli viestintäkulttuurin rakentamisessa. Mitä viestiä, kenelle viestiä ja millaisella tavalla? (Åberg 2000, 23.)

Viestinnällä hallinta ja kontrolloiminen ovat vaihtuneet läsnäoloksi ja osallisuudeksi. Yksipuolisen johtamisen ja ohjeiden antamisen sijaan nykyään johdetaan dialogilla, olemalla läsnä ja kuuntelemalla työyhteisöä. Johtaja myös vastaanottaa tietoa ymmärtääkseen työyhteisöä paremmin. Taaksepäin katsomisen ja perinteisiin tukeutumisen sijaan nykyaikainen johtaja luottaa jatkuvasti vaihtoehtoisia reittejä ja pyrkii tarjoamaan alaisilleen mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä kehittämällä toimintaansa. (Juholin 2010, luku 2.) Johtaminen vaatii dialogia sekä vaaka-, että pystysuunnassa.

Vuoropuhelu ei rajoitu siis pelkästään esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen, vaan myös samassa tasossa olevien työntekijöiden tulee keskustella avoimesti ja vaihtaa näkökulmia työn sisällöstä. Jatkuva, kaksisuuntainen vuorovaikutus yhteisön ja johtajan välillä rikastaa yhteisöä. (Juholin 2010, luku 2.) Kyse on siitä vuorovaikutuksesta, jota tarvitaan luomaan yhteisölle selkeä kuva yrityksen visiosta, missiosta ja liiketoimintastrategiasta (Åberg 2000, 23). Koska toimitusjohtajan on pelkästään aikataulullisista syistä mahdotonta selviytyä kaikesta viestinnästä yksin, korostuvat johtoryhmän vuorovaikutustaidot tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämisessä. (Thornton, Mansi, Carramenha & Cappellano 2019, 185.)

2.3.1 Muutostilanteista viestiminen

Viestinnällä johtaminen korostuu erikoistilanteissa. Muutokset ja poikkeustilanteet vaativat proaktiivisesti tiedon jakamista yhteisön jäsenille, jotta yhteisö pystyy jatkamaan toimintaansa mahdollisimman normaalisti mahdollisista muutoksista huolimatta.

Muutosviestintä on erilaista ja haastavampaa kuin tavanomainen, arkinen viestintä. Se vaatii enemmän keskustelua ja empatiaa, aktiivisempaa johtamista ja alaisten kuulemista, syvällisyyttä ja perusteellisuutta. Muutoksiin suhtautuminen vaihtelee yhteisön sisällä, ja jokaista yhteisön jäsentä on tuettava tiedostamalla ihmisten tunteet uuden edessä.

(Juholin 2009b, 129). Muutoksen keskellä yhteisön jäsenet odottavat johtajilta tietoa nykyhetkestä ja tulevaisuudesta, läsnäoloa ja tukea. Pahimmillaan muutostilanteet, esimerkiksi yhteistoimintamenettelyt jännittävät ja pelottavat työntekijöitä niin paljon, että omasta työstä on vaikeuksia suoriutua kaiken tietämättömyyden ja jännityksen keskellä. Useimmiten asenne työnantajaa kohtaan jännittyy. Tiedontarve on siis jatkuvaa, eikä tavanomainen, reaktiivinen viestintä enää riitä. Reaktiivisella viestinnällä tarkoitetaan sitä tapaa, jolla kommentoidaan jo tapahtuneita tai pöydällä olevia asioita. Tällainen viestintä on usein muodollista ja kirjallista. (Juholin 2013, 404.)

Reaktiivisen viestinnän vaihtoehtona pidetään proaktiivista viestintää, ennakoivaa ja kasvokkain hyödynnettävää viestintää, joka ajatellaan prosessina, ei yhtenä tapahtumana. Proaktiivisen viestinnän tarkoituksena onkin saavuttaa mahdollisimman suuri konsensus ja ymmärrys niistä syistä, mitkä ovat muutoksen taustalla ja miten muutoksilla pyritään saavuttamaan. (Juholin 2013, 404–405.) Työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus ymmärtää, että muutostilanteet käydään läpi hyvässä yhteisymmärryksessä. Hyvä johtaja valaa rauhaa ja luottamusta odottamattomien tilanteiden keskellä ja on itse jatkuvasti läsnä yhteisössä, näyttämässä esimerkkiä omalla toiminnallaan, antamassa kasvot muutoksille. Kaikkea ei kuitenkaan pysty ennakoimaan, joten toimiva työyhteisöviestintä

yhdistelee muutoksien keskellä sekä reaktiivista, että proaktiivista viestintää (Juholin 2013, 405).

Uuden johtajan tuleminen työyhteisöön on tavallisimpia organisaatiomuutoksia. Kun uusi johtaja tulee taloon, on se kiinnostavimpia muutoksia työyhteisössä, eikä spekulointia voi hillitä. Kyseessä on useimmiten iloinen uutinen, mutta uuden johtajan tulon liittyy monia kysymyksiä ja odotuksia, jopa pelkoja. Tästä oikein viestiminen yhteisölle on erittäin merkittävässä asemassa. Kyseessä on kuitenkin erityinen tapaus, joka vaatii suunnittelua. Uuden johtajan astuessa ohjaajan paikalle, on hänen päästävä mahdollisimman pian perille siitä, mitä yhteisö hänestä ajattelee ja mikä yhteisössä on juuri sillä hetkellä tärkeintä. Åberg kuvailee hienosti sitä, miten tutustumisvaiheen / kuherruskuukauden jälkeen alkaa arki. Alun innostus uudesta johtajasta ei kuitenkaan kannan pitkälle, ja sitä varten tarvitaankin säännölliset käytännöt, missä ja miten tieto liikkuu. (Åberg 2000, 198–199.) Johtajan lisäksi myös yhteisön muut jäsenet haluavat osallistua muutoksiin, olla *toimijoita* pelkän viestinnän *kohteena* olemisen sijaan (Juholin 2013, 405).

2.3.2 Yhteistoimintalaki

Yhteistoimintalaille edistetään yrityksen ja työntekijöiden välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Laki velvoittaa tiettyjen asioiden viestintään henkilöstölle. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Yhteistoimintalain keskeisenä tavoitteena on, että yritysten toiminta ja toimintaympäristö sekä tuottavuus paranisivat ja avoin vuorovaikutus lisääntyisi. Lain tarkoitus on edistää myös henkilöstöryhmien keskinäistä yhteistoimintaa työpaikoilla. (L 30.3.2007/334.) Yhteistoimintalaki luo vähimmäisvaatimukset sille, miten yrityksen asioita tulee työstää ja keskusteluttaa aidossa yhteistoiminnan hengessä.

Työnantajan tulee antaa henkilöstöryhmien edustajille mm. seuraavat tiedot:

- Tilinpäätös tai tulostiedot välittömästi niiden julkaisemisen jälkeen
- Tiedottaa mahdollisista muutoksista edellä mainituissa
- Irtisanomista, lomautusta ja osa-aikaistamista koskeva tieto ja selvitykset
- Yhteinen selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta kahdesti vuodessa
- Tieto työntekijöille liikkeen luovutuksesta ja sen syistä
- Palkkatiedot
- Tiedot yrityksen työsuhteista neljännesvuosittain
- Selvitys yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista vuosittain. (L 30.3.2007/334.)

2.4 Työyhteisöviestinnän haasteet

Walk the Talk. Johdon viestinnän haasteet näkyvät ennen kaikkea ihmisten johtamisessa, ei niinkään substanssiosaamisessa. Johdolla on erityisen tärkeä rooli arvojen käsittelemisessä, sillä johdon sitoutuminen arvoihin on jo itsessään merkittävä viesti

yhteisölle, esimerkin voimalla johtamista. Arvojen vieminen käytännön tasolle ja niistä työntekijöille viestiminen vaativat vuorovaikutusjohtamista. Se tarkoittaa johtajien jalkautumista työntekijöidensä pariin käsittelemään asioita, keskustellen niistä ihmisläheisellä tavalla. ”Kävelemällä johtavia” johtajia arvostetaan eniten. Olemalla läsnä ja aidosti kiinnostuneita siitä, mitä ihmiset ajattelevat he rakentavat itselleen mielikuvaa johtajana. (Juholin 2009b, 189.)

Toimivan viestinnän rooli korostuu, kun yhteisön jäsenet siirtyvät pois mukavuusalueeltaan – tutuista työtehtävistä tai työympäristöstä. Muuttuvat työtavat luovat jatkuvasti uusia haasteita vuorovaikutukseen. Tieto kulkee yhä nopeammin ja useampaa kanavaa pitkin. Välillisten kanavien yleistyessä viestit lyhenevät, yksipuolistuvat eikä niiden sävy välity samalla tavalla kuin kasvotusten. Viestintää on tarjolla jopa liikaa, ja vaarana on tiedon ylitarjonta. (Juholin 2009a, 44.) Monesti tietoa liikkuu taas liian vähän suhteessa sen tarpeeseen, jolloin syntyy tietotyhjiöitä. Tämä tyhjiö täyttyy ennen pitkää kahvipöytäkeskustelujen myötä huhuilla.

Viestintävajeella tarkoitetaan vastaanottajan kokemaa eroa tietystä aiheesta tai kanavasta saaman ja haluaman tietomäärän välillä (Åberg 2000, 181). Henkilöstö tarvitsee ja haluaa saada tietoa, joka helpottaa heidän työtään tai liittyy heidän asemaansa yrityksessä. Tietoa halutaan saada pääsääntöisesti enemmän, kuin mitä annetaan. Åberg tunnistaa tähän tieto- ja kanavavajeeseen kolme eri syytä. Näitä ovat todelliset puutteet tiedonkulussa, eli kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei yksinkertaisesti jaeta, tahallisesti tai tahattomasti. Lisäksi haasteena tiedon jakamiseen ovat ajoitusongelmat eli tietoa ei ole saatavilla tai löydettävissä silloin kun tiedontarve nousee. Kolmantena ovat arvelut siitä, että tietoa on, mutta siitä ei kerrota. (Åberg 2000, 181–182.) Åbergin käsittelemät ongelmat liittyvät siihen, että yksittäisen henkilön tiedon tarpeet ja työyhteisön viestinnän tarpeet eivät kohtaa. Tällaiset haasteet ilmenevät esimerkiksi yrityksen taloudellisen tilanteen, suunnitelmien ja organisaatiomuutosten ympärillä. (Åberg 2000, 182.)

Virtuaalinen työnteko on hämärtänyt työyhteisön rajoja ja työtä tehdäänkin paikasta tai ajasta riippumatta yhteisen tavoitteen eteen. Tietoa ja viestintää tarvitaan enemmän, sillä työntekijät haluavat myös kehittyä yksilöinä. (Juholin 2013, 174.) Tämä luo työyhteisöviestinnälle uhkia, mutta ennen kaikkea mahdollisuuksia. Kasvava tietotulvan ja viestien määrä ovat omiaan hämmentämään yhteisön jäseniä, jolloin merkittävin viestin tarkoitus, punainen lanka, saattaa hämärtyä vastaanottajalle. Monipuolistuva viestintätyökalujen käyttö luo mahdollisuuksia kohdistaa viestit halutulla tavalla oikeille vastaanottajilleen, mikä helpottaa viestin välittämistä halutulle vastaanottajalle. (Cowan 2017, 27–29.)

3 Viestinnän suunnittelun osat

Viestinnän suunnittelu koostuu eri osista. Strategia ja suunnitelmallisuus ohjaavat vuoropuhelua yrityksessä, koska tiedon tarve on aina sidoksissa muuttuvaan tilanteeseen. Viestintä liittyy olennaisesti yrityksen strategiaan. Työyhteisöviestinnän suunnitelmallisuuden puute näkyy ennen pitkää työhyvinvoinnissa. Suunnitelmallisuuden puute ei välttämättä tarkoita, että asiat olisivat kuitenkaan huonolla tolalla. Yrityksessä tehdään paljon oikeita asioita tiedostamatta ja oman viisauden ohjaamana viestinnällistä vaikutusta sen enempiä ajattelematta. (Juholin 2013, 141.)

3.1 Viestinnän suunnittelun tasot ja vaiheet

Viestinnän suunnittelussa erotetaan toisistaan strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Strategisessa suunnittelussa on kyse peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön tavoitteita ja se vastaa kysymykseen *miksi*. Taktinen suunnittelu erittelee viestinnän voimavarat, ja toimintaohjeet (mm. kriisiviestinnän suunnitelma), ts. *miten* viestintää toteutetaan. Operatiivinen suunnittelu on lyhyen tähtäimen suunnittelua, toimenpiteiden ideointia ja järjestelyjä, käytännön tasoa ja vastaa kysymykseen *mitä*. Näitä ovat esimerkiksi ohjeistukset, tapahtumat ja keskustelufoorumit. (Åberg 2000 227–243.) Strategian suunnittelu perustuu liiketoimintastrategiaan ja luo pohjan taktiselle ja operatiiviselle toiminnalle. Erilaiset tutkimukset ja analyysit ovat osa strategista suunnittelua, joilla selvitetään asioiden nykytilannetta. (Juholin 2013, 92–93.) Tässä luvussa käydään läpi suunnittelun rakenne.

Viestinnän strateginen suunnittelu perustuu liiketoimintastrategiaan ja luo pohjan operatiiviselle toiminnalle. Erot liiketoiminta- ja viestintästrategioiden välillä voi kuitenkin olla haastavaa erottaa, sillä viestintä voi olla ratkaiseva asia liiketoimintastrategian onnistumiselle. (Juholin 2013, 93.) Yritykselle laatimani työyhteisöviestintäsuunnitelma perustuu Elisa Juholinin viestintästrategian (2013, 137–138) rakenteeseen yrityksen sisäisen viestinnän osalta. Tyypillisiä seurattavia asioita viestinnän analysoimisessa ovat esimerkiksi seuraavat:

- Mielenpitoet ja asenteet yrityksen toiminnasta
- Arviot strategiasta
- Arviot tulevaisuudesta
- Toiveet siitä, miten työntekijät itse haluaisivat toimittavan
- Toiveet viestinnän käytännöistä. (Juholin 2013, 115.)



Kuvio 4. Viestinnän suunnittelukehikko (Juholin 2013, 95)

3.2 Tiedonkeruumenetelmän valinta

Tiedonkeruumenetelmänä laadullinen haastattelu on hyvä sellaisten aiheiden tutkimiseksi, joita ei ennalta tunneta hyvin tai jos halutaan saada kattava kokonaiskuva suppeasta joukosta haastateltavia, kuten tässä tapauksessa oli tehtävä. (Juholin 2010, luku 6.) Laadullinen haastattelu toimii ajantasaisen empiirisen tiedon keräämiseen, jota tarvitaan konstruktivistiseen työhön.

3.3 Periaatteiden ja arvojen määrittely

Periaatteet ohjaavat ja velvoittavat viestimään määrätyn tavoin, jotta kommunikaatio olisi todella merkityksellistä. Periaatteet avataan konkreettiseksi toimiksi ja ne pitää tiedostaa siinä, miten kommunikoidaan. Ne kannattaa tehdä vähintään koko organisaation tasolle, mutta myös tiimien sisäistä työskentelyä varten. (Juholin 2013, 191–194.) Avoimuus on yksi periaate, jota yrityksen sisäisessä viestinnässä usein vaalitaan. Kuviossa 5 on periaatteen purkamisen työkalu, joka perustuu Jukka-Pekka Puron malliin. Avoimuuden kokemukset vaihtelevat työyhteisössä, joten koko organisaation tärkeä ymmärtää, mitä avoimuus juuri kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa (Juholin 2013, 193.)

1. Periaate	Avoimuus
2. Merkitys	Annamme työntekijöidemme hoitamisen kannalta kaiken keskeisen tiedon toistemme käyttöön. Koskee koko organisaatiota.
3. Kokemukset	a) Ovatko muodolliset toiminnot, kuten kokoukset muuttuneet asiasisältöjen / viestintätyylien suhteen? b) Miten näemme avoimuuden vaikutukset epämuodollisissa keskusteluissamme?
4. Esimerkki	Miten työntekijät kokevat, että avoimuus ei toteudu? Millaisissa tilanteissa avoimuus on ollut toimivaa? Mitkä tekijät rajoittavat avoimuutta ja mitkä edesauttavat sitä?
5. Rajoitukset periaatteelle	Salassapitovelvollisuus, henkilökohtaiset asiat. Johto veloitetaan kertomaan avoimesti, mitkä asiat eivät syystä tai toisesta kuulu avoimuuden periaatteen piiriin.

Kuvio 5. Periaatteen purkamisen työkalu (Juholin 2013, 193)

Arvoja voi pitää johtamisen kulmakivenä ja niitä pidetään esillä jatkuvasti. Niitä vahvistetaan ja esihenkilöiden on oltava valmiita auttamaan niiden käytännössä näkymisenä osana työtä. Työntekijät eivät osaa automaattisesti viestiä uuden arvon määrittämällä tavalla, vaan arvokeskustelussa on tärkeää saada arvoille mahdollisimman suuri huomionarvo organisaatiossa. Niistä keskustellaan laajasti ja arvoja käsitellään jokaisen työntekijän itsensä kannalta. On viestittävä toistuvasti, miksi arvot ovat tärkeitä. (Juholin 2009b, 109-110.) Arvot toimivat yhteisön päivittäisen viestinnän selkänajana tulevaisuudessa. Kun arvot on määritelty ja niistä on keskusteltu yhteisön kanssa, on aika suunnitella jatkoa. Miten arvot viedään arkeen ja osaksi jokaisen työtä? Miten arvojen sisäistämistä ja toteutumista seurataan? (Juholin 2009b, 111.)

3.4 Työyhteisöviestinnän tavoitteiden määrittely

Kun organisaation liiketoimintastrategia on jo määritelty, voidaan asettaa myös muille perustoiminnoille strategiset tavoitteet. Viestinnän strategisia tavoitteita voi kohdentaa esimerkiksi ryhmäkohtaisesti ja ajallisesti. Pääasia on, että tavoite on niin konkreettinen, että sen onnistumista pystytään seuraamaan ja mittaamaan. (Juholin 2010, luku 5.) Esimerkkejä organisaatioiden strategisista työyhteisöviestinnän tavoitteista on listattuna alle:

- Työnantajamielikuva
- Sisäisen dialogin ja yhteistyön paraneminen
- Kiinnostus osallistua työnantajan foorumeihin
- Henkilöstöviestinnän laadun paraneminen

- Arvojen ja vision ymmärrys
- Tiettyjen viestintätoimintojen toteutuminen

Tavoitteiden kannattaa olla aikaan sidottuja. Työyhteisöviestintäsuunnitelmaani sisältyykin vuositavoitteita, jotka edellyttävät tiettyjen viestintätoimintojen toteutumista.

Kertaluontoisia vuositavoitteita voivat olla esimerkiksi viestinnän vuosikellon mukaisten foorumien toteutuminen. Esimerkiksi vuosikertomuksen julkaiseminen, hyvinvointi- ja tyytyväisyyskyselyiden teettäminen, kehityskeskusteluiden pitäminen ovat tällaisia konkreettisia tavoitteita. (Juholin 2010, luku 5.) Tavoitteet voivat olla myös kampanja- tai prosessikohtaisia. Nämä tavoitteet liittyvät lyhyen aikavälin toimintoihin, joiden tulokset ovat näkyvissä heti. Tällaiset kampanjat eivät välttämättä sisälly työyhteisöviestinnän vuosisuunnitelmaan, mutta niiden tavoitteet ja aikataulutus kuuluvat prosessiin. Kun tavoitteet on määritetty, niiden toteutuminen on mahdollista seurata. Mitä yksityiskohtaisemmin tavoite on määritetty, sen parempi. (Juholin 2010, luku 5.)

3.5 Työyhteisöviestinnän arviointi

Parhaimmillaan viestintä ei ainoastaan tuota jotain hyvää vaan saattaa ehkäistä tai jopa estää jonkin haitallisen asian tai tapahtuman toteutumisen. Tyydyttävä tulos voi olla myös se, että jokin tilanne pysyy entisellään. (Juholin 2010, luku 3.) Viestinnän arvo ja tehokkuus osoitetaan työyhteisön johdolle, kuten mikä tahansa muu yrityksen perustoiminto, jotta siihen voidaan sitoa resursseja. Arvioinnin on tarkoitus tuottaa tietoa nykytilasta ja tunnistaa kehittämistarpeita (Juholin 2010, luku 3). Päättäjien lisäksi viestinnän arvo pitää tarvittaessa esittää rahoittajille ja asiakkaille.

Juholinin mukaan (2010) työyhteisöviestinnän arvioinnin kohteena ovat ainakin suunnittelu, ajantasaistiedon vaihdannan tila, työyhteisön tietoisuus ja asioihin vaikuttaminen, työhyvinvointi, innovatiivisuus ja johtaminen. Arviointia tehdään kyselytutkimuksilla, keskustelemalla ja esimerkiksi sosiaalista mediaa seuraamalla. Arviointia ei kuitenkaan kannata tehdä holtittomasti, vaan valita ne merkittävimmät mittarit, joihin viestintäsuunnitelmassa halutaan keskittyä. (Juholin 2010, luku 7.) Juholin (2009b) puhuu teoksessaan siitä, että viestinnän arviointi alkaa viestinnälle asetettavien tavoitteiden määrittelystä. Miten hyvin viestintätoiminnoissa on onnistuttu? Tavoitteita ei kannata asettaa liikaa, jotta niiden seuraaminen ei olisi liian kompleksia. Erityisen merkittävää on sopia johdon kanssa yhteisymmärryksessä, missä tilanteissa viestintää arvioidaan: pitkin matkaa vai esimerkiksi kerran kuukaudessa? (Juholin 2009b, 271.)

Viestinnän arvioinnin hankaluus piilee siinä, että tulokset ovat usein välillisiä.

Vuorovaikutuksella vaikutetaan esimerkiksi muistamiseen ja sitoutumiseen, organisaation

muiden toimintojen tuloksiin. Kyse on pitkälti siitä, millaista arvoa viestintä tuottaa eli miten viestintätoimenpiteet hyödyttävät organisaatiota. (Juholin 2010, luku 3.) Viestinnän seuraaminen tapahtuu pitkällä aikavälillä, mutta myös nykyhetkessä. Merkittävä haaste viestinnän arvioimiselle onkin siinä, että vaikka viestintää tehdään jatkuvasti, näkyvät sen vaikutukset useimmiten pitkällä aikavälillä.

Yrityksen sisällä arvioidaan vuorovaikutuksen näkökulmasta muun muassa sitä, mitä ollaan saatu aikaan ja ollaanko tehty mitä piti. Ovatko käytettävissä olevat resurssit hyödynnetty oikein – optimaalisesti? On merkityksellistä seurata myös keskustelun laatua, määrää ja paikkaa. Missä vuorovaikutus tapahtuu, kenen välillä ja ollaanko käytyihin keskusteluihin tyytyväisiä? (Juholin 2010, luku 3.) Laadullisen tiedon kerääminen haastatteluilla ja kyselyillä auttaa arvioimaan työyhteisössä käydyn vuorovaikutuksen kehittymistä. Yksi tapa selvittää työyhteisön heikkoja signaaleja onkin *luotaus*. Juholin ja Åberg käsittelevät molemmat luotausta teoksissaan. Åbergin mukaan (Åberg 2000, 74) luotaus onkin heikkojen muutossignaalien etsimistä ja tunnistamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta viestinnän korjaustoimenpiteitä voidaan tehdä mahdollisimman ajoissa. Luotausta voidaan tehdä kyselytutkimuksilla tai avoimella pöydän ääressä tapahtuvalla keskustelulla, mutta myös chat-keskusteluilla. Tärkeää on, että työntekijät avautuvat ja puhuvat suoraan odotuksistaan yritystä kohtaan, haaveistaan ja arvoistaan (Juholin 2010, luku 7).

Kun luotaamalla pyritään vaikuttamaan toimivampaan viestintään tulevaisuudessa, keskittyy *seuranta* viestinnän nykyhetken tai lähimenneisyyden arvioimiseen, siihen mitä parhaillaan tapahtuu. Seurannan tavoitteena on nähdä oman toiminnan tai muiden tapahtumien välittömiä vaikutuksia. (Juholin 2010, luku 1.) Asenteet, käyttäytyminen ja kiinnostus yritystä kohtaan ovat asioita, joiden tuloksia pystytään mittaamaan esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä. Työyhteisöviestinnän tila, onnistuminen ja tulokset on joka tapauksessa kyettävä osoittamaan yrityksen johdolle. Keskeisiä arviointialueita ovat työnantajamielikuva, viestintäfunktion toiminta, viestinnän toteutuksen laatu sekä viestinnän innovatiivisuus. (Juholin 2010, luku 4.) Tämä vaatii myös yrityksen johdolta resursseja työyhteisöviestinnän toteuttamiselle ja kehittämiselle, toisin sanoen viestinnästä vastaavaa henkilöä ja hänelle annettuja voimavaroja. Juholin puhuu siitä, miten viestinnän ROI:sta (return on investment) kiistellään vastaan ja puolesta välittömien tuottojen näkökulmasta, vaikka viestintä pitäisi nähdä ennemminkin osana riskien hallintaa. Viestintä vaikuttaa suorien tuottojen sijaan myös monin tavoin siihen, miten yrityksen tuottavuus tai työnantajamielikuva eivät laskisi. ROC (return on communication) on viestinnän vaikuttavuuden pohdintaa laajemmin. Vaikuttavuuden pohdintaan liittyy esimerkiksi se, minkälaisena organisaatio tunnetaan yhteisössä. Mittarit voivat olla

laadullisia, kuten seuraavien kysymysten asetteluista huomaa: ”Miten työyhteisöviestintä toimii? Miten työntekijät kokevat tiedon kulun yhteisössä? Saako tietoa tarpeeksi ja saako sitä oikeaan aikaan?” (Juholin 2010, luku 4.) Työyhteisöviestintää voidaan mitata myös määrällisesti erilaisilla survey-tutkimuksilla, esimerkiksi vuosittaisella työhyvinvointikyselyllä.

3.6 Työyhteisöviestinnän vastuut

Jokainen työyhteisössä on viestijä. Vastuullisen dialogin ajatuksen ja viestinnän uuden agendan mukaan (Juholin 2013) jokaisella yhteisön jäsenellä on viestintävastuu oman viestintäroolinsa kautta, mutta yhdellä henkilöllä näitä viestintärooleja voi olla useita riippuen asemasta organisaatiossa. Vastuu edellyttää myös viestinnän osaamista työyhteisötaitona siltä osin, mikä ovat oman työtehtävien kannalta oleellista. (Juholin 2013, 195). Johtajien ja johtoryhmän rooli on erityinen. Heillä on todennäköisesti kaikkein kattavin ja ajankohtaisin tieto yrityksen asioista. Juuri siksi johtajien tärkein tehtävä onkin oleellisen tiedon välittäminen koko yhteisön tietoon ja niistä keskusteleminen työntekijöiden kanssa.

Kun tiedon välittämisestä yhteisölle on tehty päätös, mietitään sen ajankohta ja avoimuuden aste, mitä kaikkea on päätetty kertoa. On tärkeä tehdä henkilöstölle selväksi, että kaikki johdon tai johtoryhmän käsittelemä tieto ei ole julkista, mutta kuitenkin niin, että henkilöstö voi luottaa saavansa kaiken oleellisen tiedon. Jotkin keskustelut pysyvät johdon sisällä. Juuri tämän vuoksi esimerkiksi viestinnän periaatteet on hyvä olla selvillä.

Esimerkiksi avoimuudesta ja mitä se tarkoittaa luottamuksellisen tiedon jakamisesta voi olla erilaisia käsityksiä työyhteisössä. (Juholin 2013, 196–197.) Alla mainitut viestintätehtävät ovat työntekijöidenkin näkökulmasta merkityksellisiä, sillä ne vaikuttavat ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin työnantajasta (Juholin 2013, 198). Keskeisiä johdon viestintätehtäviä ovatkin esimerkiksi:

- Visio, strategia, suunnitelmat, tuloskehitys, muutostarpeet organisaatio- ja yksikötasolla
- Viestintä omien alaisten kanssa

Keskeisiä johtoryhmän (Golf Center Oy:ssä myös esihenkilöt) viestintätehtäviä:

- Tulossa olevien asioiden ennakointi ja valmistelu
- Tiedottaminen välittömästi päätöksistä ja niiden vaikutuksista omille alaisilleen siinä määrin kuin se on päätetty (yrityksen periaatteet ja arvot huomioiden)
- Organisaatiossa käytävään keskusteluun reagoiminen ja osallistuminen
- Työntekijöiden kuunteleminen ja palauteen antaminen sekä vastaanottaminen
- Palautteen antaminen johtoryhmänä

Lähiesihenkilö on työntekijän lähellä nimensä mukaisesti. Esihenkilön rooli onkin olla linkki ja tulkitsija alaisensa ja muun organisaation välillä. Esihenkilön viestinnän odotetaan olevan jatkuvaa, innostavaa ja itsensä likoon laittavaa (walk the talk). (Juholin 2013, 202–203.) Alla on listattuna esihenkilön rooliin kuuluvia viestintätehtäviä:

- Rekrytointi ja työhön perehdyttäminen
- Tavoite- ja tuloskeskustelut
- Ura- ja koulutussuunnittelu
- Strateginen viestintä yksikkö- ja yksilötasolla
- Päivittäisviestintä
- Yksikön ryhmäkokoukset, foorumit ja kehittämispäivät

Viestintäyksikön vastuut on hyvä rajata erikseen viestinnän ammattilaisten monipuolisesta osaamisesta huolimatta. Viestintäyksikkö voi raportoida joko suoraan ylimmälle johdolle tai esimerkiksi markkinoinnin johdolle. Välitön ja suora yhteys ylimpään johtoon on kuitenkin tärkeää, sillä viestintää hoitava on viestintäfunktion tavoin toiminnan ytimessä. Yleinen organisaatioiden käytäntö on, että viestintää johdetaan johtoryhmästä, jolloin se on luonnollinen osa johtamista ja kaikkia muita yrityksen perustoimintoja. Näin myös muiden toimintojen johtajat saavat käyttöönsä ajantasaisen viestinnän asiantuntemuksen. Viestinnän ammattilaisen asema organisaatiossa heijastaa yrityksen viestinnällistä näkemystä sekä henkilön ammattitaitoa (Juholin 2013, 170). Viestintäyksikkö voi vastata resursseista (mm. organisaation budjetti ja osaaminen) riippuen alla luetelluista sisäisen viestinnän tehtävistä:

- Viestinnän kehittäminen, tutkimus ja arviointi
- Johdon ja avainhenkilöiden viestintäkonsultointi
- Viestintästrategian määrittely ja vuosittaisen viestintäsuunnitelman kokoaminen
- Visuaalisen identiteetin kehittäminen
- Esittelyaineiston tuottaminen (esitteet, markkinointimateriaali, digitaalinen materiaali) (Juholin 2013, 124–125.)

Joskus viestintäyksikkö toimii itsenäisesti erillisenä muusta organisaation johdosta asiantuntijaroolin tapaan. Tämä ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton asetelma, koska tällöin ei ole varmuutta siitä, että viestinnän ammattilaisen esihenkilöllä olisi yhtä vahva ja laaja näkemys viestinnästä. Erilliset toimenpiteet, kuten lausunnot, kriisiviestintä ja sijaisuudet määritellään erikseen, jotta viestintä toteutuisi suunnitellusti poikkeuksellisista tilanteista huolimatta.

3.7 Työyhteisöviestinnän resurssit

Resursseilla tarkoitetaan sellaisia aineellisia ja aineettomia voimavaroja, joita viestintään on organisaation puolesta tarjolla. Aineettomia resursseja ovat osaamiset, kun taas aineellisia ovat raha ja tekniikka. (Juholin 2013, 118.) Tärkein voimavara työyhteisöviestinnässä on aineettomissa voimavaroissa, henkilöstössä. Juholin

määrittelee (2013) ammattitaidon monipuolisena ja kokonaisvaltaisena kyvykkyytenä suoriutua työtehtävistä. Viestintäosaaminen voi koostua monista eri taidoista, joita ovat muun muassa kirjoittaminen, esiintyminen, puhuminen, strateginen suunnittelu ja johtaminen. Erityisempiä osaamisista ovat mm. markkinointiviestintä, sijoittajaviestintä ja kansainväliset suhteet. Viestinnän osaamista tarvitaan kaikkialla nykyorganisaatioissa. Matti Alahuhdan sanoin: ”*Henkilöstö ei ole tärkein voimavaramme, vaan ainoa voimavaramme.*” (Alahuhta 2015.) Kun organisaatiossa on ihmisiä, jotka katsovat asioita eri tavalla oman maailmankatsomuksensa kautta, avaa se uusia näkemyksiä. Henkilöillä voi olla myös tietoa jostain erikoisosa-alueesta, joka on tärkeää osaamista. (Juholin 2013, 118–119.)

Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi digitaaliset viestintävälineet, mutta myös toimistotekniikka. Digitaalisia viestintävälineitä on nykyään suuria määriä pikaviestimistä videoneuvotteluseinäkoneisiin. Niiden toimivuus, mutta myös käyttöosaaminen ovat olennainen organisaation viestintäresursseista puhuttaessa. Kaikki se, miten aineellista ja aineettomia voimavaroja on käytettävissä, riippuu rahasta. Rahalla saadaan hankittua toimivia, nykyaikaisia ratkaisuja, mutta myös kyvykästä henkilökuntaa.

4 Golf Center Oy:n työyhteisöviestintäsuunnitelman toteuttaminen

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle urheiluvälineiden jälleenmyyntiyritykselle Golf Center Oy:lle. Golf Center Oy:llä on uusi, syksyllä 2020 määritelty liiketoimintastrategia, mutta ei erikseen määriteltyä strategista viestintäsuunnitelmaa. Yrityksen toimitusjohtajan kanssa sovimme, että suunnitelma toteutetaan Word-dokumenttina. Suunnitelma jaetaan toimitusjohtajan lisäksi johtoryhmälle ja sen jälkeen koko henkilöstön tarkasteltavaksi. Sisäinen viestintäsuunnitelma on työkalu, joka auttaa taktisen ja operatiivisen viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Alla olevaan kuvioon (kuvio 6) rakensin työyhteisöviestinnän strategisen suunnittelun rakennemallin. Vaiheet ovat:

1. Lähtökohtien avaaminen
2. Työyhteisöviestinnän nykytilan selvittäminen
3. Yrityksen arvot ja visio
4. Sisällölliset määrittelyt
5. Työyhteisöviestinnän tavoitteet
6. Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot
7. Vastuut
8. Resurssit
9. Täydentävät ohjeistukset.



Kuvio 6. Strategisen työyhteisöviestintäsuunnitelman rakennemalli

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Golf Center Oy on alansa johtava toimija työllistäen vakituisesti noin kolmekymmentä henkilöä, liikevaihdon ollen noin 10 miljoonaa euroa. Konserni muodostuu Golf Center ja Golf Balance brändien alla toimivista kahdesta verkkokaupasta ja kolmesta

erikoismyymälästä, mutta toimii konsernina nimellä Golf Center. Yritys kilpailee etenkin laadukkaalla, asiantuntevalla asiakaspalvelulla, maailmanluokan *state-of-the-art* myymälöillä ja huipputuotteiden valikoimalla. Vuosi on ollut kahden edellä mainitun brändin fuusioitumisen myötä yhteisöllisyyden rakentamista ja uuteen tottumista, eikä koronavirusepidemia ei ole helpottanut kahden eri organisaation yhdistämistä seurannutta muutosta.

Golf Balance ja Golf Center toimivat aiemmin erillisinä, suunnilleen vastaavan kokoisina yrityksinä, mutta muutokset markkinatilanteessa johtivat Golf Balancen liiketoiminnan luovutukseen Golf Centerille. Molemmat yritykset ovat toimineet ennen fuusioitumista hyvin samantyyppisillä tavoilla ja organisaatiohierarkia on ollut molemmissa matala. Työntekijöitä organisaatiossa on noin kaksikymmentä, esihenkilöitä kymmenkunta sekä toimitusjohtaja. Työntekijöitä työskentelee esimerkiksi myymälöissä, varastolla ja verkkokaupan parissa. Enemmistö esihenkilöistä työskentelee myös osana johtoryhmää. Viestintästrategiaa ei ole ollut olemassa kummassakaan yrityksessä ja arkiviestintää on toteutettu päivä kerrallaan. Molemmissa yrityksissä virallinen, kirjallinen viestintä on toteutettu sähköpostin ja WhatsAppin välityksellä. Molemmissa yrityksissä on ollut ennen fuusiota hyvin samantyyppiset arki- ja päivittäisviestinnän toiminnot, esimerkiksi kuukausipalaverit. Fuusioituneessa organisaatiossa on syksyllä 2020 toteutettu strategia- ja arvokeskustelu, jonka avulla on luotu uusi toimintastrategia. Sisäisen viestinnän toimintojen kehittäminen kulkee käsi kädessä liiketoimintastrategian kanssa, joten ajankohta oli nyt otollinen aloittaa työyhteisöviestinnän suunnittelemiselle.

4.2 Työyhteisöviestinnän nykytilan selvittäminen tiedonkeruulla

Selvitin työyhteisöviestinnän nykytilan toteuttamalla haastattelut kirjallisesti ja suullisesti yrityksen työntekijöille. Viestintään kohdistuu paljon odotuksia ja odotukset työntekijöiden ja johdon välillä eivät aina kohtaa. Organisaation käsitys oman viestinnän toteutumisesta voi olla kaukana todellisuudesta, joten päätin käyttää tiedonkeruumenetelmänä laadullista, kvalitatiivista haastattelua. Toteutin haastattelun työyhteisöviestinnän nykytilasta neljälle työntekijälle ja kahdelle esihenkilölle. Valitsin työntekijät niin, että haastateltavien joukossa oli kaksi työntekijää Golf Centerin toimipisteistä, kaksi Golf Balancen toimipisteistä ja kaksi esihenkilöä johtoryhmästä. Halusin valita haastateltavia eri puolilta organisaatiota kerättävän tiedon rajallisesta määrästä johtuen, jotta odotettavissa olevat vastaukset olisivat mahdollisimman monipuolisia. Vastaukset osoittautuivat melko yksimielisiksi.

Aikataulullisista syistä ja koronavirusepidemian asettamien rajoitusten vuoksi toteutin enemmistön haastatteluista sähköpostitse lähetettävällä kyselylomakkeella. Toteutin

yhden haastattelun kasvotusten työntekijän 1 kanssa yrityksen toimitiloissa keskiviikkona 2.12.2020 sekä kirjalliset haastattelut työntekijöiden ja esihenkilöiden 2-6 kanssa sähköpostitse 2.-3.12.2020. Kysymykset ja vastaukset on dokumentoitu viestintäsuunnitelman tekoa varten. Haastattelujen aluksi kerroin haastateltaville opinnäytetyön tarkoituksesta työyhteisöviestintäsuunnitelman laatimiseksi. Kerroin heille myös haastattelun luottamuksellisuudesta ja nimien pois jättämisestä lopulliseen työhön.

Esitin haastateltaville samat kysymykset, jotka olin ennalta suunnitellut kysyväni ja rajannut koskemaan työyhteisön viestintää yrityksessä. Kuuden kysymyksen avulla pyrin pääsemään henkilön ajatuksiin ja kokemuksiin, saamaan kokonaiskuvaa organisaation viestinnästä tällä hetkellä. Kysymyksiini vastattiin avoimesti ja tarvittaessa tarkensin kysymystä. Päätin kysymykset miettimällä seuraavista aiheista omaa mielipidettäni: yrityksen arvot, visio, viestintävastuut, avainhenkilöiden viestintävalmiudet ja viestintään osoitetut voimavarat. Kysymykset olivat:

1. Tunnetko yrityksen uuden vision ja arvot, mitkä ne ovat?
2. Miten kuvailisit tuntevasi yrityksen viestintävastuut?
3. Ovatko työyhteisöön osoitetut viestinnän voimavarat riittävät?
4. Miten esihenkilöt hallitsevat arjen viestintätilanteet?
5. Onko yrityksen avainhenkilöillä hyvät henkilökohtaiset viestintävalmiudet?
6. Onko yrityksen sisäisessä viestinnässä tapahtunut muutosta vuoden 2020 organisaatiomuutoksen jälkeen?

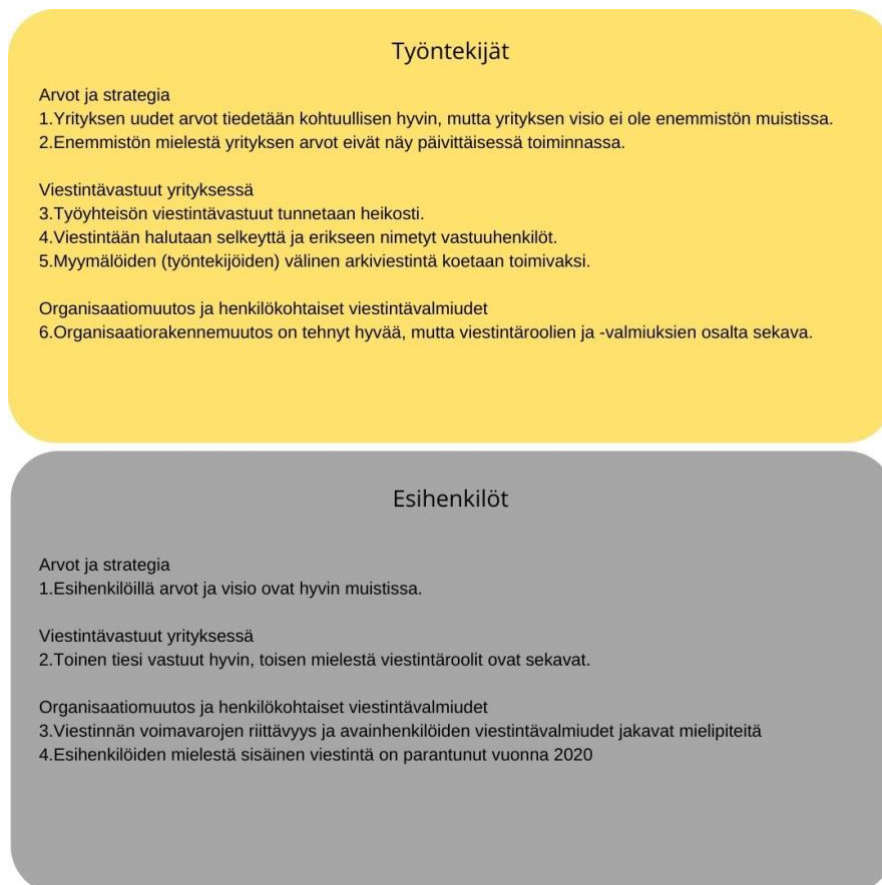
Haastattelujen lopputulos antoi käsityksen siitä, mitä työntekijät ajattelevat organisaation viestinnästä ja miten he kokevat yrityksen arvot ja vision suhteessa todellisuuteen. Haastateltavat kertoivat kokemuksensa työyhteisöviestinnän heikkouksista ja vahvuuksista, mutta myös toiveistaan viestinnän käytäntöihin. Esimerkiksi ensimmäiseen kysymykseen yrityksen arvoista ja visiosta enemmistö työntekijöistä vastasi, että yrityksen arvot ovat muistissa, mutta visiota ei muistettu tai sitä ei tiedetty. Molemmat esihenkilöt tiesivät vastauksen ensimmäiseen kysymykseen hyvin. Suora lainaus vastauksesta kysymykseen työntekijältä 4: *Paras ja suurin ja kansainvälinen vuodelle -25 fraasi on tuttu, mutta käytännössä muuten ei. Yrityksen arvoja käytiin läpi ryhmissä ja julkaistiin sähköpostilla, mutta niitä ei ole liitetty päivittäiseen tekemiseen millään tavalla.*

Viestintävastuista kysyttäessä työntekijät vastasivat, että tuntevat yrityksen viestintävastuut huonosti tai eivät tiedä niitä. Suora lainaus kysymykseen työntekijältä 2: *"Huonosti. Tiedän kenen tulisi raportoida kenelle, mutta siihen se jää."* Esihenkilöiden vastaukset erosivat toisistaan. Esihenkilö 1 vastasi näin: *"En kovin hyvin siinä mielessä, että viestintää tuntuu hoitavan niin moni henkilö. Yrityksemme viestintävastuut eivät ole mielestäni selkeitä - ainakaan vielä. Niin paljon erilaista viestittävää on sisäisesti ja*

ulkoisesti että viestintää tekee useampi työntekijä.” Alle olen listannut haastateltavien vastauksia tiivistettynä kuvioon (kuvio 8).

Arjen viestintätilanteiden hallitsemisesta kysyttäessä vastaukset olivat työntekijöiden osalta samaa linjaa. Työntekijä 3 vastasi neljänteen kysymykseen näin: *”Vuorovaikutus myyjien ja avainhenkilöiden välillä on tällä hetkellä olematon. Varsinkin Vantaalla, mistä puuttuu myymäläpäällikkö, elää täysin ulkopuolista elämää muusta yrityksestä.”*

Työntekijä 4 vastasi näin: *”Tieto ei kulje henkilökunnalle tarpeeksi nopeasti. Ylimääräistä liirumlaarumia on liikaa, yksittäisinä listauksina toimisi paremmin. Tieto ei kulje GC:n puolelta GB:n puolelle. Johtoryhmässä päätetyt asiat olisi hyvä viedä henkilökunnalle eteenpäin.”* Esihenkilö 1 vastasi taas *”melko hyvin”* ja esihenkilö 2 näin: *”Riippuu henkilöstä. Monikaan meistä ei ole varmaan aiemmin miettinyt viestintää tarkemmin, se on vain kulkenut mukana. Puutteita on varmasti.”* Alle olen listannut haastattelujen tuloksia tiivistettynä kuvioon (kuvio 7).



Kuvio 7. Haastattelutuloksia aihealueittain

Haastatteluilla keräämäni tiedon lisäksi Golf Center Oy:n organisaation viestintäinfrastruktuurin ja tiedon liikkumisen selvittämistä auttoivat oma, yhdeksän

vuoden kokemukseni työyhteisön jäsenenä. Tiedän, miten tieto liikkuu yhteisön jäsenten välillä ja mitkä ovat käytössä olevat resurssit, joten oli luontevaa, että käytän tätä näkökulmaa suunnitelman täydentämiseksi. Olen nähnyt yrityksen ennen fuusioitumista ja sen jälkeen. Suunnitelmaan toteutin viestinnän nykytilan selvittämisen SWOT-taulukon jaottelun mukaan työyhteisön vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin.

4.3 Viestintäsuunnitelman periaatteet ja arvot

Määrittelin yritykselle yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellessani kaksi periaatetta koskemaan työyhteisöviestintää. Ne ovat avoimuus ja kannustaminen. Molemmat tukevat yrityksen arvojen toteutumista käytännössä ja reagoivat haastatteluista saamiini vastauksiin positiivisesti. Avoimuus yrityksessä tarkoittaa sitä, että kaikki työtehtävien kannalta olennainen tieto jaetaan toisten käyttöön. Avoimuuden periaatetta rajoittavat kuitenkin salassapitovelvollisuus sekä henkilökohtaiset, luottamukselliset asiat. Kannustaminen tarkoittaa sitä, työtehtävistä suoriutumiseen ja vastuu ottamiseen rohkaistaan. Virheistä ei rangaista, vaan niistä opitaan. Kannustamista ja avoimuutta noudatetaan muodollisessa ja epävirallisessa keskustelussa.

Toimitusjohtaja ja konsernin johtoryhmä määrittivät syksyllä 2020 Golf Center Oy:lle neljä sen perustehtäviä ohjaavaa uutta arvoa sekä uuden vision. Viestinnän suunnitteluani helpotti konsernissa käyty strategiatyö ja määritellyt arvot. Pystyin ottamaan arvot huomioon jo haastateltavien kanssa keskustellessani, yrityksen nykytilan selvittämiseksi. Arvot ovat kannattavuus, luottamus, arvostus ja peli-ilo.

Golf Center Oy:n tarkoituksena on olla alan *kannattavin* yhtiö ja olla ylpeä tästä asemasta. Jokainen organisaatiossa haluaa ymmärtää omaa työtään ja päätösten merkitystä kannattavuuden näkökulmasta. Hyvästä tuloksenteosta palkitaan kannustavasti ja motivoivasti. Tulosten raportointi on nopeaa ja läpinäkyvää. Yhtiöllä on halu olla kannattavia yhdessä yhteistyökumppanien kanssa.

Yrityksessä ymmärretään, että tietoa täytyy jakaa *luottamuksen* rakentamiseksi. Tieto on valtaa, mutta jaettu tieto on kilpailukykyä ja luottamusta rakentaa odotusten ylittäminen. Luottamuksen ansiosta heikkoudet voi paljastaa kollegoille, heikkouksia ei käytetä yhteisön jäseniä vastaan.

Kollegoita, asiakkaita ja verkostokumppaneita kohdellaan *arvostaen*. Arvostuksen ilmapiirin edelleen kehittäminen edellyttää jokaiselta aktiivisia toimenpiteitä. Golf Center Oy:ssä johtaminen perustuu avoimuuteen, yhteiseen tekemiseen ja yhteisössä

arvostetaan sitä, että kaikki ovat persoonallisuudeltaan ja osaamiseltaan erilaisia. Vahvuuksia korostetaan ja heikkoudet käännetään voimavaraksi.

Yrityksessä halutaan edistää *peli-ilolla* golfia lajina sekä harrastajien, että kilpailijoiden piirissä. Pelaaminen ja kilpailu ovat iloisia asioita. Golf Center Oy:ssä kannustetaan toisia liikkumaan ja ymmärtämään hyvän fyysisen kunnon merkityksen työlle. Yrityksessä jokainen haluaa olla positiivisesti parempi, mutta yhteen hiileen puhaltamisen ehdoin. Kaveria ei jätetä, täytyy olla hyvä häviäjä.

4.4 Viestintäsuunnitelman tavoitteet ja mittaaminen

Yrityksen viestintäsuunnitelmassa on kolme tavoitetta, joiden saavuttamista arvioidaan ja seurataan. Ensimmäisenä tavoitteena on viestiä arvojen mukaisesti, avoimesti ja kannustavasti kaikkialla työyhteisössä. Toisena tavoitteena on saada liiketoiminnasta kannattavampaa ja kolmantena tavoitteena viestintätoimintojen tehokas käyttö liiketoimintariskien minimoimiseksi.

Konsernissa toteutetaan vuosittainen työhyvinvointikysely, jonka tulokset käsitellään koko henkilöstön kanssa. Toisesta vuodesta alkaen tuloksia verrataan edellisten vuosien tuloksiin. Tieto toteaa sen, onko suunnitellut asiat toteutettu, mutta toisaalta myös sen, onko tehty jotain, mitä ei ole suunniteltu.

Kyselytutkimusten lisäksi laadullisia menetelmiä hyödyntämällä päästään syvemmälle työntekijöiden kokemuksiin ja ajatteluun ryhmäkeskusteluiden avulla. Keskustelun runko luodaan etukäteen ja puhetta johtaa ulkopuolinen ammattilainen, joka ei osallistu keskustelun sisältöön. Keskustelut analysoidaan, ja organisaation johto saa niistä valtavan arvokasta tietoa jaettavaksi organisaatiolle ja toiminnan kehittämiseksi. Tällaisen fokusryhmähaastattelun tarvetta tarkastellaan tarkemmin. Työyhteisöviestinnän onnistumista mitataan myös saavutettujen säästöjen kautta. Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa vähentyneillä sairauslomapäivillä ja työn laadun parantumisena.

4.5 Viestintäsuunnitelman vastuut ja resurssit

Golf Center –konsernin henkilöstön määrä ja liikevaihto ovat kasvaneet reilusti, eikä OTO-viestintä (oman toimen ohella) ole enää ongelmattonta. Viestinnän vastuut ovat paikoin epäselvät ja viestinnän tehtävät jäävät taka-alalle kärsimään aikapulasta ja muista työpaineista. Viestintä oman toimen ohella ei saa yrityksessä muiden perustoimintojen kaltaista arvostusta kuin sen tulisi saada. Viestinnän vastuita tutkiessani selvitin, mitkä viestinnän keskeiset tehtävät millekin roolille kuuluvat. Golf Center Oy:ssä työntekijät

kokivat haastatteluiden perusteella turhautumista siitä, että viestintä on epämääräistä ja viestintävastuut sekavat. Tietoa kaivataan yhteisössä ajoissa ja selkeässä muodossa. Alla olen lyhyesti eritellyt, miten viestintävastuut yrityksen viestintäsuunnitelmassa jaetaan:

Ylin johto:

- Visio, strategia, suunnitelmat, tuloskehitys, muutostarpeet organisaatio- ja yksikötasolla
- Viestintä omien alaisten kanssa

Toimialajohtajat, johtoryhmä:

- Tulossa olevien asioiden ennakointi ja valmistelu
- Tiedottaminen välittömästi päätöksistä ja niiden vaikutuksista omille alaisilleen siinä määrin kuin se on päätetty (yrityksen periaatteet ja arvot huomioiden)
- Organisaatiossa käytävään keskusteluun reagoiminen ja osallistuminen
- Työntekijöiden kuunteleminen ja palauteen antaminen sekä vastaanottaminen
- Palautteen antaminen johtoryhmänä

Lähiesihenkilö:

- Rekrytointi ja työhön perehdyttäminen
- Tavoite- ja tuloskeskustelut
- Ura- ja koulutussuunnittelu
- Strateginen viestintä yksikkö- ja yksilötasolla
- Päivittäisviestintä
- Yksikön ryhmäkokoukset, foorumit ja kehittämispäivät

Viestintäyksikkö / sisäisen viestinnän ammattilainen:

- Viestinnän kehittäminen, tutkimus ja arviointi
- Johdon ja avainhenkilöiden viestintäkonsultointi
- Viestintästrategian määrittely ja vuosittaisen viestintäsuunnitelman kokoaminen
- Visuaalisen identiteetin kehittäminen
- Esittelyaineiston tuottaminen

Pohdin yrityksen aineettomia ja aineellisia resursseja, joita se tarjoaa viestintään.

Yrityksessä on paljon kommunikointiin ja tiedon hallintaan tarkoitettuja teknisiä työkaluja sekä monipuolista osaamista, mutta epäselvyyksiä siitä, mitä tarkoitusperää varten mikäkin kanava on tarkoitettu ja kuka viestii missäkin kanavassa. Tärkein resurssi ovat ihmiset, heidän osaaminen, asenteet ja käyttäytyminen. Yrityksen viestintävalmiuksista sain käsityksen haastattelujen avulla. Henkilöstön osaamisella varmistetaan organisaatiossa seuraavat asiat, jotka kuuluvat osaksi viestintäsuunnitelmaa:

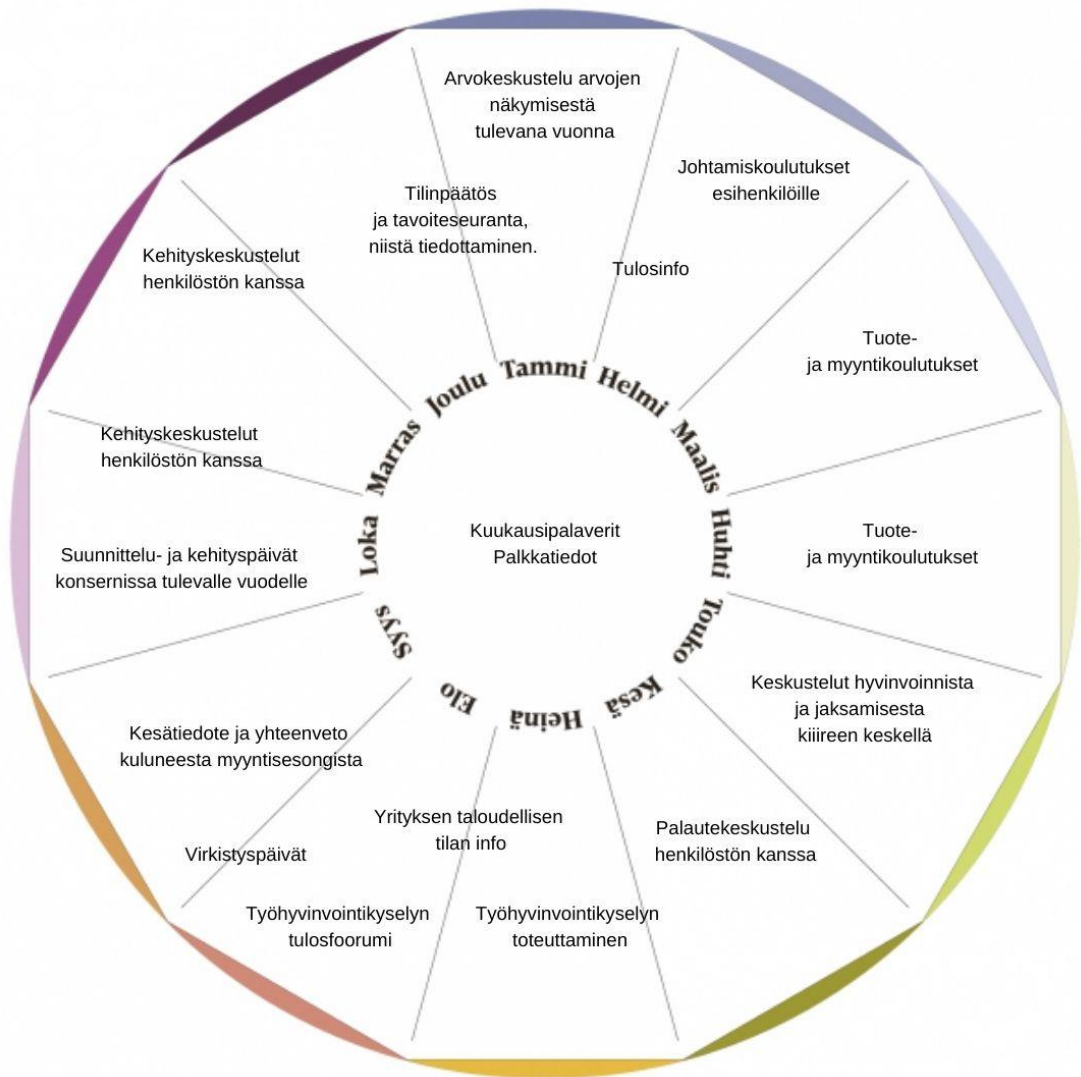
- Johtamista tukeva viestintä
 - Sisäisen viestinnän käytäntöjen kriittinen läpikäynti
 - Työyhteisön vastualueiden rajaaminen ja niistä avoimesti tiedottaminen
 - Viestinnän fokus menneisyyden lisäksi vahvasti tulevaan
 - Jalkautuminen työyhteisön pariin
 - Viestinnän vastuista keskusteleminen koko henkilöstön kanssa
 - Arvokeskustelun jatkaminen ja visiosta keskusteleminen henkilöstön kanssa > Mitä kilpailukyky ja houkuttelevuus tarkoittavat työntekijöiden mielestä
- Strategiaa ja tavoitteita tukeva viestintä
 - Tiedon saavutettavuuden ja säännöllisyyden varmistaminen

- Ajankohtaisten tapahtumien suunnittelu ja viestintä hyvissä ajoin
- Viestintävälineiden, -kanavien ja foorumeiden ohjeistusten laatiminen
- Esihenkilöiden viestintävalmiuksien varmistaminen
 - Vuoropuhelun lisääminen kaikilla tasoilla ja kaikkien työtehtävien osalta
 - Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen
- Viestinnän ammattilaisen tehtäväkokonaisuuden muodostaminen
- Työyhteisöviestinnän tulosten arviointi
 - Vuosittaiset kehityskeskustelut
 - Vuosittainen työhyvinvointi- ja työnantajamielikuvatutkimus
 - Tutkimuksen tulosten julkistaminen ja koko henkilöstön strategia- ja arvokeskustelu

Yrityksen työvälineet ovat nykyaikaiset ja niitä päivitetään aina tarpeen mukaan, oli kyse ohjelmistoista tai laitteista. Viestintäkanavien käytöstä puuttuvat ohjeistukset. Tämä ei tarkoita, etteikö niitä osattaisi diginatiivissa yhteisössä käyttää, mutta kaikkien saatavilla olevat ohjeistukset on hyvä olla muistutuksena sekä tarvittaessa myös uusia työntekijöitä varten. Ohjeistukset tai prosessikuvaukset tulee laatia muun muassa seuraavista viestintävälineistä:

- Organisaatiokaavio ja viestintäreitit
 - Viestintävastuut, yhteistoimintalain edellyttämät tiedot
- Digitaaliset viestintäkanavat
 - WhatsApp
 - Sähköposti
 - Googlen sovellukset
 - Toiminnanohjausjärjestelmät WinPos ja Magento 2

Alla on suunnittelemani työyhteisöviestintätoimintojen vuosikello (kuvio 8). Vuosikellon tarkoituksen on huolehtia, että tietyt, esimerkiksi yhteistoimintalain edellyttämät tiedot kerrotaan henkilöstölle. Vuosikellossa on vähintään vuosittain toteutettavia, koko organisaatiolle kohdistettuja viestintätoimintoja, joista on myös tarpeellista luoda kirjalliset kuvaukset henkilöstölle, kun ne tulevat ajankohtaisiksi:



Kuvio 8. Golf Center Oy:n työyhteisöviestinnän vuosikello (Juholin 2013, 150)

Hahmottelin suunnitelmassani yrityksen arjen viestintätehtävien ympärille myös päivittäisviestinnän taulukon, joka perustuu Juholinin (2013) malliin ja tukee haastatteluiden tuloksista tulkitsemaani tietovajetta organisaatiossa. Päivittäisviestinnän taulukkoon olen kirjannut kaikki ryhmässä tai suuremmissa kokoontumisissa tapahtuvat, säännöllisesti toistuvat toiminnot, joita yrityksen sisäisessä keskustelussa käydään ja kuka niistä on vastuussa. Päivittäisviestinnän taulukko toimii monipuolisena johtamisen työkaluna ja kertoo myös työntekijöille, missä foorumeissa käsitellään minkäkin tyyppisiä tietoja. Viestintäsuunnitelmaan ei lisätä jokaista sisäiseen viestintää koskevaa tietoa. Suunnitelma luo raamit toimivalle yhteisöviestinnälle ja sitä täydennetään taktisella ja operatiivisella suunnittelutyöllä erilaisilla konkreettisilla ohjeistuksilla, politiikoilla ja prosessikuvauksilla. Nämä koskevat muun muassa lausuntoja, projekteja, sekä kriisiviestintäsuunnitelmaa. Viestinnästä vastaavan yksikön tehtävänä on toteuttaa täydentävät tiedot osana toimenkuvaansa koko henkilöstön saataville.

Taulukko 1. Päivittäisviestinnän foorumit 2021 (Juholin 2013, 55)

	Työtilaviestintä	Viikkopalaveri	"Perjantaikahvit"	Tiimipalaverit	Tulosfoorumi	Kuukausipalaveri
Tavoite	Pysyvä ajan tasalla	Päivittää tilanne ja ennakoita tulevaa	Niputtaa asioita yhteen ja parrata	asioita, keskustella	keskustella tilanteesta	Päivittää tilanne ja ennakoita tulevaa
Luonne	Vapaamuotoinen ja spontaani	Määrämuotoinen, tiivis	Vuorovaikutteinen ja avoin	Vapaamuotoisesta viralliseen	Virallinen ja vapaamuotoinen	Virallinen, myös vapaamuotoinen
Asiat	Työhön liittyvät	organisaatioon liittyvät	Ajankohtaiset yleiset	Kootaan asialista yhdessä	Strategiaan liittyvät	Liiketoimintaan liittyvät
Osallistujat	Kaikki asianosaiset	Yksikkö, tiimi, projekti jne.	Kaikki paikalla olevat	Tiimin jäsenet	Henkilöstö johtoryhmä	Henkilöstö
Kuinka usein	Päivittäin, jatkuvasti	Viikottain ja tarvittaessa	Viikottain, tarvittaessa	1-2 kertaa kuukaudessa	Kvartaaleittain, 1-2 kertaa vuodessa	Kuukausittain
Vastuullinen	Jokainen	vastaavat	kuukausittain	Tiimin jäsenet ja esimies	Ylin johto	Johto

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yritykselle osallistavan ja yhteisöllisyyttä vahvistavan, vuorovaikutteiseen viestintään perustuvan työyhteisöviestinnän suunnitelma Word-dokumentin muotoon. Opinnäytetyön lukijalle jää laaja käsitys työyhteisöviestinnästä käsitteenä ja vastauksia niihin kysymyksiin, jotka esittelin johdannossa. Syvennyttyäni opinnäytetyön aiheeseen sain itse käsityksen Golf Center Oy:n työyhteisön tilasta ja viestinnän haasteista. Golf Center Oy on muutoksista huolimatta edelleen keskeneräinen, vaikkakin mahdollisuuksia täynnä oleva yhteisö. Toisaalta toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti yrityksistä ei tule koskaan valmiita.

Toivon, että työn avulla yrityksen työyhteisöviestintään pystytään kiinnittämään relevantteja resursseja ja että viestinnän rooli työhyvinvoinnin ja kannattavuuden vahvistajana otetaan vakavasti. Uskon, että yksilöiden kehittyminen työssään auttaa heitä voimaan paremmin ja yritystä saamaan kilpailuetua. Suunnitelmallinen viestintä luo pohjaa sitoutuneemmalle yhteisölle. Uusi, koko konsernia yhtenä joukkueena johtava johtoryhmä ja toimitusjohtaja ovat avainasemassa yhteisön rakentamisessa. Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä työyhteisöviestinnän kanssa. Havaitsin nykytilaa selvittäessä kokemusten kahtiajakautumista johtoryhmä- ja työntekijätason välillä. Onkin tärkeää, että uudistunut organisaatiojärjestelmä luo viestiä tasa-arvoisesta yhteisöstä.

Kulunut vuosi on ollut haastava vuorovaikutuksen kehittymisen kannalta etenkin koronavirusepidemian aiheuttamien rajoitusten vuoksi. Valmistin työyhteisöviestinnän suunnitelman hyvään aikaan, sillä koronavirusepidemia on laittanut viestintäkäytäntöjä uusiksi ja organisaatio odottaa selkeyttä viestintään ja johtamiseen. Koronaviruksen aiheuttamat häiriötilanteet eivät ole helpottaneet liiketoiminnan ennustettavuutta ja ovat rajoittaneet kasvokkain tapahtuvaa vuoropuhelua esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, mikä on omiaan paikkaamaan koettua uutisvajetta huhuilla ja epäilyksillä. Viestintäsuunnitelman avulla tiedon välitys yrityksessä paranee ja säännöllistyy. Tiedon liikkumisessa ajoitus on kaikki kaikessa, ja pyrin työlläni löytämään tähän parannuskeinoja.

Haluan auttaa kehittämään koko organisaation vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista. Nykyaikaisessa, kehittyvässä organisaatiossa tulee muistaa myös yksittäisen työntekijän vastuu viestijänä. Viikkokirjeissään toimitusjohtaja on alleviivannut yrityksen uutta arvopohjaa ja sitä tukevaa strategiatyötä, jonka tuloksena muun muassa organisaation tuloslaskentaa ja henkilöstön toimenkuvia vahvistetaan. Yhteisön jäseniä kiinnostavat

muutosten alla erityisesti kysymykset, mitä ja milloin on tapahtumassa. Realistisen aikajärjestyksen esittäminen työntekijöille onkin olennaisimpia muutosviestinnän elementtejä.

Vahvat ihmissuhteet ja niiden muodostama yhteisö ovat itsessään valtava voimavara yritykselle. Työntekijöillä on yhteinen tahto kehittää yritystä ja tähän oljenkorpeen koen tärkeäksi tarttua. Viestintä kaipaa arvojen tuomista käytäntöön, se ei voi olla pelkkää miekan heiluttelua. Viestintäsuunnitelmani tukee arvojen ja periaatteiden tunnistamista työssä. Työntekijät eivät opi viestimään arvojen mukaisella tavalla heti, vaan asenteiden vahvistaminen vaatii aikaa ja rutiineja, esimerkiksi jatkuvaa ja niiden uudelleen läpikäymistä vuosittain. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että jokaisella työntekijällä on omasta roolistaan selkeä käsitys ja vuonna 2021 yrityksen tulee nähdä vaivaa tämän eteen. Tässä keskustelussa on myös esihenkilötyöskentelyllä valtava merkitys luottamuksen rakentamisessa ja henkilön osaamisen esiin tuomisessa.

Yritys tarvitsee ennen kaikkea päivittäisviestinnän rutiinit kuntoon. Toimitusjohtajan viikkokirje on esimerkillinen alku, mutta ei riitä. B2C- ja B2B-toimialojen johtajat ovat merkittävässä asemassa ja vastaavat toimialojensa liiketoiminnasta. Toimialajohtajilta odotetaan aktiivisempaa, kannustavaa dialogia. Johtajan tulee osata nähdä metsä puilta, toisin sanoen priorisoida henkilöstölle niitä viestejä, joilla on merkitystä isossa kuvassa. Tällä hetkellä luottamuksen rakentaminen on erittäin merkityksellisessä asemassa me-hengen luomiseksi.

Viikoittainen tiedottaminen toimialan liiketoiminnan avainluvista ja tulevan viikon ajankohtaisista tapahtumista, kuten myyntikampanjoista luo varmuutta työtehtävistä suoriutumiseksi. Yrityksellä on valtavasti numeerisia mittareita, joilla arvioida liiketoimintaa. Näistä muutaman avainluvun viikoittainen jakaminen tietynlaisen ohjauspaneelin tavoin toisi liiketoiminnan kokonaisuutena lähemmäksi työntekijöitä, luomaan suuntaviivoja ja ajankohtaista kokonaiskuvaa yhteisön suoriutumisesta. Tämä ohjaisi myös liiketalouden parempaan hallitsemiseen.

5.1 Tulevaisuuden kehitysideoita

Strategisen suunnitelmaan ei voi sisällyttää jokaista konkreettista viestintätehtävää ja -välineeseen liittyvää yksityiskohtaista kuvausta tai ohjeistusta. Viestinnän kehittämisen oleellisia osa-alueita onkin luoda taktiset ja operatiiviset suunnitelmat viestinnän toteuttamiseksi yhteisössä, lähtien WhatsAppin ja sähköpostin käyttöohjeista, mutta myös koskien projekteja, prosessikuvauksia ja viestinnän poikkeustilanteita. Tiedon määrä kasvaa vuosi vuodelta ja kanavia tulee yhä enemmän. Risto Siilasmaa puki ytimekkäisiin

sanoihin valtavan tietomäärän luomia ongelmia kirjassaan (Siilasmaa & Fredman 2018, 150), että *tieto ei korvaa ymmärrystä*. Suunnitelma tulee käydä läpi ja päivittää ensimmäisen kerran jo vuoden 2021 toiselle puoliskolle siirryttäessä, mikäli organisaatiossa tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Yrityksen syksyllä 2020 asettamat strategiset tavoitteet olla viiden vuoden päästä alan houkuttelevin ja kilpailukykyisin organisaatio tarvitsevat viestinnän syvempää tarkastelua ja oikeaoppista hyödyntämistä henkilöstön, sidosryhmien sekä asiakkaiden silmissä.

Yrityksen tarvitsee uutta organisaatiota edustavan visuaalisen identiteetin. Visuaalinen identiteetti on perusviestien tai tarinan kumppani, joka muodostaa yhdenmukaista kuvaa organisaatiosta yhdistäen viestintä- ja markkinointiaineistot. Visuaalisuuden avulla kommunikointi tapahtuu tiedostamatta ja visuaalisen identiteetin tehtävänä on vahvistaa organisaation arvoja ja periaatteita, sisäisesti sekä ulkoisesti. Koska nykytilan selvittämisessä kävi ilmi, että työntekijöissä on tyytymättömyyttä viestinnän toimivuutta kohtaan, ehdotan vuodesta 2021 alkaen toteutettavaksi vuosittaisen työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyn osana henkilöstö- ja esihenkilöviestinnän kehittämistä ja työhyvinvoinnin parantamista. Työhyvinvoinnin tilan tarkempi selvittäminen antaa olennaista tietoa yrityksen vision tavoittelemiseksi.

5.2. Opinnäytetyön luotettavuus ja oma oppiminen

Opinnäytetyön lähteinä käytin alan asiantuntijoiden kotimaista, mutta myös kansainvälistä kirjallisuutta. Tukena minulla oli myös suora keskusteluyhteys yrityksen toimitusjohtajaan ja työntekijöihin. Keskustelut käytiin yrityksen tiloissa, puhelimesta tai sähköpostitse keskustelemalla ja tein niistä kirjalliset muistiot. Merkittävää tukea prosessin luotettavuudelle toi tiedonkeruuni haastatteleamalla henkilöstöä. Mielestäni loin uskottavan, monen eri asiantuntijan näkökulman ja empirian hyödyntämän toiminnallisen työn, jonka produkti pyritään ottamaan kohdeyrityksessä huomioon mahdollisimman monipuolisesti. Aiheesta löytyi hyvin suomalaista kirjallisuutta 2000-2010-luvuilta, mutta todella ajankohtaisen lähdetiedon löytäminen oli haastavampaa. Tulkintani mukaan viestinnän perustoiminnot ovat joka tapauksessa samat vuodesta toiseen, vaikka toimintaympäristö modernisoituu.

Opinnäytetyöprosessi syntyi lähtökohdista, jotka koin henkilökohtaisesti merkittäviksi ammatillisen kehittymisen kannalta. Vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyöosaaminen kiinnostavat minua, sillä näen niissä paljon mahdollisuuksia. Koin luonnolliseksi tehdä opinnäytetyön työnantajalleni Golf Center Oy:lle, sillä näen yrityksessä paljon mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös haasteita, jotka hidastavat kehittymistä.

Toimenkuvani markkinointiviestinnän ja asiakaspalvelun tehtävien parissa tukee haluani soveltaa opittua tulevaisuudessakin yhteisön hyväksi.

Opinnäytetyön teko onnistui mielestäni hyvin, mutta oli mielenkiintoisesta aiheesta huolimatta haastavaa. Melko lyhyestä, noin kuukauden mittaisesta prosessista huolimatta onnistuin rajaamaan teoreettisen viitekehyksen tarpeeksi ytimekkääksi ja luomaan sen sisälle tarvittavan määrän sisältöä vastatakseni tavoitteisiini. Sain aikataulutettua työn valmistumisen hyvin, kiitos työnantajani suoman mahdollisuuden käyttää työaikaani oppimiseen, josta olin positiivisesti yllättynyt. Erittäin motivoiva ja kannustava viesti työntekijän ammatti-identiteetille. Itse opinnäytetyön tekeminen kesti noin neljän ”työviikon” verran, ja olen huomannut tuottavani monipuolisempaa sisältöä pienen paineen alla toimiessa. Tahti ja korjausten tarve kiihtyivät loppua kohden, mutta sain kaiken valmiiksi ajallaan.

Koen saaneeni monipuolisen näkemyksen työyhteisöviestinnän alaan. Jos aloittaisin työn tekemisen uudestaan, tulisin asettamaan saman tavoitteen uudelleen tietäen kohdeyrityksen ajankohtaisen tilanteen. Jatkaisin kuitenkin tiedon keräämistä vahvemmin johtamiseen, sillä johtaminen on olennaisesti viestintään ja työhyvinvointiin, ihmisten voimaan kytkeytyvä teema. Mieltisin toisella kerralla myös tarkemmin työntekijälähtöisempää ajattelua, jokaisen omaa halua kehittää ammattietiikkaansa sekä viestintä- ja yhteistyötaitojansa. Syvensin substanssiosaamistani merkittävän paljon prosessin aikana. Sain talteen useita konkreettisia toimenpiteitä sekä henkilökohtaisen, että organisaation viestinnän kehittämiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Työn aikana kiinnitin huomiota omaan ammattietiikkaani ja sain ajateltua tarkemmin omaa osaamistani. Eniten haasteita prosessin aikana tuottivat työn menetelmävaatimuksiin liittyvät yksityiskohdat sekä raportin selkeälukuisuus, sillä kirjoitan helposti liikaa. Uskon, että Golf Center Oy saa työstäni vinkkejä työyhteisöviestinnän kehittämiseen ja tulevaisuudessa jopa yleisesti viestinnän prosessien suunnittelemiseen tehokkaamman ja kannattavamman yritystoiminnan tavoittelemiseksi. Golf Center Oy:n työyhteisöviestintäsuunnitelma vuodelle 2021 syntyi tarpeesta luoda yritykselle viestintäsuunnitelma, parantaa työyhteisön hyvinvointia ja vahvistaa sitä kautta liiketoiminnan kannattavuutta.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisen voima. Docendo Oy. Jyväskylä.

Cowan, D. 2017. Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance. 2 uud. p. Kogan Page Ltd. New York.

Eisto, S. 1.9.2020. 5 vinkkiä yrityksen maineenhallintaan. Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/riskienhallinta/yrityksen-maineenhallinta-ota-5-vinkkia-haltuun/>. Luettu 14.11.2020.

Hämäläinen, S. 2011. Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/27084/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011052710925.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 20.11.2020.

Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. WSOY. Porvoo.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uud. p. Kopijyvä.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous, WSOYpro. Helsinki

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna viestintää! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy. Vantaa. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525928082>. Luettu: 14.11.2020.

Kortetjärvi-Nurmi, S. Murtola, K. 2015. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. Painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Siihama, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimisti – Näin johdin Nokiaa murroksessa. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Thornton, G. Mansi, V. Carramenha, B. Cappellano, T. 2019. Strategic Employee Communication: Building a culture of engagement. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5541352>. Luettu: 23.11.2020.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen, Inforviestintä. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Golf Center Oy:n työyhteisöviestinnän suunnitelma 2021 - 2023

Liite 2. Haastattelulomake



**Golf Center Oy:n työyhteisöviestinnän suunnitelma
2021 - 2023**

Puhutaan toisillemme, ei toisistamme.

Sisällys

1	Työyhteisöviestinnän lähtökohdat 2021-2023	1
1.1.	Organisaation strategia ja visio	1
1.2.	Muutokset toimintaympäristössä	1
1.3.	Muutokset organisaatiossa	1
2	Viestinnän nykytilan selvittäminen	3
3	Työyhteisöviestinnän arvot, periaatteet ja slogan	4
3.1.	Työyhteisön arvot.....	4
3.2.	Viestinnän teemat	4
4	Työyhteisöviestinnän tavoitteet ja mittarit	5
5	Työyhteisöviestinnän organisointi	6
5.1.	Toimitusjohtaja	6
5.2.	Toimialajohtajat.....	6
5.3.	Lähiesihenkilöt	7
5.4.	Työntekijät.....	7
5.5.	Viestinnän ammattilainen	7
6	Työyhteisöviestinnän resurssit.....	8
6.1.	Aineettomat resurssit	8
6.2.	Aineelliset resurssit.....	9
6.3.	Päivittäisviestinnän foorumit	10
6.4.	Toistuvat ja edellytetyt foorumit	10
7	Viestintäsuunnitelman täydentävät ohjeet	12
8	Jatkokehitysajatukset	13
9	Lopuksi	14

1 Työyhteisöviestinnän lähtökohdat 2021-2023

Viestintää tarvitaan kertomaan ennen kaikkea yhteisön ajankohtaisista asioista, niin omalle organisaatiolle kuin ulkopuolisellekin yleisölle. Tehokas viestintäjärjestelmä on sellainen, jossa juuri tietyllä hetkellä tarvittava tieto on saatavilla. Tiedon tarve on aina sidoksissa muuttuvaan tilanteeseen. Viestinnän tehtävänä on vahvistaa konsernia työyhteisönä. Vuosi 2020 on ollut Golf Center –konsernille mielenkiintoinen. Organisaatio on muodostunut fuusion tuloksena, mikä tarkoittaa uusien työkavereiden lisäksi uutta organisaatorakennetta. Työyhteisöviestintäsuunnitelma luo raamit sille, millä tavoin organisaatiossa viestitään. Suunnitelman on tarkoitus luoda puitteet toimivalle viestinnälle työyhteisössä.

1.1. Organisaation strategia ja visio

Visio tarkoittaa tilaa, johon yhteisö pyrkii tulevaisuudessa. Golf Center Oy on ilmoittanut visiokseen olla viiden vuoden päästä (2025) **Suomen suurin ja kannattavin golfalan yhtiö**. Ohessa toimitusjohtaja Janne Timosen suora lainaus visiosta:

Vuonna 2025 Golf Center-konserni on Suomen suurin ja kannattavin golfalan yhtiö. Me tunnemme asiakkaamme parhaiten ja tarjoamme golfin pelaajalle kaikki alan tuotteet ja palvelut. Tarjoamme yrityksille ja yhteisöille houkuttelevimmat logotuotteet, tapahtumat ja palvelut. Toimimme ammattimaisesti ja henkilökuntamme jatkuva kehittäminen tekee meistä alan vetovoimaisimman työnantajan. Meidät tunnetaan innovatiivisena toimijana ja verkkokaupamme kasvaa voimakkaasti Suomen rajojen ulkopuolella.

1.2. Muutokset toimintaympäristössä

Toimintaympäristö on muuttunut vuonna 2020 paljon. Koronavirusepidemian aiheuttamat liiketoimintahäiriöt ja turvallisuuteen liittyvät rajoitukset ovat muokanneet tapoja viestiä yrityksessä. Työtehtäviä on suositeltu tehtäväksi etätöinä mahdollisimman paljon ja tarpeen mukaan kaikkea ylimääräistä kasvatusten tapahtuvaa kommunikaatiota on pyritty minimoimaan. Myymälät ovat ottaneet erityiseen huomioon henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuuden korostamalla turvavälejä, lisäämällä tiloihin käsihuuhteita ja käsienvesipisteitä.

1.3. Muutokset organisaatiossa

Organisaatio on kasvanut reilun kolmenkymmenen ammattilaisen kattavaksi konserniksi, josta on muodostettu uusi organisaatio avainhenkilöineen. Karkeasti puolet henkilöstöstä

tuli toisesta yrityksestä. Organisaatiomuutos on luonut vaatimukset konsernille yhteisen, arvojen mukaisen kulttuurin luomiseksi. Tällainen asenteiden ja viestintäkäytäntöjen sisäänajo ei käy nopeasti, vaan vaatii pitkäjänteistä sitoutumista ja kannustavaa yhteisön osallistamista. Seuraavan vuoden tähtäimenä onkin luoda yhteisöstä tiivis ja asiantunteva joukkue, joka toimii kuin rasvattu kone.

2 Viestinnän nykytilan selvittäminen

Konsernin työyhteisöviestinnän nykytila kartoitettiin loppusyksystä 2020.

Työyhteisön vahvuudet:

- Ammattitaitoinen henkilöstö
- Monipuolinen viestintäteknologia,
- Tiivis yhteisö

Työyhteisön heikkoudet:

- Tiedon puute
- Viestintävastuiden sekavuus
- Epäilyt viestintävalmiuksista

Työyhteisön mahdollisuudet:

- Markkinajohtoasema
- Kilpailuetu
- Hyvinvoiva yhteisö

Työyhteisön uhat:

- Talousvaikeudet
- Henkilöstön tyytymättömyys

Nykytilan selvityksen tuloksia:

Työntekijät:

- Yrityksen uudet arvot tiedetään kohtuullisen hyvin, mutta yrityksen visio ei ole enemmistön muistissa.
- Enemmistön mielestä arvot eivät näy päivittäisessä toiminnassa.
- Työyhteisön viestintävastuut tunnetaan heikosti.
- Viestintään halutaan selkeyttä ja erikseen nimetyt vastuuhenkilöt. Organisaatorakennemuutos on tehnyt hyvää, mutta koetaan sekavaksi.
- Myymälöiden välinen viestintä koetaan toimivaksi. Kaikkien mielestä tapahtumista viestiminen tökkii ja monesti asiakkaalle välitetään tietoa ennen henkilöstöä.
- Henkilöstöviestintä koetaan yksimielisesti heikoimmaksi osa-alueeksi
- Esihenkilöiden viestintää ei koeta avoimeksi

Esihenkilöt:

- Esihenkilötasolla ei ajatella yhtä jyrkästi sisäisen viestinnän tasosta.
- Tieto sisäisen viestinnän vastuista jakautuu. Osa tietää vastuut hyvin, osan mielestä viestintäroolit ovat sekavat.
- Esihenkilöillä arvot ja visio ovat hyvin muistissa.
- Viestinnän voimavarojen riittävyys ja avainhenkilöiden viestintävalmiudet jakavat mielipiteitä
- Esihenkilöiden mielestä sisäinen viestintä on parantunut vuonna 2020

3 Työyhteisöviestinnän arvot, periaatteet ja slogan

Golf Center Oy:llä on syksyllä 2020 yrityksen toimintoja määritellyt arvot, mutta myös periaatteet ja slogan, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa yhteisön sisällä ja sen ulkopuolelle suuntautuvissa toiminnoissa. Nämä neljä arvoa ovat kannattavuus, luottamus, arvostus ja peli-ilo.

3.1. Työyhteisön arvot

- *Kannattavuus* tarkoittaa sitä, että Golf Center Oy on alan kannattavin yhtiö ja ylpeä siitä. Jokainen organisaatiossa haluaa ymmärtää omaa työtään ja päätösten merkitystä kannattavuuden näkökulmasta. Hyvästä tuloksenteosta palkitaan kannustavasti ja motivoivasti. Tulosten raportointi on nopeaa ja läpinäkyvää. Yhtiöllä on halu olla kannattavia yhdessä yhteistyökumppanien kanssa.
- Yrityksessä ymmärretään, että tietoa jaetaan *luottamuksen* rakentamiseksi. Tieto on valtaa, mutta jaettu tieto on kilpailukykyä ja luottamusta rakentaa odotusten ylittäminen. Luottamuksen ansiosta heikkoudet voi paljastaa kollegoille, heikkouksia ei käytetä yhteisön jäseniä vastaan.
- Kollegoita, asiakkaita ja verkostokumppaneita kohdellaan *arvostaen*. Arvostuksen ilmapiirin kehittäminen edellyttää jokaiselta aktiivisia toimenpiteitä. Golf Center Oy:ssä johtaminen perustuu avoimuuteen, yhteiseen tekemiseen ja yhteisössä arvostetaan sitä, että kaikki ovat persoonallisuudeltaan ja osaamiseltaan erilaisia. Vahvuuksia korostetaan ja heikkoudet käännetään voimavaraksi.
- *Peli-ilolla* edistetään golfia lajina sekä harrastajien, että kilpailijoiden piirissä. Pelaaminen ja kilpailu ovat iloisia asioita. Golf Center Oy:ssä kannustetaan toisia liikkumaan ja ymmärtämään hyvän fyysisen kunnon merkityksen työlle. Yrityksessä jokainen haluaa olla positiivisesti parempi, mutta yhteen hiileen puhaltamisen ehdoin. Kaveria ei jätetä, täytyy olla hyvä häviäjä.

3.2. Viestinnän teemat

Tärkeitä teemoja konsernin viestinnässä ovat uudet arvot, periaatteet ja yrityksen slogan.

- Arvot ovat: kannattavuus, luottamus, arvostus ja peli-ilo
- Konsernin slogan *Myös palvelumme pelaa* näkyy yrityksen sisäisissä toiminnoissa
- Avoimuuden periaatteen mukaisesti työtehtävien kannalta keskeinen tieto jaetaan toisten käyttöön läpi organisaation.
- Kannustavuuden periaatteen mukaisesti toimitaan toinen toisiaan työtehtävissä tukien, eikä pelätä ottaa vastuuta virheen tekemisen pelossa.

4 Työyhteisöviestinnän tavoitteet ja mittarit

Tavoite 1: Viestiä arvojen mukaisesti, avoimesti ja kannustavasti kaikkialla työyhteisössä. Golf Center Oy on ilmoittanut visiossaan olla tulevaisuudessa alansa kannattavin ja vetovoimaisin organisaatio niin työntekijän, työnhakijan kuin asiakkaan silmissä, joten ensimmäinen työyhteisöviestinnän tavoite tukee yhteisön luottamuksen rakentamista. Arvojen mukainen viestintäkulttuuri parantaa ei ainoastaan työyhteisön hyvinvointia, vaan myös yksilöiden sisäistä motivaatiota suoriutua tehtävistään. Viestinnän monitaiturin Osmo A. Wiion viestinnän teorian sanoin, jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa. Tieto rakentaa luottamusta.

Tavoitteen mittaaminen ja seuranta: Vuosittainen työhyvinvointikysely / vastaava survey-tutkimus, viestintätoimintojen toteutumisen seuranta ja vertailu, laadulliset haastattelut

Tavoite 2: Saada liiketoiminnasta kannattavampaa. Kun jokainen organisaatiossa tuntee selvästi omat vastuunsa ja toimenkuvansa sisällön, ovat viestintätoiminnot myös selkeämpiä toteuttaa ja perustoiminnot toteutuvat kitkatta. Vastuunjako on selkeä läpi koko konsernin ja johtamistyöskentely perustuu avoimeen dialogiin, keskusteluun. Työntekijä saa tarvitsemaansa tukea ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen.

Tavoitteen mittaaminen ja seuranta: Talouden avainlukujen ohjauspaneeli (kate, myynti, ostot)

Tavoite 3: Viestintätoimintojen tehokas käyttö liiketoimintariskien minimoimiseksi. Viestintä voi olla onnistunutta silloinkin, kun vahinkoja, virheitä ja turhaa työtä syntyy entistä vähemmän.

Tavoitteen mittaaminen ja seuranta: Saavutetut kustannussäästöt, poissaolojen vähentyminen, ylitöiden vähentäminen

5 Työyhteisöviestinnän organisointi

Jokainen työntekijä kantaa oman kortensa kekoon viestimällä asiallisesti ja yrityksen arvot muistaen. Viestintää käydään organisaatiossa sekä vaaka- että pystysuunnassa. Vision ja arvojen toteutuminen vaativat joukkueena työskentelyä sekä yksilöiden kehittymistä. Konsernin toimitusjohtajalla on ylin vastuu yrityksen kaikesta viestinnästä muiden perustoimintojen lailla, mutta vastuun delegointi on välttämätöntä. Viestintään osoitettu henkilö huolehtii viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä johdon kanssa. Viestinnän tehtäviin osoitetulla henkilöllä on oltava mielenkiintoa, ammattitaitoa ja selkeä näkemys siitä, mitä tehtäväkokonaisuudesta suoriutuminen vaatii. Viestintä konsernissa toimii monella eri tasolla ja esihenkilöt vastaavat omien yksiköidensä henkilöstöviestinnästä. Alla on eritelty tarkemmin, mitkä ovat viestintävastuut yrityksen sisällä.

5.1. Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajalla on konsernin viestinnästä ylin vastuu ja päätösvalta. Keskeiset ylimmän johdon viestintävastuut:

- Visio, strategia, suunnitelmat, tuloskehitys, muutostarpeet organisaatio- ja yksikötasolla
- Kriisiviestintä, muutosviestintä
- Viestintä omien alaisten kanssa
- Viikkokirjeet, kuukausittaiset henkilöstöpalaverit, johtoryhmän kokoukset, johdon kuukausilounas jne.

5.2. Toimialajohtajat

B2C- ja B2B-toimialojen johtajat huolehtivat toimialansa henkilöstöstä. He toimivat suorana esihenkilönä perustoimintojen esihenkilöille ja asiantuntijoille. Toimialajohtajien (myös johtoryhmän muiden jäsenien) viestintävastuut yrityksen sisäisessä viestinnässä:

- Tulossa olevien asioiden ennakointi ja valmistelu (mm. kampanjat)
- Tiedottaminen välittömästi päätöksistä ja niiden vaikutuksista omille alaisilleen siinä määrin kuin se on päätetty (yrityksen periaatteet ja arvot huomioiden)
- Viikoittaiset tilannekatsaukset, tiedotukset jne.
- Organisaatiossa käytävään keskusteluun reagoiminen ja osallistuminen
- Työntekijöiden kuunteleminen ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen
- Vuosittaiset kehityskeskustelut, kehittymisen seuranta
- Välitön ja säännöllinen palaute
- Henkilöstön palkitseminen ja kannustaminen

5.3. Lähiesihenkilöt

Lähiesihenkilöt vastaavat omien alaistensa henkilöstöviestinnästä ja työtehtävien toteutumisesta sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilö pitää alaisensa jatkuvasti tietoisena työtehtäviin ja toimenkuvaan liittyvissä asioissa. Tämä tarkoittaa päivittäistä yhteydenpitoa ja tilannekatsauksia työntekijöiden kanssa. Hyvä esihenkilö ylittää odotukset viestimällä hyvissä ajoin. Lähiesihenkilö pitää työntekijän puolia eikä tietämyksellään rajoita työntekijän työskentelyä, mutta osaa huolehtia myös yrityksen eduista. Hän kuuntelee työntekijää ja yhdessä hänen kanssaan kehittää toimenkuvaa vastaamaan entistä paremmin työntekijän vahvuuksia ja omia tavoitteita. Lähiesihenkilön viestintävastuut ovat:

- Rekrytointi ja työhön perehdyttäminen
- Tavoite- ja tuloskeskustelut
- Ura- ja koulutussuunnittelu
- Strateginen viestintä yksikkö- ja yksilötasolla
- Päivittäisviestintä
- Työvuoro- ja lomakeskustelut, työtehtävistä raportointi jne.
- Yksikön ryhmäkokoukset, foorumit ja kehittämispäivät
- Projektien läpikäynti, vastuutehtävien säännöllinen kertaaminen

5.4. Työntekijät

Yksittäisen työntekijän vastuulla on kerätä toimenkuvaan ja työtehtävien toteutumiseen vaadittavaa tietoa. Hän kommunikoi proaktiivisesti esihenkilönsä ja muiden työntekijöiden kanssa. Sen sijaan, että huhupuheet ja kahvipöytäkeskustelut paikkaavat uutisvajetta, tiedotetaan asioista ennakoivasti ja otetaan muut huomioon viestinnän kaikissa muodoissaan, myös sanattomassa viestinnässä. Puhutaan suoraan, mutta asiallisesti kun siltä tuntuu, eikä aseteta toista julkisesti huonoon valoon koskaan. Puhutaan toisillemme, ei toisistamme.

5.5. Viestinnän ammattilainen

Viestintäyksikön tai tehtäväkokonaisuuteen osoitetun henkilön tehtävänä on huolehtia, että yrityksessä tiedetään enemmän:

- Tuki yrityksen perustoimintojen toteutumiselle
- Tiedon jakaminen, tarjoaminen henkilöstölle
- Viestintäsuunnitelman toteuttaminen ja päivittäminen
- Tilannekuvan pitäminen yrityksen tiedon kulusta
- Vaikuttaa henkilöstön asenteisiin auttamalla yrityksen strategian ymmärtämisessä

6 Työyhteisöviestinnän resurssit

Konsernilla on käytössään erilaisia resursseja työyhteisöviestinnän tavoitteiden saavuttamiseen. Voimavarat muodostuvat osaamisesta, taidoista, rahasta ja teknologiasta. Resursseja tulkitaan eri näkökulmista laadun ja määrän osalta, mutta myös suhteessa tavoitteisiin ja aikaan.

6.1. Aineettomat resurssit

Resursseja on aineettomissa voimavaroissa, tiedossa ja osaamisessa.

Viestintäosaaminen koostuu monista eri taidoista, joita ovat kirjoittaminen, esiintyminen, puhuminen, strateginen suunnittelu, johtaminen ja asenteet. Erityisempiä taitoja, kuten markkinointiviestintää vaativiin tehtäviin nimitetään erikseen niitä osaavia henkilöitä. Erilaiset asiantuntijatehtävät vaativat vahvaa tietoa ja siitä selkeästi viestimistä. Golf Center –konsernin henkilökuntaa opastetaan viestintävalmiuksien parantamiseksi ja uuden strategian myötä henkilöstön osaamista kehitetään. Aineettomilla organisaation resursseilla varmistetaan alla luetellut toiminnot:

- Johtamista tukeva viestintä
 - Sisäisen viestinnän käytäntöjen kriittinen läpikäynti
 - Työyhteisön vastuualueiden rajaaminen ja niistä avoimesti tiedottaminen
 - Viestinnän fokus menneisyyden lisäksi vahvasti tulevaan
 - Jalkautuminen työyhteisön pariin
 - Viestinnän vastuista keskusteleminen koko henkilöstön kanssa
 - Arvokeskustelun jatkaminen ja visiosta keskusteleminen henkilöstön kanssa > Mitä kilpailukyky ja houkuttelevuus tarkoittavat työntekijöiden mielestä
- Strategiaa ja tavoitteita tukeva viestintä
 - Tiedon saavutettavuuden ja säännöllisyyden varmistaminen
 - Ajankohtaisten tapahtumien suunnittelu ja viestintä hyvissä ajoin
 - Viestintävälineiden, -kanavien ja foorumeiden ohjeistusten laatiminen
- Esihenkilöiden viestintävalmiuksien varmistaminen
 - Vuoropuhelun lisääminen kaikilla tasoilla ja kaikkien työtehtävien osalta
 - Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen
- Viestinnän ammattilaisen tehtäväkokonaisuuden muodostaminen
 - Suora ja toimiva yhteys ylimpään johtoon
 - Toimintavapaus; viestinnästä vastaavan on voitava käyttää ammattitaitoaan ilman pelkoa siitä, että toimeen ei ole resursseja tai luottamusta
 - Viestintätoimella on oma budjetti ja riittävät voimavarat vastuutehtävien toteuttamiseksi.
- Työyhteisöviestinnän tulosten arviointi
 - Vuosittaiset kehityskeskustelut
 - Vuosittainen työhyvinvointi- ja työnantajamielikuivatutkimus
 - Tutkimuksen tulosten julkistaminen ja koko henkilöstön strategia- ja arvokeskustelu

6.2. Aineelliset resurssit

Aineelliset resurssit käsittävät rahan ja teknologian, kuten digitaaliset ohjelmistot ja toimistotekniikan. Yrityksen virallisina viestintäkanavina ovat *sähköposti* ja *WhatsApp*, jotka löytyvät jokaiselta työntekijältä ja henkilökohtaisilta laitteilta.

- Sähköpostiviestintä on virallista työtekstiä. Se on asultaan asiallista ja kohteliasta, *asiatyyliä*. Se on havainnollistavaa, selkeää ja tiivistä – *neutraalia*.
- WhatsAppilla tavoittaa nopeasti ja helposti.
 - Jokaisella toimipisteellä / yksiköllä on omansa, myös koko henkilöstöllä
 - Jokaisella foorumilla on erikseen ylläpitäjä
 - Jokaisen työntekijän tavoittamiseksi suoraan otetaan käyttöön WhatsApp-lähetyslista
- Puhelinta käytetään päivittäisessä viestinnässä etenkin kahden välisiin keskusteluihin.
- Googlen sovellukset tiedonhallintaan
 - Drive tiedonhallintaan ja –välitykseen
 - Meets videokokoustamiseen
 - Keep muistiokäytössä
- Toiminnanohjausjärjestelmät
 - WinPos -kassaohjelmisto
 - Magento 2 –verkkokauppaohjelmisto.

Aineellisten resurssien riittävyttä tarkastellaan säännöllisesti. Oleellista on, ettei työntekijöiden työtehtävien suoriutuminen ja tiedon liikkuminen ole viestintäinfrastruktuurista kiinni.

- Laitteiden toimivuudesta ja uusimmista päivityksistä huolehditaan jatkuvasti
- Lisenssit, ohjelmistot ja yhteydet ovat ajan tasalla
- Henkilöstö osaa käyttää työssä tarvittavia viestintävälineitä ja –kanavia

Kanavien lisäksi *kokoukset* ovat tärkeä areena työyhteisöviestinnälle. Säännölliset kokoukset ja palaverit yksikön, tiimin tai esihenkilön kanssa kahden kesken ovat merkittävässä asemassa ajantasaisessa tiedonkulussa ja vastuiden selvittämisessä. Työyhteisön kommunikointi toteutuu jokaisen työntekijän avulla. Kokoukset voidaan järjestää myös videokokouksina, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi. Vuonna 2020 koronavirusepidemia on jo vaikuttanut tähän käytäntöön. Konsernin johtoryhmä pitää viikoittain kokouksen. Säännöllistä kokoustamista suositellaan myös yksikkö- ja ryhmätasolla.

- Kokouksista tiedotetaan hyvissä ajoin
- Kokouksista tehdään kirjallinen muistio. Ne, jotka eivät pääse paikalle saavat myös tiedon käsitellyistä asioista.

Sanattomat viestit puhuvat myös. Sanallisen viestinnän lisäksi sanaton viestintä täydentää sanallista viestintää, tai tarvittaessa korvaa sen kokonaan. Sanaton viestintä on tunteiden ilmaisua, puheenvuorojen jakamista, toisen tunteisiin reagoimista. Yrityksessä käytetään arvojen mukaista sanatonta viestintää hyvässä hengessä ja kollegaa kunnioittaen.

6.3. Päivittäisviestinnän foorumit

Päivittäisviestintä on yhteisön toiminnan ydin, jatkuvaa ja reaaliaikaista viestintää.

Päivittäisviestintä ilmentää yrityksen strategisia tavoitteita. Toisaalta esimerkiksi

”perjantaikahvit” ja muut vastaavat vapaamuotoisemmat tilaisuudet voivat olla vaihtuvan johtajan organisoimia, jopa työpaikan ulkopuolella pidettäviä tapahtumia, kunhan ne ovat linjassa yrityksen strategiaan.

	Työtilaviestintä	Viikkopalaveri	”Perjantaikahvit”	Tiimipalaverit	Tulosfoorumi	Kuukausipalaveri
Tavoite	Pysyvä tilasalla	Päivittää tilanne ennakoita tulevaa	Niputtaa asioita yhteensä	asioita, tulustaa, keskustella	keskustella tilanteesta	Päivittää tilanne ennakoita tulevaa
Luonne	Vapaamuotoinen spontaani	Määrämuotoinen, tiivis	Vuorovaikutteinen avoin	Vapaamuotoisesta viralliseen	Virallinen vapaamuotoinen	Virallinen, myös vapaamuotoinen
Asiat	Työhön liittyvät	organisaatioon liittyvät	Ajankohtaiset yleiset	Kootaan asioista yhdessä	Strategiaan liittyvät	Liiketoimintaan liittyvät
Osallistujat	Kaikki asianosaiset	Yksikkö, tiimi, projekti	Kaikki paikalla olevat	Tiimin jäsenet	Henkilöstö johtoryhmä	Henkilöstö
Kuinka usein	Päivittäin, jatkuvasti	Viikottain tarvittaessa	Viikottain, tarvittaessa	1-2 kertaa kuukaudessa	Kvartaaleittain, 2-3 kertaa vuodessa	Kuukausittain
Vastuullinen	Jokainen	asianosaiset vastaavat	vaihtuu kuukausittain	Tiimin vetäjä ja esihenkilö	Ylin johto	Johto

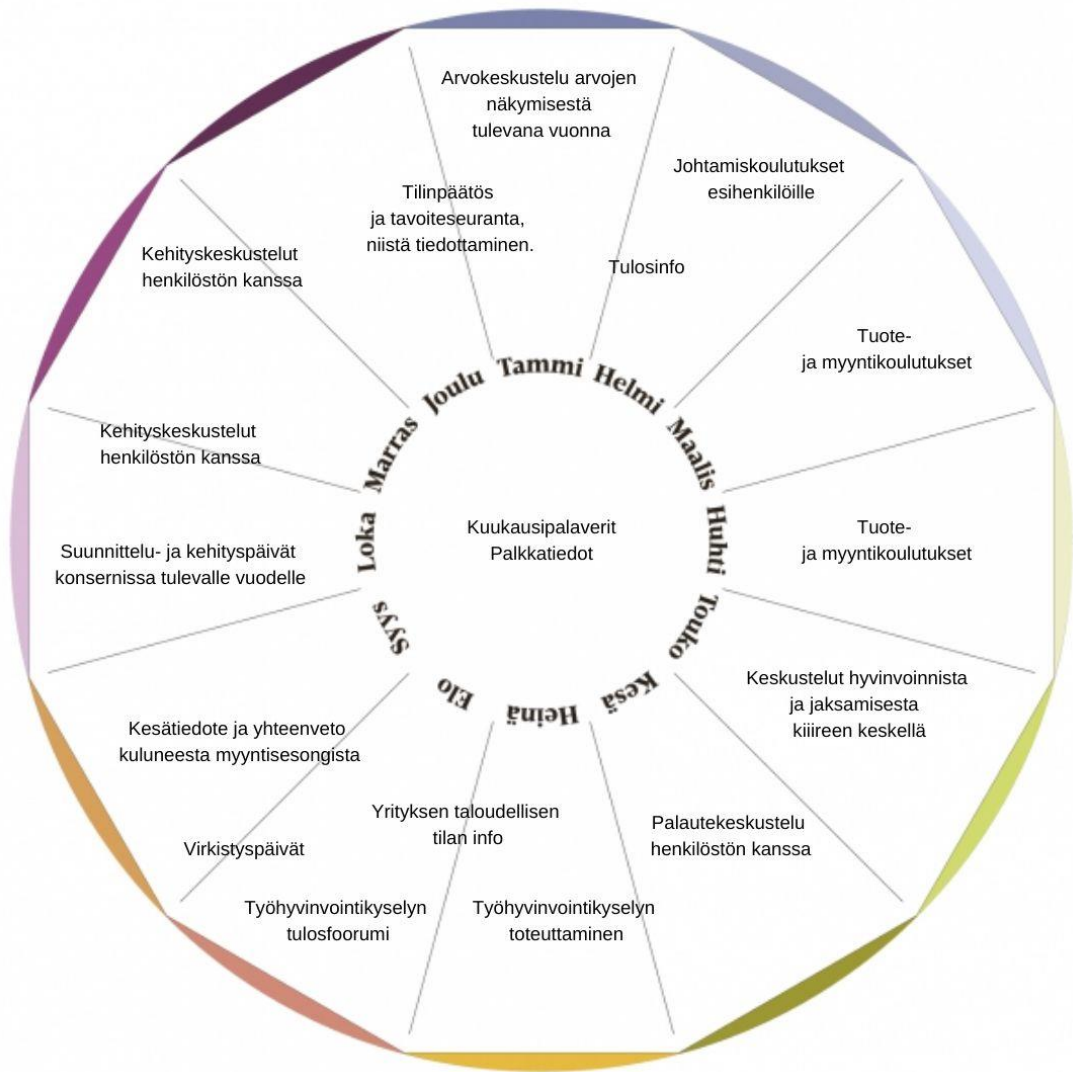
Taulukko 1. Päivittäisviestinnän foorumit yrityksessä 2021.

6.4. Toistuvat ja edellytetyt foorumit

Säännöllisesti toistuvia viestinnän tehtäviä ovat muun muassa:

- Tavoitteiden käsittelyt
- Tulosinfot ja taloudelliset tilannekatsaukset
- Viralliset kokoukset
- Kehityskeskustelut
- Työhyvinvointipäivät ja muut vastaavat tapahtumat.

Golf Center Oy:n vuosikelloon (kuvio 1) on sijoitettu vuosittain toteutettavat viestintätoiminnot ja sen tarkoituksena on auttaa hahmottamaan, mitä tietoja Golf Center Oy:n sisällä jaetaan. Näitä ovat muun muassa yhteistoimintalain edellyttämät henkilöstölle jaettavat tiedot. Työyhteisöviestinnästä vastaavan henkilön tehtävä on suunnitella ja toteuttaa vuosikellon tapahtumat yhdessä ylimmän johdon kanssa ja viestiä niistä yhteisölle.



Kuvio 1. Golf Center –konsernin sisäisen viestinnän vuosikello.

7 Viestintäsuunnitelman täydentävät ohjeet

Yritystä koskevat lausunnot:

Lausuntojen antamisen oikeus ja velvollisuus voidaan määritellä asiakkoittain. Kuitenkin ainoastaan ylimmällä johdolla ja mahdollisesti hänen myöntämällään mandaatilla viestinnästä vastaavalla henkilöllä on oikeus antaa yritystä koskevia lausuntoja. Etenkin odottamattomista tilanteista, suurista muutoksista ja kriisitilanteista viestiminen kuuluu siihen erikseen nimetyille henkilöille. Organisaatiossa on tiedettävä nämä henkilöt yllätyksien välttämiseksi.

Projektit:

Kun asia on riittävän tärkeä, sen ympärille luodaan projekti. Projekti voi syntyä yksittäisen päätöksen tai suuren muutoksen seurauksena. Ominaista sille on kuitenkin selkeä tavoite ja eteneminen sitä kohti. Projektin viestintä liittyy aina organisaation muuhun viestintään, mutta projektin sisäisen viestinnän vastaavasta sovitaan erikseen. Yleensä yrityksessämme tämä henkilö on tiiminvetäjä tai tarpeen vaatiessa projektiin erikseen osoitettu henkilö.

Ohjeistukset:

Ohjeistus tai prosessikuvaus tehdään kaikille toiminnoille, joissa noudatetaan yleistä linjaa. Näitä yhtenäisiä linjoja vaativia ohjeistuksia ovat mm. viestintäkanavien kuvaukset, graafiset ohjeet sekä ohjeet yrityksen visuaalisen ilmeen käyttämiseksi. Niitä ovat myös kriisiviestintäsuunnitelma ja ohjeistukset poikkeustilanteita, kuten sijaistuksia varten. Ohjeistuksien on tarkoitus toimia apuna tehtäville, eikä määritellä tai rajoittaa liikaa tekijän omaa panosta. Ohjeistukset ovat jatkuvasti ajan tasalla ja niiden suunnittelemisessa on hyvä käyttää työntekijöitä avuksi. Ohjeistuksien laatimisesta vastaa toimitusjohtajan erikseen tehtävään nimeämä henkilö.

Työyhteisöviestintäsuunnitelman päivittäminen:

Tämä viestintäsuunnitelma on suunniteltu päivitettäväksi yhden vuoden välein. Toimintaympäristön ja organisaation mahdolliset muutokset vaativat viestintätoimintojen tarkastamista säännöllisesti. Suunnitelman päivityksestä vastaa toimitusjohtaja tai hänen erikseen tehtävään nimeämä henkilö.

8 Jatkokehitysajatukset

Tämä on konsernin ensimmäinen sisäisen viestinnän suunnitelma ja se päivitetään tarvittaessa jo vuoden 2021 toiselle puoliskolle siirryttäessä. Viestintäsuunnitelman päivittämisestä vastaavat yhdessä työyhteisöviestintää koordinoiva henkilö ja yrityksen ylin johto, sekä tarpeellisuuden mukaan myös johtoryhmän jäsenet. Strategisen viestintäsuunnitelman tueksi luodaan yksilöllisemmät, taktiset toimenpiteet, ohjeistukset ja prosessikuvaukset esimerkiksi kriisiviestinnästä ja viestintävälineiden käytöstä.

Jatkokehitysehdotuksia ovatkin taktisen ja operatiivisen suunnitelman luominen. Nämä voivat olla esimerkiksi taulukkomuodossa, joka helpottaa niiden tulkitsemista organisaatiossa. Tärkeää on viestintäsuunnitelman jalkauttaminen yhteisöön, parannusehdotuksien kerääminen sekä viestintästrategian laatiminen laajemmin koskemaan myös yrityksen ulkoista viestintää. Näiden tueksi määritellään myös päivitetty, uutta organisaatiota edustava visuaalinen identiteetti. Visuaalinen identiteetti on perusviestien tai tarinan kumppani, joka muodostaa yhdenmukaista kuvaa organisaatiota yhdistäen viestintä- ja markkinointiaineistot. Visuaalisuuden avulla kommunikointi tapahtuu tiedostamatta ja tällaisen identiteetin tehtävänä on vahvistaa organisaation arvoja ja periaatteita sisäisesti ja ulkoisesti. Rakennetaan yhdessä organisaatiolle uusi, visiota kuvastava ja innovatiivinen visuaalinen identiteetti, johon tukeutua. Identiteetti ei rajoitu pelkästään konsernin tasolle, vaan määrittelee myös sen, miltä Center ja Golf Balance näyttävät, tuntuvat ja kuulostavat.

Erillisen ilmoitustaulun tarvetta ei ole erikseen käsitelty. Digitaalisen ilmoitustaulun käyttöönottoa harkitaan tiedottamaan ajankohtaisista kampanjoista, tapahtumista ja esimerkiksi yrityksen talouteen liittyvistä avainluvuista, ohjauspaneelin tavoin. Näin koko henkilöstö pysyisi automaattisesti ajan tasalla tärkeimpiin yrityksen avainlukuihin nojaten.

9 Lopuksi

Golf Center Oy:n työyhteisöviestinnän suunnitelma on valmistettu 7.12.2020 Sebastian Keson opinnäytetyön liitteenä Haaga-Helia ammattikorkeakoululle osana liiketalouden tradenomitutkinnon suorittamista. Työyhteisöviestinnän suunnitteleminen syntyi tarpeesta suunnitella konsernin viestintää, parantaa työyhteisön hyvinvointia ja tehdä liiketoiminnasta kannattavampaa. Suunnitelman tekee ajankohtaiseksi uusi organisaatio, uudet arvot (arvostus, luottamus, kannattavuus ja peli-ilo) ja visio olla alan houkuttelevin ja kilpailukykyisin yritys. Osmo A. Wiion viestinnän ensimmäisen lain sanoja loppukevennykseksi lainaten: Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.

Haastattelukysymykset

1. Tunnetko yrityksen uuden vision ja arvot, mitkä ne ovat?
2. Miten kuvailisit tuntevasi yrityksen viestintävastuut?
3. Ovatko työyhteisöön osoitetut viestinnän voimavarat riittävät?
4. Miten esihenkilöt hallitsevat arjen viestintätilanteet?
5. Onko yrityksen avainhenkilöillä hyvät henkilökohtaiset viestintävalmiudet?
6. Onko yrityksen sisäisessä viestinnässä tapahtunut muutosta vuoden 2020 organisaatiomuutoksen jälkeen?