



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Tradenomi (AMK)

# **Celebris-konsernin sisäinen viestintäsuunnitelma**

Wilma Niskanen

Opinnäytetyö, maaliskuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2022**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Wilma Niskanen

**Nimeke**  
Celebris-konsernin sisäinen viestintäsuunnitelma

**Toimeksiantaja**  
Celebris

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön aiheena oli yritysten ja konsernin sisäinen viestintä ja sen suunnittelu. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle, Celebris-konsernille, sisäisen viestinnän suunnitelma, jossa huomioidaan ne konsernin yritykset, joiden päätoimiala on henkilöstövuokraus.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu työyhteisö-, esimiesviestinnän ja särkyvämmän viestinnän käsitteisiin sekä viestinnän suunnittelun prosessin vaiheisiin. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla. Haastatteluilla kartoitettiin viestintätyytyväisyyttä yritysten toimitusjohtajalta ja liiketoimintajohtajilta. Kvantitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin sisäisestä viestinnästä kyselyllä toimihenkilöiltä sekä työntekijöiltä henkilöstövuokraus yritysten asiakasyrityksissä.

Teoreettisen viitekehysten ja tutkimustulosten perusteella opinnäytetyön tuloksena syntyi sisäisen viestinnän suunnitelma Celebris-konsernille. Viestintäsuunnitelma sisältää tutkimusten tulokset, analysoinnin, itse suunnitelman sekä viestinnän seuraamiseen ja kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 29  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 6

**Asiasanat**  
sisäinen viestintäsuunnitelma, konsernin viestintäsuunnitelma, viestintätyytyväisyys



**THESIS**  
**March 2022**  
**Degree Programme in Business Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Wilma Niskanen

Title  
Internal Communication Plan for the Celebris Group

Commissioned by  
Celebris

#### Abstract

The topic of the thesis was internal communication between the group and its companies, as well as planning of in-company communication. The aim of the thesis was to create an internal communication plan for the client, the Celebris Group. The plan takes into account the companies of the Celebris Group the main business of which is personnel leasing.

The theoretical framework of the thesis is based on the concepts of work community, managerial communication and undisturbed communication, as well as the stages of the communication planning process. Qualitative research material was collected through interviews. The interviews the CEO and DBOs of the companies focused on communication contentment. Quantitative research material on internal communications was collected through a survey among officials and the employees of temporary employment companies' customer companies.

Based on the theoretical framework and the research, the thesis resulted in an internal communication plan for the Celebris Group. The communication plan includes the research results, the analysis, the plan itself and the measures to monitor and develop communication.

Language  
Finnish

Pages 29  
Appendices 2  
Pages of Appendices 6

Keywords  
internal communication plan, concern communication plan, communication satisfaction

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	5
1.2	Opinnäytetyön tausta .....	6
1.3	Opinnäytetyön toteutus .....	6
2	Työyhteisöviestintä .....	7
2.1	Työyhteisöviestinnän erityispiirteet .....	8
2.2	Työyhteisöviestinnän tehtävät ja tarpeet .....	9
2.3	Työyhteisöviestinnän merkitys työyhteisössä .....	10
3	Esimiesviestintä .....	11
3.1.1	Esimiesviestintä työtyytyväisyyden tekijänä .....	11
3.2	Esimiesviestintä etätöskentelyssä .....	12
4	Särkymätön viestintä .....	12
5	Viestinnän suunnittelu .....	13
5.1	Viestintäsuunnitelma .....	13
5.2	Lait ja normit .....	15
5.3	Viestinnän seuranta, arviointi ja analysointi .....	16
5.4	Viestinnän erityistarpeita .....	18
5.4.1	Muutosviestintä .....	18
5.4.2	Kriisiviestintä .....	19
5.5	Viestinnän tavoitteet ja vastuunjako .....	20
6	Viestintäsuunnitelma .....	21
6.1	Työntekijät .....	21
6.2	Toimihenkilöt .....	22
6.3	Liiketoimintajohtajat .....	23
6.4	Toimitusjohtaja .....	23
6.5	Strateginen, taktinen ja operatiivinen viestintä .....	24
6.6	Analyysit viestinnän taustalla .....	25
6.6.1	SWOT-analyysi .....	25
6.6.2	Sostac-analyysi .....	26
7	Pohdinta .....	26
	Lähteet .....	28

## Liitteet

- Liite 1 Viestintäsuunnitelma
- Liite 2 Haastattelurungot

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Celebris-konsernille sisäisen viestinnän suunnitelma. Opinnäytetyön teoreettinen osuus pohjautuu kirjallisuuteen sekä aikaisempaan tutkimustietoon sekä asiantuntijoiden artikkeleihin. Sisäistä viestintää käsitellään työssä muun muassa työyhteisöviestinnän ja esimiesviestinnän viitekehikossa. Työssä käsitellään viestinnän strategiaa, tavoitteita ja mittaamista, sekä viestinnän erityistarpeita. Työssä huomioidaan osakeyhtiölain ja yhteistoimintalain tuomia vaatimuksia konsernin sisäiseen viestintään.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Celebris-konsernin liikevaihto oli vuonna 2020 noin 22 miljoonaa euroa ja konserni työllisti noin 50 toimihenkilöä. (Kulmala 2021). Jokaisen opinnäytetyössä tarkasteltavan yrityksen päätoimiala on henkilöstövuokraus. Värväämö on erikoistunut rakentamisen tarpeisiin, Avustaja.fi avustajien ja hoitohenkilökunnan henkilöstövuokraukseen, Citywork Logistiikka- ja resursointiratkaisut logistiikka- ja varastointialaan ja Citywork muuhun kuin edellä mainittuihin toimialoihin.

Covid-19 pandemian johdosta konsernissa on ollut käytössä etätömahdollisuus. Tarkasteltaessa konsernin yrityksiä tarkemmin voidaan kuitenkin todeta, että etätönn elementtejä on ollut ja tulee olemaan jokaisen arkipäivässä myös Covid-19 pandemian jälkeen. Konsernin yrityksillä on toimipisteitä maantieteellisesti laajalla alueella Oulusta Helsinkiin. Viestintä tapahtuu suurimmalta osin etäviestintävälineitä, kuten Teamsin videoyhteyttä käyttämällä.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöni on toimeksianto Celebris-konsernille ja tavoitteena on tuottaa konsernin yritysten käyttöön sisäisen viestinnän viestintäsuunnitelma. Konserniin kuuluu eri henkilöstöpalvelualan yrityksiä sekä ohjelmistoja tarjoavia yrityksiä. Sisäisen viestinnän viestintäsuunnitelma on rajattu koskemaan henkilöstöpalvelualan yrityksiä ja näistä tarkemmin neljää eri yritystä. Konsernin rakenne on esitetty kaaviossa 1, jossa jokaisen organisaation alla on liiketoimintajohtajan nimi. Opinnäytetyössäni tarkastelen Citywork-, Citywork Logistiikka- ja resurssointiratkaisut-, Avustaja.fi- ja Värviäämö-yrityksiä. Kaikki ovat yksityisiä osakeyhtiöitä. Konsernilla tai yrityksillä ei ole tällä hetkellä viestintäsuunnitelmia.



Kuvio 1. Celebris-konsernin yritysraakenne (Celebris 2022).

Opinnäytetyössä laaditussa viestintäsuunnitelmassa otetaan huomioon viestintä konsernitasolla sekä yritystasolla. Yritystasolla viestintäsuunnitelma luodaan niin sanottuun monistettavaan muotoon, eli tavoitteena on luoda yksi malli, jota jokainen yritys voi käyttää omat yrityspiirteensä huomioiden. Henkilöstöpalvelualalla sisäisen viestinnän piiriin lasketaan myös työnhakijat ja työntekijät.

## 1.3 Opinnäytetyön toteutus

Viestintää tapahtuu tutkimuksen kohteena olevassa konsernissa karkeasti jaetuna kolmella eri tasolla, jotka ovat toimitusjohtajan viestintä liiketoimintajohtajille, liiketoimintajohtajien viestintä toimihenkilöille ja toimihenkilöiden viestintä

yrittäjien työntekijöille. Viestintää tapahtuu myös alhaalta ylöspäin edellä kuvattujen tasojen välillä.

Viestintäsuunnitelma on luotu toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajien haastatteluiden sekä toimihenkilöiden ja työntekijöiden viestinnän tyytyväisyyskyselyn perusteella. Opinnäytetyössä sovelletaan sekä haastatteluihin perustuvaa kvalitatiivista, että kyselyyn perustuvaa kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivista kyselyaineistoa kerättiin yritysten toimihenkilöiltä ja työntekijöiltä, kun taas kvalitatiivista haastatteluaineistoa kerättiin toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajien haastatteluista. Tutkimusvalintaan on päädytty kullakin tasolla olevien tutkittavien lukumäärään pohjautuen.

Eettisyys ja luotettavuus on huomioitu opinnäytetyössä käyttämällä ajantasaista teoriapohjaa ja osallistamalla laaja joukko yrityksen työntekijöitä viestintäsuunnittelun tekoon haastattelun tai kyselyn muodossa. Tutkimusaineiston luottamuksellisuus on huomioitu tutkimustulosten julkistamisessa. Kaikki mahdolliset vastaukset, joista voitaisiin identifioida vastaaja, on muokattu anonyymiuden takaamiseksi. Jokaiselta tutkimukseen osallistujalta on kysytty lupa aineiston käyttöön tutkimuksessa ja jokaiselle on kerrottu, että vastaamalla hän hyväksyy vastauksensa käsittelyn. Haastatteluihin ja kyselyihin vastaaminen on anonyymia ja henkilöiltä ei kysytä tunnistamiseen mahdollistavia tarkkoja taustatietoja. Kyselyyn on annettu suljettujen kysymysten lisäksi mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin. Konserniin kuuluvana yrityksen työntekijänä jääväsin itseni ja mielipiteeni kaikista tutkimusaineistoista ja esittelen tulokset vain tutkimuksissa kerätyn aineiston perusteella.

## **2 Työyhteisöviestintä**

Viestintä voidaan määritellä ja luokitella monella tavalla. Yhteistä määritelmässä on viestinnän korostaminen kaksisuuntaiseksi toiminnaksi, jossa vaihdetaan sanomaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on toisin sanoen vuorovaikutteinen prosessi, jonka tarkoituksena on vaihdanta, esimerkiksi tiedon ja

toimintojen kehittämisen muodossa (Åberg 1989,14). Aikaisemmin viestintää on pidetty pitkälti tiedottamisena ja julkisuuden hallintaan liittyvänä työkaluna. Nykyään viestintä nähdään tapana ajatella asioita. Se nähdään johtamisen, asioiden konkretisoimisen ja kehittämisen välineenä ja myös avointa kommunikaatiota tukevana välineenä. (Höström 2002, 14.)

Yhteisöllä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka toimivat yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa kirjallista ja suullista viestintää, jossa sitä harjoittavat työyhteisön jäsenet. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 104; Åberg 1989, 61.) Työyhteisöviestinnällä on muuhun viestintään poiketen erityisiä piirteitä, joita ovat yleisesti organisoidut puitteet, ennalta määrättyjen viestintävälineiden käyttö sekä yhteisön omiin tavoitteisiin tähtäävä tavoitteellisuus. Tavoitteellisuus ja organisointi vaikuttavat suuresti siihen, miten ja missä työyhteisö viestii. (Åberg 1993, 48–49.) Työyhteisöviestinnän onnistuminen on koko työyhteisön vastuulla, koska viime kädessä jokainen työyhteisön jäsen on viestijä ja viestien välittyminen, onnistuminen ja yhteisöllisyys on jokaisen jäsenen vastuulla. Jokainen viestijä on myös oman alansa ja tehtävänsä paras tiedonlähde ja ammattilainen, ja siksi jokainen on velvollinen välittämään tietoaan ja viestimään. Työyhteisöviestintä tulisi nähdä organisaatiossa tekemiseen sisältyvänä prosessina, joka luo edellytykset organisaation menestykselle. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 10–22.)

## **2.1 Työyhteisöviestinnän erityispiirteet**

Leif Åberg (1989) tarkastelee yhteisöviestinnän sisältöä kahdesta ulottuvuudesta, viestinnän suunnalla ja sisällön painopisteellä. Viestinnän suunta tarkoittaa viestinnän painottamista esimerkiksi kaikille konsernin toimihenkilöille tai vain osan yrityksen toimihenkilöille. Sisällön painopiste tarkastelee sitä, koskeeko viestintä yksittäistä toimintoa vai koko organisaatiota. Kun nämä kaksi mallia yhdistetään, saadaan kokonaisviestinnän malli. Tässä mallissa Åberg jaottelee yhteisöviestinnän viiteen eri perustehtävään, jotka ovat perustoimintojen tukeminen, informointi, profilointi, vuorovaikutus ja kiinnittäminen. Perustoimintojen tukemiseen



kuuluvat sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä operatiiviset työohjeet. Kiinnittämällä Åberg tarkoittaa työntekijöiden sitouttamista työhön ja työyhteisöön. Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen kuuluu informointiin ja profilointiin yhteisin julkikuvan muodostamiseen. Vuorovaikutus on kaiken ydin ja kantava voima, se vaikuttaa kaikkeen edellä mainittuihin. (Åberg 1997, 32.)

Kari Rissa (2016) kirjoittaa, että hyvä työyhteisöviestintä koostuu monisuuntaisuus, avoimuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen. Hyvässä viestinnässä viestintä osataan kohdistaa sinne, missä ihmiset kohtaavat ja tekevät yhteistyötä. Viestinnän tavoitteena on toimintaedellytysten luominen, työyhteisön ylläpito vahvistaminen ja kehittäminen. Oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat parhaiten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja näin työyhteisöviestintä on keskeisessä asemassa tämän onnistumisessa. Luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvassa työyhteisössä on myös paremmin energiaa uusien ideoiden synnyttämiseen ja näin edelleen parantaa organisaation kilpailukykyä. (Rissa 2016, 4–5.)

Työyhteisöviestintä, kuten kaikki muukin viestintä, on aina sidoksissa tilannetekijöihin. Tätä kutsutaan käsitteellä sovite- eli kontingenssiteoria. Teorian ydinajatus lähtee siitä, että ei ole yhtä ja oikeaa tapaa toimia vaan tietyn hetken sisäiset tekijät vaikuttavat niihin vaihtoehtoihin, joilla päämäärät saavutetaan. Soviteperiaatteen mukaan työyhteisöviestintään vaikuttavat tekijät voidaan luokitella koskemaan työyhteisön sisäisiä puitetekijöitä ja ympäristötekijöihin. Ympäristötekijöissä tarkastellaan työyhteisön toiminta- ja arvoympäristöä, rajoitteita ja vaikuttavissa olevia ympäristöjä. Sisäisiä puitetekijöitä ovat muun muassa organisaation sisäinen rakenne, ohjaus- ja johtamistekniikat ja taloudelliset sekä tekniset voimavarat. (Åberg 1989, 58, 227–228.)

## **2.2 Työyhteisöviestinnän tehtävät ja tarpeet**

Työyhteisöviestinnän tärkeimmät tehtävät ovat uuden tiedon luominen, jalostaminen, levittäminen, työskentelyn edellytysten luominen ja työhyvinvoinnin huomiointi (Juholin 2010, 19). Viestinnän lopputuloksena on vaikuttaa ja lisätä vastaanottajan tietoa tekemällä tiedosta ymmärrettävää ja näin saada aikaan

vuorovaikutusta ja muuttaa viestintä tavoitteita tähtääväksi toiminnaksi (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013,12). Åberg esittää ajatuksen siitä, että työyhteisöviestintä katsotaan välineeksi ja liitäntätekijäksi työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi (Åberg 1989, 61). Högström määrittelee viestinnän tavoitteeksi tukea organisaatiossa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa viestinnän päämääriä (Högström 2002, 19).

Konsernissa viestintää tapahtuu usealla eri tasolla ja eri yritysten sisällä, yritykseltä toiselle, johtokunnalta toimitusjohtajalle, esihenkilöille ja edelleen toimihenkilöille. Tytäryhtiöiden välisessä viestinnässä tytäryhtiön toimihenkilöt nähdään yleensä ulkoisena viestinnän kohteena, mutta todellisuudessa heitä tulisi tarkastella yrityksen sisäisessä viestinnässä. Asiakkaiden, henkilöstöpalvelu yrityksissä työnhakijoiden, kannalta olisi parasta, jos kaikilla toimihenkilöillä olisi hyvät tiedot kaikkien tytäryhtiöiden toiminnasta. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 33.)

### **2.3 Työyhteisöviestinnän merkitys työyhteisössä**

Toimivalla työyhteisöviestinnällä on yhteys työhyvinvointiin, sairauslomapoissaoloihin sekä organisaation menestykseen. Viestintä on keskeinen keino työntekijän perehdyttämiseen organisaatioon, sitouttamiseen ja motivaation ylläpitämiseen. Kun heillä on tarvittava tieto ja luottamus siihen, että heille viestitään, he luottavat työantajaansa ja luovat näin organisaation pohjan kehittyvälle liiketoiminnalle sekä jatkuvuudelle. Työyhteisöviestintä on yksi tärkeimmistä keinoista työntekijöiden luottamuksen saamiseksi. Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, edistää tasa-arvoa, luo turvallisuutta ja lisää suoriutuskykyä, tällä saadaan parhaillaan työntekijät syttymään ja innostumaan mutta huonosti hoidettuna pahimmillaan uupumaan ja lannistumaan. ”Erityisesti johdolla on keskeinen merkitys avoimen ja vuorovaikutteisen kulttuurin luomisessa.” (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 6–7.)

### 3 Esimiesviestintä

Esihenkilöiden rooli viestinnässä on erityisen tärkeä. Esihenkilön esimerkillä ja valinnoilla on erityisesti merkitystä siihen, miten yksiköiden välinen yhteistyö toimii ja kuinka motivoivaksi työilmapiiri koetaan. Esihenkilöllä on myös suuri rooli luodessa organisaatiosta positiivista kuvaa. (Fischer 2014, 48–49.) Ilman viestintää ei voida johtaa menestykkäästi, viestintä ja johtaminen kulkevat käsikädessä. Esihenkilöt toimivat yrityksen edustajina ja työnantajakuvan välittäjänä, jota voidaan kutsua myös vaikutelmien johtamisesta. Tästä johtuen henkilöstöjohtamisessa viestinnällä on keskeinen rooli. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 11–12.)

#### 3.1.1 Esimiesviestintä työtyytyväisyyden tekijänä

Tutkimukset osoittavat, että esihenkilö on tärkein viestinnän kanava ja niin sanottu yleislähde. Hänen puoleensa käännytään helpoiten lähes kaikissa työyhteisöön liittyvissä asioissa. (Åberg 1989, 180.) Lähiesihenkilö onkin avainasemassa organisaation viestinnässä sekä työntekijöitä koskevassa viestinnässä. Häntä pidetään tärkeimpänä tiedonlähteenä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 110.) Lähiesihenkilö pystyy myös parhaiten suhteuttamaan työntekijöidensä työt laajempaan kokonaisuuteen. Häntä pidetään linkkinä ylempien johtajien luokse. (Åberg 1989, 182.)

Yleisin esihenkilön toteuttama viestintä on arkiviestintää, joka tarkoittaa työntekijöiden jokapäiväisiin työtehtäviin tarvittavaa viestintää (Högström 2002, 31). Esihenkilö viestinnän on nähty olevan suoraan verrannollinen siihen, miten tyytyväisiä työhön oltiin. Mitä tyytyväisempi oltiin esihenkilön viestintään, sitä tyytyväisempi oltiin myös työhön (Åberg 1989, 180).

### 3.2 Esimiesviestintä etätyöskentelyssä

Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esihenkilö ja työntekijä eivät näe päivittäin. Yleisimmät haasteet esihenkilöille etäjohtamisessa ovat muun muassa työntekijän sitouttamiseen, piilevien ongelmien havaitsemiseen, työsuoritusten mittaamiseen ja esimiehen tavoitettavuuteen liittyvät tekijät. Erityisesti etäjohtamisessa korostuu viestinnän ajantasaisuus sekä avoin vuorovaikutus. Näillä saadaan muodostettua luottamusta sekä arvostusta työntekijän ja esimiehen välille. Luottamus on tekijä, jonka puutteen takia etäjohtamista usein karsastetaan mutta oikealla viestinnällä karsastamiseen ei ole tarvetta. Etäjohtajan on hyvä kiinnittää huomiota viestintään ja sen ajantasaisuuteen. Kun kahvipöytäkeskustelut puuttuvat, voi työyhteisö etäännyä. Tämä vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Vilkman 2016, 31–32, 45–56.) Rautamon Päivi (2018) kiteyttää etäjohtamisen ajatukseensa, että etäjohtaminen ei vähennä tarvetta johtamiselle, vaan lisää tarvetta paremmille johtamistaidoille (Rautamo 2018).

## 4 Särkymätön viestintä

Särkymätön viestintä on käsite, joka sisältää ajatuksen viestinnän rakentamisesta niin, että se voi ennakoita kriisit ja reagoida niihin jo mahdollisessa syntymisvaiheessa. Särkymätön viestintä pohjautuu vahvaan luottamukseen, jossa työntekijät luottavat jokaisessa tilanteessa organisaation kykyyn viestiä. Särkymätön viestintä on sidosryhmäoptimoitua ja viestinnän tärkeimpänä tehtävänä onkin ymmärtää sidosryhmien ja asiakkaiden kokemuksia sekä löytää oma roolinsa näiden suhteen, sillä viestintä pohjautuu näiden kokemusten ja suositusten varaan. Lyhyesti sanottuna viestinnässä siirrytään reagoinnista ennakointiin ja joustamiseen. (Luoma-Aho 2014, 8–10.)

Organisaation siirtyminen niin sanotusta särkyvästä viestinnästä särkymättömään viestintään voidaan erottaa viisi siirtymää, jotka ovat maineen hallinnasta odotusten hallintaan, henkilöstön hallinnasta mahdollistamiseen, viestimisestä kuuntelemiseen, huomiosta vuorovaikutukseen ja strategioista kulttuurin

kultivointiin siirtyminen. Maine on aina menneisyyden toiminnan summa mutta siirtyminen odotusten hallintaan perustuu myös sidosryhmien halukkuuteen muuttaa yhteistyötä. Henkilöstön hallinnassa tärkeintä on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestimisessä kuuntelemiseen on olennaista muuttaa viestintää yksilöiden toiveiden perusteella. Vuorovaikutukseen liittyy ajatus kuuntelemisesta ja eri tahojen osallistuttamisesta. Kultivoinnissa on kyse organisaation viestintäkulttuuriin vaikuttamisesta ja sen ohjaamisesta kohti särkymätöntä viestintää. (Luoma-Aho 2014, 14–15.)

## **5 Viestinnän suunnittelu**

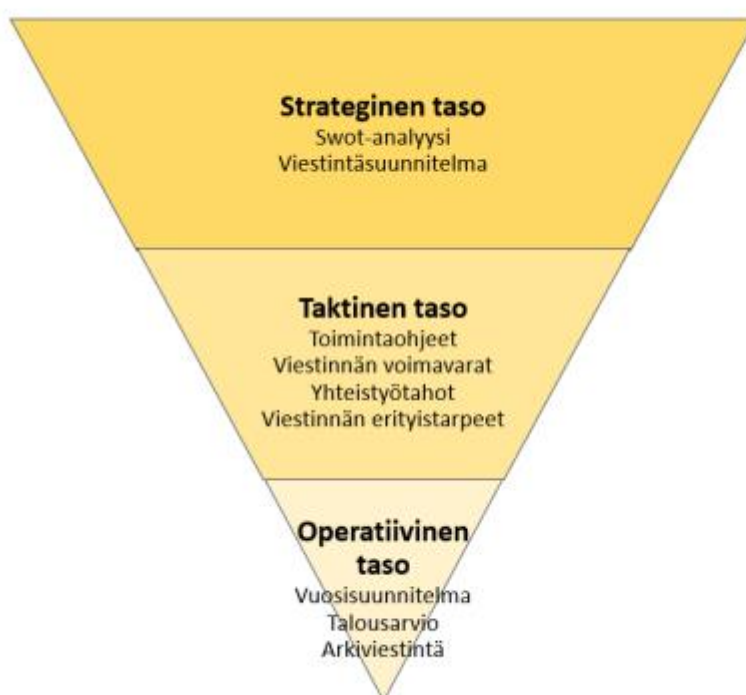
Elisa Juholin (2017, 33) toteaa, että ”viestintä on yritysten ja yhteisöjen elinehto.” Viestintää tapahtuu hallitsemattomasti ja hallitusti. Hallittuun viestintään kuuluu sen suunnittelu. Suunnittelun tärkein tavoite on tukea yrityksen perustehtäviä, joita ovat esimerkiksi perustoimien tuki, sitouttaminen ja yhteisöllisyys sekä informointi. Perustoimien tuki käsittää kaiken viestinnän, mitä tarvitaan jokapäiväisessä arjessa esimerkiksi toimintaohjeet. Viestintästrategiassa määritellään muun muassa viestinnän tavoitteet, toimenpiteet ja tehtävät tavoitteiden saavuttamiseen (Honkala ym. 2017, 13). Viestinnän suunnittelun lähtökohtana pidetään yritysmuotoon, osakeyhtiöön, liittyviä lakeja ja asetuksia (Högström 2002, 48).

### **5.1 Viestintäsuunnitelma**

Viestintäsuunnitelman laatiminen lähtee ihannekuvasta eli kuvasta, jossa ensin selvitetään viestinnän nykytila, ja sen perusteella arvioidaan, millaisia haasteita on ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan viestinnän tavoitteiden saavuttamiseksi (Juholin 2010, 87). Kokonaisviestinnän malli ja hajautettu viestintä ovat malleja viestinnän toteuttamiseen. Kokonaisviestinnän mallissa viestintäjohtaja on osa johtoryhmää ja viestintä tulee näin osaksi kaikkea päätöksen tekoa. Celebris-konsernissa käytössä on yleisempi hajautetun viestinnän malli, jossa viestintä on jalkautettu ja sitä hoitavat eri yksiköt ja henkilöt osin toisistaan erillisesti. (Högström

2002, 36–37.) Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että konsernitason viestinnässä on havaittavissa suppean viestinnän malli eli viestinnässä keskitytään siihen, että viesti välittyy ja se menee perille. Yritysten sisällä on havaittavissa myös laajemman viestinnän muotoja, joissa mietitään myös muun muassa kuinka yrityksen strategia saadaan osaksi päivittäistä työtä ja kuinka työyhteisö saataisiin osallistutettua viestintään. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 3.) Viestinnän kehittämisen haasteena ja tavoitteena on siirtyä kokonaisvaltaisesti laajemman viestinnän piiriin.

Työyhteisöviestinnän suunnittelusta voidaan erottaa kuvion 2 mukaisesti strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Viestinnän suunnittelu pohjautuu ihannekuvan eli organisaation perustehtävän lisäksi myös sen tavoitteisiin ja visioon. Kokonaisvaltaista viestinnän suunnitelmaa kutsutaan viestintästrategiaksi. Strategia kokoaa tavoitteet ja periaatteet, joita on sovittu sovellettavan koko organisaatiossa. Viestintästrategia rakentuu koko organisaation tavoitteista ja tahtotilasta. Se on yhteinen näkemys siitä, miten viestinnällä saavutetaan yhteisiä tavoitteita. Tämän johdosta koko organisaation osallistaminen viestinnän suunnitteluun on tärkeää. (Juholin 2017, 65–66; 71.)



Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän suunnittelun tasot (mukailtu Åberg 1989, 268).

Viestinnän suunnittelu ja tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu. Suunnittelu aloitetaan kuvan 2 mukaisesti ylhäältä alaspäin eli viestinnän tehtävistä ja tiedontarpeista. Strateginen viestintä pohjautuu organisaation tehtävään, tavoitteisiin ja strategiaan ja sisältää ne toimenpiteet, joilla päästään kohti organisaation tavoitteita ja visiota. (Juholin 2017, 47; Juholin 2010, 60.) Suunnittelun aikajänne on pitkä, yleensä 5–10 vuoden päähän. Suunnittelussa tähdätään viestinnän onnistuneisuuteen ja tavoitettavuuteen siis siihen, että viestityt strategiat lähtevät käytäntöön. Taktisessa viestinnässä aikajänne sen toteuttamiselle on lyhyempi, sen ollessa noin 2–5 vuotta. Kampanjat ja projektit sekä viestinnän voimavarojen kartoitus ovat esimerkkejä taktisesta viestinnästä ja sen suunnittelusta. Operatiivisessa viestinnässä viestintää käsitellään usein vuoden mittaisena ajanjaksona ja sitä seurataan kvartaaleittain. Operatiiviseen viestintään kuuluvat muun muassa ohjeistukset ja linjaukset, talousarviot ja vuosisuunnitelmat. (Juholin 2017, 68; Åberg 1989, 225–226.)

## 5.2 Lait ja normit

Viestinnän suunnitteluun vaikuttavat eri lait, säädökset ja asetukset. Laeista merkittävimpiä Celebris-konsernille ovat yhteistoimintalaki, osakeyhtiölaki sekä tilintarkastuslaki. Osakeyhtiölakia sovelletaan kaikkiin Suomessa rekisteröityihin osakeyhtiöihin sekä julkisiin osakeyhtiöihin, että tässä työssä tarkasteltaviin yksityisiin osakeyhtiöihin. Laki velvoittaa yhtiötä pitämään esillä osakasluetteloja jokaisen nähtävillä yhtiön pääkonttorissa. Toimintakertomus, johon myös tilinpäätös kuuluu, on oltava osakkeen omistajan nähtävillä vähintään viikon ajan ennen kokousta. (Osakeyhtiölaki 624/2006 1 luku 1 §, 5 luku 21 §, 3 luku 17 §). Kirjanpitolaki (1336/1997, 3 luku 9 §) säättää, että tiinpäätös on rekisteröitävä Patentti- ja rekisterihallitukselle, jossa se on julkisesti kaikkien luettavissa. Läpinäkyvyyden takia useampi organisaatio julkaisee kuitenkin koko toimintakertomuksensa myös kotisivuillaan.

Yhteistoimintalaki määrittää, että yrityksessä on ”laadittava vuositasolla henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden” osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Yhteistoimintaneuvotteluissa on myös käsiteltävä yrityksen sisäisen tiedottamisen käytännöt ja periaatteet. Yhteistoimintalaissa on myös määritelty pykälässä 65§, että laki tulisi olla työntekijöiden vapaasti saatavilla työpäivällä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 4 luku 16 §, 3 luku 18 §, 9 luku 65 §).

Kehityskeskustelut ovat ennalta valmistettuja tilaisuuksia, jossa esihenkilö ja työntekijä keskustelevat työn suorittamiseen ja tulevaisuuteen liittyvistä asioista. Keskusteluja pidetään olennaisena osana esihenkilötyötä sekä yrityksen johtamista. Työlainsäädäntö eikä työehtosopimukset määrää keskustelujen pitämistä, kaavaa tai aikaa, joissain työehtosopimuksissa voi olla kehoitus keskustelun pitämiseksi. Kehityskeskustelu on luottamuksellinen, yleensä keskustelu pidetään kerran vuodessa. (Minilex; Suomen lakimiesliitto.) Joissain yrityksissä varsinainen kehityskeskustelu on korvattu pitämällä vuoden mittaan useampia pienempiä niin sanottuja face-to-face tapaamisia esihenkilön ja työntekijän välillä (Juholin 2017, 137).

### **5.3 Viestinnän seuranta, arviointi ja analysointi**

Viestintäsuunnitelman jälkeen suunnittelun tuomia muutoksia voidaan seurata esimerkiksi intranetin kävijämäärän muutoksessa, kommentoinnissa ja tiedon jakamisessa. Kun viestintä aktivoituu lopulta ilman ylimääräistä panosta, seurataan, mitä teemoja keskusteluissa on ja miten se vaikuttaa organisaatioon. (Juholin 2017, 280.)

Profiilimatriisi tarjoaa yksinkertaisen keinon viestinnän kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Matriisi jaetaan ajallisesti menneisyyteen ja nykyhetkeen, jossa tarkastellaan sen hetkistä tilannetta sekä tulevaisuuteen, johon tähdätään edellisten pohjalta kuvion 3 mukaisesti. (Åberg 1997, 69.) SOSTAC-analyysi tarkastelee profiilimatriisia laajemmin viestintää ja sisällyttää siihen myös toimenpiteet. Analyysin nimi pohjautuu lyhenteeseen englanninkielisten sanojen alkukirjaimista, jotka ovat situation analysis (nykytilan analyysi), objectives (tavoitteet),

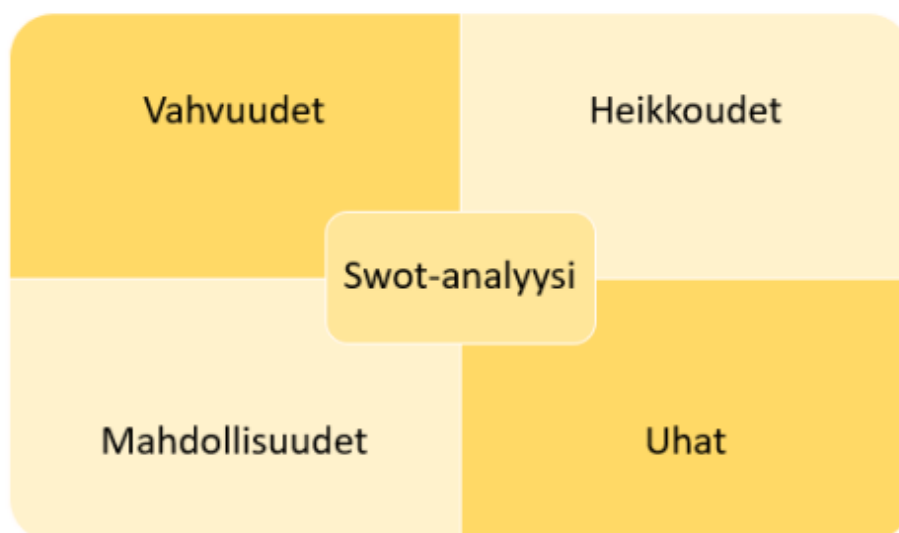


strategy (strategia), tactics (toimenpiteet), actions (toiminta) ja control (hallinta). (Kokkonen 2016, 14).



Kuvio 3. SOSTAC-analyysi (mukailtu Kokkonen 2016, 14; Morris 2012).

SWOT-analyysi on tehokas ja yksinkertainen nelikenttäanalyysiin perustuva työkalu, jossa luokitellaan kuvion 4 mukaisesti tarkasteltavan asian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Viestinnässä analyysia on käytetty viestinnän suunnittelu työkaluna erityisesti strategisessa ja taktisessa suunnittelussa. Viestinnän suunnittelussa SWOT-analyysi onkin yksi käyttökelpoisimmista analyyseistä. Lisäksi analyysi on myös oiva työkalu neuvotteluihin valmistautuessa. Tällöin analyysin avulla voidaan luoda strategista suunnitelmaa neuvottelujen kuluksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 245; Suomen Riskienhallintayhdistys).



Kuvio 4. SWOT-analyysi.

Viestinnän vuosikello on operatiivisen viestinnän suosituimpia suunnittelu- ja analysointityökaluja. Se kokoaa vuoden aikana toistuvat ja ennakoivat viestintätilanteet sekä määrittää, kuka viestinnästä vastaa, millä aikataululla viestintä hoidetaan ja mitä teemoja viestinnässä nostetaan esiin. Vuosikello laaditaan viestinnän talousarvion kanssa samaan aikaan. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 24; Åberg 1989, 262.) Vuosikello on tapa jäsentää vakiintuneita viestinnän tilanteita sekä jäsenellä ja koordinoida tietoa eri jaksojen tavoitteista, tilinpäätöksestä, ennakoituista muutoksista sekä esimerkiksi kvartaaleittain tarkasteltavista vuositavoitteista (Juholin 2017, 99).

## 5.4 Viestinnän erityistarpeita

### 5.4.1 Muutosviestintä

Muutoksessa kiinnostavat erityisesti sen syyt, miten se vaikuttaa omaan työhön sekä tavoitteet, jotka konsernin johto ja päättäjät ovat asettaneet. Muutos herättää aina tunteita. Muutosviestinnän tavoitteena on kyky elää muutoksen mukana, tehdä siitä konkreettinen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 33.) Yhteisöllisyys ja luottamuksellinen vuorovaikutus luovat muutostilanteissa

selviytymismahdollisuuksia ja antavat voimia käsitellä myös vaikeita asioita (Rissa 2016). Muutostilanteissa viestinnän määrä lisääntyy ja siinä korostuu myös kasvokkaisviestinnän merkitys (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 35).

Muutokselle ominainen reaktio on muutosvastarinta, jonka taustalla on useimpien totuttujen turvallisten rutiinien murtuminen. Muutosvastarinta voidaan määrittää tilanteeksi, jossa henkilöstö esimerkiksi vastustaa organisaation asettamia muutostavoitteita. Toisaalta muutosvastarinnan on nähty olevan myös seuraus sille, että henkilöstölle ei ole kerrottu riittävästi muutoksen syistä. Lääke vastarintaan on kommunikoida tuhoaminen, siis tiedottaminen ja huhuihin vastaaminen. (Kukkola 2015.) Muutosvastarintaa ei tule nähdä vain negatiivissävytteisenä sillä muutos tuo yleensä esiin hiljaista tietoa ja auttaa parhaillaan muutoksessa johtamisessa (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 38).

#### **5.4.2 Kriisiviestintä**

Kriisi on tilanne, joka madaltaa yrityksen normaalia toimintaa vahingoittaen sen mainetta ja taloudellista tilannetta. Kriisissä yleistä on sidosryhmien aktivoituminen tiedon tarpeen tyydyttämiseksi. (Honkala ym. 2017, 153–154.) Kriisiviestintään turvaudutaan yleisimmin tilanteessa, jossa joku kokee, että toinen on tehnyt väärin. Vääryys on yleensä lain, ammatillisten sääntöjen tai keskinäisten sopimusten rikkomista. Organisaation tai sen edustajan toimet, jotka ovat eettisesti tarkasteltuna kyseenalaisia tai väärinä ovat yleisen syy kriisiviestinnän taustalla. Kriisin syntyminen voi olla äkillinen tai kytevä tilanne, mutta vaatii aina nopeaa reagointia. Viestinnässä on kiinnitettävä erityistä huomiota sen selkeyteen, kriisitilanteissa viestintä on suurennuslasin alla ja tahalliset väärintulkinnat ovat mahdollisia. (Rydenfelt 2014, 41.)

Puskaradio on työpaikan sisäinen viestintäväline, jolle ominaista on tiedon nopea ja tarkka leviäminen. Tutkimusten mukaan puskaradiossa käsitellyistä asioista noin 80–90 % on totuuden mukaista, mutta jos tieto on virheellistä, se on sitä

merkittävästi. (Åberg 1989, 183.) Jotta puskaradio ja huhut eivät ota valtaansa, on kriisiviestinnän oltava nopeaa. Ensimmäisenä sääntönä kriisiviestinnän aloittamisessa on kaiken kertominen, väärän toiminnan välitön myöntäminen ja pahoittelu. Kriisiviestinnän rajoitteena on usein sen reaktiivinen luonne: kriisi on jo tapahtunut, kun viestintää jo tarvittaisiin. (Luoma-Aho 2014, 9–10.) Kriisiviestinnältä ei voi välttämättä välttyä, mutta särkymättömällä viestinnällä sen tarvetta vähennetään – henkilöstö luottaa, että heille kyllä kerrotaan, huhuille ei tarvitse antaa painoarvoa. (Rydenfelt 2014, 41.)

## 5.5 Viestinnän tavoitteet ja vastuunjako

Viestintämatriisi on viestinnän suunnitteluun, toteuttamiseen, aikatauluttamiseen ja vastuunjakamiseen muodostettu taulukkomuotoinen esitys. Viestintämatriisi ja vuosikello kulkevat tiiviisti yhteistä matkaa. Viestintämatriisi voidaan rakentaa vuosikellon ja aikataulutukseen pohjalta. Matriisin toteuttamiselle ei ole vakiintunutta esitystapaa, kuten vaikka SWOT-analyysille. Yksinkertaisimmillaan viestintämatriisi on taulukko viestintäkanavista, vastuuhenkilöstä ja viestinnän painopisteistä kuten kuviossa 5. Viestinnän vuosikellon ja viestintämatriisin tärkeimpiä kysymyksiä ovat mitä, milloin, kenelle, kenen vastuulla, millä kanavilla ja miten viestitään. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 24.)

	Mitä viestii / vastuu	Viestintäkanava(t)	Tavoite
<b>Toimitusjohtaja</b>	Tilinpäätös Toimintakertomus Tilannekatsaukset kvartaaleittain	Palaverit Teams kansio (tallennus)	Konsernin taloudellinen tila, muutokset ja syyt niiden taustalla
<b>Liiketoimintajohtaja</b>	Tilannekatsaukset / Viikkokokoukset	Palaverit	Oman yritystoiminnan tilan havainnointi & sen vaikuttaminen työhön.
<b>Toimihenkilö Palveluvastaava Työhön osallistuva esihenkilö</b>	Työsuhteen elinkaaren hoitaminen ja muutokset	Soitto, tekstiviesti Likelt/Tuntinetti	Työntekijän sitouttaminen työsuhteen ylläpito

Kuvio 5. Viestintämatriisi.

## 6 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma pohjautuu eri tutkimuksissa korostuneisiin onnistuneen sisäisen viestinnän periaatteisiin, joita käsiteltiin edellä. Työntekijöiden kyselytutkimukseen vastasi 187 henkilöä, kysely lähetettiin noin 1200 työntekijälle. Toimihenkilöistä, 28 henkilöä, kyselyyn vastasi 12 toimihenkilöä. Jokaisella tarkasteltavalla tasolla, toimitusjohtaja – liiketoimintajohtaja, liiketoimintajohtaja-toimihenkilö, toimihenkilö- työntekijä, oli havaittavissa sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä sisäiseen viestintään. Suurin huoli sisäiseen viestintään osallistujilla oli vastuunjakaminen ja näistä kiinni pitäminen yhteisen viestinnän onnistumiseksi.

### 6.1 Työntekijät

Työntekijöiltä kartoitettiin tyytyväisyyttä viestintään työpaikkailmoituksessa saaduista tiedoista, rekrytoitumiseen sekä työsuhteen ylläpitoon liittyviin viestintälanteisiin. Työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä viestinnässä käytettäviin kanaviin sekä yhteydenpitoon rekrytoinnin aikana. Toimihenkilön eli esihenkilön kanssa viestintä todettiin pääasiallisesti onnistuneeksi. Tulosten perusteella viestintäkanavista sähköposti saa osakseen myös hieman kritiikkiä, joka koskee viestien hukkumista muiden viestien joukkoon, jossa särkyvän viestinnän mahdollisuus mahdollistuu. Työntekijä voi kuulla sähköpostissa olevat tiedot toista reittiä.

Tekstiviesti, puhelut ja Whatsapp-viestit ovat yritysten työntekijöiden joukossa toivottuja yhteydenpitokanavia. Whatsapp-sovelluksen käytön suhteen on suositeltavaa kuitenkin huomioida palvelun käyttö työntekijäkohtaisesti, pieni osuus työntekijöistä haluaa pitää työviestinnän normaalien tekstiviestien puolella, eikä sekoittaa työ- ja yksityistä viestintää samassa kanavassa.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin työntekijöiden tyytymättömyys terveyden hoitamiseen. Kritiikki kohdistui erityisesti julkisella puolella järjestettyyn työterveyshuoltoon. Osa koki myös, että sairaslomatapauksien toimintaohjeet ovat heille epäselvät tai niitä ei ole viestitty ennen työsuhteen alkamista kunnolla. Viestinnän

suunnittelussa työntekijöiden suuntaan huomioitavaksi nousee edellisen, lähitänkö tekstiviestin vai Whatsapp viestin, lisäksi terveyteen kohdistuvan viestinnän kohentaminen.

## 6.2 Toimihenkilöt

Toimihenkilöviestintä on tutkimuksen perusteella konsernin ja yritystason viestinnän suurin kehittämiskohde. Luottamus siihen, että työhön vaikuttavista asioista ylipäättään viestitään, on matala (57 % tyytymättömiä, 33 % osittain tyytyväisiä). Kysyttäessä kokeeko vastaaja saavansa ajankohtaista tietoa konsernin asioista, 83 % vastaajista kertoo olevansa siitä täysin erimieltä tai osittain erimieltä. Oman yrityksen sisällä luku on noin puolet pienempi, noin 42 %. Hieman yli puolet (54 %) vastaajista kokee yritysten välisen viestinnän haasteelliseksi, koska ei tiedetä keneen tulisi olla yhteydessä (42 %).

Työyhteisöviestinnän suunnittelussa tulee lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä huomioida ajantasainen viestintä liittyen sekä konsernin että oman yrityksen ajankohdaisiin asioihin ja muutoksiin, jotka vaikuttavat toimihenkilöiden työn tekemiseen. Näin viestintä suuntaa myös kohti särkymätöntä viestintää, jossa toimihenkilöt voivat luottaa siihen, että heille kyllä viestitään, kun viestittävää on.

Toimihenkilöt, kuten työntekijät, olivat lähtökohtaisesti tyytyväisiä jo olemassa oleviin viestintäkanaviin. Tyytymättömyys kohdistuu erityisesti siihen, että kaikki toimihenkilöt eivät ole mukana samoissa viestintäkanavissa. Toimihenkilöt ovat toiveikkaita yhteisen Teams-kanavan saamiseksi. Myös Intranetti nähdään potentiaalisena vaihtoehtona, jos sen avulla saadaan kaikki toimihenkilöt, liiketoimintajohtajat sekä yrityksen johto samaan viestintäkanavaan.

Konsernitasolta kvartaaleittain saatavaa viestintää taloudesta sekä yrityksen ja toimintaympäristön tilanteesta saa kannatusta 92 % vastaajista. Aikaisemmin konsernissa hetken käytössä ollut henkilöstölehteä ei koeta enää tärkeäksi viestintävälineeksi.

### 6.3 Liiketoimintajohtajat

Liiketoimintajohtajien tyytyväisyydessä samoihin asioihin on eniten hajontaa. Esimerkiksi omilla liiketoiminnoissa on eri käytänteitä siihen, mitä viestitään missäkin kanavassa. Yhdessä yrityksessä Teams on virallinen kanava, jota sähköpostin käyttö tukee. Toisessa yrityksessä tilanne on päinvastainen. Osa liiketoimintajohtajista kokee, että tärkeätkin viestit hukkuvat sähköpostiin, toiset kokevat samaa ongelmaa Teams-viestien kanssa. Työyhteisöviestinnän suunnittelussa huomiota tulee kiinnittää viestintäkanavien yhdenmukaistamiseen.

Talouden viestinnässä liiketoimintajohtajat kokevat haasteelliseksi lukujen ajantasaisuuden, tulokset saadaan vasta kuukauden tai parin päästä tulevaisuudessa. Liiketoimintajohtajat esittävät haastattelujen yhteydessä toiveen, että toimitusjohtaja osallistuttaisi heitä enemmän päätöksen tekoilanteisiin, joissa käsitellään heidän liiketoimintaansa koskevia asioita.

Liiketoimintajohtajat kokevat yleisellä tasolla olevansa tyytyväisiä heidän ja toimihenkilöiden väliseen viestintään. Toimihenkilöt sen sijaan toivovat liiketoimintajohtajilta enemmän viestintää heidän suuntaansa. Koska liiketoimintajohtajat ja toimihenkilöt ovat yhtä mieltä konsernitason viestinnän puutteellisuudesta, heijastuu se todennäköisesti myös liiketoimintajohtajan ja toimihenkilöiden väliseen viestintään. Liiketoimintajohtajat toivovat viestintäsuunnitelmalta viestintämatriisia, vastuunjakoja ja säännöllisyyttä. Konsernin viestinnältä toivotaan ajantasaisuutta ja tietoa siitä, että merkittävistä asioista välitetään tietoa ainakin tietyn ajan kuluttua.

### 6.4 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja toivoi viestinnän kehittämiseltä toimihenkilöiden ja liiketoimintajohtajien lailla huomiota siihen, mitä missäkin viestintäkanavassa viestitään, miten usein viestintää halutaan milläkin tasolla ja kuinka saada otettua ensimmäinen askel viestinnän toteuttamiseksi organisoidusti. Tällä päästään särkymättömän viestinnän toteuttamiseen.

Toimitusjohtaja näki konsernin intranetin herättelyn potentiaalisena vaihtoehtona kaikkien toimijoiden yhteiseksi viestintä- ja tiedottamisvälineeksi. Intranetin kehittäminen on toimitusjohtajan mielestä jäänyt toteutumatta sen kehittämistä vastaavan henkilön puuttumisen takia. Kuten kaikki edellä olevat viestinnän toimijat myös toimitusjohtaja on sitä mieltä, että viestintä tulisi rakentaa jo käytössä olevien kanavien pohjalle, Intranetin mahdollisuutta kuitenkin sivuuttamatta.

## **6.5 Strateginen, taktinen ja operatiivinen viestintä**

Työyhteisöviestinnän suunnittelun pääkohdiksi tutkimusten perusteella nousevat ajantasaisen viestinnän lisääminen sekä toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajien käytettävien kanavien yhdenmukaistaminen. Kuvioon 2 pohjautuen tämä tarkoittaa strategisella tasolla viestintäsuunnitelman käyttöönottoa, jossa on huomioitu kuviossa 5 esiin nostetut teemat.

Toimihenkilöiden tutkimuksessa selvisi, että vastaajista 33 % koki ohjeistukset ja materiaalit työnsä tueksi hyväksi. Toisaalta 33 % koki myös, että ohjeistukset ovat osittain puutteelliset. Loput vastauksista jakautuivat puutteellisiin (8 %) ja en osaa ottaa kantaa (25 %) vastausvaihtoehtoihin. Kukaan vastaajista ei kokenut ohjeistuksia ja materiaalia erinomaisiksi. Tuloksia selittää toisaalta se, että 58 % vastaajista ei tiedä myöskään kenen puoleen konserni- ja yritystasolla tulisi missäkin tilanteissa kääntyä. Taktisella tasolla tämä tarkoittaa viestinnän suunnittelussa ohjeistuksien yhdenmukaisuutta ja kaikkien saatavilla olevuutta. Tähän yhtenä ratkaisuna on kaikkien toimijoiden samassa kanavissa toimiminen.

Operatiivisella tasolla viestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon toiminnan läpinäkyvyys, erityisesti mikä on konsernin taloudellinen tilanne, ja mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Kuten kohdassa 5.2 käsiteltiin yksinkertaisin ja vaivattomin tapa läpinäkyvän viestinnän aloittamisessa on julkaista vuosittain laadittu tilinpäätös ja toimintakertomus myös konsernin työntekijöille. Vuosittain kerran käsiteltävä tieto ei kuitenkaan täytä odotettua tiedon määrää, ja kvartaaleittain julkaistava 'konsernin kuulumiset' on potentiaalinen vaihtoehto parantaa konsernitason viestintää sekä luottamusta konsernin viestintäkykyyn.



## 6.6 Analyysit viestinnän taustalla

### 6.6.1 SWOT-analyysi

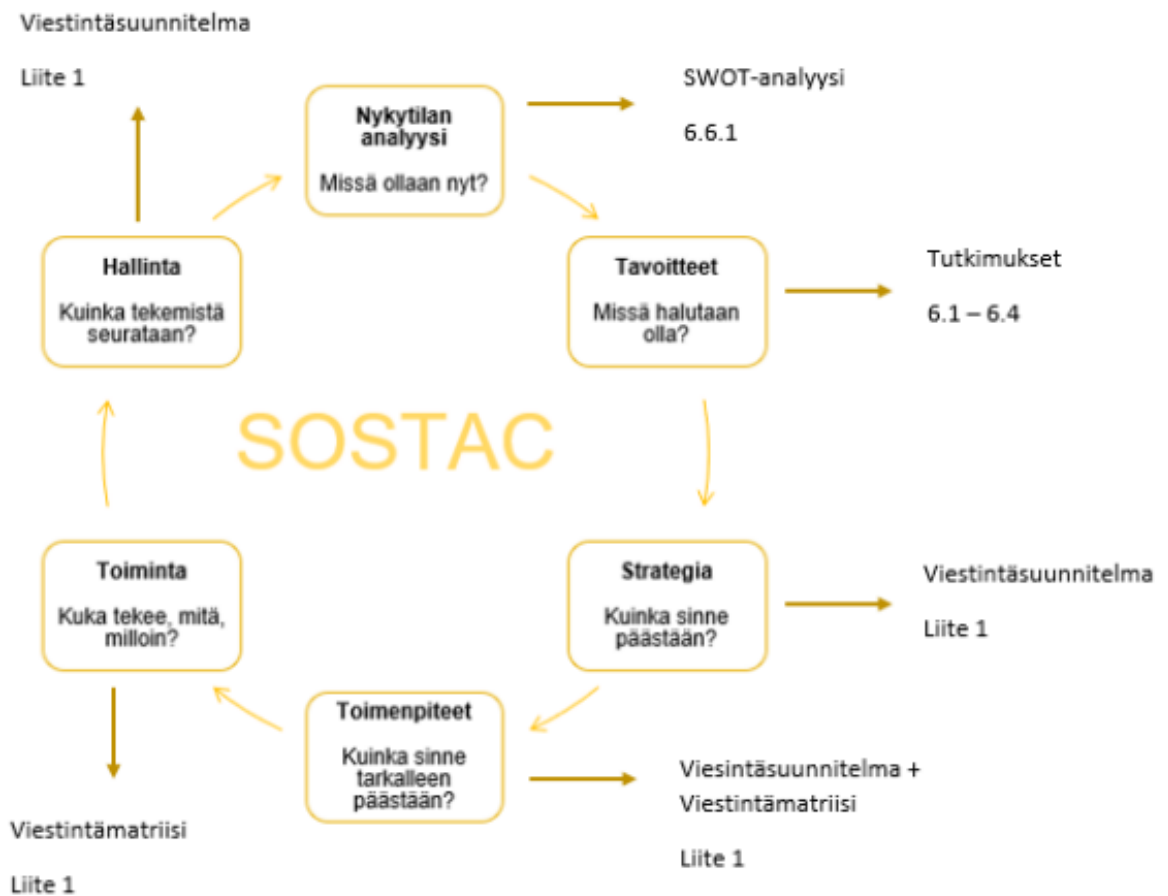
Alla olevaan kuvioon 5 on koottu tutkimuksissa esiin tulleita mahdollisuuksia, vahvuuksia ja huomioitavia asioita. Viestintään liittyviä tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty, joten SWOT-analyysi kokoaa yhteen tämän hetken tutkimustulokset.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <p>Käytössä olevat viestintäkanavat          Työntekijäviestintä          Henkilöstö haluaa muutosta          Työntekijäviestintä</p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <p>Aikaisemmat asenteet muutoksia kohtaan          Viestinnän tyyli ei ole yhdenmukainen          Viestintää ei koeta riittäväksi          Viestintä toteutettu suunnittelematta          Missä viestintäkanavassa on mikäkin asia?</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Parempi tiedon kulku ja ajantasaisuus          Yhtenäinen viestintä          Intranetin käyttöönotto          Toimivan sisäisen viestinnän positiiviset vaikutukset ulkoiseen viestintään, kun henkilöstö jakaa ajatuksiaan.          Henkilöstön sitouttaminen</p>	<p><b>Uhat</b></p> <p>Viestintävastaavan puute ja vastuu seurannasta.          Sitoutuvatko kaikki jo pidempi aikaisesti viestintää tehneet uusiin tapoihin?          Viestintä jää arkityön ohella sivuun</p>

Kuvio 5. SWOT-analyysi tutkimuksien pohjalta.

## 6.6.2 Sostac-analyysi

Alla olevaan kuvioon 6 on koottu jo aikaisemmin kohdassa 5.3 käsitelty Sostac-analyysi. Kuviossa on esitetty myös, missä kohti opinnäytetyötä käsiteltävä asia löytyy.



Kuvio 6. Viestinnän Sostac-analyysi

## 7 Pohdinta

Viestintäsuunnitelma sisältää vastuunjaon, viestintämatriisin sekä toimenpiteitä, joissa huomioidaan kaikkien viestintään osallistuvien tahojen tutkimuksissa esiin nousseita toiveita ja ajatuksia. Haasteita viestinnän seuraamiselle syntyy viestintävastaavan puutteesta johtuen. Kun yksittäistä vastuuhenkilöä ei ole olennaista

onkin sitoutua yhdessä viestintämatriisiin ja vuosikelloon. Viimekädessä vastuussa on kuitenkin aina yrityksen ylin johto (Juholin 2017,87).

Suurin huomio viestintäkanavissa liittyi Teamsin käyttöön virallisena viestintäkanavana. Teamsin käyttö virallisena viestintäkanavana sisältää merkittävän riskin, koska sen käyttöä virallisena viestintäkanavana ei voi kritiikittä tukea – jo lähetettyä viestiä on mahdollista muokata jälkikäteen. Sähköpostissa näin ei ole ja siksi viestien sisältö pysyy muuttumattomana ja sellaisena kuin se on alkuperäisesti lähetetty.

Viestinnän suunnittelun prosessissa kehittämistä tarvitaan operatiivisella tasolla viestinnän suunnitelmallisella aloittamisella. Taktisella tasolla seuranta vaatii erityisesti viestinnän voimavarojen käyttö, sillä viestintä hoidetaan oman työn ohessa. Jokaisella tasolla työyhteisöviestinnässä on tärkeää saada särkymättömän viestinnän avulla kaikki tahot luottamaan siihen, että heille viestitään ajankohtaista tietoa kaikista työhön liittyvistä asioista.

Viestintäsuunnitelmassa on hyvä huomioida, että se on konsernin ensimmäinen ja tehty vallitsevien tutkimustulosten pohjalta. Sisäinen viestintäsuunnitelma on rajattu myös koskemaan vain tiettyjä sisäisen viestinnän tekijöitä. Suunnitelma antaa ensimmäisen pohjan viestinnän kehittämiselle ja mittaamiselle. Kehittääkseen konsernin sisäistä viestintää olisi jatkossa potentiaalista huomioida suunnitelmassa myös esimerkiksi johtokunnan ja taloushallinnon osallisuus viestintään.

## Lähteet

- Celebris. 2022. <https://www.celebris.fi/yritykset/>. 22.3.2022.
- Fisher, M. 2014. Särkymätön viestintä. Teoksessa Procomma Academic. (toim.) Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 48–57.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klementti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi ole-massa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haukka, H. 2022. Liiketoimintajohtaja. Puhelin-haastattelu. 21.1.2022.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S 2017. Linkki Työyhteisön viestintä. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Rautamo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa). 3.12.2021.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Hansaprint Oy, Tu-renki.
- Järvinen, P. 2011. Onnistu esimiehenä. WSOYpro OY. Helsinki.
- Minilex. Onko työntekijällä velvollisuus osallistua kehityskeskusteluun? <https://www.minilex.fi/a/onko-ty%C3%B6ntekij%C3%A4ll%C3%A4-velvollisuus-osallistua-kehityskeskusteluun>. 27.2.2022.
- Kirjanpitolaki 1336/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>. 26.2.2022.
- Kokkonen, O. 2016. Digitaalisen markkinoinnin suunnittelu SOSTAC-mallin avulla. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104883/Kokko-nen\\_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104883/Kokko-nen_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 20.2.2022.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvastarinnan voittaminen. Perus-peliä johtaja 2.0. 21.11.2015. Blogi. <https://peruspelijaoh-taja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voitta-minen/>. 20.2.2022.
- Kulmala, V. 2021. Toimitusjohtaja. Teams-haastattelu. 14.12.2021
- Käiväräinen, T. 2022. Liiketoimintajohtaja. Teams-haastattelu. 9.2.2022
- Luoma-aho, V. 2014. Särkymätön viestintä. Teoksessa Procomma Academic. (toim.) Särkymätön viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammatti-laiset ry, 8–18.
- Morris, P. 2012. SOSTAC. Paul Morris: Ecommerce, digital, marketing, strat-egy. 4.5.2012. Blogi. <https://www.paulmorris.org.uk/sostac/>. 26.2.2022.
- Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. 26.2.2022
- Pyyhtiä, S. 2022. Liiketoimintajohtaja. Teams-haastattelu. 25.1.2022
- Rautamo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus.

- [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa#etajohtaminen\\_4](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa#etajohtaminen_4). 6.12.2022.
- Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf). 23.2.2022.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2001 Johtajuuden rakentuminen, Eväitä lähijohtamiseen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Rydenfelt, H. 2014. Särkymätön viestintä. Teoksessa Procomma Academic. (toim) Eettinen ennakointi. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 40–47.
- Suomen Lakimiesliitto. 2010. Kehityskeskusteluopas. [https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas\\_nettiin.pdf](https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf). 27.2.2022.
- Suomen Riskienhallintayhdistys. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>. 27.2.2022.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.
- Vilkman, U. 2016 Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum pro. Helsinki.
- Yhteistoimintalaki 1333/2021. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. 26.2.2022.
- Åberg, L. 1989. Viestintä -tuloksen tekijänä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. WSOY, Juva.

## Toimitusjohtaja

Teema: "Toiveet ja ajatukset viestintäsuunnitelmaa kohtaan."

1. Mitä odotat viestintäsuunnitelmalta?
2. Millaisia konkreettisia odotuksia sitä kohtaan?
3. Mitä konkreettisia asioita siinä tulisi olla?
4. Mikä/Mitkä viestinnän osa-alueet vaativat parannusta?

Teema: "Viestintäkanavat"

1. Onko konsernissa määritetty virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia?  
Mitkä ne ovat? (Celebris-kanava Teams:ssa virallinen?)
2. Kuka vastaa Celebris Teams-kanavan ylläpidosta?
3. Mitä sellaisia viestintävälineitä on käytetty aikaisemmin, jotka todettu huonoiksi tai hyväiksi mutta eivät ole enää käytössä?

Teema: "Viestinnän suunta ja seuranta"

1. Millaisia konkreettisia odotuksia on viestintää kohtaan, millaisen haluaisit konsernin viestinnän olevan?
2. Millaisia lyhyen ja pitkän välin viestintätavoitteita olisi hyvä huomioida?
3. Kuinka pikkujouluissa kerrottuja vuoden tavoitteita seurataan ja miten niistä viestitään henkilöstölle?
4. Miten viestintää ja sen onnistumista seurataan?
5. Millaiseksi haluaisit rakentaa organisaatioviestinnän?

Teema: "Oma viestintä"

1. Mitä tietoa saat hallitukselta ja kuinka usein?
2. Mitä tietoa saat liiketoimintajohtajilta ja kuinka usein?
3. Mitä tietoa saat toimihenkilöiltä ja kuinka usein?
4. Onko tietoa siitä mitä liiketoimintajohtajat haluaisivat viestinnältä?
5. Onko tietoa siitä mitä toimihenkilöt haluaisivat viestinnältä?
6. Kuinka usein viestit tällä hetkellä liiketoimintajohtajille, mitä kanavia käytät?
7. Kuinka usein viestit toimihenkilöille, mitä kanavia käytät?

## Liiketoimintajohtajat

Teema: "Viestintätilanteet ja kanavat"

1. Mitkä ovat yleisimmät viestintätilanteesi? (viikkokokoukset ym.)
2. Mitä kanavia käytät viestinnässäsi?
3. Mitä viestit näissä kanavissa?
4. Konsernissa ei ole määritelty virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia. Oletko tehnyt tämän omassa liiketoiminnassa / onko vakiintuneita käytänteitä?
5. Mitä kanavia/kanavaa haluaisit käyttää viestinnässäsi?
6. Koetko jonkun käytössä olevan viestintäkanavan puutteelliseksi?

Teema: "Viestintä toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajan välillä"

1. Kuinka usein saat tietoa toimitusjohtajalta?
2. Koetko, että saat tarpeeksi tietoa toimitusjohtajalta?
3. Kuinka säännöllistä tiedon saanti on?
4. Millaisia kehitysideoita sinulla on toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajien viestintään?

Teema: "Itse viestinnän keskiössä"

1. Millainen viestijä itse olet? Millainen viestijä haluaisit olla? (kehittäminen)
2. Mitä ja miten viestit toimitusjohtajalle?
3. Mitä ja miten viestit toimihenkilöille?
4. Miten voisit parantaa edellä olevia viestintätilanteita /-tapoja?
5. Millaista viestintää ja missä kanavissa/tilanteissa saat toimihenkilöiltäsi?
6. Millaisia kehitysideoita sinulla on toimihenkilöiden ja itsesi väliseen viestintään?

Teema: "Viestinnän seuranta"

1. Kuinka seuraat toimitusjohtajan vuosittaisia tavoitteita ja miten viestit niiden tavoittamiseksi toimihenkilöille?
2. Pidetäänkö sinulle kehityskeskustelu? Pidätkö sitä toimihenkilöillesi?
3. Koetko, että kehityskeskustelu olisi hyvä työkalu viestintään?

Teema: "Konsernin viestintä"

1. Millaisia kehitysideoita sinulla on, joilla voisimme parantaa konsernin viestintää?
2. Millaisia konkreettisia odotuksia sinulla on viestintäsuunnitelmaa kohtaan?
3. Mitä viestinnän osa-aluetta tulisi kehittää ja mihin suuntaan/miten?



## Työntekijät

Teema: "Tausta ja hakeminen"

1. Minkä yrityksen työntekijä olet?  
Citywork Henkilöstöpalvelut  
Citywork Logistiikka ja resurssointi ratkaisut  
Värväämö  
Avustaja.fi, Projektivoima, Hr-yhtiöt
2. Mistä kuulit yrityksestämme?  
Sosiaalinen media  
Google haulla / Internetistä  
Työpaikkailmoituksesta  
Tuttava kertoi Jokin muu, mikä
3. Sain hyvin tietoa haettavasta työpaikasta ennen yhteydenottoamme (1-5)
4. Hakemuksen tekeminen oli helppoa (1-5)

Teema: "Rekrytoinnin aikana"

1. Minut pidettiin ajan tasalla rekrytoinnin tilanteesta (1-5)
2. Yhteydenpito yhteyshenkilön kanssa on helppoa (1-5)
3. Yhteyshenkilöni osaa auttaa minua kysymyksissäni (1-5)
4. Käytettävät viestintäkanavat ovat samoja, mitä itse käytän (1-5)

Teema: "Rekrytoinnin jälkeen"

1. Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä työnantajana? (1-5)
2. Mikäli koet, että parantamista olisi, kerrothan rohkeasti alle, jos voisimme parantaa viestintäämme (avoin)
3. Mitä viestintävälineitä /-sovelluksia toivoisit meidän käyttävän? Mitä toivot meidän viestivän? (avoin)

## Toimihenkilöt

Teema: "Itse viestintäkanavien keskiössä"

1. Mitä kanavia käytät viestinnässäsi toisille toimihenkilöille/palveluohjajille? (Valitse kaksi eniten käytettyä)
2. Mitä kanavia käytät viestinnässäsi esihenkilöllesi/liiketoimintajohtajalle? (Valitse kaksi eniten käytettyä)
3. Mitä kanavia käytät viestiessäsi asiakasyrityksessä työskenteleville työntekijöille? (Valitse kolme eniten käytettyä)
4. Missä viestintäkanavissa työntekijät (=töissä asiakasyrityksessä) lähestyvät sinua? (Valitse kaksi eniten käytettyä)
5. Missä viestintäkanavissa työnhakijat (=ei vielä töissä asiakasyrityksessä) lähestyvät sinua? (Valitse kaksi eniten käytettyä)
6. Miten viestit taloushallintoon?
7. Koetko, että edellä mainitut viestintävälineet ovat riittävät ja toimivat?
8. Voit halutessasi jättää palautetta viestintäkanavien toimivuudesta tai mahdollisista puutteista.

Teema: "Konsernin viestintä"

1. Konsernin viestintävälineet ovat ajantasaiset ja toimivat?
2. Voin luottaa, että minulle viestitään asioista, jotka vaikuttavat työhöni?
3. Saan tarpeeksi ajankohtaista tietoa konsernitasolla olevista asioista?
4. Koen, että konsernitasolla talouden viestintä ja tilannekatsaukset esimerkiksi kvartaaleittain olisi hyvä tapa kertoa, koko konsernin tilanteesta.
5. Koen, että koko konsernille oleva Intranetti olisi hyödyllinen tiedottamiselle ja tiedon löytämiselle?
6. Henkilöstölehti on hyvä tapa viestiä koko konsernin asioista?
7. Mitä haluaisit kuulla enemmän, mihin olet tyytyväinen ja missä kaipaisit parannusta konsernitason viestinnässä?

Teema: "Työn tekeminen"

1. Saan tarvittaessa ohjausta ja ajankohtaista tietoa työni suorittamiseen?
2. Koen, että ohjeistukset ja materiaalit työni tueksi ovat
3. Mistä kanavista etsit ensimmäisenä tietoa? (Valitse enintään kolme)

4. Tiedän, kuka organisaatiossa on vastuussa mistäkin. Tiedän esimerkiksi kenen puoleen kääntyä työsuojelun asioissa, tietyn työntekijä tarpeen täyttämiseksi, työtapaturman selvittämiseksi?
5. Tiedän keneen olla yhteydessä, jos kaipaen tietoa toisen liiketoiminnan puolelta (esim. työntekijöiden tarjoaminen)?
6. Yhteydenpito yritysten välillä on vaivatonta ja helppoa?
7. Ideoita ja parannuksia yritysten välisen viestinnän parantamiseksi?

Teema: "Oman yrityksen toiminta"

1. Saan tarpeeksi tietoa omassa liiketoiminnassani omaa yritystä koskevista asioista?
2. Koen, että kehityskeskustelu esihenkilön kanssa on toimiva tapa käsitellä työhön liittyviä asioita?
3. Seuraavassa voit antaa kehuja ja kehitysideoita viestinnän käytänteisiin, kanaviin ja tapoihin:
  - A. Celebris -konsernin tasolla
  - B. Omassa yrityksessä kollegoiden välisessä viestinnässä
  - C. Muiden yritysten kollegoiden välisessä viestinnässä
  - D. Työntekijä tasolla viestinnässä.
4. Seuraavaan voit kertoa, mitä toivot sisäisessä viestintäsuunnitelmassa otettavaksi huomioon.