



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Hybridiviestinnän johtamisen kehittäminen tilitoimistossa

Piritta Kurki

Opinnäytetyö, toukokuu 2024

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



OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2024  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä  
Piritta Kurki

Nimeke  
Hybridiviestinnän johtamisen kehittäminen tilitoimistossa

Toimeksiantaja  
Tiltoimisto Vahtivuori

#### Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Tiltoimisto Vahtivuori Oy:lle ja Jotava Oy:lle yhtenäinen toimintamalli hybridiviestinnän johtamiselle eri tilanteita varten. Onnistuneella hybridiviestinnällä ja sen johtamisella on tulevaisuudessa suuri merkitys, koska tiltoimistoalalla tehdään enenevässä määrin etätyötä. Tällaisen toimintamallin mukaisesti toimipisteet voisivat tehdä keskenään entistä paremmin ja sujuvammin yhteistyötä välimatkasta riippumatta ja johtaja olisi paremmin saatavilla jokaisen työntekijän tarpeeseen. Johtamisen haasteena oli muun muassa COVID-pandemiasta johtuneen muuttuneen tilanteen vuoksi monessa eri osoitteissa sijaitsevat työpisteet. Toinen haaste oli, että kaikki työntekijät eivät halua heihin pidettävän yhtä tiiviisti yhteyttä johtajan taholta kokiessaan itsenäisen työskentelyn olevan sujuvaa ilmeik.

Opinnäytetyö toteutettiin hyödyntämällä sekä omaan nykyiseen työympäristöön ja aikaisempiin työympäristöihin liittyviä havaintoja ja kehittämistarpeita. Teoriatietoa erilaisiin johtamisen ja viestinnän muotoihin löytyi saman aiheisesta kirjallisuudesta, nettiartikkeleista ja erilaisista tutkimusaineistoista.

Opinnäytetyö tehtiin määrällisenä tutkimustyönä ja sitä varten selvitettiin eri kokoisten tiltoimistojen toimintaympäristöjen viestinnän ja johtamisen menetelmiä. Kartoitusta toteutettiin hyödyntäen kyselylomaketta, joka lähetettiin sekä etä- että lähityötä tekeville työntekijöille eri tiltoimistoihin. Tutkimustulosten perusteella etäjohtaminen tuo haasteita muun muassa vuorovaikutukseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän lopputuloksena laadin lomakemuotoisen ohjeen hybridijohtamisen tueksi, jonka avulla on mahdollista selvittää säännöllisin väliajoin esimerkiksi henkilöstön työtilanne sekä mahdolliset muut kehittämistarpeet ja -toiveet.

Kieli  
suomi

Sivuja 80  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 10

Asiasanat  
johtaminen, hybridijohtaminen, viestintä, hybridiviestintä



THESIS  
May 2024  
Degree Programme in Business Management and Leadership  
Master's degree  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND

Author  
Piritta Kurki

Title  
Development of Hybrid Communication Management in an Accounting Office

Commissioned by  
Tiltoimisto Vahtivuori

#### Abstract

The aim of the thesis was to develop a unified operational model for managing hybrid communication for Tiltoimisto Vahtivuori Oy and Jotava Oy. Successful hybrid communication and its management will be of great importance in the future, as the accounting industry increasingly embraces remote work. With such an operational model, the offices could collaborate more efficiently and smoothly regardless of distance, and the management would be more accessible to meet the needs of each employee. One of the leadership challenges was the dispersed work locations due to the changed situation caused by the COVID pandemic. Another challenge was that not all employees wanted to be in close contact with the manager, instead they felt that they could work independently just as well.

The thesis was carried out by utilizing personal observations and identified development needs related to both the current and previous work environments. Theoretical information on various forms of leadership and communication was acquired from relevant literature and various research materials.

The thesis was conducted as a quantitative research project and the methods of communication and management were analyzed in the operational environments of accounting firms of various sizes. The survey was conducted using a questionnaire that was sent to employees working both remotely and on-site at different accounting firms. Based on the research findings, remote management presents challenges, particularly in terms of interaction and onboarding new employees.

The outcome of the development task was a guide to support hybrid leadership. This guide helps to regularly assess, for example, the work situation of an accounting firm employee as well as any other development needs and wishes.

Language  
Finnish

Pages 80  
Appendices 2  
Pages of Appendices 10

Keywords  
leadership, hybrid management, communication, hybrid communication

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaukset .....	7
2	Viestinnän johtaminen työyhteisössä .....	9
2.1	Johtamisen määritelmiä ja historiaa .....	11
2.2	Viestinnän määritelmiä ja historiaa .....	14
2.3	Työyhteisöviestintä .....	18
2.3.1	Julkaisuja työyhteisöviestinnästä .....	20
2.3.2	Åbergin viestintäpizza .....	21
2.4	Työyhteisön viestintäkanavat .....	24
2.4.1	Henkilökohtainen kohtaaminen .....	26
2.4.2	Sähköposti .....	27
2.4.3	Intranet .....	27
2.4.4	Pikaviestimet .....	28
2.4.5	Ilmoitustaulut .....	29
2.4.6	Tiedotteet .....	29
2.5	Viestintästrategia .....	32
2.6	Viestinnän kehittäminen tilitoimistossa .....	34
2.7	Viestinnän johtamisen tehostaminen .....	35
3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät .....	37
3.1	Toimeksiantajayrityksen esittely .....	38
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	39
3.3	Kyselylomakkeen laadinta .....	41
4	Tutkimustulokset .....	42
4.1	Kyselytutkimuksen vastaajien esittely .....	42
4.2	Kyselytutkimuksen tulokset .....	44
4.2.1	Kyselytutkimuksen ensimmäinen osio .....	45
4.2.2	Kyselytutkimuksen toinen osio .....	56
5	Johtopäätökset .....	62
6	Pohdinta .....	64
6.1	Tulosten ja johtopäätösten tarkastelu .....	64
6.2	Onnistumiset ja epäonnistumiset tutkimuksessa .....	66
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	66
6.4	Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset .....	67
	Lähteet .....	69

## Liitteet

Liite 1 – KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEVIERSTI

Liite 2 – KYSELYTUTKIMUS

## 1 Johdanto

Vuorovaikutteinen tiedon siirtäminen yrityksen henkilöstön ja johdon välillä lisää työn tehokkuutta ja parantaa sen sujuvuutta. Onnistuneet asiakaspalvelutilanteet ja positiiviset kokemukset työtehtävien hoitamisesta ovat asioita, joista on aiheellista tiedottaa henkilöstöä. Yhteistoimintalain mukaan yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja liiketoiminnan tulevista muutoksista tulee tiedottaa yrityksen työntekijöitä. (Joki 2021, 166 – 167.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on, että yrityksen toimintaa ja työyhteisöä kehitetään jatkuvaluonteisesti sekä toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia parannetaan. Lain tarkoituksena on myös turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä, sekä turvata henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa silloin kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa yrityksessä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Viestintää tapahtuu päivittäin ihmisten, asiakasyritysten, sidosryhmien ja erilaisten verkostojen välillä. Tilitoimiston ja muidenkin organisaatioiden sisäisestä viestinnästä käytetään nykyisin termiä työyhteisöviestintä. Sisäisen viestinnän on korvannut 2000-luvulla uusi suomenkielinen termi työyhteisöviestintä. Juholin kirjoittaa, että työyhteisöviestintä tarkoittaa sekä yhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää että viestintää, joka jatkuu myös työyhteisön ulkopuolelle aina verkostoihin asti. (Juholin, E. 2022. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Turenki. Hansaprint Oy. Luku 9.1, 134–135.) Juholin jatkaa 2013 vuonna ilmestyneessä teoksessaan, että viestintä koskee organisaatiossa kaikkea tekemistä, eikä sitä pidetä erillisenä toimintona.

Viestinnän johtaminen tulee olla vastuullista ja sen keskeiset näkökulmat ovat ne, että yrityksen ydintoimintaa halutaan kehittää entistä vastuullisemmaksi, osataan viestiä vastuullisesta toiminnasta ja osataan tehdä vastuullista viestintää. (Marjamäki & Vuorio 2021, 124.) Åberg teoksessaan *Riemua Johtamiseen! Esimiehen viestintäopas* korostaa esimies – alainen suhteen viestinnän merkitystä ja tekemässään lisensointityössään on osoittanut sen, että työhönsä tyytyväisempiä olivat avoimeen viestintään tyytyväiset verrattuna niihin

työntekijöihin, jotka eivät olleet tyytyväisiä viestintään. Myös vuonna 2013 ilmestyneessä teoksessa *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi* Juholin täsmentää, että organisaation ylimmän johdon vastuulla on ensisijaisesti vastata viestinnästä.

Työssä on hyödynnetty tekoälyä tiedonhaun apuna vain vähäisessä määrin. Tekoälyltä kysytyt kysymykset on esitetty asianmukaisesti lähdeluettelossa ja työssä on mainittu selkeästi ne osiot, joissa tekoälyä on käytetty. Tekoälyltä saatuja vastauksia ei ole kopioitu työhön, vaan vastauksia on käytetty oman työn ideoimiseen ja suunnitteluun.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Tilitoimisto Vahtivuori Oy:lle ja Jotava Oy:lle yhtenäinen toimintatapa hybridiviestinnälle ja -tiedottamiselle asiantuntijatyössä sekä sijaistamistilanteisiin varajärjestelmän kehittäminen. Tämä oli tärkeää sen vuoksi, että hybriditiimit voisivat toimia tehokkaammin, yhteistyö parani ja tuuraustilanteet olisi helpompi ottaa haltuun myös kokonaan etänä työskenteleviltä henkilöiltä sujuvamman viestinnän avulla.

Yrityksessä on ollut tarve kehittää viestintää, mutta se on korostunut vuonna 2020 Suomeen rantautuneen koronaviruspandemian myötä yleistyneen hybridimallisen työskentelyn vuoksi ja toisena perusteena työyhteisöviestinnän kehittämiseksi on henkilöstön määrän kasvu. Hybridimallisessa työskentelyssä osa työntekijöistä työskentelee lähityössä toimistolla, osa etänä kotitoimistoiltaan, osa työskentelee vaihtelevasti sekä toimistolla että etänä. Kaikki tekevät kuitenkin jossain määrin etätöitä. Tästä syystä viestinnän ja sen johtamisen tärkeys korostuu, jotta viestintä saavuttaa jokaisen työntekijän tasapuolisesti.

Opinnäytetyössä keskityttiin lähinnä Joensuun toimipisteen johtoon ja työntekijöihin, mutta sivuttiin myös Kuopion toimipisteen johtoa ja työntekijöitä. Tässä työssä molemmista toimipisteistä käytetään nimitystä Tilitoimisto Vahtivuori ja

tätä myös lyhennettynä Vahtivuori. Työssä voidaan mainita myös tarkentavasti nimityksiä Joensuun toimipiste tai Kuopion toimipiste.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Tilitoimisto Vahtivuoren työyhteisön viestinnän nykytilanne sekä viestinnän erilaiset menetelmät ja niiden vaikutukset. Tavoitteena oli laatia ohjeistus työyhteisön sisäiseen viestintään ja kehittää tuuraustilanteiden varalle varajärjestelmä sujuvoittamaan sekä lähi- että etätyötä tekevien poissaolotilanteita. Varajärjestelmällä tässä tarkoitetaan viestinnän näkökulmasta selkeää ohjeistusta sairaus-, vuosiloma-, opinto- ja muiden vapaiden varalle toimimaan sujuvasti ja ilman työhön tulevia katkoksia.

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset

Työssä käsitellään sisäisen viestinnän ja viestinnän johtamisen merkitystä työyhteisössä. Työn ulkopuolelle rajataan ulkoinen viestintä, kuten asiakaspalvelu ja verkostoihin kohdistuva viestintä. Kriisijohtaminen ja -viestintä on myös rajattu tästä työstä pois.

Toimeksiantajien viestinnässä ei käytetä juurikaan sosiaalista mediaa ja siitä syystä se on myös rajattu kokonaan tästä työstä pois. Vahtivuori hyödyntää sosiaalista mediaa, kuten Facebook-julkaisuja, ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen ilmoitustaulun tapaan ulkoisen viestinnän työkaluna.

Työssä käytettävät keskeisimmät käsitteet liittyvät viestintään ja johtamiseen yhdessä ja erikseen. Viesti ry:n toiminnanjohtaja Siina Repo vuonna 2016 kirjoittamassaan internet-artikkelissa kirjoittaa ”johtaminen on valtaosin viestintää” ja yritysvalmentaja Suvi Tuominiemi Perjantaipuhetta johtamisesta podcastissaan vuonna 2021 sanoo ”johtamista ja viestintää ei voi erottaa toisistaan.” Tästä on myös paljon kirjallisuutta, joissa johtaminen ja viestintä kulkevat käsi kädessä, kuten esimerkiksi Marjamäki & Vuorio ja Åberg ovat kirjoittaneet aiheesta useita teoksia.

Pääasiallisina käsitteinä työssä toistuvat johtaminen, lähijohtaminen, etäjohtaminen, hybridijohtaminen, muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, viestinnän johtaminen, johtamisviestintä, viestintä, työyhteisöviestintä, lähityö, etätyö, hybridityö.

Seuraavassa on lyhyesti kuvattu muutamia työssä mainittavia käsitteitä:

- Etätyötä tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella työnantajan kanssa sovituissa paikoissa ja tavalla (Tilastokeskus 2024).
- Lähityö on sellaista, jota tehdään yleensä organisaation toimipisteessä, toimistossa tai muussa vastaavassa paikassa. (Työterveyslaitos 2024).
- Hybridityö yhdistää lähi- ja etätöitä, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä voi tehdä työnantajan kanssa sovituilla tavalla esimerkiksi osan työajasta etänä ja osan lähityönä toimistolla. (Työterveyslaitos 2024).
- Hybridijohtaminen tarkoittaa sellaisen organisaation johtamista, jossa työskennellään sekä lähi- että etätöissä eli hybridimallissa. (ChatGPT 2024b).
- Puhuttaessa muutosjohtamisesta viitataan sanaan sen oikeassa merkityksessä eli tulee tapahtumaan jokin muutos. Muutos voi olla suuri tai pieni, mutta sen laajuudesta huolimatta se voi tapahtua nopeasti tai hyvinkin hitaasti. Muutos aiheuttaa erilaisia tunnetiloja, kuten hämmennystä, pelkoa, kielteisyyttä tai vastaavasti innokkuutta, uudistumista ja iloa. Oli muutos minkälainen tahansa, se vaatii osaavaa johtamista alusta loppuun. (Myllymäki 2018, 20 – 23.) Muutosjohtamisen onnistumisessa esimiehen rooli korostuu ja työntekijöille viestittäessä tuleekin asioiden olla selkeästi ymmärrettävässä muodossa, koska tietomäärä voi varsinkin isommissa yrityksissä olla hyvinkin laaja. Vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen aikaan saamiseksi johtamisen taito on tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi. (Pirinen 2023, 240.)
- Valmentava johtaminen on johtamisen taitolaji, jossa johtajan tulee osata kuunnella työntekijää. Valmentava johtaminen on entisestään nykyaikaisempi johtamisen laji, jossa johtaja motivoi, kannustaa ja valmentaa työntekijää. Tämä poikkeaa johtamisesta, jossa annettaisiin selkeät käskyt tehdä työtehtävät tietyllä tavalla. Valmentavan johtamisen on todettu



vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin positiivisesti vähentäen turhia poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Valmentava esihenkilö ei neuvo vaan sen sijaan hän auttaa työntekijää löytämään ratkaisut ja uskoo jokaisen työntekijän kehittymismahdollisuuksiin. (Kurttila & Aalto 2021, 14 – 16.)

- Viestinnän kolme muotoa ovat kasvokkain viestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä. Näiden sisältöihin on tullut uusia viestinnän muotoja, joihinkin enemmän ja joihinkin vähemmän. (Åberg 2000, 20.)

## 2 Viestinnän johtaminen työyhteisössä

Tämä luku kertoo johtamisviestinnän merkityksestä organisaatiossa ja työyhteisössä sekä avaa johtamisen ja viestinnän määritelmiä.

Marjamäki ja Vuorio (2021) peilaavat johtamista ja viestintää toistensa kaltaisiksi toiminnoiksi, koska viestinnässä tapahtuu johtamista ja vastaavasti johtaminen kaikessa muodossaan on viestintää. Tieto- ja asiantuntijatyössä viestimisen taito on tärkeää ja erityisesti johtajan asemassa olevalta henkilöltä odotetaan ajantasaista viestintää aivan kaikessa. Yrityksen sisällä oleva johtamiskulttuuri heijastuu suoraan työntekijöihin, mikä vaikuttaa vastavuoroisesti työntekijöiden avoimuuteen viestiä johtajan suuntaan. (Marjamäki & Vuorio, 2021, 43 – 45.)

Åberg (2006) kuvaa johtamisviestintää seuraavasti:

Johtamisviestintä on osa organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.

Johtamista ei tehdä yksin ja johtamisen osaaminen vaatiikin hyvää vuorovaikutusta ja kommunikointikykyä. Esimiehen johtamisrooli muuttuu

valmentavampaan suuntaan sekä taito delegoida ja alaisten tietotaidon selvittäminen ovat tärkeitä piirteitä johtajalla. (Åberg, 2006, 93 – 94.)

Ristimäki ja Ristimäki (2010) kertovat teoksessaan siitä, miten henkilöiden erilaisuus voi olla organisaatiolle vahvuus, mutta se tulee pystyä ymmärtämään ja sitä on osattava hyödyntää. Ihmisten erilaisuudesta muodostetaan helposti ensivaikutelman perusteella väärä käsitys, mutta esimerkiksi silloin, kun tiimityöskentelyssä täydelliset vastakohtat joutuvat pariiksi, näin ollen voivatkin huomata henkilön olevan täysin erilainen millaiseksi ensivaikutelma oli muodostunut. Tämänkaltaiset tilanteet auttavat parhaimmassa tapauksessa ymmärtämään toisen henkilön erilaisuutta. Oikeanlainen johtaminen on tässä tärkeässä asemassa. (Ristimäki & Ristimäki 2010, 127.)

Työyhteisön tai -tiimin rakentaminen on yhteistyötä. Siinä jokainen tuo oman osaamisensa, jotkut ovat kokeneempia, kun toiset vasta harjoittelevat. Tärkeintä on olla täysillä mukana, noudattaa annettuja ohjeita ja organisaation strategiaa. Kun kaikki ovat aidosti mukana, voi syntyä luottamuksellinen ja hyvinvoiva työyhteisö. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 48.) Luottamus syntyy kyvystä kuunnella toista ja suhtautua toisen kokemaan arvostavasti. Virheistä voidaan oppia ja luottamusta voidaan edelleen vahvistaa kannustamalla ja vastaanottamalla tapahtunut negatiivinen asia positiivisella asenteella. (Haapakoski ym. 2020, 52).

Marjamäki ja Vuorio (2021) kuvaavat johtajan vuorovaikutuksen vastuuta ja sen tärkeyttä kolmella koolla ja yhdellä ännällä. Nämä ovat kohtaaminen, keskustelu ja kuuntelu sekä näkemys siitä, mikä on keskustelun aihe. Etätöitä tehtäessä kohtaamisten merkitys kasvaa ja samalla keskusteluyhteyden olemassaolon tärkeys korostuu. Johtajan tulee osata kuunnella alaisiaan ja heidän näkemyksiään, koska se lisää luottamusta esimiestä kohtaan ja päinvastoin. Työyhteisöä ja koko organisaatiota on näin ollen helpompi kehittää kaikkia osapuolia tyydyttävämpään suuntaan. Kaikkea uudistumista ja uudistamista vahvistaa edellä mainitut molemminpuoliset keskustelut ja kuuntelut, joiden pohjalta johtaja pystyy perustelemaan näkemyksensä siitä, mitä kohti ollaan menossa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 107.)

Pirinen (2023) kertoo teoksessaan viestinnän keinoista muutosviestinnän onnistumisessa. Jos tietoa ei ole saatavilla, työntekijä etsii sitä erilaisista lähteistä ja mikäli sitä ei ole saatavilla, aiheuttaa se yleistä tyytymättömyyttä ja epäluottamusta. Esihenkilöiden tapa osallistaa työntekijät muutoksen kulkuun ja ollen tarpeen mukaan tavoitettavissa herättää luottamusta ja enemmän niitä positiivisia tunteita, mitä muutosprosessi itsessään voi aiheuttaa. Osallistuminen koko henkilöstölle tarkoitettuihin keskusteluihin motivoi ja luo arvostuksen tunnetta. Työntekijän voi itse valita, osallistuuko hän keskusteluihin. Tämä antaa kuitenkin mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja keinon olla mukana muutoksessa reaalijassaan. (Pirinen 2023, 266 – 268.)

Työntekijöiden oman työn suunnittelun ja tavoitteiden saavuttamiseksi esihenkilöltä kädenojennus on tarjota jokaiselle työntekijälle hetki käydä läpi vain siihen henkilön omaan toimenkuvaan liittyvät asiat. Tällainen hetki voi olla esimerkiksi Pirisen käyttämä nimitys muutosvartti. Kyseessä on lyhyt ennalta sovitun mittainen palautekeskustelu, jossa työntekijä saa kysyä esihenkilöltä omaan työhön liittyviä, kuten mahdollisen tuen tarpeen määritys tai sen hetkisen työtehtävän etenemisen kannalta olennaisia seikkoja. Tällaiset lyhyet henkilökohtaiset hetket esimiehen kanssa parhaimmillaan lisäävät työmotivaatiota, kannustavat jatkamaan tai saadun palautteen perusteella muuttamaan toimintatapoja. Esihenkilö panostaa näihin muutosvarttityyppisiin tilanteisiin omaa aikaansa melko paljon, mutta sen tuottama hyöty pitemmällä aikajaksolla mitattuna on lähtökohtaisesti aina positiivinen ja tuloksellinen organisaation ja työntekijän kannalta. (Pirinen 2023, 272 – 273.)

## **2.1 Johtamisen määritelmiä ja historiaa**

Johtaminen voi olla itsensä tai muiden johtamista. Johtajalla on velvollisuus käyttää vastuullista valtaa alaisiaan kohtaan ja näyttää suuntaa tavoitetta kohti, sanoo Åberg teoksessaan Johtamisviestintää! Esihenkilön ja asiantuntijan viestintäkirjassaan ja jatkaa, että johtaminen tarkoittaa myös ihmisten johdattamista hoitamaan velvoitteita ja järjestelemään asioita pyydetyllä tavalla. Esihenkilön määritelmässä kerrotaan hänellä olevan johdettavia henkilöitä eli alaisia ja hän

toimii työyhteisössä. Työyhteisössä työskentelee erilaisissa rooleissa olevia henkilöitä, joten esihenkilön on huomioita omien alaistensa lisäksi esihenkilönsä, kollegansa ja koko työyhteisöä koskevat johtamisjärjestelmät. (Åberg 2006, 63 – 64.)

Sydänmaalakka (2014) tuo esille muutoksen johtamisen, joka on osa jokapäiväistä johtamista ja tästä syystä yritysten tulee osata kehittää johtamistyylejään uudistuneeseen suuntaan. Myös Pirinen (2023, 17 – 18) tuo esille sen, että kaikkien työyhteisön jäsenten on oltava mukana muutoksessa sen onnistumisen tukemiseksi. Työntekijöiden keskuudessa voi esiintyä muutosvastarintaa muutosten edessä varsinkin, mikäli kokemus aiempien muutosten johtamisesta ja hoitamisesta eivät ole menneet toivotulla tavalla. Sydänmaalakka (2014) jatkaa, että muutos voi tällaisten kokemusten jälkeen varsinkin uusien muutosten ilmaantuessa herättää epäluottamusta ja vääränlaisia odotuksia tuleviin muutoksiin. Näissä tilanteissa osaavalla johtamisella on suuri merkitys saadakseen työntekijät ja henkilöstö innostumaan tulevasta muutoksesta sen onnistumiseksi. (Sydänmaalakka 2014, 99 – 100.)

Hokkasen ja Strömbergin (2003) mukaan johtaminen voidaan jakaa kolmeen lajiin, jotka ovat autokraattinen, demokraattinen ja tiimijohtaminen. Nämä johtamistyylit ovat erittäin paljon toisistaan poikkeavia. Autokraattisessa johtamisessa alaisilla harvoin on mitään päätösvaltaa ja annettuja ohjeita on noudatettava pilkuntarkasti eikä vaihtoehtoja ole. Päätökset tekee johtaja ja alistaa tekemään hän määräysvallassaan kaikki annetut työtehtävät. Tällainen johtaminen tapahtuu pelon vallassa ja ohjaa helposti työuupumusta kohti. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.)

Hyvinvoinnin Suurlähettiläät (2021) artikkelissaan kertovat, että demokraattisessa johtamistyyliässä alaiset otetaan mukaan päätöksentekoon. Työyhteisössä vallitsee molemmin puolinen luottamus, halu tehdä yhteistyötä ja työhyvinvointi yleensä on myös kunnossa. Riskinä on aiheuttaa työyhteisöön hajottavaa ilma-  
piiriä, koska tällainen toimintatapa jakaa henkilöstön monesti kahtia niihin, jotka saavat tahtonsa läpi ja niihin, jotka jäävät alakynteen. (Johtaminen, voiko siinä onnistua? Johtaminen on demokratiaa. Hyvinvoinnin Suurlähettiläät.

<https://www.hyvinvoinninsuurlahettilaat.com/voiko-johtamisessa-onnistua/>.  
28.5.2024.)

Kolmas johtamistyyli eli tiimijohtaminen luo tutkimusten mukaan eniten luottamusta ja yhteisymmärrystä. Työntekijät kokevat tiimijohtamisen vaikutuksesta enemmän työhyvinvointia ja elämän laadun paranemista. Vuorovaikutteinen ilmapiiri saa aikaan sen, että jokainen pääsee ottamaan kantaa asioihin, tavoitteet ovat selkeämmät ja ne ovat yhdessä päätettyjä. Tiimijohtamisessa henkilöstö osallistuu jo päätösten valmisteluun verrattuna demokraattiseen johtamistyyliin, jossa henkilöstö osallistuu vasta lopulliseen päätöksentekovaiheeseen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 106.)

Nummi kuvaa teoksessaan (2018) Fasilitoivan johtamisen käsikirja fasilitoivan johtamisen hyötyjä ja haasteita. Fasilitoiva johtaminen on melko lähellä Hokkanen yms. kuvaamaa tiimijohtamista. Fasilitoivassa johtamisessa pyritään mahdollistamaan oma-aloitteinen työnteko ja itsensä johtamisen taidot. Fasilitoiva johtaja myös auttaa tiimiä haasteellisissa työolosuhteissa ja fasilitoiduissa kohtaamisissa luodaan innovaatioita. (Nummi 2018, 31.) Nummi jatkaa, että tämän kaltainen johtajuus on koko henkilöstön osallistavaa toimintaa, jossa tavoitellaan yhteisiä päämääriä ja päätöksiä. Johtaja ei siis tee päätöksiä yksin, koko tiimi on mukana vuorovaikutteisessa päätöksenteossa. Tavoitteena on kerätä jokaisen työntekijän tietotaito yhteiseen käyttöön ja auttaa henkilöstöä tekemään päätöksiä, johon kaikki ovat sitoutuneita. (Nummi 2018, 42.)

Seeck kuvaa teoksessaan johtamista ja sen teoriaa seuraavasti:

Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

(Seeck 2021, luku 1.)

Seeck kuvaa vuoden 2021 teoksessaan luvussa 2.2 Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin suomalaisen johtamistradition kehittymistä ja

siinä avaa sen eroista kansainvälisellä tasolla mitattuna. Tieteellisen liikkeenjohdon historia ulottuu 1900-luvun alkuun Yhdysvaltoihin, josta se levisi Euroopan maihin ja Japaniin tarjoten erilaisiin ongelmatilanteisiin monenlaisia ratkaisuja. Ratkaisuja löytyi tuotannon tehokkuuden lisääntymiseen, lisäsi ammattitaitoista työvoimaa ja vähensi työelämän levottomuuksia. Samassa teoksessa luvussa 7.1 kerrotaan, että

Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992, 364) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon opit syntyivät ja levisivät Yhdysvalloissa vuosina 1900-1923, ihmissuhdekoulukunnan opit sen jälkeen vuosina 1923-1955, rakenneteoriat vuosina 1955-1980 ja organisaatiokulttuuriteoriat vuodesta 1980 lähtien. Useimmat organisaatioparadigmat ovat peräisin Yhdysvalloista.

Suomessa tieteellinen liikkeenjohto sai alkunsa 1910-luvulla, mutta varsinaisesti käytäntöön asti se vietiin toisen maailman sodan jälkeen. Suomessa ei ollut tähän perusteita isojen teollisuuslaitosten ja tuotantoyksiköiden puuttuessa. (Seeck 2021, luvut 2.2 ja 7.1.)

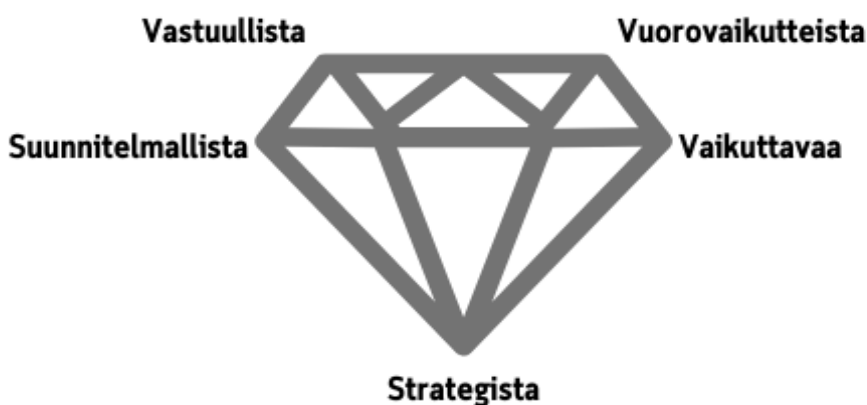
Johtamista on aloitettu kehittämään sotien jälkeen. Alkuun keskityttiin lähinnä työnjohtajien kehittämiseen, mutta pian huomattiin myös ylimmän johdon ja keskihoidon tarvitsevan koulutusta. Vuodesta 1950 lähtien koulutuksen eri muotoja on kehitetty ja tarjottu kurssitoimintaa ylimmästä johdosta yksittäisiin esimiehiin. Ennen vuosituhannen vaihdetta oli mahdollista suorittaa johtamisen erikoisammattitutkinto. (Juuti & Juuti 2021, 13.)

## **2.2 Viestinnän määritelmiä ja historiaa**

Viestintä voi olla suullista tai kirjallista, joihin molempiin tarvitaan sanoja. Viestintää kutsutaan myös kommunikaatioksi tai vuorovaikutukseksi. Ilman viestintää ihminen ei voi olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa eikä ilman viestintää voisi olla organisaatioita tai muuta yritystoimintaa. (Juholin, 2022, 26.) Elämänkokemus ja henkilön taustat vaikuttavat viestimistottumuksiin. Erilaiset murteet tuovat oman haasteensa siihen, millä tavoin henkilö ymmärtää sanomaa ja erilaista viestimistä. Tästä hyvänä esimerkkinä Itä- ja Länsi-Suomen murre-erot

voivat aiheuttaa sanojen tulkitsemisessa ja ilmaisemisessa ymmärryseroja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 9.) Åberg (2000) lisää, että viestinnässä on aina lähettäjä ja vastaanottaja, jotka vaihtavat tietoa keskenään. Professori Osmo A. Wiion määritelmä viestinnästä on ”Viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä.” Määritelmä on vuodelta 1968. (Åberg 2000, 19.)

Viestintää ei tapahdu pelkästään tätä tarkoitusta varten nimettyjen henkilöiden keskuudessa tai aloitteesta, vaan viestintää tapahtuu organisaatiossa useassa eri yksikössä ja tiimissä, ihan kaikkialla. Viestinnän johtaminen vaatii tuloksia organisaation jokaisella osa-alueella ja huomioitavaa on, että kaikki organisaatiossa käsiteltävät asiat ovat viestinnän asioita. Marjamäki & Vuorio ovat kehittäneet viestinnän johtamisen timantin, joka auttaa rakentamaan johtamisen kokonaisuutta. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29 – 30.)



Kuvio 1. Viestinnän johtamisen timantti (mukaiillen Marjamäki & Vuorio 2021, 29).

Kuviossa 1 esitetään viestinnän johtamisen timantin osa-alueet. Timanttia voi hyödyntää minkä kokoisessa organisaatiossa tahansa ja se toimii viitekehyyksenä, kun arvioidaan organisaation sen hetkistä tilannetta. (Marjamäki & Vuorio 2021, 30.) Marjamäki yms. sanovat myös, että ”organisaation elintärkeä viestintä on strategista ja että viestinnällä on paikka johtamisen tukena.” Strateginen viestintä on kaiken viestinnän lähtökohta ja siihen palataan aina muita osa-alueita tarkasteltaessa. (Marjamäki yms. 2021, 50.) He jatkavat, että viestinnän lähtökohta on aiemmin kerrottu viestintästrategia ja sen ohessa tulee

huomioitavaksi viestinnän suunnitelmallisuus, vastuullisuus, vuorovaikutteisuus ja vaikuttavuus. Näistä aiheista kerrotaan myös tämän työn eri osa-alueissa ja niitä kuvataan kaikkia eri laajuudessaan. (Marjamäki ym. 2021, 55.)

Sisäisen viestinnän tarkoitus on siirtää henkilöstölle kaikki tarvittava tieto, joita organisaatiossa tapahtuu ja on meneillään. Organisaation taloudellisesta tilanteesta ja toimintaan liittyvistä tulevista muutoksista tiedotetaan sisäisesti viestimällä. Myös työn tehokkuus, motivaatio ja työhyvinvointi voi parantua oikein hoidetun ja ajantasaisen sisäisen viestinnän avulla. Parhaimmillaan sisäinen viestintä on vuorovaikutteista ja kommunikoivaa koko organisaation kesken. (Joki 2021, 166 – 167.)

Taloushallintoliiton (2023) artikkelissa Ura taloushallinnossa artikkelissa kuvataan, että taloushallinnon ammattilaisen tehtäviin kuuluu erilaisia osaamisen mukaan saavutettavia tasoja. Ura voi alkaa assistentista edeten esimerkiksi talouspäälliköksi tai talousjohtajaksi. Tilitoimiston ammattilaista kutsutaan yleisimmin kirjanpitäjiksi tai palkanlaskijoiksi. Erityisasiantuntijaksi voidaan kutsua henkilöä, jolla on syventävä osaaminen jostain erityisosa-alueesta ja tällainen nimike voi olla missä vaiheessa uraa tahansa. (Ura taloushallinnossa. Taloushallinnon ammattilaisen työ on hyvin monipuolista. Minkä polun sinä valitset? Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ura-taloushallinnossa/> 26.3.2023.)

Yritysviestinnällä on useita eri merkityksiä. Pää tavoite yrityksen viestinnässä on tukea sitä tehtävää, mikä on määritelty yrityksen toiminta-ajatuksessa. Kortetjärvi-Nurmi ym. jatkavat, että yrityksen viestinnän tehtävät voidaan jakaa neljään toimintoon. Ne ovat:

- perustoimintojen tuki
- sitouttaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen
- informointi, tiedonvaihdanta ja vuorovaikutus
- profilointi

(Kortetjärvi-Nurmi ym. 2017, 13 – 14.)



Yllä kuvatuista tehtävistä professori emeritus Leif Åberg (1948 – 2020) on luonut Åbergin pizzamallin eli merkityksellistävän yhteisviestinnän mallin. Åbergin pizzamallista kerrotaan tässä työssä myöhemmin tarkemmin.

Henkilöstöjohtamiseen sisältyvä viestintä eli lyhyesti HR-viestintä (=Human Resource) on organisaatiosta riippuen joko täysin sama asia kuin työyhteisöviestintä tai jotkin sen osa-alueet, mutta näkökulma on henkilöstön johtamisessa, henkilöstödialogissa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. (Juholin 2013, 19.)

Viestintäkulttuuri on organisaation tapa viestiä asioista tai olla vuorovaikutuksessa muihin työyhteisön jäsenten kanssa. Viestintäkulttuuria voi uudistaa ajan kuluessa, mutta se alun perin muovautuu organisaation sisäisten käytäntöjen ja rutiinien kautta. Organisaatiossa työskentelee yhtä monta viestijää kuin on viestintätapojakin. Joku voi olla hyvinkin avoin ja rento viestiessään, kun taas toinen voi vastaavasti olla vähättelevä ja loitontava. Otettaessa huomioon erilaiset tavat viestiä, voidaan löytää yhtenäinen viestintäkulttuuri. (Juholin 2022, 138.)

Eklund (2021) tuo teoksessaan esille, miten hybridityö saattaa haastaa itsensä johtamisen taidot. Etätyössä voi olla vaikeaa määritellä rajaa työajalle, jonka vuoksi työ- ja vapaa-aika voivat sekoittua. Mikäli organisaatiossa on tapana keskustella kahvipöytäkeskusteluissa tulevista tapahtumista tai organisaation muutoksista, etätyöntekijän mahdollisuus vaikuttaa näihin asioihin on minimaalista. Etätyötä tekevän työntekijän tulee osata johtaa omaa työtään, mahdollisesti myös löytää ongelmiin ratkaisut itsenäisesti ja sosiaaliset suhteet voivat kärsiä. Etätyön tekeminen vaatii paljon enemmän itsekuria esimerkiksi taukojen pitämisiin ja ajankäytön suunnittelua verrattuna lähityötä tekeviin henkilöihin. (Eklund 2021, 75 – 78.)

Hybridiviestinnässä eri viestintämuodot toimivat parhaimmillaan yhdessä tehokkaasti. Hybridiviestintä on erilaisten kanavien kautta välitettävää viestinvaihtoa mukaan lukien kasvokkain kohtaamisessa tapahtuvaa viestintää ja hybridityötä tekevien työntekijöiden keskinäistä viestintää. Hybridimallisessa viestinnässä on tärkeää viestintävälineiden toimivuus ja laaditut yhteiset pelisäännöt.

Hybridiviestintää voi tehdä monin eri tavoin, kuten sähköpostiviestein, puhelin-keskusteluihin, videokokouksiin tai pikaviestisovellusten välityksellä. (ChatGPT 2024a.)

Dyer ja Shepherd (2021) tuovat teoksessaan esille merkityksellisiä asioita tapaamisten järjestämisiin liittyen. Jokaisen ihmisen aika on yhtä tärkeää ja sitä tulee kunnioittaa tulemalla sovittuun aikaan paikalle. Myöhästeleminen saattaa antaa huonon vaikutelman muille kokouksen tai tapaamisen osanottajille. Aikataulujen noudattamatta jättäminen saattaa viestiä, että tapaaminen ei ole yhtä tärkeää, kuin jokin muu tapaaminen ja tällä voi olla vaikutusta mahdolliseen tulevaan yhteistyöhön. Yhtä tärkeää, kuin olla sovittuna aikana paikalla on se, että kokoukset pidetään tiiviinä ja aikataulujen puitteissa. Tämä mahdollistaa kokouksen päättämisen ennalta sovittua aikaisemmin, joka viestii muille osanottajille tehokkuudesta ja huolellisesti suunnitellusta sisällöstä. Sujuvan viestinnän kannalta on hyvä suunnitella etukäteen osallistujien määrä ja onko tarkoitus siirtää yksipuolisesti tietoa muille vai keskustella yhdessä asioista. (Dyer ja Shepherd 2021, 176 – 177.)

### **2.3 Työyhteisöviestintä**

Toimivan työyhteisöviestinnän merkitys on tärkeässä roolissa Tilitoimisto Vahtivuorella etenkin henkilöstön sairaus-, vuosiloma- ja muiden sijaistamistilanteiden varalle. Näihin tilanteisiin laadituille kirjallisille ohjeistuksille on noussut tarvetta työyhteisön henkilöstön määrän kasvaessa. Aiemmin pienemmällä henkilöstömäärällä lomien tuuraamiset on ollut helpompi sovittaa ja järjestää toinen työntekijä nopeastikin hoitamaan työtehtäviä. Nykytilanteessa henkilöstön määrän ollessa yksitoista ja sen kasvaessa edelleen, lomien ja lyhyempien sijaistamisten varalle tulee olla suunnitelmallinen ratkaisu. Sijaisena toimimiselle voi tulla myös ennalta arvaamaton ja suunnittelematon tarve ennalta määrittelemättömäksi ajaksi. Kun tämänkaltaisten tilanteiden varalle on olemassa toimiva varajärjestelmä, sitä paremmat ovat edellytykset työn katkeamattomalle ja laadukkaalle jatkumiselle. Tällä on myös suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin hänen voidessaan luottaa siihen, että hänen ei tarvitse olla korvaamaton tai

pahimmassa tapauksessa hoitaa sairaana työtehtäviään. Vastaavasti asiakas-suhteiden ylläpitäminen pysyy luotettavimmin entisellään ja niihin ei pääse tulemaan säröjä. (Tilitoimisto Vahtivuori 2024.)

Työyhteisöviestintä kohdistuu koko organisaation henkilöstöön eli työyhteisön jäseniin. Tämän lisäksi myös erilaiset verkostokumppanit ja asiakkaat ovat osa työyhteisöviestintää. Juholin kuvaa teoksessaan työyhteisöviestinnän tärkeitä tehtäviä työskentelyn kannalta. Ensin tulee suunnitella, mitkä ovat edellytykset työskentelylle, miten vahvistetaan työssä jaksamista ja yleistä työhyvinvointia, miten voidaan kehittää uuden oppimista yhdessä ja lopuksi tulee selvittää keskustelevan ja vastuullisen vuorovaikutuksen menetelmät. Tärkeää on huomata, että työyhteisössä toimiva kommunikointi edistää työhyvinvointia ja lisää tuottavuutta. (Juholin 2013, 19.)

Työyhteisöviestintää tarvitaan organisaatiossa työntekijöiden väliseen kommunikaatioon, keskusteluyhteyteen ja tarvittavan tiedon saamiseen työn sujuvuuden ja tarvittavan tiedon saamiseksi (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 60 – 62).

Tässä ei ole kysymys vain kahden henkilön välisestä viestinnästä vaan koko organisaation kattavasta sisäisestä viestinnästä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Åberg 1997, 31).

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry on viestinnän ammattilaisten järjestö, joka toimii valtakunnallisesti ja edistää yritysten vastuullista viestintäkulttuuria. ProComin koulutus- ja kehitysjohtaja Miia Rosenqvist tuo 10.1.2024 kirjoituksessaan esille kolme trendiä, jotka vaikuttavat viestijän työhön (Procom.fi 2024). Hänen mukaansa ne ovat:

- **Strateginen rooli.** Marraskuussa 2023 julkaistun Viestinnän ala -tutkimuksen tulosten mukaan viestinnän merkitys yrityksissä on vahvistunut. Tutkimuksen mukaan viestinnän merkitys on kasvanut strategisen johtamisen näkökulmasta.
- **Tekoälyaikakausi.** On tunnistettava todellisuus disinformaatiosta tekoälyn käytön lisääntyessä ja tekoälyä hyödynnettäessä se on tuotava selkeästi esille.

- **Sosiaalisen median vallankäyttö.** Sosiaalista mediaa käytetään väärin luomalla keskustelukulttuuri vihamieliseksi, jonka vuoksi viestijöiden tulee tunnistaa tämänkaltainen muutos ja pystyttävä hallitsemaan sitä.

(ProCom 2024)

Juholin (2022) kertoo, että viestinnän johtaminen vaatii erityistä osaamista työyhteisöissä erilaisten, kuten haastavienkin tilanteiden varalle ja erityisesti hyvillä neuvottelutaidoilla on suuri merkitys. Tavoitteiden tulee olla selkeät jokaiselle esihenkilöstä työntekijöihin asti, jotta työ motivoisi tekijäänsä ja henkilö kokee tekemänsä työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Jokaisessa organisaatiossa on viestintää ja sen tulee olla vuorovaikutteista kommunikointia työntekijöiden ja esihenkilöiden keskuudessa. Perustana laadukkaalle viestinnälle on ammattitaitoinen viestinnän ja johtamisen taito, jolla voidaan saavuttaa suuriakin työhyvinvointia tukevia tekoja. Viestintä liittyy olennaisesti päivittäiseen johtamiseen, esihenkilöiden työhön ja sen lähtökohtana on organisaation tavoitteet ja strategiat. (Juholin 2022, 56.)

### 2.3.1 Julkaisuja työyhteisöviestinnästä

Oulun Ammattikorkeakoulun julkaisussa Toimiva työyhteisöviestintä tuloksellisuuden ja työviihtyvyyden keskiössä kuvaa työyhteisöviestinnän olevan tiedon ja kokemusten vaihtoa, jota tarvitaan tehtävistä ja velvoitteista suoriutumiseen. Samassa julkaisussa Markkinointitoimisto Aava & Bangissa henkilöstöjohtaja Hanne-Mari Miskala kuvaa työntekijöiden olevan innostuneempia ja sitoutuneempia sisäisen viestinnän yhteisten käytäntöjen vuoksi.

Oulun Ammattikorkeakoulun julkaisussa Toimiva työyhteisöviestintä tuloksellisuuden ja työviihtyvyyden keskiössä Linnanmäen markkinointiviestintäjohtaja Rilla Engblom jatkaa heidän yhteisössään työyhteisöviestinnän tarkoittavan Lintsi-hengen luomista ja, että työntekijöiden on tärkeää tietää omat vastuutehtävänsä muun työyhteisössä tapahtuvan lisäksi. Hän jatkaa, että ”johdon näkökulmasta yksi työyhteisöviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on viestiä

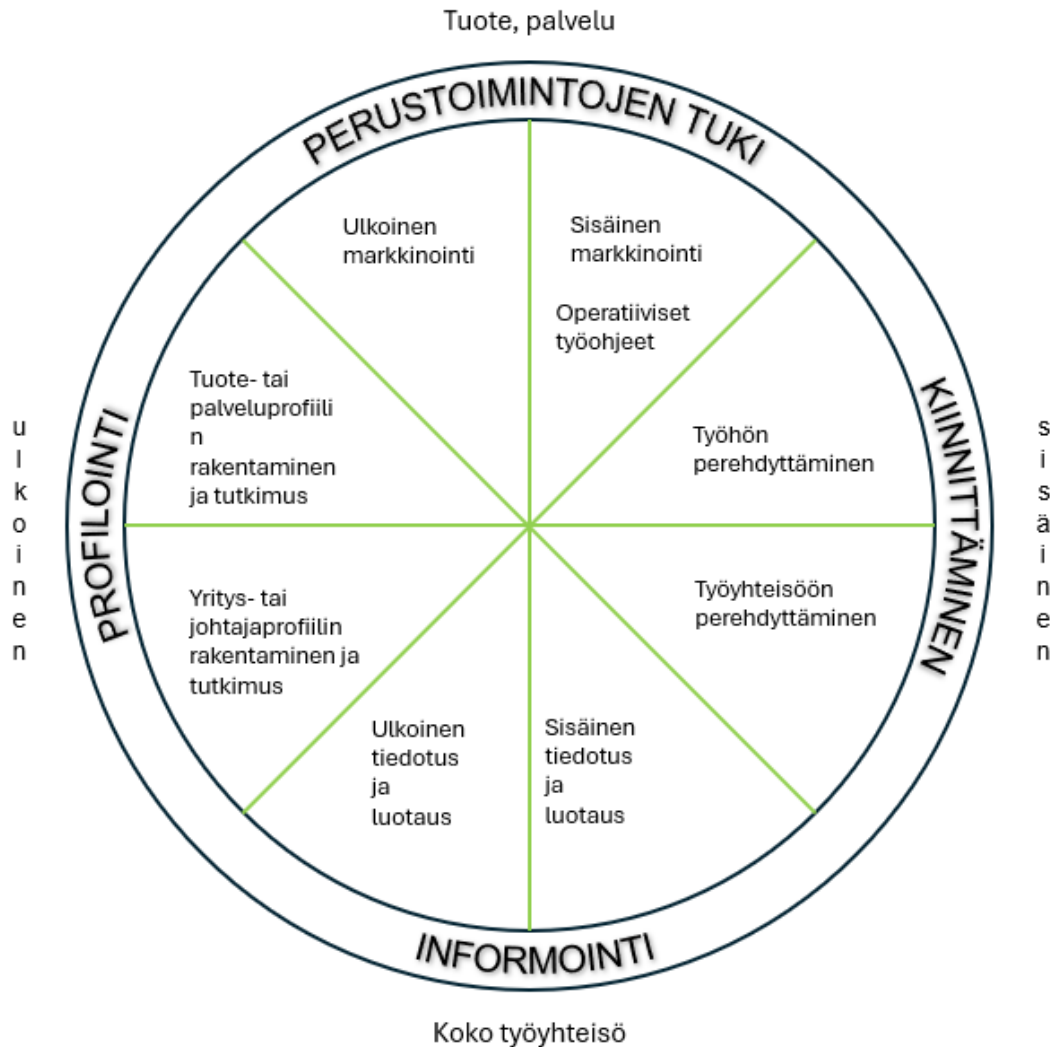
olemassaolon syistä ja tärkeydestä, jotta jokainen ymmärtäisi niin sanotun ison kuvan eli Linnanmäen mission, vision ja strategiset painopistealueet.”

### 2.3.2 Åbergin viestintäpizza

Åberg kertoo Viestinnän johtaminen (2000) teoksessaan viidestä organisaatioviestinnän mallista. Nämä ovat perustoimintojen tuki, informointi, pitkäjänteinen profilointi, sosiaalistaminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Juholin (2022) kertoo, että edellä kuvattua mallia on kutsuttu tulosviestinnän malliksi, jota on käytetty työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Ihmisten välistä vuorovaikutusta ei täysin pysty kontrolloimaan, koska käytössä on epävirallisia viestintäkeinoja ja puskaradioita. (Juholin 2022, 356 – 357.)

Åberg (2000) luokittelee työyhteisöviestinnän kahteen eri ulottuvuuteen, jotka ovat konteksti ja sisällön painopiste. Kontekstissa tarkastellaan sitä, kumpaan ääripäähän viestinnän painopiste kohdistuu, sisäiseen vai ulkoiseen viestintään. Sisällön painopisteessä keskitytään tarkastelemaan sen toisessa ääripäässä olevaa yksittäistä työtehtävää tai palveluun liittyvää sanomaa ja toisessa ääripäässä keskitytään työyhteisöön liittyvää sanomaa kokonaisuutena. Nämä kaksi ulottuvuutta yhdistettäessä, saadaan organisaatioviestintää kuvaava kokonaisviestinnän malli, joka sisältää koko organisaation erilaisia viestinnän muotoja. (Åberg 2000, 101 – 102.)

Viestintäpizza sisältää erilaisia funktioita eli toimintoja, joilla tarkoitetaan yrityksen kaikkien toimintojen suorittamiseen liittyvää tehtävää. Jokaisen funktion edellytyksenä on mielekäs peruste ja toiminnan tehostuminen. (Åberg 2000, 105.)



Kuvio 2. Åbergin viestintäpizza (mukaillen Åberg 2000, 107; Åberg 1997, 110; Åberg 2000, 102.)

Pureudutaan seuraavaksi lyhyesti kuviossa 2 olevan viestintäpizzan sisältöön kahden ulottuvuuden eli kontekstin ja sisällön painopisteen tasolla.

### Perustoimintojen tuki

Organisaatiossa tapahtuvaa työtä, tuotetta tai palvelua kutsutaan nimellä perustoimintojen tuki. Perustoimintoihin tarvittava viestintä voi olla ulkoista tai sisäistä, sisäiseen kuuluu operatiivinen viestintä ja sisäinen markkinointi. Åbergin mukaan viestinnän tärkein tehtävä on perustoimintojen tuki ja se on edellytys sille, että työyhteisö pystyy toimimaan. (Åberg 2000, 102.)

## Informointi

Åberg kuvaa informoinnin olevan organisaation viestintää, jolla siirretään tietoa sisäisesti työyhteisön tapahtumista henkilöstölle. Toinen informoinnin laji kohdistuu työyhteisöstä ulospäin (Åberg 2000, 111.) Jatketaan vielä sisäisen tiedottajan roolista, joka jakaa tietoa henkilöstölle. Tämän tiedon tulee olla samansäiltöinen ja -aikainen, jotta se on tasavertaisesti kaikkien käytettävissä. Organisaation asioista tiedonsaanti lisää työtyytyväisyyttä ja motivoi henkilöstöä tekemään työtään. (Åberg 2000, 114 – 115.)

Eklundin (2021) mukaan etätyössä viestintä voi aiheuttaa myös eripuraa työyhteisössä, mikäli kaikkia työntekijöitä ei ole informoitu organisaation asioista samalla tavalla kuin lähityötä tekeviä. Sisäisen viestinnän tavoista ja kanavista tulee sopia selkeästi yhteneväisen tiedon siirtämiseksi kaikille työyhteisössä. Asioista sovittaessa huomioon on otettava myös sellaiset toimintamallit, joita ei juuri omassa työyhteisössä haluta käytettävän. Tällaisia voivat olla viestit, jotka eivät liity työtehtäviin. Myös sellaiset viestit, joiden tulkinta ja käsittelyaika viestin vastaanottajalla kuluttaa työaikaa kohtuuttoman paljon, kuten monta eri asiakokonaisuutta saman viestin sisällä. Kuitenkin tämä on organisaatiokohtaista minikäläistä vuorovaikutusta ja kommunikointia työyhteisössä harjoitetaan. (Eklund 2021, 61 – 63.)

Järvinen (2001) teoksessaan Esimies ja työyhteisön kehittäminen tuo esille työyhteisössä tiedon puutteesta johtuvan ongelman, jossa olennainen tuotannon aikataulutukseen liittyvä tieto on jäänyt kulkeutumatta sitä tarvitseville henkilöille. Kyseisessä esimerkissä esimiehille annettu palaute ei tuottanut tulosta tai muutoksia toimintaan, vaan aiheetonta suuttumusta aiheellisen palautteen antamisesta. Tässä oli kyseessä päivittäiseen toimintaan liittyvä ongelma, joka aiheuttaa turhaan työyhteisöön huonoa ilmapiiriä ja konflikteja työntekijöiden keskuudessa eikä pelkästään työntekijöiden välillä vaan muitakin hankaluuksia, kuten työmotivaation laskemista ja lisääntyviä poissaoloja. (Järvinen 2001, 46 – 48.)

## **Profilointi**

Tällä haetaan mielikuvaa, joka perustuu jokaisen omaan kokemukseen kyseisestä yrityksestä. Mielikuvat voivat perustua kuulopuheisiin tai oletamaan ilman perusteita, toisaalta mielikuvat voivat olla myös vanhentuneita. (Åberg 2000, 109.) Profilointi on tekojen, viestien ja ilmeiden yhteensovittamista. (Åberg, 2000, 110.) Juholin (2022) kertoo imagon ilmestyneen markkinoille jo 1930-luvulla ja kertoo myös, että se ei sisällä paljonkaan viestintää. Se liittyy ennemminkin erilaisiin vaikutelmiin tai mielikuvakäsityksiin yrityksestä. Myöhemmin imagon terminä on korvannut maine, joka tuli viestinnän tutkimukseen 1990-luvulla ja perustuu tekoihin, toimintaan ja viestintään. (Juholin 2022, 59; 190; 200.)

## **Kiinnittäminen**

Viimeinen työyhteisöviestinnän tehtävä on kiinnittäminen. Tällä tarkoitetaan työhön perehdyttämistä ja työyhteisöön perehdyttämistä. Perehdyttäminen voi kuulostaa siltä, että kyseessä olisi uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviinsä. Tässä sillä kuitenkin tarkoitetaan sekä uusia että jo työyhteisössä olleita työntekijöitä. Perehdyttämistä tarvitaan tilanteiden muututtua, uusien työtapojen käyttöönottamisessa, tuuraustilanteita varten. (Åberg 1997, 117.)

Myös Hokkanen, Skyttä ja Strömberg kertovat kiinnittämisen olevan sekä uusien että jo olemassa olevien henkilöiden perehdyttämistä työyhteisöön. Kiinnittämistä voidaan kutsua myös sosiaalistamiseksi, joka jakautuu työhön ja työyhteisöön perehdyttämiseen. (Hokkanen yms. 1996, 324.)

### **2.4 Työyhteisön viestintäkanavat**

Tässä luvussa kerrotaan, miten työyhteisöviestintä on vuosien saatossa muuttunut ja mitä merkitystä työyhteisöviestinnällä on organisaation keskuudessa ja voiko se aiheuttaa myös joitain haasteita.

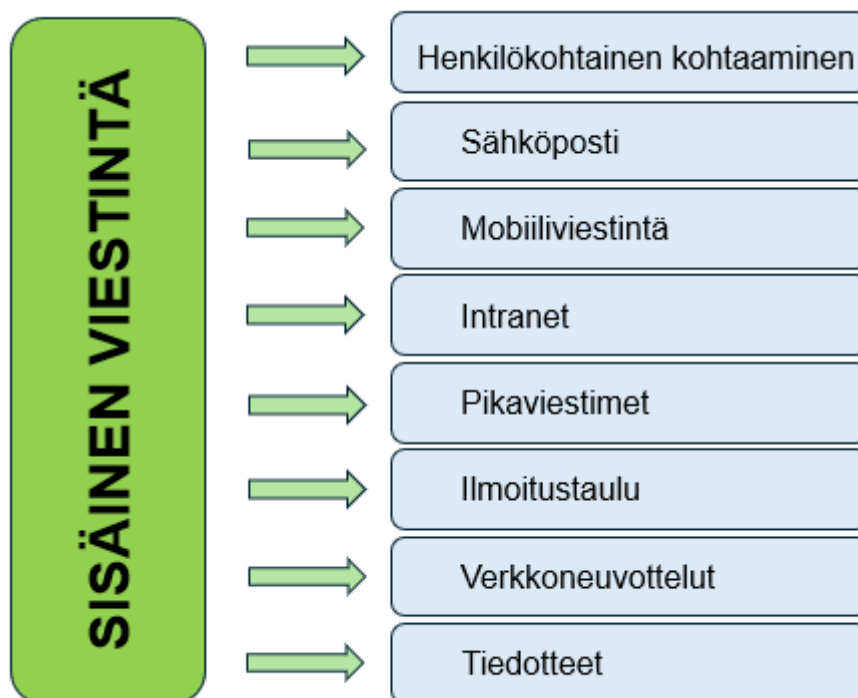


Hokkanen yms. (1996) kertovat teoksessaan, että keskeisin sisäisen tiedottamisen toimivuuden kannalta on lähin esimies. Nykyisin käytetään ennemminkin termiä esihenkilö. Tuolloin reilu 25 vuotta sitten keskeisin nopean tiedottamisen väline on ollut ilmoitustaulu, johon kiinnitettiin tiedotteita henkilöstölle. Myöhemmin elektronisen ilmoitustaulun ja sähköpostin käyttö oli lisääntynyt. Muita tuon ajan sisäisen tiedottamisen välineitä työyhteisössä on ollut sisäinen radio, henkilöstöoppaat ja -lehdet ja kiertokirjeet. (Hokkanen yms. 1996, 328 – 329.)

Åberg (2006) kertoo teoksessaan Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja, että ”verkko on korvannut joitain viestinnän muotoja, kuten pikatie-dotteen, ilmoitustaulut tai puhelin- ja videouutiset.” Hän myös kirjoittaa ison osan tiedosta kulkevan suoraan työntekijältä toiselle, mikä aiheuttaa niin sanotun puskaradion, jolla voi olla myös positiivinen merkitys tiedon nopean siirtymisen kannalta. Kuitenkin Åbergin tekemän tutkimuksen perusteella esimies on tärkein sisäisen viestin tiedottaja. (Åberg 2006, 113.)

Joki (2021) on samaa mieltä Åbergin kanssa, että erilaisia viestintävälineitä on useita, mutta mikään ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa keskustelua esimiehen ja alaisten kesken. Olennaista on saada johdon taholta ajantasaista viestintää organisaation asioista, koska epäonnistunut viestintä aiheuttaa turhaa spekulointia henkilöstön keskuudessa ja ei niin todelliset viestit saavat valtaa työyhteisössä. (Joki 2021, 168.)

Tiltoimisto Vahtivuorella on käytössä useita sisäisen viestinnän välineitä ja ne on mainittu alla olevassa kuviossa 3. Osa niistä on käytössä päivittäin ja aktiivisemmin, osa paljon harvemmin. Kuviossa olevat viestintämenetelmät eivät ole myöskään tärkeysjärjestyksessä tai siinä järjestyksessä, jota käytetään eniten. Ensimmäisenä on kuitenkin jo aiemmin kuvattu ja myöhemmin tarkemmin avattu tärkeimmäksi koettu viestintämuoto eli henkilökohtainen kohtaaminen.



Kuvio 3. Tiltoimisto Vahtivuoren sisäiset viestintäkanavat.

#### 2.4.1 Henkilökohtainen kohtaaminen

Työssä on useaan kertaan mainittu henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeydestä ja siitä, että se on viestinnän muodoista kaikkein tärkein. Niin se on myös Tiltoimisto Vahtivuoren viestintätavoista tuottoisin ja merkityksellisin. Eklundinkin (2021) mukaan sillä tavoin viestin perille vieminen on luotettavinta ja väärinymmärrysten minimoimiseksi selkeintä. Kasvokkain kohtaamisessa tapahtuu verbaalista ja non-verbaalista viestintää kaikkein aidoimmillaan. (Eklund 2021, 66.) Joki (2021) täsmentää, että kohtaamista esimiehen kanssa ei korvaa mikään viestintäkanava. Lähikontakti työntekijöiden ja esimiesten kanssa on paras tapa viestiä asioista. (Joki 2021, 168.)

Syväjohtamisen kehittäjä Juha Nissinen kertoo vuonna 2008 ilmestyneessä teoksessaan syväjohtamisesta. Nissinen määrittelee syväjohtamisen lyhyesti ”Syväjohtaminen on oppimishjelma.” Syväjohtaminen auttaa muun muassa muodostamaan kokonaisuuden ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja kehittämään itsetuntemusta. Syväjohtamisen kohteena ovat ihmisen käyttäytymisen ja vuorovaikutustaitojen arviointi.

## 2.4.2 Sähköposti

Sähköpostiviestintä lienee edelleen se suosituin ja käytetyin digitaalinen viestintäväline työpaikoilla sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Sähköpostin sisältö on suunniteltava selkeäksi ja sujuvaksi sekä vastaanottajalle luettavaan ja ymmärrettävään muotoon. On ilmiselvää, että sähköpostia ei voi käyttää nopeaan ajatusten vaihtoon, palautteen antamiseen ainoana viestinnän muotona tai pitkien viestien lähettämiseen. Sisältö voi antaa viestin vastaanottajalle ihan erilaisen käsityksen lähetettävästä tiedosta, kuin sen alkuperäinen tarkoitus on ollut ja tästä johtuen kirjoitustyyli ja viestin sisältö on tarkkaan suunniteltava etenkin virallisten viestien tai johdon henkilöstölleen lähettämien viestien osalta. Vapaamuotoisemmat ja jo tutuksi tulleen henkilön kanssa läheteltävät viestit voivat olla vähemmän virallisessa muodossa kirjoitettuja. (Juholin 2013, 222.)

Kuten ulkoisessa niin myös sisäisessä viestinnässä, on hyvä pystyä dokumentoimaan käydyt keskustelut, jos tulee tarvetta palata tarkastelemaan niitä myöhemmin. Eklundkin on sitä mieltä, että viestin sisällön rakenne tulee muotoilla vastaanottajalle ymmärrettävään muotoon, jotta vältetään väärinkäsityksiltä. Sähköposti ei näin ollen ole paras viestinnänväline negatiivisen palautteen antamiseen. (Eklund 2021, 66.)

## 2.4.3 Intranet

Organisaatioiden sisäiseen käyttöön tarkoitettu verkossa oleva ympäristö on intranet, joka sisältää vain työyhteisön omaan käyttöön erilaisia työkaluja ja informaatiota. Intranetin käyttö on melko uusi ilmiö ja sitä on käytetty aluksi lähinnä sähköisenä ilmoitustauluna. Intranetin avulla pystytään johtamaan organisaation muutosta tehokkaasti ja sen avulla pystytään olemaan vuorovaikutuksessa organisaation henkilöstöryhmien kanssa. (Juholin 2013, 324 – 325.)

Tilitoimistot, kuten yleensä muutkin nykyaikaiset asiantuntijayritykset hyödyntävät erilaisiin pilvipalveluihin rakennettuja sisäisiä kansioita, joista niin uusi työntekijä kuin kuka tahansa työyhteisön jäsen voi käydä tarkastamassa ajankohtaiset asiat, ohjeistukset, koulutukset tai muun työyhteisön kesken jaetun tiedon.

Vahtivuoressa tällainen pilvipalvelu on Sharepoint, josta työyhteisölle kohdistuva informaatio on milloin tahansa luettavissa. Koulutusten ja erilaisten webinaarien aineistot arkistoidaan Sharepointille kaikkien hyödynnettäväksi ja saataville. Intranetissä tai kuten Vahtivuoressa tätä kutsutaan, Sharepointilla, on myös henkilöstön lomakalenterit ja siihen liittyvät sijaistussuunnitelmat, asiakastyöohjeet ja paljon muuta hyödyllistä tietoa päivittäiseen työskentelyyn liittyen. (Tiltoimisto Vahtivuori 2024.) Joki (2021) täsmentää, että ”intranet mahdollistaa saman tiedon välittämisen kaikille yrityksen työntekijöille maantieteellisestä sijainnista riippumatta.”

#### **2.4.4 Pikaviestimet**

Eklund yms. (2021) kuvaavat pikaviestimiksi esimerkiksi WhatsAppin ja Teams viestintäsovelluksen. Näillä on rajallinen ominaisuus lähettää informaatiota organisaatiolle, joten nimensä mukaisesti nämä soveltuvat vain pikaviestimiksi. Pikaviestimien tarkoitus on välittää saajalleen tietoa nopeasti, mutta pääasiassa organisaation viestintävälineinä näitä ei voi käyttää. Pikaviestintä tapahtuu erilaisten mobiililaitteiden välityksellä ja sen vuoksi sitä kutsutaan myös mobiiliviestinnäksi. (Eklund yms. 2021, 67.)

Vahtivuoressa käytetään WhatsAppia lyhyiden viestien lähettämiseen tiedoksi koko työyhteisölle. Viestintävälineenä WhatsApp on nopea ja kaikki kerralla tavoitettava, mutta se ei ole Vahtivuoressa varsinaisesti virallinen tai ainoa viestintäväline. WhatsApp soveltuu ennemminkin epäviralliseen viestintään, kuten henkilökohtaisten viestien, erilaisten juhlapyhien toivotusten, lasten tai lemmikkien syntymäpäivien kuvien välittämiseen. WhatsAppin välityksellä myös henkilöt, jotka eivät ole työvuorossa saavat viestin nopeasti tietoonsa.

Samalla tavalla Teams toimii työyhteisön jäsenten keskuudessa nopeana viestintävälineenä, mutta sitä ei käytetä henkilökohtaisten viestien välittämiseen. Teams on käytössä työaikana ja siinä lähetettävät viestit kohdistuvat pääsääntöisesti yhdelle henkilölle kerrallaan, mutta käytössä on myös tiimiviestintää Teamsin välityksellä, joissa mukana on useampi henkilö. Lisäksi joidenkin

asiakkaiden kanssa Teams-viestintä on arkipäiväistä, mutta tämä toimintatapa on hyvin poikkeuksellista.

Sisäisen viestimisen lisäksi Teams on käytössä tiimi- tai koko työyhteisön palaverissa, joihin mukaan pääsevät myös etätöitä tekevät. Tämä mahdollistaa tarvittavan aineiston jakamisen ruudun välityksellä kaikille mukana oleville samaan aikaan. Myös puhelinsoiton sijaan työyhteisö hyödyntää Teams-puheluita. Teams on käytössä laajasti asiakaspalaverissa, jopa päivittäin työntekijästä ja asiakassuhteesta riippuen.

#### **2.4.5 Ilmoitustaulut**

Juholin (2013) kertoo perinteisten ilmoitustaulujen käytön vähentyneen, mutta sähköisiä ilmoitustauluja käytetään edelleen. Ilmoitustaululla voidaan viestiä hyvinkin erilaisista asioista, kuten loma-aikataulut, henkilöstön edut ja koko konsernin tiedotteet. Ilmoitustaulun tietojen päivittämisestä on hyvä sopia, koska muutoin se voi alkaa näyttää melko epäsiistiltä ja tieto saattaa olla jopa vanhentunutta.

Vahtivuori Joensuun toimipisteessä ilmoitustaulu sijaitsee henkilöstön sosiaaliloissa ja työntekijä merkitsee siihen omalta osaltaan, työskenteleekö hän seuraavan viikon toimistolla vai etänä, onko koulutuksessa tai esimerkiksi asiakastapaamisessa. Ilmoitustaulu ei ole Vahtivuoren pääasiallinen tai ainoa tiedotusväline työskentelypaikan määrittelemiseksi. Tämän lisäksi käytetään työkaluna Microsoft Office 365 sähköistä kalenteria, jossa tiedotetaan muulle henkilöstölle laajemmin esimerkiksi asiakastapaamiset ja koulutukset kellonaikoihin. Sähköinen ilmoitustaulu ja kalenteri mahdollistavat esimerkiksi asiakas- tai tiimipalaverien sovittamisen hetkeen, jolloin muilla osanottajilla on kalenterissa vapaata.

#### **2.4.6 Tiedotteet**

Tiedotteet ovat säännöllisesti tai epäsäännöllisesti lähetettäviä ajankohtaiskatkauseksia asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Tiedotteen kohderyhmä vaihtelee tiedotteen sisällön mukaan. Tiedote voi olla joko pelkästään henkilöstölle

tarkoitettu, asiakkaille kohdistettu tai kaikille edellä mainituille. Tiedote voi sisältää tilitoimiston toimipisteen uuden osoitteen ilmoittamisen, ilmoituksen muuttuneista yhteystiedoista tai sisältö voi olla hinnaston muutokseen liittyvä tiedottaminen.

Yrityksissä jaettiin sisäisen postin mukana aiemmin paperitiedotteita, mutta nykyään yritykset viestivät lähes poikkeuksetta sähköisten viestintävälineiden välityksellä ja samoin tiedotteet ovat sähköisessä muodossa. Tiedotteen tärkein lause on nivottu otsikkotasolle, josta lukija näkee sen ensisilmäyksellä. Tiedote tulee laatia selkeästi eli ylimpänä tiedotetta kerrotaan varsinaisen asian sisältö. Tämän jälkeinen teksti voi olla vapaamuotoisempaa ja täydentää varsinaisen asiasisällön osuutta. Tiedote on helppo lukea kokonaan, kun siitä on poistettu kaikki ylimääräinen asiaan kuulumaton teksti. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2018, 112.)

Pörssiyhtiöt antavat tiedotteissaan sijoittajille taloudelliseen raportointiin liittyvää tietoa, kuten osavuosi- ja puolivuotiskatsauksia tai muuta tärkeää tietoa ja nämä tiedotteet tulee lähettää säännöllisin väliajoin. Listayhtiöllä on jatkuva tiedonantovelvollisuus, kun taas listaamattomilla osakeyhtiöillä ei samanlaista velvoitetta ole. Tällaiset tiedotteet sisältävät olennaisimmat päätökset ja ajantasainen tiedottaminen varmistaa kaikilla osapuolilla olevan samanaikainen tieto esimerkiksi arvopaperin hintaan liittyen. (Juholin 2022, 256.)

### **Sisäisen viestinnän haasteita**

Hybridityössä yhteiset pelisäännöt ratkaisevat useita haasteita. Haasteita voi muodostua esimerkiksi kokousaikataulujen yhteensovittamisessa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa tai työhön perehdyttämisessä. Hybridityöhön liittyvän viestinnän väärinymmärryksien välttämiseksi tulee kehittää ja sopia toimiva kommunikaatio työntekijöiden, esimiesten ja johdon keskuuteen. Mitä paremmin esimies tuntee tiiminsä jäsenet, sitä paremmat ovat edellytykset hybriditiimin toimivuudelle. (Eklund yms. 2021, 59 – 62.)

Työsuhteessa noudatetaan työehtosopimuksien lisäksi keskeisimpiä lakeja; työ-sopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki. Nämä lait säätelevät toimin-taamme lähi-, etä- ja hybridityössä, mutta työlainsäädäntö ei tunne hybridityötä terminä. Vuonna 2020 työaikalaki uudistui ja etätyö lisättiin osaksi sitä. Etätyö ei muuta työsuhteen luonnetta jotenkin erilaiseksi suhteessa lähityöhön, vaan mahdollistaa henkilön työskentelyn muussa paikassa kuin organisaation varsi-naisessa toimipisteessä. Oli kyseessä edellä kuvatuista työskentelymuodoista mikä tahansa on työnantajalla vastuu työajanseurannan järjestämisestä ja va-kuutusten ottamisesta työntekijälle. Myös työehtosopimusten sisältö ja mää-räykset ovat yhtenevät tasapuolisesti kaikille työntekijöille eli hybridityötä teke-ville palkkaus, loma- ja sairaslomat kuuluvat samalla tavoin. (Eklund ym. 2021, 30 – 31.)

Sisäisen viestinnän viestintävastuu isommissa yrityksissä tulee määritellä, koska viestinsaaaja on enemmän kuin pienyrityksessä. Pienyrityksessä varsi-naista sisäistä viestintää ei välttämättä tarvitse suunnitella, koska yrityksen johto tai sihteeri voivat hoitaa viestimisen muulle henkilöstölle. Isommissa organisaa-tioissa niin sanotuissa suuryrityksissä tulee olla tiedotusyksikkö, joka vastaa muutaman henkilön voimin yrityksen tiedottamisesta sisäisesti ja ulkoisesti. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

Hybridimallisen työskentelyn ollessa käytössä, kuten Tilitoimisto Vahtivuoressa-kin, sisäisen viestinnän haasteeksi voi muodostua kahvipöytäkeskusteluista tie-don siirtymättömyys etätyötä tekeville. Aikana ennen etätyötä tai hybridityötä, jolloin kaikki työskentelivät saman katon alla, myös tieto kulki reaaliajassa jokai-selle työntekijälle. Hybridityö on tullut jäädäkseen ja se vaatii myös viestinnän osalta muutoksia. Viestinnän johtaminen muutostilanteeseen sopivaksi vaatii yritysjohtolta viestinnän muokkaamista nykytilannetta palvelemaan malliin. Hen-kilöstön määrän mahdollisesti edelleen kasvaessa hybridiviestinnän ja muutos-johtamisen tärkeys korostuu. (Tilitoimisto Vahtivuori 2024.)

Tulevaisuudessa myös Vahtivuoren henkilöstön määrä voi olla toimistopaikkoi-hin verrattuna kaksinkertainen. Tämä on mahdollista hybridityöskentelyyn liitty-vien mallien käyttöönottamisella. Tämän mahdollistaa suunnitelmallisuus siitä,

kuka työskentelee toimistolla lähityössä ja kuka työskentelee etätyössä. Kaikki eivät voi työskennellä omien aikataulujen tai mieltymysten mukaan kummalla tavalla tahansa. Johtajuutta tarvitaan myös siinä, että suunniteltuja kalenterimerkintöjä ja suunnitelmaa noudatetaan. Etätyön tulee olla henkilöstön keskuudessa kiertävää, mutta se ei tarkoita sitä, että työntekijän tarvitsee tai, että työntekijä edes voisi valita mikä on hänen fyysinen työntekopaikkansa toimistolla. Yksi työpiste kahta työntekijää kohti on riittävä silloin, jos toinen näistä työntekijöistä työskentelee etänä ja toinen toimistolla. Jotta nämä kaksi työntekijää voisivat olla myös samaan aikaan toimistolla, koska kaikkien tulisi voida työskennellä kaikkien kanssa, tulisi työpisteiden olla edes jossain määrin vaihtelevia. Tämä tarkoittaa sitä, että kahta työntekijää kohti tarvitaan kolme työpistettä, joista lähityössä oleva voi valita sen oman työpisteensä. Henkilöstön määrä voi olla jopa tätä isompi, mikäli henkilöstössä on sellaisia, jotka työskentelevät kokonaan etänä. Tällaista mallia ei kuitenkaan suositella työyhteisön sosiaalisten kanssakäymisten ja yleisesti yhteisöllisyyden säilyttämiseksi. Pääsääntöisesti jatkuvasti etänä työskentelevän henkilönkin on hyvä tietyin aikaväleihin käydä työskentelemässä lähityössä toimistolla.

## 2.5 Viestintästrategia

Peter F. Drucker on kertonut, mitä strategia ei ainakaan ole. Se ei ole joukko temppeja eikä se ole ennustamista. Strategia ei myöskään ole tulevaisuudessa tehtäviä päätöksiä eikä sillä yritetä eliminoida riskejä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 264.) Juholin lisää, että organisaatio voi käyttää strategiasta muutakin nimitystä kuin strategia. Tällaisia synonyymejä strategialle voivat olla esimerkiksi tavoitteet tai organisaation tapa toimia. Olennaisinta on kuitenkin tuoda strategia kaikille ymmärrettävästi ilmaistuna, koska työyhteisössä jokaisen tulee tietää mitkä ovat heille asetetut tavoitteet ja mitä ovat ne asiat, joita työntekijältä odotetaan tehtäväksi. (Juholin 2008, 112.)

Aiemmin kerrotussa johtamisviestinnässäkin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeässä roolissa organisaation strategian sisäistäminen. Strategiaa suunniteltaessa tulee ensin selvittää organisaation viestinnän nykytila ja



sille jo olemassa olevat asetetut tavoitteet sekä minkälaiset mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa on nykyhetkessä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 35.)

Juholin kertoo vuonna 2008 ilmestyneessä teoksessaan Viestinnän vallankumous, että strategian laadintaa ja sen rakennetta on mahdollisesti tutkittu jo 1960-luvulta lähtien ja erilaisia strategiamääritelmiä on kymmeniä. Marjamäki & Vuorio (2021) jatkavat, että palatessa ajassa muutamia vuosia, vain noin kymmenisen vuotta taaksepäin organisaation strategia rakennettiin tietylle aikajaksolle, kuten esimerkiksi kolmelle vuodelle kerrallaan. Aiemmin yleisenä käytäntönä oli siis asettaa strategiset tavoitteet tällä tavoin ja niitä ei mahdollisesti päivitetty kyseisen aikajakson aikana. Nykyisin strategiset muutokset koetaan jatkuvana prosessina. Organisaatioiden tavoitteet voivat muuttua lyhyessäkin ajassa ja tämän vuoksi strategisesti valittujen suuntaviivojen tarkastelu eri näkökulmista on nopeampaa. Strategian päivityksen tarpeen ollessa jatkuvaa tai sitten hitaampaa, strategia on viestinnän ja johtamisen keskeisin työkalu. Strategian avulla tulee tarkastella tehtyjä valintoja sekä on pystyttävä peilamaan ja arvioimaan kaikkea toimintaa suhteessa strategiaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 32 - 33.)

Edesmennyt professori Jarmo Leppiniemi on kuvannut organisaation strategiaa niin, että yrityksellä voi olla vain yksi suunta, sen pitää olla kaikkien tiedossa ja mielellään sen tulee olla laajasti hyväksytty (Juholin 2008, 112). Åberg (1997) kuvaa lisäksi työyhteisön strategiaa seuraavasti: ”Työyhteisön strategia osoittaa, miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. Strategiset tavoitteet ilmaisevat sen yleisen tarkoituksen, jota toiminnalla toteutetaan.” (Åberg 1997, 24.)

Strategian pysyessä organisaation tavoitteiden kanssa linjassaan, tulee tulevaisuutta tarkastella ja arvioida säännönmukaisesti. Organisaation tavoitteiden tulee olla viestinnän punainen lanka ja viestinnän tavoitteet tulee pystyä kuvaamaan viestinnän johtamisessa. Aiemmin on kuvattu viestinnän ja johtamisen tarvitsevan vuorovaikutusta. Myös strategian viemisessä toteutukseen tarvitaan

kommunikointia, vuorovaikutusta ja viestintää. Nykytilan kartoitus korostuu yhteisten tavoitteiden päämäärän saavuttamiseksi eli strategian valmistelussa. Tulee myös varmistaa, että jokainen työyhteisössä ymmärtää organisaation strategiset tavoitteet tarpeeksi selkeästi. Työyhteisön erilaisissa tehtävissä toimivat henkilöt luovat oman merkityksensä strategisille tavoitteille ja yhteyden siihen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 37 – 38.)

## **2.6 Viestinnän kehittäminen tilitoimistossa**

Tässä luvussa kerrotaan, mitä kehittämistyöllä tavoitellaan, mitkä ovat siihen tarvittavat keinot ja mitä hyötyä kehittämistyöstä on yritykselle.

Tilitoimistomaailmassa, kuten muussakin asiantuntijatyössä tieto päivittyy nopeasti ja tästä johtuen tilitoimiston asiantuntijoiden tulee saada ajantasaista tietoa päivitetyistä laeista, asetuksista ja muista määräyksistä. Myös erilaisten ja -taisoisten koulutusten tarve on lisääntynyt. Tiedon saaminen on erityisen tärkeää lakisääteisten velvoitteiden hoitamiseksi ammattitaitoisesti ja ajantasaisesti.

Kirjanpitäjän työssä kirjanpidon sekä palkanlaskijan työssä palkanlaskennan hoitaminen tuo mukanaan monenlaisia velvollisuuksia ja aikataulutuksia, kuten erilaisten verojen ilmoittaminen Tulorekisteriin ja Verohallintoon ennalta määriteltujen päivämäärien ja aikarajojen puitteissa. Ilmoittamisaikataulu ja siihen kohdistuvan tilitettävän veron maksamisen aikataulut voivat myös poiketa toisistaan, joten ajantasainen tieto ja alan koulutukset ovat erittäin suuressa merkityksessä.

Kehittämistyöhön liittyvä kyselytutkimus antaa suuntaa siihen, minkälainen on nykytilanne eri tilitoimistoissa viestinnän maailmassa. Tilitoimisto Vahtivuori pyrkii viestimään kaikille työntekijöilleen ajantasaisesti tai esimerkiksi muutosvaiheessa olevat asiat samanaikaisesti koko henkilöstölle riippumatta siitä työskenteleekö henkilö etä- tai lähityössä.

Viestinnän johtamisen onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja hyvää vuoro-vaikutusta koko organisaation keskuudessa. Viestinnän toimivuus ja ajantasaisuus luovat yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja työntekijöille kokemuksen heidän arvostamisestaan henkilöinä ja työtehtävien hoitamisessa. Viestinnän johtamista kehitetään jatkuvasti ja sen arviointi tapahtuu usealla eri tavalla. Yksi keino arvioida viestinnän johtamisen onnistumista ovat kehityskeskustelut, joissa saatua palautetta hyödynnetään jatkuvassa kehittämistyössä sekä työyhteisön viestinnän ja johtamisen parantamisessa. (Vahtivuori 2024.)

## 2.7 Viestinnän johtamisen tehostaminen

Tekoälyltä (ChatGPT 2024a) kysyttäessä opinnäytetyön aiheeseen liittyen minikälaisia toimintoja hybridiviestinnän johtamisen kehittämiseksi tilitoimistossa tulisi tehdä, antoi tekoäly hyviä konkreettisia johtamisen kehittämisen toimintoja. Seuraavassa on kerrottu mitä tekoälyltä on kysytty ja saatuja vastauksia on muokailtu Tilitoimisto Vahtivuoren toimintatapoihin.

Ensimmäiseksi tekoäly ehdotti selkeän viestintäsuunnitelman laatimista. Edellisessä luvussa kerrottiin viestintästrategiasta ja kuvattiin aihetta strategian näkökulmasta. Tässä avataan molempia sekä viestintästrategiaa että -suunnitelmaa. Viestintäsuunnitelman tulee sisältää tarkasti se, miten viestitään, milloin ja millä kanavilla viestitään huomioon ottaen koko organisaation henkilöstö riippumatta siitä, työskenteleekö henkilö etätyöpisteellä tai toimistolla. (ChatGPT 2024a.)

Juholininkin (2022) mukaan viestintästrategia noudattaa isompia raameja organisaatiossa ja tarvitsee tuekseen erillisen viestintäsuunnitelman. Suunnitelman sisältö kuvaa sitä, millä keinoin tavoitteisiin aiotaan päästä. Suunnitelma voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Lyhyen aikavälin toiminnot voivat olla lähiviikkojen tai -kuukausien ajalle tavoiteltuja tehtäviä, kuten koskien esimerkiksi tavanomaista päivittäisviestintää. (Juholin 2022, 106 – 108.) Pitemmän aikavälin suunnitelma voi olla neljännesvuosi- tai vuosikohtaisen suunnittelun toimenpide, kuten tilinpäätöksen julkistaminen, yhtiökokoukset,

työhyvinvointipäivät tai muut mahdollisesti myös organisaation sidosryhmiä koskevat mediatapahtumat varsinkin isommissa organisaatioissa. (Juholin 2022, 114.)

Tekoäly (ChatGPT 2024a) kertoi tämän työn aiheeseen liittyen muutamia vinkkejä siihen, mikä auttaa varmistamaan, että hybridiviestinnän johtaminen tiloimistossa olisi tehokasta ja tukisi tiimin yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta siitä huolimatta vaikka osa työntekijöistä työskentelee etätyössä ja osa lähityössä toimistolla.

Tässä alla tekoälyä (ChatGPT 2024a) hyödyntäen löydetty keinoja hybridiviestinnän tehostamiseksi mukailen Tiltoimisto Vahtivuoren omiin toimintatapoihin:

- Henkilöstön palaverit tulee järjestää niin, että kaikki osallistuvat niihin siitä huolimatta, onko kyseessä lähityötä vai etätyötä tekevä henkilö. Etätyötä tekeville tulee järjestää etäyhteys esimerkiksi Teams-yhteyden välityksellä.
- Organisaatioissa tulee laatia selkeä viestintäsuunnitelma, jossa määritellään, miten viestitään, milloin ja millä kanavilla. Viestintäsuunnitelmassa tulee huomioida tasapuolisesti lähi- ja etätyötä tekevät henkilöt.
- Etätyöntekijöiden kanssa erityisesti on tärkeää käyttää erilaista teknologiaa hyödyksi. Näitä ovat erilaiset videokokouksissa käytettävät ohjelmat, kuten Teams- tai Google Meet -sovellukset.
- Huolehtiminen tietoturvasta on tärkeää kaikenlaisessa työssä, joissa käsitellään luottamuksellisia ja tietosuojaan perustuvia asiakastietoja. Tietoturvasta huolehtiminen varmistaa sen, että viestintävälineet ja -kanavat ovat tietoturvallisia käyttää.
- Motivaation ja työssä viihtymisen kannalta on pidettävä tiimin ja työyhteisön jäsenet ajan tasalla oleellisimmista asioista ja tapahtumista, myös muutoksista tiedottaminen on aiheellista. Tietojen päivittäminen voi viedä aikaa, mutta se on kokonaisuuden kannalta tärkeää.
- Yhteisten keskustelujen ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri työyhteisössä on oltava kunnossa, johtajan tulee kannustaa ja osallistaa kaikki työntekijät mukaan ideoiden jakamiseen. Tärkeää on mahdollistaa avoin

keskustelutilaisuus samaan tilaan sekä etä- ja lähityöntekijöille. Paikka voi olla jokin muu kuin organisaation toimistotilat. Tämänkaltaiset tilaisuudet voidaan järjestää koko työyhteisölle tai pienemmälle osanottajamäärälle kerrallaan. Pääasia on, että kaikki pääsevät yhdessä rakentamaan yhteistä tulevaisuutta.

- Kaikenlaiseen sisäiseen ja tietenkin ulkoiseenkin viestintään, tulee määrittellä kaikkia työntekijöitä koskevat aikarajat viesteihin vastaamiselle. Vastausaika tulisi määrittellä sähköposteihin ja Teams -viesteihin, koska ne ovat yrityksen ensisijaiset sisäisen viestinnän työkalut. Aikarajojen määrittäminen ei aiheuta kuormitusta, vaan päinvastoin se antaa viestin lähettäjälle ja vastaanottajalle sallitun aikarajan puitteissa mahdollisuuden hoitaa viestimisen.
- Yhteinen tekeminen ja työn ulkopuolelle järjestettävä tapaaminen lisää ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Erilaiset aktiviteetit voi järjestää myös virtuaalisesti, mutta paras tapa tukea ja vahvistaa yhteisöllisyyttä on kasvokkain kohtaaminen. Tällaisia tapaamisia voivat olla vapaamuotoiset kesäjuhlat tai pikkujoulut.
- Hybridityöskentelystä johtuen työyhteisössä on myös hybridiviestintää. Siitä on hyvä kerätä kehityskeskustelujen ohella ja myös muina säännöllisinä ajankohtina palautetta työyhteisön jäseniltä. Tämä lisää viestinnän johtamisen mahdollisuuksia ja sen toimivuuteen liittyen voi saadun palautteen perusteella tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia.

(ChatGPT 2024a)

### **3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät**

Tässä luvussa tutustutaan toimeksiantajayritykseen, opinnäytetyön tutkimusmenetelmiin, kyselylomakkeen laadintaan, analysoidaan saatuja tutkimustuloksia ja pohditaan kirjallisuuden avulla opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 3.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Tilitoimisto Vahtivuori on Joensuussa ja Kuopiossa toimiva tilitoimisto. Tilitoimisto Vahtivuori on yhteinen nimi Joensuussa toimivalle Jotava Oy:lle ja Kuopiossa toimivalle Tilitoimisto Vahtivuori Oy:lle. Jotava Oy:ssä yrittäjänä on Kirsi Haltia ja Tilitoimisto Vahtivuori Oy:ssä yrittäjänä on Jaana Toppinen. Jotava Oy on perustettu vuonna 2014 ja Tilitoimisto Vahtivuori Oy vuonna 2013. Yhtiöt tekevät jossain määrin yhteistyötä, kuten käyttävät samoja talous- ja palkkahallinnon ohjelmistoja ja yrityksillä on yhteiset internet-sivut kuitenkin ollen itsenäisiä yrityksiä ja toimistoja kumpainenkin. Kuopion toimistossa työskentelee viisi henkilöä ja Joensuun toimistossa yksitoista henkilöä.

Molemmat tilitoimistot tarjoavat asiakasyrityksilleen pääsääntöisesti sähköistä taloushallintoa, palkkahallintoa ja asiantuntijapalveluja, mutta edelleen vähäisessä määrin myös paperikirjanpitoa. Käytössä ovat alan parhaat ja kustannustehokkaimmat ohjelmistot pilvipalveluna, mikä helpottaa asiakasyrityksen yrittäjän keskittymistä olennaisimpaan eli omaan varsinaiseen liiketoimintaansa jättäen lakisääteiset veloitteet tilitoimiston hoidettavaksi alan ammattilaisille.

Tilitoimiston arki muuttui Suomeen rantautuneen koronaviruspandemian myötä, jonka vuoksi erilaiset johtamis- ja työskentelytavat ovat myös muuttuneet. Henkilöstöstä osa työskentelee toimistolla, osa on tehnyt etätöitä lähes poikkeuksetta, mutta enenevässä määrin hybridityöskentely on lisääntymässä. Lisäksi toimipisteitä on aiemmin ollut useita, mutta tätä opinnäytetyötä tehtäessä Joensuun toimisto sijaitsee nykyisin vain yhdessä osoitteessa entisen kahden sijaan. Useita työpisteitä muodostuu toimistotilojen lisäksi työntekijöiden kotona olevista etätyöpisteistä. Muuttuneista tilanteista huolimatta tilitoimistossamme on pyritty kuukausittain järjestämään palaveri koko henkilöstölle, jossa osa on toimistolla paikan päällä ja etätyöntekijät pääsevät mukaan Teams-yhteyden välityksellä. Uusi tilanne kaiken kaikkiaan on tuonut viestinnän johtamiseen monella tavalla erilaisia haasteita.

Hybridityö on uudenlainen, vähitellen jopa jo vakiintunut tapa tehdä sekä lähi-että etätöitä. Tilitoimisto Vahtivuoressa työntekijöiden työ voi olla hybridityömallin mukaisesti sovittua tekemistä. Hybridityömallissa tilitoimiston taloushallinnon asiantuntija, kirjanpitäjä tai palkanlaskija voi tehdä työtään yrityksen toimistotiloissa tai etänä esimerkiksi kotoaan käsin. Myös tilitoimiston esimiehet tai johtajat voivat johtaa työtä etänä. Tällaista johtamistyyliä kutsutaan hybridijohtamiseksi. Vahtivuoren työntekijöille mahdollistama hybridityöskentelymalli on lisännyt työn tekemisen joustavuutta ja parantanut työhyvinvointia. Pitkän työmatkan ajaville työntekijöille säästyy työ- ja yksityiselämän välistä ajansäästöä ja lisäksi kotona tehtävä etätö mahdollistaa rauhallisemman työtekemispaikan verrattuna avokonttoriin. Toisaalta etätö voi etäännyttää muusta työyhteisöstä, jos toimistolla ei käy tekemässä työtä säännöllisesti ja näe kollegoita. Etenkin työsuhteen alussa uuden työntekijän toivotaan tekevän lähityötä. Tämä siitä syystä, että henkilö saa tarpeellisen ja riittävän alkuperehdytyksen työhönsä ja samalla pääsee työyhteisöön sisälle tutustuessaan tuleviin kollegoihinsa. Hybridityöhön liittyvä tietoturva on Vahtivuoressa otettu huomioon huolellisesti sekä työergonomiaan on keskitytty. (Tilitoimisto Vahtivuori 2024.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tavoitteena on kehittää asiantuntijatyössä työelämän toimintatapoja ja -käytäntöjä viestinnässä ja tiedottamisessa. Kehittämistyön tukena toimii aiheen kirjallisuus, alan ammattilaisten haastattelut ja kyselytutkimus.

Kehittämistyössä voidaan käyttää useita menetelmiä hyödyksi. Valinta siitä, minkälaista menetelmää halutaan käyttää, on hyvä olla tiedossa mihin tarkoitukseen tai millaista tietoa tarvitaan. Tutkimusmenetelmät jaetaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen menetelmään. Kummassakin menetelmässä opinnäytetyön rakenne ja vaiheet ovat samanlaiset. (Ojasalo yms. 2014, 40; Kananen 2015, 197.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Opinnäytetyön kyselylomake lähetettiin tilitoimiston työntekijöille toukokuussa 2024 ja vastaamisaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselylomakkeen saatteessa kerrottiin, että sen sai täyttää kerran ja aikaa kului noin 5 – 10 minuuttia. Vastaaajien henkilötietoja ei kerättäisi tai tallennettaisi mihinkään. Tietosuojavaltuutetun toimisto internetsivuillaan kuuva tietosuojaan niin, että ”tietosuojasta huolehtiminen on tieteellisen tutkimuksen menestymisen edellytys, joka turvaa tutkittavien luottamusta” ja henkilötietojen kerääminen ja käsittely tulee toteuttaa tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

### **Määrällinen tutkimusmenetelmä**

Määrällinen tutkimusmenetelmä tarvitsee paljon esitietoa olemassa olevasta tutkimusongelmasta ja tuekseen siihen liittyvää teoriaa. Määrällisen opinnäytetyön viitekehys pohjautuu aiemmin kirjoitettuun teoriaan, joka on saatu tehdyistä tutkimuksista. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käsitellään lukuja ja tehdään niistä laskutoimituksia sekä pohdittava näiden luotettavuutta. Tätä voidaan kutsua käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Luotettavuuteen on syytä ottaa kantaa, koska mikään tutkimus ei onnistu täydellisesti ja se on huomioitava työtä tehtäessä. (Ojasalo yms. 2014; Kananen 2015.)

Toikko ja Rantanen (2009) teoksessaan Tutkimuksellinen kehittämistoiminto kertovat reliabiliteetin eli luotettavuuden liittyvän erilaisten mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustuloksissa verrataan samaa toimintoa erilaisin väittämin, mutta silti kerätyt tutkimustulokset ovat keskenään lineaarisia eli yhdensuuntaisia eli korreloivat keskenään. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Validiteetti eli pätevyys voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen puoleen. Sisäisessä validiteetissa tarkastellaan tehtyjen valintojen yhteneväisyyttä ja vältetään ristiriitaisia lähtöolettamuksia. Ulkoinen validiteetti Toikon & Rantasen mukaan ”liittyy johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden väliseen suhteeseen ja olennaista on, että tehdyt tulkinnat vastaavat aineistoa.” (Toikko & Rantanen 2009, 122.)



Määrällisessä tutkimusmenetelmässä yleisesti käytetään kyselylomaketta tai lomakehaastattelua. Lomakehaastattelu tulee olla strukturoitu eli rakenteeltaan sellainen, mikä ohjaa kyselylomakkeen täyttämistä järjestyksessä ja, jossa on annettu kysymyksiin vastausvaihtoehdot valmiiksi. (Ojasalo yms. 2014, 108.)

### 3.3 Kyselylomakkeen laadinta

Aloitin kyselytutkimuksen laatimisen huolellisella suunnittelulla. Kyselylomakkeen pystyi toteuttamaan usealla eri tavalla ja huomioon tuli ottaa kyselyn kohderyhmä. Työssäni kohderyhmä oli tilitoimiston erilaisissa rooleissa olevat henkilöt johtajista ja taloushallinnon ammattilaisista kirjanpitäjiin ja palkanlaskijoihin. Kyselylomakkeen tuli olla sellainen, jonka kysymykset olivat hyvin ymmärrettävissä sekä helppo ja nopea vastata. Pyrin saamaan mahdollisimman kattavan käsityksen siitä, minkälainen on viestinnän johtaminen tilitoimistoissa. Pohdin vaihtoehtoa tehdä haastattelututkimus kyselylomakkeen lähettämisen lisäksi, mutta ajan säästämiseksi ja vastausten rajaamiseksi päädyin käyttämään kyselylomaketta, jossa kysymykset olivat tarkkaan harkittuja ja rajattuja kattamaan vain sen tiedon, jota tutkimuksessa haluttiin kerätä. Myös kyselyyn vastaajien oli helpompi keskittyä vain olennaiseen eikä vastaaminen lähtenyt rönsyilemään aiheesta.

Kysymysten laatimisen jälkeen aloin rakentamaan kyselylomaketta Microsoft Forms työkalulla. Tämä työkalu on sekä kyselyn laatijalle että vastaajalle helpokäyttöinen eikä erillistä kirjautumista lomakkeen täyttämiseksi tarvita. Kyselylomakkeessa ei ollut toistuvaa tapaa vastata kysymyksiin, vaan käytettiin asteikkoja, monivalintavaihtoehtoja ja vapaamuotoista vastaamista.

Kyselylomake lähetettiin hyödyntäen Facebookissa olevaa taloushallinnon ja tilitoimistoammattilaisten verkostoa. Tämän lisäksi kyselylomake lähetettiin Tilitoimisto Vahtivuori Joensuun ja Kuopion toimistojen henkilöstölle. Lyhyestä vastaamisajasta johtuen kyselytutkimuksen kokonaisvastausmäärä oli 48, joka olisi voinut olla paljon laajempikin, mikäli aikaa vastaamiseen olisi annettu enemmän

ja ajankohta olisi ollut muu kuin tilitoimistojen kiireisin aika vuodesta. Kyselytutkimuksen alussa vastaajat vastasivat kolmeen peruskysymykseen, joilla pyrittiin keräämään vastaajista taustatietoja. Kyselyyn sai vastata riippumatta siitä, mikä oli henkilön ammattinimike, eikä sillä ollut merkitystä, mikä oli henkilön rooli työyhteisössä. Vastaaminen tapahtui anonyymisti eikä vastauksista voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa mitenkään.

Peruskysymykset olivat sellaisia, joihin pystyi vastaamaan valitsemalla vain yhden vastausvaihtoehdon. Kysymyksillä kartoitettiin henkilön ammattinimike, organisaation henkilöstön määrä ja tilitoimiston sijainti. Ensimmäisessä varsinaisessa osiossa haluttiin selvittää tilitoimistojen sisäisen viestinnän työkaluja ja käytänteitä. Toisessa varsinaisessa osiossa kartoitettiin poissaolojen ilmoittamisesta ja poissaolojen vaikutuksesta työtehtävien etenemiseen. Vastaaminen annettuihin kysymyksiin oli helppoa ja nopeaa, koska sellaiseksi lomake oli alun perin tarkoitettukin.

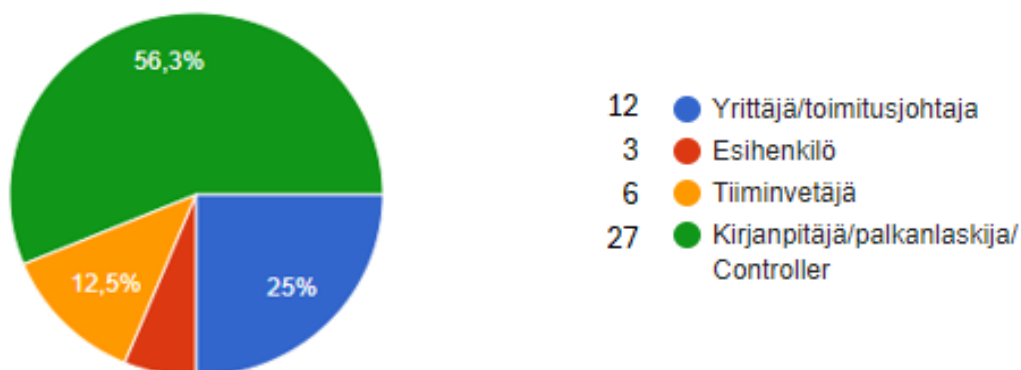
## **4 Tutkimustulokset**

### **4.1 Kyselytutkimuksen vastaajien esittely**

Kyselylomakkeen alussa kartoitettiin vastaajien perustietoja kolmella erillisellä perustietokysymyksellä, joihin pystyi valitsemaan vain yhden vastausvaihtoehdon. Perustietokysymysten perusteella tyypillisin vastaaja oli Itä-Suomalaisessa 5 – 10 henkilöä työllistävässä organisaatiossa työskentelevä kirjanpitäjä, palkanlaskija tai Controller. Tämä on johdettu perustietokysymysten määrällisesti eniten vastauksia tulleista tiedoista.

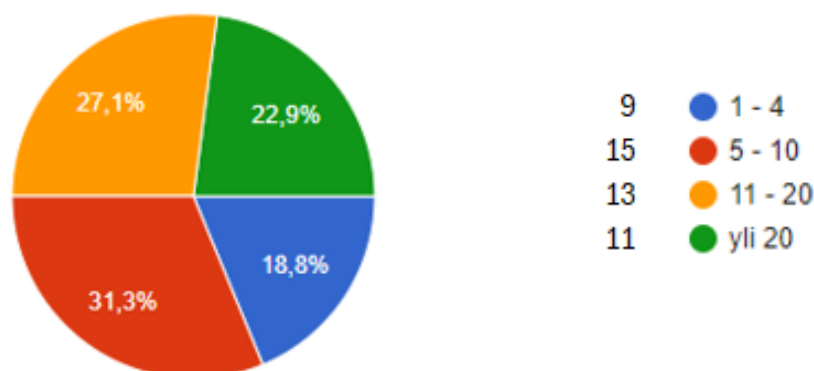
Ensimmäisenä perustietokysymyksenä kartoitettiin vastaajien ammattinimike. Tässä kysymyksessä tuli valita henkilöä parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Kuviosta 4 on nähtävissä, että suurin osa vastaajista oli ammattinimikkeeltään kirjanpitäjiä, palkanlaskijoista tai controllereita. Näiden osuus kaikista vastaajista oli 56,3 % eli (n=27/48). Tämä oli odotettavissa, koska tilitoimistoissa

suurin osa työskentelee kyseisissä ammateissa. Neljäsosa kaikista vastaajista oli nimikkeeltään yrittäjiä tai toimitusjohtajia eli 25 % (n=12/48). Vastaajista 12,5 % (n=6/48) ilmoitti olevansa tiiminvetäjiä ja 6,3 % (n=3/48) esihenkilöitä.



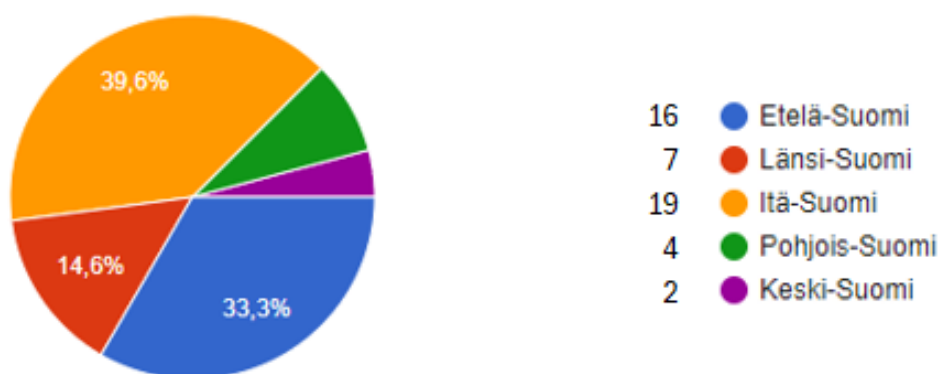
Kuvio 4. Opinnäytetyökyselyn vastaajien ammattinimikkeet (n=48).

Kuten kuviosta 5 voidaan todeta, vastauksia saatiin melko tasapuolisesti kaiken kokoisissa organisaatioissa työskenteleviltä. Eniten vastauksia saatiin kuitenkin tilitoimistoista, jossa organisaation henkilöstömäärä on 5 – 10 henkilöä. Näiden osuus oli 31,3 % (n=15/48). Vähiten vastauksia kertyi 1 – 4 henkilön tilitoimistoissa työskenteleviltä eli vain 18,8 % vastaajista (n=9/48). Tilitoimistoissa, joissa työskentelee yli 20 henkilöä, vastauksia saatiin 22,9 % (n=11/48) ja toiseksi eniten vastauksia kertyi niiden tilitoimistojen työntekijöiltä, joissa työskentelee 11 – 20 henkilöä. Näiden osuus oli 27,1 % (n=13/48).



Kuvio 5. Opinnäytetyökyselyn vastaajien organisaation henkilöstön määrä (n=48).

Viimeisessä perustietokysymyksessä kysyttiin, millä alueella tilitoimisto sijaitsee. Kuten kuviosta 6 on nähtävissä, selkeästi eniten vastaajia oli Itä-Suomesta ja vähiten Keski-Suomesta. Itä-Suomesta vastaajia oli 39,6 % (n=19/48) ja Keski-Suomesta vain 4,2 % (n=2/48). Toiseksi eniten vastauksia saatiin Etelä-Suomesta 33,3 %:lla (n=16/48). Pohjois-Suomesta vastanneita oli 8,3 % (n=4/48) ja Länsi-Suomesta 14,6 % (n=7/48).



Kuvio 6. Opinnäytetyökyselyn vastaajien tilitoimiston sijainti (n=48).

## 4.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kolmen perustietokysymyksen lisäksi kyselytutkimuksessa oli viisi avointa kysymystä, 13 monivalintakysymystä ja 6 Likert-asteikkoon perustuvaa kysymystä. Yhteensä näin ollen 27 kysymystä.

Avoimet kysymykset viittasivat edeltävään kysymykseen, jossa oli vapaaehtoinen mahdollisuus vastata täydentävästi tätä edeltävään kysymykseen. Vapaaehtoisia vastauksia annettiin merkittävästi, mutta kaikki eivät näin toimineet, koska sitä ei erikseen vaadittu. Monivalintakysymyksiin ja Likert-asteikkoon perustuviin kysymyksiin oli mahdollista valita vain yksi vastausvaihtoehto.

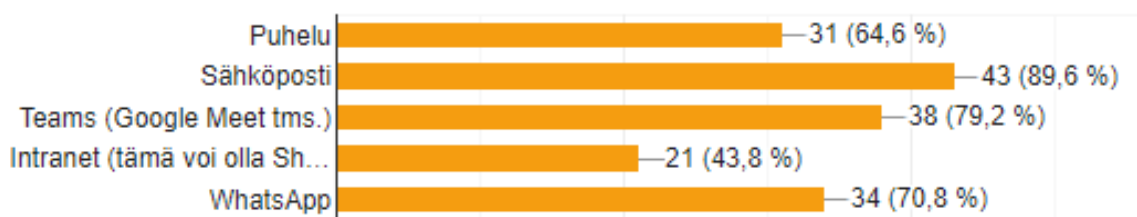
Avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset täydentävät monivalintakysymyksiä antaen syvemmän ja kattavamman tiedon kuin jos olisi käytetty ainoastaan monivalintakysymyksiä. Tuloksissa piirakkakuviot ja diagrammit on avattu

mahdollisimman kattavasti, jotta niistä on saatavissa mahdollisimman selkeä käsitys kokonaisuudesta.

#### 4.2.1 Kyselytutkimuksen ensimmäinen osio

Ensimmäisessä varsinaisessa tutkimuskysymyksessä (Kuvio 7) haluttiin selvittää, minkälaisia viestintäkanavia ja -työkaluja tilioimisto käyttää sisäisessä viestinnässään. Saatujen vastausten perusteella eniten käytettävät sisäisen viestinnän työkalut ja välineet ovat sähköposti, Teams tai Google Meet, WhatsApp ja puhelut. Vähiten annetuista vaihtoehdoista käytössä on Intranet.

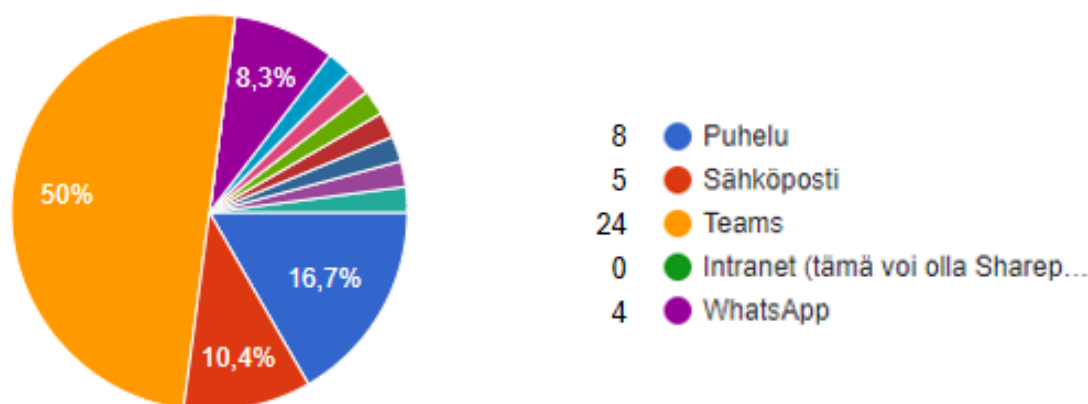
Tähän kysymykseen oli mahdollista vastata useampaan annettuun vaihtoehtoon. Vastaaajista 89,6 % käytti sähköpostia (n=43/48) eli melkein kaikki. Toiseksi eniten käytössä oli Teams tai Google Meet, jota käytti 79,2 % vastaaajista (n=38/48). WhatsApp oli käytössä 70,8 %:lla (n=34/48) ja puhelut 64,6 %:lla vastaaajista (n=31/48). Intranet oli käytössä 43,8 %:lla (n=21/48) eli reilusti alle puolella vastanneista.



Kuvio 7. Kyselytutkimuksen vastaajien sisäisen viestinnän viestintäkanavat ja -työkalut (n=48).

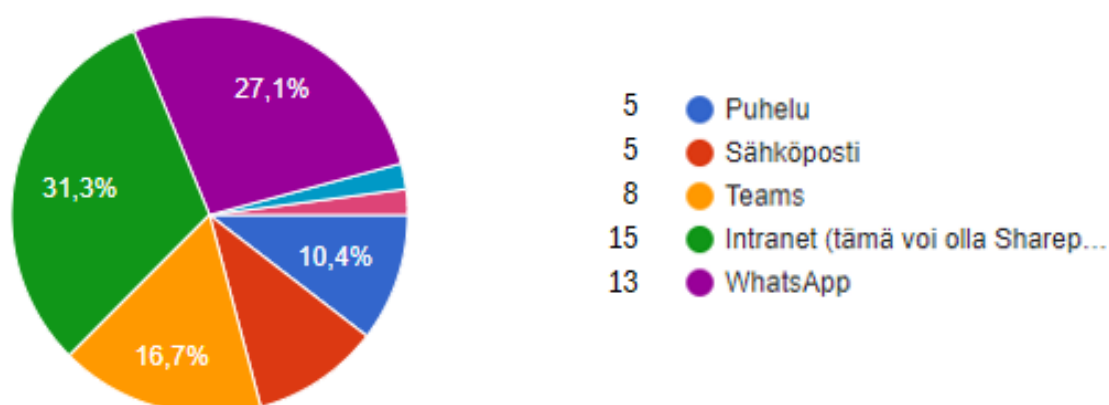
Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin tietää, mitä sisäisen viestinnän kanavaa henkilö käyttää työssään eniten. Selkeästi kuviosta 8 on nähtävissä, että eniten käytössä oleva viestinnän kanava on Teams, jota käyttää puolet eli 50 % vastaaajista (n=24/48). Intranet ei ole kenenkään vastaajan eniten käytössä oleva viestinnän kanava. Puhelua eniten viestinnässään käyttää 16,7 % (n=8/48), sähköpostia 10,4 % (n=5/48) ja WhatsAppia 8,3 % eli 4 vastaajaa (n=4/48).

Tähän kysymykseen oli mahdollista vastata myös muita vaihtoehtoja ja nämä muut vaihtoehdot näkyvät piirakkakuviossa yksittäisinä pieninä osioina. Näiden osuus kaikista vastanneista oli 14,6 % (n=7/48). Tämä sisältää kasvokkain tapaamiset ja avokonttorilla ääneen ajattelun (Kuvio 8).



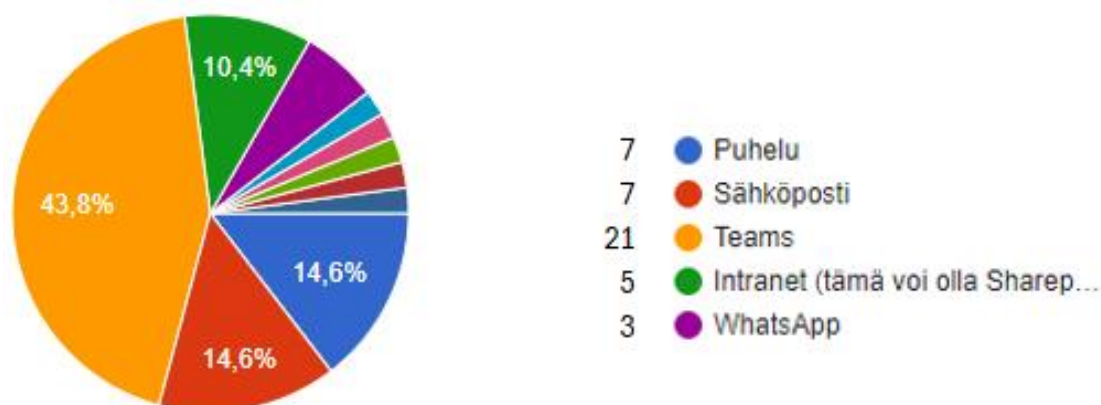
Kuvio 8. Kyselytutkimuksen vastaajien sisäisessä viestinnässä eniten käytetyt kanavat (n=48).

Eniten viestinnän kanavana käytössä oli Teams. Vastaavasti haluttiin selvittää, mikä on vähiten vastaajien käytössä oleva viestinnän kanava. Saatujen tutkimuskyselyn vastausten perusteella vähiten käytössä on intranet ja WhatsApp. Intranetin osuus oli 31,3 % ja WhatsAppin osuus oli 27,1 % kaikista vastaajista. Vähiten käytössä olevaksi viestinnän kanavaksi 18 vastaajista oli valinnut joko puhelun, sähköpostin tai Teamsin. Puhelua ja sähköpostia vähiten käytti 10,4 % ja Teamsia 16,7 %. Tähänkin kysymykseen oli mahdollista vastata jotain muuta, näiden osuus kaikista vastanneista oli vain 4,1 %, mutta vastausten perusteella ei saatu selvää, mitä nämä olivat (Kuvio 9).



Kuvio 9. Kyselytutkimuksen vastaajien sisäisessä viestinnässä vähiten käytetyt kanavat (n=48).

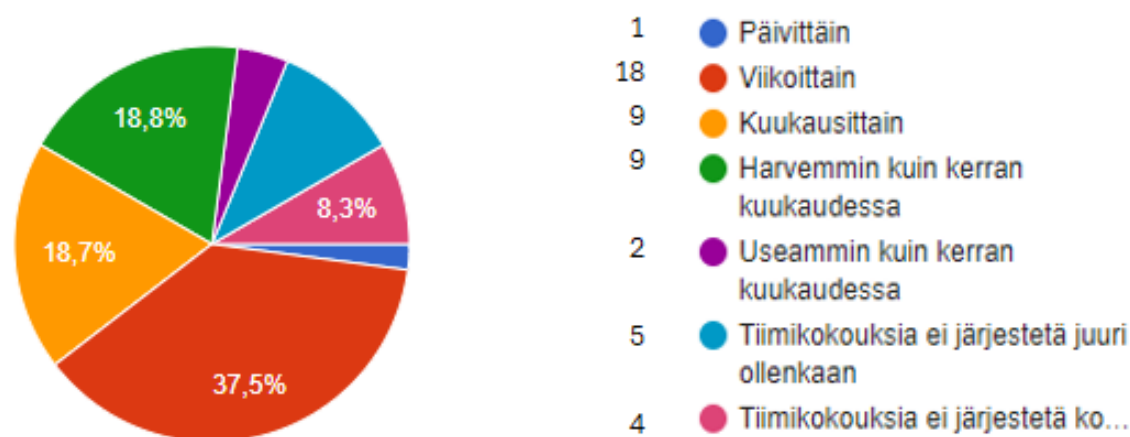
Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää, mitä kanavaa organisaatiossa toivottiin käytettävän enemmän. Toivotuin viestinnän väline saatujen vastausten perusteella on Teams, jota toivoi käytettävän työssään enemmän jopa 43,8 % vastaajista (n=21/48). Vastaus on yllättävä, koska aiempien vastausten perusteella Teamsia käytetään jo paljon organisaatioissa. Tämä ei kuitenkaan pois sulje sitä, että sitä toivottaisiin käytettävän yhä enemmän. Seuraavaksi enemmän toivottiin käytettävän puhelua ja sähköpostia. Sekä puhelua että sähköpostia toivoi 14,6 % (n=7/48) käytettävän enemmän. Intranet oli 10,4 %:n (n=5/48) ja WhatsApp 6,3 %:n (n=3/48) toiveena enemmän käytettäväksi viestinnän välineeksi. Tähänkin kysymykseen pystyi vastaamaan jotain muuta, kuin valmiiksi annetuista viidestä vaihtoehdosta. Muut vastaukset olivat kasvokkain kohtaaminen, kokoukset ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttö. Muiden vastausten osuus oli 10,3 % (n=5/48) (Kuvio 10).



Kuvio 10. Kyselytutkimuksen vastaajien organisaation sisäisessä viestinnässä enemmän käyttöön toivotut kanavat (n=48).

Kuviossa 11 näkyy vastaukset kysymykseen, miten usein vastaajien organisaatioissa järjestetään tiimikokouksia. Saatujen vastausten mukaan tiimipalavereja järjestetään 37,5 % kyselyyn vastanneiden organisaatioissa (n=18/48). Kuukausittain tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa tiimikokouksia järjestetään 9 vastanneen organisaatiossa (n=9/48). Tiimikokouksia ei järjestetä juuri

ollenkaan vastasi 10,4 % (n=5/48). Tiimikokouksia ei järjestetä koskaan 8,3 % vastanneiden organisaatioissa (n=4/48). Kaksi vastasi, että tiimikokouksia järjestetään useammin kuin kerran kuukaudessa, näiden osuus oli 4,2 % (n=2/48) ja yhden vastaus oli, että niitä järjestetään päivittäin. Tämän osuus oli 2,1 % (n=1/48).



Kuvio 11. Kyselytutkimuksen vastaajien organisaatioissa järjestetyt tiimikokousten määrät (n=48).

Seuraavana vuorossa oli avoin kysymys, johon edelliseen kysymykseen viitaten oli mahdollista vastata vapaaehtoisesti täydentäen antamaansa edellistä vastausvaihtoehtoa. Kysymyksellä haluttiin selvittää syitä, mikäli tiimikokouksia ei järjestetä juuri ollenkaan tai ei koskaan. Edellisessä kysymyksessä viisi henkilöä vastasi, että tiimikokouksia ei järjestetä juuri ollenkaan ja neljä henkilöä vastasi, että niitä ei järjestetä koskaan. Yhteensä näitä edellä kuvattuja vastauksia oli yhdeksän. Näistä jokaiseen oli annettu täydentävä vastaus eli 100 % vastaajista (n=9/9).

Avoimen kysymyksen vastauksissa kuvassa 1 nousi samat aiheet esille useassa eri kohdassa. Näitä olivat työkiireet, kiinnostuksen, tarpeellisuuden tai yhteisen ajan puute ja pienillä toimistoilla käsitellään asioita reaaliaikaisesti ja yhteisesti. Eräs vastaaja kirjoitti, että ”kaikki tekevät etätöitä ja jostain syystä on liian kiire järjestää etäpalavereja” ja toinen kirjoitti ”työkiireet, joko on



tilinpäätösaika tai lomakausi, mutta syksyisin ehtii jonkun palaverin pitää”, joten hyvin samankaltaisia ja toistuvia syitä löytyi syyksi, minkä vuoksi tiimikokouksia ei järjestetä tai niiden järjestäminen on vähäistä. Yksi vastanneista kuitenkin kirjoitti, että ”asiat puhutaan sitä mukaa kuin niitä tulee, mutta tarve koordinoidummalle tekemiselle olisi olemassa.”

"Asiat puhutaan sitä mukaa kuin niitä tulee. Tarve olisi olemassa koordinoidummalle tekemiselle"  
 "Työkiireet. Joko on tilinpäätösaika tai lomakausi. Syksyisin jonkun palaverin ehtii pitämään"  
 "Yhteisen ajan sovittaminen"  
 "Kaikki tekevät etätöitä ja jostain syystä liian kiire järjestää etäpalavereja"  
 "Ei ole koettu tarpeelliseksi, koska ollaan päivittäin tekemisissä"  
 "Ei ole tarvetta"  
 "Varsinaisia kokouksia ei järjestetä, mutta tauot pidetään porukalla töistä ja muista asioista keskustellaan"  
 "Etätöitä ei tehdä ollenkaan"  
 "Kiinnostuksen puute"

Kuva 1. Kyselytutkimuksen vastaajien syitä, miksi tiimipalavereja ei järjestetä juuri ollenkaan tai ei koskaan (n=9/9).

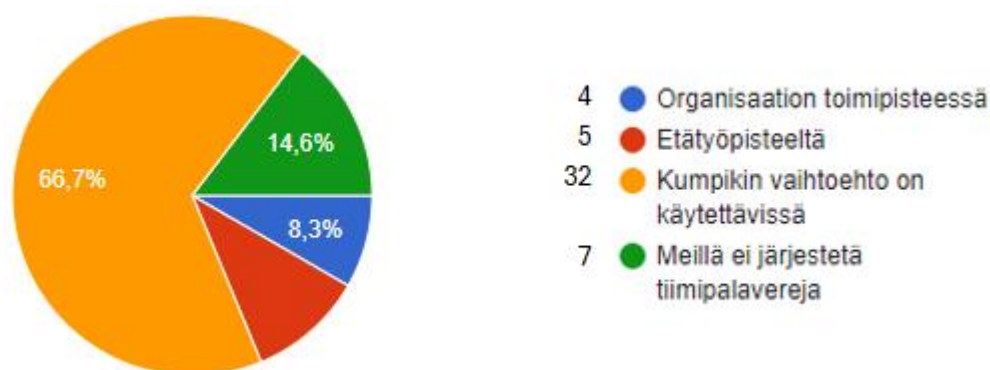
Toinen avoin kysymys halusi kartoittaa, minkälaisia aiheita tiimipalavereissa käsitellään. Kuvaan kahdeksan viitaten, siinä olevaan kysymykseen vastauksia saatiin 39 kappaletta niiltä vastaajilta, joiden organisaatioissa tiimipalavereja järjestetään edes joskus. Tähän toiseen avoimeen vapaaehtoiseen kysymykseen vastanneita oli 30 henkilöä (n=30/39) eli vastaajien määrä oli tässäkin merkittävä. Teemat toistuivat tämänkin kysymyksen vastauksissa, joista eniten esille tulevat aiheet olivat ajankohtaiset asiat, sijaistamiset, uudet asiakkuudet, henkilöstön asiat tai työtilanne. Muita vastauksia on kerrottu alla olevassa kuvassa 2.

"Ajankohtaiset asiat, mikä milloinkin"  
 "Työsiä aiheita"  
 "Sijaistukset, kehittämisasiat, uudet asiakkaat, työhön liittyvät kysymykset"  
 "Tiedotusasiat, työtilanne/resurssointi, substanssikysymykset, henkilökohtaiset kuulumiset (koko tiimi tekee etätöitä)"  
 "Työtilanne, hankalat tilanteet"  
 "Uudet asiakkaat, yhdessä päätettävät muut asiat, työtilanne yms."  
 "Sisäinen kehittäminen, asiakkaiden asiat, henkilöstön asiat"  
 "Sisäisiin asioihin liittyvät sekä asiakascaset. Sisäinen tiedottaminen koetaan tärkeäksi, että tekijät tietävät missä mennään"  
 "Työtilanne ja muita asioita"  
 "Yrityksen talousluvut, suunnitellut koulutukset"  
 "Työohjeita, työtehtäviä, opetusta, työhyvinvointia"  
 "Työt, jaksaminen, tuleva"  
 "Ajankohtaiset asiat, lyhyet koulutustuokiot, myynnin seuraaminen jne."  
 "Mahdolliset ongelmat, uudet asiakkaat, työnjärjestelyt, yleiset kuulumiset"  
 "Toiminnan kehittämiseen liittyvät aiheet"  
 "Ajankohtaiset asiat, poissaolot, resurssoinnit, koulutukset, asiakasterveiset"  
 "Ajankohtaiset asiat, työn jakoon tai suunnitteluun liittyvät asiat"  
 "Ajankohtaisia aiheita"  
 "Tiimipalaverit eivät ole tarpeellisia tai kuulu yrityksen toimintakulttuuriin"  
 "Yhteistä pulmanratkointia, aikataulutukset, uusia tietoja ja oivalluksia, joskus asiakkaiden kilpakehumista"  
 "Retket, työtilanne, muutokset"  
 "Ajankohtaisia asioita"  
 "Ajankohtaisia asioita, koulutusmahdollisuuksia, työtilanteet"  
 "Ajankohtaiset aiheet vuodenkierrosta ja muuttuvat asiat"  
 "Työhön liittyviä ajankohtaisia asioita"  
 "Tulevia tapahtumia, työaikatauluja"  
 "Työntekoon ja asiakkaisiin liittyviä aiheita"  
 "Ajankohtaisia asioita, tulevia tapahtumia"  
 "Ajankohtaiset asiat"  
 "Tiimipalavereita ei järjestetä"

Kuva 2. Kyselytutkimuksen vastaajien tiimipalavereissa käsiteltäviä aiheita (n=39).

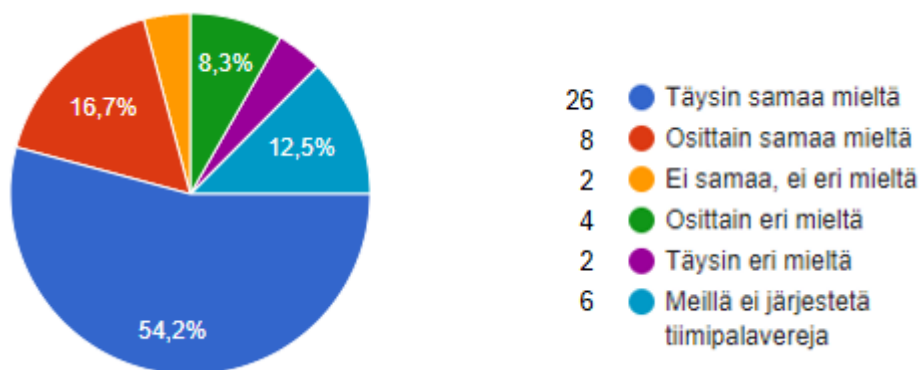
Seuraavaksi kysyttiin, millä tavoin tiimipalavereihin on mahdollista osallistua. Vaihtoehtoisiksi annettiin neljä eri vaihtoa eikä muita vastausvaihtoehtoja voinut valita näiden lisäksi. Kuten kuvioista 12 on nähtävissä, tiimipalavereihin on mahdollista osallistua sekä organisaation toimipisteessä että etätöypisteeltä suurimmassa osassa vastaajien organisaatioita. Vastausvaihtoehtoon, jossa kumpikin vaihtoehto on käytettävissä, saatiin 66,7 % (n=32/48). Toiseksi eniten

vastauksia tuli vaihtoehtoon, jossa tiimipalavereja ei järjestetä. Tässä vastaajien määrä oli 14,6 % (n=7/48). Niissä organisaatioissa, joissa tiimipalavereihin voi osallistua vain organisaation toimipisteessä, vastasi 8,3 % vastaajista (n=4/48) ja niissä, joissa tiimipalavereihin voi osallistua etätyöpisteeltä, vastasi 10,4 % (n=5/48). Kuvassa 2 tuli esille, että on olemassa organisaatioita, joissa tehdään pelkästään etätyötä. Tämä selittää sen, että tiimipalavereihin voi osallistua pelkästään etätyöpisteeltä (Kuvio 12).



Kuvio 12. Kyselytutkimuksen vastaajien osallistumistapa tiimipalavereihin (n=48).

Seuraavaksi haluttiin tietää, onko etätyöntekijöiden sujuvaa osallistua tiimipalavereihin etätyössä. Tämä kysymys on jatkumoa edelliselle. Kuten edellisessä kuviossa 12 todettiin, kumpikin vaihtoehto on käytettävissä, sekä etä- että lähiosallistuminen tiimipalavereihin myös tässä eniten vastauksia saatiin vastausvaihtoehtoon, jossa henkilö oli täysin samaa mieltä. Kaikista vastaajista peräti 54,2 % vastasi täysin samaa mieltä (n=26/48). Ei samaa, ei eri mieltä ja täysin eri mieltä olevat vastausvaihtoehdot saivat vähiten vastauksia. Kumpaiseenkin tuli vain 2 ääntä (n=2/48). Muut äännet jakaantuivat niin, että osittain samaa mieltä vastauksia oli 8 (n=8/48), osittain eri mieltä oli 4 (n=4/48) ja vaihtoehtoon meillä ei järjestetä tiimipalavereja, vastauksia tuli 6 (n=6/48).



Kuvio 13. Kyselytutkimuksen vastaajien sujuva osallistuminen tiimipalavereihin etätyössä (n=48).

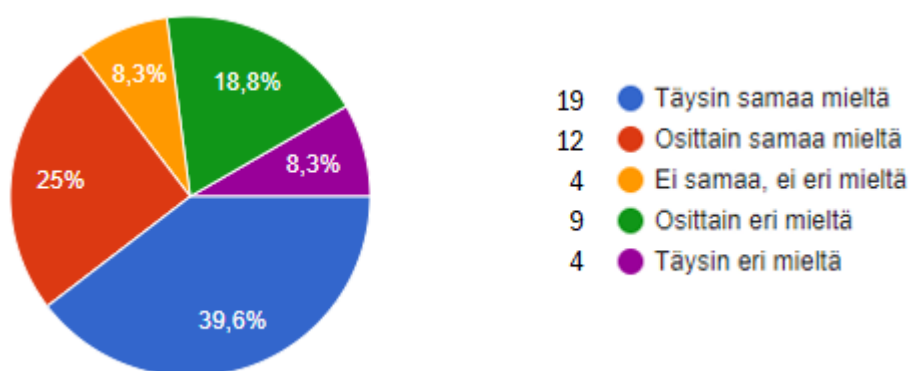
Edelliseen kysymykseen haluttiin tarkentavaa tietoa, jos vastaus oli jotain muuta kuin täysin samaa mieltä. Saatujen vastausten perusteella etänä tiimipalavereihin osallistumisen yleisimpiä haasteita olivat etäyhteyksien toimivuudet ja koettiin palaverien olevan mukavampia ja rennompia kaikkien ollessa samassa tilassa. Täysin samaa mieltä aiemmassa kysymyksessä vastasi 26 henkilöä, joka tarkoittaa sitä, että 22 vastasi jotain muuta. Vastauksia täydentävään kysymykseen tuli vain yhdeksältä vastaajalta. Näin ollen otanta täydentävään vapaaehtoiseen vastaamiseen oli heikohko (Kuva 3).

"Etäyhteydet saattavat joskus pätkiä"  
 "Tilanne on mukavampi ja rennompia saman pöydän ääressä"  
 "Usein pakotetaan toimistolle tiimipalavereihin tai ne on kokonaan etänä.  
 Hybridivaihtoehtoa ei ole"  
 "Työt, yhteisen ajan sovittaminen"  
 "Etäyökulttuuri ei ole vahva"  
 "Tiimipalavereiden järjestäminen ei ole tarpeellista"  
 "Kuvayhteys tökkii"  
 "Epäviralliset palaverit käydään livenä tauoilla, ei "välineillä"  
 "Yhteydet"

Kuva 3. Kyselytutkimuksen vastaajien täydentävät vastaukset sujuviin tiimipalavereihin etätyössä (n=9/22).

Seuraavaksi selvitettiin, tavoittaako etätyöntekijä tiedotettavan asian samanaikaisesti, kuin lähityössä työskentelevä. Vastausten perusteella näyttää siltä, että

enemmistö on täysin samaa mieltä ( $n=19/48$ ), ettei työskentelytavalla ole merkitystä tiedotettavien asioiden saavutettavuudelle. Osittain samaa mieltä asiasta oli neljännes vastaajamäärästä ( $n=12/48$ ). Osittain eri mieltä oli toiseksi vähiten vastanneista ( $n=9/48$ ). Ei samaa, ei eri mieltä ja täysin eri mieltä vastanneita oli neljä henkilöä ( $n=4/48$ ) (Kuvio 14).



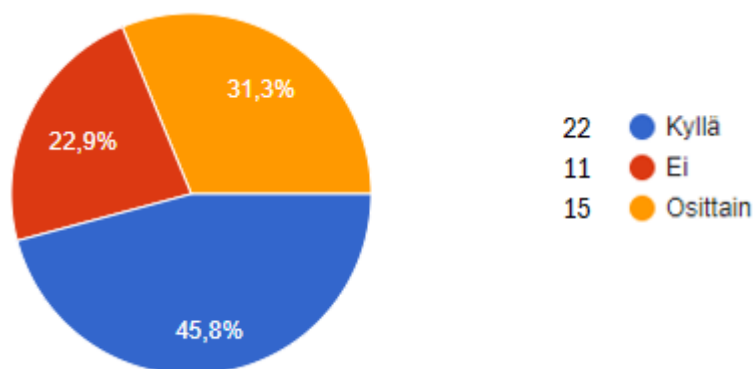
Kuvio 14. Kyselytutkimuksen vastaajien mielipide saavuttaako etätyöntekijä tiedotettavan asian samanaikaisesti kuin lähityössä työskentelevä ( $n=48$ ).

Edeltävään kysymykseen haluttiin selvittää, mitkä olivat syyt tavoitettavuusongelmille, mikäli vastaaja oli vastannut jotain muuta, kuin täysin samaa mieltä. Vastauksia saatiin kerättyä 19 ( $n=19/29$ ), joka oli merkittävä määrä. Jotain muuta, kuin täysin samaa mieltä vastauksia edellisessä kysymyksessä oli 29 vastausta. Kuvassa 4 on kerrottu annetut täydentävät vastaukset.

"Tietoa ei tuoda aina ajantasaisesti"  
 "Kirjeposti toimii hitaasti"  
 "Joitakin asioita saatetaan keskustella esim. kahvipöydässä, joten etätyöntekijät eivät aina saa tietoa samanaikaisesti"  
 "Aina ei ole aikaa tiedottaa kaikkia esim. toimitusjohtajan poissaolosta"  
 "Paikan päällä helpompi käydä pikapuheita ja nämä unohtuu sitten yhteisissä kertoa"  
 "Tekevät jotain muuta juuri silloin"  
 "Työnantajayrityksen sisäinen viestintä ei ole koordinoitua"  
 "Ajallinen kohdentaminen, poissaolot"  
 "Yhteisen ajan sovittaminen"  
 "Joskus asioita kuulee toimistolla epävirallisesti jo ennen palaveria, jossa asia virallisesti tiedotetaan"  
 "Kun kaikki tekevät etätyötä niin kyllä mutta yleisesti usein osan asioista kuulee vain jos sattuu olemaan paikan päällä eli oletetaan, että kaikki tietävät tai on kerrottu kaikille"  
 "Tietoa liikkuu toimistolla olijoiden kesken ja kahvipöytäkeskusteluissa"  
 "Lähityössä keskustellaan avoimesti, etätyössä vaatisi puhelun tms."  
 "Palaverit käydään livenä tauoilla, ei "välineillä"  
 "Tiedottaminen ei toimi"  
 "Pienessä yhteisössä puhutaan myös tiimipalavereiden välillä ja etätyöntekijä saattaa saada tiedon vasta, kun tulee toimistolle"  
 "Etätyöläinen ei ole paikalla"  
 "Jostakin asiasta sovittu palaverin ulkopuolella, niin helposti asia jää kertomatta etätyöntekijälle"  
 "Etätyötä ei juurikaan tehdä"

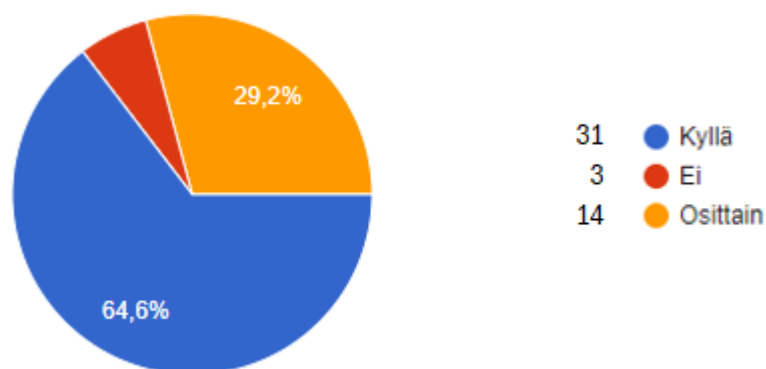
Kuva 4. Kyselytutkimuksen vastaajien täydentävät vastaukset tiedonsaannin haasteisiin riippuen siitä, työskenteleekö etä- tai lähityössä (n=19/29).

Seuraavaksi kysyttiin neljä kysymystä, joissa vaihtoehdoiksi oli annettu Kyllä, Ei tai Osittain. Ensimmäisessä näistä kysymyksistä kartoitettiin, onko organisaatiossa selkeät sisäiset viestintäkäytännöt ja -ohjeistukset. Suurimmassa osassa vastaajien organisaatioissa nämä olivat selkeät eli Kyllä vastauksia saatiin 45,8 % vastauksista (n=22/48). Toiseksi eniten vastattiin Osittain 31,3 % (n=15/48). Organisaatioita, joissa ei ollut selkeitä viestintäkäytäntöjä ja -ohjeistuksia, oli 22,9 % (n=11/48) (Kuvio 15).



Kuvio 15. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen onko teillä käytössä selkeät viestintäkäytännöt ja -ohjeistukset (n=48).

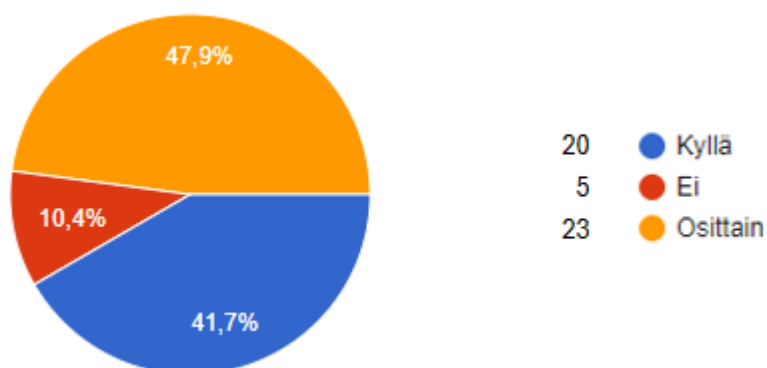
Samaa aihetta jatkettiin ja kysyttiin, onko tiimissänne tai työyhteisössänne selkeä ja avoin viestintäkulttuuri. Vastanneista 64,6 % (n=31/48) oli sitä mieltä, että työyhteisössä oli selkeä viestintäkulttuuri. Vastaavasti 6,3 % koki, että viestintäkulttuuri ei ollut selkeä ja avoin (n=3/48). Osittain kysymykseen vastasi 29,2 % (n=14/48) (Kuvio 16).



Kuvio 16. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen onko tiimissänne/työyhteisössänne selkeä ja avoin viestintäkulttuuri (n=48).

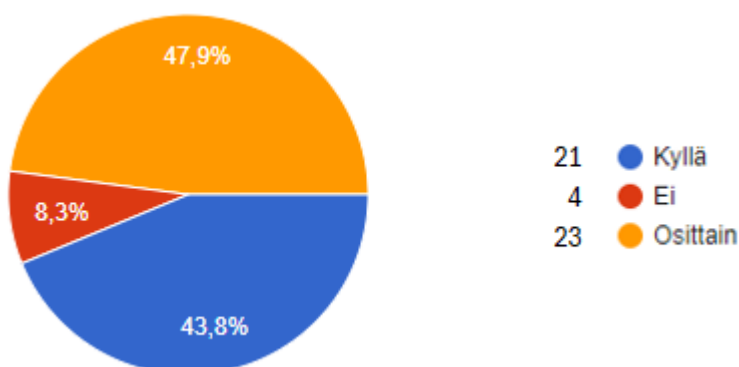
Sama teema jatkuu seuraavassakin kysymyksessä eli haluttiin kartoittaa, onko työyhteisössä tiedottaminen ajantasaista. Kuvioista 17 on nähtävissä, että suurin osa eli 47,9 % (n=23/48) vastanneista oli sitä mieltä, että työyhteisön tiedottaminen on osittain ajantasaista. Vastanneista 41,7 % (n=20/48) oli sitä mieltä, että

tiedottaminen oli ajantasaista ja 10,4 % (n=5/48) sitä mieltä, että tiedottaminen ei ollut ajantasaista.



Kuvio 17. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen onko työyhteisön tiedottaminen ajantasaista (n=48).

Viimeinen tämän aiheen kysymyksistä kartoitti, päivitetäänkö työyhteisössä jokaiselle henkilölle kuuluvia asioita ajantasaisesti. Suurin osa eli 47,9 % (n=23/48) vastasi tämän tapahtuvan osittain. Kyllä vastasi 43,8 % (n=21/48) ja 8,3 % (n=4/48) vastanneista oli sitä mieltä, että jokaiselle kuuluvia tietoja ei päivitetä työyhteisössä ajantasaisesti (Kuvio 18).



Kuvio 18. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen päivitetäänkö työyhteisön jokaiselle henkilölle kuuluvia asioita ajantasaisesti (n=48).

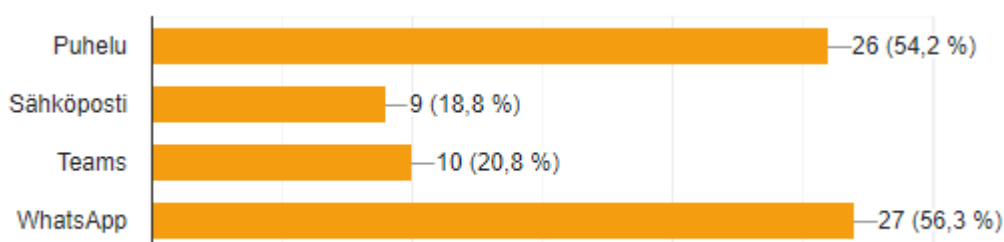
#### 4.2.2 Kyselytutkimuksen toinen osio

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa selvitettiin työyhteisön käytänteistä poissaolojen ilmoittamisessa ja miten poissaolot vaikuttavat työtehtävien etenemiseen.



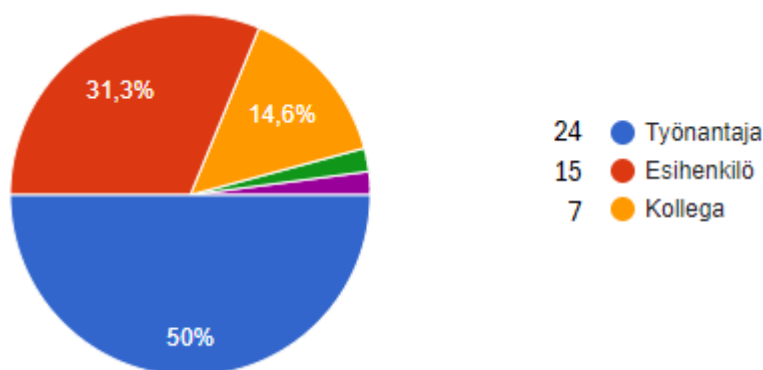
Tässä otetaan kantaa sekä lyhytkestoiseen sairauslomaan että äkilliseen poissaamiseen työstä pitemmäksi aikaa.

Ensin tiedusteltiin, miten sairastumisesta ilmoitetaan työyhteisössä. Tähän kysymykseen oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Kuvion 19 mukaan suurin osa vastasi ilmoittavansa poissaoloista WhatsAppilla eli 56,3 % (n=27/48) ja melkein saman verran vastasi käyttävänsä poissaolon ilmoittamiseen puhelua, 54,2 % (n=26/48). Teams ja sähköposti olivat vähiten käytössä ilmoittamisessa. Teams 20,8 % (n=10/48) ja sähköposti 18,8 % (n=9/48).



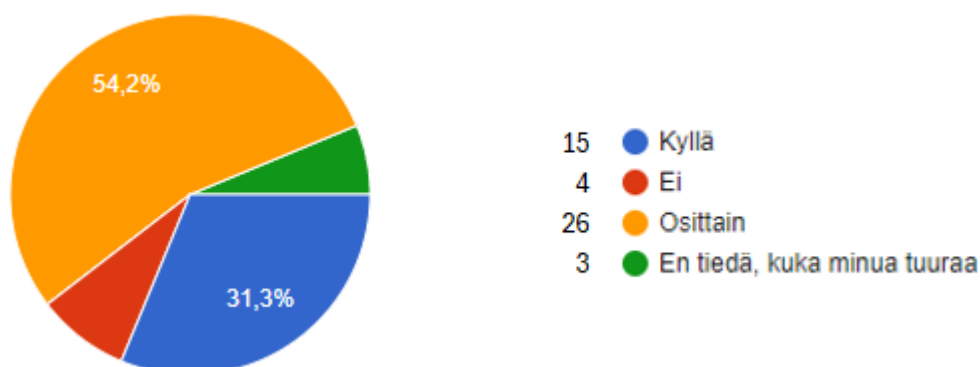
Kuvio 19. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen, miten ilmoitan työyhteisössä sairastumisestani (n=48).

Seuraavaksi kysyttiin, kenelle sairastumisesta ilmoitetaan ensisijaisesti. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, joista eniten vastauksia sai työnantaja. Kuvio 20 on katsottavissa, että työnantajalle ilmoittaa puolet eli 50 % kaikista vastanneista (n=24/48). Seuraavaksi eniten ilmoitetaan esihenkilölle, joka sai vastauksia 31,3 % (n=15/48). Vaihtoehtona oli myös, että sairastumisesta ilmoitettiin kollegalle. Tämä keräsi vastauksia 14,6 % (n=7/48).



Kuvio 20. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen, kenelle ilmoitan sairauspoissaolostani (n=48).

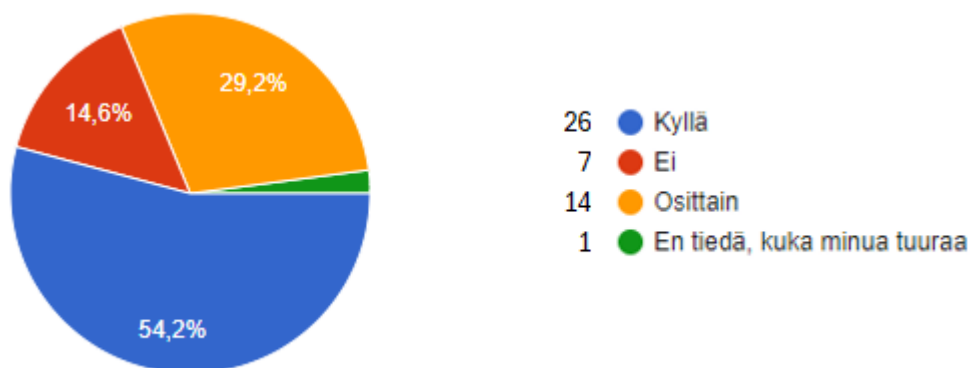
Tärkeää on tietää, kuka sairaus- tai muun poissaolon tullessa toimii sijaisena. Tämä selvitettiin kysymällä, pystyykö henkilö jäämään sairauslomalle, tietäen kuka toimii hänen sijaisenaan. Kuviosta 21 on nähtävillä, että selkeästi yli puolet eli 54,2 % (n=26/48) vastanneista tiesi osittain kuka toimii sijaisena. Vastajista 31,3 % (n=15/48) tiesi, kuka toimii sijaisena. Ei vastausvaihtoehdon valitsi 8,3 % (n=4/48) ja vaihtoehtoon en tiedä, kuka minua tuuraa vastasi 6,3 % (n=3/48).



Kuvio 21. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen, pystynkö jäämään sairauslomalle tietäen, kuka on sijaiseni (n=48).

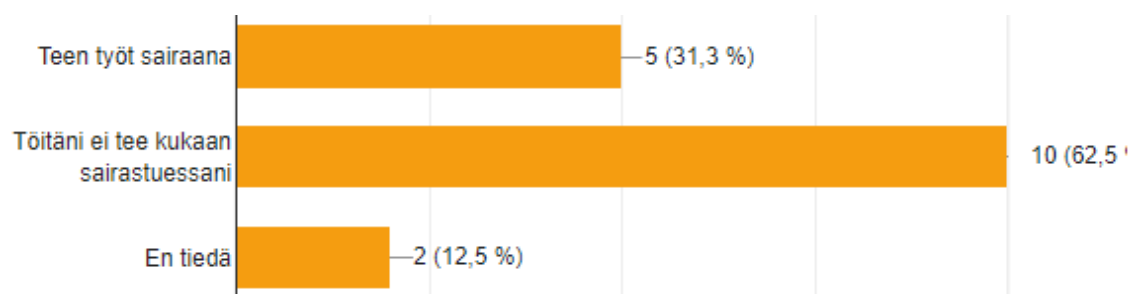
Samanaikaisesti kysyttiin, onko henkilöllä äkillisesti sairastuessaan ainakin yksi henkilö, joka pystyy sijaistamaan. Kuviosta 22 näkee, että suurimmalla osalla vastanneista eli 54,2 % (n=26/48) oli ainakin yksi henkilö käytettäväksi sijaisena äkillisen sairastumisen tilanteessa. Vastajista 14,6 % (n=7/48) ilmoitti, että heillä ei ollut sijaista käytettäväksi äkillisessä

sairastumistilanteessa. Vastajista 29,2 % (n=14/48) arvioi tietävänsä osittain heillä olevan sijainen tällaisessa tilanteessa. Yksi eli 2,1 % (n=1/48) vastaanesta ilmoitti, että ei tiedä, kuka toimii sijaisena sairaustilanteessa.



Kuvio 22. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen, onko henkilöllä äkillisen sairastumisen tilanteessa ainakin yksi sijainen käytettävissä (n=48).

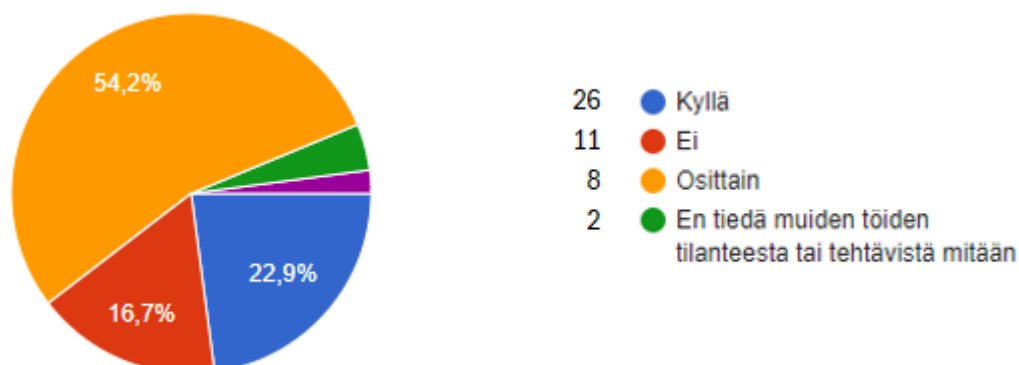
Tarkentava kysymys esitettiin vapaaehtoisena, mikäli vastaus oli Ei edelliseen kysymykseen. Vastauksia tähän tuli yhteensä 17, vaikkakin edellisessä kysymyksessä Ei vastauksia oli vain seitsemän. Kysymyksen ollessa vapaaehtoinen tämä oli mahdollista. Vastausvaihtoehdot olivat teen työt sairaana, töitäni ei tee kukaan sairastuessani, en tiedä (Kuvio 23).



Kuvio 23. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen, miten työtehtävien hoitaminen sairauslomalla toteutetaan (n=17).

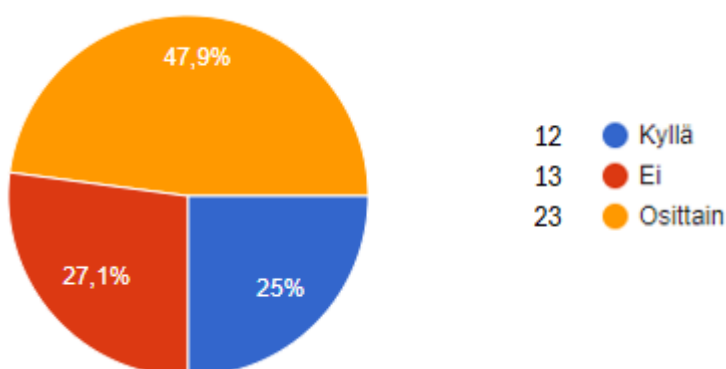
Seuraava kysymys liittyi organisaation sairaus- tai loma-aikojen työohjeisiin sijaisille ja onko ne ohjeistettu selkeästi. Suurin osa eli 54,2 % (n=26/48) vastasi

niiden olevan selkeästi ohjeistettu. Selkeästi ei ollut ohjeistettu 16,7 % (n=11/48) mukaan vastanneista (Kuvio 24).



Kuvio 24. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen, onko organisaatiossa ohjeistettu selkeästi sairaus- tai loma-aikojen työohjeet sijaisille (n=47).

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, onko organisaation sisäisessä viestinnässä haasteita joltain osin. Suurin osa 47,9 % (n=23/48) vastasi, että on osittain. Vastanneista 27,1 % (n=13/4) koki, että haasteita ei ollut organisaation sisäisessä viestinnässä. Haasteita koki olevan neljännes vastanneista eli 25 % (n=12/48) (Kuvio 25).



Kuvio 25. Kyselytutkimuksen vastaus kysymykseen, onko organisaation sisäisessä viestinnässä haasteita joltain osin (n=48).

Täydentävänä kysymyksenä edelliseen selvitettiin, mistä sisäisen viestinnän haasteet voisivat johtua. Kysymys oli vapaaehtoinen ja siihen saatiin kymmenen

vastausta. Vastausten perusteella on johdettavissa päätelmä, että sisäisessä viestinnässä on paljon puutteita ja sitä tulisi ehdottomasti kehittää.

"Henkilöille ei ole nimetty varahenkilöitä äkillisten sairastumisten varalle"  
"Unohdetaan kaikille asianomaisille kertoa asiat"  
"Kasvavassa organisaatiossa vaikeampi huolehtia, että kaikki ovat vaivautuneet vastaanottamaan tarjotun tiedon ja sisäistänyt sen"  
"Työnantajajyryitys kipuilee kasvun kanssa (ei vaikuta tietävän, mitä tahtoo). Kun tahtotila ei ole selvillä, suunta puuttuu myös viestinnälle"  
"Prosessit ja säännöllisyys puuttuu. Luotetaan liikaa siihen, että kyllä kaikki mukamas tietää"  
"Minulle (olen työnantaja) ei aina muisteta tiedottaa"  
"Eri ihmiset saavat eri aikaan tietoa riippuen siitä kuinka paljon tai läheisesti ovat tekemisissä esihenkilön kanssa. Lisäksi etätöihin suhtautuminen on aika nihkeää työpaikassani: jos haluat tehdä etähommia, niin anomus siitä pitää laittaa hyvissä ajoin ja vaikka se myönnettäisiinkin, niin se saadaan silti itsestä tuntumaan siltä, että nyt on huonompi työntekijä, kuin ne jotka ovat toimistolla paikan päällä"  
"Kirjoitettu viestintä epäonnistuu toisinaan, koska siitä puuttuu äänensävyt, tulee väärinymmärryksiä"  
"Säännöt eivät ole selkeät"  
"Sisäisen viestinnän ohjeistus on keskeneräistä"

Kuva 5. Kyselytutkimuksen vastaajien täydentävät vastaukset sisäisen viestinnän haasteisiin (n=10).

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskysymys oli: ”Miten tilitoimiston hybridiviestinnän johtamista voidaan kehittää?” Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kyselylomaketta hyödyntäen eri kokoisten tilitoimistojen viestintätavat ja -välineet sekä mitä viestintävälineitä organisaatioissa pääasiassa käytetään. Lisäksi kartoitettiin tilitoimistojen viestintätapa äkillisten tai pitempikestoisten poissaolojen tilanteissa. Analysoimalla saatuja tutkimustuloksia pyritään löytämään eroavaisuuksia olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimustulosten välillä.

Tutkimuksen tuloksista oli nähtävissä, että vastaajista valtaosa oli 5 – 10 henkilöä työllistävästä organisaatiosta, alueellisesti he toimivat Itä-Suomessa tai Etelä-Suomessa. Eniten vastauksia saatiin henkilöiltä, joiden ammattinimike oli kirjanpitäjä, palkanlaskija tai Controller.

Organisaatioiden eniten käytössä olevat sisäisen viestinnän välineet ja työkalut olivat Teams ja puhelu, kymmenesosa käytti sähköpostia. Edellä todettiin Teamsin olevan eniten käytettävien viestintämuotojen joukossa, mutta sen käyttöä toivottiin yhä enemmän.

Tiimikokouksia järjestettiin yli kolmasosassa organisaatioista viikoittain, kuitenkin ei erikseen selvitetty minkä kokoisista tilitoimistoista juuri näissä vastauksissa on kyse. Avointen vastausten perusteella oli johdettavissa, että isommissa tilitoimistoissa kokouksia järjestettiin tiiviimmin ja pienemmissä tilitoimistoissa kokoukset korvattiin yleisellä keskustelulla avokonttoreissa tai vain kollegan kanssa keskustellen. Tiimikokousten aiheiksi useimmissa vastauksissa nousivat ajankohtaiset asiat, uudet asiakkuudet, henkilöstön työtilanne ja sijaistamiset. Tiimikokouksiin pystyi osallistumaan lähes poikkeuksetta myös etänä, mutta haasteitakin löytyi etänä osallistumiselle. Näitä olivat pääasiassa etäyhteyksien toimiminen, halu järjestää kokoukset kasvokkain samassa tilassa tai tiimikokouksia ei pienissä tilitoimistoissa ollut tarpeen järjestää.

Asioiden tiedottamisessa etätöitä tekeville työntekijöille oli jossain määrin vii-  
veitä, mutta pääasiassa tiedon kulku koettiin toimivaksi. Tiedonsaannin haastei-  
siin luettiin henkilön poissaolot, yhteisen ajan sovittaminen tiedottamiselle,  
etätöntekijä ei ollut toimistolla paikalla tai sisäinen viestintä ei ollut koordinoi-  
tua. Tilitoimistoissa päivitettiin koko työyhteisölle kuuluvia asioita ajantasaisesti.

Sisäisen viestinnän työkalujen ja välineiden kartoittamisen lisäksi haluttiin selvit-  
tää työyhteisön käytäntöjä poissaolojen ilmoittamisessa ja poissaolojen vaiku-  
tuksista työtehtävien etenemiseen. Suurin osa vastaajista ilmoitti poissaolos-  
taan työnantajalle tai esimiehelle, myös kollegalle ilmoittajia löytyi vastaajista  
pieni määrä. Ilmoittaminen tehtiin enimmäkseen WhatsApp viestillä tai puhe-  
lulla. Kyselyyn vastanneiden tilitoimistoissa oli haasteena sairauslomalle jäämi-  
nen, koska sijaista ei aina ollut tiedossa. Osa sairauslomalle jääneistä joutui te-  
kemään omat työnsä sairaana tai joutui jättämään työt hoitamatta sijaisen puut-  
tuessa. Lomaturauksia varten laadittuja asiakasohjeita puuttui tilitoimistoilta ky-  
selytutkimuksen vastausten perusteella ja yleisesti sisäisessä viestinnässä oli  
puutteita. Tällaisiksi sisäisen viestinnän puutteiksi mainittiin varahenkilöiden  
puuttuminen sairauslomatilanteisiin, ajantasainen tieto ei saavuttanut kaikkia,  
etätöiden tekemisestä ei ollut sovittu selkeästi tai yleisesti säännöt eivät olleet sel-  
keät, sisäisen viestinnän ohjeistus oli keskeneräistä.

Kyselytutkimuksessa moni kysymys jakoi mielipiteitä, koska työyhteisöt ja hen-  
kilöt ovat erilaisia. Osa henkilöistä toivoo selkeämpää viestintää, kuin taas  
osalle viestintä on riittävää jo vähäisessäkin määrin. Sekä etä- että lähityötä te-  
kevät tarvitsevat selkeät yhdenmukaiset säännöt, mutta etätöitä tekevien koh-  
dalla se korostuu tiedon saavuttamisen ja ymmärtämisen varmistamiseksi. Vies-  
tinnän sujuva johtaminen on oltava kunnossa esihenkilöiden suunnalta työnteki-  
jille, mutta yhtä tärkeää on työntekijän hallita viestintää esihenkilöiden suun-  
taan. Kokonaisvaltaisesti työyhteisön viestintä on vuorovaikutteista kommuni-  
kointia.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tilitoimistojen sisäisen viestinnän viestintätavat ja -välineet sekä niiden toimivuus hybridimallisessa työskentelyssä johtamisen näkökulmasta sekä se, millä tavoin sisäinen viestintä toimii äkillisissä tai pitempiaikaisissa poissaolotilanteissa. Työssä käsiteltiin laajasti etätyötä- ja johtamista, mutta myös lähityötä ja sen johtamista. Etätyöstä ja -johtamisesta löytyi reilusti koronaviruspandemian ajoilta ja sen jälkeen laadittuja teoksia, joka viittaa siihen, että aihetta on tutkittu monipuolisesti. Hybridityöstä ja -johtamisesta löytyi vähäisessä määrin teoksia, lähinnä englanninkielisiä. Koronapandemian myötä tilitoimistoalalla ja monissa muissa asiantuntijatoissa hybridityö ja sen johtaminen yleistyi nopeasti ja hybridimallinen työskentely on tullut jäädäkseen. Johtamisen ohella työssä käsiteltiin monenlaisia viestinnän muotoja ja viestinnän johtamista. Hybridiviestinnästä ei löytynyt juurikaan tietoa, mutta siinä sovellettiin erilaisia etä- ja lähiviestinnän tapoja. Tilitoimiston hybridityömahdollisuus lisää mahdollisuuksia löytää uusia työntekijöitä rekrytointitilanteissa ja sen kautta parantaa työhyvinvointia.

### 6.1 Tulosten ja johtopäätösten tarkastelu

Tutkimuskysymys halusi selvittää, miten tilitoimiston hybridiviestinnän johtamista voidaan kehittää. Kyselylomakkeena käytettiin Google Forms -lomakepohjaa, koska sen käyttäminen koettiin helpoksi eikä erillistä kirjautumista vaadittu. Kyselylomakkeella kartoitettiin ensin vastaajien perustietoja, joista suurin osa oli Itä-Suomesta, henkilöstömäärältään 5 – 10 henkilön tilitoimistoja ja vastaaja oli ammattinimikkeeltään kirjanpitäjä, palkanlaskija tai Controller. Vastaus yllätti, koska kyselyä ei kohdistettu mihinkään tietylle alueelle Suomessa ja sen vuoksi olisi voinut odottaa vastausten tulevan pääsääntöisesti Etelä-Suomesta alueen laajuuden näkökulman huomioiden.

Hybridimallinen työskentelymahdollisuus on jo olemassa laajasti tilitoimistoissa, mutta miten paljon sitä käytetään ja miten paljon sitä on mahdollista käyttää, ei



selvinnyt tästä kyselytutkimuksesta. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin tulkittavissa, että etätyö lisääntyy yhä enemmän. Odotettavissa oli myös, että Teams sisäisen viestinnän työkaluna on käytössä laajasti sekä tavanomainen puhelu sen lisäksi. Tiimityökaluna Teams voisi olla vieläkin enemmän käytössä sen monipuolisten käyttömahdollisuuksien vuoksi. Teams voi korvata osittain puhelimen käytön ja sen pilvessä olevat tiedostotyökalut mahdollistavat tiedonsiirron ja -tallentamisen yhteisiin kansioihin organisaation sisäisen viestinnän edistämiseksi. Organisaation työskentelymallin ollessa hybridi, etä- ja lähityöntekijät löytävät tarvittavat dokumentit helposti Teamsin tiedostoista ja koko tiimin kokoukset tai kahden keskeiset puhelut ovat hoidettavissa Teams-työkalulla.

Poissaoloista ilmoittaminen ja se, miten sijaistamistilanteet oli ennalta suunniteltu, saatiin yllättäviä vastauksia. Vastauksista oli johdettavissa, että sijaistamistilanteisiin oli varauduttu huomattavasti enemmän mitä oli odotettavissa. Tätä ei voi kuitenkaan yleistää, koska vastaajien joukossa oli paljon myös sellaisia tilitoimistoja, joissa henkilöillä oli tiedossa oma sijainen ja sijaistettavan työtehtävät. Sijaisuudet ovat osa-alueena sellainen, mikä vaatii enemmän huolellista suunnittelua. Toisaalta vastaajissa oli myös pieniä tilitoimistoja, joissa mahdollisesti työskentelee yrittäjän lisäksi vain yksi tai kaksi työntekijää. Näissä tilitoimistoissa sijaisuudet ovat välttämättäkin jo ennalta tiedossa, koska vaihtoehtoja sijaiselle ei ole kovinkaan monesta henkilöstä.

Tuloksista voi vetää sellaisen päätelmän, että sijaisuuksien suunnittelu on tärkeää töiden laadukkaan jatkumisen ja hyvän asiakaspalvelun vuoksi. Organisaatioiden sisäinen tiedottaminen vaatii myös enemmän huomiota, koska tiedottamisen toimimattomuudesta oltiin jopa enemmän huolissaan kuin sijaisuusasioista. Tiedottamiseen liittyvien avointen kysymysten vastausten perusteella, työyhteisöissä kaivataan enemmän yhteistä suunnittelua ja tekemistä. Hybridityössä yhteinen aika jää vähemmälle, kuin aiemmin kaikkien ollessa lähitoimistotyössä. Hybridimallinen työ kaipaa myös parempaa johtajuutta ja selkeitä yhteisiä pelisääntöjä kaikille työyhteisön jäsenille.

## 6.2 Onnistumiset ja epäonnistumiset tutkimuksessa

Opinnäytetyön tekeminen toi uusia näkökulmia sisäisen viestinnän ja sen johtamisen mahdollisuuksista ja kehitti omaa osaamistani monipuolisesti. Kaiken kaikkiaan työn tekemisen teki osittain jopa haastavaksi ajankäytön suunnittelu ja kyselytutkimuksen tekemiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Työssä tutkittiin ja käsiteltiin laajasti etätyötä ja sen johtamista sekä hybridimallista työskentelyä, mutta lähityö jäi vähäisemmälle tarkastelulle johtuen sen tuttuudesta ja tavanomaisuudesta. Kyselytutkimus antoi vastauksissa sitä tietoa, jota lähettiin tutkimuksen myötä hakemaan ja avoimet kysymykset olivat tärkeänä lisänä monivalintakysymyksille. Kyselyssä ei ollut merkitystä vastaajan organisaation sijainnilla tai henkilön ammattinimikkeellä, mutta enemmän olisi voitu tutkia eri kokoisten tilitoimistojen vastauksia ja niitä verrata suhteessa henkilöstön määrään. Etenkin se jäi vielä avoimeksi, minkä kokoisissa tilitoimistoissa etä- tai hybridimallista työtä harjoitetaan eniten ja mikä on esimerkiksi viikkotasolla mitattuna etätyöpäivien määrä.

Työssä onnistuttiin selvittämään sisäisen viestinnän merkitys lisääntyvässä hybridimallisessa työskentelyssä ja sen johtamisen tärkeys. Opinnäytetyön tekeminen avasi ymmärrystäni siitä, minkälainen merkitys ennalta suunnitellut viestinnän ohjeet ovat varsinkin sijaistamistilanteissa ja yleisesti ottaen siinä, että lähijä etätyöntekijät saavat organisaatiossa koko henkilöstölle kuuluvat tiedoteluon-toiset asiat ajantasaisesti ja samanaikaisesti.

## 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kyselytutkimuksen vastaajien prosentuaalista vastaajamäärää ei pystytä selvittämään, koska kyselylomake lähetettiin hyödyntäen sosiaalista mediaa, Facebookin tilitoimistoammattilaisten ryhmää. Ryhmässä on jäseniä noin 4,2 (neljä-tuhatta kaksisataa), joista aktiivisten jäsenten määrä on kokonaismäärästä marginaalinen. Aktiivisten jäsenten määrää tätä tutkimusta varten ei pysty kuitenkaan millään työkalulla mittaamaan.

Tämän työn ollessa tutkimuksellinen kehittämistyö, luotettavuus perustuu prosessin tarkkaan kuvaukseen ja saatujen vastausten perusteluihin. Luotettavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä ilmiöiden tutkimista eri näkökulmista, joka vaatii useita aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Epäselvyyksiä ei havaittu kyselytutkimuksen missään vaiheessa, jolloin virheiden mahdollisuus minimoitiin sekä kysymysten ja annettujen vastausvaihtoehtojen tulkinta olivat toimivia. Tutkimuksen tulosten todettiin olevan samankaltaisia verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjoitettuun teoriaan aiheesta. Kyselylomakkeen vastausmäärät riittävät antamaan luotettavan kuvan kyselyn vastauksista.

Tutkimuksessa on noudatettu kaikilta osin eettisyyden periaatteita. Kyselytutkimus toteutettiin anonymisti eikä vastaajien henkilötietoja kerätty tai tallennettu miltään osin eli työssä noudatetaan henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyvää lainsäädäntöä. Toimeksiantajaryitykseltä on saatu lupa kyselytutkimuksen laatimiseen ja julkaisuun. (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050; Arene ry 2024.)

#### **6.4 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset**

Tilitoimisto Vahtivuorella on onnistuttu hybridityön toteuttamisessa ja se on pääsääntöisesti toimivaa, mutta henkilöstömäärän kasvaessa hybridityöhön liittyviä sääntöjä ja ohjeistuksia tullaan päivittämään asian välttämättömyyden vuoksi. Voidaan tulkita avointen kysymysten määrästä ja sisällöstä, että eri kokoisissa työyhteisöissä on halukkuutta vaikuttaa omaan työympäristöön ja sen toimivuuteen. Tulee siis huomioida, että vastaukset ovat eri tilitoimistoista Tilitoimisto Vahtivuoren lisäksi. Hybridityön lisääntyessä ja työntekijöiden halukkuuden kasvaessa etätöitä kohtaan, on hyvä sopia toimistopäivien määrästä työyhteisön yhteenkuuluvuuden säilyttämiseksi ja vuorovaikutuksen parantamiseksi.

Hybridijohtamisen tukena käytetään lomakemuotoista ohjetta, jolla tullaan selvittämään säännöllisin väliajoin esimerkiksi henkilöstön työtehtävien tai työssä jaksamisen tilanne sekä muita esille tulevia kehittämistarpeita ja -toiveita.

Huomattavaa on kuitenkin, että kaikki eivät koe positiivista hyötyä kollegoiden tapaamisesta toimistolla. Tämän vuoksi voisi olla hyvä järjestää yhteisiä työn ulkopuolella tapahtuvia tiimipalavereja, työpajoja tai muuta vapaampaa ohjelmaa käyden yhteisellä lounaalla ja esimerkiksi metsäretkellä virkistäytymässä. Palaverien ei siis tarvitse tapahtua aina toimistoympäristössä tai muussa kokoustilassa. Tilan vaihtaminen saattaa virkistää ajatuksia ja luoda uutta työhyvinvoinnin ja motivaation säilyttämiseksi. Kaikille tulee antaa tilaa tuoda ajatuksiaan ja ideoitaan esille. Työyhteisön uudet jäsenet tuovat oman arvokkaan osansa näihin tilaisuuksiin ja osaavat nähdä kokonaisuutta eri näkökulmista, jolloin on mahdollista rikastuttaa ja tehostaa toimintaa entisestään. Tällainen toiminnallisuus otetaan käyttöön mahdollisuuksien mukaan. Olemassa olevat hyväksi todetut asiat etä- ja lähityöskentelyssä pyritään pitämään ennallaan. Tämän johdosta viestintää ja sen johtamista tulee kehittää ja päivittää jatkuvasti.

## Lähteet

- ChatGPT 3.5. 2024a. Hybridiviestinnän merkitys ja välineet.? Open AI.  
<https://chat.openai.com>. 28.5.2024.
- ChatGPT 3.5. 2024b. Mitä tarkoittaa hybridijohtaminen? Open AI.  
<https://chat.openai.com>. 14.4.2024.
- Dyer, C. & Shepherd, K. 2021. Remote Work – Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce. Great Britain and United States. Kogan Page Limited.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki. Grano Oy.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. Alma Talent.
- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä. PainoPorras Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä. Sho Business Development Oy.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. 6.p. Edita Publishing Oy.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki. Työyhteisön viestintä. 8.p. Edita Publishing Oy.
- Johtaminen, voiko siinä onnistua? Johtaminen on demokratiaa. 18.6.2021. Hyvinvoinnin Suurlähettiläät. <https://www.hyvinvoinninsuurlahettilaati.com/voiko-johtamisessa-onnistua/>. 28.5.2024.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.
- Jotava Oy. 22.4.2024.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2012. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki. Kopijyvä Oy.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Talentum Media Oy.
- Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turun. Hansaprint Oy.
- Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään – Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki. Basam Books Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2.p. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2015 Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Kuronen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5.p. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 2.p. Helsinki. Kauppakamari.
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen – strategiasta tuloksiin. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Myllymäki, R. 2018. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 2.p. Tuusula. Ketterät Kirjat Oy.

- Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja – 9 avainhetkeä. Liettua. Alma Talent Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.p. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6prosessin%20eettiset%20suositukset%20muistilistat%20opiskelijalle%20ja%20ohjaajalle.pdf>. 30.5.2024.
- Pirinen, H. 2023 Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki. Alma Talent. Karelia Finna e-kirja. 6.4.2024.
- ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 5.4.2024. <https://www.procom.fi/procom/>.
- Repo, S. Viesti ry:n toiminnanjohtaja. 25.4.2016. <https://www.viesti.fi/johtaminen-vaatii-yha-vaativampia-viestintataitoja/>. 22.4.2024.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva. WS Bookwell Oy.
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin. 6.p. Helsinki. Gaudeamus. Karelia Finna e-kirja. 6.4.2024.
- Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi. Pertec Consulting Oy.
- Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 23.5.2024. <https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus>.
- Tilastokeskus. 2024. Etätyön käsite. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. 14.4.2024.
- Tilitoimisto Vahtivuori Oy. 22.4.2024.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuominiemi, S. Yritysvalmentaja. 4.2.2021. <https://www.balentor.fi/perjantaipuhetta-johtamisesta-podcast-jakso-4-johtaminen-ja-viestinta-ei-yhtailman-toista>. 22.4.2024.
- Työterveyslaitos. 2024 Hybridityön käsite. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. 14.4.2024.
- Ura taloushallinnossa. Taloushallinnon ammattilaisen työ on hyvin monipuolista. Minkä polun sinä valitset? Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ura-taloushallinnossa/>? 26.3.2023.
- Yhteistoimintalaki 1333/2021.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva. Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 4.p. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Inforviestintä Oy.

## LIITE 1 – KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEVIESTI

### Hybridiviestinnän johtamisen kehittäminen tilitoimistossa – tutkimuskysely

Hei!

Teen tutkimusta tilitoimistojen hybridiviestinnästä ja sen johtamisesta. Tutkimus on määrällinen eli tieto kerätään kyselylomakkeen vastausten perusteella. Opiskelen Karelia YAMK:ssa Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötäni tilitoimistojen hybridiviestinnästä ja -johtamisesta, niiden mahdollisuuksista ja haasteista. Olen valinnut kysymykset niin, että vastauksen voi valita joko annetuista vaihtoehdoista tai vastauksen voi kirjoittaa itse osaan kysymyksistä. Kysely on tärkeä osa tutkimustyötäni ja siihen vastaaminen vie aikaa noin 5 - 10 minuuttia.

Arvostan suuresti vastaamistasi, jotta saisin kerättyä mahdollisimman laajan ja selkeän kokonaisuuden.

Vastausaikaa on vain 10.5.2024 saakka ja pyydänkin käyttämään ajastanne hetken tämän vastaamiseen. Linkki on henkilökohtainen ja kyselyyn tulee vastata vain kerran.

Kysymyksiin voi vastata riippumatta siitä, mikä on henkilön ammattinimike ja sillä ei ole myöskään merkitystä, mikä on henkilön rooli työyhteisössä.

Vastaajien henkilötietoja ei kerätä tai tallenneta mihinkään.

Tutkimuksen on koostanut

Piritta Kurki

Karelia Ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences

## LIITE 2 – KYSELYTUTKIMUS

### Hybridiviestinnän johtamisen kehittäminen tilitoimistossa – tutkimuskysely

#### Perustiedot



Ensimmäisessä kysymysosiossa kartoitetaan henkilön ja yrityksen perustietoja.

---  
Ammattinimikkeeni? Valitse sinua parhaiten kuvaava. \*

- Yrittäjä/toimitusjohtaja
- Esihenkilö
- Tiiminvetäjä
- Kirjanpitäjä/palkanlaskija/Controller
- Muu...

Organisaation henkilöstön määrä \*

- 1 - 4
- 5 - 10
- 11 - 20
- yli 20



**Tiltoimiston sijainti \***

- Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Pohjois-Suomi
- Keski-Suomi

**Sisäisen viestinnän työkaluja ja käytänteitä**

Tässä osiossa kartoitetaan organisaation sisäisessä viestinnässä käytettäviä työkaluja, erilaisia käytänteitä ja yleisesti sisäisen viestinnän mahdollisuuksia ja haasteita.

**Minkälaisia viestintäkanavia ja -työkaluja käytätte tiltoimiston sisäisessä viestinnässä? \***

- Puhelu
- Sähköposti
- Teams (Google Meet tms.)
- Intranet (tämä voi olla Sharepoint, yrityksen omat verkkosivut tms.)
- WhatsApp
- Muu...

---

Mitä sisäisen viestinnän kanavaa käytät **eniten** työssäsi? \*

- Puhelu
- Sähköposti
- Teams
- Intranet (tämä voi olla Sharepoint, yrityksen omat verkkosivut tms.)
- WhatsApp
- Muu...

Mitä sisäisen viestinnän kanavaa käytät **vähiten** työssäsi? \*

- Puhelu
- Sähköposti
- Teams
- Intranet (tämä voi olla Sharepoint, yrityksen omat verkkosivut tms.)
- WhatsApp
- Muu...

---

Mitä sisäisen viestinnän kanavaa toivoisit organisaatiossasi käytettävän enemmän? \*

- Puhelu
- Sähköposti
- Teams
- Intranet (tämä voi olla Sharepoint, yrityksen omat verkkosivut tms.)
- WhatsApp
- Muu...

Kuinka usein organisaatiossanne järjestetään tiimikokouksia? \*

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Useammin kuin kerran kuukaudessa
- Tiimikokouksia ei järjestetä juuri ollenkaan
- Tiimikokouksia ei järjestetä koskaan
- Muu...

Jos vastasit edelliseen, että tiimikokouksia ei järjestetä juuri ollenkaan tai ei koskaan, voit kirjoittaa tähän lisätietoja, mistä se johtuu.

Pitkä vastausteksti

---

Minkälaisia aiheita tiimipalavereissa käsitellään?

Pitkä vastausteksti

---

Millä tavoin tiimipalavereihin voi osallistua? \*

- Organisaation toimipisteessä
- Etätyöpisteeltä
- Kumpikin vaihtoehto on käytettävissä
- Meillä ei järjestetä tiimipalavereja

Etätyöntekijöiden on sujuvaa osallistua tiimipalavereihin etätyössä. \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, ei eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Meillä ei järjestetä tiimipalavereja

Jos vastasit äskeiseen kysymykseen jotain muuta kuin täysin samaa mieltä, mikä tähän voisi olla syynä?

Lyhyt vastausteksti

---

---

Etätyöntekijä tavoittaa tiedotettavan asian samanaikaisesti kuin lähityössä työskentelevä. \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa, ei eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Jos vastasit äskeiseen kysymykseen jotain muuta kuin täysin samaa mieltä, mikä tähän voisi olla syynä?

Lyhyt vastausteksti

---

Onko teillä käytössä mielestäsi sisäiset selkeät viestintäkäytännöt ja -ohjeistukset? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain

...

Onko tiimissänne/työyhteisössänne selkeä ja avoin viestintäkulttuuri? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Onko työyhteisössänne tiedottaminen ajantasaista? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Päivitetäänkö työyhteisönne jokaiselle henkilölle kuuluvia asioita ajantasaisesti? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain

**Poissaolojen ilmoittaminen ja niiden vaikutus työtehtävieni etenemiseen**

Tässä osa-alueessa kartoitetaan organisaation sisäisen viestinnän onnistuminen poissaolotilanteissa ja niiden vaikutus omien työtehtävien hoitamisen jatkuvuuteen ja etenemiseen.

Miten ilmoitan työyhteisössä sairastumisestani? \*

- Puhelu
- Sähköposti
- Teams
- WhatsApp
- Muu...

Kenelle ilmoitan sairastumisestani ensisijaisesti? \*

- Työnantaja
- Esihenkilö
- Kollega
- Muu...

Pystyn jäämään sairauslomalle tietäen kuka on sijaiseni? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain
- En tiedä, kuka minua tuuraa

Minulla on ainakin yksi henkilö, joka pystyy sijaistamaan minua äkillisesti sairastuessani? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain
- En tiedä, kuka minua tuuraa

Jos vastasit äskeiseen kysymykseen Ei, miten työtehtävien hoitaminen sairauslomallasi toteutetaan?

- Teen työt sairaana
- Töitäni ei tee kukaan sairastuessani
- En tiedä
- Muu...

Onko organisaatiossanne ohjeistettu selkeästi sairaus- tai loma-aikojen työhöjeet sijaisille? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain
- En tiedä muiden töiden tilanteesta tai tehtävistä mitään
- Muu...

Onko organisaatiossanne mielestäsi haasteita sisäisessä viestinnässä joltain osin? \*

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Jos vastasit edelliseen kysymykseen organisaatiossanne olevan sisäisessä viestinnässä haasteita, voit tässä halutessasi yksilöidä niitä:

Lyhyt vastausteksti

---

**Kiitos ajankäytöstäsi ja kysymyksiin vastaamisesta!**

**Mukavaa kesän odotusta toivottaen, Piritta**