

## **Henkilöstöosaston sisäisen viestinnän suunnitelma**

Minna Laitila



**Tekijä**

Minna Laitila

**Koulutusohjelma**

Liiketalouden koulutusohjelma

**Opinnäytetyön otsikko**

Henkilöstöosaston sisäisen viestinnän suunnitelma

**Sivu- ja  
liitesivumäärä**  
29 + 15

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkastellaan, kuinka henkilöstöosaston viestintää yrityksen sisällä voidaan suunnitella tehokkaammaksi ja toimivammaksi. Opinnäytetyön tuotoksena tehdään viestintäsuunnitelma yrityksen henkilöstöosaston sisäistä käyttöä varten.

Sisäisen viestinnän tärkeimpiä tehtäviä ovat viestinnässä mukana olevien riittävä informointi tehtäviensä suorittamiseksi, työyhteisön yhteishengen ja avoimen vuorovaikutuksen luominen sekä yrityksen viestinnän, strategian ja arvojen tukeminen.

Ammattimainen sisäinen viestintä tukee osaltaan yrityksen liiketoimintastrategiaa. Viestintää suunniteltaessa on otettava huomioon työyhteisön erityispiirteet. Viestinnän käytännön suunnittelun, operatiivisen suunnittelun, osa-alueiksi voidaan sisällyttää esimerkiksi päivittäisviestintä, toistuvien ja tiedossa olevien tehtävien viestintä, ainutkertaisten tapahtumien, projektien ja kampanjoiden viestintä sekä erilaisten ohjeiden ja politiikkojen viestintä. Osa-alueisiin sekä viestinnän suunnitteluun vaikuttavat lisäksi toisaalta sekä organisaation liiketoimintastrategia ja toisaalta yhtäkkiset muutokset organisaatiossa sekä toiminta- ja viestintäympäristössä.

Havainnoimalla oman työpaikkansa henkilöstöosaston viestintää ja keräämällä tietoa aikaisemmista viestintätapahtumista opinnäytetyöntekijä laati opinnäytetyön produktina viestintäsuunnitelman, joka sisältää viestinnän tavoitteet, vastuut, kohderyhmät, viestintäkanavat, päivittäisviestinnän toteuttamisen ja aikataulun. Viestintäsuunnitelmaa täydentävät HR-viestinnän vuosikello ja yksityiskohtaisempi viestinnän käytännön suunnitelma. Viestintäsuunnitelmaan on koottu osaston viestinnän tämänhetkinen tila, jonka pohjalta viestintää voidaan alkaa kehittää ja toteuttaa osastolla tehokkaammin ja organisoidummin.

**Asiasanat**

Sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, henkilöstöhallinto

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Produkti ja sen rajaukset.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
1.4	Raportin rakenne .....	3
2	Sisäinen viestintä .....	5
2.1	Viestinnän ja sisäisen viestinnän määrittelemine.....	5
2.2	Muutos- ja kriisiviestintä .....	6
2.3	Viestinnän onnistumisen arviointi ja seuranta.....	7
3	Sisäisen viestinnän käytännön suunnittelu .....	8
3.1	Sisäisen viestinnän suunnittelun lähtökohdat .....	8
3.2	Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys .....	10
3.3	Päivittäisviestintä .....	11
3.4	Toistuvat, tiedossa olevat tehtävät .....	11
3.5	Ainutkertaiset tapahtumat, projektit ja kampanjat .....	11
3.6	Ohjeet ja politiikat.....	12
3.7	Vastuut .....	12
3.8	Kohderyhmät .....	13
3.9	Kanavat ja foorumit .....	13
4	Produktin toteuttaminen .....	15
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	15
4.2	Lähtötilanteen arviointi .....	15
4.3	Produktin merkitys toimeksiantajayrityksessä .....	16
4.4	Produktin suunnittelu ja aikataulu.....	17
4.5	Produktin käytännön toteutus.....	19
4.6	Produkti.....	24
5	Johtopäätökset.....	25
5.1	Produktin arviointi .....	25
5.2	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet .....	25
5.3	Oman oppimisen arviointi.....	26
5.4	Lopuksi .....	28
	Lähteet .....	29
	Liitteet.....	30
	Liite 1: Viestintäsuunnitelma.....	30
	Liite 2: Viestinnän käytännön toteuttamissuunnitelma .....	30
	Liite 3: HR-viestinnän vuosikello.....	30

# 1 Johdanto

Tässä produktimuotoisessa opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, kuinka yrityksen henkilöstöosasto voi kehittää ja tehostaa sisäistä viestintäänsä osana yrityksen muuta sisäistä viestintää. Henkilöstöosaston rooli sisäisenä viestijänä on kuitenkin merkittävä, sillä sillä on toistuvasti ja runsaasti tärkeää viestittävää ja tiedotettavaa yrityksen sisäisille sidosryhmille, kuten esimiehille, koko henkilöstölle ja muille yksiköille. Erityisesti esimiesten tavoittaminen on tärkeää, sillä viestinnän onnistumisella - tai epäonnistumisella - on vaikutusta suoraan esimiestyöhön sekä sitä kautta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja jopa yrityksen tuottavuuteen.

Opinnäytetyön tuotoksena laaditaan käytännönläheinen viestintäsuunnitelma yrityksen henkilöstöosaston sisäistä käyttöä varten. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona, mutta toimeksiantajayritys haluaa pysyä salaisena.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan, minkälaisesta opinnäytetyöstä tässä opinnäytetyöraportissa on kyse. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi opinnäytetyön tausta ja tavoitteet. Toisessa alaluvussa esitellään produkti ja määritetään sen rajaukset. Kolmannessa alaluvussa käydään läpi opinnäytetyössä käytettävät keskeisimmät käsitteet ja luvun viimeisessä alaluvussa esitellään opinnäytetyön rakenne.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Toimeksiantajayrityksessä, kansainvälisessä suunnittelu- ja konsultointialan yrityksessä, havaittiin vuoden 2015 aikana, ettei yrityksen henkilöstöosaston viestintää koordinoi kukaan. Henkilöstöosaston yrityksen sisäistä viestintää oli yrityksessä tähän saakka hoidettu muiden työtehtävien ohessa siihen sen erityisemmin kiinnittämättä huomiota. Viestintä oli ollut toki riittävää näinkin, eikä tilanne ole mitenkään poikkeuksellinen verrattuna muihin yrityksiin ja organisaatioihin.

Kun toimeksiantajayritys kasvoi henkilömäärältään vuoden 2015 aikana ja samaan aikaan henkilöstöosastolle saatiin lisäkäsiä, henkilöstöosaston yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen tuli ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyöntekijä sai toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston viestinnän kehittämisen vastuualueekseen syksyllä 2015. Yrityksessä ei ollut aikaisemmin ollut HR-viestinnästä vastaavaa, joten toimenkuva oli uusi ja opinnäytetyöntekijä sai melko vapaat kädet osaston viestinnän kehittämiseen. Yrityksen HR-johto asetti viestinnän kehittämislle kolme tavoitetta. Ensinnäkin se halusi, että esimiehille suunnitellaan, toteutetaan ja

lanseerataan säännöllisesti ilmestyvä sähköinen henkilöstöosaston uutiskirje vuoden 2016 alusta alkaen. Toiseksi tavoitteeksi asetettiin henkilöstöosaston intranet-sivujen päivittäminen ja siirtäminen Sharepoint-pohjaiseen verkkoportaaliin. Kolmantena tavoitteena oli osaston viestinnän aikaisempaa tehokkaampi organisointi ja suunnittelu.

Tutustuttuaan henkilöstöosaston johdon toiveisiin opinnäytetyöntekijä ehdotti osaston käyttöön tarkoitetun viestintäsuunnitelman laatimista, johon kirjattaisiin henkilöstöosaston viestintään liittyvät periaatteet ja käytännöt. Viestintäsuunnitelmaan kirjattuina viestinnän periaatteet ja käytännöt tulevat näkyviksi, minkä avulla niiden kehittäminen on mahdollista. Ehdotus hyväksyttiin ja samalla opinnäytetyöntekijä sopi HR-johdon kanssa, että opinnäytetyöntekijä voi käyttää viestintäsuunnitelman laatimista opinnäytetyön aiheena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis selvittää, kuinka yrityksen henkilöstöosasto voi suunnitella ja sitä kautta tehostaa omalta osaltaan yrityksen sisäistä viestintää.

## **1.2 Produkti ja sen rajaukset**

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä ja sen tuotoksena laaditaan viestintäsuunnitelma yrityksen henkilöstöosaston sisäisiin tarpeisiin. Vaikka opinnäytetyöntekijän työnkuvaan sisältyi useita eri viestintään liittyviä kehitysprojekteja syksyn 2015 aikana, jotka suoraan liittyivät viestintäsuunnitelman valmistumiseen, tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan henkilöstöosaston sisäisen viestinnän suunnitelmaan. Suunnitelman ulkopuolelle jää osaston keskinäinen viestintä, ne käytännöt, joilla osasto kommunikoi keskenään jokapäiväisistä, muista kuin osaston sidosryhmien kanssa käytävään viestintään liittyvistä, asioista. Viestintäsuunnitelmassa keskitytään siten ainoastaan henkilöstöosaston viestintään yrityksen muiden sisäisten sidosryhmien kanssa. Perusteena rajauksille on opinnäytetyön laajuus. Jos opinnäytetyöhön olisi sisällytetty erilaiset viestintään liittyvät kehitysprojektit, kuten henkilöstöosaston Sharepoint-sivuston ja esimiesten sähköisen uutiskirjeen suunnittelu ja toteutus tai henkilöstöosaston keskinäiset viestintäkäytännöt, opinnäytetyöstä olisi tullut liian laaja. On kuitenkin huomattava, että tämän opinnäytetyön produktin, viestintäsuunnitelman, laatiminen edellytti muiden toimeksiantajan kanssa sovittujen viestinnän kehitysprojektien valmistumista ennen viestintäsuunnitelman valmistumista, joten siinä mielessä myös muilla syksyn aikana toteutettaviksi tarkoitetuilla viestinnän kehitysprojekteilla oli vaikutusta viestintäsuunnitelman etenemiseen.

Viestintäsuunnitelma on tarkoitettu vain yrityksen henkilöstöosaston omaan käyttöön ja se on tarkoitettu ohjeistukseksi henkilöstöosaston työntekijöille.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat työyhteisö, yhteisöviestintä, sisäinen viestintä ja työyhteisöviestintä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että viestinnän käsitteet menevät usein päällekkäin toistensa kanssa. Siinä missä yksi tutkija käyttää yhteisöviestintä-käsitettä, toinen saattaa käyttää osittain samaa tarkoittavaa organisaatioviestintä-käsitettä.

Åberg (56, 2000b) määrittelee työyhteisön ihmisryhmittymäksi, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin tavoitteisiin käytössä olevia voimavaroja säätelemällä. Åbergin mukaan tämä tapahtuu työn ja vallan jakamisen sekä viestinnän rakenteistamisen kautta.

Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007, 13) määrittelevät yhteisöviestinnän ”kaikeksi siksi viestinnäksi, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä”. Yhteisöviestintä pitää heidän mukaansa sisällään myös yritysviestinnän, joka rajoittuu vain yritysten viestintään. Yhteisöviestintä koostuu heidän mukaansa sekä vuorovaikutteisesta viestinnästä että yksisuuntaisesta tiedottamisesta (2007, 13). Myös Siukosaari (2002, 15) on samoilla linjoilla Lohtajan & Kaihovirta-Rapon kanssa. Hän jakaa yhteisöviestinnän toiminnot kahteen keskeiseen toimintoon, yhteydenpitoon ja tiedotustoimintaan. Yhteydenpidossa ominaista on suora, henkilökohtainen tyyli ja tiedotustoiminnassa kyse taas on viestien välittämisestä.

Sisäinen viestintä puolestaan on Lohtajan & Kaihovirta-Rapon (2007, 14) mielestä yhteisöviestintää, joka kohdistuu yhteisön sisälle. Yhteisöviestintä siis voi suuntautua myös yhteisön ulkopuolelle, jolloin puhutaan ulkoisesta viestinnästä.

Juholin (2013) puolestaan käyttää kirjassaan työyhteisöviestinnän käsitettä, jolla hän viittaa nimenomaan työpaikoilla tapahtuvaan sisäiseen viestintään.

### 1.4 Raportin rakenne

Tämän opinnäytetyöraportin ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön tausta, lähtökohdat, aihe, rajaukset sekä raportin rakenne. Lisäksi määritellään opinnäytetyössä käytettävät keskeisimmät käsitteet.

Toisessa luvussa käydään läpi viestinnän ja sisäisen viestinnän sekä muutos- ja kriisiviestinnän käsitteet. Lopuksi tarkastellaan, kuinka viestinnän onnistumista voidaan arvioida ja seurata ja miksi sitä kannattaa tehdä.

Kolmannessa luvussa paneudutaan sisäisen viestinnän suunnitteluun käytännössä. Ensin hahmotetaan sisäisen viestinnän suunnittelun lähtökohdat ja sitten käydään läpi sisäisen viestinnän eri osa-alueita tarkemmin.

Neljäs luku käsittelee opinnäytetyön produktin, viestintäsuunnitelman, toteuttamista kokonaisuudessaan. Ensin esitellään toimeksiantaja sekä henkilöstöosaston sisäisen viestinnän lähtötilanne opinnäytetyötä aloitettaessa. Sen jälkeen pohditaan produktin merkitystä toimeksiantajalle. Luvun lopussa kuvataan, kuinka produktin toteuttaminen suunniteltiin ja kuinka toteuttaminen tosiasiallisesti tapahtui. Luvun viimeisessä alaluvussa esitellään aikaan saatu produkti.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön johtopäätökset. Luvussa arvioidaan aikaan saatu produkti sekä mietitään, kuinka produktia voitaisiin kehittää edelleen. Luvun lopuksi arvioidaan opinnäytetyöntekijän omaa oppimista opinnäytetyöprojektin aikana.

Raportin liitteinä ovat viestintäsuunnitelma (liite 1), viestinnän käytännön toteuttamissuunnitelma (liite 2) ja HR-viestinnän vuosikello (liite 3).

## 2 Sisäinen viestintä

Tässä luvussa käydään läpi viestinnän ja tarkemmin sisäisen viestinnän keskeiset määritelmät ja pohditaan muutos- ja kriisiviestinnän erityispiirteitä sisäisen viestinnän näkökulmasta. Lopuksi pohditaan, kuinka viestinnän onnistumista voidaan seurata ja arvioida ja miksi niin kannattaa tehdä.

### 2.1 Viestinnän ja sisäisen viestinnän määrittelyminen

Åbergin (2000a, 14) ytimekkään määritelmän mukaan viestintä on ”sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä”. Hänen mukaansa viestintä on prosessi, joka tarkalleen ottaen on vaihdantaa. Sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä.

Sisäinen viestintä on osa yhteisöviestintää. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa viestimistä, kun taas sisäinen viestintä on yhteisön keskinäistä viestintää (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 13 - 14). Åbergin (2000b, 171) määrittelee sisäisen viestinnän kohdistuvan nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin.

Juholin (2013, 53) pitää kuitenkin yhteisöviestinnän jakoa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään nykyaikana ongelmallisena, sillä yhteisön sidosryhmiä on monenlaisia, ne keskustelevat ja muodostavat verkostoja keskenäänkin. Esimerkkinä Juholin (2013, 53) mainitsee tehdasyksikön lakkauttamisen, jolla on suuri merkitys niin työntekijöille, alihankkijoille, sijoittajille, asiakkaille ja rahoittajille ja sitä kautta koko alueen elinvoimaisuudelle.

Sisäisellä viestinnällä on monia erilaisia tehtäviä. Juholin (1999, 13) toteaa, että sisäinen viestintä, niin kuin viestintä yleensä, on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista (Juholin 1999, 13). Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen & Ollikaisen (2011, 106 - 107) mukaan sisäisellä tiedottamisella on karkeasti ottaen kolme eri tehtävää. Ensinnäkin sisäisellä viestinnällä halutaan varmistaa, että kaikki saavat tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedot tai että tiedot ovat helposti etsittävisiä. Toiseksi sisäisen viestinnän avulla voidaan luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä ja siten edistää työyhteisön yhteishenkeä. Kolmanneksi sisäisellä viestinnällä pyritään tukemaan yrityksen viestintää, strategiaa ja arvoja.

Siukosaari (2002, 79) määrittelee sisäisen viestinnän tehtäviä tarkemmin. Hänen mukaansa sisäisen viestinnän tehtävänä on pitää henkilöstö tietoisena yhteisön uutisista, ajankohtaisista asioista, kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, keinoista, joilla noihin tavoitteisiin pyritään, sekä tuloksista. Myös muutoksista ja ongelmista, sekä tulevaisuuden suunnitelmista on tiedotettava.

Siukosaaren mukaan (2002, 81) sisäisen tiedottamisen selvänä haasteena on tietojen eli niitä välittävien sanomien karsiminen ja kohdistaminen. Kun sanomia karsitaan ja kohdistetaan, vastaanottajien huomio saadaan kiinnittymään oikeisiin ja tärkeisiin sanomiin, sanomien arvo saadaan kasvamaan ja koko tiedotuksen merkitys säilymään. Tiedottamisen tavoitteena tulee olla saada oikea tieto oikeille vastaanottajille.

## **2.2 Muutos- ja kriisiviestintä**

Muutosviestinnällä tarkoitetaan viestintää, jolla henkilöstö ja sidosryhmät saadaan ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, kuinka muutos vaikuttaa heihin ja mitä se vaatii heiltä (Juholin 2013, 393). Muutokset voivat olla laadullisia, määrällisiä tai molempia ja ne voivat tapahtua nopeasti tai pitkällä aikavälillä. Muutosviestinnällä muutos pyritään saamaan aikaan mahdollisimman sujuvasti niin, etteivät väärinkäsitykset ja muutosvastarinta johda kriisiin yhteisössä (Juholin 2013, 392).

Kriisiviestintä puolestaan on viestintää poikkeustilanteessa, jolloin viestinnän tehtävänä on vähentää kriisin kielteisiä seurauksia. Kriisejä voi olla monenlaisia: erilaiset onnettomuudet, sairaus- ja kuolemantapaukset sekä petokset ja rikokset ovat esimerkkejä yllättävistä kriiseistä, joihin yhteisön tulee varautua viestinnällisesti (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2011, 110). Juholin näkee kriisiviestinnän kuitenkin laajemmin. Hänen mukaansa (2013, 367) mukaan parempi olisi puhua kriisijohtamisesta, jossa korostetaan yhä enemmän sitä, että kriisi ei useinkaan tapahdu vaan kehittyi. Kriisijohtaminen sisältää hänen mukaansa kolme vaihetta: kriisiin varautumisen, kriisin aikaisen toiminnan ja kriisin jälkihoidon.

Kriisiviestinnän tulee olla luotettavaa, aktiivista ja avointa tiedonvälitystä olennaisista asioista. Tietojen on oltava oikeita ja riittäviä, jotta vastaanottajille muodostuisi oikea mielikuva tilanteesta (Siukosaari 2002, 194). Siukosaaren mukaan kriisitilanteissa keskeistä on tilanteen nopea ja oikea tunnistaminen ja sen vakavuuden arviointi. Ensivaiheessa tärkeintä on arvioida, onko kriisistä tarpeen tiedottaa, miten tieto on

levinnyt, kuinka laajalti kriisistä kannattaa tiedottaa ja mikä on ajoitus ja kuka vastaa mistäkin tiedottamisen osa-alueesta kyseisessä kriisissä (Siukosaari 2002, 195 - 196).

Kriisiviestinnän onnistuminen edellyttää ennakkovarautumista, suunnittelua, ylläpitoa sekä kriisien tunnistamista (Siukosaari 2002, 198). Viestintäsuunnitelma kriisiä varten pitää kuitenkin suunnitella oman organisaation näkökulmasta ja juuri sen tarpeisiin.

Suunnitelman apuna voidaan käyttää erilaisia pohjia, mutta niiden ei pidä antaa liiaksi ohjata (Juholin 2013, 373).

### **2.3 Viestinnän onnistumisen arviointi ja seuranta**

Jos viestinnän onnistumista ei arvioida, on vaikea osoittaa, onko yhteisön viestintä sellaista, jota sen kohderyhmät kaipaavat. Mutta viestinnän onnistumisen arviointi ei ole yksinkertaista. Juholinin (2013, 414) mukaan viestinnän tulosten arvioinnin yksi haaste on, että siinä missä viestintä tapahtuu hetkessä ja aaltoina, sen vaikutukset tapahtuvat yleensä pitemmällä aikavälillä. Viestintää onkin Juholinin mukaan seurattava sekä tässä ja nyt että pitkällä aikavälillä. Viestinnän onnistumisen arviointi edellyttää sitä, että toiminnalle on asetettu tavoitteita. Viestinnän perusmäärittelyistä sopiminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta ja arviointi muodostavat siis jatkumon (Juholin 2013, 414).

Viestinnän onnistumisen arviointiin liittyy muun muassa käsitteet luotaus, seuranta ja arviointi. Luotauksella pyritään Juholinin (2013, 414) mukaan etsimään ja tunnistamaan heikkoja signaaleja sekä yhteisön sisällä että toiminta- ja viestintäympäristössä. Luotauksella pyritään selvittämään ennestään tuntemattomia tai piilossa olevia asioita. Luotauksen suunta on siis tulevaisuudessa. Seuranta puolestaan keskittyy Juholinin (2013, 415) mukaan siihen, mitä parhaillaan tapahtuu ja miten aiotut asiat toteutuvat tai ovat toteutuneet. Esimerkkinä Juholin mainitsee kriisin, jonka aikana on tärkeää seurata, mitä on tapahtunut tai parhaillaan tapahtuu, jotta voidaan päättää seuraavista toimista (2013, 415). Arviointi puolestaan tähtää toiminnan kehittämiseen. Arviointi kohdistuu seuraaviin neljään asiaan: onko suunnittelu tarkoituksenmukaista, sujuvatko prosessit, millaisia tuloksia suunnitelmalla saadaan ja mitkä ovat kehityskohteet (Juholin, 2013, 416).

### **3 Sisäisen viestinnän käytännön suunnittelu**

Kolmannessa luvussa pohditaan sisäisen viestinnän käytännön suunnittelun lähtökohtia sekä esitellään viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys. Luvun lopuksi käydään läpi sisäisen viestinnän eri osa-alueiden erityispiirteitä.

#### **3.1 Sisäisen viestinnän suunnittelun lähtökohdat**

Sisäisen viestinnän suunnittelun aluksi tulee pohtia, mitä viestinnältä halutaan. Suunnittelun aluksi tulee pohtia, miksi halutaan viestiä ja minkälaisia tavoitteita viestinnälle halutaan asettaa.

Viestinnän suunnittelu pohjautuu Juholinin (2013, 86) mukaan organisaation perustehtävään sekä visioon. Viestintästrategia tai viestinnän strateginen suunnitelma on johtotähti, joka antaa suuntaa käytännön viestinnälle. Strategia siis luo eräänlaisen selkärangan päivittäiselle toiminnalle ja mahdollistaa proaktiivisen toiminnan (Juholin 2013, 87).

Viestinnän suunnittelun taustalla voi vaikuttaa myös se, että työyhteisö haluaa kertoa tietyllä tavalla itsestään ja palveluistaan ja muodostaa tietynlaista mielikuvaa työyhteisöstä ulospäin. Siukosaari (2002, 20) toteaaakin, että viestinnän suunnittelussa on huomioitava myös työyhteisön oma tarve kertoa itsestään niin vuositasolla kuin pitemmällä aikavälillä (Siukosaari 2002, 20). Siukosaari näkee viestinnän myös palvelutoimintona. Viestintä tukee hänen mukaansa yhteisön muita toimintoja auttamalla muun muassa tiedonsaannissa ja varmistamalla, että sanoma menee mahdollisuuksien mukaan perille ja ymmärretään oikein. Viestintä myös luo osaltaan yhteisön ilmapiiriä (2002, 31).

Viestintää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon työyhteisön erityispiirteet. Koska työyhteisön tarpeet, tavoitteet, resurssit ja taidot vaihtelevat työyhteisöstä toiseen, ei voida odottaa, että olisi olemassa vain yksi viestintämalli, joka soveltuu kaikkien työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan. Siukosaari toteaaakin, että jokaisessa työyhteisössä on valittava juuri ne keinot ja kanavat, jotka parhaiten vastaavat tarpeita ja odotuksia siinä työyhteisössä (Siukosaari 2002, 91).

Yrityksen perustehtävän ja vision lisäksi viestinnän suunnitteluun vaikuttavat myös tietyt lait ja säädökset. Esimerkiksi yhteistoimintalait määrittävät, millaisia

neuvotteluvollisuuksia työnantajalla on ja mitä tietoja työntekijöille on annettava yhteistoimintatilanteessa (Juholin 2013, 91).

Viestinnän suunnittelusta on etua työyhteisölle ja jopa koko organisaatiolle. Korhonen & Rajala (2011) käsittelevät viestinnän suunnittelua kirjassaan Viestinnän prosessointi - koreografia kaaokselle. Heidän mielestään viestintää, kuten mitä tahansa tehokkuuteen pyrkivän yrityksen liiketoimintaa, voidaan suunnitella niin, että siitä hyötyy koko organisaatio. He menevät niin pitkälle, että puhuvat kirjassaan viestinnän prosessoinnista. Viestinnän prosessoinnilla he tarkoittavat toistuvien viestintätoimintojen dokumentoimista prosesseiksi: viestintätapahtumat kuvataan ja niille määritellään tehokas järjestys, vaiheiden vastuulliset kirjataan ja toiminnon yksityiskohdat määritellään (2001, 55 - 56). Korhosen & Rajalan (2011, 190 - 203) mukaan viestinnän prosessoinnista on monia etuja liiketoiminnalle. Näistä heidän mukaansa merkittävimpiä ovat viestinnän tehokkuus, ajansäästö ja kustannustehokkuus. Viestinnän suunnittelu ja prosessimallit auttavat siis työskentelemään tehokkaammin ja sitä kautta säästyy aikaa ja rahaa. Lisäksi viestinnän prosessoinnin avulla viestinnän laatu paranee.

Viestinnän suunnittelussa voidaan lähteä liikkeelle miettimällä, minkä tasoista suunnitelmaa lähdetään laatimaan. Juholinin (2013, 86 - 89) mukaan viestinnän suunnittelussa voidaan erottaa kaksi eri tasoa, strateginen ja operatiivinen. Viestinnän strategisessa suunnittelussa katse suunnataan tulevaisuuteen ja otetaan huomioon koko organisaation tavoitteet. Sillä pyritään vastaamaan kysymyksiin *miksi* ja *miten*: Mikä on organisaation tavoite viestinnälle (miksi) ja kuinka tavoitteet saavutetaan (miten). Viestinnän strateginen suunnittelu perustuu liiketoimintastrategiaan ja luo pohjan operatiiviselle suunnittelulle.

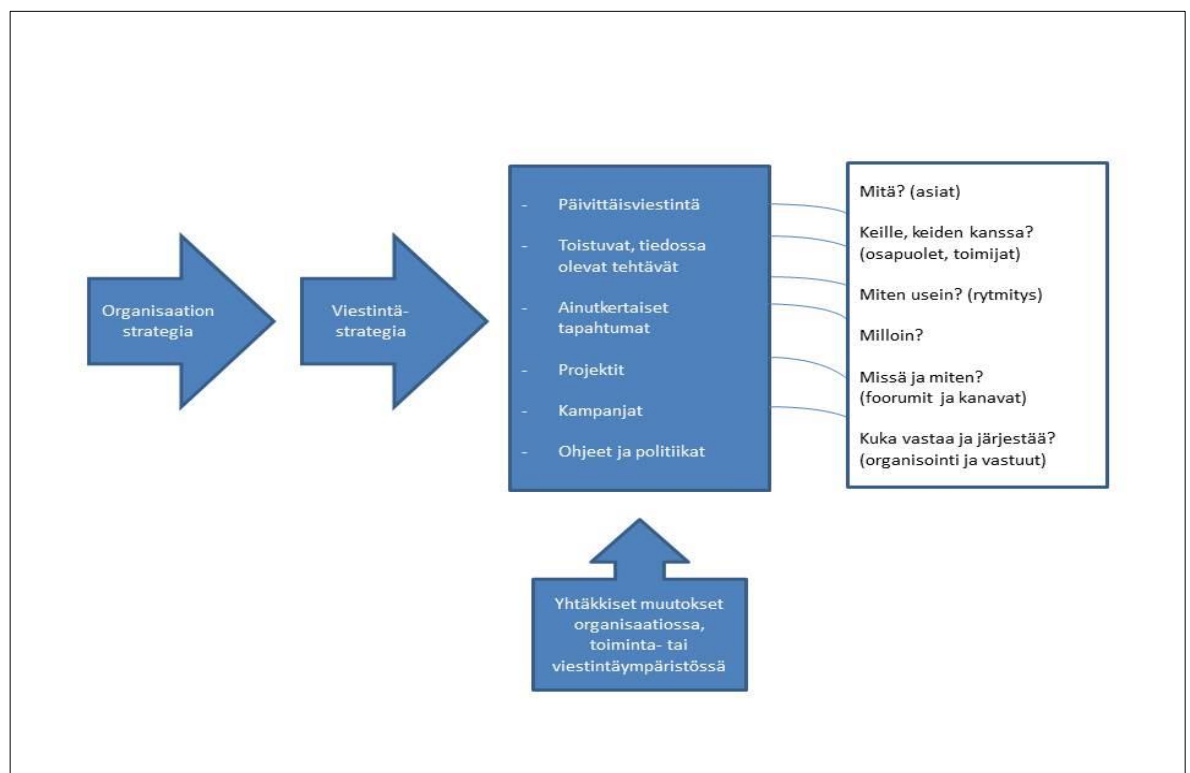
Operatiivinen suunnittelu puolestaan on Juholinin (2013, 86 - 89) mukaan käytännönläheisempää ja se vastaa kysymykseen *mitä*. Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan siis erilaisten toimenpiteiden ideointia, ajoitusta ja järjestelyitä, kun tavoite, osapuolet, resurssit ja aikataulut ovat tiedossa. Juholin jatkaa, että usein kyse on konkreettisista asioista, kuten esimerkiksi tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämisestä, julkaisuista, kampanjoista, internet- tai intranet-sivujen päivittämisestä, joilla on yhteys sekä viestintästrategiaan että koko organisaation tavoitteisiin. Siinä missä strategisen suunnittelun aikajänne on Juholinin (2013, 94) mukaan 2-3 vuotta, operatiivisen suunnittelun aikajänne puolestaan on vuosineljännes, viikkoja tai päiviä.

Viestinnän ammattimaisuutta kuvaa Juholinin (2013, 142) mukaan se, kuinka kiinteästi viestinnän strateginen suunnittelu ja tavoitteet on johdettu yrityksen strategiasta ja miten viestinnän käytännön toteutus nojaa niihin.

Suunnitelmien sisältö ja laajuus vaihtelevat Juholinin (2013, 141) mukaan suuresti. Suunnitelmat voivat olla yksityiskohtaisia listoja lähikuukausien ja viikkojen tekemisistä tai ne voivat olla väljiä sopimuksia, joissa luotetaan ihmisten oma-aloitteisuuteen, itseohjautuvuuteen ja harkintakykyyn.

### 3.2 Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys

Juholin (2013, 143) ehdottaa viestinnän operatiivisen suunnittelun osa-alueiksi seuraavia alueita: päivittäisviestintää, toistuvien, tiedossa olevien tehtävien, ainutkertaisen tapahtumien, projektien, kampanjoiden ja sekä erilaisten ohjeiden ja politiikkojen viestintää. Osa alueista suoritetaan rutiininomaisesti, osa vaatii huolellisempaa suunnittelua. Tämän pohjalta Juholin (2013, 43) on laatinut viestinnän käytännön suunnittelun viitekehysten, joka esitetään kuviossa 1 (alla).



Kuvio 1. Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143).

Kuviosta nähdään, kuinka viestinnän suunnittelun tasoihin sekä siihen, kuinka viestintää käytännössä todella toteutetaan, vaikuttavat toisaalta sekä organisaation

liiketoimintastrategia, siitä johdettu viestintästrategia ja toisaalta yhtäkkiset muutokset organisaatiossa, toiminta- tai viestintäympäristössä. Lisäksi viestinnän käytännön suunnitteluun liittyvät kiinteästi asiasisältöjen, kohderyhmien ja kumppaneiden, aikataulun ja rytmityksen, foorumien ja kanavien sekä vastuuhenkilöiden määrittely.

### **3.3 Päivittäisviestintä**

Päivittäisviestinnän Juholin (2013, 55) määrittelee siksi kaikeksi tiedonvaihannaksi ja keskusteluksi, jota tarvitaan tehtävistä ja velvoitteista suoriutumiseen päivästä toiseen. Päivittäisviestintää tapahtuu esimiehen ja tiimin välisessä viestinnässä, tiimin jäsenten keskinäisessä viestinnässä, tiimien ja yksiköiden välisessä viestinnässä, tiimien ja sidosryhmien välisessä viestinnässä sekä asiantuntijoiden ja saman alan tai ammatin edustajien välisessä viestinnässä eri verkostoissa, foorumeilla ja julkisuuksissa (Juholin 2013, 56).

### **3.4 Toistuvat, tiedossa olevat tehtävät**

Toistuvia, tiedossa olevia tehtäviä puolestaan ovat esimerkiksi seuraavan jakson tavoitteiden käsittely, tuloksen julkistus tai tulosinfo, strategiaprosessi, yhtiö- tai muut kokoukset ja työhyvinvointipäivät (Juholin 2013, 149 - 150). Käytännöllinen tapa hahmottaa tulossa olevia tapahtumia ja viestintätehtäviä on laatia toistuvista tehtävistä vuosikello. Siihen sijoitetaan yleensä asioita, joiden toteutustavat tiedetään ja osataan (Juholin 2013, 150).

### **3.5 Ainutkertaiset tapahtumat, projektit ja kampanjat**

Kun viestittävä asia on riittävän tärkeä tai vaativa, tai sen tiedetään tapahtuvan vain kerran, sitä ei kannata lisätä vuosikelloon vaan sen ympärille luodaan projekti. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi organisaatiomuutokset, tietojärjestelmäudistukset, yritysostot ja fuusiot tai jokin muu sellainen tapahtuma, ettei sitä normaalein päivittäisviestinnän keinoin pystytä käsittelemään organisaation sisällä eikä sidosryhmien kanssa. Projektit ovat usein ainutkertaisia, joten ne vaativat oman organisaation sekä resurssien ja aikataulun määrittämisen. Projektin suunnittelun tärkeitä kysymyksiä ovat, keitä kaikkia asia koskettaa ja keiden kanssa siihen liittyen on hyvä käydä keskustelua. Lisäksi on pohdittava, mikä on projektin perusviesti. Projekti alkaa ja päättyy, mutta viestintää tarvitaan jo ennen projektin alkua ja projektin päättymisen jälkeen. Projektin viestinnän tavoitteina ovat projektin osallistuvien tiedontarpeen tyydyttäminen sekä tärkeiden tahojen ja sidosryhmien informointi (Juholin 2013, 153 - 155).

Kampanjalla tarkoitetaan laajempaa ja pidempikestoista tehtäväkokonaisuutta, jolle on asetettu tavoite ja joka kestää tietyn ajan. Kampanjointi on suunnitelmallista viestintää, jonka tarkoituksena on suostuttelun avulla muuttaa viestin vastaanottajan mielipiteitä, käyttäytymistä tai asenteita (Juholin 2013, 156 - 157).

### **3.6 Ohjeet ja politiikat**

Ohjeet ja politiikat helpottavat viestinnän sujumista ja takaavat yhtenäisen laadun ja tyylin säilymisen riippumatta siitä, ketkä tehtävän kulloinkin suorittavat. Ohjeistuksen tai prosessikuvauksen voi tehdä mille tahansa toimenpiteelle, jossa on tärkeää noudattaa yhtenäistä linjaa ja joka ei itsestään selvästi ole kaikkien tiedossa (Juholin 2013, 160). Juholin (2013, 160) mainitsee esimerkkeinä ohjeet kehityskeskustelu- ja rekrytointiprosesseista, kriiseissä ja poikkeustilanteissa toimimisesta sekä tiedotteen kirjoittamisesta.

### **3.7 Vastuut**

Juholinin (2013, 121) mukaan vastuu organisaation viestinnästä on aina viime kädessä organisaation ylimmällä johdolla. Samaa mieltä ovat myös Kortetjärvi-Nurmi & Murtola (2015, 63). He toteavat Juholinin tapaan, että yhteisön ylimmällä johdolla on viime kädessä vastuu viestinnästä kuten kaikesta muustakin toiminnasta. Johtaminen on pitkälti viestimistä yhteisön strategiasta ja johtamisviestinnällä pyritään siihen, että työyhteisön jäsenet saadaan sitoutumaan päätöksiin ja toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Juholin (2013, 121) jatkaa, että viestinnän vastuuta voidaan määritellä monista lähtökohdista, kuten organisaation rakenteen mukaan, toiminnoista tai sidosryhmistä käsin. Sisäisessä viestinnässä vastuut ovat Juholinin (2013, 122) mukaan mutkikkaammat, sillä vastuullisia on useita: johto, esimiehet, tiiminvetäjät ja itse kukin työtehtäviensä ja vastuidensa kautta. Kun vastuut hajautuvat, viestinnän koordinoinnin merkitys kasvaa (Juholin 2013, 122).

Vaikka vastuu viime kädessä onkin yrityksen johdolla tai esimiehillä, ei pidä unohtaa työyhteisön jäsenten vastuuta yhteisön viestinnässä. Käytännön viestinnästä suuri vastuu on esimiehillä ja projektien vetäjillä, mutta jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu välittää tärkeäksi kokemaansa tietoa eteenpäin ja etsiä tarvitsemaansa tietoa, toteaa Juholin (2013, 163).

### 3.8 Kohderyhmät

Viestinnän kohderyhmien määrittely viestintää suunniteltaessa on tärkeää, sillä jokainen kohderyhmä linkittyy eri tavalla yhteisöön ja sillä on erilaiset tarpeet viestinnän suhteen. Ikävalkon (2001, 55) mukaan onkin tärkeää määrittellä viestinnän kohderyhmät, vaikka ne tuntuisivat itsestään selviltä. Viestinnän ymmärtämisen nyökkisääntö hänen mukaansa onkin, että viestijä puhuu samaa kieltä vastaanottajien kanssa.

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2011, 142) korostavat sidosryhmien kanssa viestimisessä suunnitelmallisuutta. Heidän mukaansa on tärkeää arvioida, mistä asioista kukin sidosryhmä on kiinnostunut. Sen lisäksi tulee päättää, miten yhteydenpito toteutetaan, kuinka usein kuhunkin ryhmään pidetään yhteyttä ja kuka yhteydenpidosta vastaa.

### 3.9 Kanavat ja foorumit

Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen & Ollikaisen (2011, 109) mukaan viestintäkanavia valittaessa on tärkeää, että valitaan kanava ja esitystapa sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Kirjoittajien mielestä yrityksellä tulisi olla keinot ainakin nopeaan, tosiaikaiseen ja asian ytimen kertovaan viestintään, nopeaan, ajankohtaisista asioista hieman tarkemmin kertovaan viestintään sekä syvällisempään, asioiden ja tapahtumien taustoista kertovaan viestintään (2011, 109).

Esimerkkejä sisäisen viestinnän kanavista ja foorumeista ovat muun muassa henkilöstölehti, sähköposti, intranet, tiedote ja tiedotuslehti.

#### Henkilöstölehti

Henkilöstölehti toimii erityisesti taustoittavana viestintäkanavana, jossa tutustutaan oman organisaation ihmisiin ja ilmiöihin. Se täydentää ja syventää olemassa olevaa tietoa, mutta ei toimi välttämättä ensisijaisena tietolähteenä (Juholin 2013, 225). Siukosaari (2002, 108 - 111) luettelee henkilöstölehden tärkeimmiksi tehtäviksi muun muassa me-hengen vahvistamisen, sisäisen markkinoinnin, kuten kampanjoiden ja uusien tuotteiden ja palveluiden esittelyn ja yhteisökulttuurista vaalimisen. Siukosaari erottaa henkilöstölehdestä uutis- tai tiedotuslehden, jollaista isommissa yrityksissä voidaan julkaista henkilöstölehden ohella.

#### Tiedotuslehti

Tiedotuslehti eroaa Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen & Ollikaisen (2011, 113) mukaan esimerkiksi siinä, että se ilmestyy henkilöstölehteä tiheämmin, sisältää ajankohtaisempaa

tietoa ja on ulkoasultaan vaatimattomampi kuin henkilöstölehti. Se voi olla nykyään myös sähköinen julkaisu.

### Sähköposti

Sähköpostilla on nopeaa ja halpaa välittää tietoa. Se helpottaa ja tehostaa yhteistyötä (Siukosaari 2002, 212). Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2011, 112) toteavat, että sähköposti onkin nykyään useimmin käytetty sisäisen tiedottamisen kanava. Sähköpostin etu on kuitenkin myös sen haitta. Koska sähköpostin lähettäminen on helppoa, viestejä voi tulla vastaanottajalle niin paljon, ettei viestejä ehdi lukea. Sähköpostia onkin alettu pitää yhtenä syynä tietotyön tuottamattomuuteen (Juholin 2013, 222).

### Intranet

Yrityksen sisäinen verkko, intranet, on hyvin suunniteltuna erinomainen työyhteisöviestinnän apuväline. Tärkeintä yrityksen intranet-sivujen suunnittelussa on pitää mielessä, että se on ympäristö ja työkalulaatikko, ei hakemistopuu (Juholin 2013, 325). Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2011, 113) toteavatkin, että intranetin käytössä korostuu tiedon luokittelu ja jäsentäminen. Päivittäiset, tärkeät asiat on hyvä erottaa pysyvämmistä taustatiedoista ja ohjeista, kuten organisaatiokaavioista, yrityksen arvoista tai työterveysasioista ja niin edelleen.

## **4 Produktin toteuttaminen**

Opinnäytetyön neljäs luku käsittelee opinnäytetyön produktina syntyneen viestintäsuunnitelman toteuttamista kokonaisuudessaan. Aluksi esitellään toimeksiantajayritys, tilanne yrityksen henkilöstöosastolla ennen produktin aloittamista sekä arvioidaan, mikä merkitys viestintäsuunnitelmalla on toimeksiantajalle. Sen jälkeen luvussa esitellään, kuinka produktin toteuttaminen suunniteltiin ja kuinka suunnitelma käytännössä toteutui. Lopuksi esitellään itse produkti.

### **4.1 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyön produktin kohdeorganisaationa on kansainvälinen suunnittelu- ja konsultointialan yritys, jossa työskentelee maailmanlaajuisesti 13 000 työntekijää. Suomessa työntekijöitä on noin 2 000. Yritys tarjoaa infrastruktuurin, ympäristön ja rakennusten suunnitteluun, rakennuttamiseen, rakentamiseen ja ylläpitoon sekä johdon konsultointiin liittyviä asiantuntijapalveluita. Suomen pääkonttori sijaitsee Espoossa ja sillä on 23 toimipaikkaa ympäri Suomen. Yrityksen liikevaihto Suomessa oli vuonna 2014 noin 160 miljoonaa euroa. Koko konsernin liikevaihto oli puolestaan 1,1 miljardia euroa. Yrityksen asiakkaina ovat ministeriöt, valtion virastot ja laitokset, kaupunkien ja kuntien organisaatiot, teollisuus, satamat, rakennusliikkeet sekä yritykset ja yhdistykset.

Yrityksen henkilöstöosastolla työskenteli opinnäytetyön aloittamisen aikaan, syksyllä 2015, 16 henkilöä. Palkkapalveluiden tehtäviä hoitaa kuusi henkilöä mukaan lukien heidän esimiehensä. Henkilöstöosaston muista tehtävistä vastaavat HR Business Partnerit HR-koordinaattoreiden kanssa, joita on yhteensä yhdeksän. Henkilöstöosastoa johtaa henkilöstöjohtaja.

Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt yrityksen henkilöstöosastolla henkilöstökoordinaattorina vuodesta 2012 alkaen. Syksystä 2015 alkaen hänen tehtäviinsä on kuulunut työsuhteasioiden hoitamisen lisäksi myös henkilöstöosaston viestinnän kehittäminen.

### **4.2 Lähtötilanteen arviointi**

Toimeksiantajan viestintä oli syksyyn 2015 saakka ollut jokseenkin toimivaa ja viestinnän tarpeita tyydyttävää. Se ei kuitenkaan ollut suunnitelmallista eikä viestinnän periaatteita, tavoitteita tai käytäntöjä ollut kirjattu mihinkään. Viestintätehtäviä oli hoitanut kukin

osaston työntekijä sen mukaan, millaisesta viestistä oli kyse. Esimerkiksi päivittäisestä viestinnästä, toimintaprosessin muutoksesta tai kertaluonteisesta kampanjasta vastasi kyseisen aihealueen omistaja parhaan ammattitaitonsa ja aikataulujen mukaan. Jos kyse oli isommasta viestintäkokonaisuudesta tai koko henkilöstöä koskevasta asiasta, viestijöinä toimivat HR Business Partnerit tai henkilöstöjohtaja. Viestintä on ollut siis pikemminkin reaktiivista toimintaa kuin proaktiivista, suunnitelmallista viestintää.

Toimeksiantajayritys ei halunnut kysyä henkilöstöosaston viestinnän kohderyhmiltä, kuten esimiehiltä, koko henkilöstöltä tai muilta yksiköiltä mielipidettä henkilöstöosaston viestinnän toimivuudesta tai riittävydestä ennen opinnäytetyön ja muiden viestinnän kehitysprojektien aloittamista. Niinpä henkilöstöosaston viestinnän nykytilanteen arviointi perustuu pääasiassa keskusteluun henkilöstöjohtajan kanssa 25.8.2015 sekä opinnäytetyöntekijän omiin havaintoihin ja kokemuksiin oman työn ohessa työsuhteen aikana.

### **4.3 Produktin merkitys toimeksiantajayrityksessä**

Henkilöstöosaston tarpeisiin laadittavan viestintäsuunnitelman pääasiallisena tavoitteena on tehostaa ja selkiyttää henkilöstöosaston ja yrityksen muiden sisäisten sidosryhmien välistä viestintää. Konkreettinen viestintäsuunnitelma auttaa hahmottamaan, minkälaisia toistuvia viestintätarpeita osastolla on ja kuinka niitä hoidetaan. Samoin suunnitelma selventää myös erilaisten kampanjoiden tai prosessien vaiheiden hahmottamista.

Kun henkilöstöosaston viestinnän vastuut, aiheet, aikataulut, käytettävissä olevat kanavat ja muut keskeiset elementit kirjataan ylös, henkilöstöosastolla tähän asti piilossa ja ”itsestään” tapahtunut viestintä tulee näkyväksi. Kun viestinnästä tehdään näkyvää toimintaa, sitä on helpompi arvioida, suunnitella ja kehittää. Siten viestinnästä saadaan henkilöstöosaston tavoitteita vastaavaa, siis oikea-aikaista tai jopa ennakoivaa, ajantasaista, oikean kohderyhmän tavoittavaa ja selkeää. Samalla halutaan varmistaa, että henkilöstöosaston viestinnän laatu vastaa kansainvälisen, kasvavan yrityksen tarpeita, ja ettei sen taso romahda, jos henkilöstöosaston tehtäviä jaetaan uudelleen tai joku henkilöstöosastolta irtisanoutuu tai vaihtaa tehtävää talon sisällä.

Hyvin toimiva viestintä palvelee myös henkilöstöosaston asiakkaita, kuten esimiehiä, henkilöstöä, muita yksiköitä ja luottamusmiehiä. Kun viestintä toimii, helposti vältettävien virheiden ja päällekkäisten tai usein toistuvien kysymysten määrä vähenee. Lisäksi sekä työn laatu että nopeus paranevat niin henkilöstöosastolla kuin sidosryhmienkin sisällä.

Suunnitelmallinen viestintä tukee henkilöstöosaston ammattitaitoa ja henkilöstöosastosta muodostuvaa mielikuvaa yrityksen sisällä. Kun viestintä on suunniteltua ja suurin osa viestinnällisistä tarpeista tiedetään ennalta, viestintään osataan varautua paremmin ja vastuuhenkilöt pystyvät aikatauluttamaan työtehtävänsä paremmin. Kun etenkin toistuvat ja ennalta tiedossa olevat viestintätarpeet ja niiden toteuttamistavat on suunniteltu valmiiksi, vastuuhenkilöiltä säästyy myös paljon aikaa muiden työtehtäviensä hoitamiseen.

#### **4.4 Produktin suunnittelu ja aikataulu**

Opinnäytetyöntekijä sai henkilöstöosaston viestinnän kehittämisen tehtäväkseen elokuun alussa 2015. Koska opinnäytetyöntekijä työskentelee henkilöstöosastolla samanaikaisesti HR-koordinaattorina, viestinnän kehittämisen ja siihen liittyvien erillisten kehitysprojektien toteuttamisen tuli tapahtua muiden työtehtävien ohessa. Sekä viestintäsuunnitelman että muiden yksittäisten kehittämiskohteiden valmistumisen määräajaksi sovittiin vuoden 2015 loppu.

Ennen produktin toteuttamista ja aikataulun laatimista opinnäytetyöntekijä perehtyi aluksi aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Hän keskittyi erityisesti viestinnän suunnitteluun sekä sisäiseen viestintään liittyvään kirjallisuuteen. Perehtymällä aiheen lähdekirjallisuuteen opinnäytetyöntekijä pyrki saamaan yleiskuvan siitä, kuinka viestintää ylipäätään voidaan suunnitella organisaatioissa. Sisäiseen viestintään ja viestinnän suunnitteluun keskittyvän kirjallisuuden lisäksi opinnäytetyöntekijä perehtyi myös projektinjohtamiseen liittyvään lähdekirjallisuuteen sekä kertasi Haaga-Heliassa suorittamaansa Projektinjohtaminen-kurssin materiaalia. Sen lisäksi hän perehtyi toimeksiantajayrityksen omaan projektinjohtamismalliin soveltuvin osin. Perehtymällä projektinjohtamisesta saatavilla olevaan materiaaliin opinnäytetyöntekijä halusi saada itsevarmuutta sekä hyviä käytäntöjä moniosaisen projektin hallintaa varten, joita henkilöstöosaston viestintää suunniteltaessa tarvittaisiin.

Teoreettiseksi viitekehykseksi viestinnän suunnittelulle opinnäytetyöntekijä valitsi Juholinin (2013, 143) laatiman viestinnän käytännön suunnittelun viitekehyksen. Siinä osoitetaan viestinnän suunnittelun tasot sekä se, kuinka viestintää käytännössä toteutetaan. Lisäksi viitekehyksestä nähdään, kuinka organisaation strategia, siitä johdettu viestintästrategia sekä yhtäkkiset muutokset organisaatiossa, toiminta- tai viestintäympäristössä vaikuttavat viestintään.

Viestintäsuunnitelman laatimisen aluksi opinnäytetyöntekijä laati alustavan aikataulun produktin etenemisestä (taulukko 1). Tavoitteena oli laatia aikataulusta väljä, sillä

opinnäytetyöntekijän oli varattava aikaa myös muihin työtehtäviin. Lisäksi eri vaiheet vaativat myös muiden osapuolten panosta, joten aikaa oli varattava myös heitä varten.

Tavoite		Deadline
Viestinnän nykytilanteen kartoitus		30.9.2015
Tapaaminen viestintäjohtajan kanssa		30.9.2015
Viestintäsuunnitelman sisällön valinta pääpiirteissään		15.10.2015
Haastattelut		31.10.2015
Alustava viestintäsuunnitelma valmis		15.11.2015
Viestintäsuunnitelman esittely HR-johdolle		30.11.2015
Lopullinen versio kommenttikierrokselle		7.12.2015
Valmiin version luovuttaminen toimeksiantajalle		14.12.2015

Taulukko 1: Viestintäsuunnitelman alustava toteutusaikataulu.

Henkilöstöosaston viestinnän tehtävien nykytilanteen opinnäytetyöntekijä suunnitteli kartoittavansa Excel-tilauksella, johon jokainen henkilöstöosaston työntekijä voisi käydä lisäämässä keskeisimmät toistuvat viestintätehtävänsä. Taulukon perusteella haluttiin saada kokonaiskuvan osaston viestinnästä, jotta opinnäytetyöntekijä näkisi, kuinka viestintää toteutetaan osastolla tällä hetkellä. Taulukkoon opinnäytetyöntekijä laitoi sarakkeiksi mitä, keille, miten usein, milloin ja mitä kanavaa pitkin viestitään ja kuka vastaa viestinnästä.

Viestinnän nykytilanteen kartoittamisen jälkeen opinnäytetyöntekijä suunnitteli valitsevansa viestintäsuunnitelman sisällön tekemänsä kartoituksen, luetun

lähdekirjallisuuden ja samankaltaisesta aiheesta kirjoitettujen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden perusteella.

Opinnäytetyöntekijä halusi myös, että osaston työntekijät voisivat myös itse kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan osaston viestinnästä ja viestinnän käytännön toteuttamisesta. Opinnäytetyöntekijä suunnitteli alustavasti, että hän haastattelisi ainakin osaa työtovereistaan syksyn aikana teemahaastatteluin. Haastattelujen pohjalta hän arveli saavansa arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista viestijänä, ongelmakohtista, kehitysehdotuksista ja niin edelleen.

Opinnäytetyöntekijä suunnitteli esittelevänsä viestintäsuunnitelman ensimmäisen kokonaisen version HR-johdolle syksyn puolivälin jälkeen, marraskuun lopussa. HR-johdon kommenttien jälkeen versio kierrätettäisiin koko henkilöstöosaston luettavana. Kun viestintäsuunnitelma olisi viimeistelty ja hyväksytty henkilöstöosastolla, se olisi valmis ja sen voisi luovuttaa toimeksiantajalle. Viestintäsuunnitelman luovuttaminen tapahtuisi ennen joulua.

#### **4.5 Produktin käytännön toteutus**

Opinnäytetyöntekijä aloitti viestintäsuunnitelman laatimisen pohtimalla, minkälainen ja kuinka yksityiskohtainen viestintäsuunnitelma toimeksiantajayrityksen henkilöstöosastolle tarvittaisiin, jotta se parhaiten palvelisi tarkoitustaan. Koska osastolla oli jo melko selvät, mutta piilossa olevat ja kenenkään koordinoimattomat viestintäkäytännöt, opinnäytetyöntekijä päätti keskittyä viestintäsuunnitelmassa pelkästään nykyisten käytäntöjen kuvaamiseen, jotta osaston viestinnän käytännöt tulisivat näkyviksi. Sen pohjalta vuoden 2016 lopussa viestintäsuunnitelmaa voisi päivittää sen mukaan, millaisia tavoitteita vuodelle 2017 halutaan asettaa ja millaisia havaintoja vuoden 2016 aikana tehtiin.

Seuraavaksi opinnäytetyöntekijä alkoi pohtia, tulisiko toimeksiantajayrityksen henkilöstöosastolla olla oma viestintästrategiansa, vai riittääkö, että hän laatii osastolle vain viestinnän operatiivisen suunnitelman. Koska toimeksiantajalla oli jo oma, yrityksen liiketoimintastrategiaan pohjautuva viestintästrategia, oman viestintästrategian laatiminen ei opinnäytetyöntekijän mielestä ollut tarpeen. Opinnäytetyöntekijä halusi sisällyttää henkilöstöosaston viestintäsuunnitelmaan kuitenkin elementtejä, jotka ovat tyypillisiä viestintästrategiassa, jotta viestintäsuunnitelmasta tulisi kattavampi kuvaus osaston viestinnän käytännön toteuttamisesta.

Koska yrityksen viestintästrategia oli opinnäytetyöntekijälle vieras, hän tapasi 3.11.2015 yrityksen viestintäpäällikön, joka avasi opinnäytetyöntekijälle yrityksen viestintästrategiaa. Hän kertoi, kuinka viestintästrategia linkittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan, millaisia tavoitteita viestintäosastolla on edessä olevalle kaudelle sekä millaisin toimenpitein he pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa. Keskustelun perusteella opinnäytetyöntekijä pystyi asemoimaan henkilöstöosaston viestintää suhteessa koko yrityksen viestintään. Vaikka erillistä viestintästrategiaa ei henkilöstöosastolle tarvittu, opinnäytetyöntekijä halusi kuitenkin sisällyttää viestintäsuunnitelmaan sen, kuinka suunnitelmassa mainitut toimenpiteet nivoutuvat yrityksen liiketoimintastrategiaan ja viestintästrategiaan, jotta suunnitelma olisi ammattimainen, kuten Juholin viestinnän ammattimaisuuden (2013, 142) määrittelee.

Toimeksiantajayrityksessä valmisteltiin syksyllä 2015 isoa yrityskauppaa, joka satoi henkilöstöosaston työntekijät melko tiiviisti. Syksyn kiireiden vuoksi HR-johto oli sitä mieltä, ettei haastatteluihin opinnäytetyötäni varten ole osastolla aikaa. Niinpä opinnäytetyöntekijä sopi HR-johdon kanssa, että hän järjestää viestintäsuunnitelman läpi käyntiä varten pienimuotoisen workshopin, johon osallistuvat sekä henkilöstöjohtaja että opinnäytetyöntekijän esimies, joka oli nimetty opinnäytetyön ohjaajaksi toimeksiantajayrityksessä. Workshop pidettiin lopulta 2.12.2015. Sen aikana opinnäytetyöntekijä esitteli workshopiin osallistujille ensin viestintäsuunnitelmaluonnoksen sekä sen, mitä lisäarvoa se tuo osastolle. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kertoi, miten hän oli aikonut linkittää henkilöstöosaston viestinnän tapahtumat osaksi viestintästrategiaa ja sitä kautta koko yrityksen liiketoimintastrategiaan. Workshopissa päätettiin yhdessä, mitä tavoitteita henkilöstöosaston viestinnälle asetetaan, mitkä ovat pääasialliset kohderyhmät, mihin muutos- ja kriisiviestinnän teemoihin vuonna 2016 keskitytään ja kuinka osaston viestintää arvioidaan vuonna 2016.

Viestintäsuunnitelman sisältö muotoutui pääosin Juholinin (2013, 143) laatiman viestinnän käytännön suunnittelun viitekehyksen mukaan. Kuten teoriaosuudessa jo esiteltiin, viitekehyksen mukaan toisaalta sekä yrityksen liiketoimintastrategia että viestintästrategia ja toisaalta ympäristössä tapahtuvat yhtäkkiset muutokset vaikuttava yrityksen päivittäisviestintään sekä muihin viestinnän muotoihin. Niinpä sen lisäksi, että opinnäytetyöntekijä osoitti, miten henkilöstöosaston viestintä liittyy ja tukee osaltaan yrityksen strategioita, hän sisällytti viestintäsuunnitelmaan myös sen, millaisissa foorumeissa osaston viestintään liittyvä päivittäisviestintä toteutetaan, kuinka toistuvien, tiedossa olevien viestinnän tapahtumien kanssa toimitaan, millaisin periaattein ainutkertaisen viestintään liittyvät tapahtumat toteutetaan, kuinka projektien ja kampanjoiden suhteen toimitaan sekä kuinka osasto viestii ohjeet ja politiikat.

Opinnäytetyöntekijä sisällytti viestintäsuunnitelmaan Juholinin viestinnän viitekehyksen mukaisesti myös viestinnän kohderyhmät, aikataulutuksen, foorumit ja kanavat sekä vastuuhenkilöt.

Juholinin viestinnän käytännön suunnittelun viitekehyksen lisäksi opinnäytetyöntekijä haki mallia viestintäsuunnitelmaan ja sen sisältöön internetissä julkaistuista eri yhteisöjen viestintäsuunnitelmista sekä opinnäytetyön aiheeseen liittyvistä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä. Tärkeimpinä malleina opinnäytetyöntekijä käytti Tukesin joulukuussa 2013 internetissä julkaisemaa Kansallista vaarallisia kemikaaleja koskevaa viestintäsuunnitelmaa 2014 – 2020 sekä Hurmerinnan (2016) sosiaalisen median asiantuntijablogista löytämänsä viestintäsuunnitelman mallipohjaa. Viestintäsuunnitelman ulkoasu liitteineen noudattaa toimeksiantajayrityksen standardeja väreineen ja kirjasinlajeineen.

Opinnäytetyöntekijä määritteli henkilöstöosaston viestinnän vastuut osittain osaston nykyisen käytännön mukaisesti, osittain tukeutuen Juholinin (2013, 121 ja 162) määritelmiin viestinnän vastuunjaosta. Kuten Juholinkin toteaa, vastuu osaston viestinnästä viime kädessä on osaston HR-johdolla. He päättävät yksittäisten viestintätapahtumien toteuttamisesta ja muista viestintään liittyvistä asioista. Osaston viestintävastuut on nykykäytännön mukaan jaettu toimialoittain ja HR-prosesseittain osaston työntekijöiden kesken. Kaikilla osaston työntekijöillä on kuitenkin vastuu tuoda esille tärkeitä viestintään liittyviä asioita myös omien vastuualueidensa ulkopuolelta. Osaston sisäisen viestinnän koordinoinnista vastaa HR-viestinnästä vastaava henkilö HR-johdon tuella. Opinnäytetyöntekijä ei kuitenkaan halunnut määrittää vastuita liian tarkasti vaan hän korosti viestintäsuunnitelmassa sitä, että vastuu osaston viestinnästä on kaikkien osaston työntekijöiden vastuulla.

Henkilöstöosaston päivittäisviestinnän opinnäytetyöntekijä linjasi nojautuen Juholinin (2013, 143 - 145) määrittämiin. Osaston sisäiseen viestintään liittyvistä asioista keskustellaan pääasiassa kerran kuukaudessa järjestettävässä HR-kokouksessa. Henkilöstöosastolla ja viestintäosastolla on yhteisiä palaverieja ainakin kerran kuukaudessa, mutta tarvittaessa myös muulloin. Palaverissa olleiden vastuulla on tuoda toisten tietoon palaverissa käsitellyt asiat, jos ne koskevat henkilöstöosaston sisäistä viestintää. Tarvittaessa ajankohtaisia asioita voi käsitellä ja tuoda toisten osastolla työskentelevien tietoon muillakin keinoin, esimerkiksi sähköpostitse tai keskustelemalla. Tärkeintä on kuitenkin tiedonkulun varmistaminen.

Toistuvat, tiedossa olevat tapahtumat ja tehtävät opinnäytetyöntekijä kokosi HR-viestinnän vuosikelloon Juholinin (2013, 149 – 150) ehdotuksen mukaisesti. Koska opinnäytetyöntekijä ei tuntenut henkilöstöosaston viestintäkäytäntöjä kuin omasta näkökulmastaan, hän pyysi osaston työntekijöitä kokoamaan heidän tiedossaan olevia, säännöllisesti toistuvia viestintätapahtumia Excel-muotoiseen taulukkoon. Opinnäytetyöntekijä esitteli taulukon HR-johdolle johtoryhmän kokouksessa 2.9.2015. He hyväksyivät suunnitelman. Opinnäytetyöntekijä esitteli taulukon osaston työntekijöille yhteisessä HR-kokouksessa 15.9.2015, minkä jälkeen hän lähetti kaikille linkin taulukkoon sähköpostitse sovitun mukaisesti.

Henkilöstöosaston kiireistä johtuen taulukkoa kävi täyttämässä määräaikaan mennessä vain harvat, joten taulukon avulla saatu kuva osaston toistuvista viestintätapahtumista jäi laihaksi. Opinnäytetyöntekijä päätti täydentää taulukkoa itse. Hän sai tietoa taulukkoon käymällä läpi muun muassa HR-vuosikelloa, kuluneena vuonna julkaistuja henkilöstölehden artikkeleita sekä esimiehille ja muille sidosryhmille lähetettyjä joukkosähköposteja, joiden vastaanottajana opinnäytetyöntekijäkin oli ollut. Tällä tavoin opinnäytetyöntekijä muodosti vähitellen kokonaiskuvaa siitä, millaisista aiheista henkilöstöosasto viestii säännöllisesti sekä kuka, kenelle ja milloin viestii sekä mitä kanavaa käyttäen.

Ainutkertaiset tapahtumien, kampanjoiden ja projektien toteuttamisen periaatteet opinnäytetyöntekijä sisällytti viestintäsuunnitelmaan vain löyhästi ohjeistettuna viestintäsuunnitelman Viestintäkampanjat-lukuun. Kuten Juholinin (2013, 150 -151) toteaa, tällaiset viestintätapahtumat vaativat yleensä oman viestintäsuunnitelman eikä niitä siksi kannata laittaa esimerkiksi viestinnän vuosikelloon. Viestintäsuunnitelmaan opinnäytetyöntekijä määritteli vain, missä yhteyksissä tarvittavista kampanjoista sovitaan osastolla. Osaston projektit ja kampanjat voivat kuitenkin olla satunnaisesti toistuvia, kuten esimerkiksi isojen rekrytointikampanjoiden sisäisen viestinnän osuus, joten opinnäytetyöntekijä lisäsi viestintäsuunnitelmaan, että tämänyyppisistä projekteista tehdään tilanteen mukaan prosessikuvaukset helpottamaan eri osastojen ja vastuuhenkilöiden välistä työnjakoa.

Kohderyhmät määriteltiin HR-johdon edustajien kanssa pidetyssä workshopissa 2.12.2015. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöosasto viestii pääasiassa koko henkilöstölle, esimiehille, luottamusmiehille ja tukipalveluiden muille yksiköille. Jokaisella kohderyhmällä on omat mielenkiinnon kohteensa ja siksi viestin sisältö tulee miettiä niin, että se vastaa kohderyhmän tarpeita.

Henkilöstöosaston viestintäsuunnitelmassa lueteltiin myös osaston käyttämät pääasialliset viestintäkanavat. Kuten Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2011, 109) toteavat, viestintäkanavia valittaessa tärkeää on, että ne ovat sellaisia, että ne saavuttavat toivotun kohderyhmän riittävän nopeasti ja tulevat ymmärretyiksi toivotulla tavalla. Osastolla on pitkään lähetetty paljon tiedotteita ja ajankohtaisia asioita sähköpostitse tiedoksi kohderyhmille. Osastolla on kuitenkin koettu, ettei sähköposti ole aina paras mahdollinen viestintäkanava, ja niinpä osastolla on aktiivisesti mietitty muita keinoja viestinnän tehostamiseksi. Tällainen esimerkki viestinnän tehostamisesta on esimiesten uutiskirje, joka otettiin käyttöön osastolla tammikuussa 2016.

Opinnäytetyöntekijä lisäsi viestintäsuunnitelmaan vielä valittujen viestintäkanavien pääasiallisen käyttötarkoituksen sekä kohderyhmän sen mukaan, miten kanavia on osastolla yleensä käytetty ja kuinka eri kirjalliset lähteet kanavien käyttötarkoituksen määrittävät. Tällä opinnäytetyöntekijä pyrki havainnollistamaan osaston työntekijöille kanavien pääasialliset käyttötarkoitukset ja kohderyhmät, vaikka ne voivat tuntuakin itsestään selviltä.

Opinnäytetyöntekijä sisällytti henkilöstöosaston viestintäsuunnitelmaan myös muutos- ja kriisiviestinnän kehittämisen periaatteet osastolla siksi, että se on yksi toimeksiantajayrityksen viestintäosaston yhteisistä tavoitteista kaudella 2015 – 2017. Koska muutos- ja kriisiviestinnän kehittäminen on pääasiassa yrityksen viestintäosaston vastuulla, opinnäytetyöntekijä ei voinut liiaksi ottaa kantaa tähän osa-alueeseen. Muutos- ja kriisiviestinnässä on kuitenkin aiheita, joiden pääpaino on yrityksen henkilöstöllä. Tieto työntekijän sairastumisesta, loukkaantumisesta tai kuolemasta, lakon uhasta tai uhkaavasti käyttäytyvästä henkilöstä tulee usein ensin henkilöstöosastolle ainakin toimeksiantajayrityksessä, jolloin henkilöstöosastolla on hyvä olla sisäinen toimintaohjeistus tällaisia tilanteita varten. Muutos- ja kriisiviestinnän tärkeimmät kehityskohteet vuoden 2016 aikana määritettiin yhdessä HR-johdon edustajien kanssa workshopissa 2.12.2015.

Edellä mainitut, toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston sisäiseen viestintäsuunnitelmaan sisällytetyt aihealueet olivat osastolla jo enemmän tai vähemmän valmiina, joskin vain hiljaisena tietona. Uutena asiana osastolle opinnäytetyöntekijä sisällytti viestintäsuunnitelmaan myös ehdotuksen siitä, kuinka henkilöstöosastolla ryhdytään arvioimaan viestinnän onnistumista ja sen avulla myös kehittämään osaston viestintää. Vuoden 2016 aikana viestinnän onnistumista arvioidaan vain olemassa olevin keinoin, kuten luotaamalla, seuraamalla sekä käyttämällä yrityksessä jo olemassa olevia mittareita, joista voi saada tietoa myös osaston viestinnän onnistumisesta. Vuodeksi 2017

osastolla asetetaan toiminnalle mittareita, joiden avulla onnistumisen arviointi on selkeämpää. Mittarit määritetään tarkemmin vuoden 2016 lopussa.

#### **4.6 Produkti**

Opinnäytetyön produkti, henkilöstöosaston viestintäsuunnitelma, valmistui huhtikuun alussa 2016. Itse viestintäsuunnitelma on 10-sivuinen ja siinä on kuvattu henkilöstöosaston HR-viestinnän strategiset lähtökohdat, tavoitteet ja painopistealueet. Lisäksi se sisältää yleisen katsauksen HR-viestinnän toteuttamisesta osastolla, viestinnän vastuunjaon, kohderyhmät, kanavat ja foorumit, HR-viestinnän kumppanit, osaston muutos- ja kriisiviestinnän periaatteet, käytännön ja kehittämistavoitteet, kampanjoiden käytänteet sekä sen, kuinka osaston viestinnän onnistumista arvioidaan ja seurataan. Viestintäsuunnitelmaa täydentävät HR-viestinnän vuosikello, johon on koottu vuoden 2016 toistuvat, ennalta tiedossa olevat teemat ja viestinnän tapahtumat, julkaisut, tärkeimmät päivämäärät, sekä taulukkomuotoinen HR-viestinnän käytännön toteutussuunnitelma, josta voi hahmottaa henkilöstöosaston viestinnän tapahtumia yksityiskohtaisemmin.

Kuten Juholin (2013, 141 - 142) toteaa, viestintäsuunnitelman muoto voi vaihdella hyvinkin yksityiskohtaisesta suunnitelmasta väljiin suuntaviivoihin. Opinnäytetyöntekijän pyrkimyksenä oli laatia viestintäsuunnitelma, joka ei olisi liian yksityiskohtainen, mutta joka antaisi kuitenkin jonkinlaista "kättä pidempää" osaston viestintään. Perusteluna päätökselle oli se, että ensinnäkin liian yksityiskohtainen suunnitelma olisi liian työlästä päivittää, ja toiseksi, opinnäytetyöntekijällä – eikä kenelläkään muulla henkilöstöosastolla – ole vielä tarkkaa kuvaa kaikista viestinnän tapahtumien kulusta. Toisaalta liian väljästä viestintäsuunnitelmasta ei ole osastolle juuri mitään hyötyä, ja se saattaisi jäädä unohduksiin.

## **5 Johtopäätökset**

Opinnäytetyöraportin viimeisessä luvussa vedetään yhteen opinnäytetyöprojektista ja sen tuotoksena syntyneestä produktista, viestintäsuunnitelmasta, syntyneet johtopäätökset sekä arvioidaan sekä produktia että opinnäytetyöntekijän omaa oppimista prosessin aikana.

### **5.1 Produktin arviointi**

Viestintäsuunnitelma liitteineen on kokonaisuudessaan onnistunut. Aikaisemmin näkymättömissä tapahtunut viestintä ja sen tämänhetkiset käytännöt on nyt kirjattu näkyviksi. Viestintäsuunnitelman avulla voidaan nyt hahmottaa paremmin, minkälaisia viestinnän tapahtumia kaiken kaikkiaan osastollamme on, ja samalla voidaan arvioida sen työllistävyttä. Viestintäsuunnitelman avulla kaikki osaston työntekijät näkevät, milloin ja miksi mitään tehdään ja kuinka se linkittyy viestintästrategiaan ja koko yrityksen liiketoimintastrategiaan. Lisäksi viestintäsuunnitelman ansiosta esimerkiksi viestintäkampanjoiden käynnistäminen on helpompaa, koska sitä varten on olemassa selkeät toimintaohjeet. HR-viestinnän vuosikello puolestaan auttaa hahmottamaan edessä olevia viestinnän tapahtumia. Kun tapahtumat ovat kaikkien tiedossa ennakoita, niiden toteuttamiseen pystytään varaamaan jo ennakoita aikaa ja resursseja. Lisäksi viestintäsuunnitelman sisältö on mielestäni looginen ja sen ulkoasu on siisti ja selkeä.

Viestintäsuunnitelman suurimpana heikkoutena on kuitenkin se, että se on laadittu lähestulkoon yksinomaan opinnäytetyöntekijän omasta näkökulmasta olosuhteista johtuen, siitäkin huolimatta, että suunnitelma käytiin läpi projektin aikana järjestetyssä workshopissa. Jos tutkimusta varten olisi päästy haastattelemaan henkilöstöosaston työntekijöitä, viestintäsuunnitelma olisi varmasti täydentynyt ja mahdollisesti sen painopisteet muuttuneet erilaisiksi. Nyt täysin ulkopuolelle viestintäsuunnitelmasta jäivät esimerkiksi luottamusmiehille säännöllisesti toimitettavat, lakisäätöiset tiedotteet sekä osaston johdon ja yrityksen johdon välinen viestintä. Viestintäsuunnitelma on kuitenkin osastolla ensimmäinen laatuaan, joten sitä voidaan tarkentaa ajan kanssa joka tapauksessa.

### **5.2 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet**

Viestintäsuunnitelman ensisijainen kehitystarve koskee juuri sitä ongelmaa, että se on laadittu lähestulkoon yksinomaan yhden työntekijän näkökulmasta. Viestintäsuunnitelma

tulisi käydä läpi yhdessä koko osaston voimin, jolloin saataisiin kunnollinen kokonaiskuva henkilöstöosaston viestinnän tehtävistä.

Toinen tärkeä kehitysehdotus koskee viestintäsuunnitelman rajausta. Tällaisenaan viestintäsuunnitelma on laadittu koskemaan vain toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston sisäistä sidosryhmäviestintää. Se on sellaisenaankin riittävä, mutta sen voisi laajentaa koskemaan koko osaston keskinäistä viestintää.

Viestintäsuunnitelmasta puuttuu myös muutamia tärkeitä viestintätapahtumia, jotka jäivät puuttumaan osaston kiireiden vuoksi. Tällaisia olivat esimerkiksi osaston viestintä luottamusmiesten kanssa sekä muu lakisääteinen viestintä suunnitelmassa määritetyille kohderyhmille.

Nyt laadittu viestintäsuunnitelma on lähes kokonaan kuvaus toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston viestinnän nykytilanteesta. Kun viestintäsuunnitelma otetaan käyttöön ja se on kaikkien nähtävillä, sitä on myös helpompi alkaa päivittää.

### **5.3 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön kirjoittaminen valitusta aiheesta oli opinnäytetyöntekijän mielestä erittäin antoisaa. Koska opinnäytetyön aihe on liittynyt suoraan opinnäytetyöntekijän työtehtäviin, perehtyminen aiheeseen lähdekirjallisuuden ja muun materiaalin avulla on tukenut työtehtäviä. Samalla opinnäytetyöntekijä on voinut ammentaa opinnäytetyöhön sisältöä suoraan työtehtävistä. Vaikka aluksi opinnäytetyöntekijä pelkäsi työtehtäviin suoraan liittyvän opinnäytetyönaiheen käsittelemisen olevan raskasta, kirjoittihan hän opinnäytetyötä iltaisin työpäivän jälkeen lapsen mentyä nukkumaan ja viikonloppuisin, aihe oli kuitenkin niin mielenkiintoinen, ettei opinnäytetyötä ja sen tuotosta kirjoittaessa tullut ajatelleeksi käsittelevänsä työasioita.

Vaikka opinnäytetyö ei valmistunutkaan alun perin asetettuun määräaikaan mennessä, se ei kuitenkaan viivästynyt kohtuuttomasti eikä haitannut toimeksiantajaa eikä opinnäytetyöntekijän opintojen edistymistä merkittävästi. Opinnäytetyöntekijä on erittäin tyytyväinen ja osin yllättynekin siitä, että ylipäänsä sai opinnäytetyön valmiiksi kohtuullisessa ajassa pienen lapsen työssäkävänä äitinä.

Opinnäytetyön ansiosta opinnäytetyöntekijä oppi ensimmäistä kertaa soveltamaan teoreettista tietoa käytännön työtehtäviin. Syksyllä vastuualueeksi saatu HR-viestinnän kehittäminen oli uusi tehtävä sekä opinnäytetyöntekijälle että toimeksiantajayrityksessä,

joten ainoa keino päästä uusien tehtävien alkuun oli selvittää alan kirjallisuudesta, mitä HR-viestinnän kenttä pitää sisällään ja miten sitä voi suunnitella ja kehittää. Teoreettinen tieto auttoi suunnittelemaan työtehtävien toteutusta ja sen ansioista opinnäytetyöntekijä pystyi myös perustelemaan valintoja. Kokemus oli opinnäytetyöntekijästä rohkaiseva ja antoi luottamusta sille, että opinnäytetyöntekijä pärjää työtehtävissään vaikka ne muuttuisivatkin joskus toisenlaisiksi kuin nyt. Lisäksi kokemus vahvisti opinnäytetyöntekijän omaa luottamusta ammattitaitoonsa.

Parannettavaa opinnäytetyön kaltaisen projektin läpiviemisessä oli opinnäytetyöntekijän projektinjohtamiskyvyssä. Vaikka opinnäytetyöntekijä perehtyi projektinjohtamiseen ennen viestintäsuunnitelman laatimista, hän ei ensinnäkään laatinut riittävän yksityiskohtaista suunnitelmaa projektin läpiviemiseksi, ja toiseksi häneltä puuttui rohkeus toimia projektin vetäjänä. Vaikka loppujen lopuksi opinnäytetyöntekijän työtovereiden osallistuminen viestintäsuunnitelman laatimiseen jäi laihaksi, opinnäytetyöntekijä olisi kenties saanut heidät ja johdonkin innostumaan paremmin mukaan suunnitteluun, jos hän olisi esittänyt heti aluksi selkeän suunnitelman projektista, sen merkityksestä ja tavoitteista.

Opinnäytetyöraportin mittaisen kirjallisen tuotoksen kirjoittaminen oli myös antoisa ja kasvattava kokemus opinnäytetyöntekijän mielestä. Opinnäytetyöntekijällä on kokemusta jo aikaisemmasta kirjallisesta opinnäytetyöstä ja hän tuottaa työssään tekstejä jonkin verran. Silti opinnäytetyöntekijästä oli opettavaista huomata, että teksti harvoin syntyy yhdellä kertaa, vaan kyse on prosessista, jonka avulla teksti ja sen painotukset vähitellen muotoutuvat. Toinen raportin kirjoittamiseen vaikuttava tekijä oli se, että aikaa raportin kirjoittamiseen opinnäytetyöntekijällä oli vain rajallisesti. Hän pystyi kirjoittamaan opinnäytetyötä vain korkeintaan kahden tunnin pätkissä, joten hänellä ei ollut varaa kuluttaa aikaa inspiraatiota tai täydellistä ajatusta odottaen. Opinnäytetyöntekijä havaitsi, että on tuottavampaa kirjoittaa puolivalmistakin tekstiä ja muokata sitä seuraavalla kerralla, kuin istua paikoillaan odottamassa valmiita ajatuksia. Työelämässä on vain hyötyä siitä, että pystyy tuottamaan tekstiä paineenalaisena ja kiireen alla.

Eniten opinnäytetyöntekijä oppi opinnäytetyötä kirjoittaessaan kuitenkin itsestään. Jos joku olisi sanonut opinnäytetyöntekijälle opintojen alussa, että vie opintonsa loppuun kokoaikaisessa työssä käyden ja juuri kaksi vuotta täyttäneen lapsen äitinä, opinnäytetyöntekijä ei olisi ikinä uskonut pystyvänsä siihen. Mutta se, että valmistuminen näyttää kaikesta huolimatta lähestyvän tavoiteajassa, kertoo siitä, että opinnäytetyöntekijä on oppinut niin opintojen aikana kuin opinnäytetyötä kirjoittaessaan johtamaan itseään ja hallinnoimaan ajankäyttöään niin, että pääsee haluamaansa tavoitteeseen.

## **5.4 Lopuksi**

Äärettömän suuret kiitokset Jussille ja Siirille. Ilman teitä tämä työ ei olisi koskaan valmistunut.

Suuret kiitokset myös omille vanhemmilleni ja appivanhemmilleni kaikesta avusta. Tekemättä olisi jäänyt tämä opinnäytetyö myös ilman teitä.

Kiitokset muillekin läheisille, ystäville, opiskelu- ja työkavereille, tutuille ja tuntemattomille kaikesta tsempestä matkan varrella.

## Lähteet

- Hurmerinta, J. 2016. Viestintäsuunnitelman mallipohja. Nyt ja huomenna. Sosiaalisen median asiantuntijablogi. Luettavissa:  
<https://nytjahuomenna.com/2013/10/31/viestintasuunnitelma-lyhyesti/>. Luettu:10.4.2016.
- Ikävalko, E. Käytännön tiedottaminen. 2001. Yhteisöviestinnän käsikirja. 5. painos. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Juholin E.1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. WSOY. Juva
- Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.
- Korhonen N., Rajala R. 2011. Viestinnän prosessointi. Talentum. Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. 5.-7. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. 1. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Lohtaja S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WS Bookwell Oy. Juva.
- Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy. Hakapaino. Helsinki.
- Tukes. 2013. Kansallinen vaarallisia kemikaaleja koskeva viestintäsuunnitelma 2014 – 2020. Luettavissa:  
[http://www.tukes.fi/Tiedostot/Kemikaalituotteet/Viestintasuunnitelma\\_2014%20-%202020.pdf](http://www.tukes.fi/Tiedostot/Kemikaalituotteet/Viestintasuunnitelma_2014%20-%202020.pdf). Luettu:10.4.2016.
- Åberg, L. 2000a. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Tammer-Paino Oy.
- Åberg, L 2000b. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Inforviestintä. Otava. Keuruu.

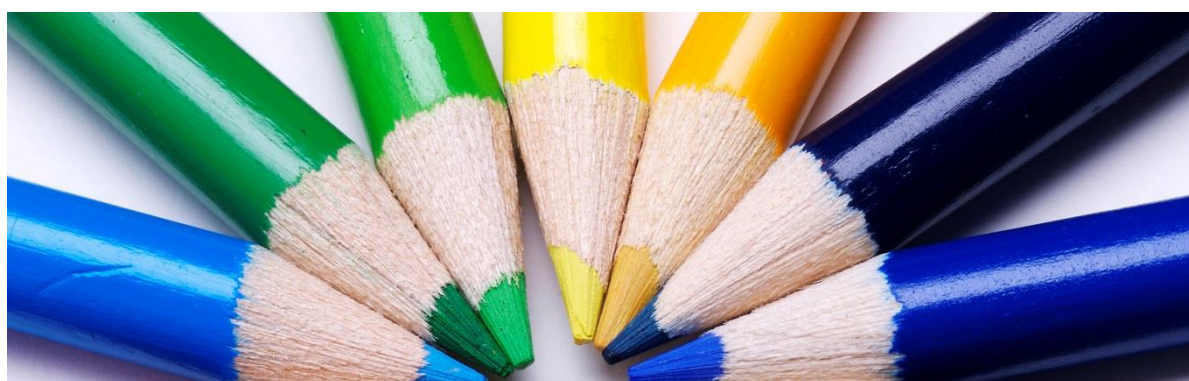
## **Liitteet**

**Liite 1: Viestintäsuunnitelma**

**Liite 2: Viestinnän käytännön toteuttamissuunnitelma**

**Liite 3: HR-viestinnän vuosikello**

# HR-PALVELUIDEN VIESTINTÄSUUNNITELMA 2016-2017



## Sisältö

1.	Johdanto .....	1
2.	HR-viestinnän tavoitteet ja painopistealueet .....	1
3.	Yleistä HR-viestinnän toteuttamisesta .....	2
3.1	Viestintäsuunnitelman seuraaminen ja päivittäminen .....	2
3.2	Viestinnän ajankohtaisten asioiden jakaminen henkilöstöosastolla .....	2
3.3	HR-viestinnän vuosikello.....	3
4.	HR-viestinnän vastuunjako .....	3
5.	Kohderyhmät .....	3
6.	HR-viestinnän kanavat ja foorumit.....	4
6.2	Esimiesten uutiskirje.....	6
6.3	Henkilöstöosaston henkilöstölehden artikkelit.....	6
6.4	Intranet ja intranet-uutiset .....	6
6.5	Esimiesten ja henkilöstön HR-sivut (Networks Portal).....	7
7.	HR-viestinnän kumppanit .....	7
8.	Muutos- ja kriisiviestintä .....	7
9.	Viestintäkampanjat.....	8
10.	Viestinnän onnistumisen seuranta ja arviointi .....	9

### Liitteet

Liite 1: HR-viestinnän käytännön toteuttaminen 2016 - 2017

Liite 2: Yrityksen markkinointi- ja viestintästrategia 2015 – 2017 (SALATTU)

Liite 3: HR-viestinnän vuosikello 2016

## 1. JOHDANTO

Henkilöstöosastomme viestii paljon, erityisesti yrityksen sisäisesti. Yksittäiset viestintätapahtumat vaihtelevat päivittäisestä sähköpostien lähettämisestä laajempiin ohjeistuksiin sekä koko henkilöstöä koskeviin uusien toimintatapojen lanseerauksiin. Osa henkilöstöosastomme viestinnästä perustuu lakiin.

Henkilöstöosaston viestintäsuunnitelma päätettiin laatia, kun havaittiin, että vaikka roolimme talon sisäisenä viestijänä on merkittävä, osastomme viestintää ei ole erikseen suunniteltu tai vastuualueita määritetty – tai ainakaan kirjattu – mihinkään sen tarkemmin. Viestinnästä on huolehdittu muiden työtehtävien rinnalla siihen sen erityisemmin huomiota kiinnittämättä. Pääosin viestintä on ollut riittävää toki näinkin.

Viestintämme tämänhetkisen tilan kokoaminen viestintäsuunnitelmaksi tekee osastollamme tapahtuvan viestinnän näkyväksi. Sen avulla viestinnän suunnittelu ja kehittäminen ovat mahdollisia. Henkilöstöosastomme toiminnan tavoitteena on tarjota laadukkaita HR-palveluita asiakkaillemme. Tasokas ja suunniteltu viestintä tukee tätä tavoitetta. Laadukas viestintä ja selkeät vastuualueet helpottavat myös henkilöstöosastomme työntekijöiden työtehtäviä. Kirjaamalla osastomme viestintäkäytännöt suunnitelmaksi viestintämme laatu ei vaihte, vaikka työntekijät ja työtehtävät vaihtuisivatkin.

Tämän viestintäsuunnitelman tarkoituksena on koota yhteen ne lähtökohdat, periaatteet ja käytännöt, joilla henkilöstöosastomme viestii. Viestintäsuunnitelma sisältää viestintämme tavoitteet ja painopistealueet, vastuualueet ja vastuunjaon, kohderyhmät ja käytössämme olevat viestintäkanavat ja –keinot. Lisäksi suunnitelmaan on määritetty, kuinka seuraamme ja arvioimme viestintäämme ja sen onnistumista. Viestintäsuunnitelmaan on sisällytetty myös, kuinka toteutamme viestintää käytännössä.

Henkilöstöosaston viestintäsuunnitelma ulottuu yrityksemme markkinointi- ja viestintästrategian tavoin vuoteen 2017.

## 2. HR-VIESTINNÄN TAVOITTEET JA PAINOPISTEALUEET

Henkilöstöosastomme viestinnälle asetetut tavoitteet ja painopistealueet on asetettu niin, että ne tukevat osastomme toimintasuunnitelmassa ja yrityksemme markkinointi- ja viestintästrategiassa esitettyjä tavoitteita ja sitä kautta koko konsernin liiketoimintastrategiaa.

Henkilöstöosastomme toiminnan tavoitteena on tuottaa asiakkaillemme ammattitaitoisia ja laadukkaita palveluita. Hyvin suunniteltu ja oikein mitoitettu viestintä tukee tämän tavoitteen saavuttamista. Viestintämme tulee olla selkeää, ajantasaista, paikkaansa pitävää, oikea-aikaista ja ennakoivaa. Jotta viestintä saavuttaa halutut kohderyhmät mahdollisimman hyvin, sen tulee tapahtua oikein valittujen viestintäkanavien kautta. Suunnitelmallinen viestintä ja selkeät vastuualueet helpottavat myös henkilöstöosastomme työntekijöiden työtehtäviä ja säästävät aikaa muihin työtehtäviin. Toimivalla viestinnällä haluamme myös tuoda esille osastomme palveluita ja ammattitaitoaamme.

### **Tavoitteet ja painopistealueet vuosina 2016 - 2017**

Yrityksemme liiketoimintastrategiaan perustuvassa markkinointi- ja viestintästrategiassa mainitaan, että markkinointi- ja viestintäosaston ensisijaisina tavoitteina vuosina 2015 - 2017 ovat

1. yrityksen markkinointi- ja viestintäosaston ja sen toimintojen vahvistaminen
2. ulkoisen yritysprofiliin parantaminen
3. yrityksemme lisäarvon kirkastaminen asiakkaille

4. yrityksen sisäisen ylpeyden lisääminen sekä
5. tehokas muutos- ja ympäristön teemojen hallintaan liittyvä viestintä.

Koska henkilöstöosastomme viestintä on pääosin yrityksen sisäistä viestintää, erityisesti kaksi viimeistä tavoitetta, yrityksen sisäisen ylpeyden lisääminen sekä tehokas muutos- ja ympäristön teemojen hallinta, ovat sellaisia, joihin henkilöstöosastomme yksittäiset viestintään liittyvät toimet vuosina 2016 – 2017 perustuvat. Näiden lisäksi erityisenä painopistealueena tulevana kahtena vuotena on henkilöstöosastomme viestinnän kehittäminen.

Mitä HR-viestinnän kehittämiseen tulee, vuonna 2016 pyrimme pääasiassa kartoittamaan viestintämme nykytilaa ja olemassa olevin keinoin arvioida viestintämme onnistumista. Arvioinnin pohjalta päätämme, minkälaisia tavoitteita asetamme viestinnässämme vuodelle 2017. Henkilöstöosastomme viestinnän tavoitteina vuosina 2016 – 2017 ovat siis

1. Yrityksen sisäisen ylpeyden lisääminen
2. Tehokas muutos- ja ympäristön teemojen hallintaan liittyvä viestintä
3. HR-viestinnän kehittäminen, joka käsittää
  - a. nykyisten viestintäkäytäntöjen kartoittamisen ja
  - b. HR-viestinnän käytäntöjen kehittämisen tilannekartoituksen pohjalta.

Yrityksemme markkinointi- ja viestintästrategia vuosille 2015 - 2017 on tämän suunnitelman liitteessä 2. Toimenpiteet, joilla pyrimme vuosina 2016 – 2017 saavuttamaan viestinnällemme asetetut tavoitteet, on kuvattu kootusti liitteessä 1.

## 3. YLEISTÄ HR-VIESTINNÄN TOTEUTTAMISESTA

### 3.1 Viestintäsuunnitelman seuraaminen ja päivittäminen

Viestintäsuunnitelmaan on kirjattu viestintämme lähtökohdat, periaatteet ja toiminta käytännössä. Viestintäsuunnitelman toteutumista seurataan säännöllisesti kuukausittain henkilöstöosaston yhteisissä HR-kokouksissa. Samassa yhteydessä voidaan arvioida toteutuneiden viestintätoimenpiteiden onnistuminen sekä päivittää viestintäsuunnitelmaa sen mukaan, mitä kokouksessa yhteisesti sovitaan.

Viestintäsuunnitelma tarkistetaan ja päivitetään tarpeen mukaan vuosittain vuoden ensimmäisessä HR-kokouksessa. Viestintäsuunnitelman päivittämiseen vaikuttavat muun muassa muutokset osaston sisäisessä työnjaossa, henkilöstöosaston omissa viestintätavoitteissa, viestintäosaston laatimassa viestintästrategiassa sekä koko yrityksen liiketoimintastrategiassa.

Viestintäsuunnitelmaa täydentää HR-viestinnän vuosikello (liite 3) ja taulukko HR-viestinnän käytännön toteuttamisesta (liite 1).

### 3.2 Viestinnän ajankohtaisten asioiden jakaminen henkilöstöosastolla

Viestintään liittyvien ajankohtaisten asioiden tiedoksi tuominen muiden tiedoksi ja toimenpiteitä varten on koko henkilöstöosaston vastuulla. HR-kokouksessa käydään läpi HR-viestinnän vuosikellon mukaiset ajankohtaiset asiat sekä muut viestintään liittyvät asiat säännöllisesti. Tarvittaessa viestintään liittyvistä asioista voidaan keskustella muissakin yhteyksissä sen mukaan, mitä on tullut ilmi esimerkiksi viestinnän tai muiden sidosryhmien yhteispalavereissa. Tarvittavista toimenpiteistä sovitaan yhdessä.

### 3.3 HR-viestinnän vuosikello

HR-viestinnän vuosikelloon on koottu ennalta tiedossa olevat, säännöllisesti toistuvat viestinnän tehtävät sekä erilaisten julkaisujemme, kuten henkilöstölehtemme ja esimiesten uutiskirjeen toteutusaikataulut. Lisäksi vuosikelloon voidaan lisätä kertaluontoisten viestinnän tehtävien, kuten kampanjoiden, ajankohdat sekä muut tärkeät toimintamme määräpäivät.

Vuosikelloa päivitetään vuoden alussa. Sitä voi täydentää vuoden mittaan tarpeen mukaan. HR-viestinnän vuosikello on tämän suunnitelman liitteessä 3.

## 4. HR-UISTINNÄN VASTUUNJAKO

Henkilöstöosastomme viestinnästä ovat vastuussa kaikki osastomme työntekijät yhdessä. Vaikka osastomme HR-prosessit on jaettu aihealueiden mukaan vastuuhenkilöittäin, jokainen voi oman vastuualueensa lisäksi tuoda esiin viestintätarpeita myös muilta vastuualueilta. Jokainen työntekijä voi myös osaltaan kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä ja kehittää sitä viestintäsuunnitelman tavoitteita vastaavaksi.

Jokaisen osastomme työntekijän vastuulla on myös tuoda esiin sellaisia viestintätarpeita, joita ei ole ennalta sovitussa viestintäsuunnitelmassamme. Kuten itse viestintäsuunnitelmammekin sisällöstä, myös viestintäsuunnitelman ulkopuolisista viestintätarpeista ja sen toteutuksesta sovitaan yhdessä.

Vuosina 2016 - 2017 erityisen tärkeää on havainnoida sellaisia viestintätarpeita, joita ei ole mainittu tässä viestintäsuunnitelmassa. Vain siten voimme kehittää viestintäämme. Viestinnän kehittäminen on koko osastomme vastuulla yhteisesti.

Viime kädessä osastomme viestinnästä vastuussa on osastomme johto. HR-viestinnästä vastaavan tehtävänä on koordinoita osaston viestintää ja pitää osasto ajan tasalla meneillään olevista viestintään liittyvistä asioista.

## 5. KOHDERYHMÄT

Viestinnän kohderyhmät eroavat toisistaan muun muassa siinä, millaisia odotuksia heillä on viestinnän suhteen, minkälaista tietoa he tarvitsevat ja kuinka heidät parhaiten tavoitetaan. Sen vuoksi on tärkeää, että kohderyhmät tunnistetaan.

### Viestinnän kohderyhmät vuosina 2016 - 2017

Vuosina 2016 - 2017 henkilöstöosastomme viestinnän pääasiallisia kohderyhmiä ovat koko henkilöstö, esimiehet, luottamusmiehet ja tukipalveluiden muut yksiköt. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on lueteltu pääasialliset kohderyhmät, keskeisimmät viestintätavoitteet ja esimerkkejä tärkeimmistä viestintäkanavista ja -keinoista.

Kohderyhmä	Tavoite	Esimerkkejä kanavista ja keinoista
Koko henkilöstö	Henkilöstö on tietoinen HR:n palveluista ja löytää oikean yhteyshenkilön helposti. Henkilöstö saa	Intranet, Intranet-uutiset Sharepoint henkilöstölehti Henkilöstöinfot

	<p>ajantasaista tietoa työsuhteensa elinkaarta ja koko henkilöstöä koskevista HR-asioista.</p> <p>Henkilöstö tuntee tärkeimmät HR-prosessit ja ohjeistukset.</p>	
<b>Esimiehet</b>	<p>Esimiehet ovat tietoisia HR:n tarjoamista palveluista ja löytävät oikean yhteyshenkilön helposti.</p> <p>Esimiehet tuntevat työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit ja löytävät siihen tukimateriaalia helposti.</p> <p>Esimiehet ovat tietoisia HR-asioihin liittyvistä aikatauluista.</p>	<p>Intranet Sharepoint Esimiesten uutiskirje HR:n tietoiskut toimistoilla ja kokouksissa HR:n ja esimiesten väliset palaverit Sähköposti</p>
<b>Luottamusmiehet</b>	<p>Luottamusmiehet saavat ajantasaista tietoa HR:ltä tehtävänsä hoitamista varten.</p> <p>Luottamusmiehet tietävät, keneltä ajantasaista tietoa saa.</p>	<p>Intranet Sharepoint HR:n ja luottamusmiesten väliset palaverit Sähköposti</p>
<b>Tukipalveluiden muut yksiköt</b>	<p>Tukipalveluiden muut yksiköt saavat tehtävissään tarvittavaa tietoa HR:stä.</p> <p>Tukipalveluiden muut yksiköt tietävät, kuka vastaa mistäkin tehtäväalueesta.</p>	<p>HR:n ja tukipalveluiden muiden yksiköiden väliset palaverit ja kokoukset Sähköposti Sharepoint Intranet</p>

Taulukko 1: Tärkeimmät kohderyhmät, viestintätavoitteet ja esimerkkejä viestintäkanavista.

## 6. HR-VIESTINNÄN KANAVAT JA FOORUMIT

Viestinnässä käytettävät viestintäkanavat on valittava sen mukaan, mitkä parhaiten vastaavat yrityksemme ja kohderyhmiemme tarpeita ja odotuksia.

## Viestinnän kanavat vuosina 2016 - 2017

Vuosina 2016 - 2017 käytössämme olevat yleisimmät sisäisen viestinnän kanavat ovat sähköposti, intranet ja Sharepoint, henkilöstölehti, esimiesten uutiskirje, palaverit ja kokoukset, intranet-uutiset, lyhyet tietoiskut, ilmoitukset ja julisteet sekä puhelin ja eri viestipalvelut.

Viestintäkanavat, niiden pääasialliset käyttötarkoitukset sekä kohderyhmät on lueteltu taulukossa 2. Viestintäkanavia valitessa tulee harkita tapauskohtaisesti, mikä viestintäkanava toimii parhaiten mihinkin käyttöön.

Viestintäkanava	Käyttötarkoitus	Kohderyhmä
Sähköposti	<ol style="list-style-type: none"> <li>Päivittäinen, normaali arkiviestintä, jonka sisältö ei vaadi välitöntä reagointia tai johon reagoimatta jättäminen ei aiheuta vahinkoa.</li> <li>Kiireellinen, laajempaa yleisöä koskeva ilmoitus, ohjeistus tms., joka ei voi odottaa muuta kanavaa, ja/tai joka koskee vain tiettyä osaa yrityksen henkilöstöstä.</li> </ol>	Kaikki kohderyhmät tilanteen mukaan, myös valtakunnallisesti.
Sharepoint / Intranet, intranetin uutiskenttä	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dokumenttiarkisto, jonne tallennetaan suhteellisen pysyvää tietoa ja ohjeistusta.</li> <li>Ajankohtaiset asiat.</li> </ol>	Koko henkilöstö ja esimiehet valtakunnallisesti.
Henkilöstölehti	Laajempien, taustoittavampien, ajankohtaisten artikkeleiden jakaminen koko henkilöstölle.	Koko henkilöstö valtakunnallisesti
Palaverit, kokoukset (tarvittaessa videon tai Lyncin välityksellä)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Eriyiset tiedotettavat asiat, jotka halutaan kertoa kasvokkain kohderyhmälle.</li> <li>Kokoukset, jossa mukana koulutusta.</li> <li>Tilaisuudet, jossa osallistujilta halutaan vuorovaikutusta tai päätöksentekoa.</li> </ol>	Koko henkilöstö, esimiehet, luottamusmiehet, muut tukipalveluiden yksiköt tilanteen mukaan (ja valtakunnallisesti tarvittaessa).
Esimiesten uutiskirje	Esimiestyöhön liittyvät ajankohtaiset HR-asiat.	Esimiehet valtakunnallisesti.
Intran uutinen	Koko henkilöstöä maanlaajuisesti koskevat ajankohtaiset HR-asiat	Koko henkilöstö, valtakunnallisesti
Tietoiskut (tarvittaessa videon tai Lyncin kautta)	Ajankohtaiset HR-asiat, kuten uudet prosessit, HR:n toiminnan esittely, muutokset prosesseissa, jotka arvellaan menevän paremmin perille olemalla paikan päällä kuin muiden kanavien kautta.	Kaikki kohderyhmät (tarvittaessa valtakunnallisesti)
Ilmoitustaulu, julisteet	Toimistokohtaiset kampanjat, jotka koskevat koko henkilöstöä	Koko henkilöstö, paikallisesti. Yhteyshenkilöiden kautta valtakunnallisesti.
Puhelin, tekstiviesti	Päivittäinen, normaali arkiviestintä. Mahdollisesti tarvitaan nopeaa reagointia.	Yksittäiset ihmiset kaikista kohderyhmistä valtakunnallisesti.

Taulukko 2: Käytössämme olevat tärkeimmät viestintäkanavat sekä niiden pääasiallinen käyttötarkoitus ja kohderyhmä.

## 6.2 Esimiesten uutiskirje

Esimiesten uutiskirje lähetetään yrityksen esimiestehtävissä toimiville henkilöille, myös tavoite- ja kehityskeskusteluista vastaaville ryhmäpäälliköille. Esimiesten uutiskirjeen tavoitteena on välittää tietoa esimiestehtävissä työskenteleville ajankohtaisista esimiestyöhön ja henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista.

Vuonna 2016 uutiskirje lähetetään esimiehille joka toinen kuukausi: tammikuussa, maaliskuussa, toukokuussa, elokuussa, lokakuussa ja joulukuussa.

Esimiesten uutiskirjeen sisältö määräytyy henkilöstöosaston viestinnän vuosikellossa sovittujen asioiden ja muiden ajankohtaisten asioiden mukaan. Mahdollisista muista aiheista keskustellaan säännöllisesti HR-kokouksissa, viestintäosaston kuukausipalaverissa ja mahdollisissa muissa yhteyksissä.

Esimiesten uutiskirjeen vastaanottoa seurataan kuukausittain järjestelmästä saatavan raportin avulla ja se käsitellään säännöllisesti HR-kokouksessa, jossa päätetään mahdollisista muutostarpeista.

## 6.3 Henkilöstöosaston henkilöstölehden artikkelit

Henkilöstölehtemme laaditaan taustoittavia, koko henkilöstöä maan laajuisesti koskevia juttuja. Lehden kohderyhmänä on koko yrityksen henkilöstö. Vuonna 2016 lehti ilmestyy helmikuussa, huhtikuussa, kesäkuussa, syyskuussa, lokakuussa ja joulukuussa.

Henkilöstölehtemme jokaisessa numerossa on oma teemansa. Henkilöstöosaston artikkeleiden aiheet mukailevat yhtäältä henkilöstölehden numeron teemaa ja toisaalta HR-viestinnän vuosikellossa mainittuja, toistuvia ja ennalta tiedossa olevia asioita. Tarvittaessa ajankohtaisista teemoista sovitaan kuukausittaisessa HR-kokouksessa. Ajankohtaisista asioista tiedottamisen lisäksi henkilöstölehden artikkeleiden tarkoituksena on myös henkilöstöosaston palveluiden sisäinen markkinointi ja tunnetuksi tekeminen.

Juttujen kirjoittaminen lehteen on aihealueen vastuuhenkilön vastuulla. HR-viestinnästä vastaava tiedottaa henkilöstölehden materiaalien aikatauluista ja sisällöistä henkilöstöosastoa HR-kokouksessa tai muita kanavia pitkin ja kokoaa jutut viestintäosastolle määräaikaan mennessä, ellei muuta sovita.

## 6.4 Intranet ja intranet-uutiset

### Intranet

Yrityksen esimiehille tarkoitettu esimieskansio ja koko henkilöstöä koskevat intranet-sivut toimivat dokumenttiarkistona, josta löytyvät kattavammat työsuhteeseen tai esimiestyöhön liittyvät ohjeistukset. Intranetin ajantasaisuudesta vastaavat alueiden vastuuhenkilöt ja päivittäminen tapahtuu sitä mukaa kun päivitettävää tulee. HR-viestinnän vastuuhenkilö tukee intranetin päivittämistä huolehtimalla riittävästä käyttöoikeuksista sekä tekemällä ne muutokset, joita muut eivät pysty oikeuksillaan tekemään, kuten kansioden luonti ja poisto.

Henkilöstöosaston Intranet-sivut korvautuvat vähitellen yrityksen Networks Portalin tarjoamilla Sharepoint-sivuilla. Siirtyminen Sharepointiin alkoi vuoden 2016 alusta.

### Intranet-uutiset

Intranet-uutiskanavan kautta halutaan saavuttaa erityistä näkyvyyttä ajankohtaiselle aiheelle koko henkilöstön keskuudessa valtakunnallisesti. Tällaisia voivat olla esimerkiksi jokin HR-

kampanja, muutos-, ympäristön teemojen hallintaan tai kriisiviestintään liittyvä aihe tai vaikkapa koko henkilöstöä koskeva tapahtuma.

Päätökset nostoista intranet-uutisiin keskustellaan yhdessä ja uutisen toteutuksesta vastaa aihealueen vastuuhenkilö yhdessä viestintäosaston kanssa.

## 6.5 Esimiesten ja henkilöstön HR-sivut (Networks Portal)

Yrityksen Networks Portalin tarjoamien Sharepoint-sivujen tarkoituksena on tarjota sekä kattavampaa että pysyvämpää ohjeistusta että ajankohtaista tietoa yrityksen henkilöstöasioista sekä esimiehille että koko henkilöstölle.

Esimiehille ja koko henkilöstölle on omat Sharepoint-sivustonsa. Sivuja kehitetään yhdessä. Teknistä tukea tarjoavat yrityksen Sharepoint Super Userit. Aihealueiden vastuuhenkilöt pitävät huolta vastuualueidensa ajantasaisuudesta ja informaation riittävydestä. Sivuja päivitetään tarvittaessa.

Esimiesten ja henkilöstön HR-sivut Networks Portalissa korvaavat vähitellen intranetissä olevan esimieskansion ja henkilöstöosaston sivut. Sharepoint-sivujen kehittäminen aloitettiin syksyllä 2015 ja niiden laajempi käyttöönotto on sovittu alkavaksi 1.5.2016 alkaen.

## 7. HR-UIESTINNÄN KUMPPANIT

Henkilöstöosastomme viestinnän kumppaneiden tehtävänä on tukea toimintaamme sekä päivittäisessä viestinnässämme että laajemmissa yhteyksissä tarvittaessa.

### HR-viestinnän kumppanit vuosina 2016 - 2017

Henkilöstöosastomme pääasiallinen kumppani viestintäasioissa on yrityksen viestintäosasto. Viestintäosasto määrittää yrityksen markkinointi- ja viestintästrategian, johon henkilöstöosastomme viestintätoimenpiteet perustuvat. Lisäksi HR ja viestintäosasto arvioivat yhdessä yrityksen sisäisiä viestintätarpeita. HR ja viestintä tapaavat säännöllisesti sekä eri viestinnän tehtävien yhteydessä ja pitävät toisensa ajan tasalla ajankohtaisista asioista ja tulevista tapahtumista.

HR ja viestintä tekevät tiivistä yhteistyötä kertaluonteisissa viestintätapahtumissa, kuten rekrytointikampanjoissa ja muissa kertaluonteisissa viestintäkampanjoissa. Tiivistä yhteistyötä tehdään myös mahdollisissa muutosviestintään ja ympäristön teemojen hallintaan liittyvissä asioissa.

Viestintä ja HR tekevät yhteistyötä myös yrityksemme henkilöstölehden julkaisussa.

Henkilöstöosastomme viestinnän tukena ovat myös IT ja talon sisäiset Sharepoint Super Userit, jotka tarjoavat teknistä tukea sähköisten viestintäkanavien käyttämisessä.

## 8. MUUTOS- JA KRIISIVIEŠTINTÄ

Muutosviestinnällä tarkoitetaan yleisellä tasolla kaikkea sitä viestintää, jota tarvitaan muutoksien läpiviemiseksi työyhteisössä. Muutosviestinnän tavoitteina voivat olla esimerkiksi vision kirkastaminen, uusien toimintatapojen tai arvojen sisäistäminen sekä oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana koko organisaation tavoitteita ja käsillä olevaa muutosta.

Kriisillä puolestaan tarkoitetaan tässä yhteydessä jotain tapahtumaa, joka uhkaa yrityksemme henkilöstöä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai sisäistä tai ulkoista mainetta. Kriisiviestinnän tehtävänä

on mahdollisuuksien mukaan joko estää kokonaan tapahtuman aiheuttama haitta yrityksellemme tai ainakin lievittää syntyvää haittaa. Kriisiviestintä ei siis ole pelkästään viestintää kriisin aikana, vaan myös kriisiin varautumista ja kriisin jälkihoitoa.

Henkilöstöosasto toteuttaa kriiseihin liittyvää viestintää tiiviissä yhteistyössä viestintäosaston ja muiden tapahtumiin liittyvien osapuolten kanssa.

### **Muutos- ja kriisiviestintä vuosina 2016 - 2017**

Muutos- ja kriisiviestinnän kehittäminen on yksi yrityksen viestintästrategian tavoitteista vuosina 2015 - 2017. Niinpä sekä viestintäosasto että henkilöstöosasto työskentelevät sekä yhdessä että erikseen muutos- ja kriisiviestinnän kehittämiseksi vuosina 2016 - 2017.

Muutos- ja kriisiviestintäohjeistuksen tarkoituksena on helpottaa tapahtumaan liittyvien osapuolien toimintaa tapahtuman sattuessa ja nopeuttaa viestintää väärinkäsitysten, huhujen ja lisävahinkojen syntymisen ehkäisemiseksi. Henkilöstöosastolla on sovittu muun muassa seuraavien tilanteiden varalle laadittavista viestintäohjeistuksista vuoden 2016 aikana:

- Kuolemantapaus työyhteisössä
- Avainhenkilön sairastuminen tai loukkaantuminen
- Lakon tai työnseisauksen uhka
- Oudosti tai uhkaavasti käyttäytyvä henkilö yrityksemme toimitiloissa

Nämä ohjeistukset on tarkoitettu lähtökohtaisesti henkilöstöosaston omaan käyttöön ja niitä voidaan tarvittaessa ja tilanteen mukaan jakaa tiedoksi muille sidosryhmille.

## **9. VIESTINTÄKAMPANJAT**

Henkilöstöosaston yrityksen sisäisillä viestintäkampanjoilla tarkoitetaan kampanjoita, joilla halutaan vaikuttaa koko henkilöstöön tai valikoituun kohderyhmään. Kampanjalla halutaan myös erityisesti kiinnittää kohderyhmän huomio kampanjan aiheeseen.

Esimerkkejä vuonna 2016 toteutetuista tai toteutettavista yrityksen sisäisistä viestintäkampanjoista on vuoden alussa toteutettu hätäkontaktikampanja lähiomaisten yhteystietojen muistuttamiseksi yrityksessä. Toinen sisäinen viestintäkampanja toteutetaan henkilöstöosaston sisäisen asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä touko-kesäkuussa.

Henkilöstöosaston yrityksen sisäisten viestintäkampanjoiden tarpeesta sovitaan yhdessä HR-kokouksessa tai tilanteen mukaan. Viestintäkampanjoiden tarpeesta sovitaan erikseen niiden suunnitteluvaiheessa.

Vuonna 2016 viestintäkampanjoista laaditaan myös prosessikuvakset mahdollisuuksien mukaan. Prosessikuvausten pääasiallisena tarkoituksena on roolien ja vastuiden selkiyttäminen, jotta kampanjan toteuttaminen kävisi sujuvasti ja ilman vastuiden epäselvyydestä johtuvia päällekkäisyyksiä tai virheitä. Prosessikuvausten tarpeesta sovitaan tapauskohtaisesti ja ne tallennetaan paikkaan, johon kaikilla osaston työntekijöillä on pääsy. Prosessikuvausten päivittämisestä vastaa prosessikuvausten laatija.

## 10. VIESTINNÄN ONNISTUMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Ei riitä, että asetamme tavoitteita yrityksen sisäiselle viestinnälle ja noudatamme viestintäsuunnitelmaa. Meidän on myös pystyttävä arvioimaan, kuinka hyvin viestintämme vastaa kohderyhmiemme tarpeita ja kuinka hyvin saavutamme viestinnällemme asetetut tavoitteet, sekä mukautettava viestintäämme sen mukaan.

Viestinnälle asettamiemme tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida erilaisin tutkimuksin ja mittarein. Asetettujen tavoitteiden tulee olla sellaisia, että niiden saavuttaminen voidaan todeta. Viestintämme vastaanottamista ja perillemenoja voimme arvioida erilaisin seurannan keinoin. Seurannan avulla voimme kerätä tietoa siitä, kuinka jokin yksittäinen viestintätapahtuma on onnistunut. Luotaamalla puolestaan keräämme työympäristöstämme hienovaraisia vihjeitä siitä, mitä viestinnältämme odotetaan tulevaisuudessa.

Viestintämme onnistumisesta ja siitä saadusta palautteesta keskustelemme säännöllisesti HR-kokouksessa, jossa myös yhdessä päätetään mahdolliset korjaavat toimenpiteet.

Vuonna 2016 viestintämme onnistumista arvioidaan nykyisin, olemassa olevin keinoin. Tietoa henkilöstöosastomme palvelun onnistumisesta saamme vuosittain toteutettavan tukipalveluiden globaalin asiakastyytyväisyyskyselyn sekä globaalin henkilöstön tyytyväisyys- ja motivaatiotutkimuksen avulla soveltuvien osin. Vuonna 2016 toteutetaan myös henkilöstöosaston palveluita koskeva, yrityksemme koko henkilöstölle suunnattu kysely, jonka avulla kartoitamme myös mielipiteitä ja toiveita viestinnästämme.

Edellä mainittujen keinojen lisäksi esimiesten uutiskirjeen ja henkilöstölehtemme artikkeleiden vastaanottoa voimme seurata uutiskirjeiden tilanneraporteista. Lisätietoa viestintämme onnistumisesta saamme myös seuraamalla henkilöstön ja muiden kohderyhmiemme reaktioita ja kysymyksiä viestintäämme liittyen sekä palaverissa, käytäväkeskusteluissa ja niin edelleen.

Vuoden 2016 tavoitteena on kerätä viestintäämme koskevaa palautetta yllä mainittujen, jo olemassa olevien keinojen kautta. Sen pohjalta päätämme, haluammeko ottaa käyttöön muita viestinnän onnistumisen arviointikeinoja käyttöömmeh. Seurantavuotemme 2016 lopussa määritämme myös selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet viestinnällemme vuodeksi 2017, joiden avulla pystymme arvioimaan viestintäämme onnistumista.

Liite 2. HR-viestinnän toteuttaminen 2016 - 2017

<b>Strateginen tavoite tai perustelu</b>	<b>Toimenpide</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Kohderyhmä</b>	<b>Pääasialliset kanavat</b>	<b>Ajankohta</b>	<b>Vastuuhenkilö</b>
<b>HR-viestinnän kehittäminen</b>	Viestintäsuunnitelman päivittäminen	Varmistaminen, että viestintäsuunnitelma on ajan tasalla ja on linjassa henkilöstöosaston tavoitteisiin ja sekä viestintä- että liiketoimintastrategiaan nähden.	Henkilöstöosasto	HR-kokous	Vuoden alussa ja tarvittaessa	HR-viestintävastaava koordinoi. Päivittämisestä ja muutoksista päätetään osastolla yhdessä HR-johdon tuella.
<b>HR-viestinnän kehittäminen</b>	Viestinnän ajankohtaisista asioista tiedottaminen henkilöstöosastolla	Koko henkilöstöosaston ajan tasalla pitäminen ajankohtaisista yrityksen sisäiseen viestintään liittyvistä asioista osastolla.	Henkilöstöosasto	HR-kokous, sähköposti	Kuukausittain ja tarvittaessa	HR-viestintävastaava, koko henkilöstöosasto
<b>HR-viestinnän kehittäminen</b>	Henkilöstöosaston ja viestintäosaston palaverit ja tiedon jakaminen	Henkilöstöosaston ja viestintäosaston keskinäinen ajan tasalla pitäminen ajankohtaisista yrityksen sisäiseen viestintään liittyvistä asioista	Henkilöstöosasto, viestintäosasto	HR:n ja viestintäosaston kuukausipalaverit, muut palaverit, sähköposti	Kuukausittain ja tarvittaessa	Palaveriin osallistuneet
<b>HR-viestinnän kehittäminen</b>	Viestinnän vuosikello	Toistuvien, ennalta tiedossa olevien viestintätapahtumien kokoaminen osaston viestinnän rungoksi.	Henkilöstöosasto	Tiedosto osaston yhteisellä verkkoasemalla P:llä.	Vuosittain ja tarvittaessa	Koko henkilöstöosasto. Sisältö ja muutokset päätetään osastolla yhdessä HR-johdon tuella. HR-viestintävastaava koordinoi.
<b>Sisäisen ylpeyden lisääminen</b>	Esimiesten uutiskirje	Esimiesten ajan tasalla pitäminen ajankohtaisista, henkilöstöön ja esimiestyöhön liittyvistä HR-asioista.	Esimiehet, myös PDP-managerit	Sähköinen uutiskirje	Joka toinen kuukausi	Sisällöstä päätetään yhdessä. HR-viestintävastaava kokoaa ja lähettää

Liite 2. HR-viestinnän toteuttaminen 2016 - 2017

						uutiskirjeen, aihealueista vastaavat laativat jutut.
<b>Sisäisen ylpeyden lisääminen</b>	Henkilöstöosaston Team Ramboll -artikkelit	Henkilöstön ajan tasalla pitäminen ajankohtaisista HR-asioista, sisäinen markkinointi	Koko henkilöstö	Sähköinen uutislehti	Joka toinen kuukausi	Sisällöstä päätetään yhdessä. HR-viestintävastaava kokoaa jutut viestintäosastolle, aihealueiden vastuuhenkilöt laativat jutut.
<b>Sisäisen ylpeyden lisääminen</b>	Intranet-sivujen ylläpito	Henkilöstön ja esimiesten ohjeistaminen esimiestyöhön, työsuhteen elinkaareen ja muihin henkilöstöosaston prosesseihin.	Koko henkilöstö ja esimiehet	Henkilöstöosaston intranet-sivut	Tarvittaessa	Sisällöstä päätetään yhdessä. HR-viestintävastaava huolehtii sivujen käyttöoikeuksista, aihealueiden vastuuhenkilöt päivittävät omat alueensa.
<b>Sisäisen ylpeyden lisääminen, muutosten ja ympäristön teemojen hallintaan liittyvän viestinnän kehittäminen</b>	Intranet-uutiset	Henkilöstön tiedottaminen ajankohtaisista HR-asioista, joille halutaan erityistä näkyvyyttä.	Koko henkilöstö	Yrityksen intranetin etusivun uutispalsta	Tarvittaessa	Sisällöstä päätetään yhdessä. Aihealueiden vastuuhenkilöt laativat uutiset ja sopivat viestintäosaston kanssa uutisen julkaisemisesta.
<b>Sisäisen ylpeyden lisääminen</b>	Esimiesten ja henkilöstön HR-sivujen kehittäminen ja päivittäminen Networks Portalissa (Sharepoint)	Henkilöstön ja esimiesten ohjeistaminen esimiestyöhön, työsuhteen elinkaareen ja muihin henkilöstöosaston prosesseihin.	Koko henkilöstö ja esimiehet	Yrityksen Networks Portalin tarjoamat Sharepoint-sivut	Tarvittaessa	Sisällöstä päätetään yhdessä. Sivuja kehitetään yhdessä. Aihealueiden vastaavat päivittävät omat alueensa. Tukea Super Usereilta.

Liite 2. HR-viestinnän toteuttaminen 2016 - 2017

						HR- viestintävastaava koordinoi.
<b>HR-viestinnän kehittäminen</b>	Henkilöstöosaston yrityksen sisäiset viestintäkampanjat	Näkyvyyden lisääminen yksittäiselle, kertaluontoiselle viestintätapahtumalle, jolla halutaan vaikuttaa kohderyhmän käyttäytymiseen.	Koko henkilöstö	Sopimuksen mukaan	Tarvittaessa	Kampanjoista ja sisällöistä päätetään yhdessä. Toteutus yhteistyössä HR- viestinnän kumppaneiden kanssa.
<b>HR-viestinnän kehittäminen</b>	Viestinnän seuranta, luotaus, erilaiset viestinnän onnistumista arvioivat raportit ja kyselyt.	Varmistaminen, että viestintämme vastaa kohderyhmien tarpeita sekä tukee viestinnälle asettamamme tavoitteita.	Kohderyhmät tilanteen mukaan.	Seuranta, luotaus, erilaiset raportit ja kyselyt tilanteen mukaan.	Seuranta ja luotaus jatkuvasti, raportit kuukausittain, kyselyt tarvittaessa.	Seurannan, luotauksen, raporttien ja kyselyiden tuloksia analysoidaan yhdessä HR- kokouksissa ja tarpeen mukaan. HR- viestintävastaava koordinoi.
<b>Muutos- ja ympäristön teemojen hallintaan liittyvän viestinnän kehittäminen</b>	Muutostilanteisiin, ympäristön teemojen hallintaan ja sisäisten ja ulkoisten kriisien hallintaan liittyvän viestinnän kehittäminen	Ammattitaitoinen viestintä tilanteissa ja tilanteiden hallinta, maineen menetyksen riskin minimointi	Kohderyhmät tilanteen mukaan.	Kanavat tilanteen mukaan.	Tarvittaessa ja tilanteen mukaan.	Henkilöstöosasto, viestintäosasto.

# HR-VIESTINNÄN VUOSIKELLO 2016

