

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2017

Heli Lindroos

# KOHTI PAREMPAA KANAVAA YHDESSÄ

– Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen

Heli Lindroos

## KOHTI PAREMPAA KANAVAA YHDESSÄ

### - Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sisäistä viestintää ja sen kehittämistä toimeksiantajayrityksessä. Työn toimeksiantajayrityksenä oli luovan alan asiantuntijaorganisaatio. Työn tavoitteena oli saada tietoa henkilöstön näkemyksestä sisäisen viestinnän nykytilanteesta kohdeyrityksessä ja kuinka sisäistä viestintää voidaan kehittää vastaamaan yrityksen tarpeita ja tulevaisuutta.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohteena oli toimeksiantajayrityksen sisäinen viestintä. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Kvantitatiivisella menetelmällä tehtiin kysely, joka lähetettiin koko toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Kyselyn vastausprosentti oli 100 % (N=12). Kyselyn vastauksia analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin. Teorian ja kyselyn tulosten pohjalta tehtiin yksilöhaastattelut koko henkilöstölle. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin taustatietona toimitusjohtajalta saatuja tietoja yrityksestä ja yrityksen sisäisiä ohjeita.

Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstö koki sisäisen viestinnän kohtalaiseksi. Toimeksiantajayrityksessä vahvuudeksi koettiin avoin ja rento tunnelma sekä hyvä yhteishenki. Työyhteisössä koettiin helpoksi keskustella asioista. Yrityksen asioista kaivattiin säännöllisesti tietoa johdolta. Palautteen antamista esimiehiltä ja kollegoilta toivottiin enemmän. Käytössä olevat viestintävälineet koettiin riittäviksi, mutta niiden käyttöön tulisi panostaa ja perehdyttää paremmin. Yhteisten linjausten tekeminen auttaa selkeyttämään sisäistä viestintää.

Tutkimuksessa onnistuttiin tuottamaan toimeksiantajayritykselle käytännön työkaluja sisäisen viestinnän kehittämiseen. Kehittämissuhteet on tarkoitus ottaa käyttöön toimeksiantajayrityksessä.

#### ASIASANAT:

Viestintä, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, tiedonkulku, vuorovaikutus

Heli Lindroos

## TOWARDS BETTER COMMUNICATION TOGETHER

- Developing internal communications in the company

This master's thesis researched internal communication and its development in the company. The commissioner company of this thesis is an expert organization in the creative industry. The purpose of the thesis was to get information on the personnel's view of the present situation of internal communication in the company and how the internal communication can be developed to meet the needs of the company and the future.

A case study was chosen as a research approach as the subject of the study was the internal communication of the commissioner company. Both quantitative and qualitative methods were used as research methods. A quantified method was used to send a questionnaire to personnel of the company. The response rate of the questionnaire was 100% (N=12). The answers to the questionnaire were analyzed by qualitative methods. Based on the results of the theory and the survey, individual interviews were conducted with the entire personnel of the company. In addition, background information about the company and the company's internal instructions, which was received from the CEO, was used in this study.

The results of the research showed that the personnel's view of the internal communication was moderate. The strengths in the company were open and relaxed atmosphere and a good team spirit. People experienced easy to discuss in the work community. Regular information about the company and the company business were required from the management. More feedback was hoped from supervisors and colleagues. The available communication tools were considered sufficient, but the use of them should be better planned and taught. Making common lines in internal communication will help to clarify it.

The study succeeded in producing practical tools for the company to develop internal communications. Proposals for development are to be introduced in the company.

### KEYWORDS:

Communication, internal communication, flow of information, interaction

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TYÖYHTEISÖN SISÄINEN VIESTINTÄ</b>	<b>8</b>
2.1 Yrityksen viestinnän tehtävät ja tavoitteet	8
2.2 Sisäinen viestintä työyhteisön toiminnan ytimenä	8
2.3 Sisäisen viestinnän foorumit ja kanavat	16
2.3.1 Työtila vuorovaikutuksen pelikenttänä	17
2.3.2 Virallisia ja määrämuotoisia foorumeita	17
2.3.3 Epävirallisia ja vapaamuotoisia foorumeita	19
2.3.4 Täydentäviä viestintäkanavia	20
2.4 Yhteinen vastuu sisäisestä viestinnästä työyhteisössä	21
2.4.1 Johdon läsnäolon ratkaiseva rooli	21
2.4.2 Lähiesimies tiedon välittäjänä	23
2.4.3 Palautteen voima	24
2.4.4 Kehityskeskustelu – molemminpuolinen mahdollisuus	25
<b>3 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ</b>	<b>28</b>
3.1 Viestinnän suunnittelu ja prosessointi	28
3.2 Työyhteisön sisäisen viestinnän linjaukset	30
3.3 Yhteisillä pelisäännöillä sisäisen viestinnän periaatteet konkreettisiksi	32
3.4 Sisäisen viestinnän tutkimisessa käytetyt tutkimusmenetelmät	33
3.4.1 Kyselyllä nykytilanteen kartoitus	33
3.4.2 Teemahaastattelulla syvyyttä ja kehittämisideoita	36
<b>4 SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>39</b>
4.1 Henkilöstön vastaukset sisäisen viestinnän kyselyyn	39
4.1.1 Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä	39
4.1.2 Kollegoiden välinen viestintä	41
4.1.3 Strateginen viestintä	42
4.1.4 Epävirallinen viestintä	43
4.1.5 Käytössä olevien viestintäkanavien ja foorumeiden toimivuus	45
4.2 Henkilöstön näkemykset sisäisen viestinnän kehittämisalueista	47
4.2.1 Kehityskeskustelut	48

4.2.2 Palaute	50
4.2.3 Yhteisöllisyys	51
4.3 Kehittämisehdotukset	53
<b>5 POHDINTA</b>	<b>57</b>
5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	57
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	59
<b>LÄHTEET</b>	<b>60</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake
- Liite 2. Haastattelurunko
- Liite 3. Päivittäisviestinnän suunnitelma

## KUVIOT

Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179). .....	10
Kuvio 2. Foorumien ryhmittely muutamin esimerkein (Juholin 2013, 213). .....	16
Kuvio 3. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143). .....	30
Kuvio 4. Käytössä olevien viestintäkanavien keskiarvot. ....	46
Kuvio 5. Käytössä olevien viestintäfoorumien keskiarvot. ....	47

## TAULUKOT

Taulukko 1. Hahmottelua päivittäisviestinnästä työyhteisön näkökulmasta. (Juholin 2013, 149.) .....	31
Taulukko 2. Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä. ....	41
Taulukko 3. Kollegoiden välinen viestintä. ....	42
Taulukko 4. Strateginen viestintä. ....	43
Taulukko 5. Epävirallinen viestintä. ....	45

# 1 JOHDANTO

Viestintä ja tiedonkulku ovat asioita, jotka ovat jatkuvasti esillä. Työn tekemisen muodot muuttuvat koko ajan ja on tärkeä tukea muutoksen keskellä olevien työyhteisöjen vuorovaikutusta (Pennanen, 2017.) Teknologian kehitys, etätyömahdollisuudet, verkkoympäristöt ja uuden sukupolven tulo työmarkkinoille ovat esimerkkejä syistä, joiden takia sisäisen viestinnän on pysyttävä kehityksessä mukana. Vanhat tavat viestiä työpaikalla eivät enää ole niin toimivia, koska ihmisten ja ympäristön tarpeet ovat muuttuneet.

Sisäisessä viestinnässä koetaan usein ongelmaksi liika tiedon määrä ja tapa, jolla tietoa välitetään. On tärkeä luoda ihmisille mahdollisuuksia etsiä tietoa itse, kun he sitä tarvitsevat. (Farrant 2003, 9.) Vaikka yrityksissä on usein erilaisia kehittämisprojekteja meillä ja niistä saatavat tiedot on tärkeä jakaa koko yrityksen hyödyksi, on silti tärkeää miettiä tapauskohtaisesti, mistä tiedosta on hyötyä ja mistä ei. Oleellista ei ole kaiken tiedon jakaminen kaikille, vaan tulee punnita tiedon jakamisen ja saamisen hyödyllisyys sekä tarpeellisuus. (Österberg 2015.) Yrityksissä on tasapainoitettava tiedon määrän ja viestintäkanavien kanssa. Usein ihmisillä on kiire ja heillä ei ole aikaa miettiä, mistä tarvittavat asiat löytyvät. Siksi on tärkeää, että sisäinen viestintä on rakennettu selväksi ja kaikilla on yhteinen ymmärrys, mistä tarvittavat tiedot löytyvät.

Sisäinen viestintä on yksi nopeimmin kasvavista erikoisaloista viestinnässä, kuten Vercic ym. (2012) ovat todenneet. Juholinin (2013, 191) mielestä yrityksissä sisäinen viestintä on noussut erilaisissa kyselyissä työyhteisöjen keskeiseksi kehittämisalueeksi. Viestintä nähdään jo osana johtamista ja esimiestyötä. Silti sisäinen viestintä on usein organisaatioiden yksi aliarvostetuimmista toiminnoista. Viestintätoimisto Ellun Kanat kirjoittaa sisäisestä viestinnästä lyhyesti, mutta mielestäni varsin ytimekkäästi: ”Se on kuin urheilujoukkueen maalivahti – saa harvoin kehuja osakseen, mutta kun osa-alueella epäonnistutaan, moka huomataan varmasti” (Ellun Kanat 2017).

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona yritykselle. Yritys on luovalla alalla toimiva asiantuntijaorganisaatio. Toimeksiantajayritys on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana muutaman hengen yrityksestä 12 henkilön yritykseksi. Yrityksessä on kolme vuotta sitten aloitettu kehitystoimenpiteitä myynnissä ja projektihallinnassa. Tavoitteena on ollut järjestelmällisesti lähteä kehittämään yrityksen toimintaa ja samalla varautua tulevaisuuteen. Seuraavana kehittämiskohteena toimeksiantajayrityksessä oli sisäinen viestintä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on henkilöstön näkemys sisäisen viestinnän

nykytilanteesta toimeksiantajayrityksessä ja miten sitä voidaan kehittää vastaamaan organisaation tarpeita ja tulevaisuutta. Tavoitteena oli tehdä kehittämissuunnitelma sisäisestä viestinnästä toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin tutkittu sisäistä viestintää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään ensin yrityksen viestinnän tehtävät ja tavoitteet lyhyesti. Tämän jälkeen käydään läpi tarkemmin mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan, millaisia viestintäkanavia sekä –foorumeita käytetään ja kenellä on vastuu sisäisessä viestinnässä. Empiirisessä osiossa kerrotaan tarkemmin toimeksiantajayrityksestä ja sen sisäisen viestinnän kehittämisestä. Lisäksi kuvataan tarkasti, miten koko tutkimusprosessi toteutettiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmiä. Koko toimeksiantajayrityksen henkilöstö (N=12) oli tutkimuskohteena. Tutkimuksen tuloksien perusteella tehtiin toimeksiantajayritykselle kehittämissuhteet sisäiseen viestintään.

## 2 TYÖYHTEISÖN SISÄINEN VIESTINTÄ

### 2.1 Yrityksen viestinnän tehtävät ja tavoitteet

Viestinnälle voidaan määritellä perustavaa laatua olevia tehtäviä sekä tilannekohtaisia tehtäviä. Viestinnän avulla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin tai yrityksen maineeseen. Toisaalta viestinnän avulla voidaan tukea ja auttaa organisaatio läpi suuren muutoksen, kuten esimerkiksi uuden strategian jalkauttamisessa. (Juholin 2013, 23, 70-71, 100-101.) Yrityksen viestinnän tavoitteena on olla osa liiketoimintaa, johtoryhmätyöskentelyä ja operatiivista toimintaa vuorovaikutteisesti. Onnistuneessa yhteistyössä kaikki yrityksen työntekijät sekä johtaja ovat sisäistäneet viestinnän osaksi liiketoimintaa. (Huuhka 2010, 117; Korhonen & Rajala 2011, 23, 33; Piha 2015, 80-81.)

Yrityksen viestinnän tehtävät ovat:

- informointi, tiedon saatavuus ja tiedonvaihdanta työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kesken
- yhteisöllisyyden rakentaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen
- sidosryhmädialogi
- toiminta julkisuuksien kentillä
- maineen tai brändin rakentaminen
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen, yhteiskunnallinen keskustelu ja osallisuus erilaisissa julkisuuksissa
- tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen tai vetovoimaan vaikuttaminen. (Korhonen & Rajala 2011, 33-34; Juholin 2013, 70.)

### 2.2 Sisäinen viestintä työyhteisön toiminnan ytimenä

Sisäinen viestintä on jokaisen organisaation toiminnan ytimessä ja se on sulautunut toimintatapoihin. Se on edellytys yhteisön olemassaololle ja menestymiselle. (Farrant 2003, 9; Ruck & Welch 2012; Vercic ym. 2012; Juholin 2013, 23, 28.) Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu yrityksen sisällä. Se voi olla virallista tai epävirallista. Kaikki organisaation työntekijät johtoportaasta työntekijöihin ovat sisäisen viestinnän viejiä ja välittäjiä. Hyvä sisäinen viestintä on avointa, rehellistä, nopeaa ja ymmärrettävää. Sisäisen viestinnän tavoitteena on, että jokainen



organisaation tai yhteisön jäsen tietää missä mennään ja on myös perillä mahdollisista tulevista muutoksista organisaatiossa. (Korhonen & Rajala 2011, 83; Pesonen 2012, 145; Piha 2014; Welch 2012; Österberg 2015.) Farrant (2003, 18) määrittelee hyvän sisäisen viestinnän ominaisuuksiksi aiemmin mainittujen lisäksi mitattavuuden tulosten muodossa, kahdensuuntaisuuden, tarkkuuden ja ajantasaisuuden. Lisäksi sisäinen viestintä tulee valmistella ja kertoa asiantuntevasti.

Sisäisen viestinnän avulla rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä sekä seurauksista ja sitoutetaan henkilöstöä. Sisäisen viestinnän avulla tehdään henkilöstölle yrityksen tuotteet ja palvelut tutuiksi. (Korhonen & Rajala 2011, 33-35; Pesonen 2012, 145; Welch 2012; Österberg 2015.) Johdon esillä oleminen ja asioista viestiminen edesauttavat viestinnän onnistumisessa. Asioista viestitään usealla tavalla ja keinoilla, eikä luoteta vain yhteen tapaan. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus käyttää luotettavia ja arvostettavia viestintäkanavia tai –väyliä, joissa heidän on mahdollista ilmaista mielipiteensä ja kysellä asioista sekä saada niihin vastauksia. (Farrant 2003, 17; Crescenzo 2011, 230; Korhonen & Rajala 2011, 15-16; Juholin 2013, 324.)

Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut, sillä työyhteisöt eivät ole enää suljettuja tiloja tai selkeärajoja. Työtä tehdään verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka voivat ylittää organisaatorajoja. Ihmiset haluavat olla tietoisia asioista ja myös jakaa tietoa toiselleen, joten tietoa ja tiedonvaihdamia tarvitaan enemmän. Viestintäteknologian kehitys on vauhdittanut työn merkityksen ja sen sisällön muutosta, johtamiskulttuurin muutosta kohti jaettua johtajuutta ja muuttanut käsityksen viestinnästä täysin. (Korhonen & Rajala 2011, 35; Juholin 2013, 174.)

Teknologian kehitys ja uusien viestintämuotojen käyttöönotto vaativat sopeutumista työnantajalta, sillä nykyajan työntekijöiden tarpeet niiden suhteen muuttuvat nopeasti. Viestintää täytyy sopeuttaa ja uudistaa samalla tavalla kuin brändiä uudistetaan. Helposti luullaan, että nykypäivänä uudet teknologiat tekevät kasvokkaisviestinnästä tarpeetonta, mutta niillä ei voi korvata yhdessä oloa samassa huoneessa ja keskustelua, joilla rakennetaan suhteita ja pidetään yllä niitä. Ei siis yllätä, että vaikka ihmiset käyttävät uusia viestintävälineitä ja –kanavia enemmän ja enemmän, käyvät he silti toistensa luona nähdäkseen heitä. (Farrant 2003, 9, 50.) Avainasemassa sisäisessä viestinnässä on luoda sellainen työympäristö, jossa työntekijät voivat vaihtaa tietoa, jota he tarvitsevat työssään. Keskusteluita käydään yhdessä kollegoiden, lähiesimiesten, johdon, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. (Whitworth 2011, 206.)

Juholinin (2013, 177-178) esille tuoman työyhteisöviestinnän uusi agenda –mallin mukaisesti viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat, tuottavat ja vaihtavat tietoa sekä kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Tiedonvaihdanta on työyhteisön jäsenten ja työyhteisöön läheisesti kuuluvien keskinäisviestintää. Lähtökohtana on organisaatiotason kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto (Kuvio 1).



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

Malli koostuu kuudesta työyhteisön toiminnan peruspilarista sekä yhdestä näitä kaikkia yhdistävästä tekijästä:

1. Ajantasaisen tiedon saatavuus, sen tuottaminen sekä jalostaminen, aktiivinen etsiminen ja tiedonvaihdanta kaikille sitä tarvitseville.
2. Vuorovaikutteisuus isojen ja merkityksellisiä asioiden käsittelyssä.
3. Rento ja arvostava tunnelma sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä.
4. Kaikilla on vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuus työyhteisössä.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, sisältäen monisuuntaisen ja jatkuvan palautteen.
6. Työnantajamaaineen merkitys työyhteisössä ja yrityksen ulkopuolisessa ympäristössä.

Kaikille näille yhdistävänä tekijänä ovat foorumit, joissa toimitaan sekä viestitään. Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Ne yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. Viestintä tulee nähdä olennaisena osana kaikkea toimintaa ja tekemistä, jota on työyhteisössä. (Juholin 2013, 178-179.)

### **Vuorovaikutteisesti ajantasaista tietoa**

Sisäisen viestinnän parantamisen tarve voi johtua siitä, ettei organisaatiossa ole tarpeeksi kasvokkaista viestintää tai vuorovaikutusta henkilöiden välillä. Toisaalta se voi johtua siitä, että se tieto, mikä tulee ylhäältä alaspäin organisaatiossa, ei vastaa ihmisten tarpeita. (Farrant 2003, 50; Vercic ym. 2012.) Perinteiselle tiedottamiselle eli informoinnille on edelleen tarvetta esimerkiksi kriisi- tai poikkeustilanteissa, sillä monet asiat hoiduvat kertaluonteisella tiedottamisella. Nykypäivänä kuitenkin perinteisen ylhäältä alas tiedottamisen lisäksi tarvitaan keskinäistä vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoa, kokemuksia ja osaamista. Puhutaan työyhteisöviestinnästä ja sen osapuolista, jotka osallistuvat vuoropuheluun. (Juholin 2013, 57-59, 181-182; Österberg 2015.) Tehokkain viestinnän muoto on kasvokkaisviestintä, joka on luonteeltaan kaksisuuntaista. Siinä molemmat osapuolet reagoivat, vastaavat ja se motivoi toimimaan. Osallistujat voivat varmistaa, että ymmärsivät asian ja heidät ymmärrettiin. Sitä suositetaan yleisesti, kun esimerkiksi saadaan palautetta, miten yrityksellä menee tai ihmiset haluavat kertoa esimiehilleen tai johdolle omia ideoitaan tai tuntemuksiaan. (Farrant 2003, 50.)

Organisaatiot eivät voi kontrolloida tietoa ja viestintää niin kuin ennen. Tärkeäksi on muodostunut se, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto on saatavissa silloin kun sitä tarvitaan. Myös vapaamuotoisen viestinnän merkitys on kasvanut sitä mukaa, mitä monimutkaisemmaksi asiat menevät. Asioita pohditaan yhdessä ja niille etsitään merkityksiä. Nykypäivänä työpaikoilla otetaan huomioon myös tunteet, jotka ovat osa viestinnän kokonaisuutta. (Juholin 2013, 174-176.)

Muutostilanteissa ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta ovat avainasemassa, sillä henkilöstö odottaa mahdollisuuksia osallistua keskusteluun ja kysellä asioista. Työn teossa korostuvat ajantasaisen tiedon tärkeys ja työntekijän oma vastuu sen hankkimisessa. On oltava itse aktiivinen ja kyseltävä, jaettava sitä muille, etsittävä ja tarkistettava tiedon oikeellisuutta. Samaa voi odottaa muilta vastavuoroisesti. Ajantasaisen tiedon

vaihdanta muiden työntekijöiden kanssa lisää työn tehokkuutta ja parantaa töiden sujuvuutta. Organisaation tulee myös aktiivisesti tuottaa ajantasaista tietoa, jotta sitä on saatavilla. (Korhonen & Rajala 2011, 84; Juholin 2013, 181-182, 410; Österberg 2015.)

Sisäisen viestinnän avulla pidetään henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä. (Österberg 2015.) Asiat ovat isoja ja merkittäviä, kun niillä on vaikutusta koko organisaation ja yksittäisen ihmisen elämään. Näitä asioita tulee käsitellä niin kauan, että jokainen kokee ymmärtäneensä asian. Kun asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, ihmisille syntyy sekä kokonaiskuva että tarkennettu kuva asiasta. Samalla prosessi nostaa esille olennaiset kysymykset, kun ihmiset miettivät asioita eri perspektiivistä kuin johto tai esimiehet. Näin syntyy syvempää ymmärrystä, kun yhdistetään tieto koskemaan omaa työtä tai tiimiä. (Juholin 2013, 182-183.)

### **Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet**

Osallisuus ja vaikuttaminen ovat jatkoa edelliseen eli isojen asioiden käsittelyyn. Näillä tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on halua ja valmiutta osallistua ja antaa oma panoksensa erilaisiin työyhteisön hankkeisiin ja prosesseihin. Ne ovat olennainen osa muutosta. (Farant 2003, 15; Juholin 2013, 183-184.)

Kynnys osallistumiseen tai vaikuttamiseen voi olla joskus liian suuri, joten siihen tarvitaan rohkaisua ja palkitsemista. Kannustamalla, kyselemällä ja antamalla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon tai kehittämiseen ihmiset sitoutuvat yritykseen. Kun ihmiset kokevat itsensä tärkeiksi työssään ja työyhteisössään, he kehittyvät, voivat hyvin ja haluavat vaikuttaa enemmän. Työyhteisöjen hyvinvointia voidaan rakentaa viestinnän näkökulmasta osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen kautta. Kun ihmiset kokevat tekevänsä mielekästä työtä, josta he saavat onnistumisen ja itsensä toteuttamisen kokemuksia, syntyy työhyvinvointia. Vuorovaikutteisella kommunikoinnilla on tässä suuri rooli, kuten palautteen antamisella ja saamisella, avoimilla keskusteluilla. (Grady 2011, 236-240; D'Apris 2011, 260, 264-265; Juholin 2013, 183-184; Kuusela 2013, 47-48.)

Paras tapa sitouttaa ihmisiä on osoittaa, että välittää heistä. Välittämisen voi osoittaa katseen luomisella, esittämällä kysymyksen, koskettamalla, kuuntelemalla tai kannustamalla. (Leppänen & Rauhala 2012, 181-182, Kuusela 2013, 52-58, 64). Työyhteisö,

jossa välitetään toisista ja osallistetaan toimintaan, menestyy myös taloudellisesti (Huuhka 2010, 117; Fjäder 2017).

Kun henkilöstö tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut, auttaa se ymmärtämään oman roolinsa yrityksessä ja sitä kautta motivaatio ja sitoutuneisuus lisääntyy työhön sekä työnantajayritykseen. Mahdollisista muutoksista palveluissa tai tuotteissa tulee viestiä henkilöstölle, jotta se pysyy ajan tasalla. Työntekijät edustavat yritystä omissa verkostoissaan ja heidän välittämänsä tieto yrityksen tuotteista ja palveluista kulkee sitä kautta laajalle, kuten esimerkiksi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Grady 2011, 240; Juholin 2013, 59-60; Österberg 2015.)

### **Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri**

Kulttuuri syntyy aina yhteisen toiminnan sekä johtamisen tuloksena. Jokaisella on rooli ja vastuu siinä, millaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu. Johdon tehtävänä on luoda organisaatiolle perusta ja raamit eli huolehtia, että edellytykset toteutuvat. Lähiesimiesten tehtävänä on huolehtia päivittäisestä yhteistyöstä, onnistumisen mahdollisuuksista, varmistaa tavoitteiden toteutuminen ja olla kiinteänä osana ryhmää. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus omalla osaamisellaan ja aikaansaamisellaan ylläpitää, nostaa tai heikentää toiminnallaan organisaation ilmapiiriä ja tavoitteiden toteutumista. (Rämö 2013, 181; Kuusela 2013, 174-175; Kuusela 2015, 85-86, 145.) Parhaimmillaan sisäinen viestintä on sulautunut organisaatioiden johtamiskulttuuriin. Organisaation kulttuuri on johtajansa näköinen ja hän antaa sille kasvot sekä sävyn. (Farrant 2003, 48; Huuhka 2010, 140; Kuusela 2015, 17, 49-50; Piha 2015, 69-70.)

Esimiesten ja johdon on käytettävä aikaa kulttuurin ja ihmisten johtamiseen. Siten on mahdollista kertoa mitä pidetään organisaatiossa tärkeänä ja millaisen esimerkin johto antaa kulttuurista. Tästä syystä on tärkeää, että lähiesimies jakaa aikaansa asiakkaiden, henkilöstön ja liiketoiminnan välillä tasapainoisesti. (Rämö 2013, 62; Kuusela 2015, 146-147, 198-199; Isotalus & Rajalahti 2017, 37-38.) Esimies ja johto luovat pohjan nykyaikaiselle yrityskulttuurille arvostamalla ja hyväksymällä erilaisuutta, tavoittelemalla onnistumisia, kohdaten ongelmia, ideoimalla, muutoshalukkuudella, rehellisyydellä ja avoimuudella (Huuhka 2010, 137-140, 183-184; Rämö 2013, 62-76, 181).

Tunnelma syntyy ihmisten välisen tekemisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Sen muodostamiseen osallistuvat kaikki. Sillä on suuri vaikutus viihtymiseen, henkiseen tasapainoon, varsinaiseen työn tekemiseen, innostukseen ja luovuuteen. Kun tunnelma on hyvä, työ sujuu ja tulosta tulee. (Juholin 2013, 185; Kuusela 2013, 11, 167; Kuusela 2015, 95-96, 113-114.) Työilmapiiri on työyhteisössä yleisesti aistittavissa oleva tunne. Sitä on vaikea mitata, sillä se saattaa muuttua hyvin nopeasti ja palata yhtä nopeasti takaisin. (Moisalo 2010, 147-148.) Sanattomalla viestinnällä voi vaikuttaa ilmapiiriin ja ylläpitää suhteita. Katse, äänensävy ja eleet merkitsevät viestinnässä enemmän kuin sanat. (Kuusela 2013, 171; Kuusela 2015, 96-97; Isotalus & Rajalahti 2017, 18-20.) Myös hiljaisuus ja tauot puhuttaessa antavat vuorovaikutuksen osapuolille tilaa ajattelulle sekä uuden luomiselle (Heinonen ym. 2012, 220). Sanattomalla viestinnällä on yhtä suuri, ellei suurempikin vaikutus kuin puheella. On hyvä huomata, että jos puhe ja henkilön muu viestintä on ristiriidassa, jälkimmäinen vaikuttaa viestintätilanteessa vastapuoleen voimakkaammin. (Huuhka 2010, 121.)

Hyvän tiimihengen ja yhteisöllisyyden luominen on tärkeää. Kun tiimin sisällä on hyvät yhteydet toisiinsa, se suoriutuu hyvin. Keskustelu on avointa ja vuoropuhelua käydään laajentamalla näkökulmia sekä synnyttämällä yhteistä ymmärrystä. (Huuhka 2010, 119-120; Leppänen & Rauhala 2012, 265, 270, 272; Juholin 2013, 66-67; Kuusela 2013, 42.)

### **Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen**

Työyhteisön tunnelman ollessa avoin, rento, luottava ja iloinen, innostaa se ihmisiä kommunikoimaan ja jakamaan tietoa sekä osaamistaan (Heinonen ym. 2012, 75; Juholin 2013, 187). Vuorovaikutteinen kommunikointi synnyttää uutta tietoa, oppimista ja tuo lisäarvoa toiminnalle. Ihmiset oppivat toisiltaan, kun he työskentelevät yhdessä vapautuneessa tunnelmassa ja uskaltavat puhua sekä olla asioista eri mieltä. Yhdessä kannetaan vastuuta, jalostetaan ajatuksia ja löydetään enemmän ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja. Yhteenkuulumisen tunnetta vahvistaa yhteinen tavoite, joka tukee myös jokaisen henkilökohtaisia kehittymistavoitteita. (Huuhka 2010, 117; Heinonen 2012, 72, 77; Kuusela 2013, 133-138; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 35.)

Ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus ja ehyt ryhmäidentiteetti ovat vahva perusta hyvälle yhteistyölle. (Heinonen ym. 2012, 72.) Tiedon oppimiseen riittää toisten kuunte-

leminen ja työnteon seuraaminen vierestä. Usein kiire vaikeuttaa osaamisen ja kokemusten jakamista, kun ei ole aikaa olla, kulkea ja tehdä toisen vieressä asioita. (Juholin 2013, 186.)

Onnistumisia kannattaa juhlia. Tavoitteen varrelle kannattaa sijoittaa välitavoitteita, joita on mahdollista juhlistaa pieninkin keinoin. (Heinonen ym. 2012, 106; Kuusela 2013, 38-39.) Päivittäin työssään ja arjen pienissäkin asioissa onnistuvat ihmiset ovat onnellisempia ja luovempia, mistä seuraa parempia ideoita ja arjessa jaksetaan paremmin. Nämä edesauttavat taas onnistuneempiin suorituksiin. Avoin ja arvostava kulttuuri mahdollistaa sen, että onnistumiset jaetaan avoimesti työpaikalla. (Leppänen & Rauhala 2012, 205-206, 291; Rämö 2013, 131.) Onnistumiskeskeisyys ei tarkoita sitä, että ollaan ääripositiivisia ja hurrataan koko ajan. Sallimalla positiiviset ja negatiiviset tunteiden ilmaisut työpaikalla osoitetaan inhimillisyyttä. Huonoja hetkiä tulee ja ne sallitaan, vaikka pääpaino pidetäänkin vahvuuksissa ja niiden vahvistamisessa. (Leppänen & Rauhala 2012, 299-301.)

### **Työyhteisön maine**

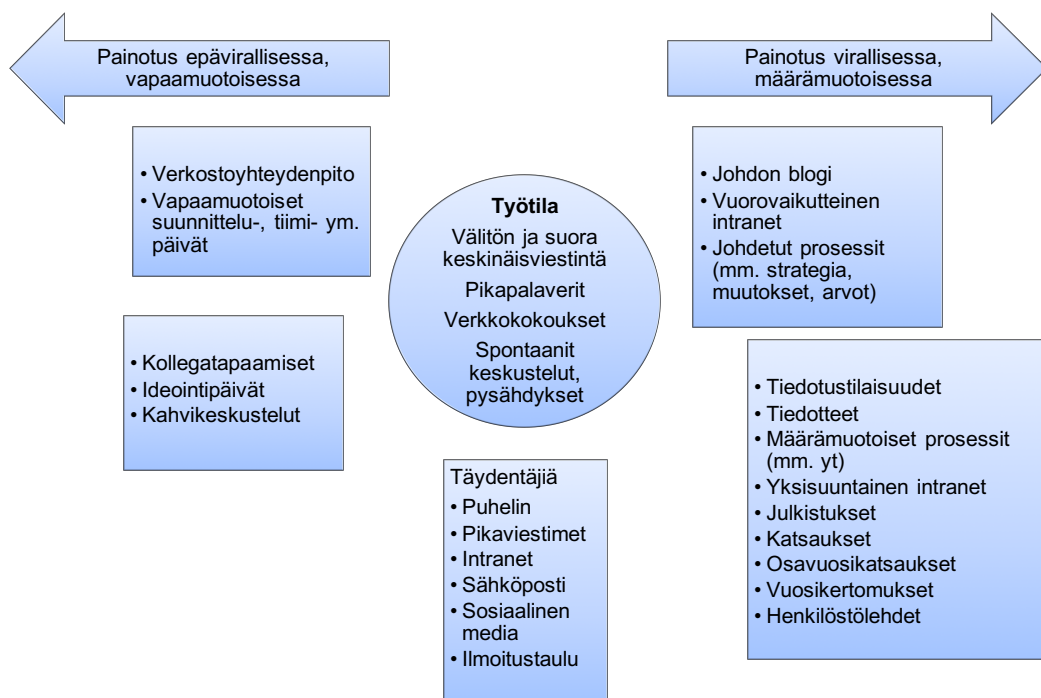
Työnantajamaine on ajankohtainen, kun kilpaillaan työvoiman saamisesta ja pitämisestä. Siinä keskeisiä ryhmiä ovat nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. Työnantajamaine rakentuu vuorovaikutustilanteissa, joissa organisaation toiminta kohtaa sidosryhmät, kuten henkilökunnan, asiakkaat, yhteistyötahot ja alihankkijat. (Huuhka 2010, 123-125; Juholin 2013, 187.) Tästä syystä jokainen organisaation jäsen, johtajasta työntekijöihin, on omalta osaltaan vaikuttamassa organisaation maineeseen (Huuhka 2010, 123).

Työntekijät ovat eräänlaisia brändilähettiläitä ja jokainen heidän viestinsä asiakkaiden ja yhteiskumppaneiden kanssa on tärkeä, sillä niillä luodaan yrityksestä kuvaa ulospäin. Nykypäivänä sosiaalinen media on lisännyt työntekijöille mahdollisuuksia kertoa ja keskustella yrityksestä ulkopuolisille enemmän kuin koskaan ennen. Tästä syystä on tärkeää, että työntekijät tuntevat olevansa osa yritystä ja sen arvoa sekä heille annetaan positiivisia asioita kerrottavaksi. Siihen vaikuttaa se, miten heitä kohdellaan ja kuinka heille viestitään. (Grady 2011, 240; Isotalus & Rajalahti 2017, 56, 58.) Sisäisen viestinnän avulla voidaan luoda positiivista yrityskuvaa, mikä lisää työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (Österberg 2015).

### 2.3 Sisäisen viestinnän foorumit ja kanavat

Työyhteisöviestinnän käytännöt muuttuvat koko ajan, sillä tämän päivän työelämä edellyttää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutteisuutta. Uusi teknologia mahdollistaa ajantasaisen tiedon jakamisen ja vaihdannan yhä nopeammin sijainnista riippumatta. Uudet ohjelmat tarjoavat ihmisille mahdollisuuden vuorovaikutteisempaan käyttäytymiseen yhteistyössä, päätöksenteossa, tiedon jakamisessa ja yhteisen tiedon luomisessa. Tämän päivän teknologia mahdollistaa myös verkossa viestinnän, jolloin on mahdollista saavuttaa lähes yhtä tehokasta ja rikasta viestintää kuin kasvokkaisuviestintää. (Juholin 2013, 212.) Kasvokkaisuviestintä on tehokkainta tiimin kesken tai lähiesimiesten kanssa, esimerkiksi tiimipalavereissa. Myös toimitusjohtajan kiertely työn keskellä ja keskustelu työntekijöiden kanssa on kasvokkaista sisäistä viestintää ja mahdollistaa vuorovaikutustilanteiden syntymisen. (Farrant 2003, 17, 33.)

Juholin (2013) ryhmittelee foorumit kuvion 2 mukaisesti viralliseen ja määrämuotoiseen sekä epäviralliseen ja vapaamuotoiseen kommunikointiin:



Kuvio 2. Foorumien ryhmittely muutamin esimerkein (Juholin 2013, 213).



### 2.3.1 Työtila vuorovaikutuksen pelikenttänä

Tärkein viestintäfoorumeista on fyysinen työtila, joka voi olla myös verkkoympäristö tai näiden kahden yhdistelmä. Siellä tapahtuu luonnostaan suurin osa kommunikaatiosta kollegoiden kanssa, työskennellään, vietetään taukoja ja pidetään palavereja. (Juholin 2013, 66-67, 214; Kuusela 2013, 42.) Työtilojen tulee soveltua ja tarjota mahdollisuuksia uudelleenlaiseen työntekemiseen, jossa yksilön tuottavuuden sijaan keskitytään enemmän yhteisön tekemiseen ja tuottavuuteen. Työtilojen tulee tukea monenlaista työntekoa ja ne tulee suunnitella niin, että ne tukevat juuri sitä työtä, mitä niissä tehdään. (Korteila 2016.) Töiden luonteen muuttuessa, yhä useammin työntekijälle toimisto on vain pistäytymispaikka ja varsinainen työ tehdään asiakkailta, liikenteessä tai kotoa käsin (Yliperttula 2015).

Työtila voi olla avokonttori, josta löytyy lisäksi rauhallisia työtiloja muun muassa pohdintoja ja kahdenkeskisiä keskusteluja varten. Tieto kulkee helposti avotilassa, mutta toisaalta se voi häiritä keskittymistä ja ajattelua. Tärkeää on, että työtila tukee vuorovaikutusta ja tiedonvaihdamtaa samalla antaen mahdollisuuden luovuudelle. Asioiden hoitossa suoraan vähenee tarve palavereille ja sähköposteille, kun tiedetään mitä toiset työntekijät tekevät ja samalla säästyy aikaa. (Juholin 2013, 214-215; Korteila 2016.) Korteila (2016) nostaa häiritseviksi tekijöiksi enemmän virtuaaliset työtilan ilmoitukset kuten sähköposti- ja pikaviesti-ilmoitukset kuin akustiset äänet.

Verkkoympäristö ja yhteydenpito sen avulla helpottavat eri paikoissa olevien työntekijöiden kommunikointia. Samalla voidaan jakaa työpöytä virtuaalisesti ja keskustella asioista samalla tavalla kuin fyysisesti vieressä istuen. Kaiken tämän voi tehdä omalta työpisteeltä tai mobiililaitteelta ja säästää aikaa, rahaa ja ympäristöä, kun ei matkusteta samaan paikkaan. (Juholin 2013, 215.)

### 2.3.2 Virallisia ja määrämuotoisia foorumeita

Virallisilla ja säännöllisillä foorumeilla, kuten viikko- tai kuukausipalavereissa, jaetaan saman sisältöinen tieto kaikille ja sitä kautta ne helpottavat tiedonkulkua. Palaverissa esitetty tieto tulee olla myös jossain yhteisessä tietokanavassa, kuten intranetissä, tai se voidaan välittää sähköpostilla henkilöstölle. Usein koetaan, että palaveriteita on liikaa, mikä johtuu siitä, että saatu hyöty suhteessa käytettyyn aikaan ei toteudu. Palavereiden

viestintää ja ajankäyttöä voi tehostaa valmistautumalla etukäteen, tiedottamalla sisäl- löstä ja pyytämällä tutustumaan materiaaliin. Käsiteltävien asioiden on hyvä olla kaikkien tiedossa etukäteen, jolloin on mahdollista valmistautua ennakkoon. Näillä keinoilla voi motivoida ja aktivoida osallistujia osallistumaan vuorovaikutukseen palaverissa. Itse pa- laverissa asia esitetään selvästi ja usein käytetään grafiikkaa apuna havainnollistamaan asiaa. Vuorovaikutukselle on varattava aikaa, sillä keskustelemalla asioista voidaan vält- tää väärinkäsitysten syntymistä. (Juholin 2013, 220-221; Österberg 2015.) Tilanteita on hyvä kunnioittaa julistamalla ne rutiininomaisesti pienellä eleellä alkaneiksi ja päätty- neiksi. Näin kiinnitetään huomiota, joka on mielentilan kannalta tärkeää, sekä luodaan tunnetta siitä, että nyt ollaan sopivan tosissaan. (Rauhala ym. 2013, 127, 129.)

Tiimipalaverit ovat erinomainen esimerkki sisäisen viestinnän foorumeista. Niissä hyö- dynnetään kasvokkaista eli tehokkainta ja suosituinta viestintämuotoa. Ne ovat säännöl- lisiä ja virallisia foorumeita, joissa tieto tulee ylhäältä alaspäin. Palaverissa on mahdolli- suus keskustella asioista sekä antaa palautetta eli hyödynnetään kahdensuuntaista vies- tintää. Palaverin vetäjä on sitoutunut asiaan ja ymmärtää, mihin suuntaan yritys on me- nossa, jotta hän osaa vakuuttavasti kertoa asiansa. Tämä antaa henkilöstölle kuvan, että yrityksen viestintä on todellista ja aitoa. Tarpeeksi kiinnostavan sisällön luominen sekä luonteva esiintyminen ovat avainasemassa, jotta ihmiset jaksavat keskittyä ja motivoitua. Tiimipalaverissa voi kuunnella ihmisten ajatuksia ja tuntemuksia asioista, joten on tärkeä antaa siihen mahdollisuus. Henkilöstö voi myös ehdottaa asialistalle aiheita, joita olisi hyvä käsitellä tiimipalavereissa. (Farrant 2003, 52-60.)

Intranetin avulla voidaan yhdistää joukkoviestinnän kattavuus, sosiaalisen verkostoitu- misen käytännöllisyys sekä johdon viestinnän sisällöllisyys (Whitworth 2011, 203). Ny- kyaikainen intranet on avannut uusia mahdollisuuksia ja väyliä sisäiseen viestintään. Se on vuorovaikutteinen työtila, jossa voi reaaliaikaisesti osallistua, keskustella ja kommentoida yhteisten pelisääntöjen mukaisesti paikasta riippumatta. Sieltä voi etsiä tarvitse- maansa tietoa nopeasti. (Farrant 2003, 34, 83; Whitworth 2011, 203; Crescenzo 2011, 222-223; Juholin 2013, 216, 324-325.) Siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota intranetin rakenteeseen ja sen selkeyteen, jotta tieto löytyy sieltä ja ettei siitä tule vaan tiedon kaa- topaikka (Juholin 2013, 325; Österberg 2015).

Intranetistä kannattaa rakentaa omalle yritykselle sopiva ja pysyä ajan tasalla siitä, mikä kiinnostaa käyttäjiä. Sisältö voi vaihdella käyttäjien tarpeiden mukaan uutisista yritystie- toihin ja sovelluksiin. Se on hyvin informatiivinen kanava, mutta sen rinnalle tarvitaan muitakin viestintäkanavia. (Farrant 2003, 83; Crescenzo 2011, 222-223; Pesonen 2012,

150-153; Juholin 2013, 325.) Henkilökunnan yksityisyyteen liittyviä tietoja ei intranetissä tule julkaista, kuten poissaolon syytä tai henkilötietoja (Pesonen 2012, 151).

Sosiaaliset mediat voivat lisätä vuorovaikutteisuutta työyhteisön viestinnässä. Sosiaalinen media mahdollistaa vuorovaikutteisen keskustelun koko organisaation sisällä kolmeen eri suuntaan: johdosta työntekijöille, työntekijöiltä johtoon ja työntekijöiden kesken. (Crescenzo 2011, 227-228; Juholin 2013, 217; Piha 2015, 41-42; Isotalus & Rajalahti 2017, 56.) Pikaviestikeskusteluissa kaikki keskustelijat ovat tasa-arvoisia asemasta riippumatta. Luonteeltaan ne ovat välittömiä, hetkessä eläviä ja samassa hetkessä myös katoavia sekä ymmärretään, ettei aina voi vastata, vaikka henkilö näyttäisi olevan paikalla. Viestit ovat lyhyitä kommentteja ja se on normaalia, eikä niitä tulkita välinpitämättömiksi. Se kuuluu niiden luonteeseen. (Kuusela 2013, 35.)

Sosiaalisen median käytön hyötynä on vähentynyt dokumenttien määrä sähköpostilla ja sitä kautta tietoturvan paraneminen. Yhteiset tietopalustat pilvessä tai internetissä, joissa voi muokata tietoa, lisäävät tiedon ja osaamisen vaihdantaa. Pikaviestimien avulla voi sujuvoittaa työviestintää. Sosiaaliset mediat luovat täysin uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Toisaalta ne korvaavat ja täydentävät kasvokkaistapaamista ja yhteydenpitoa. (Pesonen 2012, 204-206; Juholin 2013, 217-218.)

Sosiaalisen median käyttäminen luo myös uhkia tiedonvälityksessä, joten ihmisten on syytä käyttää omaa harkintakykyään ja ymmärrystä. Digitaalisessa muodossa oleva tieto voi päätyä paljon helpommin vääriin käsiin yrityksen ulkopuolelle sosiaalisessa mediassa tai vaikka sähköpostissa. Ohjeita ja pelisääntöjä on mahdollista tehdä sosiaalisen median käyttöön. (Whitworth 2011, 205-206; Juholin 2013 218.) Jos ohjeisiin ja pelisääntöihin on tarvetta, kannattaa ne tehdä yhdessä henkilöstön kanssa. Tällä tavalla henkilöstöä voi sitouttaa päätöksentekoon. (Grady 2011, 239; Pesonen 2012, 207-209.) Sosiaalisen median käyttö työpaikoilla ei ole kuitenkaan synnyttänyt sen enempää ongelmia kuin aikaisemmatkaan sähköiset viestintämuodot (Pesonen 2012, 218).

### 2.3.3 Epävirallisia ja vapaamuotoisia foorumeita

Aitoa vuorovaikutusta ja sisäisiä verkostoja tarvitaan keskinäisessä oppimisessa, ajan tasalla pysymisessä ja päällekkäisyyksien tunnistamisessa. Yhteistyöllä voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen ja laatuun. Sisäisiä verkostoja syntyy spontaanisti ja niitä voidaan

myös perustaa tiettyä tarkoitusta varten kuten esimerkiksi uuden kehittämiseen. Verkostoituminen alan asiantuntijoiden kanssa on nykypäivää ja se voi tarjota hyötyjä kaikille osapuolille. (Juholin 2013, 218-219; Piha 2015, 73-74.)

Sisäiset verkostot, esimerkiksi puskaradio, tuottavat usein oikeaa tietoa ja välittävät sitä nopeammin kuin virallinen viestintä. Sosiaaliset verkostot ovat tehokkaita, nopeita ja uskottavia viestintäkanavia. Sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva tiedonvaihdanta ja vuorovaikutus ovat tärkeitä organisaation toimivuudelle ja ihmisten hyvinvoinnille. Kun niitä käytetään tehokkaasti, ovat sosiaaliset verkostot helppo tapa sitouttaa työntekijät sisäiseen viestintään. Verkostoviestintä täydentää virallista ja puolivirallista viestintää. (Whitworth 2011, 201-203; Juholin 2013, 211; Piha 2015, 80.) Kahvittelu on esimerkiksi tällainen verkosto, jossa kokoonnutaan yhteen paikkaan sovittuna aikana ja vaihdetaan ajatuksia, tietoa ja kuulumisia ilman asialistaa. (Juholin 2013, 219.) Joskus näissä verkostoissa voi ilmetä spekulatioita ja huhuja, jos ei ole varmempaa tietoa. Jos esimerkiksi johdolta ei saa vastauksia, niitä keksitään helposti itse. (Juholin 2013, 219; Österberg 2015.)

Asian ja viihteen yhdistelmätilaisuuksissa tavoitteena on käsitellä sekä asioita että tutustua toisiin. Vaikka asioita voidaan käsitellä virallisista puolivirallisiin ja lopulta epävirallisiin, on pääpaino toisiin tutustumisessa ja tilaisuuden vapaamuotoisuudessa. Tarkoituksena on sujuvoittaa ja lisätä luovuutta työskentelyssä. Vapaamuotoisia foorumeita voivat olla käytäväkeskustelut, joissa pysähdytään käymään jotain tilannetta tai asiaa läpi tai ihmiset voivat tavata työhön liittymättömissä merkeissä. (Juholin 2013, 219-220.)

#### 2.3.4 Täydentäviä viestintäkanavia

Sähköposti on viestintäkanavana sopiva ohjeistamiseen ja ilmoittamiseen. On hyvä muistaa, että yhteen sähköpostiviestiin laitetaan vain yksi asia. Sähköposti on nopea tapa lähettää kiireellisiä, lyhyitä viestejä tai isoja datapaketteja pitkän matkan päähän. (Farrant 2003, 36, 50; Juholin 2013, 222.) Sen käyttöä tulee harkita, eikä vain lähetetä viestejä varmuuden vuoksi kaikille, vaan kohdennetaan ne tietyille joukolla. Huonona puolena on se, että liian isoilla jakeluilla tulevat viestit voivat jäädä liian vähäiselle huomiolle, koska viestiä ei koeta henkilökohtaisena. Viestin otsikon tulee olla riittävän informatiivinen, jotta vastaanottaja ymmärtää, mistä on kyse. Sähköpostin käytössä on syytä käyttää maalaisjärkeä, sillä kaikkea ei voi viestiä sähköpostilla. Sähköposti voi kuormit-

tua turhaan liitetiedoista. (Farrant 2003, 36; Österberg 2015.) Sähköpostiviestin lähettäjä odottaa vastausta ja kokee olevansa oikeutettu saamaan sen, pikaisesti (Kuusela 2013, 35.)

Ilmoitustaulu voi olla nykypäivänä sähköisessä muodossa intranetissä ja myös fyysisenä työpaikan seinällä. Selkeä rakenne, esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin, auttaa tiedon havaitsemisessa ja käytössä. (Farrant 2003, 34; Juholin 2013, 223.) Se on nopea ja luotettava tapa saavuttaa kaikki, kun se on asennettu näkyvälle paikalle. Ilmoitustaululla voi olla myös tilaa ei niin virallisille ilmoituksille. (Farrant 2003, 34.)

Tiedotetta tarvitaan esimerkiksi poikkeustilanteissa. Se on sisällöltään selkeä, informatiivinen ja ytimekäs. Sitä voidaan jakaa kiireisissä tilanteissa tekstiviestien ja pikaviestimien välityksellä. Merkittävistä asioista voidaan järjestää sisäinen info ja jatkaa keskustelua sisäisissä palavereissa. (Juholin 2013, 223-224.)

## 2.4 Yhteinen vastuu sisäisestä viestinnästä työyhteisössä

Organisaation viestintä onnistuu, kun jokainen työntekijä ymmärtää viestintävastuunsa. Jokaisen työyhteisön jäsenen viestintävastuu sisältyy vastuullisen dialogin ajatukseen. Se ei synny hetkessä vaan tarkoituksena on, että jokainen kasvaa tehtävässään aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi tiedon etsijäksi, tuottajaksi, välittäjäksi ja vaihtajaksi. Virallinen viestintä ei ehdi tai yllä kaikkiin esille nouseviin asioihin. Viestintä on taito, johon tulee rohkaista ja opastaa työyhteisössä, sillä ideoiden ja ehdotusten avulla on mahdollista kehittää omaa työtä ja työyhteisöä. (Korhonen & Rajala 2011, 16-20; Juholin 2013, 194-195.) Kaikilla organisaatioilla on edessään tulevana vuosina oppimisprosessi, jossa täytyy oppia henkilökohtaisia viestintätaitoja digitaalisessa toimintaympäristössä, ryhmätyövalmiuksia ja –taitoja, prosessien mukaisia etenemistapoja ja ennen kaikkea oppia uutta ja samalla poisoppia vanhaa (Juholin 2013, 324).

### 2.4.1 Johdon läsnäolon ratkaiseva rooli

Viestintä on johtajan tärkeimpiä työvälineitä (Huuhka 2010, 118; Korhonen & Rajala 2011, 50; Piha 2015, 81). Johdon roolina on toimia ajantasatiedon välittäjänä ja oleellisen tiedon saattajana koko työyhteisölle sekä keskustella tiedoista. Johdon viestintä on

strategista ja tulevaisuuden kuvan eli vision selkeyttämistä. Asioiden kohdennus ja tarkennus riippuvat kohderyhmästä eli millä tasolla asiat esitetään. (Farrant 2003, 19, 48; Huuhka 2010, 141-142; Whitworth 2011, 199; Juholin 2013, 195-196; Isotalus & Rajalahti 2017, 53.) Strategia tulee kertoa niin, että se todella ymmärretään. Strategian ilmaiseminen ymmärrettävästi tarkoittaa, että se viestitään ihmisten ymmärtämällä kielellä ja käytetään niitä sanoja, jotka ymmärretään organisaatiossa laajasti. (Furu 2013; Piha 2015, 69.)

Sisäinen viestintä voi onnistua vain, jos johto sitoutuu siihen ja tukee sitä. Johdon rooli on näyttää esimerkkiä. On parempi kertoa yksi tai pari asiaa kerralla, jolloin ihmisten on helpompi keskittyä asioihin. Joistakin asioista kannattaa olla selvä suunnitelma ja aika-tila tiedottamiselle. (Farrant 2003, 13, 19, 48; Korhonen & Rajala 2011, 50; Whitworth 2011, 199.) Johtoryhmän tehtävänä on tiedottaa päätöksistä, niiden valmistelusta ja käydä aktiivista vuoropuhelua organisaation ja sidosryhmien kanssa. Erityisesti henkilöstön kanssa keskustelu, kuunteleminen ja palautteen vastaanottaminen sekä sen käsittely ovat tärkeässä asemassa. (Juholin 2013, 195-197.)

Strategian viestintä ja päivittäisviestintä ovat siis olennainen osa johdon viestintää. Tarkoituksena on luoda yhteisiä merkityksiä, joiden avulla jokainen organisaation jäsen ymmärtämään oman roolinsa ja vastuunsa sekä työssään että viestinnässään. Johtamisviestintä on vuorovaikutteista toimintaa. Keskusteluiden ja yhteisten pohdintojen kautta johdolla on mahdollisuus saada työyhteisöltä aineksia johtamiseen. (Whitworth 2011, 197-198; Juholin 2013, 197-199; Isotalus & Rajalahti 2017 92-93, 165.) Vastaukset voi esittää henkilöstölle tarinoiden muodossa, jolloin niistä pystyy tekemään mielenkiintoisempia ja elävämpiä. Tarinan avulla on helpompi sitoa todellisuuteen esimerkiksi strategiamuutos, mitä se henkilön työnkuvassa käytännössä tarkoittaa. (Farrant 2003, 69; Huuhka 2010, 131-132; Whitworth 2011, 199.) Kaikessa johdon viestinnässä ratkaiseva tekijä on luotettavuus. Johdon kertoessa tarinaa tulee sen olla uskottava. Johdon asettaman suunnan tulee olla selkeä ja johtajan tekemän päätöksen tulee olla linjassa hänen sanomistensa kanssa. (Whitworth 2011, 199.)

Johtajien viestintätapa vaikuttaa moniin asioihin, kuten ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Sillä voi vahvistaa mainetta, joka auttaa luomaan tyytyväisyyttä oman henkilöstön keskuuteen. (Juholin 2013, 197-198.) Tärkeintä johdon omissa viestintätilanteissa on läsnäolo. Yksi tehokas tapa läsnäoloon on johdon näkyminen organisaation arkipäivässä. Se voi olla vapaamuotoisia keskuste-

lutilaisuuksia, välitöntä viestittelyä, epävirallisia tapaamisia, yhteisiä lounaita tai kuljeskelua ihmisten joukossa ja kohtaamalla heitä. (Farrant 2003, 17, 48; Huuhka 2010, 119-120, 138-139, 185; Whitworth 2011, 199; Groysberg & Slind 2012; Juholin 2013 199-200.) Johdon viestintä näyttäytyy pienissä yksityiskohdissa, kuten istuuko huoneessa suljetun oven takana vai onko vapaa pääsy ja ovet avoinna (Juholin 2013, 201). Sosiaalisen median yleistymisen johdosta johtajan vuorovaikutusmahdollisuudet ovat muuttuneet huomattavasti. Johtajan tulisi olla läsnä teknologiapohjaisissa keskusteluissa ja laittaa itseään peliin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 55-56.)

#### 2.4.2 Lähiesimies tiedon välittäjänä

Esimiehen tavalla kommunikoida on vaikutusta työyhteisön henkeen ja yhteistyöhön. Lähiesimiehen tehtävä on olla rooliinsa nähden sopivan lähellä ja ideaalitalanteessa aidosti yhteistyössä henkilöstön kanssa. Esimieheltä odotetaan enemmän kasvokkaisviestintää kuin välitettyä viestintää. Hyvä esimies on sitoutunut viestimään aktiivisesti tiimilleen, varmistaa ensin oman ymmärryksen ennen kuin kertoo asiasta muille ja käyttää aikaa viestinnän suunnitteluun sekä toteutukseen. (Korhonen & Rajala 2011, 21-23; Whitworth 2011, 197-198; Juholin 2013, 202-203; Kuusela 2013, 27, 128-129.) Ihmiset omaksuvat tietoa eri tavalla, visuaalisesti, auditivisesti tai kokeilemalla. Tämä on syytä ottaa huomioon esimiehen viestinnässä. (Moisalo 2010, 106.)

Esimieheltä odotetaan avointa vuorovaikutusta kuuntelemalla, kyselemällä ja olemalla kiinnostunut työntekijöiden asioista. Esimies osoittaa luottamusta ja arvostusta antamalla arvostavaa palautetta, ohjeita, neuvoja ja sparrausta. (Moisalo 2010, 17, 34-35, 68; Leppänen & Rauhala 2012, 192-196; Kuusela 2013, 27, 35-36, 199.) Kysymällä esimies voi vaikuttaa tehokkaasti ja tutkia asioita uusien mahdollisuuksien kautta. Kysymistä ei kannata säästellä, mutta sitä kannattaa käyttää viisaasti. (Leppänen & Rauhala 2012, 192.) Antamalla aikaa ja kohtaamalla ihmisiä kertovat esimiehen tavasta suhtautua ihmisiin. Yhteistyöllä, keskusteluilla ja viesteihin vastaamisella esimies osoittaa arvostustaan ja kiinnostustaan ihmisiä kohtaan. (Kuusela 2013, 36-38, 81, 83.) Korhonen ja Rajala (2011, 21-22) toteavat, että organisaatioissa on nykyään jatkuva kiire ja kaikkea ei ehdi tekemään, joten on valittava, mitä jättää tekemättä. Usein esimiehet tinkivät viestinnästä, mikä osoittaa sen, ettei arvosteta viestintää. Viestinnässä menestyvässä organisaatiossa jokainen esimies ymmärtää viestintävastuunsa ja oman viestintänsä tärkeyden. Hyvää esimiesviestintää ei rakenneta hetkessä.

Esimies kohtaa alaisiaan muun muassa työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, kehitys- ja tuloskeskusteluissa, tiimipalavereissa, päivittäisessä työviestinnässä ja yhteisissä tilaisuuksissa. Näissä kaikissa tilanteissa yhdistyy viestintä ja johtaminen. (Juholin 2013, 202-203.) Ensiarvoisen tärkeää on, että perehdytyksessä henkilö sisään ajetaan organisaatioon ja sitä kautta kiinnitetään työpaikkaan. Hyvä perehdytysjärjestelmä, jossa on ammattitaitoinen ja motivoitunut perehdyttäjä, yhteistyö perehdytyksessä työyhteisössä ja ennen kaikkea ensimmäisenä päivänä esimies on ottamassa vastaan, auttavat perehdytyksen onnistumisessa. Vaikkei esimies välttämättä hoida koko perehdytystä, on hän siitä vastuussa ja prosessin lopuksi käy palautekeskustelun kaikkien osapuolten kanssa. (Moisalo 2010, 102-105.)

Esimies on henkilöstön tärkein tiedonlähde ja tästä syystä siihen on syytä panostaa. Ei riitä, että lisää viestinnän määrää, vaan täytyy myös kehittää esimiesten viestintätaitoja kuten tiedottamista, esiintymistä, kuuntelemista ja palautteen antamista sekä vastaanottamista. (Farrant 2003, 51-52; Huuhka 2010, 119.) Esimiesviestinnässä kannattaa Juholinin (2013, 204) mukaan edellä mainittujen asioiden lisäksi keskittyä kehittämään kykyä tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, antaa aikaa ihmisille ja keskustelumahdollisuuksia sekä myönteistä asennetta oman ryhmän kehittämisideoille.

### 2.4.3 Palautteen voima

Vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluvat palautteen antaminen ja saaminen (Österberg 2015). Jokainen organisaation jäsen haluaa saada palautetta työstään ja toiminnastaan, vaikkei sen antaminen ole aina helppoa. Palautteella on mahdollisuus vaikuttaa johtamisen laatuun välittömästi, sillä suora ja säännöllinen palaute esimiehelle auttaa häntä muuttamaan toimintaa ja vastaamaan ihmisten tarpeisiin niin kuin he haluavat. (Juholin 2013, 205; Kuusela 2013, 86-87; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24-25, 37.) Palautetta on helppo antaa, kun työpaikan kulttuuri kannustaa kehittymistä ja kehittämistä, ymmärretään mitä palautteella tarkoitetaan ja millaista on hyvin annettu palaute, tiedetään mistä annetaan palautetta ja palautekäytännöistä on sovittu yhdessä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 37-38).

Palaute on myös olennainen osa organisaation toimintaa ja oppimista, sillä palautteen avulla saadaan jatkuvaa tietoa organisaation onnistumisista ja epäonnistumisista. Työntekijät ovat avainasemassa palautteen annossa, sillä he tietävät esimiehiä paremmin



mitä päivittäin tapahtuu työpaikalla. (Moisalo 2010, 151-159; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32.) Palautteen antamista ei kannata pidätellä kerran vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin, sillä ihmiset kaipaavat tietoa, ovatko he tehneet asioita oikein vai väärin. Hyvässä palautekulttuurissa saadaan palautetta työtovereilta, alaisilta ja esimiehiltä, jolloin varmistetaan se, että kuljetaan samaan suuntaan. Palautteen annossa on syytä keskittyä enemmän myönteisiin asioihin, kuten onnistumisiin ja vahvuuksien löytämiseen. (Juholin 2013, 206; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33, 39.) Myönteisellä palautteella on motivoivampi vaikutus kuin esimerkiksi rahalla (Kupias ym. 2011, 173-174; Rauhala ym. 2013, 106). Myönteinen palaute on huomioimista, huomaamista ja kannustamista. Toiselta saatu myönteinen palaute voi auttaa muuttamaan hetkelliset epäilyksen tunteet itseluottamukseksi. Voimaannuttava palaute on sellainen, että joku toinen näkee jotakin sellaista, mitä itse ei näe tai mitä muut eivät vielä näe. Katsotaan asiaa uudesta näkökulmasta ja annetaan sille arvoa. (Rauhala ym. 2013, 106.)

Palautetta annetaan kahdesta syystä, joista ensimmäinen on palautteen vastaanottajan kehittyminen ja toinen on tunteiden ja ajatusten ilmaiseminen, joita palautteen vastaanottajan käytös herättää palautteen antajassa. Palaute on hyvin annettuna kaksiosainen: havainto ja sen vaikutus. Havainto on neutraali ilmaisu ilman mielipiteitä ja tulkintoja. Havainnon vaikutuksessa kerrotaan, miten havainto vaikutti palautteen antajaan. Se annetaan rauhallisesti ja asiallisesti sekä jäädään hiljaa odottamaan ja kuuntelemaan palautteen vastaanottajan reaktiota. (Kupias ym. 2011, 42-43, 51, 120, 129-132, 188-190; Kuusela 2013, 87-88; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 63-68, 157, 169, 171.) Palautteen tulee olla realistista ja oikea-aikaista (Rauhala ym. 2013, 107). Palautetta voi antaa yhdelle henkilölle tai koko ryhmälle. Jos kehittämiskohde, kiitos tai haaste on kaikkia koskeva, tulee palaute antaa yhdessä kaikille osapuolille. (Kupias ym. 2011, 119., 180-181) Palautteen vastaanottajan osaaminen vaikuttaa siihen, miten palautteeseen suhtaudutaan. Kun osaaminen lisääntyy ja asiantuntijuus kehittyy, ulkoisen palautteen tarve vähenee. (Kupias ym. 2011, 176-179.)

#### 2.4.4 Kehityskeskustelu – molemminpuolinen mahdollisuus

Organisaatioita johdetaan keskusteluiden avulla, joten on syytä ottaa huomioon niiden laatu. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa johtamista ja viestintäfoorumeita. Esimiesten tehtävänä on käydä innostavia, rohkaisevia ja kannustavia kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa. Näiden avulla voidaan vahvistaa ihmisten sisäistä voimantunnetta ja

antaa innostusta, energiaa sekä työniloa, jota tämän päivän työelämässä tarvitaan. Kun työhyvinvointi ja jaksaminen paranee, rakentavat ne työilmapiiriä ja lisäävät tuottavuutta. Kehityskeskusteluilla on suuri merkitys yksilöille ja organisaatiolle, joten on tärkeää pohdita, miten ne liittyvät organisaation tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen, mahdolliseen urajärjestelmään sekä henkilöstön kehittämiseen. (Autio ym. 2011, 56-57, 155.) Yksilöiden ja organisaation tavoitteet täytyy pystyä yhdistämään. Tavoitteiden asettamisen avulla voidaan luoda suuntaa ja sitoutumista toiminnalle. Tavoitteiden tulee olla innostavia, merkityksellisiä, sopivan säännöllisiä itsensä johtamista ja organisaation sisäistä viestintää varten. Esimiehen tehtävä on auttaa löytämään jokaista itseään motivoivia tavoitteita. (Huuhka 2010, 144-145; Leppänen & Rauhala 2012, 248-254.)

Kehityskeskustelu käydään säännöllisesti kerran tai kaksi kertaa vuodessa esimiehen ja alaisen välillä ennalta sovittuun aikaan. Se etenee suunnitelmallisesti ja on luonteeltaan ammatillinen keskustelu, jolla tietty päämäärä. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyt kausi ja suunnitellaan yhdessä tuleva kausi. (Autio ym. 2011, 29; Juholin 2013, 468.) Kehityskeskustelussa työntekijällä mahdollisuus keskustella esimiehensä kanssa työn liittymisestä kokonaisuuteen, työnsä sisällöstä ja saada tietoa, miten on suoriutunut tehtävästään. Se on oiva foorumi palautteen antamiseen ja saamiseen. (Autio ym. 2011, 40-42, 155; Juholin 2013, 205-206; Österberg 2015.)

Kehityskeskustelussa käydä läpi yleensä tavoitteet ja työnkuva, henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja palautteen antaminen molemmin puolin. Kehityskeskustelu antaa molemmille siis mahdollisuuden yhteisesti arvioida työtuloksia ja analysoida tekijöitä, jotka haittasivat tai edistivät sitä sekä mahdollisuuden jokapäiväiseen kanssakäymisen, ilmapiirin ja yhteisymmärryksen kehittämiseen. Hyvän kehityskeskustelun perustana on, että esimiehen tulee tuntee työntekijän työkenttä ja seurata riittävästi hänen työtään arjessa ja toisaalta työyhteisön jäsenien tulee olla valmiita keskusteluihin. (Autio ym. 2011, 41-42; Juholin 2013, 206-208.) Huolellinen valmistautuminen molempien osapuolien osalta edistää sitä, että keskustelu koetaan reiluksi ja arvostavaksi sekä lopputulos on todennäköisesti suotuisampi (Autio ym. 2011, 155).

Kehityskeskustelussa on hyvä soveltaa 80/20 sääntöä, joka tarkoittaa sitä, että esimies puhuu 20 % ajasta ja toinen osapuoli 80% (Juholin 2013, 208). Esimiehen tehtävänä on pyrkiä luomaan vapaa ja välitön ilmapiiri keskustelulle niin, että se käydään jossain muualla kuin esimiehen huoneessa, mieluiten työpaikan ulkopuolella rauhassa. Esimies kuuntelee ja aktivoi työntekijää puhumaan tavoitteistaan ja toiveistaan. Läsnä olemalla

ja osoittamalla kiinnostusta työntekijän asioihin, esimies luo keskustelulle hyvät onnistumisen edellytykset. Lopuksi tehdään yhteenveto sovituista ja selvitettävistä asioista. (Autio ym. 2011, 39-41; Juholin 2013, 208-209.) Yhteisten sopimusten löytäminen luo pohjaa jatsoon. Kun molemmat osapuolet kokevat aidosti voineensa vaikuttaa asioihin, saadaan aikaan motivaatiota ja sitoutumista työskentelyyn. Hyvin hoidetun kehityskeskustelun jälkeen molemmat oppivat tuntemaan toisensa vieläkin paremmin kuin aiemmin. (Autio ym. 2011, 155, 157.)

Keskusteleva organisaatiokulttuuri on organisaation voimaa, joka elää omaa elämäänsä organisaatiossa työskentelevien ihmisten vaihtuessa. Hyvin toimiva kehityskeskustelujärjestelmä antaa voimavaroja jokaiselle organisaation jäsenelle ja itse organisaatiolle. (Autio ym. 2011, 153-155.) Jokaisen organisaation tulee miettiä, mikä on sille sopiva tapa henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun. Tapoja on monia, kuten yhdistetty kehitys- ja tavoitekeskustelu, jatkuva prosessi kolmen kuukauden välitavoitteiden tarkistuksella, kuukausittaiset lyhyet keskustelut ajankohtaisista asioista, pelkkä tavoitekeskustelu tai kerran vuodessa käytävä pitkä keskustelu. Uusi näkökulma kehityskeskusteluun voisi olla fiiliskeskustelu onnistumisista. (Rämö 2013, 132-134.) Suorituksen arviointia pitää lähteä kehittämään osana johtamista ja omaan yrityskulttuuriin sopivaksi, jotta käytännöt ovat mielekkäitä esimiehille ja työntekijöille. Jokaisen organisaation kannattaa etsiä itselleen sopiva rytmitys ja toteutus voi vaihdella yksiköiden välillä. (Virtanen 2016.)

## 3 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Toimeksiantajayrityksessä on viimeisten vuosien aikana tehty aktiivisesti kehittämistoimenpiteitä yrityksen liiketoimintaan liittyen. Syy, miksi näitä toimenpiteitä on lähdetty tekemään toimeksiantajayrityksessä, on toimialalla tapahtunut murros, halutaan varautua tulevaisuuteen ja yrityksen kasvuun. Toimeksiantajayrityksessä on ollut tavoitteena hoitaa tietyt asiat kuntoon, jotta ne eivät tule vaikuttamaan yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Ensimmäisenä kehittämisvuorossa ovat olleet myynnin seurannan ja raportoinnin kehittäminen. Tämän jälkeen on panostettu ja kehitetty projektihallintaa. Samaan aikaan on tehty projektiviestintään ohjeistus. Näiden jälkeen toimeksiantajayrityksessä oli luontevaa lähteä kehittämään sisäistä viestintää.

Toimeksiantajayrityksessä toimitusjohtajan mielestä sisäinen viestintä on toiminut silloin, kun työntekijöitä oli vähemmän ja työtilana oli avokonttori. Työtila mahdollisti tiedon kulkemisen helpommin ja luontevammin kuin tällä hetkellä. Aiemmin tiedon kulkuun ei tarvinnut erikseen kiinnittää huomiota, kun asioista juteltiin töiden teon ohella ja oltiin vuorovaikutuksessa lähes koko ajan. Tiedonkulku on toimitusjohtajan mielestä heikentynyt, mihin on osaltaan vaikuttanut työtilan muutos avokonttorista työhuoneisiin sekä yrityksen henkilöstömäärän kasvu.

Kuten Huuhka (2010, 117) toteaa, on luovalle asiantuntijaorganisaatiolle elinehto, että siellä vallitsee avoin ja yli reviirirajojen vaikuttava, jatkuva dialogi ja kommunikaatio. Sen avulla voidaan tuoda lisäarvoa toimintaan mahdollistamalla vapaiden ja ennakoimattomien ideoiden syntyminen, jos se saadaan leviämään ja ymmärretään kaikilla tasoilla. Viestintää tulee kehittää jatkuvasti, jotta se pystyy tukemaan liiketoimintaa (Korhonen & Rajala 2011, 48). Toimeksiantajayrityksessä sisäisen viestinnän tavoitteena auttaa töiden sujumista ja tiedonkulkua työyhteisössä.

### 3.1 Viestinnän suunnittelu ja prosessointi

Perusteellinen viestinnän suunnittelu takaa onnistuneen lopputuloksen. Kun viestinnän suunnittelu otetaan osaksi yrityksen liiketoiminnan kokonaissuunnittelua, tulee siitä olennainen osa jokapäiväistä toimintaa ja koko yritys sitoutuu viestinnän suunnitelmaan sekä

viestinnän merkittävät asiat ovat hyvissä ajoin tiedossa tulevan vuoden ajalle. Kun ihmiset ovat tietoisia viestinnän suunnitelmista, ovat he tyytyväisempiä viestintään, sillä he tietävät, mitä on tulossa. (Korhonen & Rajala 2011, 28-29, 60.) Viestinnästä toimeksiantajayrityksessä ei ole dokumentoitua suunnitelmaa. Markkinointiviestintään on tehty selvät suunnitelmat ja niitä päivitetään yhdessä koko henkilöstön kanssa.

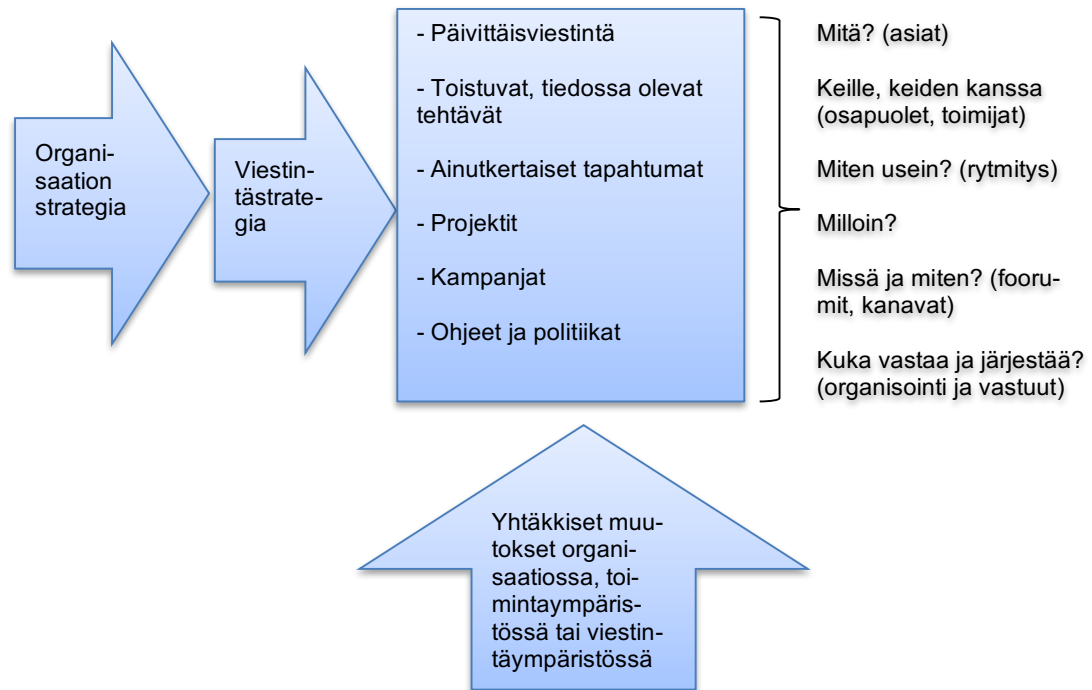
Vaikka pienissä yrityksissä ei ole tarvetta varsinaiselle viestintästrategialle, on silti hyvä luoda viestinnälle linjauksia, yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. (Juholin 2013, 86-87.) Sisäiselle viestinnälle voi tehdä suunnitelman, jossa on peruseriaatteen ja raamit. Alkuun kannattaa olla vain pari suurpiirteistä linjausta, joiden avulla voi lähteä rakentamaan ihmisten luottamusta sisäiseen viestintään. Olennainen osa muutoksen toteuttamisesta on ihmisten mukaan ottaminen ja heidän osallistaminen. (Farrant 2003, 13; Korhonen & Rajala 2011, 60.) Toimeksiantajayrityksessä on sisäisessä viestinnässä otettu uusia viestintäkanavia käyttöön, kuten Slack ja Trello, joiden tavoitteena on ollut sujuvoittaa viestintää työyhteisössä. Kuitenkin yhteiset pelisäännöt ja linjaukset ovat olleet niiden osalta alkuvaiheessa väljät, jotta on voitu yhdessä etsiä toimivia viestintämuotoja.

On hyvä ottaa huomioon, että yrityksen koko, yli tai ali 30 henkilöä, vaikuttaa siihen, käsitelläänkö yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteet ja käytännöt ensin yhteistoimintamenettelyssä (Pesonen 2012, 77, 80, 145; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Tämä on hyvä ottaa huomioon toimeksiantajayrityksessä, kun kasvu on tavoitteena, mutta tähän tutkimukseen sitä ei sisällytetty.

Tehokas viestiminen on tärkeää yrityksen menestykselle. Prosessiajattelua voidaan hyödyntää viestinnässä tehostamalla toimintaa ja parantamalla viestinnän laatua. Prosessi voi olla viestintätoiminto kokonaisuudessaan tai vain yksi operatiivinen aktiviteetti viestinnän sisällä. Viestinnän prosessointi on toistuvien viestintätoimintojen dokumentointia prosesseiksi. Dokumentointi kannattaa toteuttaa yritykselle sopivalla tavalla ja niitä tulee päivittää tarpeeksi usein. Prosesseissa mukana olijat kannattaa ottaa aktiivisesti mukaan jo kehitysvaiheessa. (Korhonen & Rajala 2011, 53-56, 60-64.) Toimeksiantajayrityksessä on hyvä miettiä tässä vaiheessa, mitkä sisäisen viestinnän prosessit ovat sellaisia, että ne voidaan prosessoida ja dokumentoida. Kaikella tällä voidaan varautua tulevaisuuteen ja kasvuun, kun on selvät toimintaprosessit valmiina.

Viestinnän käytännön suunnittelussa on syytä kiinnittää huomiota päivittäisviestinnän linjauksiin, toistuviin, velvoittaviin tai tiedossa oleviin tehtäviin, projekteihin sekä ohjeisiin ja

prosessikuvauksiin. Osa näistä voi kehittyä rutiineiksi, jolloin voi tehdä tarkempia prosessimäärittäyksiä ja -kuvauksia. (Korhonen & Rajala 2011, 66, 75,84; Juholin 2013, 143.) Kuviossa 3 on Juholinin (2013) kuvaus viestinnän käytännön suunnittelun viitekehystä:



Kuvio 3. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143).

### 3.2 Työyhteisön sisäisen viestinnän linjaukset

Päivittäisviestintä on olennainen tekijä työyhteisössä. Siinä on jokaisella työyhteisön jäsenellä oma vastuunsa. Hyvän päivittäisviestinnän ansiosta työt sujuvat ja tieto kulkee. Se on normaalia, jatkuvaa ja tosiaikaista toimintaa. (Korhonen & Rajala 2011, 18-19; Juholin 2013, 143-146, 162-163.) Hyvin määritelty kanavarakenne auttaa jokapäiväistä operatiivista viestintää, yksittäisissä toimenpiteissä ja antaa suuntaviivat sille, mitä kanavia käytetään missäkin tilanteessa. Jokainen voi vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaan tehostamalla omaa viestintäänsä pienillä kehitysaskelilla, esimerkiksi parantamalla sähköpostinsa otsikointia niin, että vastaanottaja ymmärtää asian hieman nopeammin. (Korhonen & Rajala 2011, 17-18, 27; Juholin 2013, 144-146.) Toimeksiantajayrityksessä on tarpeellista miettiä viestintäkanavien käyttöä tarkemmin ja linjata ne selvästi, jotta työyhteisön viestintää voidaan sujuvoittaa. Kun näitä ei ole vielä tehtynä, voi viestintä tuntua

epäselvältä ja jokaisella on oma tulkintansa viestintäkanavien käytöstä. Toimeksiantajayrityksessä on tullut esille, että miksi uusia viestintäkanavia otetaan käyttöön, eikö niitä ole riittävästi jo nyt. Kun toimeksiantajayrityksessä tullaan tekemään selvä linjaus viestintäkanavien käytöstä, paranee ja selkeytyy päivittäisviestintä työasioissa. Päivittäisviestinnän osalta on mahdollista tehdä esimerkiksi suunnitelma, kuten Juholin (2013, 149) on esittänyt.

Taulukko 1. Hahmottelua päivittäisviestinnästä työyhteisön näkökulmasta. (Juholin 2013, 149.)

	<b>Työtila- viestintä</b>	<b>Viikko- palaveri</b>	<b>Perjantai- kahvit</b>	<b>Tiimi- tai Projekt- palaverit</b>	<b>Tulos- foorumi</b>
<b>Tavoite</b>	Pysyä ajan tasalla	Päivittää tilanne ja ennakoida tulevaa	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja	Käydä yhteisöllisesti lävitse tiimin asioita alustusten ja keskustelujen kautta	Arvioida ja keskustella tilanteesta
<b>Luonne</b>	Vapaa- muotoinen ja spontaani	Määrämuotoinen ja tiivis	Vuorovaikutteinen ja vapaamuotoinen; esityksiä ja keskustelua	Virallinen ja vapaamuotoinen	Virallinen ja vapaamuotoinen
<b>Asiat</b>	Työhön liittyvät	Työhön, organisaatioon ja toimialaan liittyvät	Ajankohtaiset ja kaikkia kiinnostavat	Kootaan asialista yhdessä	Strategiaan liittyvät
<b>Osallistujat</b>	Kaikki keitä koskee	Yksikkö, tiimi, projekti tmv.	Kaikki	Tiimin jäsenet, lisäksi vierailijoita	Henkilöstö ja harkinnan mukaan muita
<b>Kuinka usein</b>	Päivittäin	1 x viikossa ja tarvittaessa	1 x kk tai tarvittaessa	4-6 viikon välein	4 x vuodessa
<b>Ketkä vastuussa</b>	Jokainen	Esimies ja substanssi-vastaavat	Vastuu vaihtuu kuukausittain	Tiiminvetäjä ja tiimin valtuuttamat	Johto

Toistuvat, velvoittavat ja tiedossa olevat tehtävät, kuten kehityskeskustelut tai tuloksen julkistus, voidaan sijoittaa vuosikelloon, jolloin ne ovat selkeästi esillä ja niihin voidaan valmistautua hyvissä ajoin. (Juholin 2013, 149-150.) Vuosikelloa ei toimeksiantajayrityksessä ole käytössä, kun tutkimusta on aloitettu tekemään.

Projektiviestinnässä on tärkeä vastata kysymyksiin keitä kaikkia asia koskettaa ja keiden tietoon se tulee saattaa sekä mitä eli mikä on projektin perusviesti. (Juholin 2013, 153-154.) Toimeksiantajayrityksessä tämä asia on jo hoidettu kuntoon projektihallinnan kehittämisen yhteydessä.

Ohjeet, politiikat ja prosessikuvaukset ovat yksityiskohtaisia kuvauksia ja apuvälineitä siihen, miten asiat tulee tehdä. Ne takaavat yhtenäisen laadun ja tyylin tekijästä riippumatta. Niitä voi tehdä prosessoimalla ja tekemällä prosessikuvauksia, joiden toimivuutta henkilöstö testaa. Varsinkin uudet tulokkaat organisaatiossa hyötyvät ohjeista ja niitä voi käydä läpi perehdytyksessä sekä tallentaa intranettiin. (Juholin 2013, 160-162.) Intranet on otettu käyttöön toimeksiantajayrityksessä Trello –ohjelmassa. Kun tämä tutkimus on aloitettu, ei intraa ole ehditty käyttämään kauaa.

### 3.3 Yhteisillä pelisäännöillä sisäisen viestinnän periaatteet konkreettisiksi

Viestintä voidaan nähdä ennen kaikkea ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, johon ei tarvita erityisempiä järjestelyjä. Pelisääntöjä voi olla tarpeen mukaan, mutta yleisesti ottaen ihmiset toimivat harkintansa mukaan. Varsinaisia linjauksia ei ole, mutta jos tarve tulee, ostetaan palveluita ulkoa. Näin voidaan toimia asiantuntijaorganisaatiossa tai pienissä organisaatioissa. Tärkeää on, että on yhteinen kokonaisnäkemys, sillä jokaisen työ sisältää silloin viestintää. Kasvun seurauksena voi tulla tilanne, että tarvitaan linjauksia, jotta säästytään monilta hankaluuksilta. (Juholin 2013, 98-99.) Toimeksiantajayrityksessä on todettu, että sisäisen viestinnän tutkimuksella ja kehittämisellä voidaan nyt oikealla hetkellä laittaa asiat tältä osin kuntoon. Ja näin ollen, kun yritys tulee kasvamaan, on jo linjaukset olemassa.

Yhdessä luotujen sisäisen viestinnän periaatteiden tarkoituksena on tehdä yhteiset pelisäännöt viestinnälle ja näin ehkäistä turhat huhut ja hämmennykset. Yleisiä viestinnän periaatteita, kuten avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus, nopeus, vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys, voidaan soveltaa sisäisessä viestinnässä, kun niitä tarkennetaan ja sovelletaan käytännössä toimiviksi. Esimerkiksi vuorovaikutus on noussut keskeiseksi periaatteeksi, kun panostetaan työhyvinvointiin ja uusiutumiseen. Periaatteissa sovitaan yhdessä, mistä kaikista asioista työyhteisössä informoidaan ja miten niistä keskustellaan. On hyvä huomata ja tunnistaa, että välimatka, esimerkiksi etätyö, voi hidastaa pe-



riaatteiden toteutumista, mutta se ei saa olla esteenä periaatteiden toteutumiselle. Ympäristön tulee tukea viestintätilanteita niin, että periaatteiden noudattaminen on mahdollista ja ihmiset uskaltavat kommunikoida. (Juholin 2013, 101-102, 192-194.)

Toimeksiantajayrityksessä on havaittu, että sisäisessä viestinnässä on ollut puutteita, mutta työkalut tai ratkaisumallit tämän korjaamiseksi ovat puuttuneet. Tämän tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle käytännön läheisiä kehittämissuhteita, joiden avulla sisäistä viestintää voi kehittää vastaamaan henkilöstön ja yrityksen tarpeisiin.

### 3.4 Sisäisen viestinnän tutkimisessa käytetyt tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että valitaan tietyllä tarkoituksella tapaus tai ilmiö, jota tutkitaan. Usein tapaus voi olla toiminnallinen osa yrityksestä, kuten prosessi. Tapaus-tutkimus ei ole puhtaasti menetelmä, vaan enemmänkin tutkimusote, jonka lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto tutkittavasta tapauksesta eri menetel-millä ja lisätä ymmärrystä siitä. (Koskinen ym. 2005, 155, 157; Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006; Laine ym. 2007, 9-10.) Tässä tutkimuksessa valittiin lähestymistä-vaksi tapaustutkimus juuri näistä syistä, että tavoitteena oli saada tietoa ja ymmärrystä sisäisen viestinnän prosessista. Tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muualle, koska tutkimuskohteena oli vain toimeksiantajayritys, mutta niitä on mahdollista hyödyn-tää samankaltaisissa tapauksissa.

Tutkimuksessa yhdistettiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka on yleistynyt tapaustutkimuksissa (Laine ym. 2007, 12; Hirsjärvi & Hurme 2010, 26, 28; Saunders ym. 2016, 152-153). Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää eri tarkoituksiin tut-kimuksessa. Ne voivat toimia toisensa täydentäjinä, jolloin ensin kvantitatiivisella tutki-muksella voidaan löytää mielenkiintoisia tapauksia, joita kvalitatiivisilla menetelmillä tut-kitaan tarkemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 30, 38-39; Saunders ym. 2016, 153.)

#### 3.4.1 Kyselyllä nykytilanteen kartoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sisäisen viestinnän nykytila toimeksiantajayrityk-sessä ja miten sitä voidaan kehittää paremmin vastaavaan henkilöstön ja johdon tar-

peita. Tavoitteeseen päästiin parhaiten ensin keräämällä tietoa koko henkilöstöltä kyselyllä. Kysely oli parempi tiedonkeruumuoto alkuvaiheessa, sillä tavoitteena oli saada tietoa yleisellä tasolla koko henkilöstöltä (Vehkalahti 2014, 13). Kehittämiskohteet nousivat kyselyn tulosten perusteella esille.

Kysely toteutettiin ennen haastatteluita ja se toimi tiedon ja mielipiteiden kartoittajana, koska tästä ei ollut valmista aineistoa toimeksiantajayrityksessä. Kyselyllä voidaan nopeasti kysyä monia asioita ja saada pinnallisesti tietoa. (Hirsjärvi ym. 2014, 138, 195.) Kyselyn etuna on se, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat asiat täsmälleen samalla tavalla. Kyselyllä saadaan kerättyä tietoa muun muassa henkilön mielipiteistä, asenteista, toiminnasta ja tiedoista. (Vilkkä 2007, 28; Hirsjärvi ym. 2014, 193, 197.) Kyselyllä saatiin paljon arvokasta tietoa henkilöstön näkemyksistä sisäisen viestinnän nykytilanteesta ja millaisia ajatuksia heillä on kehittämiskohteista tai -tarpeista.

Kyselylomakkeen laatiminen voi viedä aikaa. Toisaalta etuna on se, että kyselyllä voi saada nopeasti ja laajasti tuloksia analysoitavaksi. (Hirsjärvi ym. 2014, 195.) Onnistunut kyselylomake on perusta laadukkaalle ja luotettavalle kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tärkeimmät vaiheet kyselylomakkeen teossa ovat lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu ja testaus. Lomakkeen suunnitteluun ja kysymysten muotoiluun käytettiin aikaa, jotta se olisi mahdollisimman selkeä ja helposti täytettävä. (Vilkkä 2007, 78; Hirsjärvi ym. 2014, 204.)

Kyselylomakkeen ja kysymysten teossa apuna olivat aiemmat samantyylliset tutkimukset, joista saatiin ideoita aihealueisiin, ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka perusteella muodostui kyselyn runko. Lisäksi toimeksiantajayrityksestä saatiin tietoa käytössä olevista viestintäkanavista. Kyselylomake tarkistettiin monta kertaa ja testattiin koekäyttäjillä ennen sen lähettämistä henkilöstölle. Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa Webropol –kyselylomakkeella. Kohderyhmänä kyselylle oli koko henkilöstö, pois lukien toimitusjohtaja. Kokonaistutkimus tehtiin siitä syystä, että haluttiin saada koko henkilöstön mielipiteet sisäisestä viestinnästä, koska tutkimuksen aihe koskettaa kaikkia henkilöitä toimeksiantajayrityksessä.

Kyselyn ajoittaminen kannattaa suunnitella hyvin, jotta vastausprosentti ei sen takia jää liian alhaiseksi (Vilkkä 2007, 28). Kysely haluttiin lähettää syyslomakauden jälkeen ja ennen joulukuuta, jotta kaikilla olisi mahdollisuus vastata kyselyyn. Sähköinen linkki lähetettiin sähköpostilla 7.11.2016 ja vastausaikaa oli 17.11.2016 asti. Sähköpostin saatekirjeessä kerrottiin kyselyn tavoitteista ja ohjeistettiin miettimään etukäteen sisäistä

viestintää ja kehittämiskohteita. Näin varsinainen vastaamisaika lyheni, kun asioita oli jo etukäteen mietitty. Tämä auttoi vastaajia järjestämään aikaa vastaamiselle työn ohessa. Kysely lähetettiin 12 henkilölle ja kaikki heistä olivat läsnä työpaikalla kyselyn vastausajan aikana. Anonyymisti vastaaminen oli mahdollista, koska käytettiin sähköistä aineistokeruumenetelmää ja linkki oli anonyymi, jottei vastaajaa ja vastauksia voida yhdistää toisiinsa.

Kyselylomakkeeseen (Liite 1) sisällytettiin kvalitatiivisia osioita avointen kysymysten muodossa. Kyselyn alkupuolella vastaajien ajatuksia haluttiin suunnata sisäiseen viestintään kysymyksellä 6 ja näin aktivoida vastaajia tutkimuksen aiheeseen. Kyselyn lopuksi kerättiin vastaajien ajatuksia kehittämistoimenpiteistä kysymyksellä 14. Lomakkeen alussa oli taustakysymykset 1-5, joiden tehtävänä oli toimia helppoina peruskysymyksinä vastaajille ja ohjata kyselyssä eteenpäin. Koska anonyymius haluttiin säilyttää, ei tuloksia näiden kysymysten osalta hyödynnetty tilastollisesti. Taustakysymysten jälkeen oli kysymys 7 sisäisen viestinnän nykytilasta, jossa pyydettiin arvioimaan sitä asteikolla 1-5 (1 huono – 5 hyvä). Kysymykset 9-12 sisälsivät erilaisia väittämiä sisäisen viestinnän alueista ja niiden tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien mielipiteitä tarkemmin aiheesta. Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa 1-5, jossa 5 oli täysin samaa mieltä, 4 osittain samaa mieltä, 3 en osaa sanoa, 2 osittain eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Yleensä ”en osaa sanoa” –vastausvaihtoehto sijoitetaan omaksi kohdakseen asteikon ulkopuolelle, mutta tässä kyselyssä se sijoitettiin keskelle asteikkoa. Kysymyksellä 13 selvitettiin viestinnän välineiden ja tapojen toimivuutta toimeksiantajayrityksessä, asteikolla 1-5, jossa 5 oli erittäin tärkeä, 4 tärkeä, 3 en osaa sanoa, 2 osittain merkityksetön ja 1 täysin merkityksetön.

Valitsin tämän kyselyn keskeisimpiä tuloksia kuvaamaan graafiset kuviot, prosenttiosuudet sekä lukumäärät. Tämä siitä syystä, että tapauksessa tutkittavien määrä oli suhteellisen pieni (n=12). Keskiarvo on tunnusluku, joka sopii moniin tilanteisiin, mutta on myös nähtävä mitä sen ympärillä tapahtuu, eli millaista vaihtelua ja paljonko sitä on. Tämä on helppo toteuttaa keskihajonnan avulla. (Vehkalahti 2014, 54.) Kuitenkin tässä tutkimuksessa keskiarvoa laskettaessa yhden tapauksen merkitys oli kokonaisuuteen nähden merkittävä (8,33%), joten tästä syystä keskiarvoa on käytetty vain käytössä olevien viestintävälineiden ja tapojen kohdalla, jossa se antaa oikeansuuntaista tietoa vastauksista. (KvantiMOTV 2003; Vilkkä 2007 123, 135.) Muissa kohdissa keskiarvo olisi vinouttanut havaintoja ja toisaalta se ei olisi kertonut oikeaa tietoa, kuten esimerkiksi keskiarvon ollessa 3, se olisi tarkoittanut ”en osaa sanoa”. Vastauksilla ”En osaa sanoa” oli tässä

tapauksessa oleellinen merkitys tulosten tulkinnassa, sillä ne saattoivat kertoa tärkeitä asioita, kuten sitä, ettei henkilöstöllä ollut jostakin asiasta kokemusta joko työuran pituuden takia tai jostain muusta syystä. Tästä syystä nämä vastaukset eivät olleet automaattisesti neutraali vaihtoehto, vaan jokainen vastaus tuli tulkita tapauskohtaisesti (Vehkalahti 214, 83). Tulokset esitetään Likertin asteikon arvot 1-2 eli kielteisesti väitteeseen suhtautuneet ja arvot 4-5 eli myönteisesti väitteeseen suhtautuneet yhteen laskettuina lukumäärinä. Tämä siitä syystä, että oli helpompi tutustua aineistoon, tulkita sitä ja vastauksissa säilyisi anonymiteetti.

Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Kyselyyn vastasi lopulta 12 henkilöä eli vastausprosentti oli 100 %. Vastaukset tarkistettiin ja todettiin, että vastauksista ei puuttunut yhtään arvoa. Samalla tarkistettiin, että vastaukset olivat loogisia ja kukaan ei ollut vastannut pelkästään ”en osaa sanoa” –vaihtoehtoja.

#### 3.4.2 Teemahaastattelulla syvyyttä ja kehittämideoita

Tutkimuksen tavoitteena oli myös sitouttaa henkilöstöä tutkimukseen ja aiheeseen, kuten kuulemalla heidän mielipiteitään kehittämiskohteista tarkemmin, joten tästä syystä oli järkevää haastatella henkilöstöä. Koska viestintä koetaan subjektiivisesti, kuten kyselyn sekä haastatteluiden tulokset osoittivat, suoritettiin haastattelut koko henkilöstölle. Myös aikataulullisesti ja resurssillisesti se oli mahdollista, sillä otos oli suhteellisen pieni. Tutkimuksen tavoitteena oli asettaa koko henkilöstö samanarvoiseen asemaan ja jokaisen mielipiteelle samanlainen painoarvo.

Haastatteluilla haluttiin syventää saatavia tietoja henkilöstöltä. Haastattelun etuna on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2014, 205-206.) Haastattelu on joustava menetelmä, jossa aiheita sekä kysymyksien järjestystä on mahdollista muuttaa haastattelun aikana ja myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2010, 34-36).

Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua (Liite 2), sillä tarkoituksena oli edetä valittujen aihealueiden parissa, jotka olivat kaikille samat. Samalla myös haluttiin pitää haastattelu enemmän keskusteluna, jotta haastateltavilla syntyi tunne luotettavasta ja avoimesta tunnelmasta, joka edesauttoi kertomaan asioista. Sitä kautta heidän antamansa merkitykset sekä tulkinnat nousivat keskeiseen rooliin. (Hirsjärvi & Hurme 2010,

47-48; Hirsjärvi ym. 2014, 208.) Aihealueet ja kysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville tutustuttaviksi, jotta aiheista syntyisi mahdollisimman paljon keskustelua itse haastattelutilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Näin haastateltavien oli helpompi valmistautua haastatteluun ja tunnelmasta saatiin tällä tavalla rennompia. Kysymyksiin etukäteen tutustuminen auttoi heitä jo etukäteen miettimään aihealueiden asioita ja kirjaamaan itselleen tärkeitä asioita ylös, jotta haastattelutilanteessa he muistaisivat kertoa asioista enemmän. Teemahaastattelun aiheet: kehityskeskustelut, palaute ja yhteisöllisyys, valittiin kyselytutkimuksen perusteella siten, että ne nousivat esille kyselyn tuloksissa ja toisaalta haluttiin valita haastatteluun kaikkia haastateltavia koskettavia asioita, joista oli sitä kautta helpompi keskustella. Haastattelut haluttiin pitää sopivan pituisina ja siitä syystä keskusteluaiheiksi valittiin vain kolme aihetta. Samalla todettiin, että on tärkeämpi keskittyä pariin kunnolla kuin valita liian monta kerralla ja toteutus jää sitä kautta puolitehen.

Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2017 viikoilla 3 ja 4. Kohdejoukkona oli koko henkilöstö eli haastatteluja toteutettiin yhteensä 11 henkilölle. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, jotta jokaisella oli mahdollisuus puhua asioista luottamuksellisesti. Haastattelut pidettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa. Mahdollisten esteiden takia, kuten äkilliset työkiireet, haastatteluajoja oli mahdollista muuttaa, jotta kaikilla oli mahdollisuus osallistua ja sitä kautta vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, joka oli toimeksiantajayrityksen tavoitteena. Haastattelujen edetessä tutkija piti mielessään, että haastateltiin vain niin monta kuin on tarpeellista, eli jos asiat olisivat alkaneet toistua ja aineisto kylläntyä, olisi otanta jäänyt pienemmäksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89-90; Hirsjärvi & Hurme 2010, 58). Aikataulut ja resurssit mahdollistivat sen, että koko henkilöstö haastateltiin. Tutkimuksen alkuvaiheessa suunniteltiin, että olisi haastateltu vain avainhenkilöt viestinnän osalta, mutta heidän valitsemistaan näin pienessä yrityksessä ei koettu järkeväksi. Työtehtävät ja toimenkuvat vaihtelivat paljon työntekijöiden kesken ja sitä kautta jokainen on avainasemassa toimeksiantajayrityksen viestinnässä.

Haastattelut kestivät vaihtelevasti 15 minuutista yhteen tuntiin, mikä johtui osittain haastateltavien kokemuksista toimeksiantajayrityksessä sekä aiemmista työurista. Osittain vaihtelu selittyi myös sillä, oliko haastateltava niukkasanainen tai runsassanainen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Haastattelut litteroitiin 2.-15.2. välisenä aikana. Valittu analyysitapa vaikutti litteroinnin tarkkuuteen. Tässä tutkimuksessa kieli ja kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei-

vät olleet analyysin kohteena, minkä seurauksena litterointia ei tarvinnut suorittaa erikoismerkkejä käyttäen, vaan sanasta sanaan editoiden. Tärkeintä oli, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saatiin kirjoitettua ylös. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineistoa analysoitiin litteroinnin jälkeen yliviivaamalla kohdat, joissa oli haastattelukysymyksen kannalta olennaista tietoa. Nämä tiedot koottiin erikseen omiin tiedostoihin, jotta aineistoa saatiin tiivistettyä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 137.) Apuna käytettiin Exceliä, jossa haastatteluiden osat koottiin omiin taulukoihin. Valitut haastattelun osat luokiteltiin. Näin taulukoissa oli sekä alkuperäinen lainaus haastattelusta sekä luokittelu sen viereisessä sarakkeessa. Tämä tehtiin siitä syystä, että jokainen haastateltava puhui omalla tyylillään ja sanoillaan, joten suoria yhteneväisyyksiä haastatteluiden välillä olisi ollut todella vaikea löytää.

## 4 SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 4.1 Henkilöstön vastaukset sisäisen viestinnän kyselyyn

Kyselyyn vastasi koko henkilöstö eli 12 henkilöä. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä henkilöstön näkemyksiä sisäisen viestinnän nykytilanteesta erilaisten väittämien avulla. Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäisessä vastaajia pyydettiin kertomaan mitä heidän mielestään kuuluu sisäiseen viestintään. Toisen avoimen kysymyksen vastausten tuloksia esitellään kohdassa 4.2.

Avointen vastausten perusteella vastaajien käsitys sisäisestä viestinnästä oli hyvin samankaltainen teoriaosuudessa olevia määritelmien kanssa. Kuten muun muassa Juholin (2013), Farrant (2003) ja Korhonen sekä Rajala (2011) toteavat, sisäinen viestintä on sulautunut kaikkeen toimintaan työyhteisössä ja sillä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta yrityksen sisällä. Vastaajat olivat luetelleet paljon erilaisia sisäisen viestinnän kanavia sekä viestintätapoja, jotka olivat käytössä toimeksiantajayrityksessä, kuten palaverit, Skype –keskustelut, keskustelut työtilanteesta, kaikki yritykseen liittyvät asiat, tiskivuorolistat ja vapaamuotoisemmat keskustelut kollegoiden kanssa.

Kaikki suullinen tai kirjallinen tiedonvälitys työtehtäviin tai työympäristöön liittyen.

Sisäinen viestintä tarkoittaa mielestäni yrityksen sisällä tapahtuvan tiedottamisen osallisille, sekä myös työtehtävien ohjeistamisen työntekijöille. Sisäiseen viestintään kuuluu mielestäni kaikki kasvokkain käydystä keskustelusta sähköpostilla tai kirjeellä toimitettuun tiedottamiseen.

#### 4.1.1 Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä

Esimiehen ja työntekijän välisen viestinnän väittämillä pyrin selvittämään, millaisena henkilöstö sen kokee. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, esimiehellä on viestinnässä ratkaiseva rooli tiedon välityksessä. Esimiehen kanssa ollaan tiiviissä yhteistyössä työuran eri vaiheissa, joten sen toimivuudella on iso merkitys työntekijälle.

Enemmistö vastanneista 66,7 % oli sitä mieltä, että heidän on helppo kysyä esimieheltä asiasta kuin asiasta. Samoin enemmistö vastanneista 66,7 % koki vapaapäivien pyytämisen esimieheltä helpoksi. Suurin osa vastaajista 75% oli sitä mieltä, että he uskalsivat

sanoa esimiehelleen mielipiteensä suoraan sekä tiesivät kenelle osoittaa palautteensa hallinnon toiminnasta. Tämä selitty osittain sillä, että yritys on pieni ja henkilöstö tuntee toisensa sekä työtehtävät.

Palautteesta enemmistö vastaajista 66,7 % toivoi, että esimies antaisi enemmän palautetta. Rakentavan palautteen vastaukset hajosivat tasaisesti vastaajien kesken. 33,3 % vastaajista halusi enemmän, 33,3 % vastaajista ei halunnut ja yhtä suuri osa eli 33,3 % ei osannut sanoa. Positiivista palautetta koki puolet vastaajista saavansa riittävästi. Niukka enemmistö vastaajista 58,3 % oli sitä mieltä, että esimies osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään. Vastaajien oli vaikea sanoa, muokkaako esimies toimintaansa saamansa palautteen perusteella, sillä vastaukset jakautuivat tasaisesti vastausvaihtoehtojen kesken. Palavereissa puolet vastaajista koki saavansa esimieheltä palautetta yrityksen toiminnasta. Toisaalta puolet vastaajista ei osannut sanoa, voivatko he antaa avoimesti palautetta palavereissa.

Työsuhteasioista lähes puolet vastaajista eli 41,7 % koki saavansa liian vähän tietoa ja 25 % vastaajista ei osannut sanoa saavatko he riittävästi tietoa. Vastaajista puolet koki saavansa työn opastuksessa esimieheltä tukea.

Taulukossa 2 on esitelty tarkemmin vastausten jakautuminen prosentuaalisesti ja numeraalisesti. Taulukosta löytyy myös keskiarvot.



Taulukko 2. Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä.

	N	ka	1-2	4-5	EOS
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	12	3	33,3 % (f=4)	33,3 % (f=4)	33,3 % (f=4)
Haluaisin saada esimieheltäni enemmän palautetta tekemästani työstä.	12	3,58	16,7 % (f=2)	66,7 % (f=8)	16,7 % (f=2)
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.	12	3	41,7 % (f=5)	50 % (f=6)	8,3 % (f=1)
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	12	2,75	41,7 % (f=5)	33,3 % (f=4)	25 % (f=3)
Koen, että voin kysyä esimieheltäni asiasta kuin asiasta.	12	3,67	25 % (f=3)	66,7 % (f=8)	8,3 % (f=1)
Saan tarvittaessa opastusta esimieheltäni työni tekemiseen liittyvissä asioissa.	12	3,17	33,3 % (f=4)	50 % (f=6)	16,7 % (f=2)
Minun on helppo pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	12	4,17	0 % (f=0)	75 % (f=9)	25 % (f=3)
Uskallan sanoa mielipiteeni suoraan esimiehelleni.	12	3,75	8,3 % (f=1)	75 % (f=9)	16,7 % (f=2)
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	12	3,25	25 % (f=3)	58,3 % (f=7)	16,7 % (f=2)
Esimieheni muokkaa toimintaansa saamansa palautteen perusteella.	12	3	33,3 % (f=4)	33,3 % (f=4)	33,3 % (f=4)
Palavereissa esimiehemme antaa palautetta yrityksen toiminnasta.	12	3,25	33,3 % (f=4)	50 % (f=6)	16,7 % (f=2)
Palavereissa voimme antaa avoimesti palautetta esimiehellemme.	12	3,33	16,7 % (f=2)	33,3 % (f=4)	50 % (f=6)
Tiedän, kenelle voin osoittaa palautteeni hallinnon toiminnasta.	12	3,92	16,7 % (f=2)	75 % (f=9)	8,3 % (f=1)

#### 4.1.2 Kollegoiden välinen viestintä

Kollegoiden välinen viestintä on tärkeä, jotta tieto kulkee työyhteisössä. Juholin (2013) toteaa, että työympäristöt ovat muuttuneet enemmän verkostoiksi, joissa vaihdetaan ja jaetaan tietoa. Siksi oli tärkeä tutkia, mitä mieltä henkilöstö on kollegoiden välisestä viestinnästä. Tiedonkulun sujumisesta kertoi se, että suurin osa (75 %) vastaajista koki saavansa lähimmiltä kollegoilta työnsä tekemiseen liittyviä tietoja.

Suurin osa vastaajista (66,7 %) koki saavansa lähimmiltä kollegoiltaan kehuja hyvin tehdystä työstä. Myös positiivisen palautteen antaminen kollegalle koettiin suurimman osan vastaajien (75 %) mielestä.

Yllättävän suuri osaa vastaajista (41,7 %) ei osannut sanoa, oliko rakentavan palautteen antaminen kollegalle helppoa vai vaikeaa. Vain 25 % vastaajista koki sen helpoksi. Toisaalta puolet vastaajista koki, että kollegat osaavat antaa rakentavasti palautetta silloin, kun on tehnyt virheen. Taulukossa 3 on kerrottu tarkemmin vastausten jakautumisesta prosentuaalisesti ja numeraalisesti sekä keskiarvot.

Taulukko 3. Kollegoiden välinen viestintä.

	N	ka	1-2	4-5	EOS
Lähimmät kollegani antavat kehuja hyvin tehdystä työstä.	12	3,5	16,7 % (f=2)	66,7 % (f=8)	16,7 % (f=2)
Kollegani osaavat antaa rakentavasti palautetta silloin, kun olen tehnyt virheen.	12	3,42	33,3 % (f=4)	50 % (f=6)	16,7 % (f=2)
Tarvittaessa saan työni tekemiseen liittyvää tietoa lähimmiltä kollegoiltani.	12	3,83	16,7 % (f=2)	75 % (f=9)	8,3 % (f=1)
Minusta on helppoa antaa positiivista palautetta kollegoilleni.	12	4,17	0 % (f=0)	75 % (f=9)	25 % (f=3)
Minusta on helppo kertoa kollegalle hänen tekemästään virheestä.	12	3,25	25 % (f=3)	33,3 % (f=4)	41,7 % (f=5)

#### 4.1.3 Strateginen viestintä

Kuten teoriaosuudessa todettiin, johdon tehtävänä on viestiä yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista. Niiden selkeys auttaa henkilöstöä sitoutumaan yritykseen. Erityisesti muutostilanteissa ajantasaisen tiedon tärkeys korostuu. Siksi oli tärkeä selvittää, millaisia ajatuksia henkilöstöllä on yrityksen strategisesta viestinnästä.

Yrityksen saavuttamista tuloksista puolet vastaajista oli sitä mieltä, että niistä tiedotetaan riittävästi. Kun kysyttiin yrityksen tavoitteista, vastauksissa esiintyi selvästi hajontaa. Vain pieni osa 25 % vastaajista oli samaa mieltä, että yrityksen tavoitteet olivat selkeästi tiedotettu. Yrityksen tulevasta toiminnasta enemmistö vastaajista 58,3 % koki saavansa tietoa sopivasti. Puolet vastaajista koki saavansa yrityksen tulevaa toimintaa koskevan tiedon ajoissa.

Vaikka puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä käydään riittävästi yhteisiin toimintatapoihin liittyvää keskustelua, niin silti lähes yhtä suuri osa vastaajista eli 41,7 % oli eri mieltä tästä asiasta. Puolet vastaajista koki, että yrityksen sisäiset ristiriidat ratkaistaan avoimesti keskustellen. Enemmistö vastaajista 66,7 % oli sitä mieltä, että he pystyvät ilmaisemaan epämieluisatkin asiat yrityksen sisällä.

Vastaajien mielipiteet jakautuivat päätöksentekoon osallistumisessa siten, että 41,7 % koki, ettei yrityksen työntekijöillä ole mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, kun taas 33,3 % koki mahdollisuuden osallistua ja 25 % vastaajista ei osannut sanoa, onko siihen mahdollisuutta. Omasta työajasta enemmistö vastaajista 66,7 % oli sitä mieltä, että se

on selkeästi tiedotettu. Omasta työstä puolelta vastaajista koki saavansa riittävästi tietoa tulevista muutoksista, jotka koskivat heidän omaa työtänsä. Taulukkoon 4 on koottu strategiseen viestintään liittyneiden väittämien vastausten jakautuminen prosentuaalisesti ja numeraalisesti sekä keskiarvot.

Taulukko 4. Strateginen viestintä.

	N	ka	1-2	4-5	EOS
Saan riittävästi tietoa tulevista työtäni koskevista muutoksista.	12	3,25	25 % (f=3)	50 % (f=6)	25 % (f=3)
Yrityksen tavoitteet on selkeästi tiedotettu.	12	2,92	33,3 % (f=4)	25 % (f=3)	41,7 % (f=5)
Yrityksen saavuttamista tuloksista tiedotetaan riittävästi.	12	3,08	33,3 % (f=4)	50 % (f=6)	16,7 % (f=2)
Omat työaikani on selkeästi tiedotettu.	12	3,92	8,3 % (f=1)	66,7 % (f=8)	25 % (f=3)
Saan yrityksen tulevaa toimintaa koskevaa tietoa sopivasti.	12	3,42	16,7 % (f=2)	58,3 % (f=7)	25 % (f=3)
Saan yrityksen tulevaa toimintaa koskevan tiedon ajoissa.	12	3,42	16,7 % (f=2)	50 % (f=6)	33,3 % (f=4)
Yrityksessä käydään riittävästi yhteisiin toimintatapoihin liittyvää keskustelua.	12	3,33	41,7 % (f=5)	50 % (f=6)	8,3 % (f=1)
Yrityksen sisäiset ristiriidat ratkaistaan avoimesti keskustellen.	12	3,42	33,3 % (f=4)	50 % (f=6)	16,7 % (f=2)
Voin ilmaista epämieluisatkin asiat yrityksen sisällä.	12	3,75	8,3 % (f=1)	66,7 % (f=8)	25 % (f=3)
Kaikilla yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.	12	2,67	41,7 % (f=5)	33,3 % (f=4)	25 % (f=3)

#### 4.1.4 Epävirallinen viestintä

Tiedonkulussa tärkeässä osassa ovat epäviralliset viestintäkanavat ja verkostot, kuten teoriaosuudessa mainittiin sosiaaliset verkostot ja kahvipöytäkeskustelut. Tästä syystä tutkimuksessa selvitettiin, miten tieto kulkee yrityksen sisäisiä verkostoja pitkin sekä miten henkilöstö kokee saavansa tiedon. Tarkemmin vastaukset ovat esitetty taulukossa 5.

Suurin osa vastaajista 66,7 % koki saavansa paljon työhön liittyvää tietoa epävirallisten keskusteluiden kautta. Kysyttäessä kahvipöytäkeskusteluista vastaukset hajasivat siten, että vastaajista 41,7 % koki saavansa liikaa epävarmoja tietoja, kun taas 33,3 % vastaajista ei kokenut saavansa liikaa epävarmoja tietoja ja 25 % ei osannut sanoa kantaansa. Toisaalta vastaajista suurin osa eli 83,3 % koki, että yrityksessä ei liiku liikaa huhuja.

Enemmistö vastaajista 58,3 % koki, ettei yrityksessä huolehdittu siitä, että sama tieto kulkee kaikille. Enemmistö vastaajista 66,7 % koki kuulevansa organisaatiota koskevia uutisia ajoissa. Vastaajista 41,7 % osasi mielestään kertoa lyhyesti taloudellisesta menestyksestä ja tulevaisuuden näkymistä. Toisaalta puolet vastaajista ei osannut mielestään kertoa toiminnan tavoitteita ja arvoja.

Enemmistöllä eli 58,3 % vastaajista oli riittävästi tietoa siitä, miten hallinto toimii. Puolet vastaajista koki saavansa riittävästi koko yritystä koskevaa tietoa. Samoin työllisyystilanne ja tulevat henkilöstönäkymät olivat puolelle vastaajista tiedossa.

Koko yrityksen henkilöstön yhteisissä tiedotustilaisuuksissa suurin osa vastaajista 83,3 % koki saavansa tärkeää tietoa. Henkilöstön virkistystapahtumista koko henkilöstö koki saavansa riittävästi tietoa.

Oman käytännön työn tekemiseen liittyen enemmistö vastaajista 58,3 % oli sitä mieltä, että he saavat riittävästi tarvittavaa tietoa. Huomattavaa oli kuitenkin se, että puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät tiedä, mistä he löytävät kulloinkin tarvitsemansa ohjeet työn tekemistä varten. Toisaalta enemmistö vastaajista 75 % oli sitä mieltä, että he tietävät kenen puoleen kannattaa kääntyä erilaisissa työn tekemiseen liittyvissä ongelmatilanteissa.

Taulukko 5. Epävirallinen viestintä.

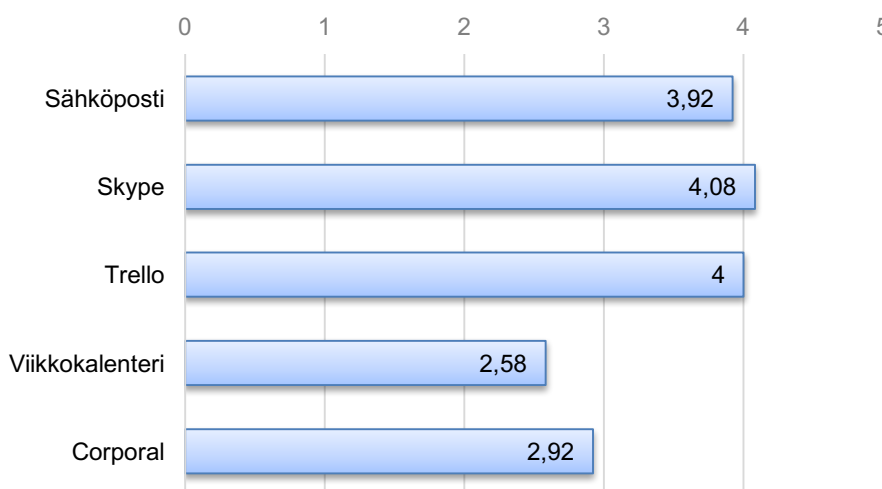
	N	ka	1-2	4-5	EOS
Koen, että saan paljon työhön liittyvää tietoa epävirallisten keskusteluiden kautta.	12	3,92	8,3 % (f=1)	66,7 % (f=8)	25 % (f=3)
Osaan kertoa lyhyesti, mitkä ovat toimintamme tavoitteet ja arvot.	12	2,58	50 % (f=6)	16,7 % (f=2)	33,3 % (f=4)
Osaan kertoa lyhyesti taloudellisesta menestyksestä ja tulevaisuuden näkymistä.	12	3,25	25 % (f=3)	41,7 % (f=5)	33,3 % (f=4)
Kahvipöytäkeskusteluissa ei käsitellä liikaa epävarmoja tietoja.	12	2,92	41,7 % (f=5)	33,3 % (f=4)	25 % (f=3)
Työllisyystilanteemme ja tulevat henkilöstönäkymät ovat minulla tiedossa.	12	3,25	25 % (f=3)	50 % (f=6)	25 % (f=3)
Minulla on riittävästi tietoa siitä, miten hallinto toimii.	12	3,42	25 % (f=3)	58,3 % (f=7)	16,7 % (f=2)
Saan riittävästi koko yritystä koskevaa tietoa.	12	3,42	25 % (f=3)	50 % (f=6)	25 % (f=3)
Yrityksessämme huolehditaan siitä, että sama tieto kulkee kaikille.	12	2,33	58,3 % (f=7)	16,7 % (f=2)	25 % (f=3)
Kuulen mielestäni organisaatiota koskevia uutisia ajoissa.	12	3,67	16,7 % (f=2)	66,7 % (f=8)	16,7 % (f=2)
Talossamme ei liiku mielestäni liikaa huhuja.	12	4,08	8,3 % (f=1)	83,3 % (f=10)	8,3 % (f=1)
Koen saavani tärkeää tietoa koko yrityksen henkilöstön tiedotustilaisuuksissa.	12	3,83	8,3 % (f=1)	83,3 % (f=10)	8,3 % (f=1)
Saan riittävästi tietoa henkilöstön virkistystahtumista.	12	4,17	0% (f=0)	100 % (f=12)	0% (f=0)
Saan riittävästi käytännön työni tekemiseen tarvittavaa tietoa.	12	3,25	33,3 % (f=4)	58,3 % (f=7)	8,3 % (f=1)
Tiedän, mistä löydän kulloinkin tarvitsemi ohjeet työni tekemistä varten.	12	2,83	50 % (f=6)	41,7 % (f=5)	8,3 % (f=1)
Tiedän kenen puoleen kannattaa kääntyä erilaisissa työni tekemistä koskevissa ongelmatilanteissa.	12	3,75	25 % (f=3)	75 % (f=9)	0% (f=0)

#### 4.1.5 Käytössä olevien viestintäkanavien ja foorumeiden toimivuus

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä useita erilaisia viestintäkanavia. Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstöltä mielipiteitä, miten toimiviksi he kokevat eri viestintäkanavat ja foorumit. Kuten teoriaosuudessa todettiin, on tärkeä miettiä mitä kanavia käytetään milloinkin ja ettei samaa viestiä toisteta samassa muodossa eri kanavissa. Vastausten ar-

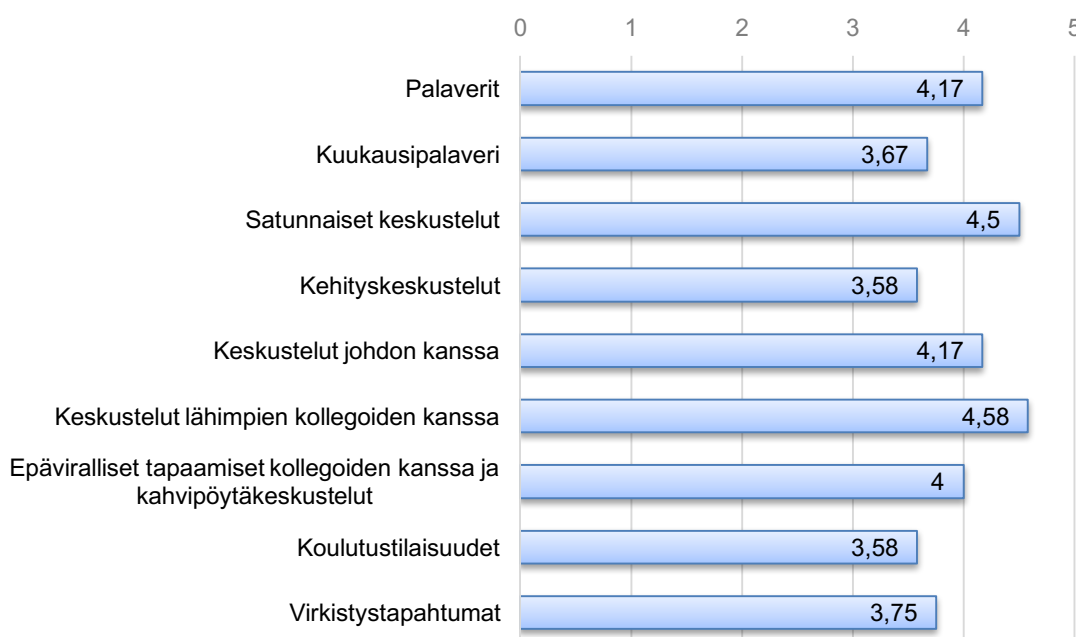
viointiasteikkona käytettiin 1 – 5, jossa 1 oli täysin merkityksetön, 2 osittain merkityksetön, 3 en osaa sanoa, 4 tärkeä ja 5 erittäin tärkeä. Vastausten keskiarvot ovat kuvattuna kuviossa 4 ja 5.

Parhaiten toimiviksi viestintäkanaviksi henkilöstö koki Skypea (ka 4,08) ja Trelloa (ka 4). Sähköposti sai lähes yhtä hyvän arvion toimivuudesta (ka 3,92) kuin kaksi edellä mainittua. Selvästi huonommin toimiviksi kanaviksi koettiin henkilöstön keskuudessa Corporal (ka 2,92) ja viikkokalenteri (ka 2,58).



Kuvio 4. Käytössä olevien viestintäkanavien keskiarvot.

Henkilöstö arvosti lähimpien kollegoiden kanssa käytäviä keskusteluita toimivimmiksi viestintätavoiksi (ka 4,58). Myös satunnaiset keskustelut esimiehen kanssa (ka 4,5) koettiin erittäin tärkeiksi ja toimiviksi. Palaverit ja johdon kanssa käytävät keskustelut koettiin tärkeiksi (ka 4,17) viestintämuodoksi, kuten myös epäviralliset tapaamiset kollegoiden kanssa ja kahvipöytäkeskustelut (ka 4). Henkilöstön virkistystapahtumat saivat henkilöstöltä keskiarvoksi 3,75 ja kuukausipalaveri 3,67, joten suurimman osan mielestä nekin olivat toimivia ja tärkeitä viestintäfoorumeita. Kehityskeskustelut ja henkilöstön koulutustilaisuudet (ka 3,58) koettiin henkilöstön mielestä vähemmän tärkeinä kuin muut viestinnän foorumit, vaikkakin nekin saivat suhteellisen korkean arvion. Henkilöstön koulutustilaisuuksista puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Tämä selittyi sillä, ettei yrityksessä ollut juurikaan järjestetty henkilöstön koulutustilaisuuksia.



Kuvio 5. Käytössä olevien viestintäfoorumien keskiarvot.

#### 4.2 Henkilöstön näkemykset sisäisen viestinnän kehittämisalueista

Kyselyssä pyydettiin henkilöstöä kertomaan omia ajatuksiaan siitä, miten heidän mielestään voitaisiin sisäistä viestintään kehittää toimeksiantajayrityksessä. Moni vastaajista koki, että uudet järjestelmät, Slack ja Trello, olivat helpottaneet sisäisen viestinnän sujuvuutta projekteissa ja töissä. Kuitenkin vastaajat toivoivat, että uusien viestintäjärjestelmien käyttöönottoon perehdyttäisiin enemmän ja mietittäisiin, mitkä olivat tarpeellisia järjestelmiä. Vastaajat toivat esille, että työhön ja projekteihin tarvittavan tiedon keskittäminen yhteen paikkaan auttaisi töiden sujumisessa. Vastaajat toivoivat avoimempaa ja säännöllisempää viestintää toimeksiantajayrityksen asioista yhteisissä palavereissa. Osa vastaajista koki, että viestien perille menemisen varmistaminen kuittaamalla asian lähettäjälle, voisi auttaa tiedon kulkemiseen. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että jos olisi enemmän vapaamuotoisempaa ja epävirallista yhdessä tekeminen, se edesauttaisi työpaikalla kommunikointia.

Haastatteluissa tavoitteena oli kerätä tietoa henkilöstöltä tarkemmin siitä, mitä ajatuksia ja kehittämissuhteita heillä on kehityskeskusteluista, palautteesta ja yhteisöllisyydestä. Teemahaastattelun aihealueet valittiin kyselyn tulosten perusteella, sillä ne nousivat esille tulosten perusteella. Toisaalta haastatteluiden teemoiksi valittiin aiheet sen

perusteella, että aiheet koskettivat jokaista henkilöstön jäsentä ja niistä olisi sitä kautta helpompi puhua ja kertoa näkemyksiään. Haastatteluihin osallistui sillä hetkellä oleva toimeksiantajayrityksen henkilöstö eli 11 henkilöä.

#### 4.2.1 Kehityskeskustelut

Haastatteluissa selvisi, että kaikki henkilöt olivat käyneet kehityskeskustelun toimeksiantajayrityksessä. Osa haastateltavista oli juuri käynyt sen ensimmäistä kertaa ja toiset olivat käyneet sen useampaan kertaan. Tämä selittyi sillä, että osa oli ollut töissä toimeksiantajayrityksessä vajaan vuoden, kun pisimmillään työvuosia yrityksessä oli jo yli viisi. Haastatteluissa havaittiin se, että vaikka työuraa voi olla muissa yrityksissä ennen toimeksiantajayritystä, ei kehityskeskusteluita ollut välttämättä käyty ollenkaan. Kehityskeskusteluista oli jäänyt suurimmalle osalle positiivinen mielikuva ja usea haastateltavista totesi, että kehityskeskusteluilla oli merkitystä ja niitä tuli käydä tulevaisuudessakin.

Se on hyvä, että niitä pidetään. Sekin kuitenkin kehittää.

Haastateltavat olivat kokeneet kehityskeskustelun vapaamuotoisena keskustelutilaisuutena, jossa oli helppo keskustella asioista rennosti ja avoimesti. Keskustelut oli käyty työpaikan ulkopuolella, mikä oli auttanut haastateltavia puhumaan asioista avoimemmin. Kehityskeskusteluista haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että oli tärkeää pystyä saamaan ja antamaan palautetta keskustelun aikana. Kuitenkin osa ei ollut osannut antaa palautetta tai kertoa omista ajatuksistaan kehityskeskustelussa, koska se ei sopinut omaan luonteeseen.

Kehityskeskusteluissa on ollut aiemmin käytössä etukäteen lähetetty asiarunko, mutta siitä on luovuttu. Osa koki, että lomake tai etukäteen lähetetty mietintälista oli auttanut haastateltavia keskittymään asioihin ennen keskustelua ja varsinkin ensikertalaisille sen koettiin auttavan ymmärtämään, mistä on kyse. Haastateltavat mainitsivat, että asiarunkoon voisi tehdä päivityksiä.

Itse ajattelisi, että nyt se on tosi vapaamuotoinen, että voisi olla jollain tavalla... Sitä olisi halunnut, että tietty struktuuri, jonka voisi lähettää, vaikka sähköpostilla. Sitten osaisi varautua työntekijät. Helpottaisi, kun olisi valmiiksi, että olisi asiat mietitty.

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että yrityksen asiat, kuten strategia ja taloudellinen tilanne, käytäisiin yhdessä läpi erillisenä tilanteena. Tämä mahdollistaa sen, että



asioista voidaan yhdessä keskustella, kysellä ja syntyä vuorovaikutteista keskustelua helpommin kuin jos asiat käytäisiin yksin henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa. Moni otti esille myös sen, että samalla säästetään aikaa sekä esimieheltä että työntekijältä, kun asiat esitetään kaikille kootusti.

Se on hyvä, et koska ei se tavallaan vaadi sitä kehityskeskustelua ja sit se on saman toistoa. Ja sit kun se käydään yhdessä, niin se herättää enemmän keskustelua. Jostain asioista on henkilöitä, jotka on siinä kehityskeskusteluissa ei osaa ottaa siinä kantaa, mut kun sit ollaan taas porukalla, niin uskaltaa avata enemmän suuta. Toimii paremmin niin ehdottomasti.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluita on hyvä käydä kaksi kertaa vuodessa. Myös kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu sai kannatusta, varsinkin niissä tilanteissa, jos ei ole ollut mitään suuria muutoksia tapahtunut. Osa koki, että kehityskeskustelut tuli pitää usein, jopa pari kertaa kuussa, jotta asiat oli mahdollista käydä heti tuoreeltaan läpi. Haastateltavat itse kiinnittivät huomiota siihen, että osa saattaa tarvita kehityskeskusteluita useammin kuin toiset. Jos kehityskeskusteluita pidettäisiin vain kerran vuodessa, haastateltavat toivat esille, että tarpeen mukaan olisi mahdollisuus kevennettyyn välikeskusteluun, jos henkilö itse kokee sitä tarvitsevansa.

Kiire oli yksi suuri tekijä siihen, että kehityskeskusteluiden koettiin epäonnistuvan. Käytännössä haastateltavat kokivat kiireen niin, että asioihin ei ehtinyt paneutua etukäteen ja haastateltavat eivät olisi ehtineet käyttämään työaikaansa keskusteluun. Myös omalla ennakoasenteella kehityskeskusteluun oli vaikutusta. Jos edelliseen kehityskeskusteluun käytetty aika ei ollut vastannut henkilön odotuksia, oli todennäköistä, että seuraavaankaan kehityskeskusteluun ei jaksettu panostaa.

Moni haastateltava kaipasi omalta kohdaltaan tavoitteiden asettamista selvemmin ja konkreettisemmin. Osa toivoi, että kehityskeskustelussa keskityttäisiin enemmän tulevaisuuteen ja osaamisen kehittämiseen.

Nykyinen keskustelu on ollut liian menneisyys painotteinen, puhutaan mitä menneisyys on mennyt, mikä on nykyhetken tilanne. Mutta sitten niin kuin tulevaisuuden tavoitteet ne on vähän jäänyt vähän semmoinen hämäräksi. Ei laiteta tavoitteita.

Toisaalta osa haastateltavista ymmärsi toimeksiantajayrityksen rajallisuuden ja työtehtävien kehittämisen rajallisuuden. Osa haastateltavista toi esille, että työntekijöille avattaisiin enemmän kokonaisuutta ja mitä käytännössä oman työn merkitys yrityksen kokonaiskuvassa tarkoitti eli esimerkiksi kuinka paljon voi käyttää aikaa työntekoon, että se on kannattavaa.

#### 4.2.2 Palaute

Haastatteluissa havaittiin jo kehityskeskusteluosiossa, että haastateltavat haluavat saada palautetta ja myös antaa sitä tarpeen mukaan. Kuitenkin usea haastateltavista totesi saavansa palautetta vähän tai ei juuri lainkaan. Monet haastateltavista halusivat saada enemmän palautetta. Haastateltavista osa totesi, että palautteeksi riittää jokin pienikin asia tai kommentti, jolloin työn tekeminen ja tunnelma omalla kohdallaan saattaa muuttua merkittävästi paremmaksi. Osa haastateltavista totesi, että palautteen antaminen oli kuitenkin parantunut aiemmasta.

Ehkä mä toivoisin, että annettaisiin pientä palautetta, mieluummin useammin. Ihan vaan pienistä osista, kun sä toimitat jotain pientä, niin jos sä tykkäät, niin sä voit kertoa, että sä tykkäsit sen näkemästä, eikä vaan tule kuittaus, että ok ja laitat eteenpäin.

Palaute koettiin tärkeäksi omassa työssä ja osaamisen kehittymisessä. Haastateltavat eivät halunneet saada lisää vain positiivista palautetta, sillä he kokivat, että kehittymistä syntyi juuri rakentavan palautteen kautta. Osa haastateltavista totesi, että jos työstään ei saa palautetta, toistetaan helposti samat työt samalla tavalla kuin ennenkin.

Sitä saisi olla ehkä enemmän, sillä kyllähän se ruokkii. Sit huono palaute kehittää aina. Sitä saisi olla kyllä enemmän.

Palaute kivaa aina on. Periaatteessa negatiivinen palaute on jopa tärkeämpää, koska jos sitä ei taas anneta ikinä, ei hommat kehity mihinkään. Tulee joka kerralla samanlaista.

Haastateltavat itse antoivat harvemmin palautetta esimiehelle tai kollegoille, vaikka moni sitä kaipasi varsinkin kollegoilta. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen koettiin hankalaksi. Osa haastateltavista ei halunnut antaa palautetta, koska heiltä puuttuivat keinot, miten asiat esitettäisiin rakentavasti eikä liian suoraan.

Haastateltavat kokivat, että omasta työstä ja onnistumisista oltiin vaatimattomia. Työt ja projektit vietiin loppuun asti ja seuraavaan työhön uppouduttiin saman tien. Yrityksessä ei ole ollut erityisemmin tapana juhlia onnistumisia tai hehkuttaa niitä ääneen.

Tyyli on semmoinen, että ei hirveästi hehkuteta.

Ehkä enemmän suorittamisen kulttuuria, et työ suoritetaan ja oli se sit hyvä tai huono.

Niihin suhtaudutaan aika maltillisesti, näin sen kuuluu tapahtua ja näin pitää mennä... täällä ollaan kauhean vaatimattomia.

Asiakkailta päin palautetta haastateltavat saivat joskus, mutta pääasiassa sitä tuli asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille. Toisaalta suurin osa haastateltavista totesi, että osattiin lukea rivien välistä asiakkaita ja hiljaisuus tarkoitti sitä, että työt olivat menneet hyvin.

Kehittämiskohteeksi palautteessa moni nosti esiin, että isojen projektien läpikäyminen yhdessä projektin päätteeksi olisi hyvä asia. Tällöin kaikki projektissa mukana olleet kuulisivat koko projektin sujumisesta ja missä onnistuttiin sekä missä oli haasteita. Samalla tilanne toimisi oppimisen paikkana ja yhdessä voitaisiin pohtia, miten asioita olisi mahdollista parantaa. Haastateltavat toivat esille, ettei jokaisen projektin jälkeen tämä olisi järkevää eikä mahdollistakaan järjestää, koska projektien koko ja pituus vaihtelevat paljon. Osa haastateltavista ehdotti, että kerran kuukaudessa voisi järjestää erillisen palaverin, jossa näitä käytäisiin läpi. Osa haastateltavista totesi, että näitä voisi käydä läpi myös kuukausipalaverissa.

Siinä vois olla jotain asiakkaan kommenttia, onko se mennyt kaikkien mielestä niin kuin sen on ajateltu menevän vai onko siinä ollut jotain ongelmaa.

Just isommat, missä on ollut paljon, siinä käydä läpi, mikä onnistu ja mikä meni mönkään ja tollaista. Se olis ihan jees.

#### 4.2.3 Yhteisöllisyys

Haastatteluiden aineistossa havaittiin, että toimeksiantajayrityksessä tunnelma on rento ja avoin sekä työyhteisössä on hyvä yhteishenki. Haastatteluissa mainittiin, että hyvän yhteishengen ja ainutlaatuisuuden ylläpitäminen on jokaisen tehtävä. Haastateltavat kokivat, että asioista voitiin puhua ja yhdessä tehtiin asioita, kun aikataulut antoivat siihen mahdollisuutta. Haastateltavat tunsivat toisensa suhteellisen hyvin ja tiesivät, että työtilassa voi lähestyä ja keskustella työpöydän ääressä, jos siihen oli tarvetta.

Moni haastateltavista totesi, että osa keskusteluista sujui helposti pikaviestipalvelu Slackin kautta. Osa haastateltavista koki Slackin kautta käytävän keskustelun mahdollistavan osallistumisen keskusteluun, silloin kuin se itselleen sopi parhaiten eli kiireen keskellä oli helpompi keskittyä töihin.

Muuten Slack on ihan loistava. Vaikka oli ensin olo, et täällä ei kukaan puhu mitään, kun kaikki kirjoitetaan. Mut se nopeus, millä se toimii, että kolmen minuutin päästä kaikki on odottanut sua kolme minuuttia.... Se on todella loistava.

Ja ihan tuohon yleiseen sisäiseen viestintään se on ihan hyvä, että siellä on sel-  
laista kahvihuonekeskustelua... Se on ollut kyllä tosi loistava.

Projektien viestinnässä keskustelu on siirtynyt enemmän sähköpostista Trelloon, johon on sisällytetty intranäkymä eli yhdellä vilkaisulla näet kaikki projektien tiedot. Molemmat ohjelmat koettiin pääsääntöisesti positiivisina ja ne auttoivat työn sujumista sekä työnoh-  
jeistusta. Osa haastateltavista toivoi enemmän opastusta ohjelmien käyttöön.

Useimmat olivat sitä mieltä, että yhteisöllisyyttä ei voi tehdä väkisin, vaan se syntyy it-  
sestään ajan kanssa. Tällä hetkellä kaikilla halukkailla oli mahdollisuus pelata verkkope-  
liä työpäivän aikana yhdessä kollegoiden kanssa. Pelillä ei ollut tiettyä aikaa varattuna,  
vaan spontaanisti Slackissä joku voi kysäistä, että pelattaisiinko hetki yhdessä. Muutama  
haastateltavista kävi yhdessä lounaalla tai kaupassa ostamassa ruokaa, jotka koettiin  
hyvin positiivisiksi yhdessä tekemisiksi ja yhteisiä puheenaiheita syntyi tätä kautta hel-  
posti. Osa haastateltavista totesi, että yhteiset ruokailut olivat kuitenkin vähentyneet  
aiemmasta yrityksen sijainnin vuoksi.

Yhteinen ruokailu, se on kadonnut. Se on itseasiassa mitä alkuun, se on tietty on-  
gelma, ettei ole ruokapaikkaa lähellä, et jos olisi kävelymatkan päässä ruokapaikka  
lähellä, niin sinne lähdetään yhdessä samaan aikaan. Mutta se on semmonen, et  
se vähän ehkä vie sitä yhteisöllisyyttä pois, ettei syödä yhdessä.

Lounaalla mä olen huomannut, et on iso merkitys, ketkä tykkää käydä lounaalla  
ulkona, et pääsee vähän täältä pois ja eikä tarttee tehdä itse sitä ruokaa.

Yhteisiä kahvitaukoja haastateltavat kaipasivat, sillä nyt niitä ei ollut. Ehdotuksena oli,  
että kerran kahdessa viikossa voisi olla yhteinen kahvihetki, jolloin se ei olisi liian usein  
ja kaikilla olisi mahdollisuus työtilanteen mukaan osallistua siihen. Yrityksessä järjestet-  
tiin vuosittain kesäpäivä ja pikkujoulut, jotka suurin osa haastateltavista kokivat positiivi-  
sina asioina.

Työajan ulkopuolella suurin osa haastateltavista ei kaivannut säännöllisiä kokoontumi-  
sia. Koettiin, että vapaa-ajan ja työajan erillään pitäminen on ihan hyvä asia. Toisaalta  
osa haastateltavista ehdotti, että kerran kuukaudessa voisi olla jonkinlainen kokoontu-  
minen esimerkiksi after work –tyylinen, mutta siihen osallistumisen tulisi olla vapaaeh-  
toista.

### 4.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemys sisäisen viestinnän nykytilanteesta toimeksiantajayrityksessä ja miten sitä voidaan kehittää vastaamaan organisaation ja tulevaisuuden tarpeita. Kyselyn vastausten perusteella henkilöstö arvioi sisäisen viestinnän toimivan kohtalaisesti (ka 2,92). Arviointiasteikkona käytettiin 1-5, jossa 1 oli huonosti ja 5 oli hyvin. Suurin osa vastaajista antoi sisäiselle viestinnälle arvoksi 3. Johdopäätöksenä voidaan todeta, että sisäisessä viestinnässä on vielä kehitettävää, kuten henkilöstölle tehdyn kyselyn ja haastatteluiden tulokset sen osoittivat.

Tutkimuksen perusteella toimeksiantajayrityksessä on tärkeä luoda yhteiset linjaukset ja pelisäännöt sisäiselle viestinnälle. Niiden luominen kannattaa tehdä yhteistyössä henkilöstön kanssa, sillä henkilöstö haluaa osallistua ja vaikuttaa työyhteisön hankkeisiin, kuten Farrant (2003, 15), Juholin (2013, 183-184), Grady (2011, 239) ja Pesonen (2012, 207-209) ovat sen todenneet. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että viestintäkanavia toimeksiantajayrityksessä on riittävästi. Nyt on siis erityisen tärkeä saada käytössä olevat kanavat toimimaan hyvin. Tämän takia toimeksiantajayrityksessä on tärkeä tehdä selkeät linjaukset ja määrittellä mitä kanavaa käytetään milloinkin. Yhteisten selkeiden ohjeiden tekeminen helpottavat työasioiden sujumista ja sisäistä viestintää. Varsinkin uusien viestintäkanavien, Slackin ja Trellon, ohjeistuksen tekeminen selkeäksi on suotavaa, jotta turhilta ongelmilta vältytään työyhteisön viestinnässä. Uusien viestintäkanavien käyttöönotto ei ole ollut kaikille työntekijöille yhtä helppoa, joten toimeksiantajayrityksessä kannattaa huolehtia siitä, että siihen on mahdollista saada apua ja tukea. Toimeksiantajayrityksessä olisi hyvä määrittellä ohjelmille tukihenkilö, joka auttaa ja opastaa käytössä tarvittaessa.

Työtilakeskustelusta suurin osa on siirtynyt toimeksiantajayrityksessä Slackiin eli verkkoon. Vaikka keskustelua käydään helposti verkossa, ei se korvaa kuitenkaan kasvokkaisviestintää. Ihmiset käyvät edelleen toistensa luona, kuten Farrant (2003, 9, 50) on todennut. Kuten haastatteluissa henkilöt totesivat, yhteisöllisyys syntyy yhdessä tehden sekä ollen, eikä sitä ei voi luoda keinotekoisesti. Henkilöstö toi tutkimuksessa esille, että yhteisille hetkille, kuten esimerkiksi kahvitauoille, koettiin olevan tarvetta. Kun luodaan mahdollisuus käydä kollegoiden kanssa kasvotusten keskusteluita vapaasti työn ohella, lisää se positiivisuutta työyhteisössä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Viestinnän prosessointiajattelua, kuten Korhonen ja Kuusela (2011, 53-56, 60-64) ovat esittäneet, kannattaa hyödyntää toimeksiantajayrityksen sisäisessä viestinnässä. Sisäisessä viestinnässä on selkeitä prosesseja, jotka on mahdollista kuvata ja dokumentoida. Haastatteluissa tuli esille, että kehityskeskusteluiden ohjeistusta toivottiin selvemmäksi. Kehityskeskusteluiden prosessi kannattaa käydä toimeksiantajayrityksessä läpi ja ohjeet on hyvä päivittää vastaamaan nykyistä tilannetta. Yhteiset ohjeet voi sijoittaa esimerkiksi intranettiin, joista jokainen löytää tiedon esimerkiksi siihen, kuinka valmistaudutaan kehityskeskusteluun ja mitä asioita kannattaa miettiä jo etukäteen.

Tutkimuksessa selvisi, että kehityskeskusteluissa on jo hyvää muun muassa rentous ja keskustelun sujuvuus, mutta kehitettävää löytyy tavoitteiden määrittelyssä. Tavoitteiden avulla voidaan luoda suuntaa ja sitoutumista toimintaan, kuten Huuhka (2010, 144-145) ja Leppänen sekä Rauhala (2012, 248-254) ovat todenneet. Tästä syystä on tärkeä kiinnittää huomiota kehityskeskusteluissa tavoitteiden asettamiseen. Pienelläkin konkreettisilla tavoitteilla on mahdollisuus motivoida henkilöstöä.

Toimeksiantajayrityksessä oli tutkimuksen perusteella puutteita yhteisistä ohjeista työntekoon ja yleisiin asioihin liittyen. Ohjeita on suositeltavaa tallentaa intranettiin, jotta ne ovat kaikkien löydettävissä. Muutenkin intranetin käyttöön kannattaa panostaa aiempaa enemmän, sillä se on yhteinen tietokanava koko yritykselle. On tärkeä rakentaa intranet yrityksen tarpeita vastaavaksi, kuten Farrant (2003, 83), Crescenzo 2011, (222-223), Pesonen (2012, 150-153), Juholin (2013, 325) ja Österberg (2015) ovat tämän todenneet, varsinkin tässä tapauksessa, kun se on suhteellisen uusi asia toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajayrityksessä voi tehdä esimerkiksi intranettiin vuosikellon, josta löytyy selkeästi aikataulutettuna yrityksen yleisiä asioita, kuten kuukausipalaverit, kehityskeskustelut, virkistyspäivät ja lomat. Tällä tavalla on mahdollista saada yleisten asioiden viestiminen ja avoin tiedotus yrityksen asioista vastaamaan paremmin henkilöstön tarpeisiin. Tulevaisuudessa vuosikellosta on mahdollista tehdä erilaisia versioita yrityksen kasvaessa esimerkiksi johtamiseen, viestintään ja henkilöstöhallintoon.

Strategisesta viestinnästä havaittiin tutkimuksessa, että yrityksen asioista tiedottamista toivottiin enemmän. Tämä tukee ajatusta siitä, mitä Korhonen ja Rajala (2011, 84), Juholin (2013, 181-182, 410) ja Österberg (2015) ovat todenneet, että organisaation tulee tuottaa ajantasaisia tietoja, jotta sitä on saatavilla. Tästä syystä toimeksiantajayrityksessä on suositeltavaa tehdä kuukausipalavereista säännöllisiä. Intranettiin voi etukäteen laittaa palavereiden asialistan kaikkien nähtäville. Kuukausipalavereiden asiasisältöön on suositeltavaa ottaa mukaan yleistä tiedotusta asiakkuuksista ja projekteista.

Näillä tavoilla voidaan lisätä tiedotusta yrityksen asioista ja tehdä tiedonkulusta avoimempaa.

Strategiseen viestintään liittyen havaittiin, että toimeksiantajayrityksen strategian kokoaminen ja sen esille tuominen avoimemmin ovat asioita, joihin toimitusjohtajan kannattaa panostaa, koska strategian viestintä ja päivittäisviestintä ovat olennainen osa johdon viestintää (Whitworth 2011, 197-198; Juholin 2013, 197-199; Isotalus & Rajalahti 2017 92-93, 165). Toimeksiantajayrityksen päivittäisviestinnästä on tehty suunnitelma (Liite 3). Yrityksen kasvaessa on syytä pohtia, kuinka paljon esimiehen on mahdollista siirtää omista töistään asiantuntijoille, jotta hänelle jää aikaa panostaa strategisiin asioihin.

Toimeksiantajayrityksessä koettiin olevan hyvä yhteishenki työyhteisön keskuudessa. Tunnelma on avoin ja rento. Näihin on osittain vaikuttanut toimitusjohtajan luoma kulttuuri omalla tyylillään ja tavoillaan, kuten muun muassa Farrant (2003, 48), Huuhka (2010, 140) ja Kuusela (2015, 17, 49-50) toteavat organisaatiokulttuurin muodostumisesta. Toimeksiantajayrityksessä koettiin myös olevan paljon joustavuutta työasioissa kuten etätyömahdollisuus ja työaikajoustot. Nämä merkitsevät työntekijöille paljon, sillä joustoilla toimeksiantajayritys voi osoittaa arvostustaan ja luottamustaan työntekijöitä kohtaan.

Esimiehen ja työntekijöiden välisestä viestinnästä löytyi asioita, jotka ovat hyvin. Esimiehen eli tässä tapauksessa toimitusjohtajan kanssa käytävien keskusteluiden helppous ja hänen lähestyttävyytensä koettiin positiivisiksi asioiksi. Yhteistyön esimiehen kanssa todettiin sujuvan hyvin. Esimiehen ja työntekijöiden välisestä viestinnästä löytyi myös kehitettäviä asioita. Esimies ei voi koskaan antaa liikaa palautetta, kuten kävi ilmi vastauksista. Palautteen antamiseen kannattaa panostaa ja huomata, että pienilläkin eleillä ja teoilla on merkitystä. Kiitos ja kannustaminen kantavat eteenpäin ja saa työntekijät tuntemaan itsensä sekä työnsä arvokkaaksi. Koska palautteen antaminen, esimiehelle tai kollegalle, koettiin vaikeaksi, esimies voi näyttää mallia työntekijöille toiminnallaan. Työpaikan kulttuurilla on merkitystä palautteen annossa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 37-38). Palautteen antamista voi harjoitella yhdessä, jolloin madalletaan kynnystä palautteen antamiseen ja tehdään siitä tavallisempaa. Samalla saadaan luotua yritykseen kulttuuria, jossa palaute on arkinen asia ja kaikki voivat sitä antaa sekä saada.

Projektihallintaa on toimeksiantajayrityksessä kehitetty jo aiemmin. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että palautteeseen liittyen projektien jälkeinen yhteinen keskustelutilaisuus voisi olla kehittämisajatus, josta koko henkilöstö saisi hyötyä. Purkupalaverissa voitaisiin

koota yhteen ajatukset projektista ja käydä läpi palautteita sekä juhlistaa onnistumisia. Samalla voitaisiin yhdessä oppia mahdollisesti hyviä työtapoja toisilta ja vertailla esimerkiksi samankaltaisia projekteja toisiinsa. Kaikkien projektien kohdalla tämä ei ole toimiva malli, koska projektien koko vaihtelee hyvin paljon, mutta esimerkiksi isoimmissa projekteissa tästä voisi olla hyötyä. Yhdessä oppiminen ja kokemusten jakaminen vuorovaikuttaisesti lisäävät yhteenkuuluvuutta työyhteisössä (Huuha 2010, 117; Heinonen 2012, 72, 77; Kuusela 2013, 133-138; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 35).

Yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista kannattaa toimeksiantajayrityksessä lisätä, koska tutkimuksessa tuli esille, että sitä on liian vähän. Ryhmän luottamusta voi tällä tavalla kasvattaa ja yhteistyötä tiivistää Heinosen ym. (2012, 72) mukaan. Juholin (2013, 186) esittää, että toisilta voi oppia vierestä seuraamalla työskentelyä. Toimeksiantajayrityksessä voisi olla mahdollista toteuttaa osaamisen jakamista esimerkiksi työnkierrolla ja kollegan töiden seuraamisella vierestä. Tämän voi viedä käytännön tasolle niin, että henkilö seuraa puoli päivää kollegan töitä aktiivisesti vierestä kyselemällä ja katselemalla. Samalla tarjoutuu mahdollisuus lisätä kollegoiden välistä vuorovaikutusta ja luodaan uusia tapoja palautteen antamiselle sekä saamiselle, kun näitä haluttiin lisää tutkimuksen tulosten perusteella.



## 5 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa etsittiin vastauksia toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemykseen sisäisen viestinnän nykytilanteesta ja miten sitä voidaan kehittää vastaamaan yrityksen tarpeita ja tulevaisuutta. Kuten aiemmin on jo todettu, sisäinen viestintä on kaiken toiminnan ytimessä ja yrityksen tulee sopeutua vastaamaan henkilöstön sekä ympäristön tarpeisiin. Kun tavoitteena on, että tiedonkulku olisi mahdollisimman sujuvaa, täytyy johdon ja esimiesten näyttää aktiivisen viestijän mallia. Tätä kautta on mahdollista luoda avoimen ja vuorovaikutteisen viestinnän kulttuuri työyhteisöön. Kuitenkin on tärkeä muistaa, että vastuu sisäisestä viestinnästä kuuluu kaikille ja jokaisella on tärkeä rooli sisäisen viestinnän onnistumisessa. Sisäinen viestintä on ennen kaikkea siis yhteispeliä.

Tutkimuksessa tehdyistä havainnoista ja kehittämistoimenpiteistä on keskusteltu aktiivisesti toimitusjohtajan kanssa tutkimuksen aikana, jotta käytössä olevaa tutkimustietoa on ollut mahdollisuus soveltaa käytäntöön mahdollisimman pian. Toimeksiantajayritykselle oli tärkeää, että tutkimus tuo heille käytännöllisiä työkaluja sisäisen viestinnän kehittämiseen ja näitä tutkimuksessa onnistuttiin löytämään. Tutkimuksen perusteella ehdotetut kehittämistoimenpiteet sisäiseen viestintään on otettu osittain käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Tutkija esitteli kehittämiskohteet ja tutkimuksen tulokset koko toimeksiantajayrityksen henkilöstölle yhteisessä tilaisuudessa.

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta monilla eri tavoilla. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta, jolla tutkimus on toteutettu. (Vilkkä 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Tämän tutkimuksen kulku on raportoitu yksityiskohteisesti, jotta toistettavuus samankaltaisena olisi mahdollista.

Tutkimuksen tulokset ovat pätevä toimeksiantajayrityksessä tutkimusajankohtana. Mittaustuloksia ei tule yleistää tutkimuskohteen ulkopuolelle, sillä ne ovat pätevä vain tehdyn tutkimuksen ajassa ja paikassa. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetista tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Arvioinnin

kohteena ovat otoskoko ja laatu, vastausprosentti, huolellisuus tietojen syötössä ja mittarin kykyä mitata tutkittavia asioita. (Vilka 2007, 149-150.) Tutkimuksen otos edustaa hyvin tutkimuskohteen perusjoukkoa, sillä kyselyn vastausprosentti oli 100 %. Tältä osin tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Kysely toteutettiin sähköisesti ja tulokset siirrettiin suoraan taulukko-ohjelmaan, joten manuaalista tallennusta ei ole tehty ja näin ollen aineistossa ei ole tallennusvirheitä. Myös vastausten loogisuutta tarkasteltiin siltä osin, ettei kukaan ollut vastannut kaikkiin kysymyksiin samaa vastausvaihtoehtoa. Kyselyn kysymykset perustuivat tutkimuksen teoriaan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata tutkittavia asioita ja miten tutkija on onnistunut kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet sekä ajatuskokonaisuuden lomakkeeseen eli mittariin. Lisäksi tulee arvioida, ovatko tutkija ja tutkittava ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla, asteikon toimivuus ja mahdolliset epätarkkuudet mittarissa. (Vilka 2007, 150.) Tutkimuksessa käytetyt käsitteet olivat tuttuja toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Kyselyn saatekirjeessä on ohjeistettu henkilöstöä miettimään sisäiseen viestintään liittyviä asioita etukäteen, jottei kellekään olisi epäselvää, mitä asioita kysely käsittelee. Kysymykset tarkistettiin, jotta voitiin varmistaa, että ne mittaavat sitä mitä on tarkoitus mitata. Kysymykset pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi, jotta erilaisilta tulkinnoilta vältyttäisiin. Kyselyssä oli taustakysymysten lisäksi kaksi avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli suunnata tutkittavien ajatuksia sisäiseen viestintään ja sen kehittämiseen. Muissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot oli rajoitettu 5-portaiseen Likertin asteikkoon. Tämä koettiin riittäväksi vastausvaihtoehtomääräksi. Tässä tutkimuksessa vastaajien taustatietoja ei hyödynnetty tuloksissa. Tästä tutkimuksesta ne olisi voinut jättää pois.

Aineiston laatua arvioidessa reliaabelius koskee tutkijan toimintaa ja sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Tällöin kiinnitetään huomio, onko kaikki käytävissä oleva aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein ja heijastavatko tulokset niin pitkälle kuin mahdollista tutkittavien ajatusmaailmaa. Haastatteluiden laadukkuutta voi tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko ja miettimällä mahdollisia lisäkysymyksiä aiheiden syventämiseksi. Haastatteluiden aikana laadukkuuteen voi parantaa huomioimalla teknisen välineistön toimivuus, esimerkiksi tallennusvälineiden toimivuus, tallennustilan riittävyys ja tutkijalla on haastattelurunko mukana. Haastatteluiden laatua parantaa myös, että ne litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184-185, 189.) Tutkimuksen haastatteluista saatiin laadukkaita, kun panostettiin haastattelurunkoon ja tekniseen toimivuuteen. Äänenlaatu ja

kuuluvuus tarkistettiin, jotta laatu säilyi samana haastatteluissa. Tutkija itse litteroi kaikki haastattelut samalla tarkkuudella ja mahdollisimman pian haastatteluajankohdasta.

Kvalitatiivisessa tutkimusosassa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus kaikista eri vaiheista tutkimuksen toteuttamisessa. Aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti, kuten haastattelupaikat, käytetyt ajat, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteista. Aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen perusteluineen. Tulkinnoissa kerrotaan millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan ja mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2014, 232-233.) Haastatteluiden toteutuksesta on tarkempi selostus esitelty aineistonkeruun ja tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä.

Tutkimuksen toimeksiantajayritys oli tutkijalle entuudestaan joiltain osin tuttu, mutta tutkija ei ole itse siellä työskennellyt. Näin ollen tutkijan omat kokemukset tai taustatiedot olivat vähäiset etukäteen ja siltä osin niiden vaikutus tutkimuksen tekemiseen tai tulkin-toihin on vähäinen. Tutkija on pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen tutkimusta tehdessään ja koettanut parhaansa mukaan toimia siten, ettei tutkijan oma asenne tai uskomukset vaikuttaisi tutkimukseen. Tutkimusta tehdessään tutkija on ollut mahdollisimman avoin tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimustavoista tutkittaville, jotta luottamus tutkimusta kohtaan syntyisi ja anonyymiteetti tutkimuksessa säilyisi.

## 5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Myöhemmin olisi kiinnostavaa tehdä tutkimus toimeksiantajayrityksessä, millainen vaikutus kehittämistoimenpiteillä on ollut sisäisen viestinnän sujuvuuteen. Kun taustalla on tämä tutkimus, tuloksia olisi mahdollista vertailla. Toisaalta olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus pk-sektorin yrityksistä, jotka ovat suurin piirtein saman kokoisia kuin toimeksiantajayritys, selvittää mikä on niiden sisäisen viestinnän tilanne ja millaisia suunnitelmia niillä on tulevaisuuden varalle. Uuden sukupolven tulo työmarkkinoille näkyy jo nyt ja sen vaikutus sisäiseen viestintään olisi mielenkiintoista selvittää. Teknologian muutokset ja uudet viestintäkanavat ovat jo yrityksissä käytössä, mutta kuinka niitä oikeasti hyödynnetään vai käytetäänkö vain tuttua ja turvallisia tapoja viestiä? Sisäisessä viestinnässä on monenlaisia tutkimusmahdollisuuksia ja jokainen tapaus on omanlaisensa. Viestintä on aina subjektiivinen kokemus.

## LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4., painos. Espoo: Human Interest.

Autio, V-M.; Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. 2., painos. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Crescenzo, S. 2011. Integrating Employee Communications Media. Teoksessa Gillis, T. & International Association of Business Communicators (toim.). The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 2., painos. San Francisco: Jossey-Bass cop., 219 – 230.

D'Aprix, R. 2011. The Challenges Of Employee Engagement: Throwing Rocks at the Corporate Rhinoceros. Teoksessa Gillis, T. & International Association of Business Communicators (toim.). The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 2., painos. San Francisco: Jossey-Bass cop., 257 – 269.

Ellun Kanat. 2017. Työnantajan kuvan rakentaminen. Viitattu 4.9.2017 [www.uusityoontaalla.fi](http://www.uusityoontaalla.fi) > Palvelut > Työnantajakuva.

Farrant, J. 2003. Internal Communications. London: Thorogood Publishing.

Fjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Viitattu 29.8.2017 <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>.

Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen – anna osaajien loistaa. Helsinki: Talentum.

Gillis, T. & International Association of Business Communicators (toim.). 2011. The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 2., painos. San Francisco: Jossey-Bass cop.

Grady, P. 2011. Internal Branding, Employer Branding. Teoksessa Gillis, T. & International Association of Business Communicators (toim.). The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 2., painos. San Francisco: Jossey-Bass cop., 231 – 240.

Groysberg, B. & Slind, M. 2012. Leadership Is a Conversation. Harvard Business Review. Viitattu 29.8.2017 <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>.

Heinonen, S.; Klinberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2., painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19., painos. Helsinki: Tammi.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Korteila, M. 2016. Nykyaikainen toimisto on yhteistyön alusta. Viitattu 27.6.2017 <http://www.bonnierpro.fi> > Esimiestyö > 7. Työhyvinvointi > 7.4 Nykyaikainen toimisto on yhteistyön alusta.
- Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum.
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2003. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Viitattu 5.7.2017 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M.; Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2., painos. Helsinki: Gaudeamus 9 – 38.
- Laine, M.; Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2008. Tapaustutkimuksen taito. 2., painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Annettu Helsingissä 30.3.2007. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2007/20070334>.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor Oy.
- Pennanen, E. 2017. "Tieto ei kulje" ja "Kemiat eivät kohtaa" – älä niele purematta ratkaisuja. Viestijät. Viitattu 18.10.2017 <http://viestijat.fi/tieto-ei-kulje-ja-kemiat-eivat-kohtaa-ala-niele-purematta-ratkaisuja-tyoyhteison-ongelmiin/>.
- Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? Viitattu 20.9.2016 <http://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>.
- Piha, K. 2015. Rytmihäiriö. Helsinki: Talentum Pro.
- Rauhala, I.; Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Ruck, K. & Welch, M. 2012. Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. Public Relations Review. Vol. 38, Issue 2, 294-302.
- Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Viitattu 5.7.2017 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill A. 2016. Research methods for business students. 7., painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu. painos. Helsinki: Tammi.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Vercic, A.; Vercic, D. & Sriramesh, K. 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*. Vol. 38, Issue 2, 223-230.

Villikka, H. 2007. *Tutki ja mittaa*. Helsinki: Tammi.

Virtanen, M. 2016. Ajoiko aika todella kehityskeskustelujen ohi? Viitattu 14.9.2017 <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulisiko-kehityskeskustelut-lopettaa>.

Welch, M. 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*. Vol. 38, Issue 2, 246-254.

Whitworth, B. 2011. Internal Communication. Teoksessa Gillis, T. & International Association of Business Communicators (toim.). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. 2., painos. San Francisco: Jossey-Bass cop., 195 – 206.

Yliperttula, K. 2015. Muuttuvat työympäristöt haastavat viestinnän. *Viestijät*. Viitattu 14.9.2017 <http://viestijat.fi/muuttuvat-tyoymparistot-haastavat-viestinnan/>.

Österberg, M. 2015. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.

# Saatekirje ja kyselylomake

Aihe: Kysely sisäisen viestinnän kehittämiseksi

Hei,

Olen tekemässä kyselyä sisäisen viestinnän kehittämiseksi yrityksessä. Toteutan kyselyn osana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä.

Kysely on suunnattu koko yrityksen henkilöstölle ja toivon, että teillä kaikilla on hetki aikaa vastata siihen (n. 15 min.), jotta tutkimukseen saadaan mahdollisimman kattava näkemys sisäisestä viestinnästä ja miten sitä voitaisiin kehittää yrityksessä.

Kyselyssä on kaksi avointa kysymystä, joita voit pohtia ennakkoon vastaamisen nopeuttamiseksi. Kysymykset ovat:

- Mitä mielestäsi kuuluu sisäiseen viestintään?
- Miten mielestäsi sisäistä viestintää kannattaisi kehittää Kanavassa?

Kyselyn tuloksia ei voi yhdistää tiettyyn vastaajaan, se tehdään anonymina. Tutkimusaineistoa ei luovuteta eteenpäin ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Pyydän vastaamaan sähköisen **kyselyyn 17.11.2016 mennessä**. Viestin alalaidasta löytyy linkki, josta pääset kyselyyn.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Heli Lindroos

***Tästä linkistä kyselyyn:***

Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen

Mihin ikäryhmään kuulut? \*

- Alle 25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- Yli 40

Mikä on koulutustasosi? \*

- Perustaso/Peruskoulu
  - Lukio/Ammatillinen tutkinto
  - Alempi korkeakoulututkinto
  - Ylempi korkeakoulututkinto
  - Muu, mikä?
- 

Työtehtäväsi toimeksiantajayrityksessä? \*

Valitse alla olevista vaihtoehdoista se, mikä kuvaa paremmin työtehtäviesi tasoa.

- Asiakasvastuutehtävät
- Tuotannolliset tehtävät

Kuinka kauan olet työskennellyt toimeksiantajayrityksessä? \*

- alle 1 vuoden
- 1-3 vuotta



- 3-5 vuotta  
 Yli 5 vuotta

Mitä mielestäsi kuuluu sisäiseen viestintään? \*

---

---

---

Miten arvioit asteikolla 1-5 sisäisen viestinnän toimivan toimeksiantajayrityksessä? \*

1 2 3 4 5  
Huonosti      Hyvin

Kenet koet esimieheksesi työpaikalla? \*

- Projektipäällikkö  
 Toimitusjohtaja  
 Joku muu

### **Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä**

Seuraavaksi on tarkoitus kartoittaa mielipiteitäsi esimiehen ja työntekijän välisestä viestinnästä toimeksiantajayrityksessä. Asteikkona käytetään 1-5, jossa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

\*

1 2 3 4 5

Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	○ ○ ○ ○ ○
Haluaisin saada esimieheltäni enemmän palautetta tekemästani työstä.	○ ○ ○ ○ ○
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.	○ ○ ○ ○ ○
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	○ ○ ○ ○ ○
Koen, että voin kysyä esimieheltäni asiasta kuin asiasta.	○ ○ ○ ○ ○
Saan tarvittaessa opastusta esimieheltäni työni tekemiseen liittyvissä asioissa.	○ ○ ○ ○ ○
Minun on helppo pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	○ ○ ○ ○ ○
Uskallan sanoa mielipiteeni suoraan esimiehelleni.	○ ○ ○ ○ ○
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	○ ○ ○ ○ ○
Esimieheni muokkaa toimintaansa saamansa palautteen perusteella.	○ ○ ○ ○ ○
Palavereissa esimiehemme antaa palautetta yrityksen toiminnasta.	○ ○ ○ ○ ○
Palavereissa voimme antaa avoimesti palautetta esimiehellemme.	○ ○ ○ ○ ○
Tiedän, kenelle voin osoittaa palautteeni hallinnon toiminnasta.	○ ○ ○ ○ ○

### Kollegoiden välinen viestintä

Seuraavaksi on tarkoitus kartoittaa mielipiteitäsi kollegoiden välisestä viestinnästä toimeksiantajayrityksessä. Asteikkona käytetään 1-5, jossa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

\*

	1	2	3	4	5
Lähimmät kollegani antavat kehuja hyvin tehdystä työstä.	○	○	○	○	○
Kollegani osaavat antaa rakentavasti palautetta silloin, kun olen tehnyt virheen.	○	○	○	○	○
Tarvittaessa saan työni tekemiseen liittyvää tietoa lähimmiltä kollegoiltani.	○	○	○	○	○
Minusta on helppoa antaa positiivista palautetta kollegoilleni.	○	○	○	○	○

Minusta on helppo kertoa kollegalle hänen tekemästään virheestä.

○ ○ ○ ○ ○

### Strateginen viestintä

Seuraavaksi on tarkoitus kartoittaa mielipiteitäsi strategisesta viestinnästä toimeksiantajayrityksessä. Asteikkona käytetään 1-5, jossa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

\*

	1	2	3	4	5
Saan riittävästi tietoa tulevista työtäni koskevista muutoksista.	○	○	○	○	○
Yrityksen tavoitteet on selkeästi tiedotettu.	○	○	○	○	○
Yrityksen saavuttamista tuloksista tiedotetaan riittävästi.	○	○	○	○	○
Omat työaikani on selkeästi tiedotettu.	○	○	○	○	○
Saan yrityksen tulevaa toimintaa koskevaa tietoa sopivasti.	○	○	○	○	○
Saan yrityksen tulevaa toimintaa koskevan tiedon ajoissa.	○	○	○	○	○
Yrityksessä käydään riittävästi yhteisiin toimintatapoihin liittyvää keskustelua.	○	○	○	○	○
Yrityksen sisäiset ristiriidat ratkaistaan avoimesti keskustellen.	○	○	○	○	○
Voin ilmaista epämieluisatkin asiat yrityksen sisällä.	○	○	○	○	○
Kaikilla yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.	○	○	○	○	○

### Epävirallinen viestintä

Seuraavaksi on tarkoitus kartoittaa mielipiteitäsi epävirallisesta viestinnästä toimeksiantajayrityksessä. Asteikkona käytetään 1-5, jossa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä

- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

\*

	1	2	3	4	5
Koen, että saan paljon työhön liittyvää tietoa epävirallisten keskusteluiden kautta.	○	○	○	○	○
Osaan kertoa lyhyesti, mitkä ovat toimintamme tavoitteet ja arvot.	○	○	○	○	○
Osaan kertoa lyhyesti taloudellisesta menestyksestämme ja tulevaisuuden näkymistä.	○	○	○	○	○
Kahvipöytäkeskusteluissa ei käsitellä liikaa epävarmoja tietoja.	○	○	○	○	○
Työllisyystilanteemme ja tulevat henkilöstönäkymät ovat minulla tiedossa.	○	○	○	○	○
Minulla on riittävästi tietoa siitä, miten hallinto toimii.	○	○	○	○	○
Saan riittävästi koko yritystä koskevaa tietoa.	○	○	○	○	○
Yrityksessämme huolehditaan siitä, että sama tieto kulkee kaikille.	○	○	○	○	○
Kuulen mielestäni organisaatiota koskevia uutisia ajoissa.	○	○	○	○	○
Talossamme ei liiku mielestäni liikaa huhuja.	○	○	○	○	○
Koen saavani tärkeää tietoa koko yrityksen henkilöstön tiedotustilaisuuksissa.	○	○	○	○	○
Saan riittävästi tietoa henkilöstön virkistystapahtumista.	○	○	○	○	○
Saan riittävästi käytännön työni tekemiseen tarvittavaa tietoa.	○	○	○	○	○
Tiedän, mistä löydän kulloinkin tarvitsemi ohjeet työni tekemistä varten.	○	○	○	○	○
Tiedän kenen puoleen kannattaa kääntyä erilaisissa työni tekemistä koskevissa ongelmatilanteissa.	○	○	○	○	○

### Käytössä olevat viestinnän välineet ja tavat

Lopuksi kartoitetaan mielipiteitäsi eri viestinnän välineiden ja tapojen toimivuudesta toimeksiantajayrityksessä. Vastaa käyttäen asteikkoa 1-5, jossa

- 1 = Täysin merkityksetön
- 2 = Osittain merkityksetön
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Tärkeä

- 5 = Erittäin tärkeä

\*

	1	2	3	4	5
Palaverit ovat tärkeä tiedon lähde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko henkilöstön kuukausipalaverit ovat tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelut johdon kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelut lähimpien kollegojen kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäviralliset tapaamiset kollegoiden kanssa ja kahvipöytäkeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan koulutustilaisuudet ovat tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti on tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype on tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trello on tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viikkokalenteri aulassa on tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuntikirjanpito (Corporal) on tärkeä viestinnän muoto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan virkistystapahtumat ovat tärkeä muoto sisäisessä viestinnässä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten mielestäsi sisäistä viestintää kannattaisi kehittää toimeksiantajayrityksessä? \*

---



---



---

# Haastattelurunko

## Kehityskeskustelut

Millainen on mielestäsi ideaalinen kehityskeskustelu?

Miten usein haluaisit käydä kehityskeskustelun?

Mitä hyvää koet nykyisessä kehityskeskusteluissa?

Mitä huonoa koet nykyisessä kehityskeskusteluissa?

## Palaute

Miten usein haluaisit saada palautetta?

Millä tavoin haluaisit saada palautetta?

Annatko itse palautetta?

Miten palautekulttuuria voi mielestäsi kehittää?

## Yhteisöllisyys

Kaipaatko enemmän yhteisöllisyyttä työpaikalla?

Miten tätä voisi mielestäsi kehittää?

## Päivittäisviestinnän suunnitelma

	<b>Työtila- viestintä</b>	<b>Kuukausi- palaveri</b>	<b>Yhteinen kahvihetki</b>	<b>Projekti- palaverit</b>	<b>Tulosinfo</b>
<b>Ympäristö</b>	Slack ja toimistolla	Toimistolla	Toimistolla aulassa	Tilanteen mukaan valitaan paikka	Kk-palaverin yhteydessä toimistolla
<b>Tavoite</b>	Pysyä ajan tasalla	Päivittää tilanne ja ennakoida tulevaa	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja	Käydä yhteisöllisesti lävitse tiimin asioita alustusten ja keskustelujen kautta	Arvioida ja keskustella tilanteesta
<b>Luonne</b>	Vapaa- muotoinen ja spontaani	Määrä- muotoinen, tiivis	Vuoro- vaikutteinen ja vapaa- muotoinen; esityksiä ja keskustelua	Virallinen ja vapaamuotoinen	Virallinen ja vapaamuotoinen
<b>Asiat</b>	Työhön liittyvät	Työhön, organisaatioon ja toimialaan liittyvät	Ajankohtaiset ja kaikkia kiinnostavat	Kootaan asialista yhdessä	Strategiaan liittyvät
<b>Osallistajat</b>	Kaikki keitä koskee	Kaikki	Kaikki	Tiimin jäsenet, projektissa mukana olevat tarpeen mukaan	Henkilöstö ja harkinnan mukaan muita
<b>Kuinka usein</b>	Päivittäin	1 x kk ja tarvittaessa	1-2 x kk	Tarpeen mukaan	2 x vuodessa
<b>Ketkä vastuussa</b>	Jokainen	Esimies/ Johto	Vastuu vaihtuu kuukausittain	Esimies/ Projektipäällikkö/ Johto	Johto