

Silja Pajuluoma

**Sisäisen viestinnän kehittäminen työvoimaa välittävässä
yrityksessä**

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen

Tekijä: Silja Pajuluoma

Työn nimi: Sisäisen viestinnän kehittäminen työvoimaa välittävässä yrityksessä

Ohjaaja: Saija Rått

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 44

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tavoitteena oli sisäisen viestinnän kehittäminen sekä oppaan laatiminen vuokratyövoimaa välittävälle yritykselle. Toimeksiantajayritys välittää työvoimaa suurteollisuusyritysten projekteihin ulkomaille. Toiminta on kasvanut viime vuosina ja sen vuoksi sisäisen viestinnän kehittäminen on ajankohtaista. Haasteita sisäiseen viestintään tuovat hajautunut organisaatio sekä projektiluontoiset työt ulkomailta. Näistä syistä johtuen myös toiminnan muutokset ovat hyvin nopeita.

Teoreettinen viitekehys koostui sisäisestä viestinnästä, joka pitää sisällään viestintävastuut, työnantajamaineen, esimiesviestinnän, kanavat ja keinot sekä viestintätyytyväisyyden. Myös kriisiviestintää käsiteltiin. Samoista aiheista koostuivat myös haastattelujen teemat.

Työssä käytettiin tiedonkeruumenetelminä teemahaastatteluja sekä ryhmäkeskustelua. Teemahaastattelujen avulla haluttiin saada tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta sekä kehittämiskohteista. Ryhmäkeskustelu pohjautui enimmäkseen kehittämiskohteisiin.

Haastatteluissa kerätyn aineiston pohjalta yritykselle laadittiin opas sisäiseen viestintään. Opas pitää sisällään ohjeistuksia käytännön viestimiseen. Haastatteluissa esiin nousseita kehittämiskohteita käsiteltiin oppaassa. Kehittämiskohteita olivat toimenpidesuunnitelma, vastuut, palaverikäytännöt, tiedottaminen, sähköpostin ja puhelimen käyttö, raportointi, työnantajamaine sekä kriisiviestintä.

Avainsanat: sisäinen tiedotus, tiedonvälitys, kokoukset

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Business Developing

Author: Silja Pajuluoma

Title of thesis: Developing internal communication in a company that supplies workforce

Supervisor: Saija Råtts

Year: 2011

Number of pages: 44

Number of appendices: 1

The aim of the present thesis was the development of internal communication and drafting a guide for a company supplying rental workforce. The company in question, which is the commissioner of this thesis, supplies workforce for different kinds of projects abroad that large industrial companies have. The business operations have grown within the last few years, making the development of the internal communication a current issue. There are some challenges in the internal communication, to name a few, scattered organization and project-type work abroad. Because of those things, operational changes are fast.

The theoretical framework consists of internal communication, which includes the communication responsibilities, the employer reputation, the communication within the management, and the communication channels and ways. Also crisis communication is handled. Interviews are also based on these topics.

In this work, the ways of data collection were semi-structured interviews and group conversations. The aim of the semi-structured interviews was to receive information about the current status of the internal communication and the possible points to improve. The group discussion focused mainly on the points that needed developing.

Based on the data collected in the interviews, the company was drafted a guide for internal communication. The guide includes guidelines for internal communication. Issues brought up from the interviews that needed development are handled in the guide. Those issues are the plan for action, communication responsibilities, guidelines for meetings, publicity, the proper email and telephone conduct, reporting, employer reputation and communication in a crisis situation.

Keywords: internal briefing, communication, meetings

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO.....	6
2 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	8
2.1 Työyhteisöviestintä	9
2.1.1 Viestintävastuut.....	9
2.1.2 Työnantajamaine.....	11
2.2 Esimiesviestintä.....	12
2.3 Viestinnän kanavat ja keinot.....	14
2.3.1 Välittömät keinot.....	15
2.3.2 Välilliset keinot.....	17
2.4 Viestintätyytyväisyys.....	20
3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	22
3.1 Työn tavoite	22
3.2 Aineiston keruumenetelmät.....	22
4 SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA JA KEHITTÄMISKOHTEET .	25
4.1 Työyhteisöviestinnän toimivuus.....	25
4.2 Esimiesviestinnän toimivuus.....	28
4.3 Kanavat ja keinot	30
4.4 Viestinnän laatu ja määrä	31
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
5.1 Opas sisäiseen viestintään.....	34
5.2 Työn arviointi	40
LÄHTEET	42
LIITTEET.....	44

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1.Toimenpidesuunnitelma.....	34
Taulukko 2. Viestintävastuut.....	36
Taulukko 3. Palaverit.....	36

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää ja kehittää sisäisen viestinnän merkitystä ja toimintatapoja sekä luoda toimeksiantajayrityksen käyttöön opas sisäiseen viestintään. Toimeksiantajana tässä työssä on työvoimaa välittävä yritys, joka toimii pääosin kansainvälisten suurteollisuusyritysten kanssa. Yritys välittää työvoimaa useimmiten projektiluontoisiin työtehtäviin ulkomaille. Työt kestävät muutamasta kuukaudesta jopa vuosiin. Yrityksen toiminta on kasvanut viime vuosina ja sen vuoksi sisäisen viestinnän toimivuuden tarkastelu on ajankohtaista. Yhden miehen pyörittämä yritys on laajentunut viiden toimihenkilön ja 30 vuokratyöntekijän yritykseksi. Kun organisaatio muuttuu, täytyy myös viestinnän muuttua. Sisäisen viestintään haasteita tuo hajautunut organisaatio sekä projektiluontoiset ulkomaantyöt. Näistä johtuen toiminnan muutokset ovat hyvin nopeita.

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja ryhmäkeskustelua. Keskustelujen avulla haluttiin kartoittaa sisäisen viestinnän nykytilaa ja kehittämiskohteita. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin tiedon kulun toimivuutta, kanavien tehokasta käyttöä, esimiesviestintää sekä viestinnän laatua ja määrää. Ryhmäkeskustelussa pohdittiin samoja aiheita, mutta keskityttiin enemmän ongelmakohtiin ja kehittämisehdotuksiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sekä yhtenäistää sisäisen viestinnän toimintatapoja. Yhtenäisillä käytännöillä parannetaan viestinnän laatua. Laadukas viestintä lisää työn mielekkyyttä. Sisäinen viestintä koostuu koko työyhteisön työntekijöiden välisestä viestimisestä. Pääpaino tässä työssä on toimihenkilöiden keskinäisessä viestinnässä, koska heidän keskinäisen viestinnän toimivuus on yrityksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Toimihenkilöt työskentelevät kahdessa eri toimipisteessä. Viisi heistä työskentelee Vaasassa ja yksi Heinolassa. Kahden toimipisteen välinen viestintä tarvitsee erityishuomiota, jotta kaikki saavat ajantasaista tietoa jatkuvasti. Myös vuokratyöntekijöiden ja toimihenkilöiden välistä viestintää käsitellään. Osa vuokratyöntekijöistä työskentelee yksittäin ja osa ryhmässä. Ryhmässä työskentelevien henkilöiden viestintävastaavana toimii team leader, jonka vastuulla on huolehtia vuokratyöntekijöiden keskinäisen viestinnän toimivuudesta. Opinnäytetyö sisältää myös joitakin ehdotuksia ryhmien viestinnän toimi-

vuuden parantamiseksi. Vuokratyöntekijät toimivat asiakkaan antamien ohjeiden mukaisesti ja heidän väliseen viestintään vuokraavan yrityksen on hankala vaikuttaa. Useimmiten asiakas hoitaa myös työhön perehdytyksen. Sitoutuminen ja motivointi vaativat myös erityistä huomiota organisaation toimialan luonteen vuoksi. Projektiluontoiset työt saattavat aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta. Työn jatkuvuus on usein epävarmaa, koska jatkuvuudesta päättää asiakas. Pyrkimyksenä on kuitenkin tarjota työntekijöille jatkuvaa työtä mahdollisuuksien mukaan.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä on perinteinen käsite organisaation sisällä tapahtuvalle viestinnälle. Sen rinnalle on syntynyt myös uusia, hieman tarkempia käsitteitä kuten työyhteisö-, organisaatio- ja yhteisöviestintä. Yhteisöviestintä eroaa näistä käsitteistä eniten. Se pitää sisällään myös työyhteisön ja sen sidosryhmien välisen viestinnän. Työyhteisö- ja organisaatioviestintä ovat lähes synonyymeja toisilleen. Organisaatiolla tarkoitetaan yritystä, kuntaa, maakuntaa, valtiota, liittoa tai liikettä. Työyhteisö on organisaatio, jonka työntekijät antavat oman panoksensa ja osaamisensa työyhteisön käyttöön ja vastapalveluksena he saavat palkkaa sekä toteuttaa itseään ammatillisesti sekä sosiaalisesti. Työyhteisö- ja organisaatioviestintä termeinä käsittävät organisaation sisällä tapahtuvan virallisen ja epävirallisen viestinnän. (Juholin 2009, 22.) Tässä työssä käsitellään sisäistä viestintää, jolla tarkoitetaan yrityksessä työskentelevien ihmisten välistä vuoropuhelua sekä tiedonkulkua.

Elisa Juholin (1999, 13) määrittelee sisäiseen viestintään kuuluvaksi kaikkien organisaation sisällä tapahtuvan viestimisen, tiedottamisen ja vuorovaikutuksen. Sisäistä viestintää ajatellaan myös hyvin tärkeänä osana johtamista ja esimiesviestintää. Vaikutukset yrityksen imagoon ja maineeseen ovat myös huomattavia. Aula ja Hakala (2000, 196) korostavat, että sisäinen viestintä ei ole yksittäisten henkilöiden voimavarojen yhteissumma, vaan sitä tulisi ajatella enemmänkin yhteistointana. Sen toimivuuden edellytyksiä ovat luottamus sekä yhteisten tavoitteiden seuraaminen siten, että pyrkimyksenä on edistää koko organisaation toimintaa. Myös Juholin (2009, 43) painottaa viestinnän avoimuuden ja yhteishengen tärkeyttä. Etenkin palvelu- ja asiantuntijatyössä päivittäisen sisäisen viestinnän tehtävänä on vaihtaa kokemuksia ja tuntemuksia. Päätösten tekeminen helpottuu, kun kaikki saavat ajantasaista tietoa ja sitä pystytään hyödyntämään. Samaa mieltä ovat myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010). Organisaatioiden viestintä on muuttumassa ja viestintää ei ajatella enää vain erillisenä toimintona. Se on tärkeä osa kaikkea tekemistä työyhteisössä. Viestintä on muuttunut enemmän kaikkien velvollisuudeksi, eikä kyse ole vain johdolta alaisille tiedottamisesta.

2.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän merkitys korostuu jatkuvasti muuttuvan työelämän ja yhteiskunnan myötä. Organisaatioista on tullut entistä avoimempia ja työtä tehdään paljon erityyppisissä ryhmissä. Sen vuoksi myös viestinnältä vaaditaan enemmän. Virallisen viestinnän lisäksi myös epävirallinen viestintä on saanut suuremman merkityksen. Asiat vaativat enemmän pohdintaa ja epävirallista viestintää. Myös työviihtyvyyteen kiinnitetään enemmän huomiota. Näiden seikkojen vuoksi viestintä on muuttumassa inhimillisempään suuntaan. (Juholin 2009, 141.) Juholin (2008, 13) korostaa myös yhteisöllisyyden merkityksen kasvua. Yhteisöllisyyttä voidaan parantaa viestinnällä ja viestintätaitoihin tulisi jokaisen työyhteisön toimijan kiinnittää huomiota.

Lisää haasteita työyhteisöjen viestintään antavat toimintaympäristöjen muutokset ja epävarmuus, muuttuva suhde työhön, vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin muutokset sekä työnantajamaineen merkityksen kasvu. Työyhteisöt muuttuvat jatkuvasti globalisoitumisen johdosta. (Juholin 2008, 22.)

2.1.1 Viestintävastuut

Korhosen ja Rajalan (2011, 18) mukaan on erittäin tärkeää yrityksen toiminnan kannalta, että jokainen työntekijä tietää oman viestintävastuunsa. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa jokapäiväisen viestinnän tehostamiseen. Esimerkiksi aktiivinen mukanaolo palaverien keskusteluissa on tärkeää. Myös tiedon välittäminen oikealle henkilölle on tärkeää. On pystyttävä arvioimaan, milloin omiin tehtäviin liittyvät asiat viedään kaikkien tietoisuuteen. Juholin (2008, 91–98) muistuttaa kuitenkin, että vaikka viestintävastuu olisi jokaisella, on myös asioita, joista vain tietyt henkilöt saavat viestiä. Kaikkien tulee itse olla vastuussa aktiivisesta tiedon etsimisestä ja välittämisestä. Aina tieto ei tule automaattisesti eteen, vaan täytyy osata kysyä, analysoida ja tulkita tietoa.

Korhosen ja Rajalan (2011, 38) tekemien tutkimusten mukaan viestintäroolien ymmärtäminen on yksi suurimmista haasteista organisaatioissa. Jos johto ja muu henkilöstö eivät ole perillä omista viestintärooleistaan, eivät he myöskään voi toi-

mia roolien mukaisesti. Vaikka viestinnän kerrotaan olevan jokaisen vastuulla, ei se välttämättä konkretisoidu kaikille. Tästä syntyy usein päällekkäistä tai puutteellista viestintää. Vastuut ja roolit tulee määrittää selkeästi ja ymmärrettävästi. Korhonen ja Rajala (2011, 11) kannustavatkin yrityksiä prosessoimaan viestinnän. Kun prosessit on tunnistettu ja kirjattu ylös, on niiden seuraaminen ja kehittäminen huomattavasti helpompaa. Prosessit tuovat viestintään rutiineja ja tällöin kehittämiseen jää enemmän aikaa. Tässä opinnäytetyössä prosessit tuodaan esiin opissa.

Juholin (2009, 90) ehdottaa vastuiden määrittelyä esimerkiksi yrityksen rakenteen, toimintojen tai sidosryhmien mukaan. Jaossa tulee ottaa huomioon henkilöiden työtehtävät ja osaaminen. Kun esimiehiä ja tiiminvetäjiä on useita, vastuiden jako mutkistuu. On yleistä, että heillä on meneillään useita projekteja, joissa kaikissa on omat viestintänsä. Tällöin projekteille voidaan määrätä erikseen viestintävastavat, jotka hoitavat projektiin kuuluvan viestinnän. Kun tilanteet vaihtuvat nopeasti, saattavat viestintävastuut unohtua hetkellisesti, jos ei niitä ole tarkasti määritelty ja kirjattu ylös.

Toimeksiantajayrityksessä suuremmille ryhmille on valittu team leaderit, jotka hoitavat koko porukan viestintää. Muutoin toimenkuvat jakautuvat siten, että toimitusjohtaja on yleisesti vastuussa koko yrityksen toiminnasta. Hän toimii kaikille toimihenkilöille sekä vuokratyöntekijöille esimiehenä. Lisäksi toimitusjohtaja on aktiivisesti mukana myyntityössä. Konttoripäällikkö vastaa yrityksen talouden hoidosta. Hän hoitaa myös henkilöstöhallintoon liittyviä asioita. Rekrytointivastaava vastaa rekrytoinnista. Myös hänen toimenkuvaansa kuuluu muut henkilöstöasiat. Myyntivastaavan toimenkuva keskittyy pääosin myyntityöhön Suomessa ja ulkomailla.

Hämäläisen ja Maulan (2004, 70) mukaan viestintävastuiden määrittelyssä tarvitaan yhteisiä palaverieja, joissa viestintävastuita käydään yhdessä läpi. Myös vastuiden ja muiden viestintäsuunnitelman osien hyväksyjästä tulee sopia. Tässä työssä vastuita käydään läpi yhteisessä ryhmäkeskustelussa. Toimeksiantajayrityksessä toimitusjohtaja hyväksyy vastuut ja muut viestintätoimenpiteet.

2.1.2 Työnantajamaine

Viitala ja Mäkipelkola (2005, 2, 207) ovat tutkineet vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työvoimaa välittävissä yrityksissä työnantajamaineella on suuri merkitys. Työntekijät vaihtuvat usein ja rekrytointia tehdään jatkuvasti. Yleisesti ottaen vuokratyövoiman käyttöön suhtaudutaan hieman negatiivisesti. Eriarvoisuus vakituisten työntekijöiden kesken sekä huono työsuhdeturva aiheuttavat epäluuloisuutta. Jos vuokratyöntekijät tekevät projektiluontoisia työtehtäviä, saattaa projektien väliin kertyvä odottelu-aika tuottaa stressiä. Epävarmuus seuraavan projektin alkamisesta aiheuttaa huolta. Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, 191) tutkimus osoittaa, että työnantajasuhde saatetaan myös kokea epämääräiseksi. Vuokratyötä ajateltiin enemmänkin väliaikaisena ratkaisuna, kuin päämääränä. Sitoutuminen oli hyvin häilyvää, koska haastateltavilla oli tavoitteena saada vakituinen työpaikka yrityksestä, jossa he työskentelivät.

Viitalan ja Mäkipelkolan tekemän tutkimuksen mukaan (2005, 59, 217) vuokratyöntekijöinä työskennelleet henkilöt arvostavat suuresti työnantajan aitoa kiinnostusta ja välittämistä työntekijää kohtaan. Opinnäytetyön tekijän mielestä onkin erittäin tärkeää rakentaa yrityksen mainetta hyvänä ja rehtinä työnantajana, joka hoitaa velvoitteensa ja pyrkii edistämään työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Vuokratyövoiman käyttö kasvaa vauhdilla, ja siksi juuri nyt olisi hyvä tilaisuus saada etulyöntiasema hyvämaineisena työnantajana.

Juholinin (2009, 192) mukaan hyvämaineisen yrityksen työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. He ovat ylpeitä työpaikastaan. Maine syntyy teoista ja puhutuista asioista. Se ikään kuin ansaitaan. Viestinnällä pystytään vaikuttamaan maineeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Rekrytoinnissa on enenevässä määrin keskitytty rakentamaan hyvää työnantajakuvaa. Esimerkiksi työnhakuilmoituksessa keskitytään kuvaamaan enemmän yritystä ja sen työyhteisöä, kuin itse työtehtäviä. Myös henkilöstöasiantuntijat ovat huomanneet tämän muutoksen ja todenneet, että maineella voi joskus olla jopa suurempi vaikutus kuin esimerkiksi palkalla ja muilla eduilla. (Juholin 2009, 193.) T-Media Oy:n ja 15/30 Research Oy tekemän tutkimus työnantajamaineesta osoittaa, että laadulliset asiat, kuten ilmapiiri ovat palkkaa tärkeämpiä. Tutkimukseen

osallistui yli 10 000 työelämään siirtyvää ammattikorke- ja yliopisto-opiskelijaa. Tutkimuksen mukaan nuoret kiinnittävät työnhaussa huomiota ilmapiiriin ja yrityksen edustamiin arvoihin. Vastaajat kertoivat arvojen ilmenevän toimialan, julkisuuden, omien kokemusten ja huhujen kautta. (T-Media 18.4.2007.)

2.2 Esimiesviestintä

Åberg (2006, 93) määrittelee esimies- ja johtamisviestinnän johtamistyöksi, johon kuuluu asioiden tulkinta, tiedon tuottaminen ja jakaminen muille, työn suuntaaminen, organisointi, valvominen, palautteen anto, motivointi sekä vuorovaikuttaminen. Myös Juholinin (2009, 157) mukaan viestintä ja johtaminen ovat hyvin kiinteästi suhteessa toisiinsa. Jos johdon viestintä toimii, koko organisaation maine paranee ja sen myötä myös työtyytyväisyys. Erityisen tärkeää on luoda alaisille suurempaa kokonaiskuvaa kuin keskittyä yksittäisiin asioihin.

Anssi Siukosaari (2002, 69) antaa esimerkkejä johtajan tavoista hoitaa tapaamiset. Tapoja voivat olla esimerkiksi liikkuva, osallistuva, lounastava ja keskusteleva johtaja. Liikkuva johtaja nimensä mukaisesti liikkuu yhteisössä paljon. Kun työntekijät oppivat tämän tavan, heidän on helppo kääntyä hänen puoleen. Osallistuva johtaja tekee paljon samoja asioita kuin muut työntekijät. Se tekee hänet helposti lähestyttäväksi. Lounastava johtaja syö työntekijöiden keskuudessa ajoittain. Tällöin on kuitenkin tärkeää ottaa työntekijät huomioon tasapuolisesti. Keskusteleva johtaja järjestää työntekijöille erityisiä aikoja keskusteluihin.

Ekman (2005, 13) painottaa myös epävirallisen esimiesviestinnän merkitystä. Yrityksissä tapahtuu jatkuvasti epävirallista viestintää ja jotta esimiehen ja työntekijän tiedonvaihanta olisi luontevampaa ja vapaampaa, tulee esimiehen antaa näille keskusteluille aikaa. Esimiehet saattavat pitää virallista viestintää tehokkaampana viestinnän muotona kuin epävirallista, mutta asia saattaakin joskus olla toisinpäin. Joskus virallisesti käytyjä keskusteluja jatketaan epävirallisesti ja siksi niiden merkitystä tulee korostaa.

Palaute on yksi esimiehen tärkeimmistä viestintätehtävistä. Palautteen anto on hyvin tiivistä suhteessa työtyytyväisyyteen. Aktiivisesti käytettynä se kehittää koko

työyhteisöä. Kuitenkaan pelkkä myönteinen palaute ei riitä, se saattaa jopa viedä uskottavuutta liiaksi käytettynä. Kielteisen palautteen annossa tärkeää on keskustella rakentavasti ja antaa palaute mahdollisimman pian ehdotuksen tai suorituksen jälkeen. (Juholin 2009, 165.)

Juholinin (2009, 165) mukaan kehityskeskusteluita voidaan käyttää myös palautteen annossa. Ne ovat loistavia tilaisuuksia työntekijälle keskustella omista työtehtävistä ja tavoitteista. Useimmiten esimies antaa palautetta kehityskeskusteluissa, mutta yhtäläillä se on myös alaiselle mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle. Myös Hämäläinen ja Maula (2004, 55) ehdottavat kehityskeskusteluja pidettäväksi alaiselta esimiehelle kulkevan tietovirran vuoksi. Alaisilla saattaa olla erittäin hyviä näkökulmia ja ideoita arkisiin asioihin ja niitä voidaan hyödyntää koko organisaation toiminnassa.

Hyvä kehityskeskustelu edellyttää, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet siihen. Keskusteluja suositellaan pidettävän vähintään vuoden välein. On myös tärkeää dokumentoida keskustelut. Jotta tavoitteita olisi helpompi seurata, olisi hyvä laatia konkreettinen toimintasuunnitelma, johon voidaan tarpeen vaatiessa palata. Tilanteeseen tulisi varata aikaa noin kaksi tuntia. (Juholin 2009, 167.)

Åberg (2006, 163–164) tarkastelee henkilöstön motivointia ja sitouttamista johtamisviestinnän näkökulmasta. Motivoivan viestinnän tulisi olla vuorovaikutteista, jotta voidaan selvittää, mikä työntekijää motivoi. Se voi olla esimerkiksi palkitseminen tai rangaistus, tai jokin piilossa oleva motiivi. Esimiehen tulee myös osata arvioida mahdolliset reaktiot ja valmistautua niihin. Motivoiva viestintä vaatii hyvän ilmapiirin tilanteelle. Hyvän johtamisviestinnän avulla voidaan luoda edellytykset henkilön sitoutumiseen, mutta itse viestinnällä siihen on vaikea vaikuttaa. Åberg antaa esimerkkejä, joilla voidaan edistää sitouttamisen syntyä. Niitä voivat olla esimerkiksi tavoitteiden selkeä viestiminen, usko työntekijän kykyihin ja taitoihin sekä niiden selkeä esilletuominen, kannustaminen itsensä kehittämiseen, henkilön omaa työtä koskevien asioiden suunnittelu, työviihtyvyyden parantaminen sekä palautteen anto.

2.3 Viestinnän kanavat ja keinot

Viestinnässä käytettävien kanavien ja keinojen määrä on valtaisa ja niiden käyttöä tulisikin pohtia tarkasti. Mikäli yritys haluaa panostaa vuorovaikutukseen, luovuuteen tai tunnelmaan, olisi syytä käyttää enemmän keskinäisviestinnän muotoja. Keskinäisviestinnällä tarkoitetaan sellaista viestintää, johon osallistuu vähintään kaksi henkilöä. Useimmiten se tapahtuu kasvokkain, mutta joskus myös virtuaalisesti. Kun halutaan parantaa tiedon nopeutta ja saatavuutta, on panostettava verkkoviestintään. (Juholin 2009, 97.)

Yrityksille syntyy omat viestintäkulttuurinsa riippuen toiminnan luonteesta. Toisilla on tapana laittaa uusin tieto verkkoon, esimerkiksi intranettiin, kun taas toiset haluavat käydä asiat läpi kasvotusten. Myös yrityksen koolla saattaa olla vaikutusta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51.) Smithin (2005, 74) mukaan yrityksen tulisi käyttää useampaa kuin yhtä kanavaa, vaikka se olisi pienikokoinen. Lähestymistapa viestintään on tällöin kokonaisvaltaisempi. Tärkeää on myös valita kanava ja esitystapa siten, että ne tavoittavat vastaanottajan hänelle sopivalla tavalla.

Juholin (1999, 139) ja Åberg (1997, 102) jakavat vanhemmissa teoksissaan viestinnän kanavat kolmeen pääryhmään: suulliseen, kirjalliseen ja sähköiseen. Tässä jaottelussa rajat ovat kuitenkin hyvin häilyviä ja kasvavan verkkoviestinnän vuoksi se on nykyisin jo hieman vanha. Siukosaari (2002, 91) ja Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 50) jakavat sisäisen viestinnän kanavat ja keinot välillisiin ja välittömiin. Välillisillä kanavilla tarkoitetaan viestimistä jonkin välittävän apuvälineen, kuten tekstin avulla. Välittömällä viestinnällä halutaan saavuttaa vuorovaikutus ja usein se tapahtuu kasvotusten. Ikävalko (1999, 59) jakaa viestinnän kanavat suullisiin ja kirjallisiin, mutta myös nopeisiin ja hitaisiin kanaviin. Tämä jaottelu ei myöskään päde enää täysin, koska tekniikka kehittyy ja verkkoviestintä on saanut suuremman merkityksen. Tässä opinnäytetyössä kanavat on jaettu välillisiin ja välittömiin keinoihin. Suullinen viestintä on kaikkein tehokkainta ja sitä on toimeksiantajayrityksessä määrällisesti eniten. Sen vuoksi sitä käsitellään yhtenä tärkeänä kokonaisuutena. Välilliset kanavat käsitellään toisena osana kokonaisuutta. Välilliset kanavat ovat keskenään enemmän samankaltaisia, kuin välittömät kanavat.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään välittöminä kanavina palavereja, puskaradiota ja ahaa-aukioita. Kyseiset kanavat valittiin, koska ne ovat tällä hetkellä eniten käytössä ja niiden käyttöä haluttiin kehittää. Välillisinä kanavina käsitellään sähköpostia, sisäistä tiedotetta, puhelinta, raportointia sekä sosiaalista mediaa. Näiden kanavien valitseminen tähän työhön valittiin sen perusteella, että niitä käytetään paljon ja ne mahdollisesti tarvitsevat kehittämistä. Lisäksi raportointia ja sisäistä tiedotetta ei ole toimeksiantajayrityksessä käytetty aiemmin, mutta tulevaisuudessa ne haluttiin ottaa osaksi käytäntöjä. Kanavien käyttö on pyritty suhteuttamaan myös yrityksen kokoon ja sen vuoksi esimerkiksi intranetiä tai henkilöstölehteä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Näiden kanavien tehokkaalla ja hyvin suunnitellulla käytöllä voidaan parantaa sisäisen viestinnän laatua.

2.3.1 Välittömät keinot

Tärkeistä ja tunteita herättävistä asioista olisi hyvä puhua aina kasvotusten. Se antaa parhaat mahdollisuudet hyvään vuorovaikutukseen ja asioiden pohtimiseen. Suulliset ja kasvokkain käydyt keskustelut vievät enemmän aikaa ja vaivaa, mutta se voi olla myös hyvä tapa osoittaa arvostusta. Jos organisaatio on kohtaamassa muutoksen, voi hyvin hoidettu kasvokkaisviestintä auttaa muutoksen etenemisessä ja hyväksymisessä. Sen avulla on myös mahdollista saada palautetta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 80–81.)

Palaverit. Palavereja olisi hyvä pitää sekä virallisesti, että myös epävirallisesti. Virallisina palavereina voidaan pitää viikko- ja kuukausipalavereja. Sisältö niissä on useimmiten menneen tapahtumat, nykytilanne ja tulevaisuus. (Juholin 2009, 176.) Epävirallisia palavereja voivat olla esimerkiksi keskustelut kahvihuoneessa tai kopiokoneella. Joskus ne ovat täydentäviä keskusteluja tai selvityksiä virallisille palavereille. Ongelmia voi muodostua silloin, kun tietoa ei välity riittävästi virallisissa palavereissa. Jos syntyy uutistyhjiö, se voi helposti täyttyä huhuilla tai väärillä tiedoilla, etenkin silloin, jos keskustelijoiden tieto on vajanaista. Onnistuneessa viestinnässä käytetään molempia keinoja tilanteen mukaan. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 53.)

Jotta palaverit olisivat hyödyllisiä, tulee niiden sisältö suunnitella ja toteuttaa hyvin. Esimiehen tehtävä on ohjata palaverin etenemistä ja pitää huoli siitä, että ne pysyvät tehokkaina. Kuitenkin myös tässä asiassa on alaisilla omat vastuunsa aktiivisesta osallistumisesta. Palavereja tulisikin ajatella eteenpäin vievänä yhteistyönä. (Surakka 2006, 11.)

Surakka (2006, 75) ehdottaa palavereissa käytettävien erilaisia taktiikoita tavoitteiden täyttämiseksi. Näitä taktiikoita ovat esimerkiksi kertautuva miksi -analyysi, jossa vastauksia ongelmiin haetaan esittämällä miksi -kysymys niin monta kertaa, että ongelman ydin paljastuu. Lisäksi voidaan käyttää aivoriisiä, jossa jokainen osallistuja pyrkii tuottamaan ratkaisun esitettyyn ongelmaan. Aivokartta -menetelmä on myös yksi tapa saada ryhmästä uusia ajatuksia irti. Sen tarkoituksena on tuottaa ryhmän jäsenille lisäarvoa. Jos halutaan viestiä muutoksista ja varmistaa, että kaikki ovat ne ymmärtäneet, voidaan käyttää muutospeikko-menetelmää. Sitä käytettäessä jokainen kirjaa ylös kysymyksiä, jotka askarruttavat heitä ja muut etsivät niihin vastauksia. Lopuksi määritellään viestintävastuut, väli- neet ja kohderyhmä. Osa menetelmistä vaatii tarkempaa suunnittelua ja osa voidaan toteuttaa hyvin helposti. Niiden avulla voidaan saavuttaa suurtakin lisäarvoa, kun vaan uskalletaan rikkoa perinteisen palaverin rajoja. Joskus menetelmien avulla voidaan myös kannustaa osallistujia aktiivisempaan palaverikäyttäytymiseen ja mielipiteiden ilmaisemiseen.

Juholin (2009, 117) taas ehdottaa ryhmän aktivoimisen lisäksi myös muita tapoja tehostaa palavereja. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi sisällön ja materiaalin jakaminen kaikille jo etukäteen, osallistujien aktivointi miettimään käsiteltäviä asioita etukäteen, kielenkäytön ja ulosannin huomioiminen sekä hyvän ja kannustavan tunnelman luominen.

Palaverit ja kokoukset voidaan toteuttaa myös videoneuvottelun avulla. Niiden avulla ihmiset voivat keskustella ryhmässä ilman, että heidän täytyy olla fyysisesti samassa paikassa. Videoneuvotteluissa on mahdollista myös jakaa jokin tiedosto keskustelijoiden kesken ja kaikki pääsevät tarkastelemaan, muokkaamaan ja keskustelemaan siitä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 51.) Videoneuvotteluiden toteuttamiseen voidaan käyttää esimerkiksi Connect-PRO -ohjelmaa. Se on verkossa käytettävä viestintäjärjestelmä, joka pitää sisällään erilaisia työkaluja online-

tapaamisiin. ConnectPRO:n kautta on mahdollista välittää ääntä, kuvaa ja tiedostoja. (ConnectPRO [Viitattu 8.11.2011].)

Puskaradio. Puskaradioita ei välttämättä pidetä virallisena viestinnän kanavana, mutta silti sitä esiintyy jokaisessa yrityksessä. Useimmiten se otetaan käyttöön silloin, kun virallista tietoa ei ole saatavilla nopeasti tai riittävästi. Oikein käytettynä se on hyvinkin nopea ja kiinnostava viestinnän kanava. Sen käyttö saattaa kuitenkin helposti kääntyä siihen, että tieto vääristyy ja se aiheuttaa negatiivista spekulointia. (Siukosaari 2002, 100.)

Ahaa-aukiot. Epävirallinen viestintä voi ilmetä esimerkiksi ahaa-aukioina. Ne ovat niin kutsuttuja taukopaikkoja, joihin työntekijät kokoontuvat keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksiaan. Ahaa-aukioilla voidaan juoda kahvia, lukea lehtiä tai vain keskustella työkavereiden kesken. Ahaa-aukiot edistävät vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä sekä luovat hyvää tunnelmaa työyhteisöön. (Siukosaari 2002, 101.)

2.3.2 Välilliset keinot

Sähköposti. Työelämässä sähköpostia alettiin käyttää 1980-luvulla, ja 1990-luvulla se saavutti asemansa muiden viestimien rinnalla. Nykyisin sillä on erittäin merkittävä rooli yritysten viestinnässä. Sen helppous syntyy siitä, ettei se ole sidoksissa paikkaan eikä välttämättä myöskään aikaan. (Nyblin 2009, 1.)

Sähköpostin käytön suuresta kasvusta on myös syntynyt haittavaikutuksia, kuten roskapostin valtaisa määrä. Kymmenet ja sadat sähköpostit päivittäin vaikuttavat sen käytön tehoon ja vaikuttavuuteen. Myös tiedon jäsentäminen ja löytäminen kärsivät, kun sähköpostit täyttyvät roskapostilla. (Juholin 2009, 178.) Sähköposti on oiva viestinnän väline silloin, kun asia on helposti selitettävä ja yksiselitteinen. Kun halutaan selittää, pohtia tai esimerkiksi motivoida, on hyvä käyttää muita viestinnän kanavia. Näissäkin tilanteissa sähköpostia voidaan käyttää lisänä. Myös ikävistä asioista viestiminen olisi parempi hoitaa esimerkiksi puhelimitse tai mieluiten kasvotusten. (Åberg 2006, 118.) Smith (2005, 97) varoittaa, että sähköpostitteleminen ei saa korvata kasvokkaisviestintää liiaksi. Ongelmia syntyy, jos sähköpostien

kirjoittamiseen ja vastaanottamiseen kuluu enemmän aikaa kuin ihmisten kanssa kasvotusten puhumiseen.

Åberg (2006, 119) muistuttaa, että myös verkossa viestimisen tulisi olla vuorovai-
kutteista. Viesteihin reagoiminen on aina tärkeää. Vastaanottajan tulisi tietää, että
viesti on vastaanotettu ja siihen on reagoitu. Jos asian hoitaminen ei onnistu heti,
tulisi myös siitä viestiä lähettäjälle. Verkkoviestintä on osa päivittäistä toimintaa,
mutta se ei saisi rikkoa liiaksi muuta työrytmiä. Viestien jäsentämisellä ja esitysta-
van pohtimisella voi tehostaa ja selkeyttää sähköpostittelua. Lyhyet tekstit ja loogi-
set järjestykset parantavat luettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Otsikon tulisi olla jä-
mässä ja mielenkiintoinen.

Nyblin (2009) pitää tärkeänä, että työntekijöitä ohjeistetaan sähköpostin käyttöön
liittyvissä oikeuksissa ja velvollisuuksissa. Esimerkiksi yksityisviestien lähettämi-
seen liittyvät käytännöt olisi hyvä selvittää jo pelkästään tietoturvan vuoksi. Haitta-
ohjelmat ja virukset pääsevät leviämään paljon helpommin, jos sähköpostiin tulee
myös yksityisviestejä.

Sisäinen tiedote. Tiedotteen käyttö voi olla ajankohtaista silloin, kun tiedon tarve
on hetkellisesti suuri. Sen ehdoton etu on nopeus. Tiedotteen tarkoituksena on
kertoa asia mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Jos esimerkiksi palave-
rissa sovitaan jokin asia, se voidaan varmistaa ja tuoda muiden tietoisuuteen tie-
doteella. Tiedotteen suositellaan olevan mahdollisimman tiivis siten, että se sisäl-
tää vain olennaiset asiat. Yhdessä tiedotteessa tulisi ilmoittaa vain yhdestä asias-
ta. Otsikointi ja aloitus on hyvä miettiä tarkasti. Niistä tulisi selvittää asian ydin. (Ju-
holin 2009, 179.)

Siukosaari (2002, 89) ehdottaa tiedotetta käytettäväksi esimerkiksi uutisesta tai
muutoksesta kerrottaessa. Tiedotteen käyttö on järkevää silloin, kun halutaan
varmistaa, että kaikki vastaanottajat saavat tiedon samanlaisessa muodossa ja
muuttumattomana. Ennen tiedotteen laatimista tulisi selvittää, kenelle tiedote teh-
dään, miksi se tehdään, mitä siihen sisällytetään, miten se tehdään ja milloin on
oikea aika sen lähettämiseen. Tiedotetta voidaan myös käyttää, kun halutaan vies-
tiä taloudellisesta tilanteesta. Yhteistoimintalakien mukaan yrityksen tulisi infor-
moida henkilöstöään sen taloudellisesta tilanteesta. Tiedotteen olisi hyvä pitää

sisällään saavutettujen tulosten lisäksi myös tulevaisuuden näkymät. Tähän liittyen myös toimialan näkymistä ja muutoksista voidaan viestiä. Myös Heiskanen ja Lehtikoinen (2010, 149) muistuttavat, että yhteistoimintalait määrittävät, että yrityksen tulee viestiä henkilöstölleen tilinpäätöksestä, taloudellisesta tilanteesta, henkilöstöasioista, työehdoista ja muutoksista, jotka koskettavat työntekijöitä.

Puhelin. Puhelin on yksi viestinnän perusvälineistä. Puhelimen käyttö ja palaverin pitäminen sen kautta ovat hyviä tapoja silloin, kun ihmiset työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Puhelinpalaverit edellyttävät, että ihmiset tuntevat toisensa entuudestaan. Eli ensimmäinen keskustelu olisi hyvä toteuttaa kasvotusten. Puhelinpalaveri voidaan toteuttaa myös siten, että keskustelija langan päässä osallistuu palaveriin puhelimen kautta. (Surakka 2006, 29.) Työntekijöitä voidaan ohjeistaa yrityksen puhelinkulttuuriin. Ohjeistuksessa voidaan mainita esimerkiksi, milloin käytetään mieluummin puhelinta kuin sähköpostia, puhelunsiirrot ja ohjaukset tai jos puhelimen käyttöön liittyy joitakin rajoitteita. Yrityksillä saattaa olla myös käytössä sisäinen puhelinluettelo, joka pitää sisällään henkilöiden yhteystiedot, vastuualueet, kriisiviestintänumerot ja muut tärkeät yhteistyönumerot. (Siukosaari 2002, 104.)

Raportointi. Raportiksi voidaan kutsua työntekijän tai johdon tekemää kirjallista selvitystä tai kuvausta tapahtumista. Useimmiten raportit tehdään yrityksen omaan käyttöön. Raportista saatua tietoa pystytään hyödyntämään erilaisissa päätöksenteoissa. Niistä voidaan oppia uusia asioita yrityksen toiminnasta. Mitä suurempi yritys on, sitä laajempia ovat myös raportit. Laadittuja raportteja voivat olla esimerkiksi matka-, myynti- tai tutkimusraportit. Myös vuosikertomukset ovat raportteja, joissa käydään läpi kulunut tilikausi. Raportin tulisi olla johdonmukaisesti kirjoitettu ja sisältää vain olennaiset asiat. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 116.)

Korhonen ja Rajala (2010) ehdottavat, että yritykset dokumentoisivat myös viestintänsä. Se selkeyttää ja yhtenäistää koko viestintäprosessia. Valmiit pohjat kullekin lomakkeelle ja prosessikaavioille helpottavat ja tehostavat viestintää. Perusasioiden dokumentointi riittää. Ne pitävät sisällään kuvauksen prosessista, taustan ja tarkoituksen, toimenpiteet ja kohderyhmät sekä aikataulutuksen. Toimeksiantajan kohdalla sisäisestä viestinnästä voidaan dokumentoida esimerkiksi kehityskeskustelulomake, projektin loppuraportti, viestinnän vuosikalenteri ja vastuut.

Sosiaalinen media. Kehittyvän tekniikan ansiosta Internetissä verkostoituminen on tehty nykyisin hyvin helpoksi. Sosiaalisiksi mediaksi kutsutaan erilaisia internetpalveluja, joissa ihmiset verkostoituvat ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi blogit ja keskustelupalstat. Verkostoitumissivustoja ovat esimerkiksi Facebook, LinkedIn ja MySpace. Näiden käyttö yleistyy jatkuvasti ja ne myös korvaavat ja täydentävät muuta yhteydenpitoa. (Juholin 2009, 172.)

2.4 Viestintätyytyväisyys

Juholinin (1999, 75) mukaan viestintätyytyväisyys syntyy tyytyväisyydestä saatuun tietoon, mahdollisuuksiin vaikuttaa sekä tulla kuulluksi. Se on tiiviisti yhteydessä työtyytyväisyyteen. Myös Leif Åberg (2006, 110) on todennut, että viestintä- ja työtyytyväisyyden välillä on suora yhteys. Vaikka näiden kahden käsitteen yhteys on tutkimuksissa todistettu, tulisi ne silti pitää erillään toisistaan. Juholin (1999, 81) selvitti tutkimuksessaan viestintätyytyväisyyteen liittyviä syitä. Tutkimus osoitti neljä eri ulottuvuutta; johdon viestintä koko yritykseen liittyvissä asioissa, työyhteisössä viihtyminen ja vuorovaikuttaminen, vaikuttaminen omaan työhön ja urakehitykseen sekä viestintäjärjestelmien toimivuus. Viestintätyytyväisyyden syntyyn vaikuttaa vahvimmin vuorovaikutus työyhteisössä. Johdon halutaan tiedottavan etenkin tulevaisuuteen ja muutoksiin liittyviä asioita. Viestintäjärjestelmien toimivuudella ei uskottu olevan vaikutusta yksilöiden omaan tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Tutkimus osoitti myös, että vaikka kanavat ja keinot toimisivat, ei niistä välttämättä saada riittävästi tietoa.

Sanna Joensuu tutkii väitöskirjassaan perinteisiä sisäisen viestinnän oppeja ja postmodernia näkökulmaa. Hän on koonnut työhönsä kymmenen teesiä, jotka ovat haasteita sisäiselle suhdetoiminnalle. Yhtenä teesinä on suhtautuminen viestintätyytyväisyyteen kriittisesti. Hän liittää viestintätyytyväisyyteen mieluummin välinpitämättömyyden kuin tyytyväisyyden. Viestintätyytyväisyyden liittymisestä työn paranemiseen ei ole todisteita ja sen vuoksi siihen tulisi suhtautua kriittisesti.

Joensuun (2006, 188) suhtautuminen viestintätyytyväisyyteen on selkeästi kriittisempi, kuin Juholinin (1999, 75) ja Åbergin (2006, 110). Tässä opinnäytetyössä

käsitellään viestintätyytyväisyyttä, mutta sen merkitys ilmenee lähinnä viestinnän laatu- ja määränä. Näin ollen näiden teorioiden väliltä on pyritty etsimään sopiva tapa käsitellä viestintätyytyväisyyttä tässä opinnäytetyössä.

3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Työn tavoite

Työn tavoitteena oli sisäisen viestinnän kehittäminen sekä oppaan laatiminen. Kehittämistyön toteuttamiseen käytettiin apuna haastatteluja yrityksen henkilöstölle. Haastatteluissa haluttiin selvittää sisäisen viestinnän nykytilaa sekä kehittämiskohteita. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä sellaista tietoa, jonka avulla opas pystytään luomaan. Joihinkin oppaan sisältämiin asioihin tarvittiin myös yrityksen ja etenkin toimitusjohtajan tekemiä linjauksia. Opas on tarkoitus ottaa yrityksen käyttöön heti sen valmistuttua. Sisäistä viestintää ei ole tutkittu yrityksessä aikaisemmin.

3.2 Aineiston keruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen tutkimus haastattelujen avulla, mutta työ sisältää myös toiminnallisen osuuden. Tuotoksena siitä on opas sisäiseen viestintään. Hakalan (1998, 55) mukaan opinnäytetyön tarkoituksena ei välttämättä ole toteuttaa tieteellinen tutkimus, vaan se voi olla myös kehittämis- tai suunnittelutyö. Pyrkimyksenä on tuottaa sellainen työ, josta hyötyvät sekä työn tilaaja, että myös työn tekijä. Vaikka opinnäytetyössä toteutettaisiin tuotos eli produkti, se on vain osa kokonaistyötä. Työ on monia vaiheita sisältävä kokonaisuus.

Laadullisen tutkimusotteen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta. Se käsittelee yksittäistapauksia tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt antavat tutkittavalle asialle merkityksen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että se ei tunnista muuttujien välistä yhteyttä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31.)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä olivat teemahaastattelu avainhenkilöille sekä fokusryhmäkeskustelu. Haastatteluun ja ryhmäkeskusteluun osallistuivat samat henkilöt. Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä. Näistä henkilöistä neljä työskentelee toimihenkilönä ja yksi edusti vuokratyöntekijän näkökulmaa. Haastateltavina

olivat yrityksen toimitusjohtaja, rekrytointivastaava, talousvastaava, myyjä/ulkomaankaupan vastaava sekä yksi vuokratyöntekijä, joka toimii myös projekti-ryhmänsä team leaderinä sekä viestintävastaavana. Ryhmän muodostumiseen vaikuttivat henkilöiden työtehtävät, sekä tehtävien tuottaman viestinnän laatu ja tärkeys. Heidän viestinnän toimivuus on avainasemassa yrityksen toiminnassa. Ryhmä valikoitui myös sen perusteella, että heidän uskottiin antavan suurin mahdollinen informaatio sekä erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia.

Teemahaastattelu jaettiin neljään eri teemaan; työyhteisöviestintään, esimiesviestintään, viestinnän kanaviin ja keinoihin, viestinnän laatuun ja määrään. Teemojen pohjalta luotiin rungot haastatteluun sekä aiheet ryhmäkeskusteluun. Teemahaastattelut pidettiin ensin ja sen jälkeen yksi yhteinen ryhmäkeskustelu. Sekä teemahaastattelut, että ryhmäkeskustelu pidettiin toimeksiantajan omissa tiloissa kesäkuussa 2011. Opinnäytetyön tekijä nauhoitti keskustelut.

Teemahaastattelu on oikein käytettynä tehokas menetelmä, jossa tutkija ohjaa haastattelua, mutta ei ohjaile sitä liikaa. Hyvin tehty haastattelu saattaa olla myös motivoiva ja innostava tekijä haastateltaville. Se etenee siten, että haastattelija esittää kysymyksiä tietyistä aihealueista ja haastateltavat vastaavat niihin usein tarinanomaisin vastauksin. Haastattelijalla on myös mahdollisuus esittää jatkokysymyksiä. Tärkeää on miettiä haastattelulle runko, jota seurataan. Se takaa, että haastattelija ei unohda jotakin aihe-aluetta kokonaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut etenivät valmiiksi tehdyn rungon mukaisesti, mutta myös lisäkysymyksiä syntyi haastattelun edetessä. Ennen haastattelun aloittamista haastattelija kertoi, minkälaista työtä hän on tekemässä ja miten haastattelu etenee. Haastateltavia rohkaistiin kertomaan avoimesti omia mielipiteitä ja ajatuksia. Jokaisen haastateltavan mielipiteiden kerrottiin olevan tärkeitä. Teemahaastatteluissa syntyneitä ideoita ja uusia aiheita käsiteltiin fokusryhmäkeskustelussa.

Fokusryhmäkeskustelua voidaan käyttää silloin, kun halutaan tietyn joukon vaihtavan keskenään mielipiteitä, ajatuksia ja kokemuksia ohjaavan tutkijan läsnä ollessa. Myös uusien ideoiden kehittäminen voi olla hyvä syy käyttää tätä menetelmää. Tässä tutkimuksessa haluttiin juuri näitä asioita ja sen vuoksi tämä menetelmä valittiin. Keskustelu etenee valmiiksi tehdyn rungon mukaisesti ja usein se myös

täytyy muista aiheeseen liittyvistä asioista. Rento ja mukava ilmapiiri ovat avaimia keskustelun joustavaan etenemiseen sekä kaikkien aktiiviseen mukanaoloon. (Sotatie 2001, 10.) Tässä opinnäytetyössä fokusryhmän haluttiin keskustelemaan ongelmakohdista sekä kehittämideoista. Ennen keskustelun aloittamista haastattelijaksi pyysi haastateltavia osallistumaan aktiivisesti sekä puhumaan ilman puheenvuoron pyytämistä. Kaikkien mielipiteiden kerrottiin olevan arvokkaita. Ryhmän jäsenet työskentelevät päivittäin toistensa kanssa ja tunnelma oli näin hyvin rento. Keskustelu eteni aktiivisena alusta loppuun saakka ja siihen kului aikaa noin kaksi tuntia.

4 SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA JA KEHITTÄMISKOHTEET

Aineiston analyysi koostui vastausten litteroinnista, luokittelusta sekä päätelmien tekemisestä. Litterointi tehtiin aineiston selkiyttämiseksi ja analysoinnin helpottamiseksi. Joitakin asioita jätettiin pois, koska niiden ei katsottu olevan olennaisia tutkimuksen kannalta. Teemahaastattelu ja ryhmäkeskustelu analysoidaan yhdessä, koska niissä käsiteltiin samoja teemoja. Haastatteluista on liitetty suoria lainauksia kuvaaman asiayhteyttä.

Haastatteluissa nousi esiin kehittämiskohteita sekä puutteita sisäisessä viestinnässä. Raportointi ja sisäisen tiedotteen käyttö eivät ole olleet osana sisäistä viestintää aiemmin. Jatkossa niiden käyttö haluttiin kuitenkin ottaa osaksi yrityksen sisäistä viestintää. Lisäksi vastuiden jako ja toimenpiteiden tarkempi määrittely koettiin tarpeelliseksi. Tällä pyritään välttämään tietovajeen synty sekä parantamaan viestinnän laatua yhtenäisillä käytännöillä. Työnantajamaineen uskottiin olevan hyvä ja sen eteen on tehty paljon töitä, mutta silti mainetta haluttiin kehittää myös jatkossa. Esimerkiksi muistamisiin haluttiin kiinnitettävän erityistä huomiota. Esimiesviestintä pääosin oli toimivaa, mutta esimerkiksi rutiineja kaivattiin enemmän, jotta mikään asia ei jää kertomatta. Vuokratyöntekijöille haluttiin myös jatkossa järjestää kehityskeskustelu. Puhelimen ja sähköpostin käyttöön kaivattiin ohjeistusta, jolla yhtenäistää käytännöt. Myös virallisia palavereja kaivattiin enemmän. Kahden toimipisteen välistä viestintää haluttiin kehitettävän. Kriisiviestintäsuunnitelmaa ei toimeksiantajayrityksessä ole aiemmin ollut ollenkaan. Myös tähän haluttiin ohjeistusta.

4.1 Työyhteisöviestinnän toimivuus

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yrityksen päivittäistä viestintää ja tiedon kulua. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä päivittäinen viestintä oli enemmän epävirallista, kuin virallista. Vastaukset keskittyivät enimmäkseen kanavien käytön kuvailuun. Useat haastateltavista kertoivat viestinnän määrän vaihtelevan suuresti, koska työt ovat projektiluontoisia.

Viestintävastuiden määrittelystä ja toimivuudesta kysyttäessä lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että niissä on kehittämisen varaa. Teoriassa kaikki tiesivät, kenelle mistäkin asioista tulisi viestiä ja kuka viestii, mutta käytännössä toteutus ei aina toiminut. Ongelma oli enemminkin siinä, ettei vastuita oltu määritelty tarkasti. Epäselvyyttä vastuiden jakamisessa syntyi uusien työtehtävien kertomisessa työntekijöille. Työntekijät ovat aina hyvin kiinnostuneita työn jatkuvuudesta. Ongelmana on kuitenkin se, että jos he saavat tietää, mikä seuraava työkohde ja työn tarjoaja mahdollisesti on, he voivat hakea paikkaa suoraan asiakkaalta. Työstä olisi kuitenkin hyvä kertoa jotain, jotta työntekijät välttyvät epävarmuuden tunteelta ja pysyvät sitoutuneina. Ryhmä pohti aihetta ja lopuksi toimitusjohtaja määritteli, miten ja kuinka paljon tehtävistä saa kertoa.

”Tulevista projekteista ja työtehtävistä voidaan kertoa suurpiirteittäin heti kun niistä tiedetään, mutta ei tarkasti esimerkiksi asiakkaasta. Pelkona on, että työntekijät hakeutuvat suoraan asiakkaan palvelukseen.”

Kun projekti on varmistunut ja asiakas hyväksynyt henkilön projektiin, hänelle kerrotaan tulevasta tehtävästä tarkemmin. Rekrytointivastaava ja toimitusjohtaja kertovat jatkossa työntekijöille uusista tehtävistä. Jos työntekijät itse kysyvät asiaa konttoripäälliköltä, myös hän saa kertoa.

Työnantajamaine ja sitouttaminen nousivat haastatteluissa erittäin tärkeiksi teemoiksi. Haastateltavat uskoivat maineen olevan tällä hetkellä hyvä, mutta kehitettävääkin löytyy aina. He perustelivat hyvämaineisuutta sillä, että työntekijät ovat aina olleet valmiita lähtemään heidän palvelukseensa, vaikka he olisivat olleet josakin muualla töissä sillä hetkellä.

”Ne, jotka eivät ole töissä tällä hetkellä, soittelevat ja kyselevät töiden perään. Yksikin henkilö kertoi olevansa töissä jossain muualla, mutta mikäli meiltä löytyy töitä, hän tulee varmasti!”

”Työntekijät eivät kyselisi töitä, jos eivät olisi tyytyväisiä. Samat tyypit on pyörinyt kuvioissa jo aika kauan.”

Sitouttamista uskottiin edistettävän muun muassa sillä, että vuokratyöntekijöille kerrotaan avoimesti tulevaisuuden näkymistä. Heitä kiinnostaa kaikkein eniten oman työn jatkuvuus. Vaikka heille suunniteltu työ ei olisi vielä aivan varma, siitä voidaan mainita sitouttamisen vuoksi. Yksityiskohtia työstä tai työn tarjoajasta ei kuitenkaan siinä vaiheessa vielä voida kertoa. Esille nousi myös vuokratyöntekijöiden henkinen tukeminen. Työ saattaa tuntua joskus hyvinkin raskaalta pitkien välimatkojen, kireän aikataulun sekä vaativien olosuhteiden vuoksi. Työntekijät saattavat ajoittain tuntea olonsa ulkomailla yksinäiseksi. Siksi puhelut toimistolle sisältävät usein virallisen asian lisäksi myös epävirallisia asioita.

”Yritys toimii työntekijöille ikään kuin tukijalkana. On tärkeää luoda heille sellainen tunne, että he ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa.”

Maineen uskottiin paranevan myös sillä, että työntekijöiden asiat hoidetaan aina hyvin ja sääntöjen mukaan. Se synnyttää työntekijöissä luottamusta yritystä kohtaan.

”Se mitä luvataan, tehdään myös. Myös selkeät rajat ja säännöt täytyy asettaa.”

”Tärkeintä on aina, että asiat hoidetaan hyvin. Työkalut ja suojavälineet pitää olla kunnossa, palkat aina ajallaan, lennot järjestetty hyvin yms. – Toimivuus ja joustavuus on avainasemassa. Molempinpuolinen luottamus on tärkeää.”

Lisäksi projektin loputtua pohdittiin työntekijöiden huomioimista jollakin pienillä eleillä. Työt ulkomailla kestävät useita kuukausia, jopa vuosia. Heille on muutaman kerran maksettu ylimääräinen ruokailu tai esimerkiksi auton vuokraaminen reissua varten. Myös jatkossa näin voidaan toimia ja lisäksi myös joulun ajan muistamisiin täytyy kiinnittää huomiota.

”Kun tulee pidempiä projekteja, tulisi työntekijöitä huomioida pienillä jutuilla. Tarkoituksena herättää heissä sellaisia ajatuksia, että heistä välitetään. Muutenkin muistamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.”

Harjun (2003, 3-8) mukaan yritys voi ylläpitää suhteitaan työntekijöihinsä tai sidosryhmiinsä yritystilaisuuksien tai tapahtumien avulla. Tapahtumat edistävät yrityskuvan muodostumista. Ne ovat myös hyviä tilaisuuksia yhteishengen nostattamiseen sekä viihtyvyyden lisäämiseen. Tärkeää on pohtia kohderyhmän toiveet ja tarpeet, jotta toteutus olisi onnistunut. Harju (2003, 66) kannustaa yrityksiä myös muistamaan työntekijöitään merkkipäivinä, eläkkeelle siirtymisten yhteydessä sekä muina merkittävänä päivinä. Näissä tilanteissa muistaminen voidaan hoitaa esimerkiksi lahjalla, kukilla tai päivällisen tarjoamisella.

4.2 Esimiesviestinnän toimivuus

Kehityskeskusteluita oli tutkimuksen teko hetkellä pidetty muutaman kerran, eli ne eivät olleet vielä rutiinia. Kaikki vastaajat pitivät niitä toimihenkilöiden keskuudessa tärkeänä. Kerran vuodessa on suurimman osan mielestä riittävän usein. Myös vuokratyöntekijöille pohdittiin jonkinlaista loppukeskustelua, jossa molemmilla osapuolilla olisi mahdollisuus antaa palautetta sekä keskustella tulevaisuudesta. Tällä hetkellä sellaista ei ole virallisesti pidetty. Kun vuokratyöntekijät palaavat takaisin Suomeen, tulevat he useimmiten konttorille tapaamaan esimiestään ja muita toimihenkilöitä. Samalla he toimittavat konttorille projektiin liittyviä työkaluja ja papereita. Tämän lisäksi he usein jäävät keskustelemaan projektista. Se on toiminut ikään kuin epävirallisena palautekeskusteluna. Haastateltavat pitivät tätä hyvänä käytäntönä, mutta se voitaisiin toteuttaa jatkossa myös suunnitelmallisemmin. Tällä hetkellä etenkin asennusvalvojina toimivat työntekijät raportoivat asiakkaille, mutta eivät työnantajayritykselle. Loppukeskustelun yhteyteen voitaisiin liittää myös raportointi, jotta asioista jäisi dokumentti.

”Loppuraportointikäytäntö tai keskustelu olisi tarpeellinen toteuttaa jatkossa. Sitä voitaisiin soveltaa ikään kuin kehityskeskusteluksi. Sen avulla saisimme hyödyllistä tietoa jatkoa varten ja edistettäisiin sitoutumista. Ihmiset pitävät siitä, että heidän asioistaan ollaan kiinnostuneita.”

”Konttorille tullessa on mukava antaa palautetta, miten hommat ovat edenneet ja onko ollut jotain ihmeellistä.”

Esimiesviestinnässä kaivattiin enemmän selkeyttä ja rutiineja. Ne helpottavat tiedon välittämistä silloin, kun töitä on paljon. Palautteen antamista pidettiin hyvin tärkeänä. Myös esimies itse koki näin, mutta piti sitä vuokratyöntekijöiden keskuudessa ongelmallisena, koska heillä on omat esimiehet työmaalla asiakkaan toimesta ja he huolehtivat työhön liittyvästä palautteen antamisesta.

Toimihenkilöt näkivät yleisesti ottaen esimiesviestinnän toimivana. Kaikki haastateltavat näkivät positiivisina asioina vaikuttamisen mahdollisuudet sekä esimiehen avoimuuden. Esimies ottaa mielipiteet huomioon ja on kiinnostunut työntekijöidensä asioista.

”Arvostan sitä, että mielipiteitä kysytään ja uskallan myös itse kertoa mielipiteeni. Asioita mietitään yhdessä ja ideoita voi syntyä kenenkä suusta vaan.”

”Johtajan tapa viestiä on hyvin avoin. Hän kertoo avoimesti mikä on milloinkin tilanne ja miten edetään.”

”Vaikuttamisen mahdollisuudet ovat hyvät. Esimies kuuntelee ja ottaa palautettakin vastaan.”

Joskus esimiehen rooli muuttuu ”sovittelijaksi”, kun vuokratyöntekijöitten ja asiakkaan välillä ilmenee ongelmia. Työntekijät arvostavat sitä, että esimies kuuntelee heitä tällaisissa tilanteissa ja pyrkii sovittamaan tilanteen sellaiseksi, että yhteistyö jatkuu. Pahimmillaan tällaiset tilanteet saattavat johtaa kriisiin. Jatkossa tällaisia tilanteita tulisi välttää puuttamalla asioihin ajoissa. Myös työntekijöiden keskinäisiin erimielisyyksiin tulee puuttua mahdollisimman nopeasti. Team Leaderin vastuulla on kertoa ongelmatilanteista esimiehelle.

”Hankalia ovat tilanteet, kun työntekijällä tulee ongelmia pomon kanssa, siis asiakkaan puolelta. Täytyy vain yrittää selvittää tilanteet siten, että kaikki pysyvät tyytyväisinä.”

”Meillä on työmaalla esimiehet asiakkaan puolelta, mutta myös toimitusjohtaja on meidän esimies. Arvostan sitä, että esimies todella ymmärtää meitä ja meidän työtä.”

4.3 Kanavat ja keinot

Tärkeimmiksi viestinnän kanaviksi määriteltiin kasvokkaisviestintä sekä sähköposti. Kaikkien vastaajien mielestä sähköpostin käyttö on erittäin merkittävässä roolissa yrityksen sisäisessä viestinnässä. Sen käyttöä perusteltiin sillä, että keskusteluista jää dokumentti ja niihin voidaan palata myöhemmin. Sähköpostin käyttöön kaivattiin ohjeistusta ja etenkin jakelulistan käyttöön haluttiin kiinnitettävän huomiota, vaikkakin niiden käyttö on jo parantunut lähiaikoina.

Myös puhelinta käytetään paljon, mutta osan mielestä ongelmana on se, että puhelimesta puhutut asiat saattavat unohtua. Puhelimen käyttöä pidettiin hyvänä tapana muun muassa silloin, kun työntekijöitä haluttiin kysyä töiden etenemisestä ja kuulumisista. Joskus myös internet -yhteydet ovat ulkomailla niin huonoja, että puhelin on ainoa keino pitää yhteyttä. Ulkomaanpuheluiden korkeat kustannukset tulee ottaa huomioon, ja siksi pienemmät asiat voidaan viestiä sähköpostilla.

Haastateltavat kertoivat, että palaverit ovat tulleet osaksi käytäntöjä vasta lähiaikoina. Yleensä he ovat pitäneet yhden virallisen palaverin kuukaudessa. Kuukausittain pidettävä palaveri oli kaikkien mielestä tärkeä osa sisäistä viestintää. Haastateltavista osa oli sitä mieltä, että palavereja on liian vähän. Asiaa on paljon ja siksi palaverit ovat venyneet turhan pitkiksi. Jatkossa palavereja tulee siis pitää useammin.

Tiedottamisen puute nousi esille haastatteluissa ja kaikkien haastateltavien mielestä työntekijöitä voitaisiin jatkossa tiedottaa paremmin yrityksen tilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä. Tarkkojen lukujen kertomisen ei kuitenkaan ajateltu olevan olennaista.

”Sisäinen tiedote voisi olla hyvä idea. Vuokratyöntekijöillä on kuitenkin suhteellisen vähän tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja kehitysnäkymistä.”

”Vuoden tai puolenvuoden välein vois ihan hyvin lähettää jotain yleistä infoa. Siis ihan, että miten on mennyt ja mikä on yrityksen tilanne. Ehkä myös jostain tavoitteista vois siinä mainita.”

Yhtenä tärkeänä asiana esille nousi raportoinnin ja dokumentoinnin puute. Osa haastateltavista mainitsi talousraportoinnin puutteesta. Yrityksen toiminnan kasvaessa työtehtävät ovat jakautuneet useammalle henkilölle ja esimies ei enää itse hoida kaikkea. Hän kuitenkin haluaa mahdollisimman paljon tietoa eri toiminnoista ja tapahtumista.

Sosiaalista mediaa he ovat aloittaneet hyödyntää toiminnassaan esimerkiksi rekisteröitymällä facebookiin. Heidän kohdallaan facebookia voidaan käyttää esimerkiksi rekrytoinnissa tai yksittäisten asioiden viestimisessä henkilöstölle. Viestintä facebookissa on kuitenkin enemmän epävirallista. Toimihenkilöitä on ohjeistettu rekisteröitymään myös LinkedIn – palveluun. Laaja verkosto auttaa rekrytoinnissa.

4.4 Viestinnän laatu ja määrä

Viestintätyytyväisyys ilmeni vastauksissa lähinnä viestinnän laatuna ja määränä. Kaikki vastaajat ovat kokeneet silloin tällöin viestintävajetta, ja siitä on syntynyt tyytymättömyyttä viestintään. Useimmiten syy on löytynyt toiminnan nopeasta vaihtelevuudesta. Muutostilanteet syntyvät nopeasti ja aina viestintä ei ehdi muutosten mukaan. Viestintävajetta koettiin myös kahden eri toimipisteiden välillä. Vaasan konttorissa työskentelee neljä henkilöä ja Heinolassa yksi.

”Tietokatko saattaa yllättää ja hämmentää, kun huomaa ettei infoa ole tullut asioista, joista ehkä olisi pitänyt. Syynä ovat usein hyvinkin pienet jutut ja ihan vain sekin, ettei itse satu olemaan paikalla silloin kun tapahtuu. Kuitenkin tieto tulee aina jossakin vaiheessa. Mikään asia ei jää tekemättä tiedon puutteen vuoksi.”

”Omiin tehtäviin liittyvää viestintää tapahtuu riittävästi, mutta muutoin jää infoa puuttumaan muista asioista.”

Haastateltavat kertoivat, että vuokratyöntekijöiden keskuudessa puskaradio toimii ja tätä voidaan mahdollisesti pitää merkinä jonkinlaisesta viestintävajeesta. Jos virallista tietoa ei löydy riittävästi, puskaradio lähtee pyörimään. Puskaradion toimivuutta ei kuitenkaan pidetty välttämättä huonona asiana, kunhan asiat eivät vääristy. Team leaderin tehtävä on pitää puskaradio asiallisena.

"Puskaradio toimii hyvin vuokratyöntekijöiden keskuudessa."

"Alalla piirit ovat pienet. Jos meillä järjestetään työterveys, niin puskaradio toimii siinäkin asiassa. "

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teemahaastattelun ja ryhmäkeskustelun perusteella ilmenneiden ongelmakohtien ja puutosten perusteella yritykselle laadittiin opas. Opas pitää sisällään konkreettisia ohjeistuksia toimintatapoihin. Sen tarkoitus on kehittää yrityksen sisäistä viestintää. Juholin (2009, 120) ehdottaa ohjeistuksen laatimista silloin, kun halutaan pitää yhtenäinen linja joissakin tietyissä käytännöissä tai jos toimenpiteet eivät ole kaikille itsestään selviä. Ohjeistuksen on tarkoitus toimia apuvälineenä.

Haastatteluissa ilmeni myös asioita, joita opinnäytetyöntekijä ei ollut sisällyttänyt haastattelukysymyksiin. Näistä merkittävin oli kriisiviestintäsuunnitelman puuttuminen. Kriisiviestintäsuunnitelma on sisällytetty oppaaseen. Kriisiksi voidaan kutsua jotakin odottamatonta tapahtumaa, joka aiheuttaa työyhteisössä poikkeustilanteen. Kriisitilanteen syntyyn saattavat vaikuttaa esimerkiksi vaikeat henkilösuhteet tai epäonnistunut johtaminen, onnettomuudet tai luonnonilmiöt. Tieto tapahtumasta leviää usein hyvin nopeasti ja siksi onkin tärkeää reagoida kriisiin. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 112.) Kriisitilanteet vaativat selkeitä ohjeita, kuinka tulee toimia. Kriisiviestinnän ohjeet ovat myös osa strategiaa. Riskien tunnistaminen on parasta ennakkointia, jolla voidaan vaikuttaa kriisin syntyyn. Kriisi on uhan lisäksi myös aina mahdollisuus oppia. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 157.) Karhu ja Henriksson (2008, 55) nimeävät tärkeimmiksi asioiksi oma-aloitteisen, nopean ja riittävän tiedottamisen. Sisäisen viestinnän näkökulmasta kriisiviestinnässä tulee kiinnittää huomiota työnjakoon ja operointiin. Johto määrittää vastuut sisäisestä tiedottamisesta, yhteydenpidosta omaisiin ja viranomaisiin, lisätilojen tai henkilöstön hankkimisesta ja tapahtumien muistiin kirjaamisesta sekä toimenpiteistä.

Haastatteluissa ilmeni myös kehityskeskusteluiden puute vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Tavanomaisia kehityskeskusteluita ei haluttu pidettävän toiminnan luonteen vuoksi. Vuokratyöntekijöiden tulevaisuutta ja urakehitystä on todella hankala ennustaa. Kuitenkin haluttiin pitää jonkinlainen palautekeskustelu ja siihen sopivaksi ratkaisuksi ehdotettiin loppukeskustelua ja -raporttia. Myös nämä on huomioitu ohjeistuksessa.

5.1 Opas sisäiseen viestintään

Oppaan tarkoituksena on selkeyttää ja kehittää yrityksen sisäistä viestintää. Yhte-näiset viestintätavat parantavat laatua ja kun viestinnän laatua pystytään paranta-maan, työn mielekkyys lisääntyy. Kun käytännöt tulevat osaksi yrityksen toimintaa, tulee niiden toimivuutta tarkastella tietyn ajanjakson jälkeen. Tarkastelun jälkeen toimintoja voidaan jatkaa sellaisenaan tai kehittää yrityksen tarpeiden mukaisiksi. Esimiesviestintää ei ole määritelty omaksi osakokonaisuudeksi, mutta sitä käsitel-lään useamassa eri kohdassa muiden asioiden yhteydessä.

Toimenpidesuunnitelma. Viestinnän toimenpidesuunnitelman tarkoitus on hel-pottaa sisäisen viestinnän seuraamista. Kun asiat on kirjattu ylös, niiden toteutu-misen varmistaminen on helpompaa. Toimenpidesuunnitelma on hyväksytetty toi-mitusjohtajalla ja myös jatkossa hän hyväksyy muutokset.

Taulukko 1. Toimenpidesuunnitelma

Sisäisen viestinnän suunnitelma				
	Ajoitus	Kanava	Kohderyhmä	Vas taava
<i>Asiakas tilanne ja näkymät</i>	Viikottain	Palaveri, puhelin, e-mail	Toimihenkilöt	Tj, myynti
<i>Raportti yrityksen ja toimialan näkymistä työntekijöille</i>	Vuosittain	Sähköinen tiedote	Henkilöstö	Tj, konttoripäällikkö
<i>Infokirjeet</i>	Aina tarvittaessa	Sähköinen tiedote	Henkilöstö	Valitaan asiakohteisesti
<i>Kehityskeskustelut</i>	Vuosittain	Hlökohtainen keskustelu	Toimihenkilöt	Tj
<i>Talousraportointi</i>	Kuukausittain	Raportti	Tj	Konttoripäällikkö
<i>Myyntiraportti</i>	Viikottain	Raportti	Tj, rekrytointivastaava	Myynti
<i>Henkilöstöraportti</i>	Viikottain	Raportti	Tj, Myynti	Rekrytointivastaava
<i>Loppuraportointi</i>	Projektin päätyttyä	Raportti	Tj, rekrytointivastaava	Vuokratyöntekijät
<i>Viikkopalaveri</i>	Viikottain	Palaveri	Toimihenkilöt/Vaasa	Tj
<i>Palaveri, jossa kaikki mukana</i>	Kuukausittain	Palaveri	Kaikki toimihenkilöt	Tj
<i>Kriisipalaveri</i>	Aina tarvittaessa	Palaveri	Kaikki toimihenkilöt	Tj

Taulukossa 1. (vrt. Hämäläinen & Maula 2004, 82) on määritelty eri viestintätilan-teille ajoitus, kanava, kohderyhmä ja vastaava kullekin tilanteelle. Asiakastilan-

teesta ja näkymistä olisi hyvä informoida kaikkia toimihenkilöitä viikkopalaverin yhteydessä. Kun kaikki saavat ajankohtaista tietoa projekteista, työn tekeminen helpottuu ja tehostuu. Toimitusjohtaja ja myyntipäällikkö hoitavat myyntiä ja asiakassuhteita yhdessä ja siksi heidän vastuullaan on niistä informoiminen. Koko henkilöstöä olisi hyvä tiedottaa yrityksen toiminnasta ja tulevaisuudennäkymistä vähintään kerran vuodessa. Lisäksi voidaan lähettää lyhyempiä infokirjeitä, aina tarpeen mukaan. Infokirjeiden käyttö on suositeltavaa esimerkiksi muutostilanteissa. Kehityskeskustelut pidetään toimihenkilöille kerran vuodessa. Keskusteluille on oma pohja, jota tulee käyttää. Vuokratyöntekijöiden kohdalla kehityskeskusteluiden sijaan pidetään loppukeskustelu ja tehdään loppuraportti. Talous-, myynti- ja rekrytointihenkilöt raportoivat omista osa-alueistaan toimitusjohtajalle sekä toisilleen. Viikkopalavereiden tarkoituksena on käydä läpi tulevan ja menneen viikon asioita yhdessä. Kuukausipalavereissa ovat paikalla kaikki toimihenkilöt ja siellä käydään läpi raporteissa ilmenneitä asioita. Kuukausipalavereihin voi tuoda esille myös kehittämisehdotuksia tai muita asioita, mistä osallistujat haluavat keskustella. Näistä tulisi kuitenkin informoida esimiestä etukäteen.

Viestintävastuut. Yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista on viestintävastuiden määrittely. Vastuiden määrittely selkeyttää toimintaa ja ehkäisee viestintävajeen sekä päällekkäisyyksien syntymistä. Jokaisen työntekijän tulee olla vastuussa aktiivisesta viestinnän jakamisesta ja etsimisestä. Kun toimipisteitä on kaksi, kaikkien tulee pitää huolta viestinnän sujuvuudesta näiden välillä. Tiivis yhteydenpito toimistojen välillä auttaa kaikkia työn etenemisessä. Myös palautteen antaminen onnistuneesta viestinnästä on kaikkien vastuulla. Koska yrityksellä ei ole varsinaisesti omaa viestintävastaavaa, vastuut jakaantuvat kaikille ja jokaisen tulee huolehtia niiden toteutumisesta. Esimerkiksi palavereissa kaikkien tulee huolehtia aktiivisesta osaamisesta. Toimitusjohtaja on hyväksynyt määritetyt vastuut ja myös jatkossa hän vastaa muutoksista. Vastuut on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Viestintävastuut

Viestintävastuut	Asiakastilanne ja näkymät	Infokirjeet	Raportointi	Vuosittainen tiedote	Kriisiviestintä	Tulevista töistä kertominen	Kehitys-keskustelut	Palaverit
Toimitusjohtaja	X	X			X	X	X	X
Konttoripäällikkö		X	X		X	X		
Rekrytointivastaava	X	X	X				X	
Myynti	X		X					
Team Leader			X			X		
Vuokratyöntekijät			X			X		

Esimiehen, eli toimitusjohtajan vastuu yrityksen viestinnässä on kaikkein suurin. Esimiehen tulisi jatkossa kiinnittää huomiota viestinnän selkeyteen. Selkeyttä pystytään lisäämään esimerkiksi vastuiden määrittelyllä ja jakamisella. Tyytyväisyydestä esimiehen viestintään olisi hyvä kysyä palautetta esimerkiksi kehityskeskusteluiden puitteissa. Näin esimies pystyy reagoimaan jatkossakin omiin viestintätehtäviin.

Palaverikäytännöt. Palavereja olisi hyvä pitää useammin, kuin kerran kuukaudessa. Kun käsiteltävät asiat jaetaan pienempiin osiin, palaverit tehostuvat. Toiminta on hyvin hektistä ja siksi tietojen päivittäminen kaikkien toimijoiden kesken on tärkeää. Yhteen viikkoon saattaa sisältyä hyvinkin paljon tapahtumia, joista kaikkien tulee olla perillä. Palaverikäytännöt voidaan toteuttaa taulukko 3. mukaisesti.

Taulukko 3. Palaverit

Palaverit	Ajoitus	Läsnäolo	Vas taava	Kes to
<i>Viikkopalaveri</i>	Maanantaisin	Toimihenkilöt/Vaasa	Tj	Noin puoli tuntia
<i>Kuukausipalaveri</i>	Kerran kuukaudessa	Kaikki toimihenkilöt	Tj	Enintään kaksi tuntia
<i>Kriisipalaveri</i>	Aina tarvittaessa	Kaikki toimihenkilöt	Tj	Enintään kaksi tuntia

Palaverit tulee valmistella hyvin. Esimies suunnittelee ja johtaa palaverit. Esimiehen tehtävä on myös tarpeen vaatiessa pohtia erilaisia keinoja palavereiden tehostamiseksi. Tilajärjestelyillä, erilaisilla menetelmillä ja johtamistyyllillä voidaan

vaikuttaa palavereiden tehostamiseen. Esimies myös tiedottaa palaveriin osallistujille käsiteltävät aiheet. Jos joku haluaa tuoda esille jonkin suuremman asiakokonnaisuuden, tulee siitä ilmoittaa etukäteen esimiehelle. Palavereille valitaan kirjuri, joka listaa käsitellyt asiat ylös ja jakaa listan kaikille palaverin jälkeen.

Myös epäviralliset palaverit ovat osa työyhteisön viestintää ja niitä tulee ajatella tärkeänä osana yrityksen toimintaa. Epäviralliset palaverit voivat ilmetä esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluina. Esimiehen läsnäolo ainakin ajoittain olisi suotavaa.

Tiedottaminen. Työntekijöille voidaan esimerkiksi kerran vuodessa lähettää sähköpostilla tiedote, jossa kerrotaan yleisesti kuluneesta vuodesta. Tiedotteen ei ole tarkoitus sisältää tarkkoja lukuja taloudesta, mutta yleisesti taloudellisesta tilanteesta tulisi kertoa. Se voi pitää sisällään tietoa toimialan näkymistä, kehitysnäkymistä sekä kuluneesta vuodesta esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työntekijöiden määrän suhteen. Mikäli tiedote lähetetään esimerkiksi joulun alla, siihen voi sisällyttää kiitokset kuluneesta vuodesta.

Tiedotteen kirjoittaminen ja lähettäminen (vrt. Korhonen & Rajala 2011,111):

- a) Vastuuhenkilö: Konttoripäällikkö ja toimitusjohtaja
- b) Ajoitus: Loppuvuodesta
- c) Mitä: Konttoripäällikkö kirjoittaa tiedotteeseen lyhyen, mutta selkeän kuvauksen viime vuoden tapahtumista esimerkiksi työllisyystilanteesta. Tiedotteeseen sisällytetään myös kuvaus toimialan ja yrityksen kehitysnäkymistä. Toimitusjohtaja ottaa kantaa näihin asioihin. Hän myös hyväksyy tiedotteen, ennen sen lähettämistä. Tiedote lähetetään kaikille kuluvan vuoden aikana työssä olleille.

Vuosittain lähetettävän tiedotteen lisäksi, työntekijöitä tulee informoida mahdollisissa muutostilanteissa. Sähköpostitse lähetettävä infokirjeen tarkoitus on kertoa lyhyesti, mutta selkeästi jokin yksittäinen asia. Se voi pitää sisällään myös mahdollisesti ohjeistusta.

Sähköpostin käyttö. Sähköposti on yksi tärkeimmistä kanavista yrityksen sisäisessä viestinnässä. Sen käyttöön tulee kiinnittää huomiota, jotta verkkoviestintä pysyisi tehokkaana ja vuorovaikutteisena.

Ohjeita sähköpostin käyttöön (vrt. luku 2.3.2):

- Mieti jakelulistat huolellisesti. Älä lähetä sähköpostia varmuuden vuoksi kaikille.
- Älä käytä työsähköpostia yksityisten asioiden viestimiseen.
- Kiinnitä huomiota tekstin luettavuuteen ja ymmärrettävyyteen.
- Pidä otsikot informatiivisina, mutta jämäkköinä.
- Arkistoi tärkeät viestit aihealueittain.
- Rytmitä verkkoviestintä osaksi päivää, mutta älä anna sen rikkoa työpäiväsi rytmiä jatkuvasti.
- Yritä pitää viestiketjut katkeamattomina.

Puhelimen käyttö. Ulkomailla työskenteleeviin työntekijöihin on myös jatkossa hyvä pitää yhteyttä puhelimitse. On kuitenkin muistettava, että kustannukset ulkomaanpuheluissa ovat usein hyvin korkeita. Puhelinta voidaan käyttää silloin, kun halutaan keskustella arkaluontoisista tai vakavista asioista. Kerran kuukaudessa olisi hyvä soittaa työntekijöille ja kysellä kuulumisia. Muutoin olisi hyvä käyttää sähköpostia. Myös vuokratyöntekijät tulee ohjeistaa jatkossa toimimaan näin. Kahden eri toimipisteen välillä tapahtuvaa viestintää voidaan myös hoitaa puhelimella.

Raportointi. Kaikkien toimihenkilöiden tulee jatkossa raportoida omien tehtäväkenttien tapahtumista ja toimista toimitusjohtajalle. Myyntihenkilö tekee raportit myynnistä ja kontakteista sekä markkinoinnista. Rekrytointivastaava raportoi rekrytointin tilanteesta ja tehdyistä toimista. Konttoripäällikkö vastaa talouden ja laskelmien viestimisestä. He kaikki raportoivat toimitusjohtajalle, mutta myös toisilleen. Etenkin myynnin ja rekrytointin tulee tietää toistensa tilanteesta jatkuvasti. Raportit voivat sisältää myös kehitysehdotuksia.

Myös vuokratyöntekijöiden tulee jatkossa raportoida. Jokaisen projektin päätyttyä, työntekijät laativat yritykselle loppuraportin. Mikäli työtä on ollut tekemässä ryhmä, voi raportin laatia vain ryhmänjohtaja. Ryhmänjohtaja keskustelee aiheista muiden

työntekijöiden kanssa. Loppuraportin tarkoituksena on antaa yritykselle tietoa ilmenneistä ongelmista ja hyvin menneistä asioista. Näitä seuraamalla voidaan kehittää toimintaa ja varautua mahdollisiin ongelmiin. Vaikka raportissa ilmenneet asiat johtuisivat asiakkaan toimista, olisi niistä silti tärkeä tietää. Raportissa ilmenneisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota, jotta mahdollisilta ongelmilta vältytään jatkossa. Loppuraportti on myös työntekijöille mahdollisuus antaa palautetta. Raportti koostuu seuraavista asioista:

- Kuvaile projektin etenemistä.
- Miten hyvin aikataulu toteutui?
- Ilmenikö projektin kuluessa ongelmia? Minkälaisia?
- Miten ongelmat ratkaistiin?
- Mitkä asiat onnistuivat hyvin?
- Muita kommentteja?

Työnantajamaine ja sitouttaminen. Yrityksen vahvistunutta mainetta rehtinä ja työntekijöistään huolehtivina työnantajana tulee vaalia ja kehittää jatkossakin. Hyvä maine edistää myös sitouttamista, mikä on ensiarvoisen tärkeää ja haastavaa yrityksen toiminnassa. Tapoja maineen ylläpitämisen ovat kiinnostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan, muistaminen tai palkitseminen, työterveydestä huolehtiminen sekä muu henkilöstön hyvinvoinnin takaaminen. Huomioiminen voidaan osoittaa palautteena ja kiitoksena sekä henkilöstötilaisuuksia järjestämällä. Myös joulunajan muistamiset ovat osa huomioimista. Henkilöstötilaisuuksien tarkoituksena on parantaa sisäistä henkeä ja sitä kautta myös koko yrityksen mainetta.

Osa työntekijöistä työskentelee pitkiäkin aikoja ryhmissä ja silloin on tärkeää, että yhteishenki on hyvä. Tärkeää on myös jatkossa keskustella työntekijöiden kanssa, silloinkin kun he ovat työkohteessa. Keskusteleminen voi olla hyvinkin vapaamuotoista. Tärkeintä on jatkuvan yhteyden pitäminen muutoinkin kuin tuntilistojen lähettämisen yhteydessä. Esimiehen olisi ajoittain hyvä osoittaa kiinnostusta kaikkien työntekijöiden tekemää työtä kohtaan. Vaikuttamisen mahdollisuuksia pidettiin tällä hetkellä hyvänä, mutta niitä tulee ylläpitää ja kehittää myös jatkossa.

Myös luotettavuutta tulee painottaa. Luotettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Luotettavuutta luo myös sääntöjen asettaminen ja ohjeistus sekä niiden seuraaminen.

Kriisiviestintä. Kun työyhteisössä tapahtuu kriisi, tulee siihen reagoida välittömästi. Kriisejä voivat olla esimerkiksi onnettomuudet työkohteessa tai luonnonkatastrofit. Ensimmäiseksi tulee selvittää:

- Mitä on tapahtunut?
- Miten se vaikuttaa?
- Mitä voidaan tehdä juuri nyt tilanteen helpottamiseksi?

Kun nämä asiat on selvitetty, voidaan tehdä toimia sisäisessä viestinnässä. (vrt. Heiskanen & Lehikoinen 2010, 162) Esimies määrittää kriisin vakavuuden. Mitä toimia tulee tehdä vai onko kriisi merkitykseltään niin pieni, ettei erikoistoimia tarvita? Tämän jälkeen esimies määrittää viestinnästä vastaavat henkilöt. Ensisijaisesti konttoripäällikkö hoitaa viestintää kriisitilanteessa, mutta tilanteen mukaan vastuu voidaan myös jakaa. Kriisitilanteeseen nimetty viestintävastaava hoitaa yhteydenpitoa eri tahoihin, kuten työntekijöihin, omaisiin ja viranomaisiin. Lisäksi tärkeää on kirjata ylös kriisin aikana tehtävät toimet, jotta tulevaisuudessa osataan toimia paremmin. Huomioitavaa on:

- Henkilöstölle viestiminen aina, kun on saatavilla uutta ja olennaista tietoa.
- Viesti rehellisesti ja avoimesti. Tällä estät huhujen leviämisen.
- Vuorovaikuta! Kuuntele kriisiä koskettavia henkilöitä.
- Jälkihoito ja asioista oppiminen.

Tärkeää on myös ohjeistaa poikkeustilanteeseen joutuneita henkilöitä. Asiakas ohjeistaa työntekijää omalta osaltaan, mutta esimerkiksi tiiviimpään yhteydenpitoon voidaan ohjeistaa.

5.2 Työn arviointi

Opinnäytetyössä saavutettiin tavoitteet, jotka ennalta asetettiin. Haastattelujen avulla saatiin kerättyä tarvittavat tiedot oppaan laatimista varten. Haastattelut kes-

kittyivät toimihenkilöiden viestintään ja opas tulee heidän käyttöönsä. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla vuokratyöntekijöiden keskinäiseen viestinnän kehittäminen sekä asiakkaan ja vuokratyöntekijän välinen viestintä.

Opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus aiheeseen sekä toimeksiantajayritykseen vaikuttivat motivaatioon positiivisesti. Myös oppaan tärkeys yrityksen toiminnassa lisäsi motivaatiota. Työn edetessä asiat ehtivätkin jo hieman muuttua lähtötilanteesta. Haastattelut ja aiheesta keskusteleminen saivat työntekijöissä aikaan viestinnän tärkeyden ymmärtämistä. Opas on hyvin käytännönläheinen ja siksi on oletettavaa, että siitä on hyötyä. Tarkoituksena oli kuitenkin suhteuttaa oppaan laajuus yrityksen kokoon. Toimitusjohtaja on hyväksynyt oppaassa esitetyt toimintaohjeet ennen niiden käyttöönottamista. Opinnäytetyön tekijä jatkaa työskentelyä toimeksiantajayrityksessä, ja tavoitteena olisikin jatkaa viestinnän kehittämistä myös jatkossa. Oppaan kehittäminen ja ylläpitäminen myös jatkossa on tärkeää.

Opinnäytetyö toteutettiin puolen vuoden aikataululla, kuten oli suunniteltu. Teoriaan syventyminen vei kuitenkin yllättävän paljon aikaa. Hyvin tehty perehtyminen teoriaan kuitenkin auttoi työn muiden osien etenemisessä. Työn rytmittämiseen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota, jotta lopun kiireeltä olisi välttytty. Työskenteleminen toimeksiantajayrityksessä edisti ajatusten prosessointia ja kokonaiskuva yrityksen toiminnasta laajeni.

LÄHTEET

- Aula, P. & Hakala, S. (toim.) 2000. Kolmet kasvot. Näkemyksiä organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat.
- ConnectPRO. Ei päiväystä. Products. [Verkkosivu]. ConnectPRO. [Viitattu 8.11.2011]. Saatavana: <http://www.connectpro.com/products.html>.
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälteenä. Helsinki: WSOY.
- Hakala, J. 1998. Opinnäyte luovasti. Kehittämisen- ja tutkimustyön opas. Helsinki: Gaudeamus.
- Harju L. 2003. Työelämän tapahtumat ja tilaisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.
- Karhu, M & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas. Helsinki: Infor Oy.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Nyblin, K. 2009. Työelämän sähköposti. Helsinki: Talentum.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Smith, L. & Mounter, P. 2005. Effective Internal Communication. London: Kogan Page.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut. Helsinki: Mainostajien liitto.

Surakka, T. (toim.) 2006. Työyhteisön palaverit –Yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

T-Media Oy. 18.4.2007. Työnantajamaine 2007 – tutkimus: Hyvä ilmapiiri palkkaa tärkeämpi. [Verkkosivusto]. T-Media Oy. [Viitattu 7.11.2011]. Saatavana: <http://www.t-media.fi/tyonantajamaine-2007-tutkimus-hyva-ilmapiiri-palkkaa-tarkeampi/>.

Viitala, R. & Mäkipelkola J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelu- ja ryhmäkeskustelukysymykset

LIITE 1 Teemahaastattelu- ja ryhmäkeskustelukysymykset

Teemahaastattelu

Työyhteisöviestintä

- Päivittäinen viestintä
- Viestintävastuut
- Maine
- Sitouttaminen

Esimiesviestintä

- Esimiesviestinnän arviointi

Viestinnän kanavat ja keinot

- Tärkeimmät viestinnän kanavat
- Ongelmat

Viestinnän laatu ja määrä

- Tietovaje

Ryhmäkeskustelu

- Työnantajamaine
- Sitouttaminen
- Vastuut: Ketkä saavat antaa tietoa ja kommentoida mistäkin asioista? Kuka vastaa mistäkin?
- Kehityskeskustelut
- Kriisiviestintä
- Raportointi: Esim. Loppuraportti: Mitä sisältää? Tehdäänkö jokaisen projektin päätyttyä? Kaikki tekee?
- Vuosittain tai puolivuositain työntekijöille ”katsaus tai tiedote”: Mielenpitoita.
- Henkilöstötilaisuudet, (Pikkujoulut, kesäjuhlat yms.), muistamiset.