

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Mediatuotanto

2021

Minna Kupulisoja

# SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

- Toimenpidesuunnitelma Yritys X:lle

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous I Mediatuotanto

2021 | 55 sivua

Minna Kupulisoja

# SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

- Toimenpidesuunnitelma Yritys X:lle

Sisäinen viestintä koetaan usein yrityksissä toimivan huonosti. Tämä opinnäytetyö käsittelee yritysten ja organisaatioiden sisäistä viestintää, sen merkitystä yritystoiminnalle ja yleisiä ongelmakohtia. Opinnäytetyössä käsitellään myös sisäisen viestinnän murroskautta. Tavoitteena oli tutkia sisäisen viestinnän teoriapohjaa lähdemateriaalien avulla, verrata sitä case-yrityksen (Yritys X) nykytilanteeseen ja löytää yritykselle sopivat sisäisen viestinnän toimintatavat.

Teoriapohjan tutkiminen osoitti, että sisäisellä viestinnällä on keskeinen merkitys yrityksen toiminnalle ja menestykselle. Hyvä sisäinen tiedonkulku, vuorovaikutteinen dialogi, osallistaminen ja läpinäkyvyys takaavat työntekijöiden tyytyväisyyden, hyvinvoinnin ja viihtyvyyden. Nämä elementit kasvattavat työntekijöiden työmotivaatiota. Motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita ja tehokkaita työssään, ja tämä puolestaan takaa työlle paremman tuloksen ja yritykselle paremman tuoton. Teorian lähdemateriaaleina käytettiin alan keskeisiä teoksia ja asiantuntijoiden blogikirjoituksia.

Case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytilannetta selvitettiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Tutkimus pureutui Yritys X:n työntekijöiden kokemuksiin yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta, projektiviestinnän tilanteesta, sisäisen viestinnän työvälineistä ja –kanavista sekä roolien ja vastuiden tunnistamisesta. Tutkimus osoitti, että vaikka yrityksellä onkin valmiudet ja edellytykset hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen, on toimintatavoissa puutteita ja tiedonkulku organisaation sisällä koetaan ongelmalliseksi. Yritys X:lle laadittiin tutkimustulosten ja tutkitun teoriapohjan perusteella toimenpidesuunnitelma.

ASIASANAT:

Sisäinen viestintä, tiedonkulku, vuorovaikutus, dialogi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Media Management

2021 | 55 pages

Minna Kupulisoja

# DEVELOPMENT OF INTERNAL COMMUNICATIONS

- Action plan for Company X

Internal communication is often considered to work poorly in companies. The topic of this thesis concerns the internal communication of companies and organizations, its significance for the business, and its general problem areas. The thesis also addresses the current transformation of internal communication. The aim was to study the theoretical basis of internal communication with source materials, compare it with the current situation in the case company (Company X), and find suitable internal communication methods for the company.

Examining the theoretical basis showed that internal communication has an essential implication to a company's operations and success. Good internal communication, interactive dialogue, involvement and transparency guarantee employee's satisfaction and well-being. These elements increase employees work motivation. Motivated employees are committed and effective in their work, which guarantees a better work result and therefore better revenue for the company. The source material for the theory included key publications in the field and blog posts by specialists.

The current situation of the case company's internal communication was studied with a quantitative survey. The study concentrated on the employees' experiences regarding the company's internal communication functionalities, project communication, the internal communication tools and channels, and the identification of roles and responsibilities. The study showed that although the company has the capabilities and prerequisites to implement good internal communication, it lacks methods. The information flow within the organization is found problematic. Based on the research results and the examined theoretical basis, an action plan was prepared for the company.

## KEYWORDS:

Internal communication, information flow, interaction, dialog

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 SISÄINEN VIESTINTÄ</b>	<b>3</b>
2.1 Sisäinen viestintä yrityksen tuloksen tekijänä	3
2.2 Vuorovaikutuksen ja dialogin puute aiheuttaa ongelmatilanteita	9
2.3 Ajankohtainen ilmiö sisäisen viestinnän murroksen katalyyttina	13
<b>3 TUTKIMUSASETELMA</b>	<b>15</b>
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>17</b>
4.1 Tiedonjako	17
4.2 Roolit ja vastuut	20
4.3 Projektien viestintä	23
4.4 Työvälineet	27
4.5 Yritys X:n sisäisen viestinnän yleistilanne	35
<b>5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>40</b>
<b>6 TOIMENPIDESUUNNITELMA</b>	<b>43</b>
<b>7 POHDINTA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA</b>	<b>47</b>
7.1 Omaa pohdintaa opinnäytetyön aiheesta	47
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	48
7.3 Jatkotutkimukset	49
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## KUVIOT

Kuvio 1: Sisäisen viestinnän merkitys pähkinänkuoressa.	8
Kuvio 2: Infosessioihin osallistuminen	18
Kuvio 3: Infosessioiden lukumäärä.	18
Kuvio 4: Infosessioissa jaetun tiedon hyödyllisyys.	19

Kuvio 5: Uutiskirjeen lukijamäärät.	20
Kuvio 6: Uutiskirjeen sisällön hyödyllisyys.	20
Kuvio 7: Organisaation ja tiimien rakenteiden tunteminen.	21
Kuvio 8: Tiedon jako tiimien välillä.	21
Kuvio 9: Asioiden vieminen eteenpäin.	22
Kuvio 10: Oma rooli ja vastuut.	22
Kuvio 11: Kollegoiden roolit ja vastuut.	22
Kuvio 12: Tietoisuus meneillään olevista projekteista.	24
Kuvio 13: Projektien tarkoituksen ja tavoitteiden ymmärtäminen.	24
Kuvio 14: Projektien organisaatioiden tunteminen.	25
Kuvio 15: Projektien dokumentaation löydettävyyys (ulkoinen viestintä).	25
Kuvio 16: Projektien edistyminen.	25
Kuvio 17: Projektien dokumentaation löydettävyyys (sisäinen viestintä).	26
Kuvio 18: Projektien palaverikäytännöt.	26
Kuvio 19: Projekteissa opittujen asioiden kerääminen.	27
Kuvio 20: Projekteissa opittujen asioiden katselmointi.	27
Kuvio 21: SharePoint intranetin käyttäjämäärät.	28
Kuvio 22: SharePoint intranetin käytettävyys.	29
Kuvio 23: SharePoint intranetin hakutoiminnon käytettävyys.	29
Kuvio 24: SharePoint intranetin tiedostojen ladattavuus.	29
Kuvio 25: Microsoft Teamsin käyttäminen etäpalavereissa.	30
Kuvio 26: Microsoft Teamsin käyttäminen pikaviestimenä.	31
Kuvio 27: Microsoft Teamsin ryhmät-toiminnon käyttäminen.	31
Kuvio 28: Liitännäissovellusten käyttäminen Microsoft Teamsin kautta.	32
Kuvio 29: Tiedostojen jakamiseen käytettävät alustat.	33
Kuvio 30: Viikko- tai kuukusipalavereihin kutsuttujen määrät.	34
Kuvio 31: Palavereissa sovitut asiat ja niiden seuraaminen.	34
Kuvio 32: Palavereiden muistio- ja tehtävienjakokäytännöt.	35
Kuvio 33: Palavereissa sovittujen asioiden muutoksista tiedottaminen.	35
Kuvio 34: Tiedon jakamiseen käytössä olevat työvälineet ja keinot.	36
Kuvio 35: Tietoisuus yrityksessä meneillä olevista asioista ja päätöksenteosta.	37
Kuvio 36: Päätöksentekoon liittyvien materiaalien löydettävyys.	37
Kuvio 37: Mahdollisuus ilmaista mielipiteitä ja kuulluksi tuleminen.	38
Kuvio 38: Sisäisen viestinnän johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys.	38
Kuvio 39: Yleisarvosana yrityksen sisäiselle viestinnälle.	39

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on yritysten ja organisaatioiden sisäinen viestintä. Tämä aihe on keskeinen osa yritysten ja organisaatioiden toimintaa, mutta jää usein liian pienelle huomiolle ja koetaan hankalaksi tai heikosti toimivaksi. Sen merkitystä ei ymmärretä tai sitä vähätellään.

Case-yrityksenä opinnäytetyössäni on Yritys X, jonka sisäisen viestinnän toimintatapoja halusin tutkia ja kehittää.

Opinnäytetyöni teoriaosassa käsittelen yleisellä tasolla sisäisen viestinnän käsitettä, mikä on sen merkitys yrityksen toiminnalle ja millaisia ongelmakohtia siihen usein liittyy. Lisäksi halusin tutkia sisäisen viestinnän nykyilmiöitä; sisäinen viestintä elää murrosta, jonka vauhdittajana toimii tällä hetkellä valloillaan oleva globaali pandemia, joka puolestaan nostaa sisäisen viestinnän merkityksen entistä tärkeämmäksi.

Lähdeaineiston viesti aiheeseen liittyen tuntuu olevan hyvin yhdenmukainen; sisäisen viestinnän toimivuutta tarkastellessa keskiöön nousevat vuorovaikutuksen tärkeys, dialogin merkitys, läpinäkyvyys ja näiden kaikkien asioiden vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta yrityksen tuottavuuteen. Lähdeaineistojen osalta ongelmaksi muodostui niiden ajankohtaisuus; sisäiseen viestintään liittyy mielestäni läheisesti digitalisaation nopea kehittyminen, jolloin muutamakin vuosi sitten julkaistu materiaali saattaa olla jo sen osalta vanhentunutta. Tuoreen näkökulman löytämiseksi otin lähteisiin mukaan viestintäalan ammattilaisten julkaisemia, tuoreita blogikirjoituksia.

Empiriaosassa halusin peilata teoriaosuutta case-yrityksen Yritys X:n sisäisen viestinnän nykytilanteeseen, toimintatapoihin ja kanaviin, mutta myös potentiaaliin. Halusin tutkia, miten oppimani teoria toteutuu yrityksessä. Tätä varten toteutin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen Yritys X:n työntekijöille. Kysely lähetettiin yrityksen kaikille työntekijöille, ja laajasta kysymyspatteristosta huolimatta sen vastausprosentti oli erinomaiset 67,4 %.

Tutkimustulokset osoittivat, että Yritys X:n sisäisen viestinnän käytännöissä on havaittavissa puutteita läpinäkyvyydessä, keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja dialogissa. Tilanne ei ole mitenkään poikkeava yritysmaailmassa. Edellytykset Yritys X:n sisäisen viestinnän tilanteen kohentamiseksi ovat kuitenkin erittäin hyvät, sillä viitteitä hyvistä valmiuksista muutokseen löytyi monia; johdon ja työntekijöiden tahtotila on kehittää asioita parempaan suuntaan ja yrityksellä on jo valmiiksi käytössään vakiintuneita sisäisen

viestinnän käytänteitä. Lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän työvälineet ja -kanavat ovat kunnossa. Tarvitaan vain päätöksiä, opastusta ja ohjeistusta yhteisten sisäisen viestinnän käytäntöjen suhteen.

Tutkimustulosten ja oppimieni teorioiden perusteella laadin Yritys X:lle sisäisen viestinnän toimenpidesuunnitelman.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Yritysten ja organisaatioiden sisäinen viestintä on säilyttänyt paikkansa vuodesta toiseen työyhteisöjen kuumana perunana lähinnä sen vuoksi, että se koetaan usein toimivan heikosti tai ei toimivan lainkaan. Vielä tänä päivänä yrityksissä usein vallitsee yhdensuuntainen, vuorovaikutukseton viestintäkulttuuri, eikä sisäisen viestinnän perimmäistä tehtävää ole sisäistetty. Vailla ymmärrystä jää myös sisäisen viestinnän merkitys ja vaikutus yrityksen talouteen ja tulokseen, vaikka huonon sisäisen viestinnän taloudelliset seuraukset voidaan laskea suoraan rahassa huhukustannuksina ja työntekijöiden vaihtuvuuden aiheuttamina kuluina. Niin johdon kuin työntekijöidenkin asenteissa on paljon parantamisen varaa, jotta yrityksissä voitaisiin sisäisestä viestinnästä puhuttaessa todeta, että ”tämä meillä toimii hyvin”.

COVID-19-pandemia on nostanut sisäisen viestinnän taidot keskiöön, kun yritykset ovat olleet pakotettuja kehittämään uusia toimintatapoja ja -kanavia selvitäkseen pandemian turvallisuusrajoitusten tuomista haasteista.

### 2.1 Sisäinen viestintä yrityksen tuloksen tekijänä

Sisäiseksi viestinnäksi lasketaan kaikki organisaation jäsenten välinen keskinäinen vuorovaikutus. Se voi tarkoittaa keskustelua tai muuta yhteyttä, joka tapahtuu työntekijöiden välillä yrityksen seinien sisäpuolella. Se voi koskea yrityksen tai organisaation kaikkia työntekijöitä tai se voi olla eri tiimien välistä kommunikointia. Sisäinen viestintä kattaa kaikki yrityksen sisäiset vastualueet ja toiminnot; työntekijät, esimiehet, johto ja toisinaan myös hallituksen ja sijoittajat. Sisäiseen viestinnän piiriin kuuluvat sellaiset aiheet, jotka eivät kuulu tai ole kiinnostavia yrityksen ulkopuolisille tahoille. Näitä ovat esimerkiksi perehdytys, aikataulut, työkäytännöt ja -menettelyt, henkilöstön vaihtuminen, yrityksen strategia tai sisäiset muutokset. (ContactMonkey 2020, 4, 10.)

Siellä missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja vaihtavat tietoa, siellä tapahtuu sisäistä viestintää. Tässä suhteessa kaikki työntekijät ovat tasavertaisia, sillä viestiminen ei vaadi erityistä asemaa tai kovia natsoja takinkaulukseen – kaikki työyhteisön jäsenet viestivät. (Juholin 2008, 62.)

Kirjailija, journalisti ja viestintätoimisto Ellun Kanojen omistaja ja perustaja Kirsi Piha (2014) määrittelee esityksessään mielestäni sisäisen viestinnän käsitteen täydellisesti:

”Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä. Sisäinen viestintä voi olla joko virallista tai epävirallista, ja sen viestin viejinä ovat kaikki organisaation työntekijät johtoportaasta työntekijöihin.” (Piha 2014.)

### **Sisäisen viestinnän tehtävät ja toimintamallit**

Hyvän sisäisen viestinnän tekemisessä noudatetaan avoimuutta, rehellisyyttä, nopeutta ja ymmärrettävyyttä. Tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa jokainen organisaation tai yhteisön jäsen tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Piha 2014.)

Sisäisen viestinnän tehtäviä ovat:

- Työtehtäviin liittyvän tiedon välittäminen
- Organisaation mission, toiminta-ajatuksen ja arvojen jalkauttaminen
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Organisaation muutoksista viestiminen
- Sisäisen kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen (Piha 2014).

Käytännössä sisäinen viestintä luo toimimisen edellytykset koko yritykselle ja organisaatioille, sisältäen perusjutut, jotka jokaisessa yrityksessä pitäisi olla selvillä. Tarkoitus on mahdollistaa avoin ja hyvä tiedonkulku yrityksen sisällä ja luoda puitteet työnteolle.

Jos työntekijät eivät ole perillä omasta toimintaympäristöstään, roolistaan ja yrityksen tavoitteista sekä omasta merkityksestä niiden saavuttamiselle, he eivät voi hoitaa tehtäviään kunnolla. Epävarmuus ja huhupuheet rampauttavat työmotivaation ja viihtymättömyys työssä vaikuttaa myös yrityksen maineeseen ja työnantajamielikuvaan työyhteisön ulkopuolella. (Honkala & Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 107.)

## **Puitteet kuntoon**

Sisäisen viestinnän strategiaa laadittaessa laitetaan samalla yritystoiminnan perustus kuntoon. Strategiapohdintoissa lähtökohtana tulisi ensisijaisesti olla työntekijät; onhan sisäisessä viestinnässä kyse siitä, kuinka tietoa siirretään organisaation jäsenten välillä.

Strategialla varmistetaan viestinnän tarkoitus, suunta ja tavoitteet. Sen tulee joustaa muuttuvissa tilanteissa, vastata työntekijöiden odotuksiin ja se huomioidaan kaikessa toiminnassa. Strategian laatimisessa voidaan työvälineenä käyttää johdettua keskustelua. Strategiaa vie eteenpäin selkeä tiedottaminen ja tietojen saatavuus, yhteisöllisyyden rakentaminen ja vastuullinen dialogi. (Juholin 2017, 121–127.)

Tänä päivänä työyhteisön jäsenistä jokainen voi viestiä, sillä teknisiä rajoitteita siihen ei ole. Jotta varmistetaan viestinnän onnistuminen, täytyy varmistaa, että ihmisillä on oikea tieto käytössään, että se ymmärretään, sillä vaikutetaan ja annetaan tunne osallisuudesta. Silti viestintää täytyy suunnitella ja sitä täytyy johtaa. Toimiva sisäinen viestintä edellyttää myös oikeat työvälineet; tarvitaan viestinnän infrastruktuuria, joihin kuuluvat erilaiset kanavat ja foorumit, sisältösäännöt, arkistointi- ja tallennuskäytännöt. (Juholin 2017, 120.)

Huomionarvoista on, että viestintää tapahtuu kaiken aikaa, kaikkialla, myös työpaikan ja –ajan ulkopuolella. Johto ei voi sitä kontrolloida, vaan tarvitaan luottamusta työntekijöitä ja heidän ammattietiikkaansa kohtaan. Virallisen sisäisen viestinnän lisäksi tarvitaan vapaamuotoista keskustelua, sillä se on keino tuoda esiin oleellisia kysymyksiä. Tarvitaan vastuullista dialogia, jossa työntekijät vaikuttavat omalla viestinnällään organisaation identiteettiin ja maineeseen. Tämä identiteetti heijastuu takaisin työyhteisöön ja työntekijän omaan identiteettiin. (Juholin 2017, 120–121.)

## **Tieto lisää työmotivaatiota**

Mitä enemmän työntekijöitä tiedotetaan, sitä paremmin he sitoutuvat työhönsä. Näin luodaan luottamuksen, kunnioituksen ja läpinäkyvyyden kulttuuria. Ne työntekijät, jotka kokevat tietävänsä, mitä yrityksessä tapahtuu, tuntevat todennäköisemmin itsensä arvostetuksi ja epätodennäköisemmin vaihtavat työpaikkaa. (ContactMonkey 2020, 11.)

Myös Pihan (2014) mukaan työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä organisaationsa sisäiseen viestintään, suhtautuvat työhönsä positiivisemmin ja ovat sitoutuneempia. Kun sisäinen viestintä on onnistunutta, ymmärtää työntekijä oman roolinsa yrityksen toiminnassa ja hänelle luodaan vastuullinen ja tärkeä suhde organisaation asioihin. Kun työntekijät ymmärtävät oman roolinsa, tulee heistä motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä. Yritys, jossa työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita, tehdään kaksi ja puoli kertaa enemmän voittoa kuin niissä yrityksissä, joissa työntekijät sitoutuvat heikosti. Lisäksi sitoutuneita työntekijöitä omaava yritys säästää 40 % työntekijävaihdoksista johtuvissa kuluissa. (Piha 2014.)

Toimiva sisäinen viestintä kasvattaa yhteishenkeä ja sitouttaa työntekijät yritykseen. Kun tiedonkulku yrityksessä toimii hyvin, eivät asiat ole enää yksilön asioita, vaan ne ovat koko työyhteisön asioita, jolloin me-henki kasvaa. (Alanen, 2018.) Sisäinen viestintä selittää, innostaa ja voimaannuttaa työntekijöitä läpi organisaation, jolloin he ovat motivoituneita tekemään lujasti töitä yrityksen hyväksi ja tuottamaan hyviä tuloksia. (Contact-Monkey 2020, 4.)

### **Läpinäkyvyys kasvattaa luottamusta**

Sisäisessä viestinnässä tulisi välttää verbaalista kikkailua ja kertoa asiat sellaisina kuin ne ovat. Yrityskulttuuri on kunnossa silloin, kun voidaan kertoa asioista suoraan ja todenmukaisesti. Kun haasteet ovat avoimesti kaikkien tiedossa, niitä voidaan myös ratkoa yhdessä. Vuorovaikutteisen ja yhteisvastuullisen viestintäkulttuurin luominen vaatii konkreettisia tekoja; kertomalla asiat niin kuin ne ovat, luodaan läpinäkyvyyttä viestintään. Johdon tehtävä on tarjota työvälineet informaatioasioiden purkamiseen ja kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen. Johdon tulee luoda olosuhteet, joissa kollektiivinen vastuunotto sisäisessä viestinnässä on mahdollista. (Ahlroth 2017, 33–34.)

### **Vuorovaikutustaidot ja dialogi kunniaan**

Koska hyvin toimiva sisäinen viestintä on vuorovaikutteista, ihmisten välistä tarkoituksellista dialogia, nousevat vuorovaikutustaidot keskiöön. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu kaikenlainen vastavuoroinen kanssakäyminen kanssaihmistemme kanssa; kuuntelu, havainnointi, argumentointi, tuen osoittaminen, taito ottaa, pitää ja jatkaa puheenvuoroja sekä keskustelun ylläpitäminen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11).

Kuuntelemisen taidon merkitystä ei kannata aliarvioida, vaan se pitäisi ymmärtää olennaisena osana vuorovaikutustaitoja. Organisaation sisällä voi kehittää kuuntelemista ottamalla se osaksi yrityksen perusarvoja ja jalkauttamalla ajatusta työntekijöiden keskuudessa. (Puro 2010, 95, 103–104.)

Lisäksi keskinäisellä arvostuksella varmistetaan, että asioita osataan katsella myös toisten näkövinkkelistä. Vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja keskinäinen arvostus ovat toimivan dialogin perusta. (Juholin 2008, 61.)

Lähtökohtaisesti on ymmärrettävä, että sisäistä viestintää tehdään siksi, että sillä on oikeasti merkitystä. On myös omaksuttava oikea asenne; sisäinen viestintä on aktiivista vuorovaikutusta, eikä yksisuuntaista viestin välittämistä, jolloin ihmiset oppivat etsimään ja tuottamaan informaatiota myös itse. Avoimen vuorovaikutusilmapiirin tavoittamiseksi on tehtävä töitä ja sisäisen viestinnän tehtävä on toimia yhteisen dialogin mahdollistajana. Sisäisen vuorovaikutuksen kulttuurin luominen vaatii panosta kaikilta organisaation jäseniltä ja johto näyttää siinä mallia. (Piha 2014.)

### **Sisäinen viestintä on johdon työväline**

Vaikka yrityksen sisäinen viestintä onkin kaikkien organisaation jäsenten vastuulla, on se myös tärkeä johdon työväline. Johdon tehtävänä on viestiä yrityksen tavoitteet työntekijöille ja varmistaa, että vuorovaikutteisuus säilyy ja työntekijät voivat viestiä johdolle omista tavoitteistaan ja ongelmistaan (Honkala & Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 107).

Sisäinen viestintä tulisi ottaa osaksi yrityksen johdon strategiaa, sillä strategia ei toteudu, jollei sisäinen viestintä toimi; ihmisten täytyy tuntee roolit ja vastuut, ymmärtää yrityksen tavoitteet ja käydä dialogia moniin suuntiin. Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö ja jos henkilöstö pysyy tyytyväisenä, kun sisäinen viestintä on kunnossa. Tyytyväinen henkilöstö tuo tyytyväisyyttään myös ulospäin esille ja rakentaa näin positiivista työnantajamielikuvaa ja brändiä. Virmala (2019) sanoo blogikirjoituksessaan, että ”henkilöstö luo brändin, henkilöstö toteuttaa strategian, henkilöstö kerää liikevaihdon ja henkilöstö tekee tuloksen” ja senkin vuoksi henkilöstö kannattaa pitää tietoisena yrityksen suunnitelmista ja sisäiseen viestintään on syytä panostaa. (Virmala 2019).

Johtamisviestintää kehittäessä ohjenuorana voi pitää seuraavia asioita:

1. Viestintäkulttuurin ylläpitäminen
2. Viestien selkeys
3. Viestien ymmärtämisen varmistaminen
4. Suunniteltu ja oikea-aikainen viestintä
5. Johdonmukaisuus
6. Oikean tiedon välittäminen ja huhujen katkominen
7. Strategian ja tavoitteiden huomioiminen
8. Moittimisen välttäminen ja kehittymisen kannustaminen
9. Läsnäolo
10. Sitoutuminen viestintään ja esimerkin näyttäminen (Kankainen 2019).

### Pähkinäkuoressa

Kuvio 1: Sisäisen viestinnän merkitys pähkinäkuoressa.



Pohjimmiltaan sisäisen viestinnän tehtävä on auttaa yritystä menestymään. Onnistuneen sisäisen viestinnän yhtälö on yksinkertainen; siihen tarvitaan työntekijöiden vuorovaikutukseen ja dialogiin rohkaisua. Johdon tehtävänä on huolehtia toimintojen läpinäkyvyydestä ja työntekijöiden osallistamisesta esimerkiksi strategiatyöhön. Tästä seuraa työyhteisö, jossa ihmiset ovat tyytyväisiä ja hyvinvoivia. He viihtyvät työssään ja ovat motivoituneita. Tämän johdosta työn tehokkuus paranee ja vallitsee pysyvyyden ilmapiiri;

työntekijät eivät ole koko ajan jalka oven raossa lähtemässä muihin töihin. Tehokkuuden ja pysyvyyden ansiosta tuloksellisuus paranee, mikä taas mahdollistaa paremman tuoton tekemisen.

## 2.2 Vuorovaikutuksen ja dialogin puute aiheuttaa ongelmatilanteita

Kun kerroin omassa toimintaympäristössäni (työyhteisö, verkostot, ystäväpiiri) opinnäytetyöni aiheesta, sain pitkän liudan ihmisten kommentteja, joiden pohjalta aikaisemmin muodostamani käsitys vahvistui; sisäisestä viestinnästä keskusteltaessa keskustelun sävy on usein negatiivinen, koska se koetaan epätoimivana rasitteena. Katsaus lähdemateriaaleihin vahvistaa tätä käsitystäni ja lista lähdemateriaalien esiintuomista ongelmista on aika pitkä. Lähes jokainen ongelmakohta kulminoituu vuorovaikutuksen ja dialogin puuttumiseen.

### **Sisäisen viestinnän tärkeyden aliarviointi**

Koska sisäinen viestintä ei ole taloudellista tuottoa tuova funktio, sen arvostus saattaa jäädä helposti vähäiseksi. Kuitenkin, jos yrityksen työntekijät eivät tiedä, mitä yrityksen tavoitteet, säännöt ja tulevat muutokset ja suunnitelmat ovat, toimivat he sen mukaan, mikä heidän omat käsityksensä asioista on. Tällöin voidaan päätyä tilanteeseen, jossa pikkuhiljaa rampautuu yrityksen muutkin funktiot kuin sisäinen viestintä, aina myynnistä tuotekehitykseen ja tuotantoon saakka. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä tärkeämpää on miettiä sopivat välineet erilaisiin viestintää kaipaaviin tilanteisiin. (Alanen 2018).

### **Vastuunpakoilu, passiivisuus ja yksisuuntaisuus**

Usein yrityksissä, joissa sisäinen viestintä koetaan ongelmaksi, eivät työntekijät kuitenkaan ole hanakoita ottamaan itse vastuuta sen toimimattomuudesta. Syyt ongelmista saa herkästi niskoilleen yrityksen johto. Vallitsee kulttuuri, jossa pantataan tietoa, ilmaista asiata epäselvästi tai oletetaan, että kaikki tietävät jo saman, mitä henkilö itse tietää. Työntekijät saattavat tuntea olevansa passiivisia tiedon vastaanottajia, kuitenkin ottamatta itse toisenlaista roolia. Passivoituminen voi kuitenkin johtua myös yrityksen pitkään juurtuneista johtamis- ja toimintatavoista, jotka eivät kannusta aktiivisuuteen. Johto

saattaa ajatella vanhanaikaisesti sisäisen viestinnän olevan pelkästään viestien välittämistä vastaanottajalleen. Vaikka tiedostettaisiinkin suuntaus, jonka mukaan viestintä on jokaisen työntekijän vastuulla, käytännössä prosessissa on vain viestin antaja ja vastaanottaja. Vuorovaikutus puuttuu kokonaan. Tiedolla vaikuttamiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja yhteisen ymmärryksen luomista. Jos yrityksen sisäinen viestintä on sitä, että viestintähenkilö lähettää johdon pyynnöstä sähköpostia koko talolle ja tekee johtoa varten PowerPoint-esityksiä, jää mahdollisuus kaksisuuntaiseen, vuorovaikutteiseen viestimiseen pois. Edelleen, mikäli yrityksen johdolla on erilainen näkemys sisäisestä viestinnästä, kuin työntekijöillä, on todennäköistä, että sisäinen viestintä koetaan ongelmalliseksi. (Ahlroth 2017, 31–32, Ristimäki, 2020, ContactMonkey 2020, 12.)

### **Erilaiset persoonat**

Esimerkkinä erilaisista ihmistyypeistä, Thomas Erikson jakaa teoksessaan *Idiootit ympärilläni* ihmiset neljään kategoriaan. Punaisten ihmisten vallitsevia ominaisuuksia hänen mukaansa ovat mm. hallitsevuus, tarmokkuus, nopea reagointi, lujatahtoisuus ja johtamis- ja kilpailuhalukkuus. He eivät ole hienotunteisia, he elävät nykyhetkessä ja inhoavat tehostumutta. Keltaiset ihmiset ovat innostavia, ulospäinsuuntautuneita, verbaalisia, luovia, spontaaneja ja impulsiivisia. He eivät ole kiinnostuneita rutiineista, elävät tulevaisuudessa ja inhoavat ulossulkemista. Vihreät ovat vakaita, kärsivällisiä, luotettavia, huomioivia, ystävällisiä ja varovaisia, eivätkä he ole kiinnostuneita muutoksesta. He elävät nykyhetkessä, eivätkä pidä konflikteista. Siniset ihmiset ovat analyttisiä, tutkivia, varovaisia, sääntillisiä ja reagoivat hitaasti. He eivät ole kiinnostuneita ihmissuhteista ja katsovat usein taaksepäin, eivätkä he pidä asioihin sekaantumisesta. (Erikson 2014, 26–27.)

Kun punainen henkilö lähettää sähköpostin, jossa ei ole alkutervehdystä ja teksti on kirjoitettu isoilla kirjaimilla, hän ei halua välttämättä olla tyly ja huutaa, vaan ehkä hän haluaakin olla tehokas ja hän haluaa painottaa sanojaan. Keltaisen ihmisen sähköpostiviesti on rönsyilevä ja se sisältää aluksi kaikkea muuta kuin sen tärkeän työasian, jonka vuoksi hän sähköpostin alun perin lähetti. Hän ei kuitenkaan halua tuhlata omaansa ja viestin vastaanottajan aikaa; hän vain haluaa viihdyttää vastaanottajaa. Vihreä ihminen saattaa lähettää ystävällisävyisen sähköpostin, jossa hän muistuttaa toista osapuolta tulevasta tapaamisesta. Hänellä ei kuitenkaan välttämättä ole tarkoitus aliarvioida toista osapuolta ja epäillä hänen muistiaan tai haluaan osallistua palaveriin. Hän vain haluaa varmistaa asian. Sinisen ihmisen sähköpostiviesti on asiapitoinen, muistuttaa tulevan tapaamisen

ennakkovalmisteluista, eikä sisällä mitään henkilökohtaisia tai ystävällisiä sanankään- teitä. Hän ei silti halua olla tyly tai aliarvioida toista osapuolta. Hän vain haluaa varmistaa, että tuleva kokous sujuu hyvin ja kaikki osapuolet valmistautuvat siihen huolella (Erikson 2014, 235–239.)

On luonnollista, että tällainen ihmistyyppien sekamelska aiheuttaa ristiriitaa ja väärinkä- sityksiä työpaikan sisäisessä viestinnässä. Meidän on kuitenkin mahdollista oppia ym- märtämään ihmisten erilaisuutta ja sopeutua siihen. Yritetään ymmärtää, että miksi joku toinen ei käsitä asioita, kuten ”pitäisi”, ja käyttäytyy kuin idiootti. Meidän on mahdollista kasvattaa sosiaalista kompetenssiamme ja sopeutua erilaisuuteen, sillä me emme voi muuttaa toisia ihmisiä; kommunikaatio on toisen käyttäytymiseen sopeutumista (Erikson 2014, 149–153).

### **Liikaa tietoa on liikaa tietoa**

Sisäisessä viestinnässä on syytä varoa tuottamasta informaatioähkyä; kun tietoa tulee useista eri kanavista ja suuria määriä, voi relevantin tiedon vastaanottaminen ja sisäis- täminen olla haaste. Tärkeää on myös huomioida ihmisten erilaiset tarpeen tiedonsaan- nille. Tämän vuoksi on hyvä löytää tarkoitukseen sopivat kanavat. (Piha 2014.) Moni- kanavaista, nykyteknologian suoma digitaalista viestintää tarvitaan sisäisessä viestin- nässä, mutta on osattava valita oikeat välineet, joiden avulla erotutaan taustahälystä, ilman että häiritään työntekijöiden tuottavaa työntekoa. On myös varmistettava, että työntekijöillä on aikaa vastaanottaa viesti ja käydä läpi materiaalit, joita heille tarjotaan. (ContactMonkey 2020, 12).

### **Ulkopuolelle jääminen**

Koska tieto ei liiku itsestään organisaation sisällä, on huolehdittava siitä, että viesti kul- kee tasapuolisesti ja yhtä aikaa kaikille työntekijöille (Piha 2014). Tiedonkulun ulkopuo- lelle jäävät ihmiset kokevat epätietoisuutta ja negatiivisuutta, jolla on vaikutus myös hen- kilöstön yhteishenkeen ja työilmapiiriin. Jos tietoa ei jaeta, ihmiset ovat huhupuheiden ja käytäväkeskusteluiden varassa ja taipuvaisia omaksumaan niistä sen tiedon, jolla vah- vistaa epäilyitään, oli sitten kyse positiivisesta tai negatiivisesta asiasta. Ulkopuolisuuden ja epätasa-arvon tunnetta kokevat ihmiset eivät sitoudu yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. (Myöhänen, 2018).

## **Muutosviestintä**

Ihmiset ovat lähtökohtaisesti muutosvastarintaisia ja niinpä organisaatioiden muutostilanteet aiheuttavat ihmisille luontaista vastarintaa. Kokemukseni mukaan onnistuneen muutoksen kulmakivi on onnistunut muutosviestintä, joka puolestaan edellyttää suunnitelmallisuutta. Suunnitelmaan kirjataan muutoksen vaikutuspiiriin kuuluvat henkilöt ja jäsenellään, mitä kullekin viestitään; mitä muuttuu, miksi muuttuu, milloin muuttuu ja mitä heiltä odotetaan.

Muutosviestinnän epäonnistuminen puolestaan aiheuttaa työntekijöille epävarmuuden tunnetta. Mikäli työntekijöille ei tiedoteta tulevista tapahtumista, saattavat he kyllästyä tilanteeseen ja pienellä kynnyksellä vaihtaa työpaikkaa. Avoin ja aktiivinen viestintä ja organisaation sisäisten muutosagenttien värvääminen ja innostaminen auttavat työntekijöitä sopeutumaan muutokseen hyvissä ajoin ja tekee muutoksesta sujuvamman. (Piha 2014.)

## **Huhupuheet kriisiviestintää sijaistamassa**

Kriisiviestinnässä olisi syytä huomioida ulkoisen maineen vaalimisen lisäksi myös omat työntekijät ja kertoa heille, mitä kyseinen kriisitilanne heille tarkoittaa. Työntekijät eivät saa lukea YT-uutisia aamun Kalevasta. Sisäinen viestintä katkaisee huhuilta siivet, ja vähentää puskaradion aiheuttamia huhukustannuksia. Huhukustannukset heikentävät suoraan yrityksen tulosta. Esimerkiksi 200 sadan henkilön yrityksessä, jossa ihmisten keskipalkka on 2500 euroa, nämä 200 henkilöä käyttävät 20 minuuttia työpäivästään huhujen vatvomiseen. Tästä tulee vuoden aikana huhukustannuksia yli 200 000 euroa. On tärkeää pitää mielessä, että sisäisen ja ulkoisen viestinnän täytyy olla linjassa keskenään. Jos yrityksen sisällä on kuohuntaa, ei voida viestiä ulospäin, että kaikki on kunnossa, sillä sellainen syö uskottavuutta. Tästä erimerkkinä taannoinen AKT:n Hilikka Ahde – Timo Rätty -kohu. (Piha 2014.)

## 2.3 Ajankohtainen ilmiö sisäisen viestinnän murroksen katalyyttina

### **Uusi tapa tehdä työtä**

Tänä päivänä ihmiset tekevät enemmän ja enemmän työtä verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka eivät ole riippuvaisia fyysisestä paikasta. Vaikka esimerkiksi hoivatyössä fyysinen läsnäolo onkin pakollista, on nykypäivän asiantuntijuus saatavilla digitaalisten alustojen välityksellä ilman maantieteellisiä rajoituksia. Tämä asettaa johdolle haasteita tiedon välittämisessä ja alaisten tukemisessa. Vuorovaikutteisuus korostuu ja tarvitaan matalia hierarkioita, jaettua johtajuutta ja luottamusta, jotta ihmiset pysyvät motivoituneena työlleen. Digitalisaatio ja sen tarjoamat kanavat toimivat tässä mahdollistajana; tietoa ei piiloteta sähköposteihin ja vuorovaikutus kasvaa. Parhaimmillaan työyhteisön sisällä tapahtuva, digitaalisia alustoja hyödyntävä keskustelu vahvistaa, rikastuttaa ja tasa-arvoistaa työyhteisöä. Riskinä on kuitenkin epätasa-arvo silloin, kun kaikki työyhteisön jäsenet eivät halua tai osaa hyödyntää uusia teknologiota. Kasvava globalisaatio ja monikulttuurisuus tuo haasteensa käytetyn kielen suhteen, kun työkielenä onkin äidinkielen sijaan esimerkiksi englanti. Viestinnässä on varmistettava, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on samat tiedot ja vaikutusmahdollisuudet käytettävissä. (Juholin 2017, 119–120.)

### **Digiloikasta dialogiloikkaan**

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani elämme COVID-19 pandemian keskellä. Pandemian vuoksi ihmiset ovat rakentaneet sekä työ- että kotiarkea digitaalisten kanavien varaan, ja se on myös laittanut yritykset ottamaan viimeistään nyt sisäisen viestinnän digiloikan ja käyttöönsä uudet, digitaaliset työvälineet (Ristimäki 2020). Poikkeusolojen aiheuttaman etäajan ansiosta sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli ja merkitys ovat kasvaneet. Tämä asettaa paineita myös johtamiselle, kun työntekijöiden tarve dialogille ja kuulluksi tulemiselle kasvaa. Digiloikan lisäksi yritykset ovat ottamassa myös dialogiloikkaa, joka näkyy viestintätoimistojen palveluiden kysynnässä; johtajien vuorovaikutustaitojen kehittämisen palveluiden tarve on kasvanut ja yritykset ovat valmiita kehittämään kuuntelua, vuorovaikutusta ja osallistamista. Poikkeusolot ja etätyöskentely ovat myös lisänneet kirjoitetun viestinnän määrää. Ennen kasvotusten hoidetut asiat hoidetaan nyt chatissa tai sähköpostilla. Sisäisen viestinnän on entistä tärkeämpää säilyttää

relevanttiutensa, jottei sen sanoma huku viestikanavien meteliin. Harkinnan arvoista olisi kokeilla myös uudenlaisia keinoja sisäisessä viestinnässä, esimerkiksi tekemällä viikkotiedotteen sijaan video- tai podcast-tiedotteita. (Repo 2021.)

Poikkeusaikojen myötä on oivallettu paremmin myös sisäisen viestinnän roolin merkittävyys yrityksen menestyksen tekijänä. Sisäinen viestintä on työntekijöiden tukemista ja inspiroimista. Luomalla mahdollisuuksia avoimelle dialogille, voidaan parantaa työntekijöiden tuottavuutta, motivaatiota ja hyvinvointia. Yhteisöllisyyden luojana ja suhteiden rakentajana sisäinen viestintä ei ole koskaan ollut tärkeämmässä roolissa, kuin nyt. Viimeistään tässä vaiheessa ei yhdenkään organisaation jäsenen pitäisi ajatella sisäisen viestinnän olevan pelkkää toisarvoista, yksisuuntaista tiedottamista. Poikkeuksellisten olojen vuoksi nyt ymmärretään, että sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli, kun viestintä täytyy kulkea nopealla syklillä, oikeaan aikaan ja oikealla sävyllä. Tiedostetaan, että nyt on aika käydä dialogia yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Johdon tehtävä on johtaa esimerkillään ja luoda säännöt ja puitteet toimivaan vuorovaikutukseen. (Eskola, 2020.)

Vielä muutama vuosi taakse päin, kukaan ei osannut ennustaa, millaisen (viestinnällisen) haasteen eteen ihmiset, yritykset ja organisaatiot joutuvat vuosina 2020–2021. Olemme kuitenkin tottuneita sosiaalisen median käyttäjiä ja olemme verkostoituneet Facebookissa ja LinkedInissä kollegoiden kesken ja tällä tavoin luoneet vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta myös työpaikan ulkopuolella. Kommunikointi omassa ystäväpiirissäni on jo viime vuosina siirtynyt enemmän puheluista ja vierailuista sosiaalisen median alustoille. Uskon, että somesujuvuudesta on ollut meille apua tässä sosiaalisen eristäytymisen tilanteessa, jossa lähes kaikki työpaikkaviestintä tapahtuu digitaalisesti verkossa. Ihmiset myös oppivat koko ajan lisää; esimerkiksi kynnys käyttää webkameraa etäpalaverissa on madaltunut oman kokemukseni mukaan huomattavasti viimeisen vuoden aikana.

COVID-19-pandemia on toiminut dialogi- ja digiloikan vauhdittajana ja pakottanut ihmiset ja yritykset ajattelemaan sisäisen viestinnän keinoja ja välineitä tutun laatikon ulkopuolelta. On huomattu, että vähemmälläkin reissaamisella ja kasvotusten kohtaamisilla pärjää; etätö voi olla yhtä tehokas tapa tehdä töitä, kuin toimistoilla istuminen. Uskon, että tämä uusi tapa tehdä töitä ja työyhteisön viestintää on tullut yhteiskuntaamme jäädäkseen.

### 3 TUTKIMUSASETELMA

Opinnäytetyöni tutkimuskohde on Yritys X:n sisäisen viestinnän tilanne. Yritys X on globaali teollisuudenalan yritys, jolla on toimipisteet Suomessa, Yhdistyneissä Kuningaskunnissa, Virossa, Ruotsissa, Kiinassa ja Yhdysvalloissa. Yritys on perustettu vuonna 2010 ja viimeiset viisi vuotta se on elänyt voimakkaan kasvun aikaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä sisäisen viestinnän ongelmat johtuvat ja mitä asioita yrityksessä tulisi kehittää, jotta sisäinen tiedonkulku toimisi paremmin. Tutkimustuloksista hain vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten Yritys X:n työntekijät kokevat sisäisen viestinnän toimivan; mikä menee hyvin ja missä on parantamisen varaa?
- Miten projektien viestintä sujuu?
- Mitä sisäisen viestinnän kanavia yrityksessä on käytössä ja miten työntekijät hyödyntävät niitä?
- Kuinka hyvin työntekijät ovat perillä organisaatiosta, rooleista ja vastuista?

Tutkimuksen kohderyhmänä oli yrityksen kaikki työntekijät. Päätin käyttää koko populaatiota otannan sijaan, koska halusin kuulla kaikkien ihmisten mielipiteet. Valittu otanta ja jopa satunnaisotanta olisi mielestäni vääristänyt tutkimustulosta ja aiheuttanut ulkopuolisuuden tunnetta työntekijöille, joita ei olisi sisällytetty tutkimukseen.

Metodologiana käytössä oli kvantitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä käytin kyselytutkimusta. Päädyin tähän ratkaisuun, koska kyselytutkimuksessa vastaukset tulevat selkeinä tilastollisina lukuina ja graafisina kuvina. Vastausten perusteella voidaan tehdä yleistyksiä, esimerkiksi ”puolet vastanneista on sitä mieltä että...”. Kyselytutkimus toimii senkin vuoksi hyvin, että vastaajia ja vastauksia on paljon, joten tuloksia on helpompi analysoida ja käsitellä tilastoina. Vastauksista saa irrotettua jakaumia ja tunnuslukuja, jotka kuvastavat yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa. Lisäksi kyselytutkimus mahdollistaa yksityiskohtaisetkin kysymykset ja saadut vastaukset ja luvut ovat vertailukelpoisia, mikäli kyselytutkimus toteutetaan uudelleen samassa muodossa esimerkiksi vuoden kuluttua.

Tutkimuskysymyksiä asettaessani halusin ottaa suoran ja konkreettisen lähestymistavan. Jaoin kyselytutkimukseni viiteen osa-alueeseen:

1. Tiedonjako
2. Roolit ja vastuut
3. Projektien viestintä
4. Työvälineet
5. Yritys X:n sisäisen viestinnän yleistilanne

Avoimet kysymyksissä kysyttiin kunkin alueen osalta, että mikä menee työntekijöiden mielestä asiassa hyvin ja missä kohtaa on parantamisen varaa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkimustulokset sellaisenaan, kuin olen ne saanut ja tulkitseen vastauksia vasta seuraavassa luvussa 5. Tutkimuksen johtopäätökset. Koska kyselytutkimuksen alkuperäinen toteuttamiskieli oli englanti, ovat kaaviot englanninkielisiä. Kaavoissa esiintyvät numerot ovat prosenttiosuuksia vastausten määristä. Avoimet vastaukset olen kääntänyt suomeksi.

### 4.1 Tiedonjako

Tiedonjako-osuudessa halusin selvittää, kuinka hyvin Yritys X:n työntekijät hyödyntävät kahta tällä hetkellä tärkeintä sisäisen tiedonjaon kanavaa, eli infosessioita ja sisäistä uutiskirjettä. Halusin myös selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat näiden kanavien sisällöstä tällä hetkellä, ja mitä tulisi kehittää. Infosessioita on tähän mennessä järjestetty tarvittaessa ja asialistalla on ollut tuotannon asiat ja muut mahdolliset ajankohtaiset muutokset, kuten esimerkiksi organisaatiomuutokset. Sisäistä uutiskirjettä julkaistaan kuukausittain ja siinä on käyty pintapuolisesti läpi projekteja, dokumentoinnin, myynnin, markkinoinnin ja henkilöstöosaston asioita.

#### **Infosessiot**

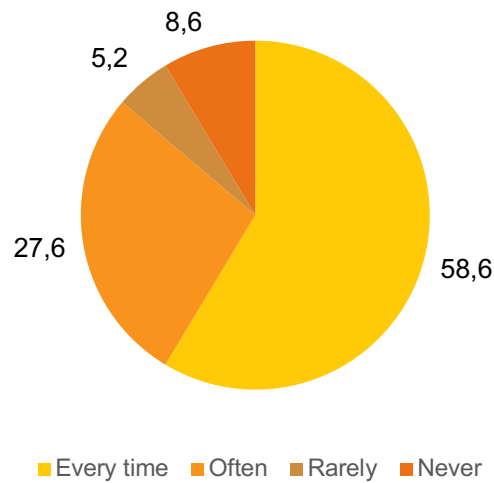
Infosessioiden avoimissa kysymyksissä kysyttiin, mikä infosessiossa toimii hyvin ja missä on parantamisen varaa. Avoimiin kysymyksiin tuli 22 vastausta, sisältäen seuraavat asiat:

- infosessioita tulisi järjestää yrityksen kaikille toimipisteille, ei pelkästään Suomeen
- infosessioita tulisi järjestää useammin ja säännöllisemmin
- infosessiot ovat tällä hetkellä kovin tuotantokeskeisiä ja asialistan tulisi kattaa laajemmin yrityksen eri osa-alueita, kuten esimerkiksi yleiset toimintaohjeet, projektien statukset, lisätietoa asiakkaista ja mitä he valmistavat yrityksen tuotteilla, tuote- ja teknologiakehitykset, taloushallinto, yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat, menestystarinat ja organisaatiomuutokset.

Suljetut kysymykset toivat esille, että enemmistä vastaajista osallistuu infosessioihin, pitää myös infosessioiden lukumäärää sopivana ja sisältöä hyödyllisenä.

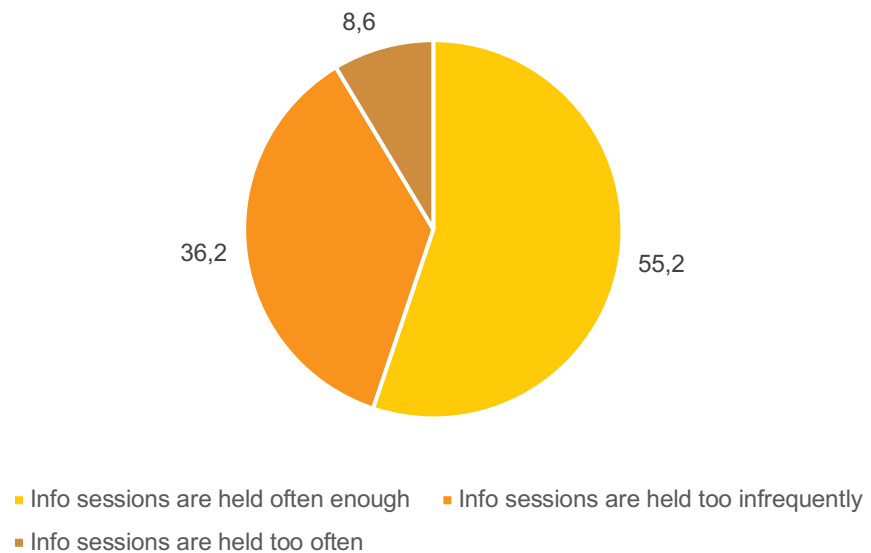
Kuvio 2: Infosessioihin osallistuminen

Do you participate in info sessions when they are arranged?

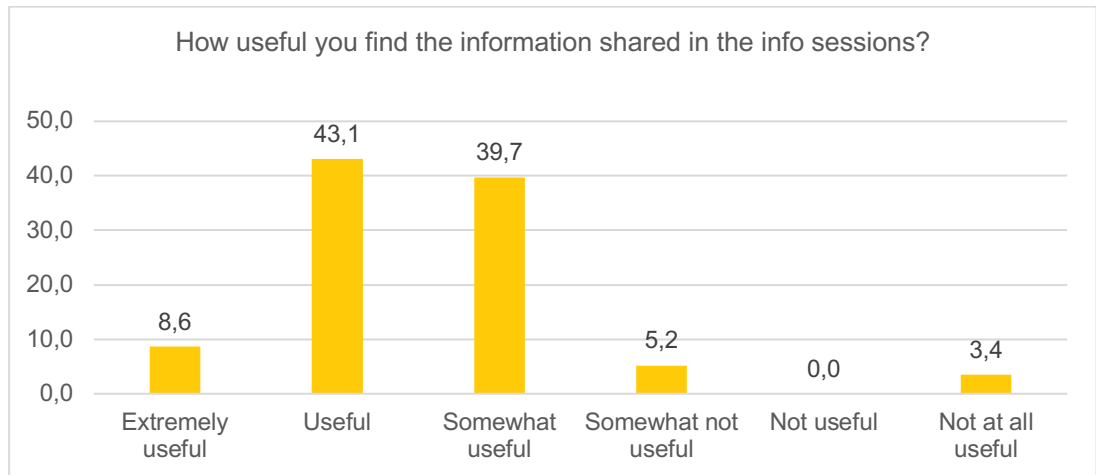


Kuvio 3: Infosessioiden lukumäärä.

What do you think about the number of sessions at the moment?



Kuvio 4: Infosessioissa jaetun tiedon hyödyllisyys.



### Sisäinen uutiskirje

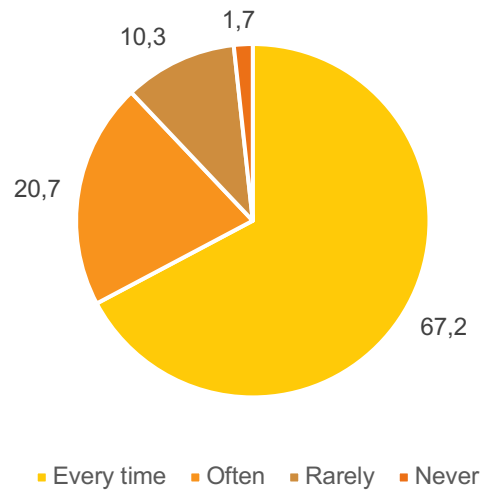
Sisäisen uutiskirjeen osalta avoimissa kysymyksissä kysyttiin jälleen uutiskirjeen hyviä ja huonoja puolia. Avoimiin kysymyksiin tuli 17 vastausta, sisältäen seuraavat asiat:

- uutiskirjeeseen toivotaan yksityiskohtaisempia tietoja projektien aikatauluista ja rajapyykeistä
- mukaan halutaan menestystarinoita ja yrityksen ja sen tuotteiden kehityssuunnitelmia, tietoa työskentelytavoista ja -prosesseista
- johtoryhmältä kaivataan tietoa sovittujen asioiden statuksesta ja organisaatiopäivityksistä.

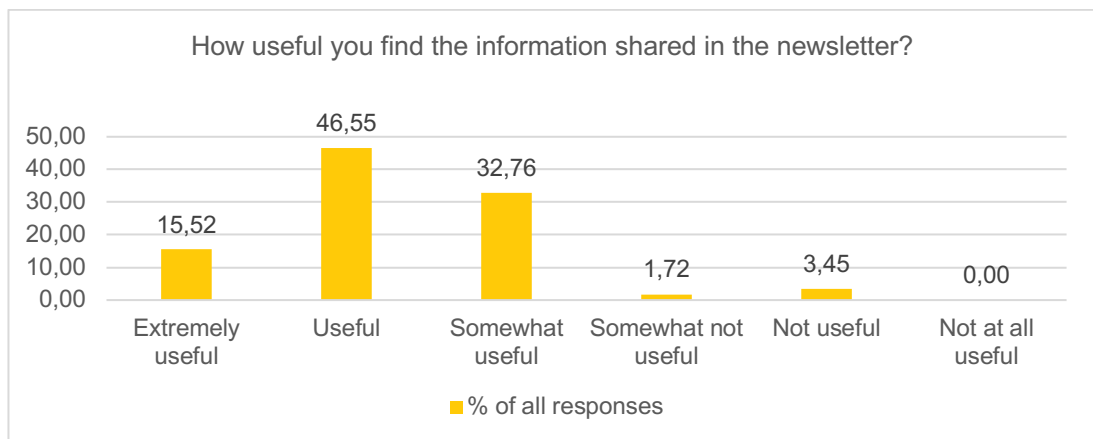
Suljettujen kysymysten vastaukset kertovat, että valtaosa vastaajista lukee uutiskirjeen, kun se julkaistaan ja pitää sen sisältöä hyödyllisenä.

Kuvio 5: Uutiskirjeen lukijamäärät.

Do you read the internal newsletter when it is published?



Kuvio 6: Uutiskirjeen sisällön hyödyllisyys.



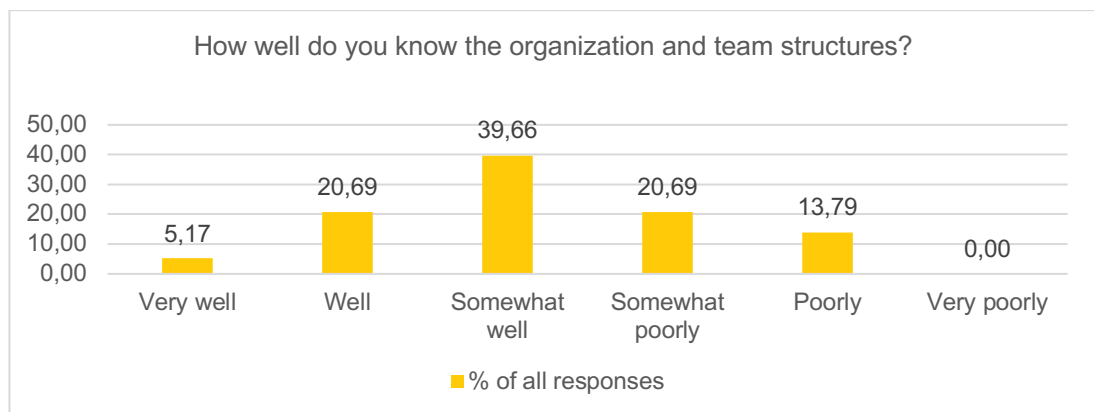
#### 4.2 Roolit ja vastuut

Jotta sisäinen viestintä yrityksessä toimisi, on työntekijöiden tiedettävä, kuka yrityksessä vastaa mistäkin sekä miten ja kenen kautta asioista voi saada tietoa tai asioita voidaan

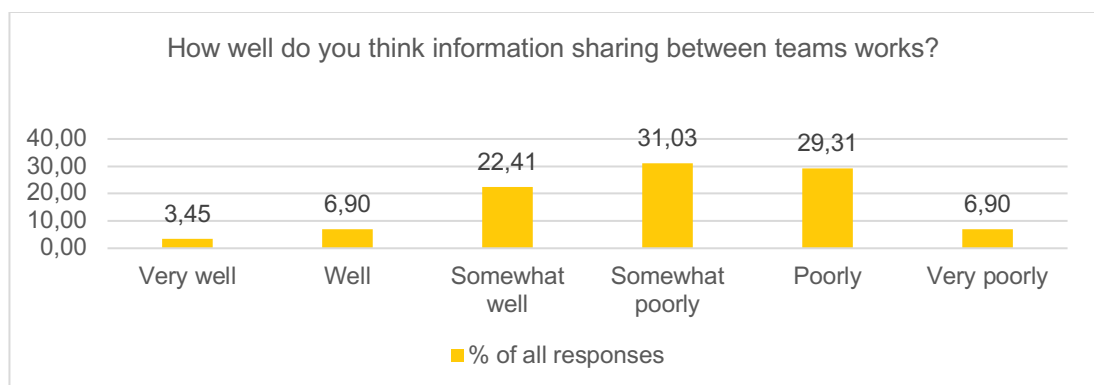
viellä eteenpäin. Tämän osa-alueen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin ihmiset ovat perillä Yritys X:n organisaatiosta, tiimeistä ja toistensa rooleista ja vastuista.

Suljettujen kysymysten vastaukset kertovat, että enemmistö vastaajista tuntee melko hyvin yrityksen organisaation ja tiimien rakenteet. Vastaajien mielestä tiedonjako tiimien välillä toimii heikosti, mutta enemmistö tietää melko hyvin, kuinka asioita yrityksen sisällä viellä eteenpäin. Yritys X:n työntekijät tuntevat hyvin oman roolinsa ja vastuunsa, ja enemmistö vastaajista tuntee kollegoidensa roolit ja vastuut vain melko hyvin tai melko huonosti.

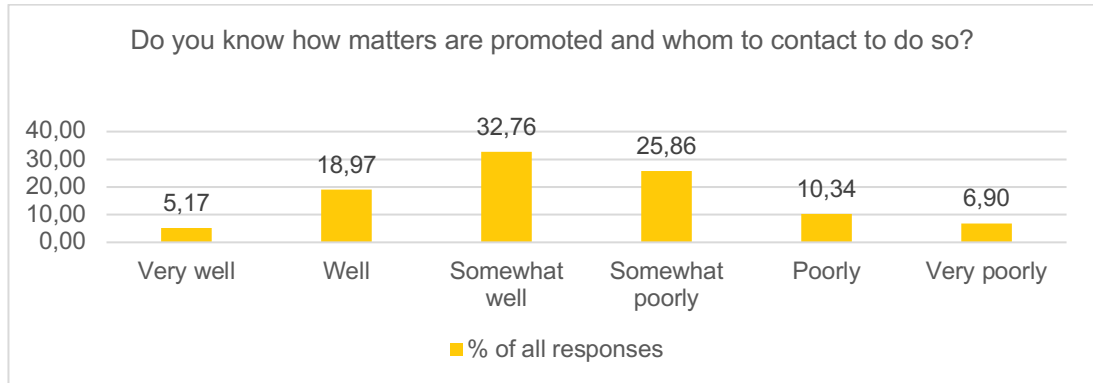
Kuvio 7: Organisaation ja tiimien rakenteiden tunteminen.



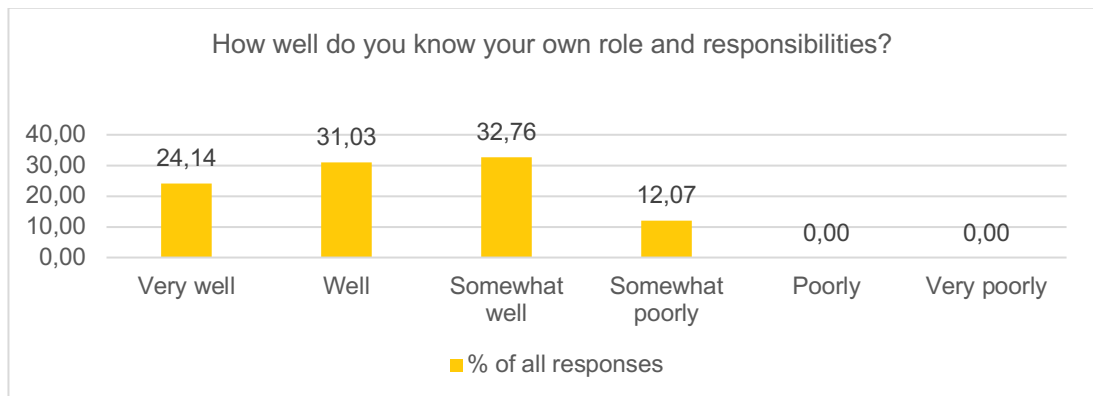
Kuvio 8: Tiedon jako tiimien välillä.



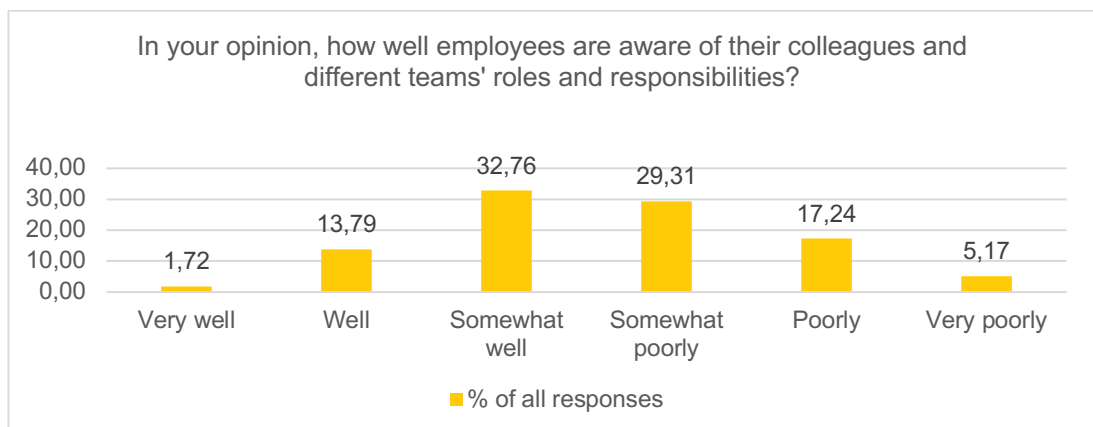
Kuvio 9: Asioiden vieminen eteenpäin.



Kuvio 10: Oma rooli ja vastuut.



Kuvio 11: Kollegoiden roolit ja vastuut.



### 4.3 Projektien viestintä

Yritys X:n toiminta pyörii projektien ympärillä ja kaikki yrityksen toiminnot ovat projekteihin jolliakin tapaa kytköksissä. Tämän vuoksi jokainen Yritys X:n työntekijä on jollain tapaa riippuvainen projektien aikatauluista, edistymisestä, statuksesta, muutoksista ja rajapyykeistä. Tällä kyselytutkimuksen osiolla selvitin projektien viestintää niiden yrityksen sisäisille sidosryhmille sekä projektien sisäistä viestintää.

Projektien sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta avoimissa kysymyksissä vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat projekteissa sujuvat hyvin ja missä asioissa on parantamisen varaa. Avoimiin kysymyksiin tuli yhteensä 57 vastausta, sisältäen seuraavat asiat:

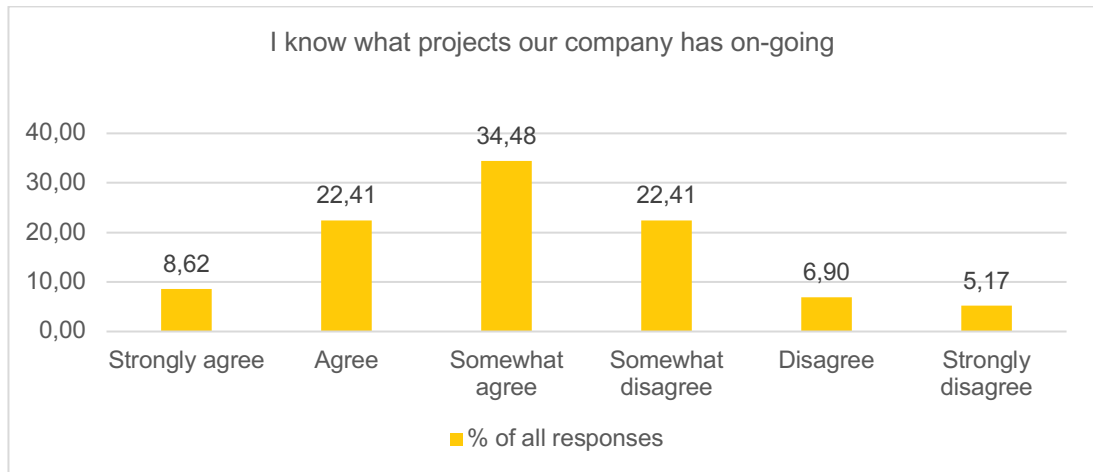
- projektien tavoitteita ja tarkoitusta ei ymmärretä
- projektien dokumentoinnissa on puutteita, eivätkä työntekijät tiedä, mistä dokumentit löytyvät; tietoa kaivataan enemmän projektien organisaatiosta, rooleista, aikatauluista, edistymisestä, tulevista askeleista ja muutoksista
- projektien alkuun toivotaan käynnistyspalavereita (kick-off meeting), joissa esiteltäisiin asiakas, tuotteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut
- projektien siirtyessä vaiheesta toiseen, seuraavien työntekijöiden vastuulle, kaivataan tiedonsiirtopalavereita (hand-over meeting)
- projektien päättyessä kaivataan opittujen asioiden keräämistä (lessons learned), joita hyödynnettäisiin uusien projektien suunnittelussa
- työntekijät kaipaavat yhteisistä työkäytäntöjä, esimerkiksi palavereiden osalta
- yleinen projektien koordinointi ja johtaminen on puutteellista
- projekteissa toivottaisiin käytettävän jotakin sovittua projektimetodologiaa, projektinhallinnan työkalua ja rajapyykkejä (milestones)
- työntekijöiden välille kaivataan enemmän avointa vuorovaikutusta
- tiedon jakamista kaivataan lisää ja siihen toivotaan enemmän läpinäkyvyyttä.

### Projektien ulkoinen viestintä

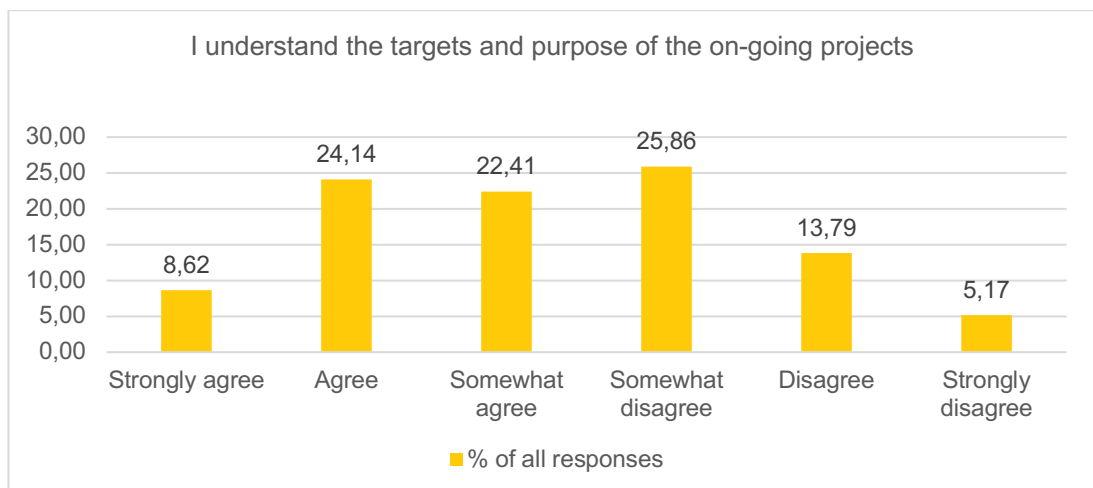
Kyselyyn vastanneista enemmistö on perillä siitä, mitä projekteja Yritys X:ssä on meneillään. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, etteivät tunne meneillään olevien projektien tarkoitusta ja tavoitteita. Enemmistö vastaajista tuntee huonosti projektien

organisaatorakenteet. Projektidokumentit ovat vastaajien mielestä enimmäkseen löydettävissä melko hyvin tai melko huonosti. Hieman yli puolet vastaajista kokee, etteivät he ole tietoisia projektien edistymisestä.

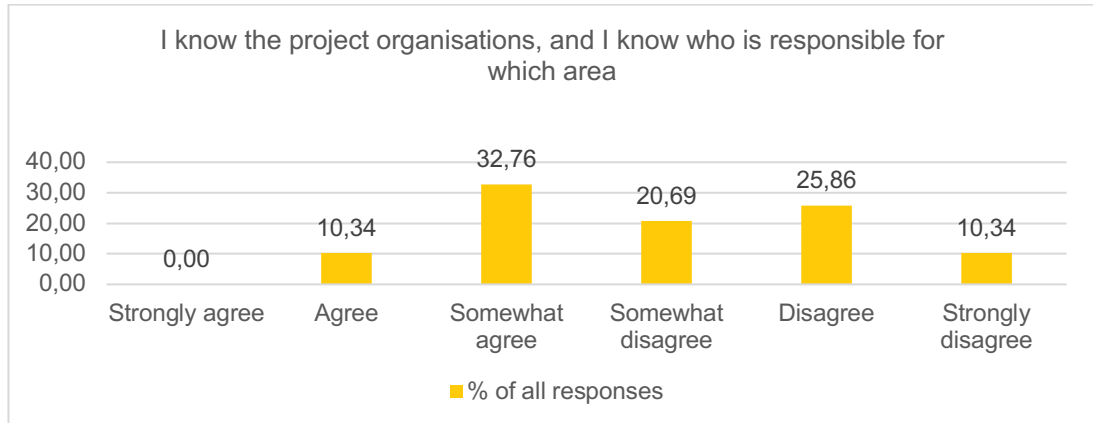
Kuvio 12: Tietoisuus meneillään olevista projekteista.



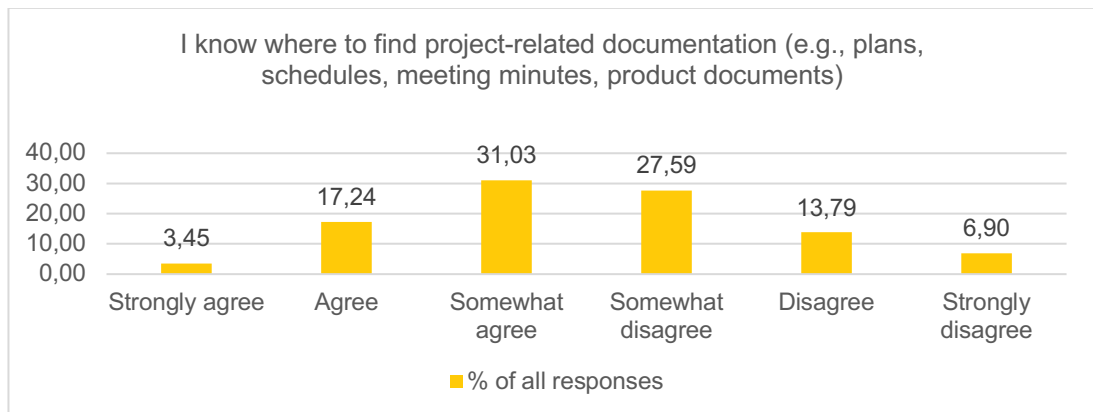
Kuvio 13: Projektien tarkoituksen ja tavoitteiden ymmärtäminen.



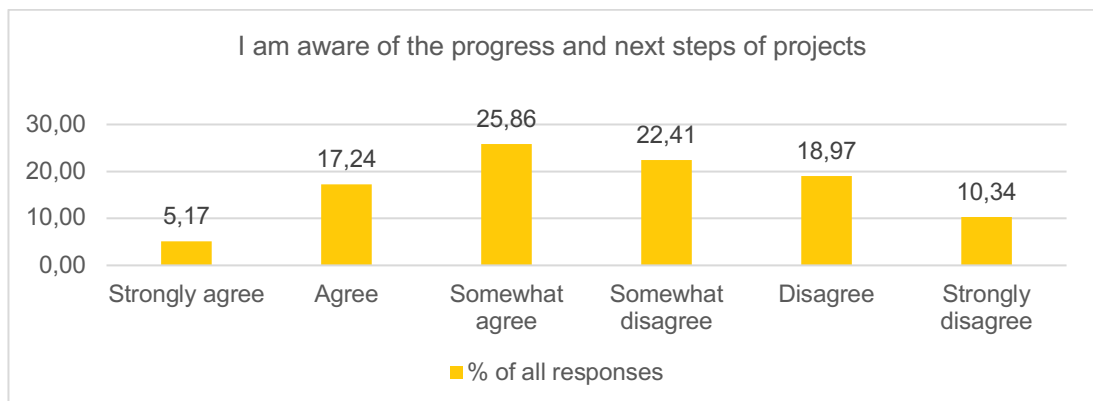
Kuvio 14: Projektien organisaatioiden tunteminen.



Kuvio 15: Projektien dokumentaation löydettävyys (ulkoinen viestintä).



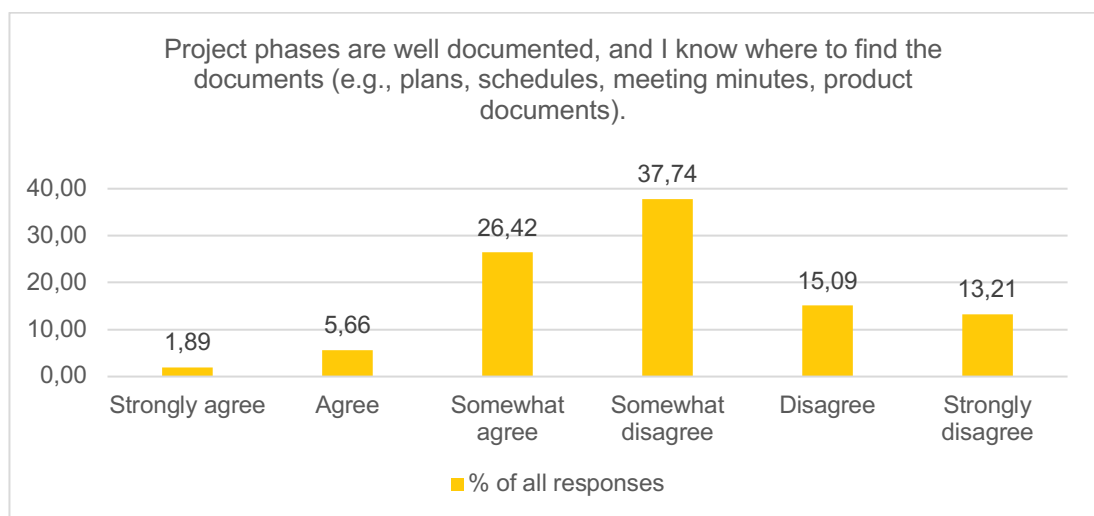
Kuvio 16: Projektien edistyminen.



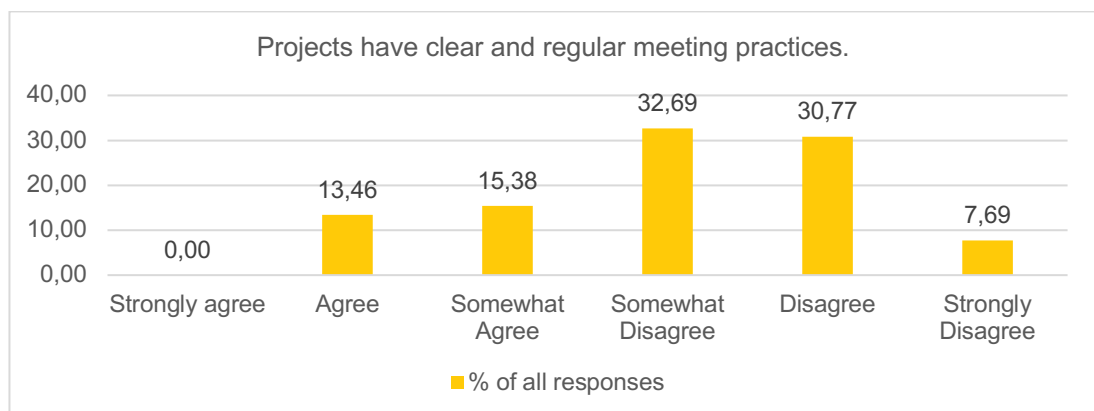
## Projektien sisäinen viestintä

Projektien sisäisen viestinnän osalta vastaajat ovat sitä mieltä, että projektidokumentointi on huonosti löydettävissä, eikä sovittuja ja säännöllisiä palaverikäytäntöjä ole. Enemmistö vastaajista kertoo, että projektien päätyttyä niistä ei kerätä opittuja asioita (lessons learned), eikä niitä käsitellä uuden projektin alkaessa.

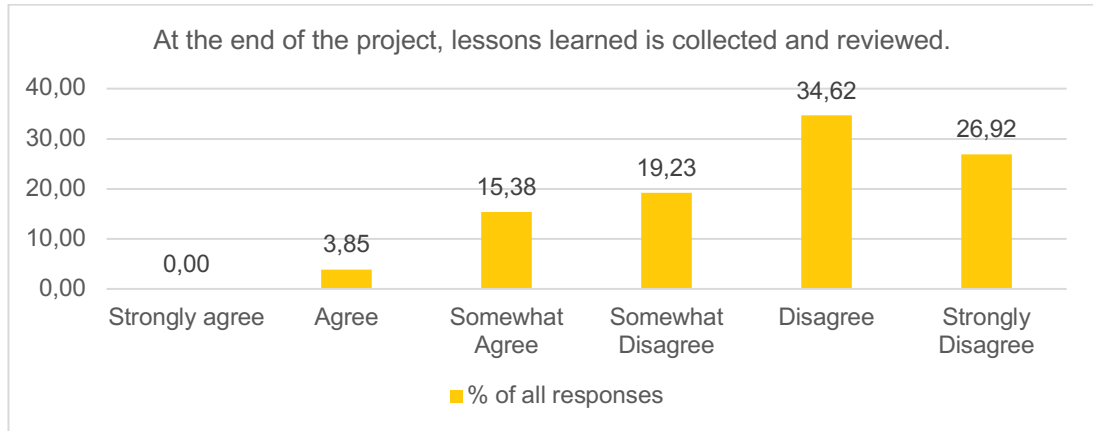
Kuvio 17: Projektien dokumentaation löydettävyys (sisäinen viestintä).



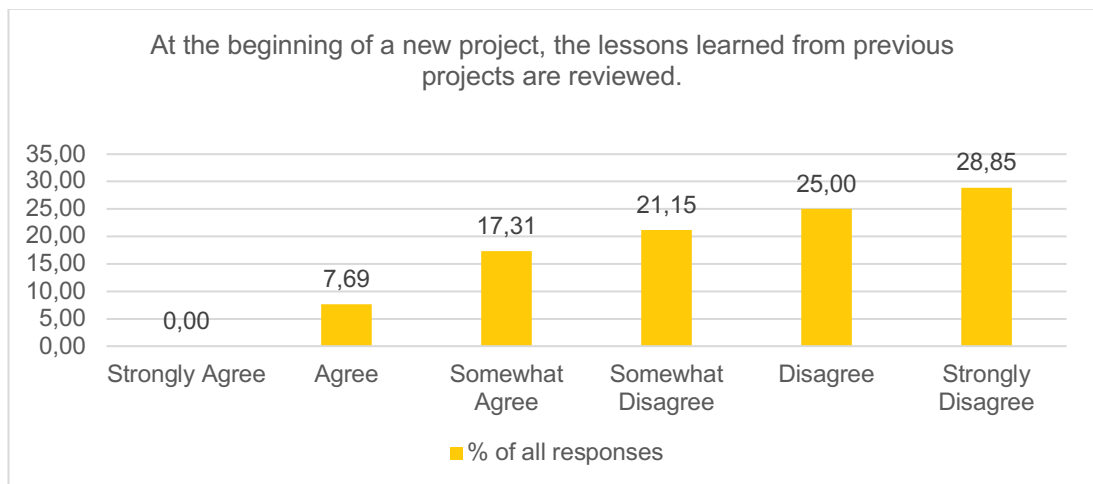
Kuvio 18: Projektien palaverikäytännöt.



Kuvio 19: Projekteissa opittujen asioiden kerääminen.



Kuvio 20: Projekteissa opittujen asioiden katselmointi.



#### 4.4 Työvälineet

##### **Intranet SharePoint**

Yrityksessä käytetään SharePointia intranettina ja virallisen dokumentaation arkistointipaikkana. Jokaisella Yritys X:n organisaation alueella on omat alisivustonsa intranetissä ja halusin tällä osiolla selvittää sivustojen käyttöä ja käytettävyyttä.

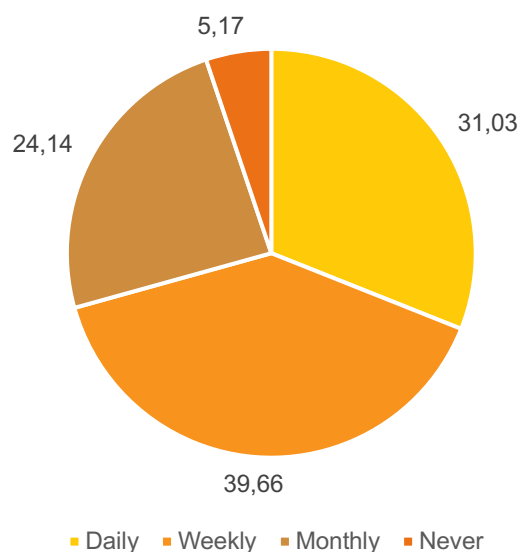
Avoimiin kysymyksiin tuli 33 avointa vastausta, sisältäen seuraavat asiat:

- osa vastaajista pitää SharePointia hyvänä työskentelyalustana, koska tarvittava tieto on ainakin teoriassa yhdessä paikassa ja sitä kautta koko ajan saatavilla, mutta sisältöä kaivattaisiin enemmän
- osa vastaajista on sitä mieltä, että rakenne on selkeä ja tietoa on helppo löytää ja hakutoiminto toimii hyvin, mutta suurin osa vastaajista ajattelee päinvastoin; rakenne on sekava, ja tietoa on hankala löytää
- alusta toimii hyvin yhteen muiden O365 sovellusten kanssa
- tiedostojen massalataus ei toimi ja pakotettu metadata aiheuttaa kovaa vastustusta
- verkkolevyt toivottaisiin linkitettävän SharePointiin
- osa vastaajista ovat vastahakoisia käyttämään SharePointia, eivätkä ymmärrä miksi ja mihin sitä tarvitaan.

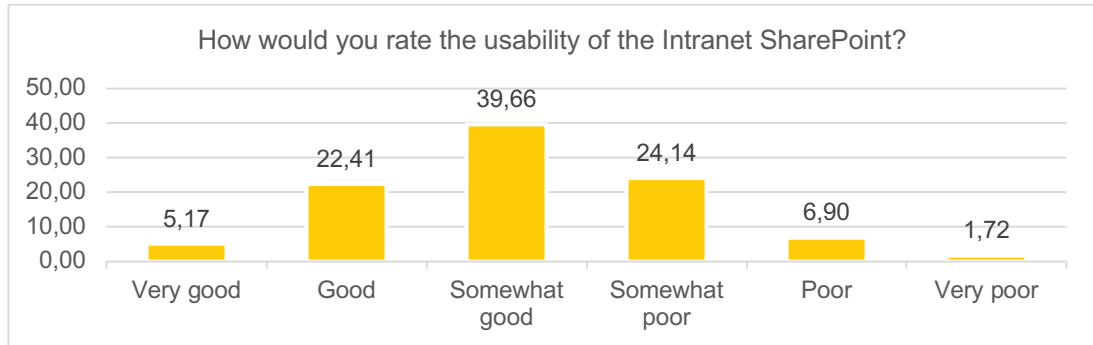
Suljettujen kysymysten vastausten mukaan valtaosa vastaajista käyttää SharePoint intranettiä päivittäin tai viikoittain. Enemmistö pitää intranetin käytettävyyttä, hakutoimintoa ja tiedostojen ladattavuutta jokseenkin hyvänä.

Kuvio 21: SharePoint intranetin käyttäjämäärät.

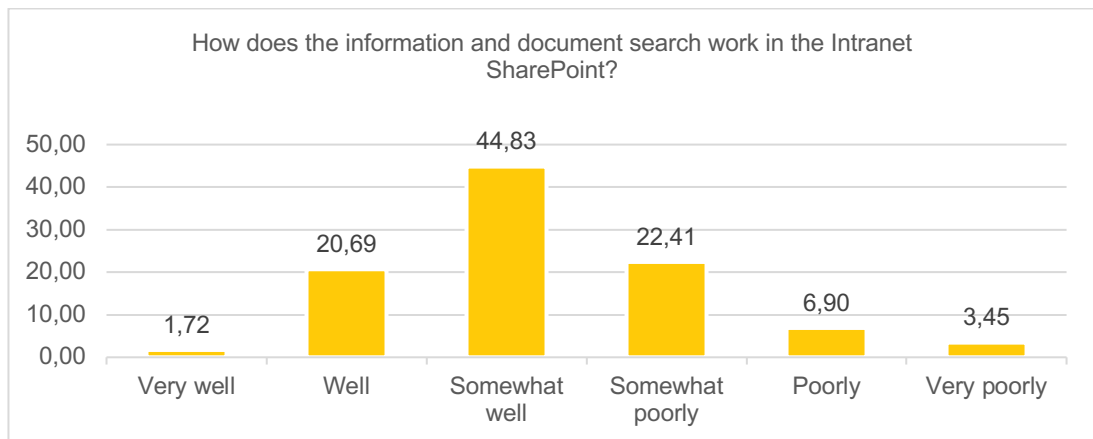
How often do you use Intranet SharePoint?



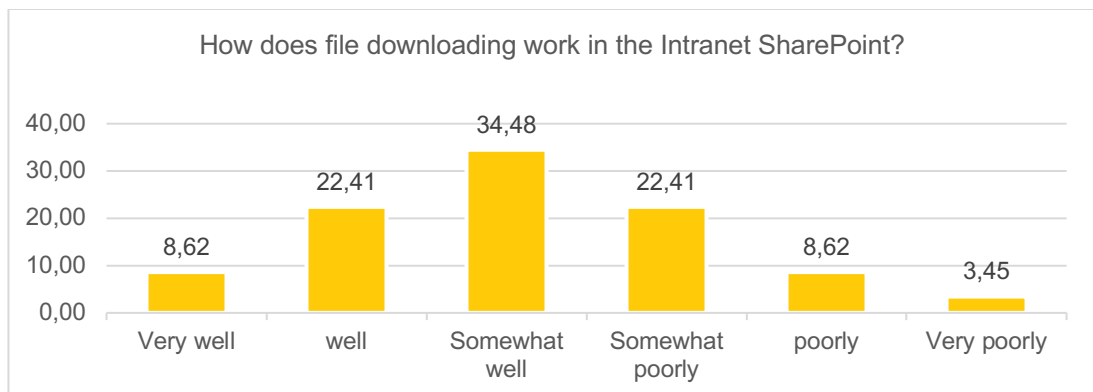
Kuvio 22: SharePoint intranetin käytettävyys.



Kuvio 23: SharePoint intranetin hakutoiminnon käytettävyys.



Kuvio 24: SharePoint intranetin tiedostojen ladattavuus.



## Microsoft Teams

Yritys X:n virallinen työkalu etäpalaveriinhin on Microsoft Teams. Tämä työkalu on kuitenkin paljon muutakin, kuin etäpalaverialusta ja halusin tällä tutkimuksen osalla selvittää, kuinka moni työntekijöistä on löytänyt Teamsin ja miten he sitä käyttävät.

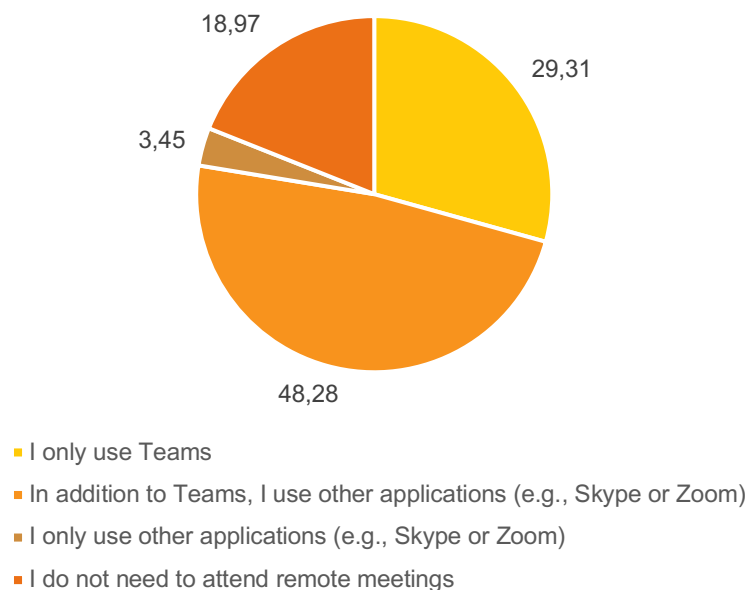
Avoimiin kysymyksiin tuli 12 vastausta, sisältäen seuraavat asiat:

- työntekijöillä ei ole aikaa tutustua työkalun toiminnollisuuksiin ja opetella sen käyttöä
- Teamsia voisi hyödyntää projektien hallinnoinnissa.

Suljetuissa vastauksissa tuli esille, että suurin osa vastaajista käyttää edelleen Microsoft Teamsin lisäksi myös muita alustoja etäpalaverissa ja pikaviestintään. Enemmistö vastaajista kuuluu johonkin Teamsin ryhmään, mutta suurin osa ei käytä Teamsin kautta muita sovelluksia (esim. Planner, OneNote).

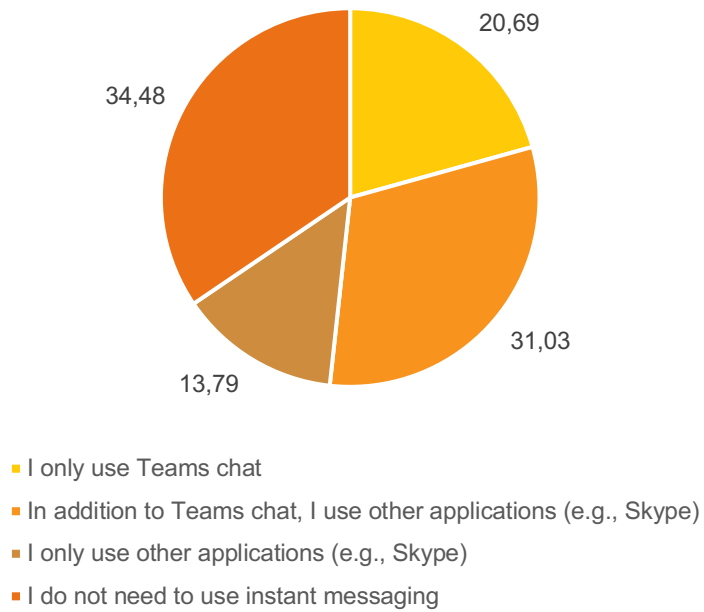
Kuvio 25: Microsoft Teamsin käyttäminen etäpalaverissa.

Do you use Microsoft Teams and/or other applications for remote meetings?



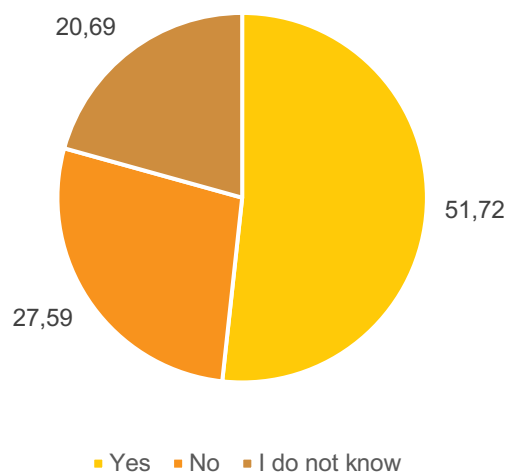
Kuvio 26: Microsoft Teamsin käyttäminen pikaviestimenä.

Do you use Microsoft Teams chat and/or other applications for instant messaging?



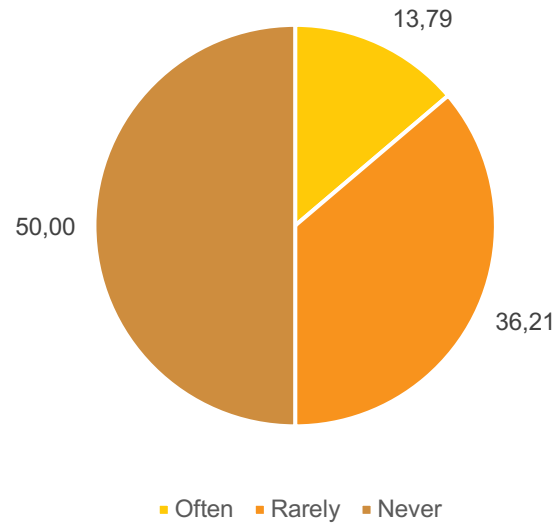
Kuvio 27: Microsoft Teamsin ryhmät-toiminnon käyttäminen.

Are you a member of a team that is formed in Microsoft Teams?



Kuvio 28: Liitännäissovellusten käyttäminen Microsoft Teamsin kautta.

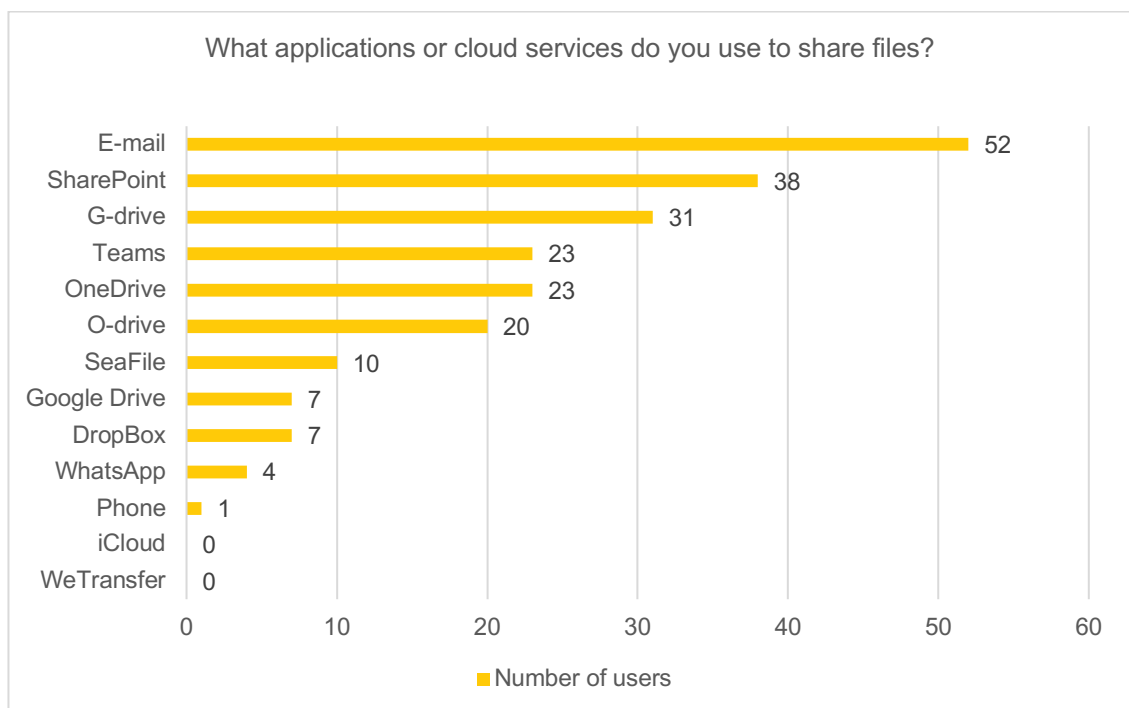
Do you use other applications through Microsoft Teams (e.g., Planner, To Do, Files, OneNote, Calendar)



## Tiedostojen jakaminen

Tiedostojen jakamiseen ei Yritys X:llä tähän mennessä ole ollut yhtenäistä, sovittua käytäntöä ja työkalua yrityksen sisällä, ja halusin selvittää, millaisia eri alustoja työntekijät käyttävät tähän tarkoitukseen. Yhteensä käytettyjä alustoja on 11 kpl.

Kuvio 29: Tiedostojen jakamiseen käytettävät alustat.

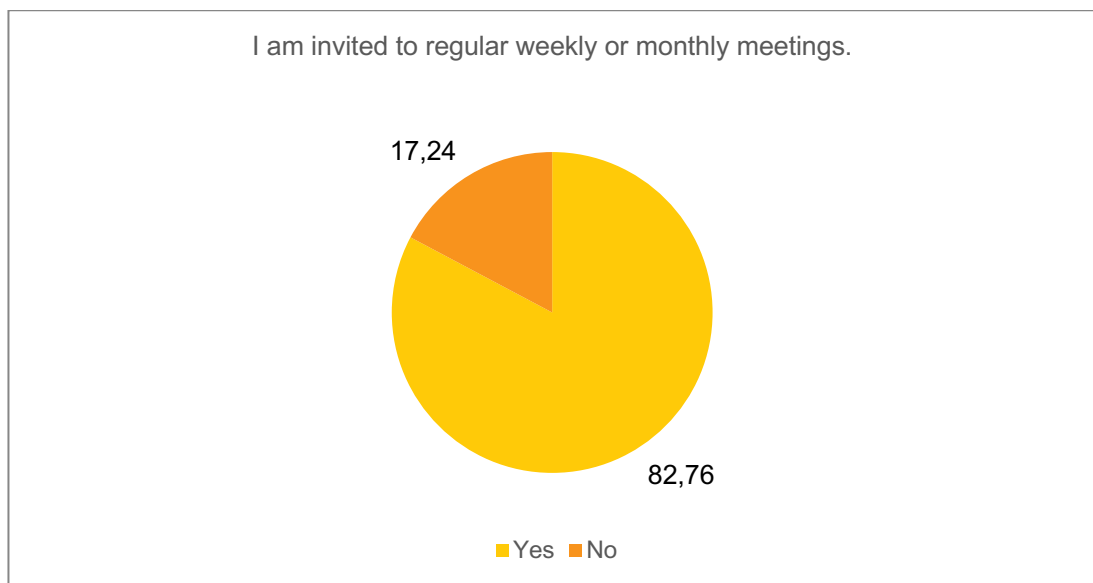


## Palaverikäytännöt

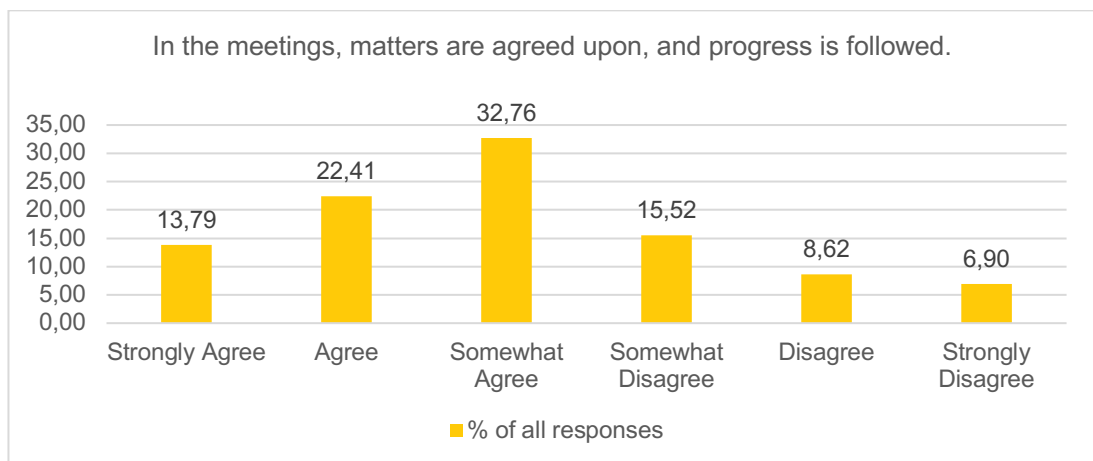
Selkeät ja strukturoidut palaverikäytännöt ovat mielestäni yksi vuorovaikutteisien dialogin kulmakiviä ja halusin kyselytutkimuksella selvittää, miten paljon säännöllisiä viikko- tms. palavereita Yritys X:ssä järjestetään ja kuinka palavereissa tehtyjä päätöksiä ja sovittuja tehtäviä dokumentoidaan ja seurataan.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella valtaosa työntekijöistä on kutsuttu säännöllisiin viikko- tai kuukausipalaveriin. Enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että palavereissa saadaan sovittua asioita ja asioiden edistymistä seurataan. Suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että palavereista tehdään muistio ja tehtävänjakolista. Vastaajista enemmistö on kuitenkin sitä mieltä, että palavereissa sovittuihin asioihin tulleistä muutoksista ei tiedoteta osallisia.

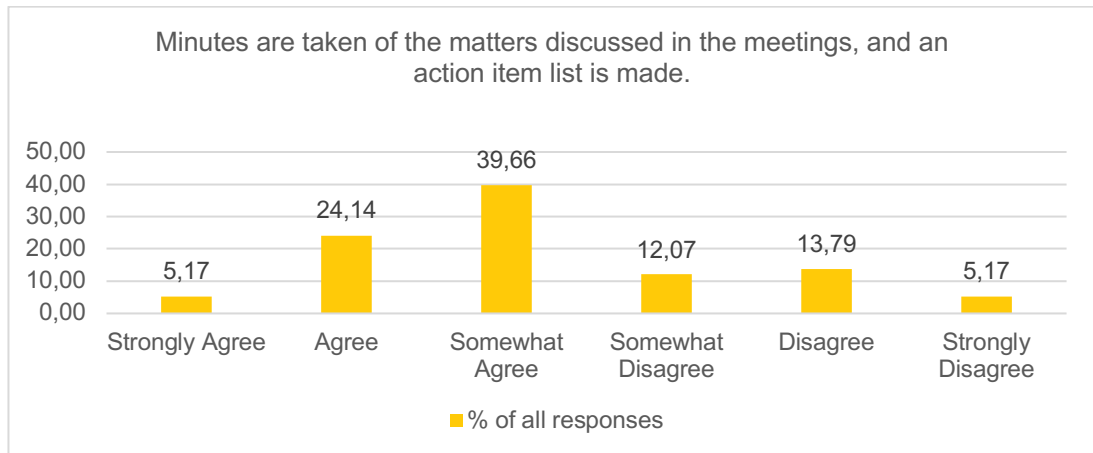
Kuvio 30: Viikko- tai kuukausipalaveriin kutsuttujen määrät.



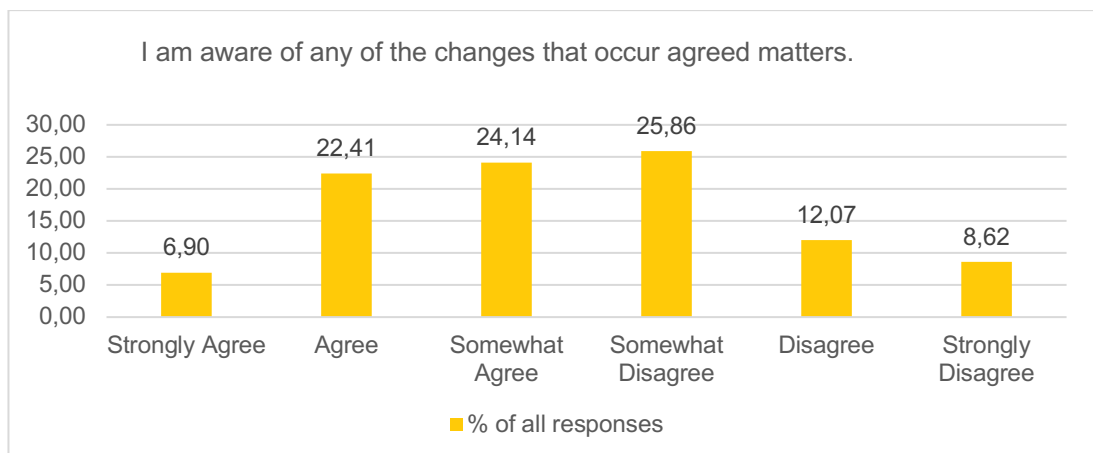
Kuvio 31: Palavereissa sovitut asiat ja niiden seuraaminen.



Kuvio 32: Palavereiden muistio- ja tehtävienjakokäytännöt.



Kuvio 33: Palavereissa sovittujen asioiden muutoksista tiedottaminen.



#### 4.5 Yritys X:n sisäisen viestinnän yleistilanne

Lopuksi halusin vielä selvittää yleisellä tasolla työntekijöiden ajatuksia Yritys X:n sisäisestä viestinnästä, toimintatavoista ja läpinäkyvyydestä.

Avoimiin kysymyksiin tuli 48 vastausta, sisältäen seuraavat asiat:

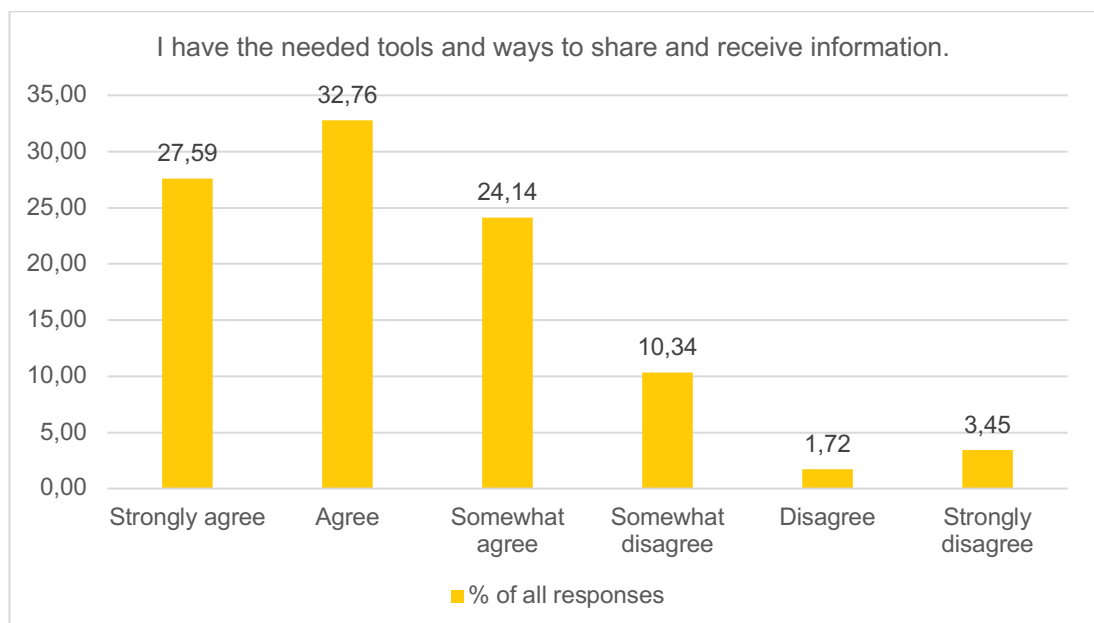
- Yritys X:n eri maiden toimipisteiden välillä tiedonkulku ei toimi kovin hyvin

- tietojen jakaminen on liian paljon riippuvaista käytäväkeskusteluista; huhupuheet ja spekuloinnit kiertävät työntekijöiden keskuudessa
- johdolta tulee epämääräisiä pyyntöjä työntekijöille, eikä syitä pyynnöille kerrota
- käskyjä asioiden tekemiselle tulee monilta eri johtajilta ja organisaatioilta, joka aiheuttaa sekaannusta
- edelleen kerrottiin ongelmista projektien viestinnässä, tiimien välisessä tiedonjaoissa ja palaverikäytännöissä
- esiin tuotiin myös tunnetta kunnioituksen puutteesta niin johdolta työntekijöille kuin työntekijöiden keskuudessa.

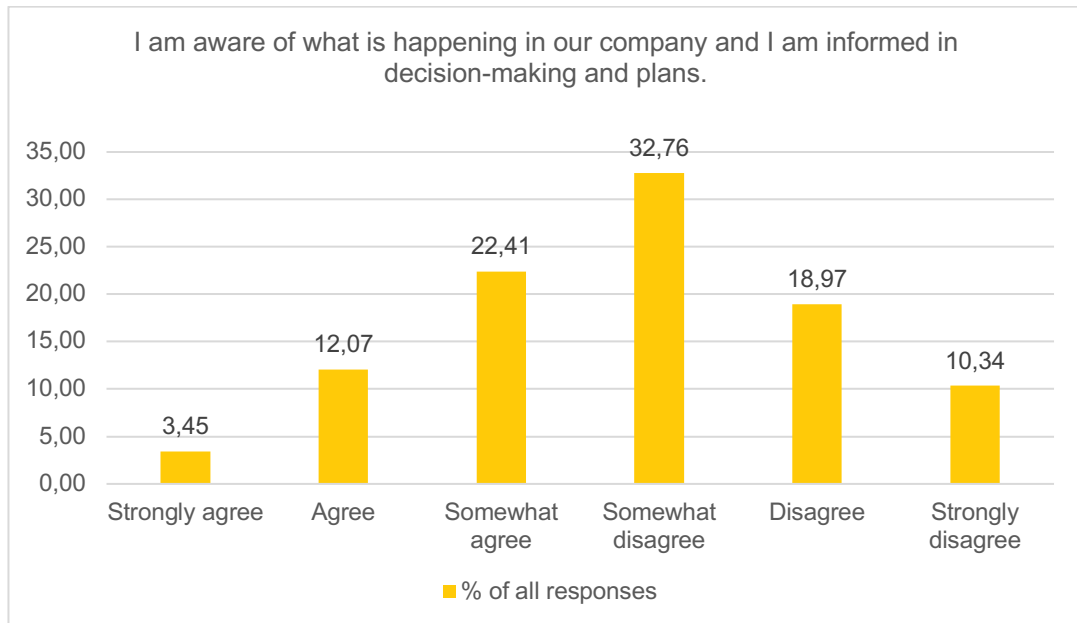
Suljettujen kysymysten vastauksissa tuli esille, että valtaosa Yritys X:n työntekijöistä kokee, että yrityksellä on olemassa tarvittavat työvälineet tiedon jakamiselle ja vastaanottamiselle. Suurin osa vastaajista ajattelee, että he eivät ole tietoisia yrityksessä meneillään olevista asioista ja päätöksenteosta, eivätkä he tiedä, missä päätöksentekoon liittyvää materiaalia on saatavilla. Valtaosa vastaajista kokee, että heillä on tilaisuus kertoa oma mielipiteensä asioista ja että he tulevat kuulluiksi. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että yrityksen sisäinen viestintä ei ole johdonmukaista ja läpinäkyvää.

Asteikolla 1–10, Yritys X sai sisäisen viestinnän arvosanaksi kyselyyn vastanneilta 5,5.

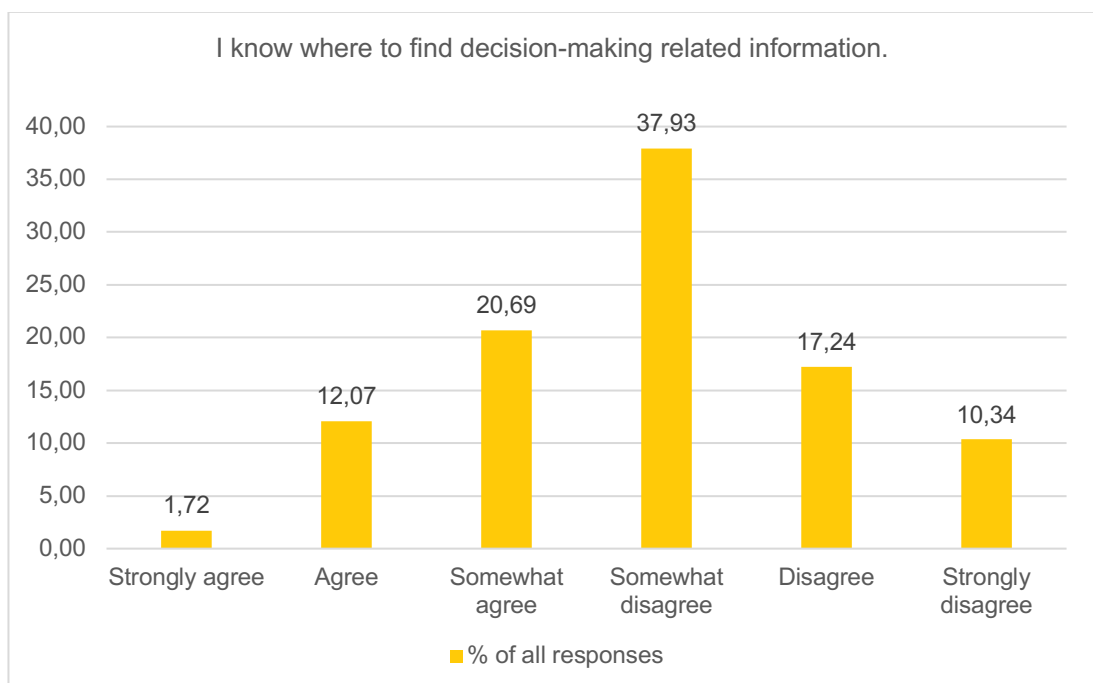
Kuvio 34: Tiedon jakamiseen käytössä olevat työvälineet ja keinot.



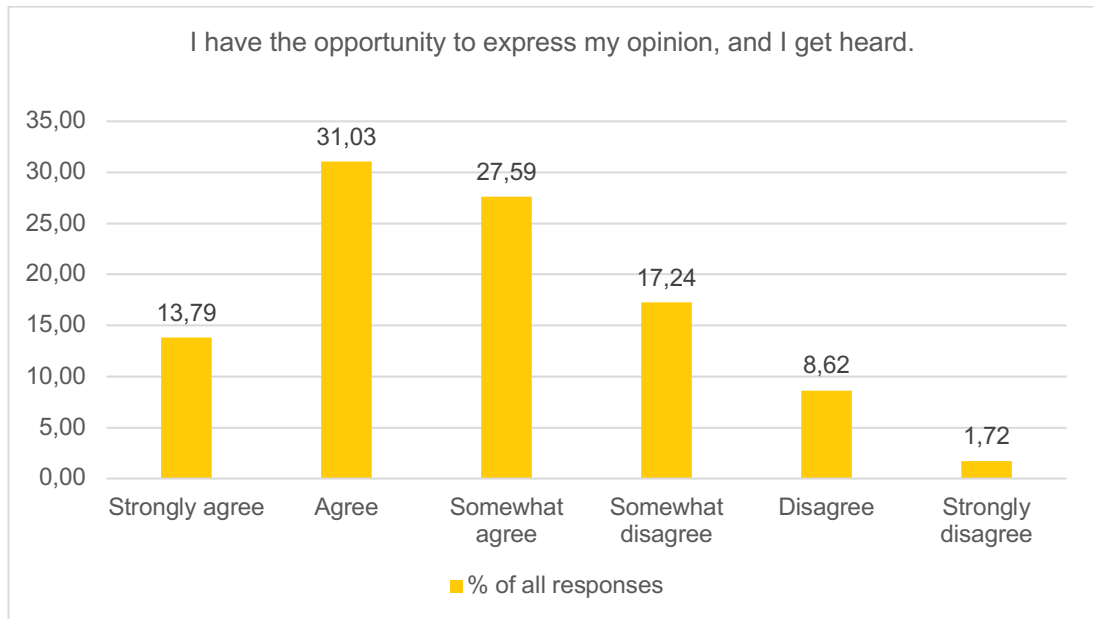
Kuvio 35: Tietoisuus yrityksessä meneillä olevista asioista ja päätöksenteosta.



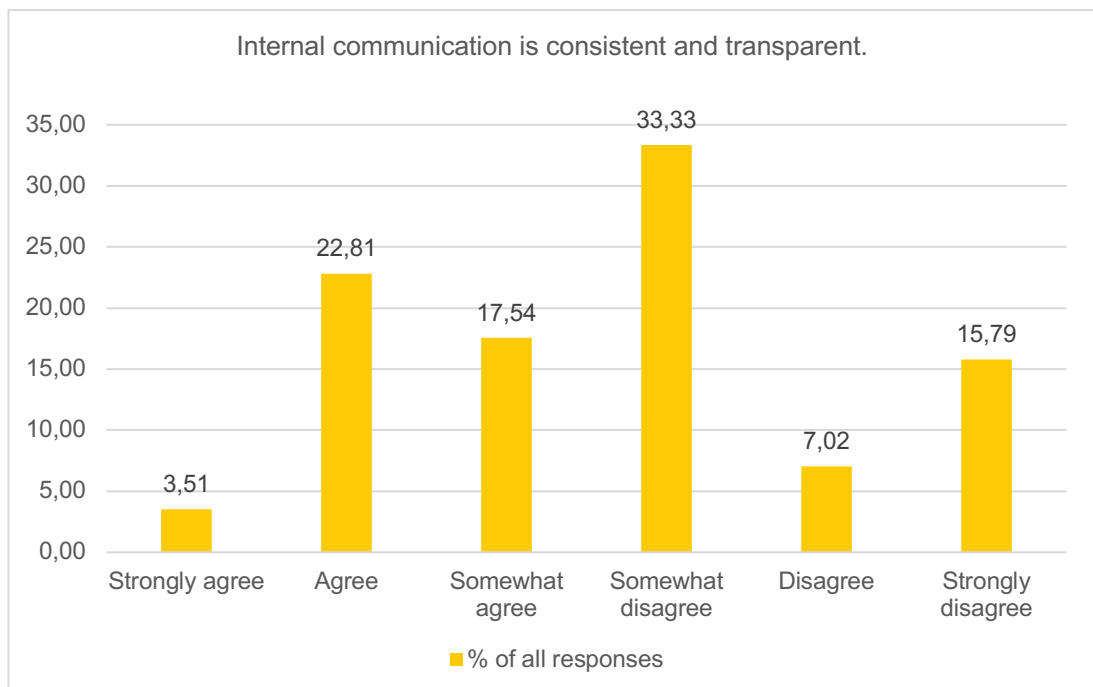
Kuvio 36: Päätöksentekoon liittyvien materiaalien löydettävyyttä.



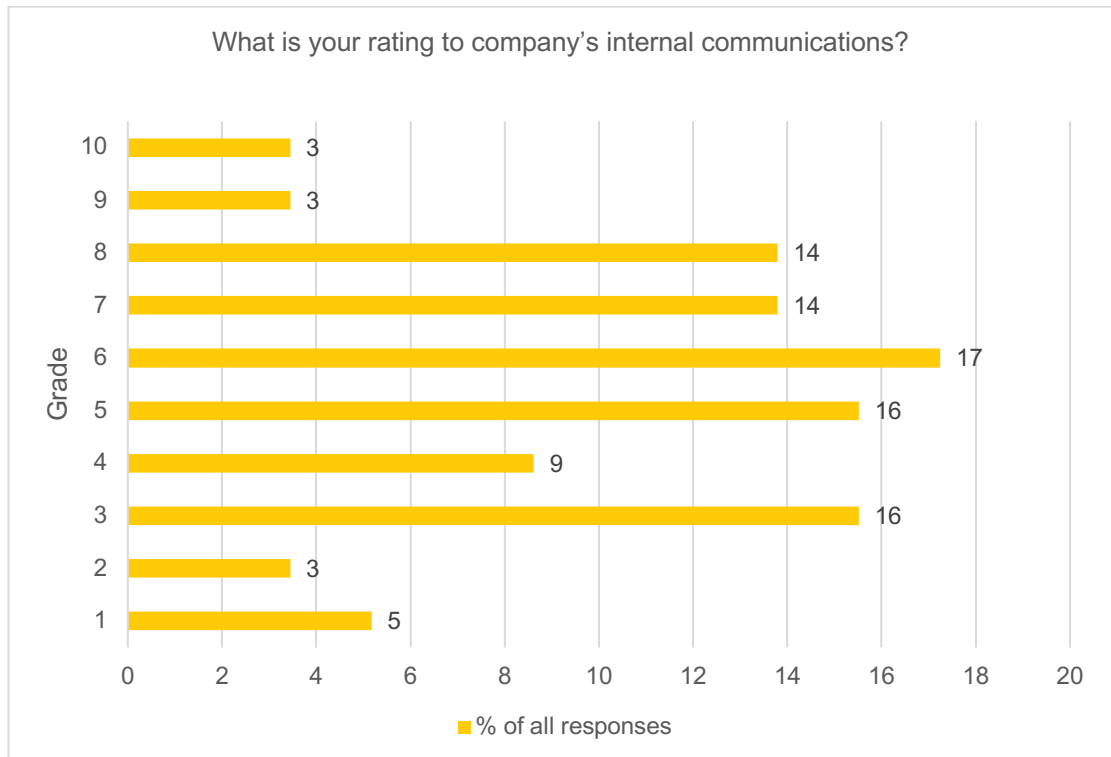
Kuvio 37: Mahdollisuus ilmaista mielipiteitä ja kuulluksi tuleminen.



Kuvio 38: Sisäisen viestinnän johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys.



Kuvio 39: Yleisarvosana yrityksen sisäiselle viestinnälle.



## 5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli erittäin korkea, 67,4 %, joka indikoi työntekijöiden innokkuutta kertoa mielipiteensä sisäisen viestinnän tilanteesta ja tulla kuuluksi. Syynä tähän on mielestäni Yritys X:n sisäisessä viestinnässä löytyvät isot puutokset. Toisaalta iso vastausprosentti on mielestäni myös merkki siitä, että vaikka ongelmia sisäisessä viestinnässä onkin, ovat työntekijät halukkaita tekemään asialle jotakin, korjata tilannetta.

Positiivisena tutkimuslöydöksenä voidaan pitää työntekijöiden osallistuminen infosessiioihin ja sisäisen uutiskirjeen aktiivinen lukeminen. Sekä infosessioiden että uutiskirjeen sisältöjä pidetään hyödyllisenä. Se antaa mielestäni erittäin hyvän lähtökohdan sisäisen viestinnän kehittämiseksi, sillä se kertoo ihmisten tiedonjanoista ja halukkuudesta osallistua tiedonjakoon.

Hyvänä asiana voidaan pitää myös Yritys X:n sisäisen viestinnän työkalujen kattavaa valikoimaa. Osa työntekijöistä käyttää niitä hyvinkin sujuvasti, mutta osa taas ei käytä mitään näistä työkaluista, eivätkä he edes tiedä, mihin niitä tarvitaan. Tästä esimerkkinä erään vastaajan kommentti liittyen SharePoint Intranetin käyttöön: ”Mikä ihmeen SharePoint?”. Päätös kollektiivisesta SharePointin ja Teamsin käytöstä yrityksessä puuttuu.

Yritys X:llä on vahva palaverikulttuuri siinä mielessä, että lähes kaikki työntekijät on kutsuttu viikoittaisiin tai kuukausittaisiin palavereihin. Myös tämä on merkki siitä, että tietoa halutaan jakaa ja vastaanottaa. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että vaikka palavereissa saadaankin sovittua hyvin asioita, tehtäviä ei määrätä erityisesti kenellekään ja asioiden jatkoseuranta jää roikkumaan ilmaan. Tämä jättää asioita keskeneräisiksi ja heikentää niiden loppuunsaattamista.

Yritys X:n työntekijöillä on selkeä kuva omista rooleistaan ja vastuistaan, mutta kun tarkastellaan asiaa oman laatikon ulkopuolelle, on asiat heikommin; tietoisuus organisaatio- ja tiimirakenteesta sekä niiden että kollegoiden rooleista ja vastuista on heikkoa. Työntekijät eivät tiedä, keneen pitäisi ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa ja tämä hankaloittaa sisäistä tiedonkulkua ja asioiden eteenpäin viemistä. Ihmiset haaskaavat työaikaansa etsimällä tietoa vääristä paikoista ja kysymällä vääriltä ihmisiltä asioita. Tieto eri toimipisteiden välillä kulkee heikosti ja työntekijät ovat huhupuheiden varassa myös toimipisteiden sisällä. Kaiken tarpeellisen tiedon pitäisi olla kaikkein työntekijöiden helposti

saatavilla, jonka vuoksi kaikkien työntekijöiden tulisi sitoutua olemassa olevien sisäisen viestinnän työvälineiden ja -kanavien käyttöön. Tässä asiassa tarvitaan asennemuutosta kaikilta yrityksen työntekijöiltä.

Eniten negatiivisia tunteita ja avoimia vastauksia kirvoitti projektien sisäinen ja ulkoinen viestintä; siellä ei tunnu toimivan oikein mikään. Tilanne vaikuttaa ihmisten kykyyn suoriutua töistään ja työmotivaation ylipäättään. Tätä kautta sisäisen viestinnän käytäntöjen puuttuminen vaikuttaa projektien aikatauluihin ja toimitusvarmuuteen. Palaverikäytäntöjen, mukaan lukien käynnistys-, tiedonsiirto-, ja opitut asiat-palaverien puuttuminen aiheuttaa sen, että samoja virheitä toistetaan projektista toiseen. Kaikki tämä aiheuttaa turhautumista ja yleistä tyytymättömyyttä työskentelyolosuhteisiin ja kaipaa kipeästi ja rivakasti isoa asennemuutosta. Tilannetta voidaan korjata luomalla viestinnälliset puitteet projektien käyttöön; sovitaan säännöt, kanavat ja palaverikäytännöt kuntoon ja huolehditaan uusien käytäntöjen jalkauttamisesta.

Kyselytutkimus toi myös esille Yritys X:n työntekijöiden tunnetta siitä, että johto ei kunnioita työntekijöitä, eivätkä työntekijät kunnioita toisiaan. Läpinäkyvyys, vuorovaikutus ja dialogi loistavat poissaolollaan. Valloillaan on vanhanaikainen yksisuuntainen viestintäkulttuuri. Sisäisen viestinnän merkitystä työmotivaattorina ja tehtävää tuloksen teon kannalta ei ole ymmärretty yrityksessä, eikä johto näin ollen ole onnistunut näyttämään ulospäin työntekijöille arvostustaan ja välittämistään.

Yritys X:n työntekijät kuitenkin kokevat voivansa ja saavansa tilaisuuksia kertoa omia ajatuksiaan asioista ja he kokevat myös tulevansa kuulluiksi. Tämä on erittäin hyvä lähtökohta vuorovaikutuksen ja dialogin kehittämiseksi.

Yksi syy Yritys X:n heikkoihin tutkimustuloksiin on siinä, että kyselyyn vastanneista suurin osa on työskennellyt yrityksessä alle vuoden (40 %). Vastanneista 31 % on työskennellyt yrityksessä 1–3 vuotta ja 29 % 3–5 vuotta. Tämä indikoi tottumattomuutta talon tapoihin, mutta myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen puutteita.

Vaikka Yritys X saikin yleisarvosanaksi vastaajilta asteikolla 1–10 vain 5.5, on mielestäni yrityksellä erinomaiset mahdollisuudet kehittää sisäistä viestintäänsä parempaan suuntaan. Yrityksellä on jo valmiiksi olemassa puitteet toimivia käytäntöjä varten; hyvä digitaalisten kanavien valikoima ja johdon sekä työntekijöiden tahtotila asioiden muuttamiselle. Yritys X on jo ottanut digiloikan, tarvitaan vielä se dialogiloikka.

Sisäisen viestinnän toteuttaminen ja tiedonkulun parantaminen on jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön vastuulla – ei pelkästään johdon. Johdon tehtävänä on kuitenkin johtaa esimerkillään ja varmistaa sisäiselle viestinnälle linjaukset, puitteet, ohjeistukset, säännöt ja prosessit.

## 6 TOIMENPIDESUUNNITELMA

Kyselytutkimuksen tulosten perustella olen laatinut osana tätä opinnäytetyötä toimenpidesuunnitelman Yritys X:n käyttöön.

### **Tiedonjako - Infosessiot**

Infosessiota järjestetään jatkossa säännöllisesti kvartaaleittain. Päivät sovitaan vuodeksi etukäteen. Niitä järjestetään kahdella eri aikavyöhykkeellä; EET suomeksi ja PDT englanniksi. Molemmat sessiot nauhoitetaan, ja nauhoite tallennetaan intranettiin kaikkien saataville. Kutsut lähetetään keskitetysti resurssikalenterista ja Yritys X:n toimitusjohtaja toimii session isäntänä.

Session kesto on puolitoista tuntia. Agendalle kuuluu johtoryhmän tervehdys, talousasiat, uudet kaupat ja projektit ja tuotannon status. Lisäksi infosessiossa vuorottelevat henkilöstöhallinnon, tuotekehityksen, dokumentaation ja viestinnän asiat. Kullekin puheenvuorolle varataan 10 minuuttia aikaa. Lopuksi on Q&A osio.

Ennen sessiota järjestetään palaveri, jossa varmistetaan johdon kanssa tulevan infosession agenda, puhujat ja kootaan esitysmateriaalit yhdeksi paketiksi. Esitysmateriaalit tallennetaan intranettiin ja linkki jaellaan session jälkeen kaikille kutsutuille.

### **Tiedonjako – Sisäinen uutiskirje**

Sisäisen uutiskirjeen sisältöä rikastetaan niin, että jokaisen uutiskirjeen alkuun lisätään johtoryhmän tervehdys. Lisäksi jokaiseen uutiskirjeeseen otetaan mukaan uudet kaupat ja projektit ja niiden esittely. Uutiskirjeeseen sisällytetään myös kunkin toimipisteen, tuotekehityksen, tuotannon, taloushallinnon, dokumentoinnin, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin ja viestinnän kuulumiset.

## Roolit ja vastuut

Roolien ja vastuiden tietoisuuden parantamiseksi selkeytetään Yritys X:n organisaatiokennettä ja kommunikoidaan se kaikille työntekijöille sekä seurataan, että se myös implementoidaan kaikilla alueilla. Organisaatiomuutoksesta järjestetään infosessio ja jatkossa näin toimitaan aina, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Uusista ja lähtevistä työntekijöistä lähetetään tiedote kaikille työntekijöille ja tieto lisätään myös sisäiseen uutiskirjeeseen.

Jokaiselle työntekijälle luodaan kirjalliset toimenkuvat, jotka ovat kaikkien nähtävissä. Office 365 profiilit päivitetään vastaamaan työntekijöiden ajankohtaisia titteleitä, ja niihin lisätään myös valokuvat ja puhelinnumerot. Profiilit toimivat yrityksen sisäisenä henkilöstöhakemistona SharePoint intranetissä.

Uusille työntekijöille otetaan käyttöön kontrolloitu perehdytysprosessi, jossa käydään läpi kaikki Yritys X:n toiminta-alueet ja niiden tehtävät. Perehdytykseen sisällytetään sisäisen viestinnän sovitut käytännöt.

Lisäksi teetätetään visuaalinen graafinen esitys, infotaulu, jossa kuvataan yrityksen kaikki toiminnot; mitä varten ne ovat olemassa ja miten ne ovat sidoksissa toisiinsa. Infotaulussa kuvataan, kuinka asiakasprojekti kulkee organisaation eri funktioiden läpi.

## Projektien viestintä

Yritys X:ssä ollaan jo valmiiksi implementoimassa uusi projektinhallintajärjestelmä, joka pitää sisällään porttijaattelun; ennen kuin portista pääsee läpi seuraavaan vaiheeseen, täytyy saada tietyt asiat saavutettua ja dokumentaatio luotua. Viestintä kulkee mukana koko projektin läpi. Jokaisen projektin alussa järjestetään aloituspalaveri (kick-off), projektin vaiheesta toiseen siirryttäessä järjestetään tiedonsiirto (hand-over) vastuuhenkilöille ja lopussa kerätään opitut asiat yhteen (lessons learned). Uuden projektin alkaessa käydään läpi edellisessä projektissa opitut asiat läpi. Projektin johto huolehtii, että työntekijöiden saatavilla on projektien aikataulut ja projektin organisaatio on tiedossa. Yritys X:lle luodaan palaverikäytännöt, joita myös projektit seuraavat. Projektien näkyvyyttä lisätään infonäytöllä, joita sijoitetaan yrityksen kaikkiin toimipisteisiin, ja joissa pyörii yrityksen muiden ajankohtaisten asioiden lisäksi projektien etenemiseen liittyviä tärkeitä päivämääriä.

## **Työvälineet – SharePoint intranet**

SharePointin tiedostojen tallentamista helpotetaan poistamalla pakotettu metadata käytöstä. Lisäksi mahdollistetaan massalataaminen. Alisivustojen ulkoasua muutetaan enemmän kirjastotyyppisestä tallennuspaikasta visuaalisen intranetin suuntaan ja kirjastojen kansiorakennetta siivotaan ja johdonmukaistetaan.

Lisäksi ryhdytään kampanjoimaan sen puolesta, että projektit saadaan sitoutumaan SharePointin käyttöön; jokaiselle projektille perustetaan oma kirjasto ja kaikki projektidokumentaatio tallennetaan sinne, kaikkien löydettäväksi. Samalla rohkaistaan myös projektien ulkopuolisia työntekijöitä käyttämään SharePointia ensimmäisenä tiedonlähteenä projektien asioista, mutta myös muiden toiminta-alueiden, kuten esimerkiksi myynti, dokumentaatio, henkilöstöhallinto, markkinointi ja tuotanto.

Luodaan SharePointiin oma ohjesivusto, jossa kristallisoidaan SharePointin tarkoitus ja opastetaan sen käyttö. Sivustolle linkitetään Microsoftin opetusvideot aiheesta. Tuotannon taukotilaan tehdään tiedotelehtinen aiheesta. Kaikille halukkaille työntekijöille järjestetään myös koulutus SharePointin käytöstä.

## **Työvälineet – Teams ja palaverikäytännöt**

Jokaiselle Yritys X:n projektille ja tiimille luodaan oma ryhmä Teamsiin. Rohkaistaan ihmisiä käyttämään työkalua ensisijaisena tiedonjakamisen ja yhteistyön välineenä tiimien ja projektien sisällä; otetaan käyttöön keskustelualueet ja pyritään siirtämään sinne sellaiset keskustelut, joita ei ole pakko käydä sähköpostitse. Näin koko tiimi pidetään ajan tasalla maantieteellisestä sijainnistaan huolimatta. Lisäksi Teamsin käytöllä saadaan kevennettyä sähköpostiliikennettä.

Jokaisesta kokouksesta tehdään pöytäkirja. Tätä varten jokaiselle ryhmälle tehdään Wiki-välilehti, jossa pidetään pöytäkirjaa palaverin aikana. Jokaiselle ryhmälle lisätään myös Planner omalle välilehdelleen, jonne kirjataan kokouksissa esiin tulleet tehtävät ja määrätään niille vastuuhenkilö ja aikataulu. Jokaisessa kokouksessa käydään läpi sovitujen tehtävien statukset.

SharePointiin luodaan ohjesivut, jonne kerätään kaikkia työntekijöitä sitovat palaverikäytännöt, sisältäen ohjeet Teamsin ryhmien käyttöön ja ns. yleiset käyttäytymisohjeet

palaverien läpiviemiseen; kutsuun vastaaminen, osallistujalistan harkitseminen, asialistan luominen, palaverin aiheisiin valmistautuminen, ajankäyttö sekä pöytäkirjan ja tehtävälisan laatiminen.

### **Työvälineet – tiedostojen jakaminen**

Yritys X:ssä tiedostojen jakamislustoina otetaan käyttöön virallisille dokumenteille SharePoint. Epävirallisia, tiimien sisäisiä dokumentteja voi jakaa myös OneDriven ja Teamsin kautta. Yrityksen ulkopuolelle dokumentteja jaetaan Teamsin ja OneDriven kautta.

### **Yritys X:n sisäisen viestinnän yleistilanne**

Projektien asioiden lisäksi infonäyttöillä tiedotetaan organisaatiomuutoksista, uusista työntekijöistä, työ- ja turvallisuusohjeista, prosesseista, vierailijoista ja muista ajankohtaisista asioista. Infonäytön sisältö peilataan myös kotitoimistolaisia varten intraan. Toivottamalla edellä mainitsemani toimenpiteet, saadaan taklattia Yritys X:n sisäisen viestinnän keskeisimmät ongelmat; vuorovaikutus työntekijöiden kesken paranee ja läpinäkyvyys lisääntyy.

## 7 POHDINTA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA

### 7.1 Omaa pohdintaa opinnäytetyön aiheesta

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut minulle erittäin silmiä avaava ja ammatillista osaamistani kehittävä kokemus. Oppimiseni kirjoitusprosessin aikana on ollut tärkeää, tehokasta ja tarpeellistakin. Olen pitkän linjan kehäraakki työelämässä; työvuosia on kertynyt jo 25 ja sen myötä myös kokemusta erilaisista yrityksistä ja organisaatioista ja niiden toimintaympäristöistä. Olen työvuosieni varrella toiminut välillä sisäisen viestinnän tekijänä, mutta en ole koskaan aihetta opiskellut ja kehittänyt, vaan olen mennyt vanhojen, olemassa olevien kaavojen ja toimintatapojen mukaan. Kokemani viestintäkulttuuri on ollut yksisuuntaista tiedottamista; vuorovaikutuksen ja dialogin roolin merkittävyys sisäisen viestinnän toteuttamisessa tuli minulle uutena asiana. Järjellä ajateltuna, niinhän sen täytyy ollakin, mutta käytännössä minulla ei ole minkäänlaista kokemusta vuorovaikutteisesta sisäisestä viestinnästä – ei sen toteuttajana eikä vastaanottajana.

Toinen oivallukseni teoriaosaa tehdessäni oli, että ei se riitä, että sisäinen viestintä otetaan osaksi prosesseja ja strategiaa; jos suunnitelmia ei jalkauteta työntekijöiden keskuuteen, ei suunnitelmilla ole yhtään mitään merkitystä. Jos työntekijöitä ja johtoa ei saada sitoutumaan sisäisen viestinnän tavoitteisiin, eivät ne tule ikinä toteutumaan. Johdolta tarvitaan esimerkillään johtamista sisäisen viestinnän toimenpiteitä toteuttaessa.

Haasteeksi tai jopa esteeksi tavoitteiden saavuttamiselle voi olla perisuomalainen tuppi-suinen yrityskulttuuri, jossa oman kokemukseni mukaan dialogia ja vuoropuhelua ei välttämättä paljoa käydä; tietoa pantataan itsellä ja pysytellään siellä oman turvallisen laitikon sisäpuolella. Tiedon jakaminen saatetaan kokea uhkana omalle asemalle ja ollaan haluttomia jakamaan omaa osaamista, vaikka välineitä ja keinoja olisikin tarjolla; kysyttäessä vastataan, mutta omaehtoiselle tiedonjakamiselle ei tehdä aloitetta. Jos tiimissä on mukana esimerkiksi amerikkalaisia jäseniä, on vuorovaikutus heti paljon runsaampaa.

Jos yrityksen rekrytointiprosessi suosii niin sanottuja suorittaja- ja voittajatyyppisiä, voi yrityksen johto löytää itsensä tilanteesta, jossa työntekijöistä enemmistö on Thomas Erikssonin kirjassaan kuvaamia punaisia ihmisiä. Tällöin riskinä on, että itsekkyyden, suorittamisen ja oman menestyksen varmistamisen mentaliteetti heikentää

vuorovaikutteista dialogia. Tarvitaan myös sinisiä, keltaisia ja vihreitä ihmisiä tasapainottamaan tilannetta.

Oli mielenkiintoista havainnoida, miten tutkimustulosten keräämisen ja analysoinnin myötä oppimani teoria toteutui tuloksissa. Yritys X:n sisäisen viestinnän ongelmat ovat klassisia ja toistuvat varmasti lähes kaikissa yrityksissä, joissa asian korjaamiseen ei ole pureuduttu. Toimenpidesuunnitelman toteuttamisen myötä Yritys X:n sisäisen viestinnän puitteet ja menetelmät tulevat olemaan kuitenkin kunnossa. Johtoryhmän sitoutumisella on itsessään iso painoarvo suunnitelman toteuttamisen onnistumiselle ja yrityksellä on kaikki mahdollisuudet saada sisäinen viestintänsä rullaamaan hyvin. Toimenpidesuunnitelman konkreettinen testi tulee heti alkuunsa, kun suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan; tarvitaan aktiivista, vuorovaikutteista dialogia, jotta saadaan myös työntekijät sitoutumaan toimenpiteiden toteuttamiseen.

Yritys X:n sisäisen viestinnän muutos ei tule tapahtumaan yhdessä yössä, kuukaudessa eikä edes vuodessa. Ihmisille on annettava aikaa asennemuutokseen, mutta on myös hellävaraisesti työntekijöitä muutoksen suuntaan; heille on kerrottava, miksi tällainen muutos tarvitaan ja mitä heiltä odotetaan. Muutos on helpompi hyväksyä, jos sen merkitys ymmärretään kunnolla.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni tavoitteena oli vastata vastaa kysymyksiin:

- Miten Yritys X:n työntekijät kokevat sisäisen viestinnän toimivan; mikä menee hyvin ja missä on parantamisen varaa?
- Miten projektien viestintä sujuu?
- Mitä sisäisen viestinnän kanavia yrityksessä on käytössä ja miten työntekijät hyödyntävät niitä?
- Kuinka hyvin työntekijät ovat perillä organisaatiosta, rooleista ja vastuista?

Kyselytutkimuksen lomaketta laatiessani pidin mielessäni yllä mainitut tavoitteet. Kysymysten suhteellisen suurella määrällä (yhteensä 47 kpl) halusin varmistaa, että saan vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Kyselylle asettamani tutkimustavoite täyttyi, sillä kyselytutkimus toi vastaukset yllä mainittuihin kysymyksiin. Tutkimuksen tulosten perusteella tein johtopäätökset ja oppimani teorian tuella teintoimenpidesuunnitelman

ongelmien korjaamiseksi. Yritys X:n johtoryhmä on sitoutunut toimenpidesuunnitelman toteuttamiseen.

Halusin taata tutkimuksen luotettavuuden lähettämällä kyselytutkimuksen kaikille Yritys X:n työntekijöille. Kysymyksiin työntekijät saivat vastata anonyymisti, sillä halusin varmistaa, että kaikki voivat vastata rehellisesti, ilman leimaantumisen pelkoa. Avoimia kysymyksiä ja projektien sisäisen viestinnän osiota lukuun ottamatta kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata. Vastausvaihtoehdoissa käytin mahdollisuuksien mukaan parillista vastausvaihtoehtojen määrää, koska kokemukseni mukaan muuten vastaajat herkästi valitsevat keskimmäisen eli neutraalin vaihtoehdon, eikä se tarjoa hyödyllistä tietoa tutkimukselle.

Kyselytutkimukseen vastasi 67,4 % yrityksen työntekijöistä. Vastausprosenttien vertailu on hankalaa, sillä siihen vaikuttavat niin monet muuttujat, esimerkiksi aihepiiri, kohde-ryhmä ja sen suhde tutkijaan sekä ajankohta. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että tyypillinen vastausprosentti vaihtelee 5–30 % välillä. Keskimääräinen vastausprosentti kyselytutkimuksiin on 33 % ja yli 50 % vastausprosenttia voidaan pitää erinomaisena (Willot 2019). Näin ollen vastausprosentti kyselytutkimukseeni oli enemmän kuin riittävä.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi katson, että kyselyni tutkimustulokset täyttävät uskottavan, luotettavan ja yleistettävissä olevan tutkimustuloksen kriteerit ja tutkimustani voi pitää onnistuneena.

### 7.3 Jatkotutkimukset

Vaikka toteuttamani kyselytutkimus ja sen kysymysten asettelu oli hyvin yrityskohtainen, eikä se sellaisenaan ole sovellettavissa toisen yrityksen tarpeisiin, on tämä tutkimustapa hyödynnettävissä myös muiden yritysten, järjestöjen ja organisaatioiden sisäisen viestinnän tilanteen tutkimiseen. Kysymyksiä oli paljon, mutta jaotteleamalla ne selkeisiin aihealueisiin ja etenemällä johdonmukaisesti aiheesta toiseen pidetään vastaajien mielenkiinto yllä. Kyselyn toteuttamistapa (Microsoft Forms) mahdollisti sen, että kyselyyn voitiin pyytää kaikkien työntekijöiden panosta; vastaukset tulivat valmiina, selkeinä tilastoina ja niitä oli helppo käsitellä. Tämä toteuttamani tapa antaa mielestäni luotettavamman tutkimustuloksen, kuin esimerkiksi satunnaisotannalla tehty pintapuolisempi kyselytutkimus.

## LÄHTEET

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.

Alanen, T. 2018. Onnistunut sisäinen viestintä on itseohjautuvan organisaation perusta. Viitattu 7.3.2021. <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-onnistunut-sisainen-viestinta>

ContactMonkey. 2020. The ultimate guide to internal communications. Viitattu 5.3.2021. [https://www.contactmonkey.com/cm\\_wp/wp-content/uploads/2020/01/Ultimate\\_Guide\\_Internal\\_Communications\\_2020\\_ContactMonkey-1.pdf](https://www.contactmonkey.com/cm_wp/wp-content/uploads/2020/01/Ultimate_Guide_Internal_Communications_2020_ContactMonkey-1.pdf)

Erikson, T. 2018. Idiootit ympärilläni. Suom. R. Heikkilä. 12. painos. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Eskola, K. 2020. Sisäinen viestintä moukaroii siilot ja luo työlle merkityksen. Viitattu 13.3.2021. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroii-siilot-ja-luo-tyolle-merkityksen/>

Honkala, P.; Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki - Työyhteisön viestintä. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Juholin, E. 2008. Viestinnän Vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnäntekijän käsikirja. Helsinki: Infor.

Kankainen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Viitattu 20.3.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Kortetjärvi-Nurmi, S.; Murtola, K. 2015. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Myöhänen, T. 2018. Sisäinen viestintä työyhteisössä. Viitattu 14.3.2021. <https://essee-pankki.proakatemia.fi/sisainen-viestinta-tyoyhteisossa/>

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyy? Viitattu 6.3.2021. <https://www.sli-deshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisainen-viestinta-krmett-pyssyy>

Puro, J. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor.

Repo, S. 2021. Viestinnän trendit 2021: Paineet onnistuneelle viestinnälle ovat kasvaneet eksponentiaalisesti. Viitattu 7.3.2021. <https://viesti.fi/viestinnan-trendit-2021-paineet-onnistuneelle-viestinnalle-ovat-kasvaneet-eksponentiaalisesti/>

Ristimäki, M. 2020. Haastaako sisäinen viestintä? Näin selätät työyhteisöviestinnän peikon. Viitattu 6.3.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/haastaako-sisainen-viestinta-nain-selatat-tyoyhteisoviestinnan-peikon/>

Virmala, T. 2019. Sisäinen viestintä on tärkeämpää kuin ulkoinen. Viitattu 13.3.2021. <https://mtl.fi/blogi/sisainen-viestinta-on-tarkeempaa-kuin-ulkoinen/>

Willot, L. 2019. Average survey response rate – what you need to know. Viitattu 2.4.2021. <https://www.customerthermometer.com/customer-surveys/average-survey-response-rate/>