

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma / Yritys- ja yhteisöviestintä

Mari-Helena Lehtinen

SISÄINEN VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ - OPAS TYÖNTEKIJÖILLE
CASE: KOUVOLAN VIISUMIPALVELUKESKUS

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

LEHTINEN, MARI-HELENA	Sisäinen viestintä työyhteisössä - opas työntekijöille
	Case: Kouvolan viisumipalvelukeskus
Opinnäytetyö	59 sivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	Kouvolan viisumipalvelukeskus, ulkoasiainministeriö
Huhtikuu 2014	
Avainsanat	sisäinen viestintä, työyhteisöt, työyhteisöviestintä

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on yhteisöviestintä ja etenkin sisäinen viestintä työyhteisössä. Työn tavoitteena on kehittää sisäistä viestintää kokonaisuudessaan yhteisössä. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tehtiin opas Kouvolan viisumipalvelukeskuksen työntekijöille, toimeksiantaja on Kouvolan viisumipalvelukeskus. Opas sisältää jo ennalta sovitun aineiston.

Työn teoriaosuudessa perehdytään yhteisöviestinnän ja sisäisen viestinnän teoriaan. Teoria alkaa opinnäytetyön kolmannesta luvusta, jossa käsitellään yhteisöviestintää ja siihen kuuluvia viestinnän alueita: sisäistä ja ulkoista viestintää, uutta työyhteisöviestintää, johtamis- ja muutosviestintää, tulostietoa, viestinnän foorumeita ja kanavia sekä häiriöitä. Tämän jälkeen luvussa neljä käsitellään tarkemmin sisäisen viestinnän teoriaa, käydään läpi yhteystoiminta, tiedotus, markkinointi, perehdyttäminen, luotaus, työtiedotus, sisäisen viestinnän kanavat ja foorumit sekä hyvä teksti sähköpostissa ja verkossa. Teorian viimeisessä osuudessa, luvussa viisi, kerrotaan oppaan kirjoittamisesta Kouvolan viisumipalvelukeskuksen työntekijöille.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus, opas viisumipalvelukeskuksen työntekijöille, sisältää perustietoa esimiesten vastuualueista, salassapidosta ja tietoturvasta sekä muista työhön liittyvistä asioista. Oppaan tarkoituksena on koota aiemmin hajallaan ollut tieto yhteen. Opas on selkeä ja tiivis tietopaketti viisumipalvelukeskuksen työntekijöille, ja se on tarkoitettu jokapäiväiseen käyttöön.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että yrityksen on panostettava sisäiseen viestintäänsä, sillä se vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja me-henkeen. Sisäisen viestinnän tulee olla vuorovaikutuksellista ja jatkuvaa, koska tietotyhjiöt täytetään nopeasti puskaradion välittämällä huhuilla.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Multilingual Management Assistant

LEHTINEN, MARI-HELENA

Internal Communication at Workplace - Guide to the Employee - Case: Kouvola Remote Visa Processing Centre

Bachelor's Thesis

59 pages

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Kouvola Remote Visa Processing Centre, Ministry for Foreign Affairs of Finland

April 2014

Keywords

internal communication, work communities, workplace communication

The subject of this functional thesis is workplace communication and especially internal communication in the workplace. The goal of this thesis is to develop a working community's internal communication as a whole. The functional part of the thesis was to compile a guide for the employees of the Remote Visa Processing Centre in Kouvola, which is the commissioner of this thesis. The guide already contains scheduled data.

The theoretical part of this thesis includes familiarizing with workplace communication and internal communication theory. The theory begins in the third chapter and it deals with workplace communication and its areas, such as, internal and external communication, a new workplace communication, management and rate of communication, result of communication, forums and channels of communication and problems of communication. The fourth chapter deals more in detail with internal communication theory, such as connection function, informing, marketing, orientation, sounding, informing on workplace, channels and forums of internal communication and what kind of text is appropriate in an e-mail and online. The last section of the theoretical part, in the fifth chapter, deals with writing the guide to employees.

The guide to employees includes basic information about supervisors' responsibilities, secrecy and information security and other work-related issues. The main purpose of this guide is to bring together information that has previously been scattered in one booklet. The guide is a clear and compact information package for the employees in Kouvola Remote Visa Processing Centre. It is intended for everyday use.

The results show, that the organization has to invest in its internal communication, since it affects the employee's work motivation, work satisfaction and atmosphere in the workplace. Internal communication has to be interactional and long-lasting, because knowledge gaps are quickly filled with rumors.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
2	TOIMEKSIANTO	8
	2.1 Työn lähtökohdat	8
	2.2 Haasteet	8
	2.3 Ulkoasiainministeriö	9
	2.3.1 Ulkoasiainministeriön organisaatio	10
	2.3.2 Viisumipalvelukeskus	11
3	YHTEISÖVIESTINTÄ	11
	3.1 Sisäinen viestintä	13
	3.2 Ulkoinen viestintä	13
	3.3 Uusi työyhteisöviestintä ja uusi agenda	13
	3.4 Johtamisviestintä	16
	3.5 Muutosviestintä	17
	3.6 Tulosviestintä	17
	3.7 Foorumit ja kanavat	20
	3.8 Viestinnän häiriöt	20
4	SISÄINEN VIESTINTÄ	21
	4.1 Sisäinen yhteystoiminta	23
	4.1.1 Palaute ja kiitos	24
	4.1.2 Johtajan tapaamiset ja kyselytunnit	25
	4.1.3 Huomionosoitukset	25
	4.1.4 Henkilöstötilaisuudet	26
	4.1.5 Perhepäivä	26
	4.1.6 Harrastustoiminta	27
	4.1.7 Sisäisen hengen arviointi	27

4.2	Sisäinen tiedotus	28
4.2.1	Tiedoilla vaikuttaminen ja turhatieto	28
4.2.2	Sisäisen tiedottamisen tehtävät	29
4.2.3	Sisäisen tiedottamisen keinot ja kanavat	30
4.2.3.1	Välittömiä keinoja ja kanavia	31
4.2.3.2	Välillisiä keinoja ja kanavia	31
4.2.4	Sisäisen tiedotuksen vaikutukset, haasteet ja tavoitteet	31
4.2.5	Sisäisen tiedotuksen ja yhteisökuvan arviointi	32
4.2.6	Sisäisen tiedotuksen vaikutuksia	33
4.2.7	Sisäinen tiedotus muutosviestinnässä	33
4.2.8	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	34
4.3	Sisäinen markkinointi	34
4.3.1	Sisäisen markkinoinnin keinoja ja välineitä	35
4.3.2	Onnistunut sisäinen markkinointi	35
4.4	Perehdyttäminen	36
4.4.1	Perehdyttämisen vaiheet ja kriteerit	37
4.4.2	Perehdyttämisen roolit	38
4.4.3	Perehdyttämisen keinot	38
4.4.4	Perehdyttämisen haasteet	39
4.5	Luotaus	39
4.5.1	Työyhteisön luotaus ja seuranta	40
4.5.2	Sisäisten muutosten heikkoja signaaleja	41
4.5.3	Toimintaympäristön luotaus ja seuranta	41
4.5.4	Ulkoisten muutosten heikkoja signaaleja	42
4.6	Työtiedotus	42
4.7	Työviestinnän kanavat ja niiden käyttö	43
4.8	Sisäisen viestinnän foorumeita	44
4.8.1	Intranet	45
4.8.2	Sähköposti	46
4.8.3	Kokous	48
4.8.4	Palaveri	49

4.9 Hyvä sähköpostiteksti sekä verkkoteksti	49
4.9.1 Sähköpostiteksti	50
4.9.2 Verkkoteksti	50
5 OPPAAN KIRJOITTAMINEN	51
5.1 Miten kirjoittaa kiinnostavasti	53
5.2 Opas viisumipalvelukeskuksen työntekijöille	54
5.3 Oppaan sisältö	55
6 YHTEENVETO	55
LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on suunnitella ja toteuttaa opas ulkoasiainministeriön viisumipalvelukeskuksen työntekijöille Kouvolaan. Tarkoituksena on koota hajallaan oleva tieto yksien kansien sisälle oppaaseen. Työn toimeksiantaja on Kouvolan viisumipalvelukeskus.

Aihe perustuu työharjoittelusta viisumipalvelukeskuksessa tekemiini havaintoihin; tarjolla on paljon tietoa, mutta monessa eri paikassa. Aiheen valintaan vaikuttivat oma tietämykseni viisumipalvelukeskuksesta ja valitsemani yritys- ja yhteisöviestinnän suuntautumisvaihtoehto. Halusin auttaa työntekijöitä tiedon saannissa kokoamalla hajallaan olevan tiedon yhteen. Tämä auttaa myös uusia työntekijöitä tuntemaan paremmin viisumipalvelukeskuksen työyhteisöä ja käytäntöjä.

Työn tavoitteena on tutkia sisäisen viestinnän teoriaa sekä tehdä selkeä ja helppokäyttöinen opas viisumipalvelukeskuksen työntekijöiden käyttöön. Oppaasta käy ilmi esimiehet, heidän vastualueensa, työaikakäytännöt, ylityöt ja työterveydenhuolto. Tavoitteena on, että opas on tiivis tietopaketti työntekijöille, ja se kokoaa aiemmin levälään olleet tiedot yhteen, helposti luettavaksi kokonaisuudeksi. Oppaan on tarkoitus olla helposti päivitettävässä muodossa esimiehillä, esimerkiksi Word-tiedostona tietokoneella.

Työssä keskitytään käsittelemään yhteisöviestintää ja erityisesti sen sisältämää sisäistä viestintää. Työ on tiukasti rajattu sisäiseen viestintään, eikä se näin ollen sisällä mitään viestintää, joka lähtee ulospäin. Tämä opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta ja oppaan toteutuksesta. Toisessa luvussa kerrotaan toimeksiannosta, ulkoasiainministeriöstä ja erityisesti Kouvolan viisumipalvelukeskuksesta. Teoriaosa alkaa kolmannesta luvusta katsauksella yhteisöviestinnästä. Neljäs luku käsittelee kokonaisvaltaisesti sisäistä viestintää. Viidennessä luvussa tarkastellaan oppaan kirjoittamista, sitä miten kirjoittaa mielenkiintoisesti. Lopuksi on yhteenveto, jossa pohditaan sisäisen viestinnän merkitystä työyhteisössä.

Viisumipalvelukeskuksen työntekijöille suunnatun oppaan sisältö on päätetty yhdessä etukäteen viisumipalvelukeskuksen esimiesten kanssa. Tämän jälkeen olen itse koonnut riittävät tiedot aiheista ja kirjoittanut oppaan. Ulkoasiainministeriön graafinen ohjeisto toimi oppaan suunnittelun pohjana.

Opinnäytetyö sisältää osaksi arkaluonteista tietoa, joten toimeksiantajan kanssa on sovittu, että työn julkisessa versiossa ei julkaista opinnäytetyön tuotosta eli opasta viisumipalvelukeskuksen työntekijöille. Muilta osin opinnäytetyö on julkinen ja muokkaamaton.

2 TOIMEKSIANTO

Toimeksiantona on koota yhteen aiemmin levällään ollut tieto helpottamaan työntekijöiden arkea viisumipalvelukeskuksessa. Tehtävänä on koota ja kirjoittaa opas jo toimeksiantajan kanssa ennalta sovituista aiheista. Opas tehdään ulkoasiainministeriön graafisen ohjeiston mukaan. Aikaa oppaan tekemiseen on noin neljä kuukautta.

2.1 Työn lähtökohdat

Lähtökohtana on parantaa viisumipalvelukeskuksen henkilökunnan tietämystä viisumipalvelukeskuksen tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi esimiesten vastuualueista, työajanseurantajärjestelmästä ja työterveyshuollosta. Tietoa on paljon saatavilla, mutta työntekijöiden pitää osata etsiä sitä oikeasta paikasta. Tavoitteena on saada koottua yhteen riittävästi tietoa ja tällä tavalla parannetaan tiedon saatavuutta työntekijöiden keskuudessa. Tiedon on oltava myös helposti ymmärrettävässä ja luettavassa muodossa. Oppaan tarkoitus on olla selkeä ja tiivis, jokapäiväiseen käyttöön soveltuva kokonaisuus. Sisällöltään opas on tiivis, mutta kuitenkin niin, että sieltä löytyy kaikkein tärkeimmät ja oleelliset tiedot. Ulkoasultaan oppaan ei tarvitse olla huomiota herättävä, sillä se on tarkoitettu vain ja ainoastaan viisumipalvelukeskuksen henkilöstön käyttöön. Sen tulee kuitenkin olla helposti päivitettävässä muodossa, esimerkiksi Word-tiedostona.

2.2 Haasteet

Haasteena on tehdä helppolukuinen ja työntekijöille suunnattu opas. Opas on kirjoitettava niin, että siitä tulee mielenkiintoinen ja helppolukuinen. Yhtenä haasteena voi myös olla aiheen tärkeyden luokittelu. Onko jokin aihe työntekijöille jo niin tuttu, että sitä ei enää oppaaseen tarvitse kirjoittaa? Toisaalta toimeksiantajan kanssa on sovittu aihealueet jo valmiiksi, mutta mitä jos jotakin tärkeää unohtuu oppaasta? Tärkeää on saada opas valmiiksi ajoissa jo sovittujen aihealueiden osalta. Tarkoitus on, että opas

on helposti päivitettävässä ja muokattavassa muodossa, jotta sitä on helppo täydentää tulevaisuudessa.

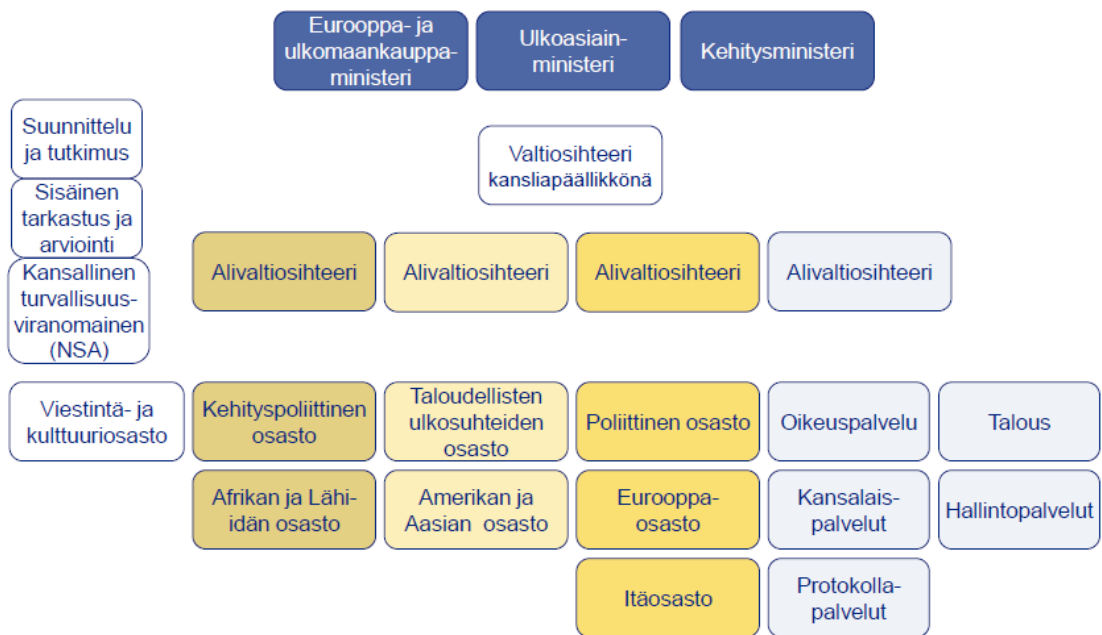
2.3 Ulkoasiainministeriö

Katajanokalla sijaitsevan ulkoasiainministeriön velvollisuutena on edistää suomalais-ten hyvinvointia ja turvallisuutta. Ulkoasiainministeriö toimii *kansainvälisen yhteisvastuun rakentamiseksi ja rauhan vahvistamiseksi demokratian, tasa-arvon, ihmisoikeuksien kunnioituksen, kestävän kehityksen ja oikeusvaltioperiaatteen pohjalta.* (Ulkoasiainministeriö. Valtioneuvosto.)

Kansainvälisten suhteiden osajana ulkoasiainministeriö valmistelee ja toteuttaa Suomen ulkopoliittikkaa sekä yhdistää eri tahojen asiantuntemuksen kansalliseksi toimintalinjaksi. (Ulkoasiainministeriö. Valtioneuvosto.)

Ulkoasiainministeriön toimialaan kuuluvat: *ulko- ja turvallisuuspolitiikka, ulkopoliittisesti merkittävät kansainväliset asiat sekä kansainväliset suhteet yleisesti, avustaminen valtiosopimusten ja muiden kansainvälisten velvoitteiden yhteensovittamisessa, kauppapolitiikka ja kaupallis-taloudelliset suhteet, kehityspolitiikka ja kehitysyhteistyö, suomalaisten etujen ja oikeuksien valvominen, konsulipalvelut ja vastaavat muut viranomaispalvelut ulkomailla, kansainväliset lainkäyttö- ja tutkintaelimet, Suomen edustaminen Euroopan yhteisöjen tuomioistuimissa ja Suomea Euroopan unionin jäsenenä koskevissa valvontamenettelyissä, Suomen ulkomaanedustus sekä vieraiden valtioiden ja kansainvälisten järjestöjen edustaminen Suomessa.* (Ulkoasiainministeriö. Valtioneuvosto.)

2.3.1 Ulkoasiainministeriön organisaatio



Kuva 1. Ulkoasiainministeriön organisaatiokaavio (Ulkoasiainministeriön organisaatiokaavio).

Kuvassa 1 on esitetty ulkoasiainministeriön organisaatiokaavio. Kolmella nykyisen hallituksen ministereistä on ulkoasiainministeriöön liittyvät vastuualueet. Heitä ovat ulkoministeri Erkki Tuomioja, eurooppa- ja ulkomaankauppa-ministeri Alexander Stubb ja kehitysministeri Pekka Haavisto. (Ulkoasiainministeriön organisaatio.)

Ulkoasiainministeri toimii ministeriön päällikkönä ja samalla johtaa ulkoasiainministeriötä. Korkeimman virkamiesjohdon ulkoasiainministeriössä muodostavat kansliapäällikkönä toimiva valtiosihteeri ja neljä alivaltiosihteeriä. (Ulkoasiainministeriön organisaatio.)

Organisaatio on jakaantunut kahdeksaan eri osastoon. Poliittinen, kauppapoliittinen ja kehityspoliittinen osasto vastaavat politiikan yhteensovittamisesta. Eurooppa-osasto, itä-osasto, Amerikan ja Aasian osasto sekä Afrikan ja Lähi-idän osasto ovat alueosastoja ja niitä on neljä. *Kiertävät suurlähettiläät toimivat alueosastoilla sijoitettuina niihin yksiköihin, joiden hoitamaan alueeseen heidän toimialueensa kuuluu.* Ulkoministeriössä toimii myös viestintä- ja kulttuuriosasto. (Ulkoasiainministeriön organisaatio.)

Ulkopuolisina toimijoina ministeriössä ovat *oikeuspalvelut, kansalaispalvelut, protokollapalvelut, hallintopalvelut, talousyksikkö, sisäisen tarkastuksen ja arvioinnin yksikkö ja suunnittelu- ja tutkimusyksikkö* (Ulkoasiainministeriön organisaatio).

Kansalaispalveluihin kuuluvat passi- ja viisumiyksikkö sekä konsuliasioiden yksikkö. Viisumipalvelukeskus kuuluu kansalaispalveluiden alaisuuteen. Kansalaispalvelun tehtäviä ovat *konsuliasiat, passi- ja viisumiasiat; laillistamiset, maahanmuuttoviraston ja työvoimaviranomaisten lupa-asioiden koordinointi edustoissa ja ulkomailla toimitettavat vaalit*. (Kansalaispalveluiden tehtävät. Ulkoasiainministeriö.)

2.3.2 Viisumipalvelukeskus

Viisumipalvelukeskus aloitti toimintansa Kouvossa huhtikuussa 2012. Vuoden kestänyt pilottivaihe päättyi huhtikuussa 2013. Heinäkuussa 2013 viisumipalvelukeskuksen toiminta vakinaistettiin. Vakituksia työntekijöitä on noin 70, lisäksi kesäisin ja joulun aikaan on kausiapulaisia.

Kouvolan viisumipalvelukeskus toimii ulkoasiainministeriön alaisena yksikkönä ja sen tehtävänä on Pietarin pääkonsulaatissa ja viisumikeskuksessa jätettyjen viisumihakemusten käsittely. Pietarissa viisumihakemuksia vastaanotetaan päivässä noin 3000 - 4000 kappaletta, ruuhka-aikoina enemmän. Kouvolan toimipisteen tarkoitus on vähentää Pietarin päässä olevaa viisumiruuhkaa. Pietarin lisäksi Kouvossa käsitellään myös Moskovan, Murmanskin, Petroskoin ja Kiovan viisumihakemuksia. Viisumi on saatava myönnettyä tietyn määräajan kuluessa hakemuksen jättämisestä.

3 YHTEISÖVIESTINTÄ

Yhteisöviestintä on laaja käsite, ja sen voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yhteisöviestintää tulee tarkastella kokonaisuutena, jotta sitä voidaan ymmärtää. Yhteisöviestinnän useat eri osa-alueiden toiminnot kulkevat käsi kädessä ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Avaan tässä luvussa tärkeimpiä yhteisöviestinnän käsitteitä, joista vain sisäistä viestintää käsitellään laajemmin luvussa 4. Avaan myös ulkoisen viestinnän, johtamisviestinnän, muutosviestinnän ja tulosviestinnän käsitteet, joihin ei enää myöhemmin palata.

Juholin (2013, 479) määrittelee yhteisöviestinnän olevan *tavoitteellista ja johdettua vuorovaikutusta organisaation tai yhteisön ja sen sidosryhmien, -yleisöjen tai -henkilöiden välillä, joka on yhteisön strategian ja arvojen mukaista sekä tähtää sen menestykseen.*

Yhteisöviestintä on kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sitä ympäröivän maailman välillä. Yhteisöviestintä rakentuu tiedottamisesta, joka on yksisuuntaista viestintää sekä vuorovaikutteisesta viestinnästä, joka on kaksisuuntaista. Yhteisöviestinnän tarkoituksena on tukea liiketoimintaa ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.)

Työyhteisöviestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen eli työnilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja uudistaminen sekä yhteisön jäsenten oppiminen. Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joissa työyhteisön jäsenet toimivat itsenäisesti, kollegiaalisesti sekä johdetusti. Työllään ja viestinnällään työyhteisön jäsenet muokkaavat organisaation mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan sekä heijastavat sitä takaisin työyhteisöön ja identiteettiinsä. (Juholin 2013, 476–477.)

Työyhteisöviestintä on tiedon ja ideoiden vaihdantaprosessi. Viestintävälineitä on olemassa monenlaisia, ja ollakseen arvokas ja tehokas työntekijä työyhteisössä on tärkeää hallita kaikki eri viestintävälineet. Viestintäprosessissa on kolme vaihetta. *Ensimmäiseksi* viestin on saavutettava vastaanottaja. *Toiseksi* vastaanottajan on ymmärrettävä viesti ja vastattava siihen. *Kolmanneksi* annetaan palautetta. Jotta viestintä tapahtuu, on viestin saavutettava vastaanottaja. Viestintä on tehokasta silloin, kun vastaanottaja ymmärtää viestin ja mahdollisesti myös vastaa siihen. Täydellinen viestintä sisältää puhumista, lukemista, kuuntelua ja päättelykykyä. Palautteen antaminen ja kuunteleminen on tärkeää, sillä on mahdollista, että alkuperäisen viestin merkitys on muuttunut. (Workplace Communication, 5.)

Tässä luvussa tutkitaan yhteisöviestintää Juholinin uuden agendan avulla. Uuden agendan avainsanoja ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, viestinnän tuleminen osaksi kaikkien työtä ja elämää sekä keskinäinen arvostus. Uuden agendan mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat, toimivat, tuottavat ja vaihtavat tietoaan sekä kokemuksiaan itseohjautuvasti ja vastuullisesti. Uusi agenda ilmenee erilaisina foorumeina eli työtilojen ja kanavien uudenaikaisena ajatteluna. (Juholin 2009, 61–62.)

3.1 Sisäinen viestintä

On olemassa yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää, mikä sanelee sen miten yrityksen pitäisi viestiä. Yrityksen sisäinen viestintä tarkoittaa viestimistä tietyn yrityksen tai yhteisön sisällä. Sisäisen viestinnän keinoja ovat kokoukset, konferenssit, haastattelut, esitelmät, painetut tuotteet, kuten esitteet, tiedotteet, muistiot ja asiapaperit. Viestintää käytetään kaiken tiedon jakamiseen yrityksen sisällä. Onnistuneella viestinnällä voidaan saada parhaassa tapauksessa luotua hyvä työilmapiiri, mikä lisää työyhteisön tuottavuutta ja pysyvyyttä yrityksessä. Sisäinen viestintä luokitellaan vaaka- ja pystysuoraan viestintään. Vaakasuurassa viestitään esimerkiksi saman osaston jäsenten kesken ja pystysuorassa viestitään ylempien esimiesten sekä johdon kanssa. (Manohar 2008.)

Siukosaaren (2002, 65–67) mukaan työyhteisön sisäinen viestintä on henkilöviestintää, joka on tietoisuuden ja tunnettavuuden lisäämistä koko henkilöstön keskuudessa. Sisäiseen viestintään talon sisällä kuuluvat sisäinen yhteystoiminta, sisäinen tiedotus, sisäinen markkinointi, perehdyttäminen, luotaus ja työtiedotus. Onnistunut sisäinen viestintä ei ole vain johdon tavoite, vaan siihen pyrkii koko henkilöstö.

3.2 Ulkoinen viestintä

Yrityksen ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää yrityksestä ulospäin, sijoittajille, asiakkaille, muille yrityksille sekä tarpeen mukaan valituille kohderyhmille, sekä yhteydenpitoa erilaisiin ryhmiin yhteisön ympärillä. Ulkoisen viestinnän kanavia ovat mainonta, markkinointi ja suhdetoiminta. Mainontaa ja markkinointia ovat erilaiset mainoskampanjat, myynninedistämistapahtumat, tv- ja radiomainokset, lehti-ilmoitukset ja pr-tilaisuudet. Ulkoisella viestinnällä on tärkeä asema yrityksen imagon ja brändin luomisessa sekä sen ylläpitämisessä. (Manohar 2008.)

3.3 Uusi työyhteisöviestintä ja uusi agenda

Aikaisemmin ajateltiin, että perinteinen viestintämalli jakautuu kahteen osaan. Toisen osan mukaan viestintä on tiedon siirtämistä paikasta A paikkaan B, lähettäjältä vastaanottajalle, ja toisen mukaan tieto on neutraali asia. Tämän päivän ongelmana on liiallinen tiedon saati, ennen puhuttiin tietovajeesta, nykyään tietoähkystä. Tietovaje johtui pääosin siitä olettamuksesta, että ennalta on tiedossa, mitä tietoa ihmiset tarvitse-

vat. Oletettiin, että tiedon saatuaan ihmiset ovat tyytyväisiä ja toimivat halutulla tavalla. Tätä kutsutaan niin sanotuksi lääkeruiskumalliksi, jossa ihmiset lääkitään oikealla tiedolla, minkä jälkeen kaiken pitäisi sujua hyvin. (Juholin 2009, 58.)

Juholin (2009,61) kertoo, että uudenlainen työyhteisöviestintä on vuorovaikutuksellista ja vastavuoroista viestintää, jossa vallitsee keskinäinen arvostus työntekijöiden välillä. Viestintä tulee osaksi jokaisen työntekijän työtä ja elämää.

Taulukko 1. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2009, 59.)

Työyhteisö	Viestintä	Loitontavaa	Lähentävää
Lamaannuttava		Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva		Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

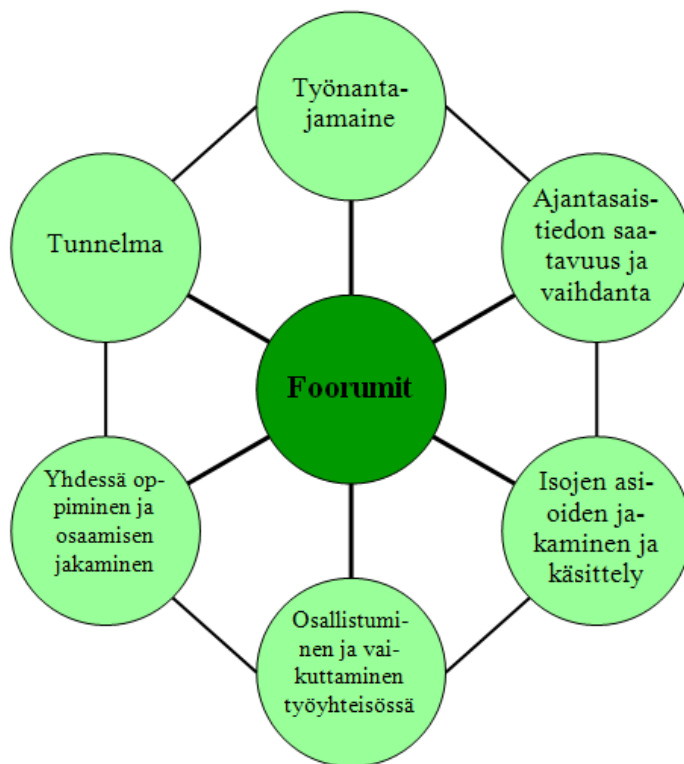
Taulukossa 1 on vertailtu viestinnän uskomuksia ja työyhteisöjen tyyppejä toisiinsa. Paksulla rajatut ruudut kuvaavat samankaltaisuutta ja ohutreunaiset ruudut erilaisuutta. Loitontava viestintä työntää ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin tieto ja tietämys sekä yhteinen ymmärrys ovat vaarassa. Jos työntekijöiden välinen keskustelu puuttuu, jää tärkeä tieto tai kokemus saamatta. Tällöin on vaarana, että työntekijät eivät suoriudu tehtävistään täysipainoisesti eivätkä ole perillä siitä, mitä tapahtuu. Lähentävän viestinnän tarkoitus on moniäänisyys eli erilaisten näkemysten ja kokemusten salliminen, työntekijöiden välinen luottamus, hyvin hoidettu yksilöviestintä sekä vuorovaikutteinen ja vastuullinen johtaminen. (Juholin 2009, 59, 61.)

Taulukossa 1 esitetyn lamaannuttavan työyhteisön organisaatio on hierarkkinen ja johtajakeskeinen, mikä tarkoittaa sitä, että asemavalta määrää puhevallan. Lamaannuttavan työyhteisön kanssa yhteen sopii loitontava viestintä, joka on monologista eli yksiäänistä. Yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Loitontava viestintä on toiminut vuosikymmenten saatossa ja toimii osittain edelleenkin. Energisoiva työyhteisö on lamaannuttavan työyhteisön vaihtoehto, joka tuottaa yksilöllistä ja yhteisöllistä energiaa. Työntekijät kokevat voivansa tehdä, mitä osaavat ja haluavat. He myös kokevat olevansa tekemässä tärkeitä asioita sekä voivansa vaikuttaa asioihin, he myös kokevat kehitty-

vänsä ja oppivansa. Energisoivassa työyhteisössä tärkeää on viestintä, avoin keskustelu ja osallistuminen asioihin. Viestinnälle ominaista on yhteinen keskustelukulttuuri, vaivaton tiedonvaihdanta ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin työyhteisössä. Lähentävä viestintä tekee työyhteisöstä energisoivan tai vahvistaa energisoivaa työyhteisöä, kun taas loitontava viestintä on hallitsevampaa lamaannuttavassa työyhteisössä. (Juholin 2009, 59–60, 61.)

Törmäys syntyy Juholinin (2009, 60–61) mukaan silloin, kun energisoivaa työyhteisöä pakotetaan loitontavaan viestintään tai kun lähentävää viestintää yritetään käyttää lamaannuttavassa työyhteisössä. Törmäys voi syntyä silloinkin, kun johto odottaa työntekijöiden osallistumista ja keskustelemista asioista, mutta työntekijät ovat passiivisia. He odottavat, että joku kertoisi heille asioista. Juholin havainnollistaa törmäystä edellä olevan taulukon 1 avulla.

Kuten kuvasta 2 näkyy, Juholinin (2009, 63) esittelemä työyhteisöviestinnän uusi agenda muodostuu 6+1 osatekijästä, jotka muodostavat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden tukipilarit.



Kuva 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2009, 64.)

Kuvassa 2 *Ensimmäinen* osatekijä on se, että tärkeistä ja isoista asioista keskustellaan vastavuoroisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että eri mielipiteille annetaan tilaa, asioista ei tarvitse olla samaa mieltä eikä niitä tarvitse hyväksyä. Tärkeintä on varmistaa koko henkilöstön ymmärrys kyseessä olevasta asiasta. *Toinen* tekijä on ajantasainen tieto, jota on oltava koko ajan saatavissa. Jokaisen on ymmärrettävä roolinsa ja vastuunsa ajantasaisen tiedon tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. *Kolmas* osatekijä on rento ja vapaamuotoinen tunnelma, jolloin jokainen uskaltaa keskustella, kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan sekä kysyä ja kyseenalaistaa asioita. *Neljäs* tekijä pitää huolta siitä, että jokainen työyhteisön jäsen voi osallistua ja vaikuttaa työyhteisön asioihin. Vaikuttaa voi sekä pieniin että isoihin organisaation tai lähipiiriin asioihin. *Viides* osatekijä on yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista, nämä tukevat yksilöitä, mutta myös koko työyhteisöä. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen ovat mahdollisia mutkattoman viestinnän avulla, johon sisältyy jatkuva ja monisuuntainen palaute. *Kuudes* tekijä on työnantajamaine, joka on osa jokaisen työntekijän työtä. Jokainen vaikuttaa maineeseen omalla toiminnallaan sekä heijastaa sitä ympäristöönsä, myös organisaation maine vaikuttaa työntekijän minäkuvaan. +1 näitä kaikkia kuutta yhdistävä osatekijä on foorumit, joissa kaikki toiminta ja viestintä tapahtuu. Foorumit ovat avoimia keskustelun, tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Ne myös yhdistävät organisaation sen verkostoihin ja toimintaympäristöön. (Juholin 2009, 63.)

3.4 Johtamisviestintä

Johtamisviestinnän tarkoitus on ohjata organisaation tiedonluontia ja päätöksentekoa, luoda yhteistä ymmärrystä organisaation tehtävistä sekä ohjata organisaation toimintaa. Organisaation johtaminen on kommunikatiivista. (Juholin 2013, 467.)

Ilman viestintää ei voi johtaa. Johtamisviestintä on yksinkertaisesti johtamistyötä, jossa korostuu asioiden tulkinta. Yksinkertaisuudessaan johtamisviestintä on tiedon tuottamista, jakamista ja vastaanottamista. (Åberg 2006, 204.)

Johtajien tapa viestiä vaikuttaa muun muassa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä (Juholin 2013, 197). Hyvin hoidettu johtamisviestintä parantaa mainetta, ja hyvällä maineella luodaan tyytyväisyyttä oman henkilöstön keskuudessa. Sanoma hyvästä työyhteisömaineesta leviää myös organisaation ulkopuolelle. Johtamisviestintä ei ole yksisuuntaista tiedonjakoa vaan vuoro-

vaikutteista toimintaa. Yhteisen pohdinnan ja keskustelun kautta johto saa työntekijöiltä apuvälineitä johtamiseen. Johtamisviestintä on yhteisten merkitysten luomista koko organisaatiossa. Tällä tavalla työntekijöitä autetaan ymmärtämään oma roolinsa ja vastuunsa viestinnässä ja omassa työssään. (Juholin 2013, 198–199).

3.5 Muutosviestintä

Muutokset eivät tapahdu yhdessä yössä, eivätkä ne useinkaan toteudu niin kuin alun perin suunniteltiin. Tällöin on tärkeää, että henkilöstölle syntyy kokonaiskuva muutoksesta. Muutosviestintä on jatkuvaa viestintää läpi koko muutoksen, siihen kuuluu myös jatkuva tiedottaminen. Tiedotettava on silloinkin, kun ei ole varsinaista kerrottavaa. Henkilöstölle on kerrottava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstölle on myös kerrottava, mitkä asiat ovat sellaisia, joista ei voi juuri nyt kertoa ja miksi niistä ei voi kertoa. Muutosta ei saada aikaan ilman viestintää. (Åberg 2006, 131–132.)

Muutosviestintä on viestinnän muoto, jossa keskitytään tulossa olevaan tai meneillään olevaan muutokseen työyhteisössä. Muutosviestintä rakentuu muutoksen ennakoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Parhaimmillaan muutosviestintä on osallistavaa ja vuorovaikutteista. (Juholin 2013, 471.)

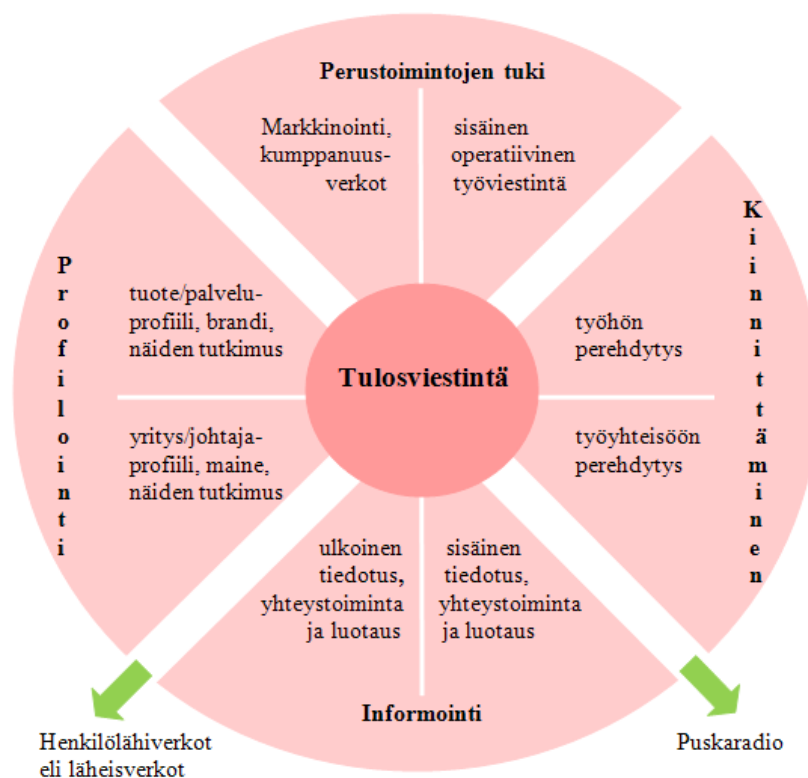
Muutosviestinnän tavoitteena on minimoida toiminnalliset ongelmat, ylläpitää työmotivaatiota, toteuttaa muutos organisaation arvojen mukaisesti, viestiä halutusta uudesta toimintakulttuurista ja lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteen mukaisesta toiminnasta. Muutosviestinnän puutteesta syntyy tietotyhjiö, joka täytetään puskaradion huhuilla. Huhut ovat usein liioiteltuja ja vääristyneitä. Muutostilanteissa tiedon tarve kasvaa; mitä nopeammin kerrotaan oikeelliset ja liioittelemattomat tiedot, sitä nopeammin minimoidaan mahdolliset ongelmat ja lisätään työntekijöiden ymmärrystä muutoksesta. Tiedon pidättäminen kiristää työpaikan ilmapiiriä sekä vähentää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 107–108.)

3.6 Tulosviestintä

Åbergin (2000, 99–100) mukaan tulosviestintä on yhteisöviestinnän malli, joka rakentuu viidestä osasta: perustoimintojen tukemisesta, pitkäjänteisestä profiloinnista, informoinnista, kiinnittämisestä ja sosiaalista kanssakäymistä. Työyhteisö pystyy välit-

tömästi vaikuttamaan neljään ensimmäiseen tulosviestinnän osaan, mutta viidenteen viestinnän muotoon eli sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisö ei pysty suoraan vaikuttamaan. Tulosviestinnän kokonaisuutta kutsutaan Åbergin pizza-malliksi, joka on esitetty kuvassa 3.

Åberg (2006, 97) käyttää tulosviestintä-nimitystä yhteisöviestinnän mallin neljästä ensimmäisestä osasta. Osat vaikuttavat välittömästi työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Åbergin mukaan tulosviestintä on tehokasta silloin, kun viestintää tarkastellaan kokonaisuutena. Tulosviestintää on kehitettävä kokonaisuutena niin, että se vahvistaa yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä.



Kuva 3. Tulosviestinnän malli, 'Åbergin pizza'. (Åberg 2006, 98.)

Kuvassa 3 Åbergin pizza-mallissa *perustoimintojen tuki* on ylhäällä, koska sillä on tärkein tehtävä tulosviestinnässä. Koko yrityksen toiminta on riippuvainen perustoimintojen tukemisesta, sillä se vaikuttaa työhön, tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja siirtämiseen asiakkaille ja näin ollen tuloksen syntymiseen yritykselle. Jos perustoimintojen tuki ei toimi, ei työyhteisö pysty ollenkaan toimimaan. Osa viestinnästä on ulkoista ja osa sisäistä. Ulkoiseen viestintään kuuluvat muun muassa markkinointi-

viestintä ja tuotannolliset yhteydet sidosryhmiin, sisäistä viestintää ovat sisäinen markkinointi ja työviestintä. (Åberg 2000, 102.)

Kiinnittäminen kohdistuu omaan henkilöstöön. Kuvasta 3 nähdään, että kiinnittämistä on kahdenlaista: yksityiskohtaisempaa työhön perehdyttämistä ja yleistä työyhteisöön perehdyttämistä. Perehdytys ei ole tarkoitettu vain uusille työntekijöille vaan myös vanhoille työntekijöille, esimerkiksi heille, joiden työtehtävät ovat muuttuneet tai jotka ovat mukana työnkierrossa tai opettelevat uusia käyttöön otettuja työtapoja. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii työyhteisön säännöt ja osaa toimia niiden mukaisesti, sitä nopeammin työyhteisö hyötyy hänestä tuloksentekijänä. (Åberg 2006, 103.)

Informointi on kuvassa 3 sijoitettu alas, koska se käsittelee laajempia, uutisarvoisia asioita työyhteisön tapahtumista, ei tietyn työtehtävän hoitamista. Informointiin kuuluvat ulkoinen ja sisäinen tiedotus, yhteystoiminta sekä ulkoinen ja sisäinen luotaus. Tiedottamisen painopisteenä on työyhteisön uutisten välitys, myös ikävistä asioista on kerrottava. Luotauksen avulla heikot muutossignaalit pyritään havaitsemaan ajoissa, jotta oikeisiin toimenpiteisiin ehditään ryhtyä. (Åberg 2000, 103, 152, 299.)

Profilointi on kuvassa 3 vasemmalla. Profilointi eli tavoitekuvan rakentaminen kohdistuu työyhteisön ulkopuolisiin kohde- ja yhteistyöryhmiin. Työyhteisö voi profiloitua itseään työyhteisönsä tai johtajiensa kautta, se voi myös profiloitua tuotteidensa tai palvelujensa avulla. Profilointiin kuuluvat myös tuotteen/palvelun, brandin, maineen sekä yritys- ja johtajakuvan tutkimus, jotka kaikki perustuvat mielikuviin. (Åberg 2000, 103.)

Sosiaalista kanssakäymistä kuvassa 3 kuvaavat nuolet: *henkilölähiverkot eli läheisverkot* ja *puskaradio*. Sosiaalista kanssakäymistä työyhteisö ei voi hallita, viestintä hoidetaan ihmisten omilla ehdoilla riippumatta siitä, missä ollaan, työyhteisössä vai sen ulkopuolella. Sosiaalista kanssakäymistä voi harjoittaa kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi on ihmisiä, jotka tunnemme hyvin henkilökohtaisella tasolla, esimerkiksi perhe, tämä muodostaa lähiverkkomme. Toiseksi tiedämme ja tapaamme henkilöitä, joita emme kovin hyvin tunne, mutta olemme heidän kanssaan säännöllisesti tekemisissä, esimerkiksi luokka- ja työkaverit tai sukulaiset. Nämä muodostavat puskaradion. Kolmanneksi tapamme satunnaisesti henkilöitä, esimerkiksi kaupassa tai bussissa. Tämä muodostavat satunnaisverkon, jossa tapaaminen on sattumanvaraista eikä enää

myöhemmin toistu. Työyhteisön kannalta verkostoista tärkein on läheisverkko, koska siinä hyvin tutut henkilöt viestivät toisilleen. (Åberg 2006, 105.)

Läheisverkkoja on kolmenlaisia: 1) *hiljaisia eli passiivisia*, 2) *kysyviä eli reaktiivisia* ja 3) *kertovia eli aktiivisia*. Tavattaessa hiljainen läheisverkko puhuu aina muusta kuin työasioista. Kysyvässä läheisverkossa työyhteisön palveluksessa oleva henkilö vastaa kun häneltä kysytään työpaikan asioista. Kertovassa lähiverkossa työyhteisön palveluksessa oleva henkilö kertoo oma-aloitteisesti työyhteisön asioita muille. (Åberg 2006, 106.)

3.7 Foorumit ja kanavat

Viestintäfoorumit ovat vaihtoehtoinen käsite viestintäkanaville. Foorumit on näkyvästi vuorovaikutteinen tila, jossa tehdään työtä ja kommunikoidaan. Oleellista on vuorovaikutteisuus ja aloitteellisuus. Foorumit tarjoavat alustan työyhteisöviestinnän toimivuudelle ja liittävät sen toimintaympäristöönsä. (Juholin 2013, 188.)

Foorumit vaihtelevat virallisista ja muodollisista epävirallisiin ja spontaaneihin foorumeihin, fyysisistä virtuaalisiin ja monenvälisistä kahdenvälisiin foorumeihin. Juholin (2013, 214–220) listaa työyhteisön foorumeiksi fyysisen työtilan, intranetin, sosiaalisen median, sisäiset ja ulkoiset verkostofoorumit, asiantuntijayhteistyön foorumit, kahvihuonefoorumin, spontaanit foorumit sekä viralliset ja epäviralliset foorumit. Foorumeiden tehtävänä on sitoa yhteen vuorovaikutteisuus, oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus.

3.8 Viestinnän häiriöt

Häiriö on viestintää hankaloittava tekijä (Åberg 2006, 213). Ihmiset viestivät toistensa kanssa, lähettävät ja vastaanottavat viestejä. Viestien tavoitteet voivat kuitenkin hämärtyä ja epäonnistua useiden eri tekijöiden seurauksena.

Viestintä on hyvin altista kaikille häiriötekijöille: esteille, kohinalle, kadolle ja vääristymiselle. *Esteestä* on kyse silloin, kun sanoma ei mene ollenkaan perille, esimerkiksi kirje häviää postissa tai menee väärään osoitteeseen tai tiedote voi jäädä huomaamatta ilmoitustaululta. Este ilmenee sen jälkeen, kun viesti on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin viesti on saapunut vastaanottajalle. Este on siis ulkoinen häiriö. *Kohinassa*

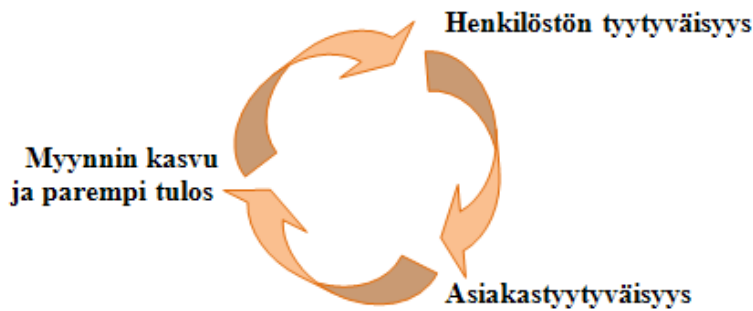
viestiin sekoittuu muita viestejä tai häiriöitä, jolloin sanoman merkitys muuttuu tai sanomasta ei saa selvää. Esimerkiksi paikallisradion kuuluvuus heikkenee, kopio tai tuloste on huono tai tilaisuuksissa vallitsee äänikulissi, jossa viestit sekoittuvat keskenään. Kohina on myös ulkoinen häiriö. Viestinnän *katoa* esiintyy silloin, kun viesti saapuu vastaanottajalle osittain. Osa viestistä on voinut kadota aistihäiriöistä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuen. Aistihäiriöitä ovat huono kuulo tai näkö, värisokeus, krapula tai keskittymisen puute, joka johtuu väsymyksestä. Viestinnän *katoa* esiintyy sen jälkeen, kun vastaanottaja on saanut viestin, eli kato on sisäinen häiriö. Viestinnän *vääristymässä* on kyse siitä, että viesti ymmärretään tai tulkitaan väärin. Tulkintaan vaikuttavat lukijan arvot, asenteet ja tarpeet. Myös vääristymä on sisäinen häiriö. (Åberg 2000, 31–32.)

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Siukosaari (2002) on valittu tämän luvun päälähteeksi, koska hän on kirjoittanut suoraan yhteisöviestinnästä selvän oppaan, joka pitää sisällään sisäisen viestinnän. Oppaan luku sisäisestä viestinnästä on kattava kokonaisuus, jonka avulla on helppo avata sisäisen viestinnän teoria tässä luvussa. Luvussa käytetään myös Juholinia (2013) ja paljon muita lähteitä tarpeen mukaan täydentämään Siukosaarta (2002).

Tässä luvussa kerrotaan kuudesta sisäisen viestinnän eri välineestä, jotka Siukosaari (2002) on listannut. Lisäksi käsittelen laajemmin foorumeita, jotka ovat sisäisen viestinnän osa. Foorumeissa tieto liikkuu pystysuorassa edestakaisin, ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuttain työntekijöiden välillä. Foorumeita käsittelevässä luvussa olen valinnut viisumipalvelukeskuksen kannalta tärkeimmät sähköiset foorumit käsiteltäviksi. Sähköisessä sisäisessä viestinnässä kirjoitetun tekstin merkitys korostuu, sillä on ymmärrettävä, mitä vaatimuksia tehokas ja selkeä viesti asettaa.

Farrant (2003, 16) uskoo sisäisen viestinnän olevan todella tärkeä osa henkilökunnan motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Hän kuvaa noidankehän, joka auttaa yritystä sisäisessä viestinnässä. Yritys, jossa panostetaan henkilöstön tyytyväisyyteen ja parannetaan sitä, johtaa luonnollisesti asiakastyytyväisyyden kasvuun, mikä puolestaan johtaa myynnin kasvuun ja parempaan tulokseen, nämä johtavat työntekijöiden tyytyväisyyden kasvuun, ja näin noidankehä on valmis. Kuvassa 4 on esitetty Farrantin kuvaama noidankehä.



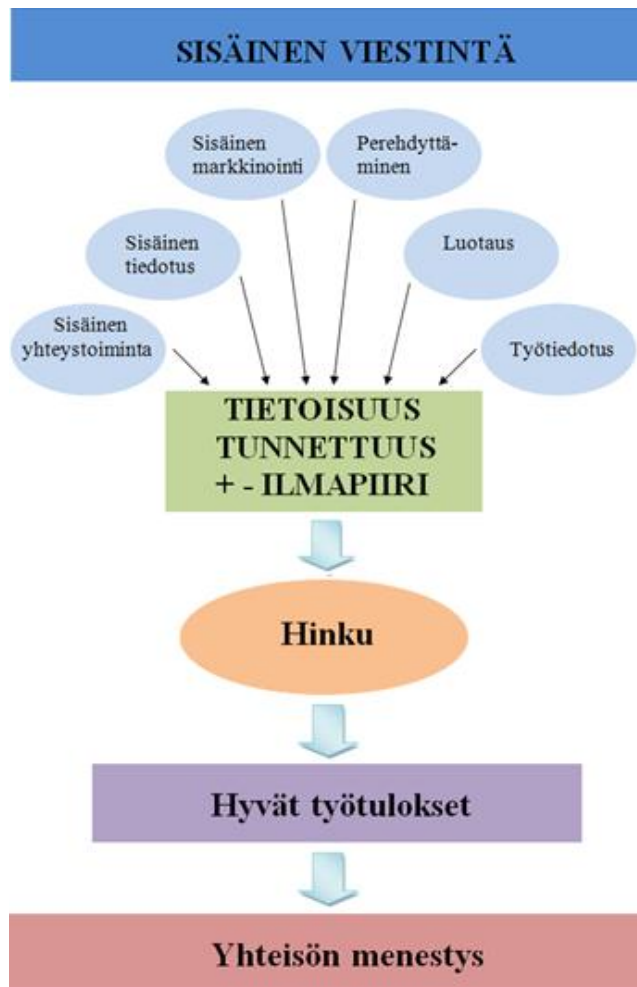
Kuva 4. Noidankehä (luotu lähteestä Farrant 2003, 16.)

Yhteisön arvoista ja kulttuurista kertoo se, että sisäinen viestintä ja sen merkitys nähdään monella eri tavalla. Arvoja ei ole määritelty kaikissa organisaatioissa, mutta arvomaailma löytyy silti jokaisesta organisaatiosta, ja työntekijät noudattavat sitä tietoisesti ja tiedostamattomasti. Viestinnän periaatteet ja arvot ohjaavat yhteisön toimintaa, vaikka niitä ei olisi täsmennetty. Ihmiset kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, riippumatta siitä, onko toiminnalle asetettu pelisääntöjä tai suuntaviivoja. Työyhteisöissä on paljon kirjoittamattomia sääntöjä, joista tulee vähitellen tapoja ja lopulta kulttuuria. (Juholin 1999, 30.)

Sisäinen viestintä on keskustelua eli vuoropuhelua, ei koskaan monologia. Itse asiassa viestintä on kuuntelemisen prosessi. Sisäinen viestintä on pystysuuntaista tiedon välitystä, työnantajalta työntekijälle ja työntekijältä työnantajalle. On kuitenkin muistettava, että tieto liikkuu myös vaakatasossa, työntekijöiden välillä. Työntekijöiden välinen kommunikointi on usein paljon voimakkaampaa kuin johdon ja työntekijöiden välinen tiedonvaihdanta. (Hopkins 2006.)

Sisäinen viestintä on pääosin henkilöviestintää, jonka merkitys on kasvanut jatkuvasti. Sisäinen viestintä on työyhteisöviestinnän tärkein osaamisalue ja tavoitteellisin toiminto. Sisäistä viestintää kehitetään koko ajan monessa työyhteisössä eikä turhaan, sillä onhan olemassa sanonta ”*henkilöstö on tärkein voimavaramme*”, joka pitää paikkansa. (Siukosaari 2002, 65.)

Siukosaaren (2002, 65) mielestä työyhteisön sisäisellä viestinnällä lisätään tietoisuutta ja tunnettuutta koko henkilöstön keskuudessa, jotta työ- ja talohinku vahvistuisivat, yhteistyö tehostuisi, tuloksenteko varmistuisi, työilmapiiri ja me-henki kasvaisivat, yhteisökuva rakentuisi sekä oikea tieto ja ilmapiiri välittyisivät työntekijöiden elämämpiireille eli henkilölähiverkoille.



Kuva 5. Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66.)

Kuten kuvasta 5 näkyy, Siukosaari (2002, 65) on listannut kuusi välinettä, jotka kuuluvat yhteisön sisäiseen viestintään. Nämä välineet ovat sisäinen yhteystoiminta, sisäinen tiedotus, sisäinen markkinointi, perehdyttäminen, luotaus ja työtiedotus. Lopujen lopuksi yhteisö kuitenkin itse päättää, mitä toimintoja sen sisäisen viestinnän piiriin talossa kuuluu. Nämä kuusi välinettä vaikuttavat yhteisön tietoisuuteen, tunnettuuteen ja ilmapiiriin, jotka puolestaan vaikuttavat työhinkuun eli työmotivaatioon, haluun tehdä töitä. Hinku vaikuttaa usein positiivisesti työtuloksiin, jotka vaikuttavat suoraan yhteisön menestymiseen. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin Siukosaaren kuvaamat kuusi sisäisen viestinnän välinettä.

4.1 Sisäinen yhteystoiminta

Sisäinen yhteystoiminta on nimensä mukaisesti sisäistä yhteydenpitoa yhteisön johdon ja henkilöstön välillä. Yhteydenpito on kaikkea yhteisön sisäiseen viestintään liittyvää toimintaa, josta ei varsinaisesti tiedoteta. Yhteystoiminta on suunniteltua ja yhteisön

itsensä kustantamaa ja kaikkien kesken toteutettua. Tavoitteena on vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuudentunne koko yhteisössä sekä me-hengen luominen. Me-hengen avulla tavoitellaan henkilöstön viihtyvyyttä, sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta mielekkääseen ja tulokselliseen työntekoon. Tavoitteena on, että kaikki talon ihmiset tuntevat toisensa ja kaikkien työtehtävät ovat tiedossa. Tämä johtaa vuorovaikutteisuuteen. (Siukosaari 2002, 67.)

Sisäisen yhteystoiminnan muotoja ovat palaute ja kiitos, johtajan tapaamiset ja kyselytunnit, huomionosoitukset, henkilöstötilaisuudet, perhepäivä sekä harrastustoiminta (Siukosaari 2002, 68–77). Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen keinoja ovat tapaamiset, puhelut ja kirjeet sekä muu jokapäiväinen huomaavaisuus (Åberg 2006, 103).

Åbergin (2006, 102–103) mielestä yhteystoimintaa kannattaa käyttää silloin, kun kohderyhmä on pieni ja tunnettu. Sen tarkoituksena on ymmärryksen ja suopeuden lisääminen työyhteisössä sekä myös tärkeiden yhteistyötahojen käsitysten luotaaminen. Henkilökohtainen vuorovaikutus on yhteystoiminnan perusta. Jokainen työyhteisön työntekijä harjoittaa yhteystoimintaa tavalla tai toisella.

Esimiehellä on kolmenlainen rooli yhteystoiminnassa. 1) Kaikkien tulisi vaatia henkilöstönsä kanssa lista, jossa nimetään tärkeimmät ulkoiset tahot, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. 2) Jokaisen esimiehen on itse harjoitettava yhteystoimintaa. 3) Alaiset tulee pitää tietoisina työyhteisön tapahtumista. Tällä tavalla henkilöstö saa tietoa omaan yhteydenpitoonsa. (Åberg 2006, 103.)

4.1.1 Palaute ja kiitos

Palautteella tarkoitetaan vastasanomaa. Palaute on tietoa siitä, onko vastaanottaja saanut ja ymmärtänyt viestisi ja miten viesti on vaikuttanut. Palautteen voi saada sanomana, mutta sen voi myös kuulla ja nähdä, vastaanottajan ilmeistä ja eleistä, nonverbaalisesta viestinnästä. Yhteisön sisäisessä yhteystoiminnassa palaute tarkoittaa lähinnä johdon reaktiota yhteisön toiminnasta. Myös henkilöstö antaa palautetta yhteisön johdolle. (Siukosaari 2002, 68.)

Palautteen ja kiitoksen anto lisäävät yhteisön vuorovaikutuksellisuutta, jo pelkästään kiitos kiitoksesta lisää tätä. Palautetta voi antaa kirjallisesti tai suullisesti, se voi olla positiivista tai negatiivista. Kielteistä palautetta annettaessa on kuitenkin muistettava

antaa palaute rakentavassa muodossa, jotta siitä voi jotain oppia. On myös hyvä muistaa, että kielteistä palautetta ei tule antaa yhdelle työntekijälle muiden työntekijöiden läsnäollessa. Palautekeskustelu voidaan esimerkiksi käydä esimiehen työhuoneessa. Palautteella ja kiitoksella on suuri merkitys työyhteisössä. (Siukosaari 2002, 68.)

O'Rourke (2010, 236–238) listaa ehdotuksia, jotka auttavat antamaan toimivaa palautetta. Hänen mielestään palautteen tulee olla kuvailevaa ja puolueetonta. Se ei saa olla liioiteltua eikä tuomitsevaa. Palautteen antajan on puhuttava kuin itselleen, aluksi on hyvä keskustella jostakin muusta ja sen jälkeen vasta antaa palaute. Palautetta annettaessa on kannustettava muutokseen, jos se on tarpeen. Palautteen anto lisää luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Se lisää myös työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Palaute auttaa myös työntekijöitä kuuntelemaan ja hyväksymään kohteliaisuuksia, kun annetaan positiivista palautetta.

4.1.2 Johtajan tapaamiset ja kyselytunnit

Työyhteisössä henkilöstön on tärkeää päästä johdon puheille. Paras tilanne on työyhteisössä silloin, kun tapaamiset onnistuvat ilman suurempia järjestelyitä, luonnostaan. Johtajasta riippuen tapaamiset ovat järjestettävissä monella eri tavalla. 1) *Liikkuva johtaja* liikkuu paljon työyhteisön tiloissa, jolloin hänen kanssaan on helppo mennä puhumaan. 2) *Osallistuva johtaja* osallistuu henkilöstötapahtumiin ja tapaa henkilöstöään työpaikan ulkopuolella, juttelee ja tulee keskustelemaan heidän kanssaan, esimerkiksi harrastusten parissa. 3) *Lounastava johtaja* syö satunnaisesti henkilöstön ruokalassa alaistensa seurassa keskustellen heidän kanssaan. 4) *Keskusteleva johtaja* voi järjestää esimerkiksi keskustelutunnin etukäteen sovittuun ajankohtaan, jolloin hän juttelee alaistensa kanssa. Johtajan tulee näissä tilanteissa muistaa, että nämä eivät ole tiedotustilaisuuksia. Johtajan pääasiallisena tehtävänä on kuunnella alaistaan. (Siukosaari 2002, 69.)

4.1.3 Huomionosoitukset

Yhteisön sisäinen huomaavaisuus on pitkälti suunniteltua, mutta huomaavaisuudella voi myös yllättää. Hyvään yhteisökulttuuriin kuuluu tiiviisti olla huomaavainen. Johto voi osoittaa huomaavaisuutta henkilöstöryhmille tai yksittäisille henkilöille. Huomaavaisuutta ovat onnentoivotukset, kiitokset ja tunnustukset. Suurissa yrityksissä henki-

löstön muistaminen on vaikeampaa kuin keskisuurissa ja pienissä yrityksissä. (Siukosaari 2002, 70.)

Suunniteltua huomaavaisuutta ovat työntekijän taloontulopäivä, häät ja lasten syntymät, omat syntymäpäivät, nimipäivät, saavutukset, läksiäiset ja kuolema (Siukosaari 2002, 70–71).

Henkilöstön huomioimisessa tärkeää on tasapuolisuus ja samanlaisuus. Henkilöstö muistaa hyvin ja pitkään, miten ketäkin on missäkin tilanteessa muistettu. Usein huomionosoituksiin liittyy puhe. Puheen on oltava harkittu, siinä sanotaan jotain persoonallista ja tilanteeseen liittyvää. Ihmiset muistavat pitkään, mitä esimerkiksi yhteisön johtaja on hänelle muistamisen yhteydessä sanonut. Tämän takia sanottavan tulee olla henkilökohtaista. (Siukosaari 2002, 71.)

4.1.4 Henkilöstötilaisuudet

Henkilöstötilaisuudet ovat yrityksen järjestämiä ja kustantamia tunnustus- ja kiitostilaisuuksia hyvin tehdystä työstä henkilöstölle. Henkilöstötilaisuudet ovat myös tärkeä me-hengen kohottaja, tilaisuuksissa työntekijät tapaavat toistensa lisäksi myös johtoa. Henkilöstötilaisuudet ovat ajanvietetapahtumia, joten on tärkeää, etteivät ne sisällä mitään tiedotuksellisia asioita. Henkilöstötilaisuudet kannattaa suunnitella ja järjestää huolellisesti, niiden suunnitteluun on hyvä nimetä toimikunta, joka vastaa kokonaisuudessaan tilaisuudesta. Henkilöstötilaisuuksia ovat pikkujoulut, vuosijuhlat, illanvietot, kevät-, syys- ja talvipäivät sekä muut tilaisuudet ja tapahtumat. (Siukosaari 2002, 72–73.)

4.1.5 Perhepäivä

Perhepäivä on yrityksen avoimien ovien päivä. Yrityksessä työskentelevä voi itse päättää, kutsuuko lapset, puolison, vanhemmat, sisarukset tai muut läheiset tutustumaan omaan työhönsä. Perhepäivänä esitellään perheenjäsenen työ ja työnantaja vierailijoille. Tavoitteena on perheessä ymmärryksen lisääminen työtä ja sen vaatimuksia kohtaan sekä yhteisötietouden ja me-hengen levittäminen työpaikan ulkopuolelle sekä yhteisökuvan vahvistaminen perheenjäsenten keskuudessa. (Siukosaari 2002, 74.)

Perhepäivät voi aloittaa yhteisellä tilaisuudella, jossa yrityksen johtajalla on mahdollisuus puhua ja viestintävastuullinen kertoo päivän tapahtumien kulusta. Perhepäivä voi olla vuosittain tai satunnaisesti toistuva tapahtuma. Perhepäivillä perheenjäsenille on hyvä varata yrityksen esitteitä ja tuotteita, varsinkin lapsille. Myös vierailun tarjoilu on mietittävä vieraiden mukaan, ainakin niin, että se jää lapsille mieleen. (Siukosaari 2002, 74–75.)

4.1.6 Harrastustoiminta

Harrastustoiminta kuuluu yhteisön sisäiseen yhteystoimintaan silloin, kun yhteisö osallistuu kustannuksiin tai varaa tiloja toimintaa varten. Harrastetoiminnan avulla henkilöstö voi hyvin niin fyysisesti kuin henkisesti. Henkilöstö tutustuu toisiinsa, mikä luo me-henkeä ja viihtyvyyttä työyhteisössä. Moni yhteisö on huomannut, että tämän takia harrastustoimintaan osallistuminen on tärkeää. Me-henki vahvistuu esimerkiksi yhteisöjen välisissä joukkuekilpailuissa; varsinkin voitolla on suuri vaikutus. Tulee muistaa, että harrastetoiminta ei ole pelkästään liikuntaa vaan myös kulttuuria ja taidetta. (Siukosaari 2002, 75.)

4.1.7 Sisäisen hengen arviointi

Sisäisen yhteystoiminnan tuloksia tulisi mitata ja arvioida. Millainen ilmapiiri työyhteisössä on? Hyvä ilmapiiri on yksi työmotivaation perusta. Tärkein keino on työyhteisön kuunteleminen. Esimiehet, jotka liikkuvat työyhteisön parissa, kuulevat paljon asioita. Päivän aikana esimiehet voivat kuunnella ja keskustella kymmenien työntekijöiden kanssa ja samalla kerätä tärkeää informaatiota yhteystoiminnan tuloksista. Henkilöstötilaisuudet ovat myös hyviä kuuntelupaikkoja, niiden rento tunnelma vaikuttaa myönteisesti keskusteluilmapiiriin. Kuuntelua voi ja pitääkin täydentää katselemalla. Työntekijöiden välinpitämättömyys asioista ilman erillistä syytä viestii siitä, että työyhteisössä on jotakin vikaa, ja näin ollen voidaan olla huolissaan työyhteisön ilmapiiristä. Työyhteisön sisäisestä ilmapiiristä saa parhaiten tietoa pois lähteviltä työntekijöiltä. (Siukosaari 2002, 77–78.)

Sisäisen yhteystoiminnan tuloksia voidaan mitata järjestetyn seurannan avulla. Tämä on ulkopuolisen ammattilaisen järjestelmällistä ja kirjallista tietojen ja ajatusten hankintaa, josta teetetään lopuksi tutkimus. Tutkimus on hyvä tehdä määräajoin ja siitä on tiedotettava henkilöstölle. (Siukosaari 2002, 78.)

Kun tulokset on arvioitu, on aika tehdä johtopäätöksiä. Jos työyhteisön ilmapiiri on hyvä, voi se jatkaa toimintaansa entiseen tapaan. Jos ongelmia löytyy, on syyt selvitettävä. Kun syyt ovat selvillä, ruvetaan parannustoimenpiteisiin ilmapiirin kohentamiseksi. Syytä huonoon ilmapiiriin voivat olla *henkilösuhteet*, jolloin kaikki eivät tule toimeen keskenään, *olosuhteet*, toisilla paremmat työvälineet kuin toisilla ja yhteisön *tapa toimia*, esimerkiksi juhlat ovat tärkeämpiä kuin työyhteisön avoimuus, tasapuolisuus ja reiluus. (Siukosaari 2002, 78–88.)

4.2 Sisäinen tiedotus

Sisäisen tiedottamisen kohderyhmä on yhteisön oma henkilöstö. Sisäisen tiedottamisen tarkoituksena on tiedonkulun avoimuus ja työmotivaation lisääminen. Puutteellinen tiedonsaanti saa aikaan puskaradion synnyttämiä huhuja, jotka luovat epävarmuuden tunnetta ja viihtymättömyyttä työssä ja työyhteisössä. Onnistunut sisäinen tiedottaminen luo työyhteisöön me-henkeä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224.)

Sisäinen tiedottaminen koskee nykyhetkeä, tulevaisuutta ja muutosta sekä henkilöstölle tärkeitä pieniäkin asioita. Henkilöstölle tärkeää on tiedottaa yhteisön uutisista, kehityksestä, tavoitteista, toiminnasta, tuotteista, muutoksista ja ongelmista. Näiden avulla luodaan yhteisökuvaa, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Sisäinen tiedottaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta. (Siukosaari 2002, 79.)

Henkilöstön jäsenten lähiverkot on otettava huomioon sisäistä tiedotusta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Kaikilla on ympärillä tuttaviam, joille he voivat kertoa kokemuksestaan työyhteisöstä. Lähiverkoissa positiivinen ja negatiivinen tieto kulkevat nopeasti usealle työyhteisön ulkopuoliselle henkilölle. Henkilöstöllä on aina oltava ajantasaista tietoa työpaikastaan ja sen tapahtumista. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 226.)

4.2.1 Tiedoilla vaikuttaminen ja turhatieto

Tiedottaminen on tiedoilla vaikuttamista työyhteisössä. Tietojen on oltava odotuksia vastaavia, oikeita ja oikein ajoitettuja. Tieto on saatava liikkeelle, jotta sitä voi käyttää hyödyksi työyhteisön tuloksenteossa. Jos tieto on vain yksittäisen työntekijän päässä, omalla paperilla tai tietokoneen näytöllä, siitä ei ole kenellekään muulle höytyä kuin työntekijälle itselleen. (Siukosaari 2002, 80.)

Tekniikan kehittyessä ja tiedon lisääntyessä ongelmaksi on muodostunut se, että tietoa on liikaa liikkeellä. Tietoa välitetään sellaisillekin henkilöille, joille tieto on niin sanottu turha. Esimerkiksi sähköpostin jakelulistoja käytettäessä tieto kulkee heillekin, jotka eivät sitä työssään tarvitse. (Siukosaari 2002, 81.) Kuvassa 6 esitetään, miten viestin lähettäjä voi vaikuttaa tiedon perillemenoon.

Näin vaikutat tiedoilla

1. Arvioi vastaanottajan tiedon taso. Koeta ainakin!
2. Pane tieto liikkeelle. Se ei kulje itsestään!
3. Kohdista tieto oikeille ihmisille. Karsi turha tieto!
4. Varmista toimivat kanavat ja keinot. Kokeile!
5. Hanki palautetta. Ja käsittele se!

Huomaa: vain perille mennyt, vastaanotettu ja oikein ymmärretty sanoma voi vaikuttaa!

Kuva 6. Tiedoilla vaikuttaminen (Siukosaari 2002, 82.)

4.2.2 Sisäisen tiedottamisen tehtävät

Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström (2006, 225) listaavat sisäisen tiedottamisen tehtäviksi *informoinnin, keskustelun, perehdyttämisen, kiinnittämisen, sisäisen markkinoinnin ja mahdollistamisen vuorovaikutukseen.*

Henkilöstölle *tiedotetaan* eli *informoidaan* yrityksen tavoitteista, menestyksestä, tulevaisuudennäkymistä, suunnitelmista ja niiden vaikutuksista sekä yrityksen uutisista ennen kuin muille. Henkilöstön kanssa *keskustellaan* heitä koskevista asioista, kuten tavoitteista, muutoksista, koulutuksesta ja etenemisestä uralla. Uudet työntekijät *perehdytetään* työtehtäviin ja työyhteisöön sekä yritykseen ja sen tavoitteisiin. *Sisäisen markkinoinnin* avulla henkilöstölle markkinoidaan yrityksen uudet tuotteet ja palvelut sekä ideat ja suunnitelmat, jotka on otettava huomioon työssä. *Vuorovaikutuksen* avulla huolehditaan siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus viralliseen ja epäviralliseen yhteydenpitoon sekä siihen, että työmotivaatio säilyy, yhteisössä viihdytään ja sitoudutaan yrityksen toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 225–226.)

4.2.3 Sisäisen tiedottamisen keinot ja kanavat

Sisäisen tiedottamisen menetelmät valitaan informoitavan asian mukaan, siihen vaikuttavat sisältö, kiireellisyys ja kohderyhmä. Tiedottamisen keinoja on kolmenlaisia: 1) *nopeaa ja ydinasiat kertovaa*, 2) *nopeaa ja asioista vähän tarkemmin kertovaa sekä* 3) *syvällistä asioiden taustoista kertovaa*. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 227.)



Kuva 7. Sisäisen tiedottamisen keinot (mukailtu lähteistä Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 227; Siukosaari 2002, 90.)

Tiedottamiskeinot muuttuvat jatkuvasti viestintätekniiikan nopean kehityksen ansiosta. Yrityksen on varmistuttava, että heidän työntekijänsä osaavat käyttää uusimpia viestintävälineitä. Henkilökohtaiset kontaktit ovat kalliimpia kuin kirjallinen viestintä, mutta ne ovat myös tehokkaampia. Intranet ja sähköposti ovat yleisimpiä sisäisen tiedotuksen välineitä. Näiden rinnalle on noussut matkapuhelin, jolla voi muistuttaa, esimerkiksi tärkeästä tapaamisesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 227.)

Työyhteisö valitsee sille sopivimmat, tarpeita ja odotuksia vastaavat sisäisen tiedotuksen keinot ja kanavat, jotka on jaettu välittömiin ja välillisiin. Valinnassa tarvitaan hyvää yhteisöviestinnän osaamista ja yhteisöntuntemusta. Tärkeimpiä sisäisen viestinnän keinoja on esitetty kuvassa 7. (Siukosaari 2002, 91–92.)

4.2.3.1 Välittömiä keinoja ja kanavia

Nimensä mukaisesti välittömät keinot ja kanavat ovat välitöntä vuorovaikutusta. Ihmiset tapaavat toisiaan erilaisissa tilanteissa ja tilaisuuksissa, joissa he voivat keskustella ja kysellä asioista kasvokkain. He saavat heti palautetta siitä, onko asia mennyt perille ja onko vastaanottaja ymmärtänyt sen. Palautetta voi saada suullisesti, mutta sitä voi myös päätellä vastaanottajan eleistä ja ilmeistä. Suullinen viestintä, johon lukeutuu puhuminen ja kuunteleminen, on tehokas välitön viestintäkeino. (Siukosaari 2002, 92.)

4.2.3.2 Välillisiä keinoja ja kanavia

Välillisillä keinoilla ja kanavilla ei saavuteta välitöntä vuorovaikutusta, mutta ne ovat kuitenkin tärkeitä sisäisessä tiedottamisessa. Välillisiä tiedottamisen keinoja ja kanavia ovat intranet, puhelin, sähköpostiviesti, kirje, henkilöstölehti ja muistio. Välillisiä keinoja voidaan käyttää sisäisessä tiedottamisessa silloin, kun viesti on luonteeltaan neutraali, ilmoitusluonteinen, eikä se todennäköisesti aiheuta suuria tunnekuohuja henkilöstön keskuudessa. (Kaiku-työhyvinvointipalvelut 2007, 8.)

Nykyään teknologia mahdollistaa erilaiset tietopankit, joissa on kaikkien saatavilla pysyvälouenteista ja ajantasaista tietoa työyhteisön asioista, myös tiedotuksesta. Välilliset keinot ja kanavat on valittava kohderyhmän mukaan, jotta tieto menisi mahdollisimman hyvin perille. Tietoa voidaan myös välittää useampaa eri viestintäkanavaa pitkin samanaikaisesti, jolloin sama tieto välittyy vastaanottajalle useasta eri kanavasta. Viestinnän aikataulutusta vaikuttaa myös viestintäkanavien valintaan. Aikataulu on hyvä suunnitella etukäteen, jos vain mahdollista, sillä tärkeää on kertoa asiasta nopeasti ennakkoon henkilöstölle sovitulla viestintäkanavalla. Mitä nopeammin asioista henkilöstölle tiedotetaan, sitä vähemmän puskaradion huhut vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tiedon panttaaminen ei ole kenenkään etu, lähes kaikki tieto on kaikkien saatavilla pienellä vaivannäöllä. (Kaiku-työhyvinvointipalvelut 2007, 8–9.)

4.2.4 Sisäisen tiedotuksen vaikutukset, haasteet ja tavoitteet

Sisäisen tiedotuksen vaikutuksia on vaikea havaita, koska vaikutukset ovat usein epäsuoria. Henkilöstö saa yhteistyön tiedollisen perustan sisäisen tiedotuksen avulla, mi-

kä vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin sekä lisää työmotivaatiota. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat henkilöstön tuottavuuteen. (Åberg 2006, 111.)

Nykyään haasteena on tiedon karsiminen ja kohdistaminen. Tämä on ainoa keino, jolla saadaan vastaanottajien huomio kiinnitettyä oikeisiin sanomiin, näin myös saadaan viestien arvo kasvamaan ja tiedotuksen merkitys säilymään tämän päivän tasolla. (Siukosaari 2002, 81.)

Tavoitteena on oikean tiedon välittäminen oikealle vastaanottajalle, tästä vastuussa ovat tiedontuottajat, -välittäjät ja tiedottajat. Nykyään on hyvä tarkkaan miettiä, kenelle tietoa lähettää, kuka sitä oikeasti työssään tarvitsee. Tämän lisäksi tieto myös arkistoidaan elektronisiin kansioihin, joissa se on kaikkien saatavilla. Kaikille yhteisön jäsenille on kerrottava mistä tieto löytyy, näin keneltäkään ei ole salattu mitään. (Siukosaari 2002, 81, 83.)

4.2.5 Sisäisen tiedotuksen ja yhteisökuvan arviointi

Sisäistä tiedotusta tulee arvioida ja seurata, jotta sitä pystytään kehittämään. Pienissä yrityksissä tiedottaminen ja arviointi ovat helpompaa kuin suurissa yrityksissä. Suurissa yrityksissä tiedotus on suunniteltu, johdettu ja järjestetty, koska sitä hoitavat viestinnän ammattilaiset, joita ei pienissä yrityksissä välttämättä ole. (Siukosaari 2002, 120.)

Sisäistä tiedotusta tulee arvioida tiedotuksen onnistumisen ja yhteisökuvan muodostumisen kannalta. Onnistumiseen vaikuttavat muun muassa tietovajeet, häiriötekijät, miten esimiesviestintä on toiminut, mitä henkilöstö kaipaa lisää, miten viestintämateriaalit on luettu ja ymmärretty, miten tiedotustilaisuudet ovat toimineet sekä miten luottamushenkilöt ovat välittäneet tietoa eteenpäin. Yhteisökuvan kannalta on tärkeää selvittää mitä yrityksestä tiedetään, onko tieto oikeaa sekä onko yhteisökuva vahva ja selkeä. (Siukosaari 2002, 120–121.)

Tutkimukset, kuunteleminen ja haastattelut ovat sisäisen viestinnän onnistumisen ja yhteisökuvan muodostumisen arvioinnin keinoja. *Tutkimuksissa* haastatellaan otosta, joko kasvotusten tai puhelimitse. Tärkeintä on, että tutkimuksen tekijä tietää, mitä tilaaja haluaa yhteisöstään tietää. *Kuuntelemalla* ympärillä tapahtuvaa toimintaa ja keskustelua sekä raporttoimalla siitä viestintävastuulliselle saadaan paljon tietoa. Yksittäi-

siä mielipiteitä ei tule huomioida, vaan suuren joukon mielipide. *Haastatteluiden avulla saadaan halutusta asiasta tietoa. Tärkeää on haastatella kattavasti koko yhteisön jäseniä, ei pelkästään vain johtoa tai työntekijöitä, vaan kaikkia tasapuolisesti.* (Siukosaari 2002, 121.)

Viestintävastuullisen tehtävänä on tutkimusten, kuuntelemisen ja haastatteluiden jälkeen tietojen käsittely, johtopäätösten teko, toiminnan suunnittelu ja toiminta. Uusi arviointi voidaan tehdä vuoden päästä, jolloin arvioidaan, miten toimintaa on pystytty parantamaan. (Siukosaari 2002, 121.)

4.2.6 Sisäisen tiedotuksen vaikutuksia

Sisäisen tiedotuksen vaikutuksia on vaikea havainnoida tarkasti, koska suurin osa niistä on epäsuoria. Työn tuottavuuteen vaikuttavat työmotivaatio, ilmapiiri, työtyytyväisyys ja yhteistyön tiedollinen perusta. Nämä kaikki henkilöstö saa sisäisen tiedotuksen välityksellä. Onnistunut tiedottaminen on yksi yrityksen tuottavuustekijä. (Åberg 2006, 111.)

4.2.7 Sisäinen tiedotus muutosviestinnässä

Etukäteen on huolehdittava siitä, että sisäinen viestintä on ammattitaitoisesti hoidettu ja että, siihen sekä johdon viestintähaluihin uskotaan. Näillä keinoilla voi parhaiten varautua henkilöstön odotuksiin muutoksen aikana. Luotaamalla varaudutaan myös viestinnällisiin muutoksiin. Muutostilanteessa henkilöstö odottaa viestinnältä: 1) *riittäviä ja oikeita tietoja ajoissa*, 2) *tietoa myös siitä, että nyt ei ole uutta tietoa*, 3) *myötätuntua ja odotuksiin vastaamista*, 4) *vuorovaikutusta ja palautetta* ja 5) *kymmenkertaista tiedottamista normaaliaikaan verrattuna.* (Siukosaari 2002, 119–120.)

Muutos on usein ristiriitatilanne, jossa epämiellyttävät tiedot torjutaan ennemmin kuin asenteita ja käytöstä muutetaan. Kyse on yleensä aina suuren joukon kielteisestä asenteesta tai asenteiden ja käytöksen muuttumisesta muutostilanteessa. Muutostilanteessa viestintää pitää tehostaa, valita erilaisia keinoja ja toistaa viestinnän sanomaa, jotta päästään parempaan lopputulokseen. (Siukosaari 2002, 120.)

4.2.8 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Sisäinen tiedotus ei perustu vain henkilöstön ja yhteisön tarpeeseen tiedottaa, vaan myös lainsäädäntöön (Siukosaari 2002, 83). Yhteistoimintalaki säätelee sisäistä tiedottamista, siinä määrätään työnantajan tiedotusvelvollisuus minimissään, mutta sen varaan ei kannata jäädä (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224). Kuvassa 8 esitetään sisäisen tiedottamisen minimiohjeisto.

Yhteistoimintalain mukaiset tiedotusvelvollisuudet

- tilinpäätös
- selvitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta
- tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma (määrä ja laatu)
- henkilöstöryhmien palkkatilastot
- henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- muutokset edellä mainituissa asioissa

Kuva 8. Yhteistoimintalain mukaiset tiedotusvelvollisuudet (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 225.)

4.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on olennainen osa ulkoista markkinointia, koska ulkoisten markkinointikampanjoiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että koko henkilöstöllä on tarpeelliset tiedot ja välineet ulkoisesta markkinoinnista ja sen kampanjoista (Åberg 2006, 99). Laajimmillaan sisäinen markkinointi on johdon ajattelutapa, johon toimintasuunnitelmat perustuvat. Henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään toimintasuunnitelmia apuna käyttäen. (Åberg 2000, 303.)

Liikeidea on toiminta-ajatuksen muuttamista tulokseksi eli rahaksi. Siitä on käytävä ilmi se, miten yritys eroaa muista samanlaisista yrityksistä, yrityksen arvot, yhteiskulttuuri eli tapa toimia ja tavoitekuva eli millainen kuva yrityksestä halutaan antaa. Sisäinen markkinointi on edellä kuvattujen asioiden esittelemistä, selittämistä ja tunnetuksi tekemistä henkilöstölle. Sisäisen markkinoinnin avulla parannetaan tietämyksen ja hyväksymisen kautta henkilöstön innostusta omaan työhönsä ja tuloksen teke-

miseen, lisäksi myös parannetaan henkilöstön onnistumisenhalua ja koko yrityksen menestymistä. (Siukosaari 2002, 122.)

4.3.1 Sisäisen markkinoinnin keinoja ja välineitä

Sisäinen markkinointi on prosessi, jossa tapahtuu paljon asioita. Sen välineitä ovat kaikki oheismateriaali, kilpailut, tarrat, pinssit, sekä muut markkinointiin kannustavat keinot, esimerkiksi erilaiset palkintomatkat hyvin pärjänneille markkinoijille. (Åberg 2000, 202.) Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat tiedotustilaisuudet, palaverit ja keskustelut, koulutukset, kirjallisessa muodossa olevat henkilöstö- ja tiedotuslehdet, ulkoinen tiedotus ja ilmoittelu sekä omien tuotteiden ja palveluiden markkinointi omalle henkilöstölle. (Siukosaari 2002, 122–124.)

Tiedotustilaisuuksia järjestetään, kun yrityksellä on ajankohtaista kerrottavaa. Sisäistä markkinointia voi kuitenkin aina liittää osaksi tiedotustilaisuutta. Tärkeää on, että johdoto puhuu tilaisuuksissa innostuneesti ja vakuuttavasti. Palaverit ja keskustelut ovat usein johdon, esimiesten ja avainhenkilöiden välisiä. Nämä tahot voisivat markkinoida yhteisöään käytävillä, hisseissä, ruokalan jonossa tai matkoilla. Yrityksen sisäisiin koulutuksiin voi liittää osion sisäisestä markkinoinnista. Myös kokonaan sisäisen markkinoinnin koulutuksia voi järjestää, jolloin käsitellään sisäistä markkinointia useasta eri näkökulmasta. Henkilöstö- ja tiedotuslehdet ovat hyvä sisäisen viestinnän foorumi, niissä voidaan käsitellä ja perustella päätöksiä ja esittää omia näkemyksiä asioista. Ulkoinen tiedotus ja ilmoittelu; ulkoinen markkinointi kiinnostaa aina myös oman talon väkeä. He kuuntelevat, lukevat ja katselevat kaikkea sitä tietoa, joka kertoo yrityksestä ulospäin, esimerkiksi mainokset, uutiset ja kotisivut. Omien tuotteiden markkinointi henkilöstölle; on tärkeää esitellä omalle henkilöstölle yrityksen tuotteet ja palvelut, sillä kaikki ulkopuoliset olettavat henkilöstön tietävän ja tuntevan ne. (Siukosaari 2002, 122–124.)

4.3.2 Onnistunut sisäinen markkinointi

Sisäistä markkinointia voidaan mitata ja tulokset huomata tarkastelemalla muun muassa sitä, miten oma henkilöstö on tietoinen yrityksen arvoista, toiminta-ajatuksista ja yhteisökulttuurista, ja miten henkilöstö hyväksyy ne sekä miten se sitoutuu niihin. Tulosten mittaamisessa voidaan käyttää apuna myös henkilöstön me-hengen vahvuutta ja yhteisökuvan tunnettavuutta. (Siukosaari 2002, 124.)

Kun yhteisön sisäinen markkinointi on onnistunut hyvin, jokainen yhteisön työntekijä työskentelee yhteisön parhaaksi olemalla tehokas, taloudellinen ja ystävällinen. Tärkein sisäisen markkinoinnin onnistumisen tekijä on motivoitunut, innostunut ja mehenkinen työyhteisö. Paras merkki onnistuneesta markkinoinnista on organisaation menestyminen eli tulos. (Siukosaari 2002, 124.)

4.4 Pehdyttäminen

Pehdytykseen ei panosteta nykyään riittävästi, vaikka uusi työntekijä halutaan nopeasti tuottavaksi työntekijäksi organisaatioon. Pehdytykseen ei ole useinkaan varattu tarpeeksi aikaa eikä resursseja, vaikka työtehtävät ovat monipuolistuneet ja vaativat aiempaa enemmän pehdytystä ja ohjausta. Sarpon (2013) mukaan uuden työntekijän pehdytys on sijoitus tulevaisuuteen. Laadukas ja onnistunut pehdytys on yksi menestystekijä, koska onnistuneen pehdytyksen avulla uusi työntekijä voi nousta hetkessä yrityksen avainpelaajaksi.

Jo pelkästään työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään uudelle työntekijälle riittävän pehdyttämisen:

”Työntekijä pehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.”

(Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §, 1 mom.)

Pehdyttämisen alkumetreihin on panostettava. Pehdytys aloitetaan tutustumisella ja sen jälkeen siirrytään yleisistä asioista yksityiskohtiin. Mielikuvituksen käyttö on sallittua pehdytyksessä, esimerkiksi organisaation pehdytyksestä voi tehdä tarinan, joka kertoo uudelle työntekijälle tärkeimmät asiat. Ei pidä kangistua kaavoihin ja tehdä Excel-tiedostoja, ohjeita tai oppaita uudelle työntekijälle. Pehdytettävälle on hyvä nimetä tutor- tai kummipehdyttäjä, joka pehdyttää uutta tulijaa työyhteisöön ja työtehtäviin. Tutorilta voi kysyä asioita, ja hän osaa kertoa myös yrityksen kirjoittamattomista säännöistä. Pehdytyksessä on tärkeää, että uusi tulija saa kuvan koko organisaatiosta, myös johdosta. Lopuksi on tärkeää antaa ja pyytää palautetta, jonka avulla pehdyttämistä voidaan kehittää. (Sarpo 2013.)

Siukosaari (2002, 97) listaa neljä tärkeintä perehdyttämiskohdetta: 1) tuleva työ, perehdyttäjinä toimivat työkaverit tai esimies, 2) tuleva osasto, yksikkö ja tiimi, perehdyttäjinä toimivat esimies tai vetäjä, 3) työyhteisö, perehdyttäjänä tässä on viestintäyksikön valittu henkilö sekä 4) itse toimiala, jossa toimitaan, perehdyttäjänä tässäkin toimii viestintäyksikön valittu henkilö.

Perehdytettäessä uudelle työntekijälle annettavia perustietoja ovat yhteisön toiminta-ajatus, miksi se on olemassa, kuka sen omistaa, mitä yhteisö tekee tai mihin se pyrkii (visio ja tavoitteet) ja millä keinoin. Mitkä ovat yhteisön arvot ja toimintatavat, millainen on organisaatio sekä taloudellinen tilanne ja millaisia ovat yhteisön tulevaisuudennäkymät. Uudelle työntekijälle on myös kerrottava, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia henkilöstöllä yhteisössä on ja mitä ovat henkilöstölle tarjottavat palvelut ja edut. (Siukosaari 2002, 97.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Perehdyttäminen helpottaa ja auttaa häntä työnteossa, ehkäisee kielteisiä ennakkoluuloja, opettaa noudattamaan työyhteisön tapoja ja auttaa viihtymään työssä ja organisaatiossa. (Siukosaari 2002, 98.)

4.4.1 Perehdyttämisen vaiheet ja kriteerit

Juholinin (2009, 236) mukaan perehdyttäminen muodostuu kolmesta vaiheesta: 1) ennen taloon tuloa, 2) työt aloitettaessa ja 3) muutama kuukausi töiden aloittamisen jälkeen.

Hyvän perehdyttämisen kriteerit ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuneisuus sekä monien foorumeiden hyödyntäminen. Prosessimaisuus tarkoittaa sitä, että asioita käydään läpi prosessinomaisesti kuukausien ajan. Tällöin asioiden sisäistäminen on helpompaa. Perehdyttämisprosessi on etukäteen suunniteltu, jolloin se on johdonmukainen ja kokonaisuutena perehdytettävän tiedossa. Vuorovaikutteisuus ilmenee kysymyksinä ja keskusteluinä eri henkilöiden kanssa perehdytyksen aikana. Yksilöllinen perehdyttämisohjelma suunnitellaan jokaisen oman työtehtävän mukaan. Johdon tutuksi tekeminen perehdyttämisen aikana on tärkeää; johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia työntekijöitä. Monien foorumeiden hyödyntäminen tarkoittaa, että sama tieto on saatavissa eri muodoissa ja eri

paikoissa. Tiedon sisällöstä voi halutessaan keskustella muiden työyhteisön jäsenten kanssa, oma aktiivisuus on kaiken perusta. (Juholin 2009, 236–237.)

4.4.2 Perehdyttämisen roolit

Perehdyttämisen rooleja on esimiehellä, perehdyttäjällä ja perehdytettävällä. Jokaiseen rooliin kohdistuu perehdytyksen aikana erilaisia odotuksia. Esimiehen rooli on olla perehdyttäjä, hän suunnittelee ja aikatauluttaa perehdyttämisen alusta loppuun. Usein esimies valitsee perehdyttäjän rooliin henkilön, joka sopii perehdyttäjäksi. Tämä henkilö tuntee työtehtävän, käytäntöjä ja pystyy ohjaamaan perehdytettävää ja hänen oppimistaan. Perehdyttäjän rooli on esitellä kaikki yrityksen tilat ja avainhenkilöt uudelle työntekijälle. Työhönohjaajan tehtävänä on opastaa uusi työntekijä työtehtäviinsä, laitteiden turvalliseen käyttöön, oikeisiin ja turvallisiin työtapoihin sekä kertoa työtehtävien vaatimien suojaimien käytöstä. Uuden työntekijän eli perehdyttäjän rooli on ottaa vastaan ja omaksua kaikki uusi tieto, mitä hänelle kerrotaan. (Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän henkilöstön perehdyttämisohje 2010, 5.)

4.4.3 Perehdyttämisen keinot

Työyhteisöön perehdyttämisen keinoja on paljon. Niitä ovat muun muassa työpaikkailmoitus, työhaastattelu, perehdyttämiskoulutus ja henkilöstölehti. Tärkeitä perehdyttäjiä ovat myös muut työyhteisön jäsenet, he voivat kertoa tulokkaalle työyhteisön epävirallisista normeista ja kirjoittamattomista säännöistä. (Åberg 2000, 204.)

Työpaikkailmoituksessa annetaan työnhakijalle ensivaikutelma työyhteisöstä työpaikana. Työnhakuun vaikuttavat myös aiemmat mielikuvat, jotka hakija yhdistää työyhteisöön. Työhaastattelussa haastattelijä viestii omalla käytöksellään työpaikasta ja sen ilmapiiristä. Yleensä haastattelu tapahtuu työpaikan tiloissa, joten yrityksen yhteisöilmeen merkitys korostuu. Perehdyttämiskoulutuksessa käydään läpi koko työyhteisö ja kaikki omaan työhön liittyvät asiat. On kuitenkin muistettava, että talon tapoja ei pidä kertoa liian osoittavaan sävyyn, sillä se ei ole tehokasta perehdyttämisen kannalta. Tehokasta on pukea viestit tarinoiden muotoon. Usein henkilöstölehdessä käsitellään perehdyttämiseen liittyviä kysymyksiä, joten on tärkeää antaa lehdet uuden työntekijän saataville, jotta hän voi niitä tarpeen tullen lukea. (Åberg 2000, 204–206.)

Työhön perehdyttäminen ei kohdistu vain uusiin työntekijöihin vaan myös vanhoihin. Työhön perehdyttämisen kohteita ovat uudet työntekijät, työkierrossa ja urakierrossa olevat vanhat työntekijät sekä työntekijät, joiden työmenetelmät tai -tehtävät ovat muuttuneet. Kaikki työyhteisön työntekijät ovat mukana perehdytyksessä, jos työyhteisön tapa toimia muuttuu. (Åberg 2000, 207.)

Työhön perehdyttämisen keinoja ovat työnopastaja, kouluttaja, lähiesimies sekä uusiin työtehtäviin liittyvä kirjallinen aineisto. Työnopastaja ja kouluttaja ovat asiantuntijoita, jotka opastavat innostavasti ja havainnollisesti uutta työntekijää toimimaan työyhteisössä. Lähiesimies jakaa tietoa ja taitoa, ja hänen tärkein tehtävä on kannustaa uutta työntekijää muutostilanteissa. Kirjallisen aineiston merkitys kasvaa sitä mukaa, kun tekniikka monimutkaistuu. Kirjallista aineistoa ovat käyttöohjeet ja muu tukiaineisto. (Åberg 2000, 207–208.)

4.4.4 Perehdyttämisen haasteet

Perehdyttämisen voi jakaa avoimeen ja ohjailevaan perehdyttämiseen. *Avoimessa perehdyttämisessä* vastuu on osittain uudella työntekijällä itsellään, siinä uusi työntekijä nähdään aktiivisena tiedon hakijana. Avoin perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja siinä viestitään useaan suuntaan. *Ohjailevassa perehdyttämisessä* viestintä on pääasiassa organisaatiolta tulokkaalle, yksisuuntaisempaa tiedonkulkua. Perehdyttäjän ja uuden tulokkaan suhdetta voi kuvata oppilas-opettajasuhteena. (Åberg 2000, 208.)

Parasta perehdyttämistä uuden työntekijän näkökulmasta on vuorovaikutteinen perehdytys, jota voidaan täydentää kirjallisella viestinnällä ja ryhmätilaisuuksilla. Myös työyhteisön tuki on tärkeää, sillä se auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Avoin perehdytys on ohjailevaa perehdytystä parempaa vuorovaikutteisuuden takia. Ajoitus on perehdytyksen tärkein asia. Uusi työntekijä on perehdytettävä huolellisesti heti työsuhteen alussa työtehtäviin ja työyhteisöön. (Åberg 2000, 208.)

4.5 Luotaus

Juholin (2013, 414) määrittelee luotauksen seuraavasti: *Luotaus on heikkojen signaalien etsimistä ja tunnistamista sekä organisaation sisällä että toiminta- ja viestintäympäristössä*. Luotaus on tulevaisuutta ja seuranta tätä hetkeä. Seurannan avulla saatu tieto hyödynnetään suunnittelussa ja prosessien seurannassa. (Juholin 2013, 426.)

Luotaus on operatiivista toimintaa, sen avulla pyritään etsimään ja tunnistamaan hyvissä ajoin toiminnan kannalta olennaiset yrityksen sisäiset ja ulkoiset muutokset ja kehityssuunnat, jotka on otettava huomioon päätöksenteossa. Luotauksen tavoitteena on saada selville tiedot, luulot ja mielipiteet, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon ja näin ollen sen toimintaan. Luotausta on tärkeää tehdä kokonaisvaltaisesti, jokaisessa yrityksen yksikössä: tuotannossa ja markkinoinnissa pyritään ennakoimaan uusia trendejä, henkilöstöhallinnossa keskitytään arvioimaan koulutuksen laadullisia ja määrällisiä tarpeita sekä tiedotustoimissa, jossa luodetaan sisäistä ja ulkoista viestintää. Viestinnän kohteita ovat muun muassa media, lainsäätäjät, yhteiskunnan päätöksentekijät ja oma henkilöstö. Luotaukseen tarvitaan luotaaja, joka seuraa, kuuntelee ja osallistuu ympärillä tapahtuvaan toimintaan sekä tekee ja teettää tutkimuksia ja seuraa toimialan kehitystä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 104.)

Åberg (2006, 126) jakaa luotauksen kuuteen vaiheeseen: 1) Sisäiset ja ulkoiset tekijät on tunnistettava. 2) Tunnistamisen jälkeen on seurattava näitä tekijöitä. 3) Heikkojen signaalien tulkinta. Tarpeen vaatiessa tehdään 4) toimenpidesuositukset, joita seuraavat 5) toimenpiteet, joita puolestaan 6) seurataan ja valvotaan.

Kun ulkoiset ja sisäiset muutoksetekijät on tunnistettu, on mietittävä, mitä ne voivat tulevaisuudessa yhteisölle aiheuttaa ja tämän pohjalta on kehitettävä niiden seuranta-menettelmät. Ulkoinen ja sisäinen luotaus ei saa olla sattumanvaraista vaan tarkkaan suunniteltua. Ensimmäiset muutoksen signaalit ovat usein niin heikkoja, että ne voivat jäädä kokonaan huomaamatta. Tämän lisäksi tapahtuu ympäristössä jatkuvasti satunnaismuutoksia, jotka eivät ole pysyviä vaikka näyttävätkin ensin huolestuttavilta. Mikäli heikot signaalit ovat muutosten merkkejä, on yhteisön ruvettava toimenpiteisiin niitä vastaan. Toimenpidesuunnitelmat on hyvä tehdä yhdessä luotaajien kanssa, jolloin karsitaan pois muutoksen vähättely ja sen merkityksen liioittelu. Valvontavaiheessa seurataan toimenpiteiden vaikutusta ja muutosten kehitystä. (Åberg 2006, 127–128.)

4.5.1 Työyhteisön luotaus ja seuranta

Työyhteisön luotaus ja seuranta ovat toiminnan, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden tarkastelua. Yhteisö- ja henkilöstöjohtamisen avainasioita ovat työyhteisön ilmapöytäkirja ja henkilöstön tunteiden tietäminen. (Juholin 2013, 426.)

Työyhteisöä voidaan luodata ja seurata monella tavalla: raportoimalla ja havainnoimalla, määrämuotoisilla kyselyillä ja avokysymyksillä, tunnistimilla sekä sosiaalisen median avulla. Raportoimalla muun muassa poissaoloista, virheistä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja ideoiden määrästä ja laadusta saadaan seurantatietoa. Tietoa kerätään ja analysoidaan joka puolella organisaatiota. Kyselyiden ja avokysymysten avulla saadaan vertailutietoa sekä voidaan havaita muutokset. Tunnistimien tai ilmaisimien avulla on helppo kerätä tietoa tunnelmista, vaikutelmista ja ihmisten suhtautumisesta uuteen asiaan. Sosiaalisessa mediassa seurataan käyttäjämäärien vaihtelua ja ihmisten innostusta. Työyhteisön tunnelmaa voidaan arvioida, esimerkiksi verkkokeskustelua ja blogikommentteja tutkimalla. (Juholin 2013, 426–428.)

4.5.2 Sisäisten muutosten heikkoja signaaleja

Ollennaiset sisäiset tekijät tunnistetaan lohkomalla toimintaympäristö, ja jokaisen lohkon vuorovaikutus käydään läpi. Myös arvostukset ja odotukset työyhteisöä kohtaan selvitetään. Sisäisen luotauksen tekijöitä ovat henkilöstö, tuotantotekniikka ja liikevaihto eli rahavirrat. (Åberg 2006, 126.)

Åberg (2006, 127) listaa sisäisten muutosten heikkoja signaaleja, joita ovat *henkilöstön poissaolot, vaihtuvuus, työnseisausten lisäykset tai vähenemiset ja muutokset ilmapiirissä sekä työmotivaatiossa*. Myös taloudellisen tunnuslukujen muutokset ovat merkki muutoksesta. Kulumia ja vikoja voidaan havaita tuotantokoneiston huoltojen yhteydessä, kasaumat ja tuotannon seisaukset ovat logistiikan heikkoja signaaleja.

4.5.3 Toimintaympäristön luotaus ja seuranta

Toimintaympäristössä luodattavien kohteiden määrä on loppumaton, ja niiden painoarvo muuttuu alueelta toiselle ja ajankohdasta toiselle. Makroympäristöluotauksessa muun muassa seurataan tietyn maantieteellisen alueen kehitystä, politiikkaa, ympäristöä, teknologiaa tai kulttuuria. Seurannan kohteena voi olla esimerkiksi sosiaalinen media, josta heikot signaalit yleensä löytyvät. (Juholin 2013, 428.)

Mediaseurantaan tarvitaan usein ulkopuolisen apua, mikäli tarkoitus on seurata muutakin kuin alueen päälehteä ja televisiouutisia. Mediaseuranta on nopeaa, sillä sähköinen palvelu tekee työn. Se kerää aineiston ja kokoaa siitä raportin, joka sisältää medianäkyvyyden ja organisaatioon liittyvät keskustelut tietyllä aikavälillä. Julkisuusana-

lyysit tulisi tehdä oman organisaation tarpeisiin näkökulmien, medioiden ja ajanjaksojen mukaan. (Juholin 2013, 429.)

Internetissä voidaan seurata sitä, mitä ja miten esimerkiksi yrityksen brändistä puhutaan sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kuuntelu kohdistuu pääsääntöisesti verkkoyhteisöihin, blogeihin ja keskustelupalstoihin, joissa käyttäjät itse tuottavat sisältöä. (Juholin 2013, 429–430.)

Web-analytiikan avulla seurataan ja tutkitaan verkkosivuilla kävijöiden toimintaa, miten he sivuilla liikkuvat, kuinka kauan viiptyvät ja miten sivuilla toimivat. Verkkopalvelun arviointi antaa tietoa siitä, miten sivut palvelevat käyttäjiä. Julkaisututkimuksia hyödyntämällä saadaan tietoa viestinnän toimivuudesta. Tätä tietoa tarvitaan päätösten teossa. Lukijoiden odotuksista ja kokemuksista saadaan tietoa lukijatutkimuksen avulla. Lehtiä voidaan arvioida vertaisarvioinnilla itse tai ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Asiantuntija voi arvioida julkaisuja eri näkökulmista ja antaa kehitysideoita. Sisältöanalyysin avulla saadaan tarkempaa ja laadukkaampaa tietoa kuin lukijatutkimuksilla. Sisältöanalyysissä *selvitetään kenen tai keiden ääni lehdessä kuuluu, mitkä teemat korostuvat ja mitkä taas loistavat poissaolollaan*. Rahoittajia kiinnostaa julkaisijan omien strategisten tavoitteiden näkyminen lehden sivuilla. (Juholin 2013, 430–432.)

4.5.4 Ulkoisten muutosten heikkoja signaaleja

Ollennaiset ulkoisen luotauksen tekijät tunnistetaan samalla tavalla kuin sisäisen luotauksen tekijät, näitä ovat muun muassa toimintaympäristö ja kilpailijat. Ulkoisten muutosten heikkoja signaaleja ovat tuotteiden tai palveluiden kysynnän heikentyminen tai vahvistuminen, alihankkijoiden työnlaadun heikentyminen, kilpailijoiden mainonnan lisääntyminen, konsulttien ja kilpailijoiden soittelu ja kyseleminen, verkossa käytävä outo keskustelu meistä, yleisönosastolla olevat kirjoitukset työyhteisöstä tai kilpailijasta, poliitikkojen mielipiteiden muuttaminen julkisesti sekä se, että tutut työstävät välttelevät seuraa. (Åberg 2006, 126–127.)

4.6 Työtiedotus

Työtiedotus on työhön liittyvien asioiden tiedottamista yhteisön työntekijöille. Työtiedotus on osa operatiivista työviestintää, joka takaa sen, että työyhteisön jäsenet saa-

vat tarvittavat ja ajantasaiset tiedot työnsä tekemiseen. Työviestintä pitää sisällään työohjauksen lisäksi kaiken vuorovaikutuksen työyhteisössä. (Säteri 2009, 4.)

Työviestintä voidaan jakaa suoraan vuorovaikutukseen ja välitettyyn viestiin. Suora vuorovaikutteinen työviestintä on henkilökohtaista kasvokkaisuviestintää, joka tapahtuu työyhteisön jäsenten kesken. Välitetystä viestinnästä viesti nimensä mukaisesti välitetään jonkin teknisen välineen kautta vastaanottajalle. (Åberg 2000, 214.)

4.7 Työviestinnän kanavat ja niiden käyttö

Tärkeimmät suoran vuorovaikutuksen kanavat ovat muun muassa osastokokoukset, muilta saadut työhön liittyvät ohjeet, tietoiskut, networking sekä luottamushenkilöt ja yhteistyöelimet. Oma esimies on kuitenkin tärkein operatiivisen viestinnän kanava, hän myös vastaa kaikesta sisäisestä viestinnästä. Operatiivisten asioiden lisäksi erilaisissa kokouksissa voidaan käsitellä yleisempiä asioita, kuten työpaikkauutisia. Muilta saadut työhön liittyvät ohjeet saadaan usein työkavereilta, esimiehiltä ja alaisilta. Tietoiskut eli briefit ovat lyhyitä tilaisuuksia, joissa asiantuntija kertoo erikoisalastaan. Tämä on nopea ja helppo tiedonvälitystapa. Briefien käyttö on vähentynyt työviestintäkanavana. Networking perustuu ihmisten satunnaiseen tapaamiseen työpaikalla. Henkilö, jolla on jokin työhön liittyvä ongelma, tuo sen esille esimerkiksi kahvitauolla yleisessä keskustelussa. Ratkaisun ongelmaan voi löytää jonkun toisen osaston työntekijä. Luottamushenkilöt, luottamusmiesverkostot ja yhteistyöelimet eivät ole viestinnällisesti kovin tehokkaita. (Åberg 2000, 214–215.)

Henkilöstön käytössä on paljon erilaisia teknisiä viestimiä, kuten tietokoneita, konttoritekniikkaa ja pienjoukkoviestimiä, kuten henkilöstölehti (Åberg 2006, 96). Välitettyä viestintää välittävät muun muassa tietoverkot, kirjalliset raportit ja muistiot, kiertokirjeet sekä sisäiset pienjoukkoviestimet. Tietoverkkoja ovat sähköposti ja intranetin sovellukset, joiden avulla voidaan lähettää ja vastaanottaa tietoa. Kirjallisten raporttien ja muistioiden sekä kiertokirjeiden etuna on se, että viesti tavoittaa kaikki vastaanottajat samassa muodossa, mikä verkon kautta ei ole aina mahdollista. Pienjoukkoviestimiä ovat muun muassa pikatiedote, tiedotus- ja henkilöstölehti. Näitä käytetään sisäiseen uutisointiin, ja ne ovat vähitellen siirtymässä kaikki intranettiin. (Åberg 2000, 215–217.)

Huhtalan (2011, 7) mukaan työviestintään on sähköpostin lisäksi tarjolla muitakin tehokkaita välineitä, kuten Microsoft Lync ja Lotus Sametime. Yhdistetty viestintä nopeuttaa työviestintää monilla kanavilla ja poistaa fyysiset välimatkat. Se myös mahdollistaa monipuolisten verkkokokousten pitämisen työntekijän omalta tietokoneelta työyhteisön sisällä sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Yhdistetyn viestinnän välineillä työviestintää voi tehostaa, monipuolistaa ja nopeuttaa yrityksen sisällä. Etuja ovat laite- ja paikkariippumattomuus, esitys, videopuhelu tai jaettu sovellus näkyy paremmin kuin tavallisessa videopuhelussa, palaverin pitäminen avotilassa on mahdollista ja osallistujia voi olla paljon enemmän kuin tavallisessa videopuhelussa. Työntekijältä uusien toimintatapojen ja välineiden omaksuminen vaatii opettelua ja muiden tukea. Perinteiset viestintäkanavat tulisi unohtaa, kuten sähköposti, ja korvata nykyaikaisilla viestinnän välineillä. (Huhtala 2011, 12 ja 16.)

4.8 Sisäisen viestinnän foorumeita

Viestintäfoorumi on uudistunut ja laajempi käsite viestintäkanaville. Viestintäkanavia ovat muun muassa sähköposti, ilmoitustaulu, tiedote sekä henkilöstö- ja tiedotuslehti (Juholin 2009, 222–225). Vuorovaikutteista viestintää on kahdenlaista: kasvokkain tapahtuvaa ja teknologiaa hyödyntävää viestintää. Foorumit tarjoavat alustan työyhteisön viestinnälle sekä yhdistävät työyhteisöt ja organisaatiot ulkomaailmaan. Foorumi on vuorovaikutteinen tila, jonka kautta saadaan tietoa ja vaikutteita sekä välitetään niitä eteenpäin. Foorumeilla yhteisön jäsenet voivat keskustella ja käsitellä tärkeitä sekä vähemmän tärkeitä asioita spontaanisti, puolivirallisesti ja virallisesti. Foorumit jaetaan työfoorumeihin, hybridifoorumeihin, sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin, sosiaaliseen mediaan, puolivirallisiin ja virallisiin foorumeihin. (Juholin 2009, 72–73.)

Työfoorumit jaetaan *fyysiseen työtilaan* ja *viestintäteknologiaan*. Fyysisessä työtilassa tehdään työtä, vietetään taukoja, kommunikoidaan työyhteisön jäsenten ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Viestintäteknologiaa ovat internet, sähköposti, pikaviestimet, intranet, blogit, mobiiliviestintäverkot ja verkkokokoukset. Hybridifoorumit ovat sekoitus eri kommunikaatiomuotoja, joita kehitetään työfoorumeilla. Esimerkkejä hybridifoorumeiden käytöstä ovat huutaminen sermin yli kollegalle, sähköpostin lähettäminen, soittaminen, käydään netistä katsomassa haluttua asiaa tai mennään tutkimaan sisäistä ja ulkoista tietokantaa. Hybridiviestintä on yhdessä oppimista ja tekemistä, ei vain ajantasaisen tiedon välittämistä. Vapaamuotoisia foorumeita syntyy spontaanisti,

usein niissä on henkilöitä, joilla on esimerkiksi samoja kiinnostuksen kohteita tai sama työpaikka. Vapaamuotoiset foorumit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia verkostoja. (Juholin 2009, 73–75.)

Sosiaaliseen mediaan käyttäjät tuovat itse sisällön, esimerkkejä sosiaalisesta mediasta ovat Facebook, LinkedIn, MySpace, erilaiset blogit eli verkkopäiväkirjat ja Wikipedia, joka on ilmainen vapaan tiedon sanakirja. Kahvittelu on yksi puolivirallisen viestinnän muodoista, siitä on usein sovittu etukäteen työyhteisössä. Yleensä kahville tullaan sovittuun aikaan ja paikkaan. Myös asian ja viihteen yhdistelmät sekä asiantuntijoiden välinen yhteistyö on puolivirallista viestintää. Asiantuntijoiden välisellä yhteistyöllä on kolme päätarkoitusta: 1) toinen toisiltaan oppiminen, 2) ajan tasalla pysyminen ja sitä kautta 3) päällekkäisyyksien ja turhan tekemisen karsiminen ja vähentäminen. Virallisia foorumeita ovat säännölliset viikko- ja kuukausipalaverit sekä vuosittaiset tuloksenjulkistamistilaisuudet. Virallisten foorumeiden sisältö jaetaan usein kolmeen ryhmään: mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstölehdet ja muut organisaation julkaisut ovat myös virallista viestintää, mutta lähinnä ne täydentävät muita foorumeita. (Juholin 2009, 76–79.)

4.8.1 Intranet

Intranet on organisaation oma sisäinen verkko. Se antaa monia mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen kommunikointiin työyhteisössä. Intranetillä on kaksi tärkeää tehtävää: 1) tiedon välittäminen ja tiedon vastaanottaminen sekä 2) vuorovaikutus. Usein intranetissä on paljon tietoa ja tarvittavan tiedon löytäminen on vaikeaa. Yhteisön on huolehdittava siitä, ettei intranetistä tule tiedon kaatopaikkaa. (Juholin 1999, 153–154.)

Intranet on yleistynyt nopeasti muutamassa vuodessa ja se on saavuttanut ehkä tärkeimmän aseman yhtenä sisäisen viestinnän foorumeista. Tulevaisuudessa sen rooli voi vielä paljon muuttua. Intranet on jo osittain korvannut ja vähentänyt muiden viestintäkanavien käyttöä, esimerkiksi sähköpostin. Osa intranetin käyttäjistä käy intranetissä päivittäin ajantasaisen tiedon saamiseksi, osalle intranetin käyttäminen on epämiellyttävä ja turhauttava kokemus, jos he eivät löydä sieltä tarvitsemaansa tietoa tai tieto on vanhaa. (Juholin 2009, 77–78.)

Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen & Ollikaisen (2002, 113) mukaan intranetin tärkein tehtävä on vuorovaikutteisuus. Parhaimmillaan intranet on vuorovaikutteinen keskustelu- ja kommentointikanava, joka on ajasta ja paikasta riippumaton (Juholin 2013, 216). Intranet on tietovarasto, mutta samalla myös dynaaminen ja reaaliaikainen työkaluvarasto henkilöstön käyttöön. Intranetistä on pikkuhiljaa alkanut kehittyä uudenlainen virtuaalinen työskentely-ympäristö, jossa henkilöstö voi opiskella, suunnitella, tehdä yhteistyötä ja muokata tietoa. Intranetiä suunniteltaessa on muistettava, että se ei ole hakemistopuu vaan vuorovaikutteinen työympäristö ja työkalulaatikko. (Juholin 2013, 325).

Jottei intranetistä syntyisi tiedonkaatopaikkaa, tärkeää on tiedon luokittelu, jäsentäminen ja päivittäminen. Kaikille tärkeät päivittäin muuttuvat tiedotteet ja uutiset on erotettava helposti yrityksen pysyvistä taustatiedoista, joita esimerkiksi ovat organisaatiorakenne, toimintastrategia, arvot, ohjeet, työehtosopimukset ja esittelymateriaalit. Tiedon järjestämisessä auttavat erilaiset tietokannat ja hakemistot. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 113.)

4.8.2 Sähköposti

Sähköposti on yksi suosituimmista sisäisen viestinnän foorumeista. Sitä käytetään johdon viestinnässä, sisäisessä tiedonjaossa ja kaikessa muussa työyhteisön viestinnässä. Parhaimmillaan Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2006, 47) mukaan sähköposti on lyhyt ja yksinkertainen, sen otsikko kertoo jo sen, mistä tekstissä on kyse. Sähköpostiviestit on jaoteltu kolmeen ryhmään: 1) ilmoitustyyppiset viestit, 2) postinkantajaviestit eli vanhat tiedot tiedoksi ja toimenpiteitä varten ja 3) keskusteluviestit. Sähköpostin alkuperäiseltä idealta on vienyt perustan sen räjähdysmäinen käytön kasvu, roskaposteja unohtamatta. Viestinnän teho kärsii kun ihmiset saavat vuorokaudessa kymmeniä tai jopa satoja viestejä, joita he eivät pysty eivätkä ehdi lukemaan ajoissa. (Juholin 2009, 77.)

Sähköposti on nopea ja helppo tapa välittää tietoa työyhteisössä, se nopeuttaa ja helpottaa yhteistyötä, esimerkiksi yhteisten asioiden läpikäyminen ja muokkaaminen on entistä vaivattomampaa. Viestinnässä tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä, niin myös sähköpostiviestinnässä, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. (Siukosaari 2002, 212.)

Siukosaaren (2002, 212) mukaan jokainen voi vaikuttaa sähköpostiviestien määrään miettimällä jakelua. 1) Onko viesti tarkoitettu kahden vai useamman henkilön väliseen viestintään? 2) Onko jakelulistoja käytettäessä vastaanottajien joukossa sellaisia, joita asia ei koske? 3) Onko välttämätöntä laittaa viesti tiedoksi jollekin toiselle vastaanottajan lisäksi? 4) Turhat viestit lisäävät tietotulvaa ja ärsyttävät vastaanottajia, mutta 5) tietoa ei kuitenkaan saa säästellä.

Viestien perillemeno voi Siukosaaren (2002, 212–214) mukaan parantaa monella tavalla: 1) Kertomalla otsikkorivillä viestin asian, sillä viesti kilpailee kymmenien muiden viestien kanssa. 2) Puhuttelemalla vastaanottajaa, kaveria voi sinutella, mutta muiden kanssa on keskusteltava muodollisemmin. 3) Kirjoittamalla ytimekkäästi ja ymmärrettävästi, menemällä suoraan asiaan. Isoja kirjaimia tulisi välttää, koska ne vaikeuttavat lukemista. 4) Vastaamalla nopeasti, jos asia on tärkeä tai kysytään tai pyydetään jotain. 5) Allekirjoittamalla aina viestin. 6) Liittämällä liitteiksi tärkeät asiapaperit, mutta ei kuitenkaan suuria tiedostoja, sillä ne eivät liiku verkossa sekä 7) tyhjentämällä sähköpostia, sillä se jumiutuu, jos sitä ei ollenkaan tyhjennä.

Puro (2004, 63) jakaa sähköpostiviestit neljään osaan: 1) suoraan vastaanottajalle lähetetyt, 2) cc:nä eli kopiona osoitetut, 3) sähköpostilistojen kautta lähetetyt sekä 4) mainokset ja roskapostit. Suoraan vastaanottajalle lähetetyt viestit ovat tärkeimpiä ja vaativat usein toimenpiteitä, ne muodostavat sähköpostiviestinnän ytimen. Cc:nä tulevia viestejä tarvitsee kommentoida, mutta ne eivät yleensä aiheuta suurempia toimenpiteitä vastaanottajalle, koska niissä yksilö on vain yhtenä vastaanottajana. Sähköpostilistalähetyksissä riittää yleensä vain pelkkä lukeminen. Roskapostiohjelmien ansaan jäävät useimmat mainokset ja muu roskaposti, joten nämä eivät tarvitse vastaanottajalta erityisiä toimenpiteitä.

Sähköpostin heikkoutena ovat siihen kohdistuneet epärealistiset odotukset. Uusi viestintäteknologia on tiukentanut aikakäsitystämme. Vielä muutama vuosi sitten sähköpostiin suhtauduttiin kuin posttiin, siihen vastattiin 2-3 päivän kuluessa. Nykyään tämä ei olisi enää mahdollista, koska ihmiset odottavat saavansa yhä nopeammin monipuolisempaa, laajempaa ja luotettavampaa tietoa. Ihmiset olettavat viestinnän olevan nopeaa. Jos näin ei ole, on jossakin vikaa. (Puro 2004, 64–65.)

Sähköpostin hallinta on vaikeaa, sillä sinne tulee paljon turhia, vanhentuneita ja merkityksettömiä viestejä, esimerkiksi työntekijän ollessa lomalla. Hallinta on jäänyt ko-

konaan sähköpostin vastaanottajan vastuulle. Lähettäjän pitäisi arvioida, ennakoida ja käyttää järkeä, tarvitseeko lomalla olija kaikkea sitä tietoa, mitä hänelle on lähetetty, kun hän lomalta palaa. Vaikka roskapostiohjelmat karsivat kaiken roskapostin ja mailinokset pois, tulee sähköpostiin kaikki ne viestit, jotka vastaanottajalle on osoitettu. (Puro 2004, 67–68.)

Sähköpostiviestintää on kahdenlaista: epämuodollista ja muodollista. Raja kulkee usein sukupolvissa. Nuoremman sukupolven edustajat kirjoittavat ja keskustelevat huolettomasti, sattumanvaraisessa muodossa ja usein jopa puhekielellä sähköpostin välityksellä. Vanhempi sukupolvi käyttää usein virallista asiakirjastandardia sähköpostia kirjoittaessaan. He kirjoittavat sähköpostia kuin kirjettä: asemoivat tekstin oikein, tarkistavat kieliäsun ja aloittavat sekä lopettavat viestin kirjeelle ominaisilla fraaseilla. Tämä ”sukupolvien törmäminen” aiheuttaa usein ongelmia, ja siksi turvallista on kultaisen keskitien mukaan toimiminen myös sähköpostiviestinnässä. (Puro 2004, 69, 73.)

4.8.3 Kokous

Kokouksissa keskustellaan ja neuvotellaan yhteisöä koskevista asioista, joista tehdään päätöksiä. Kokous tulee valmistella huolellisesti, jotta päätökset ovat mahdollisimman hyviä ja oikeudenmukaisia. Päätökset toimeenpannaan heti kokouksen jälkeen ja niiden toimeenpanoa seurataan. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 177.)

Kokouksia voidaan pitää kokonaan tekniikan välityksellä tai kasvokkain. Kasvokkailta kokouksilta ihmiset odottavat tiivistä hyötysuhdetta. Lähtökohtana on, että kokoukset valmistellaan ja alustavaa keskustelua käydään eri foorumeiden välityksellä, esimerkiksi matkapuhelimessa, sähköpostissa tai intranetissä. Suomalainen kokous- ja palaverikulttuuri suosii tehokkuutta, niin toiminnassa kuin ajankäytössä. (Puro 2004, 26–27.)

Nykyään työelämässä on yhä vähemmän aikaa laaja-alaisen työtehtävien tekemiseen, ja tämän ymmärtäminen on tärkeää tämän päivän kokous- ja palaverikulttuurissa. Tämän takia kokous- ja palaverikurin on oltava tiukkaa, tehokasta ja aikaa säästävää. (Puro 2004, 28–29.)

4.8.4 Palaveri

Palaverit etenevät yrityksen omien tapojen mukaan. Yleensä yritysten omista tavoista sovitaan suullisesti, jos ollenkaan. Palaverit ovat usein tiivis osa yrityskulttuuria, jolloin kaikki noudattavat palaverikäytäntöjä ilman erillistä sopimista. Palaverin vetäjä näyttää esimerkkiä muille osallistujille. Jos hän ei noudata palaverikäytäntöjä tarkasti, on osallistujiakin vaikea motivoida niiden noudattamiseen. Esimerkiksi jos vetäjä tulee paikalle myöhässä, alkavat osallistujatkin saapua palaveriin myöhässä. Palaverin pelisäännöt koskevat muun muassa ajoissa paikalle saapumista, palaverissa tehtyjen päätösten kirjaamista ja kännyköihin vastaamista palaverissa. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 133.)

Palaverit ovat usein nopeitempaisia ja ajatusrikkaita työyhteisön kokoontumisia. Ne päättyvät nopeasti, ihmiset lähtevät kukin taholleen jatkamaan omia työtehtäviään. (Puro 2004, 30.)

Palaveri on tehoton, jos osallistujat eivät esitä mielipiteitään ja ajatuksiaan palaverissa käsiteltävistä asioista tai istuvat hiljaa paikallaan. Tehottomat palaverit tulevat yhteisölle kalliiksi, koska kallista työaika kuluu hukkaan. Ryhmiin, myös palaveriin syntyy helposti erilaisia rooleja. Nopeasta kirjoittajasta tulee sihteeri, reippaasta ja ulospäin suuntautuneesta vetäjä, hiljaisesta myötäilijä ja äänekkäästä äänitorvi. Rooleja on hyvä välillä vaihdella, esimerkiksi ottamalla käyttöön kiertävä puheenjohtajuus. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 133–134.)

Viikkopalaverit ja osastokokoukset ovat vakiintuneet kokousmuodoiksi monessa työyhteisössä, ne ovat tärkeitä tiedonlähteitä työyhteisön jäsenille. Palavereiden ja kokousten esityslistat tulevat ajallaan ja tavallaan sekä esimies johtaa kokousta omalla tyylillään. Näillä tekijöillä on eräänlainen symbolinen arvo viikkopalavereita ja osastokokouksia pidettäessä. (Puro 2004, 32–33.)

4.9 Hyvä sähköpostiteksti sekä verkkoteksti

Sähköpostit luetaan ruudulta, joten ne on kirjoitettava verkkotekstin tapaan. Verkkoteksti on helppolukuista ja silmäiltävää. Moni työntekijä ei usko eikä haluaisikaan uskoa, että työsähköpostit usein vain silmäilläään läpi. Tämän takia viestit eivät mene perille ja väärinymmärryksiä pääsee syntymään. Viestistä silmäilläään usein vain alku,

loppu jää kokonaan silmäilemättä. Jotta lukija silmäilisi lopunkin tekstistä, on lukijan huomio kiinnitettävä esimerkiksi kappalejaon tai asialuettelon avulla. Parhaimmillaan silmäily on tehokas ja nopea tapa lukea sähköpostiviestejä. Niin verkkotekstiin kuin sähköpostiinkin pätevät samat vaatimukset: tekstin tulee olla *lyhyttä, selkeää, ilmavaa ja rytmikästä*. (Alasilta 2009, 130–131.)

4.9.1 Sähköpostiteksti

Sähköpostissa on keskityttävä pelkkään tekstiin, koska muita vaikutuskeinoja ei ole. Teksti on asultaan samanlaista kuin työelämässä muutenkin, kiinnostavaa, selkeää, vaikuttavaa ja kieliasultaan virheetöntä. Kiinnostavuudella herätetään sähköpostiviestin lukuhalu, tärkeitä tekijöitä tässä ovat viestin otsikko ja visuaalinen vaikutelma. Selkeässä tekstissä on ajateltu sisältö, hyvä jäsentely, helpot lauseet ja virkkeet, lukijalle tuttu sanasto ja miellyttävä ulkoasu. Sähköpostin vaikuttavuuteen vaikuttavat ne asiat, miksi lähetät sähköpostia, miten tahdot vastaanottajan toimivan ja se, että sähköposti on kirjoitettava niin, että se pystyy hoitamaan sille annetun tehtävän. Oikeakielisyys helpottaa tekstin lukemista ja ehkäisee väärinymmärrysten syntyä. (Alasilta 2009, 124, 127–130.)

Selkeä sähköpostiteksti on ymmärrettävää. Ymmärrettävyyteen vaikuttavat tekstin sanasto, rakenne, havainnollisuus ja samaistumisen mahdollisuus. Tekstin sanojen tulee olla lukijalle tuttuja, ei ammattisanastoa, vierasperäisiä sanoja tai lyhenteitä. Jos näitä kuitenkin tekstissä esiintyy, on niiden merkitys lukijalle selitettävä. Tekstin rakenteen tulee olla helppo, ei liian pitkiä virkkeitä tai kappaleita, välimerkkien ja huutomerkkien käyttöä tulisi miettiä tarkkaan. Havainnollisesta tekstistä lukija saa aistihavaintoja: *silmin nähty, käsin kosketeltu tai korvin kuultu*. Lukijan voi samaistua viestiin vain, jos hän kokee, että viesti todellakin koskee häntä. On muistettava, että tekstiä ei saa tiivistää eikä lyhentää liikaa, jolloin siitä tulee epäselvä ja jottei asian alkuperäinen merkitys kärsi. (Alasilta 2009, 134–136.)

4.9.2 Verkkoteksti

Hyvä verkkoteksti on käyttäjäystävällistä. Jotta tekstiä on helppo lukea ruudulta, sen pitää olla rakenteellista, kielen helposti ymmärrettävää ja ilmaisun kiinnostavaa. Verkkotekstin on hyvä olla selkokielistä, silloin se on helppolukuista. Selkokielisessä tekstissä lauseet ovat lyhyitä, suurin osa virkkeitä on päälauseita ja sanasto on lukijalle

tuttua ja helppoa. (Uimonen 2003, 61, 68.) Verkkoteksti asettaa tekijälleen haasteita: otsikon on oltava tehokas, tekstin jäsennyksen selkeä ja aloituksen napakka, niin kuin paperitekstissäkin (Luukkonen 2004, 83).

Verkkotekstin lukeminen muodostuu sen mukaan, miten lukija avaa verkkotekstien sisältämiä linkkejä. Tekstin lukeminen voi olla pomppimista linkistä toiseen ja tekstin silmäilyä, kun taas paperitekstejä luetaan järjestyksessä, ylhäältä alas, vasemmalta oikealle, rivi ja sivu kerrallaan. Verkkokirjoittamisen suurin ero muuhun kirjoittamiseen on tekeminen pienissä osissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 45.)

Yleisiä verkkotekstin viestinnällisiä kriteerejä ovat luettavuus, käytettävyys, ytimekkyys, ymmärrettävyys, esteettisyys ja yhteneväisyys yrityksen muun aineiston kanssa. Verkkotekstien kokonaisuuksien hahmottaminen ja tekstien ymmärtäminen verkossa on hankalaa, jollei teksteistä tehdä selkeää verkostoa, joka etenee järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti valikoittain ja linkeittäin. Näin ollen tavallisen A4-muotoisen asiakirjan jakelu verkossa on hankalaa ja epämiellyttävää. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 88, 91.)

5 OPPAAN KIRJOITTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan oppaan kirjoittamisesta, siitä miten kirjoittaa mielenkiintoisesti, oppaan tarkoituksesta ja sisällöstä. Työntekijöille kirjoitettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota kirjoitettavaan tekstiin. Tekstin on oltava helppolukuista ja siitä on tultava ilmi halutut viestit oikealla tavalla. Asioiden on oltava johdonmukaisessa järjestyksessä niin, että toisiinsa liittyvät asiat kerrotaan samassa asiayhteydessä, loogisessa järjestyksessä. Hyvin jäsennelty ja viimeistelty teksti auttaa lukijaa ymmärtämään tekstin sisällön paremmin ja nopeammin.

Sanotaan, että tekstin rakenteessa aloitus ratkaisee, joko menetät lukijasi tai voitat heidät puolellesi. Kirjoittaja voi saada lukijan kiinnostumaan tekstistä kahdessa paikassa: otsikossa ja tekstin ensimmäisissä virkkeissä. Tekstin tärkein kohta lukijalle on usein otsikko. Riittää, että otsikossa kerrotaan jotain kiinnostavaa lukijalle. (Uimonen 2010, 51.)

Otsikossa on hyvä olla verbi, joka kertoo selkeästi ja konkreettisesti, mitä tapahtuu. Kuvakielisiäkin verbejä voi käyttää otsikossa, esimerkiksi *Taantuma kurittaa vain harvoja, Metsäteollisuuden osaaminen lahoaa*. Sijapääteillä -lle ja -ksi voi myös korvata verbin,

näilläkin saadaan otsikkoon toimintaa. Jos verbejä ei haluta otsikkoon, tarvitaan selkeitä ja konkreettisia substantiiveja. Otsikossa on varottava kuluneita kielikuvia, kuten *uudet tuulet puhaltaa* tai *palasi juurilleen*. Kielikuvia voi käyttää otsikossa, mutta on varottava, etteivät ne ole liian vaikeita lukijan ymmärtää. (Uimonen 2010, 52–54.)

Lukijalle tekstin ensimmäiset virkkeet merkitsevät paljon. Jos lukijan halutaan lukevan koko tekstin, on teksti aloitettava mielenkiintoisesti, jotta saadaan lukijan mielenkiinto heräämään. Jos teksti on opettavaa, lukijan uteliaisuus ei herää ja koko teksti jää useimmiten lukematta. Lukijan mielenkiinnon voi herättää monella eri tavalla, esimerkiksi aloittamalla tekstin kysymyksellä, kuvauksella, tarinalla, mielenkiintoisella väitteellä tai lukumäärällä. Tekstin alussa lukijalle tarjotaan sopiva määrä vihjeitä tulevasta, jotta hänen mielenkiintonsa saadaan herätettyä. Parhaimmassa tapauksessa vihje ei jätä lukijaa rauhaan, vaan hänen on pakko lukea koko teksti. (Uimonen 2010, 54–56.)

Rakenteeltaan teksti voi olla tiukkaa tai vapaata. Tiukkarakenteinen teksti etenee tärkeysjärjestyksessä ja näin ollen sopii tiedottamiseen tai uutisointiin. Kronologisessa järjestyksessä etenevä teksti sopii parhaiten ohjeistamiseen. Tiukkarakenteisen tekstin ongelmana on se, että siitä tulee liian arvattava eli tylsä. Kiinnostavan tekstin rakenne on parhaimmillaan vuorovaikutteinen, oli se sitten tiukkaa tai vapaata tekstiä. (Uimonen 2010, 56–57.)

Teksti on hyvä lopettaa hyvään tunnelmaan. Asioiden tärkeys- ja kronologiajärjestyksessä kirjoitettaessa lopetus on helppo: kun asia loppuu, tulee piste ja se on siinä. Vapaammassa järjestyksessä kirjoitettaessa loppuun voi laittaa muun muassa hyvän lainauksen, tarinan tai ajatuksen, jota lukija jää pohtimaan. Tekstin alun ja lopun voi myös sitoa toisiinsa palaamalla lopussa alun aiheeseen. (Uimonen 2010, 59.)

Tekstin luettavuus auttaa ymmärtämistä ja tukee muistamista. Visuaalisuuden perustekijöitä ovat kirjaintyyppi, kirjainkoko, kirjainlaji, palstaleveys ja riviväli. Nämä ovat tekstin ulkoisia ominaisuuksia, jotka auttavat tekstin luettavuudessa. Luettavuudella tarkoitetaan tekstin sisällön näkökulmasta kahta pääasiaa: teksti on helppolukuista, yksiselitteistä ja ymmärrettävää sekä sen sanoman omaksuu ja muistaa helposti. (Luukkonen 2004, 97–98.)

Tekstin ulkoasun on oltava siisti, sillä lukija tarkastelee tekstin ulkoasua saadakseen ensivaikutelman tekstistä. Vasta ensivaikutelman saatuaan lukija alkaa lukea tekstiä, jos kokee sen itselleen hyödylliseksi. Ulkoasun on oltava myös helposti silmäiltävää. Asiakirjastandardin avulla syntyy ulkoasultaan siistejä ja helposti silmäiltäviä tekstejä. Vastaanottaja

lukee mielellään tekstejä, jotka ovat miellyttävän näköisiä, helppo lukea, joissa on sisältöä eli sanottavaa ja joissa on otettu vastaanottaja huomioon. Teksti ei saa ylettyä sivun tai ruudun laidasta laitaan eikä saa olla yhtä pötkylää, ilman kappalejakoja. Tehokeinoina voi käyttää tekstin lihavoitinta, alleviivausta, sisennystä, kursivointia ja eri kirjasinlajeja ja -kokoja sekä värejä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 32.)

Työhön liittyvät asiatekstit kirjoitetaan asiatyylillä. Asiatyylinen yleiskieli, jota ovat kielipiillisesti oikeat muodot, lyhyet, tutut sanat sekä selkeä lause- ja virkerakenne, edistävät helppolukuisuutta ja yksiselitteisyyttä. Myös lyhyet ja tiiviit kappaleet sekä tekstin sidosteisuus edistävät luettavuutta. Pitkät ja monipolviset virkkeet vaikeuttavat tekstin lukemista ja muistamista sekä lannistavat lukijan, jolloin kiinnostus tekstiin katoaa ja koko teksti saattaa jäädä lukematta. Ammatti- ja vierassanojen käyttö voi vaikeuttaa luettavuutta, viestin välittymistä oikeana ja estää lukijaa ymmärtämästä tekstiä. Jos ammatti- ja vierassanoja kuitenkin tekstissä käytetään, on niiden merkitys hyvä selittää lukijalle. (Luukkonen 2004, 98.)

Oppaan on oltava helposti päivitettävässä muodossa, joten on tarkkaan mietittävä, mitä tietoja sinne laitetaan. Työyhteisön keskuudessa vastuut on jaettava ja päätettävä, kuka vastaa oppaan päivittämisestä, sillä vanhentunut tieto ei hyödytä ketään. Tärkeintä on tiedon ajantasaisuus.

5.1 Miten kirjoittaa kiinnostavasti

Ennen oppaan kirjoittamista hankittiin taustakirjallisuutta siitä, miten kirjoittaa kiinnostavasti. Etukäteen on erittäin tärkeää miettiä tekstityyli, jolla kirjoittaa. Opas on kirjoitettu suurimmilta osin neutraalilla tekstityylillä, jotta teksti olisi helppo lukea. Joissakin aihealueissa teksti on jopa hieman käskevää ja komentavaa, sillä ne aihealueet ovat tärkeitä ja voivat olla haitaksi työyhteisölle väärin käytettynä, esimerkiksi tietoturva ja salassapito.

Uimosen (2010, 106–107) mukaan työelämässä voi kirjoittaa elävästi, kiinnostavasti ja konkreettisesti vaikka mistä. Hänen mielestään kiinnostavuudesta ja konkretiasta tuskin on mitään haittaakaan, eikä elävä ilmaisu ole töissä kiellettyä. Ohje toimii vain silloin, kun sen kirjoittaa suoraan yhdelle lukijalle.

Opas on rinnastettavissa ohjeeseen, joka on Uimosen (2010, 122–123) mielestä pikku-ruinen tekstilaji, jolla voi olla paljon merkitystä lukijalleen. Ohjeita on vaikea kirjoit-

taa, eivätkä ne aina onnistu. Syitä ohjeiden epäonnistumiseen on kaksi: 1) *Samassa tekstissä kuvataan jonkin toiminnan kulkua ja annetaan asiasta ohjeita.* 2) *Ohjeet kerrotaan passiivissa, koska aktiivia pidetään liian käskevänä.* Ensimmäisen kohdan seuraus on se, että ohjeet hukkuvat tekstiin.

Ohjeissa passiivia käytetään usein siksi, että moni ihminen lukee saman ohjeen. Ratkaisuna tähän pulmaan on se, että tehdään jokaiselle kohderyhmälle oma ohje. Jos on pakko pärjätä yhdellä tekstillä, on erotettava ohje muusta tekstistä selkeästi. Apuna voi käyttää väliotsikoita ja visuaalista tekstiä. Ohje on kerrottava yksikön toisessa persoonassa: *lue huolellisesti*. Lukija saa tästä tärkeän ja selvän tiedon, siitä mitä hänen tulee tehdä. Passiivinen ilmaus, *luetaan huolellisesti*, on tarkoitettu useille tekijöille. Ohjetta ei pidä löperöidä, esimerkiksi *luethan huolellisesti* tai *lukisitko huolellisesti*. (Uimonen 2010, 123.)

Uimonen (2010, 123–124) antaa paljon ohjeita hyvän ohjeen tekoon. 1) Heti on ryhdyttävä ohjeistamaan. Ei kannata perustella, miksi ohje on tärkeä, eikä pidä kertoa miten ohje on syntynyt, koska nämä eivät luultavasti kiinnosta lukijaa. 2) asiat on kerrottava siitä järjestyksessä, jossa lukijan pitää asiat tehdä. Asiat voi kertoa tärkeysjärjestyksessä siinä tapauksessa, jos tekemisellä ei ole aikajärjestystä. 3) Ohjeet on kerrottava sinä-muodossa, esimerkiksi *tee, toimi*. 4) Virke tai kappale on aloitettava verbillä *tee, toimi* aina kun mahdollista. 5) Ohjeessa on vältettävä pronomineja ja sanojen synonyymien käyttöä, koska samoja sanoja on sitkeästi toistettava, jotta ohje varmasti menee perille. 6) Ohjeen pulmakohtia tulisi ennakoida, jottei väärinymmärryksiä synnyisi. Asia on ”väännettävä rautalangasta”, jos ohje tarjoaa mahdollisuuden kahteen tulkintaan. 7) Ohje on kirjoitettava jämähästi, mutta ystävällisesti. Sitä ei pidä kirjoittaa oletuksella ”*eivät ne kuitenkaan tottele*”, koska kirjoittajan kielteinen asenne näkyy aina tekstissä.

5.2 Opas viisumipalvelukeskuksen työntekijöille

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa tein oppaan Kouvolan viisumipalvelukeskukselle. Opas sisältää jo olemassa olevan tiedon, mutta nyt kaikki riittävä tieto on koottu yhteen työntekijöiden jokapäiväiseen käyttöön. Oppaan tarkoitus on osaltaan parantaa tiedon saatavuutta viisumipalvelukeskuksen työntekijöiden keskuudessa.

Ennen oppaan kirjoittamista toimeksiantajayrityksen ohjaajan kanssa sovittiin siitä, mitä oppaaseen tulee, aihealueet olivat siis valmiina. Sain vapaat kädet oppaan tekemiseen. Tarkoituksena oli tehdä tiivis, mutta kuitenkin riittävät tiedot sisältävä opas. Opas pitää sisällään perusasioita, kuten esimiesten vastualueet, työterveyshuollon, salassapidon, tietoturvan ja työajanseurantajärjestelmän ohjeita.

Kirjoitin oppaan jo aiemmin saamieni tietojen pohjalta sekä haastatteleamalla ohjaajani. Ensiksi tein oppaan rungon, minkä jälkeen kirjoitin koko oppaan. Tämän jälkeen lähetin oppaan viisumipalvelukeskuksen esimiehille luettavaksi, ja siihen he saivat tehdä korjauksia, lisäyksiä ja tarvittavia muutoksia. Tämän jälkeen viimeistelin työn.

Oppaan tekstin halusin olevan tiivistä, jotta sitä on nopea ja helppo lukea, opas ei missään nimessä saa olla liian raskas lukupaketti. Opas tehtiin yhdenmukaiseksi viisumipalvelukeskuksen muun aineiston kanssa (kirjasintyyppi, kansilehti), mutta sain kuitenkin muilta osin vapaat kädet työn tekemiseen. Kansilehdeksi valitsin aakkoset-kansilehden Wordin kokoelmasta.

5.3 Oppaan sisältö

Opas alkaa johdannolla, jossa kerron, miksi opas on kirjoitettu ja mitä se muun muassa sisältää. Tämän jälkeen kerrotaan esimiesten vastuualueista, salassapidosta ja tietoturvasta. Tämän jälkeen siirrytään työsuhte-osioon, jossa kerrotaan tarkemmin intranetistä, työajanseurantajärjestelmästä, vuosilomista, työterveydestä ja sähköpostin ja Messengerin käytöstä.

Opas jaetaan kaikille viisumipalvelukeskuksen työntekijöille paperisena tulosteena, mutta se tulee myös intranettiin sähköisenä versiona. Sähköinen versio pysyy paremmin ajan tasalla kuin paperinen versio, sillä sähköistä versiota esimiehet voivat päivittää koko ajan.

6 YHTEENVETO

Olen työskennellyt viisumipalvelukeskuksessa kesällä 2013 ja jouluna 2013 kiireapulaisena ja huomasin, että tietoa sai usein etsiä monista eri lähteistä, ennen kuin tarvittava tieto löytyi. Osaksi myös tämän takia halusin koota oppaan viisumipalvelukes-

kuksen työntekijöille. Kokosin oppaaseen kaiken tarpeellisen, mutta kuitenkin riittävän tiedon yksien kansien sisään.

Pidin tärkeänä sitä, että työsuhteeseen liittyvät perusasiat kerrotaan varmasti tasapuolisesti kaikille työntekijöille, niin uusille kuin vanhoillekin. Uusien työntekijöiden tai kiireapulaisten ei tarvitsisi olla kyselemässä jatkuvasti esimiehiltä eikä muilta työntekijöiltä viisumipalvelukeskuksen perusasioista, kun heillä on hallussaan tämä opas. Tarkoituksena on, että opas annetaan ja pidetään viisumipalvelukeskuksessa, jossa se on aina työntekijän saatavilla, kun hän sitä tarvitsee.

Jokaisella viisumipalvelukeskuksen työntekijällä on käytössä oma tietokone, josta sähköpostin, intranetin ja sähköisen työympäristön avulla pysyy jatkuvasti ajan tasalla asioista. Myös viikoittaiset yksikköpalaverit ovat tärkeitä tiedon lähteitä. Työyhteisöissä, joissa ei ole mahdollisuutta seurata viestintää teknisten apuvälineiden kautta, viikoittaisten tiimipalaverien merkitys korostuu, niin kuin myös esimiesten viestinnän tarve ja tärkeys. Tieto kulkee hitaasti ihmiseltä toiselle, jos käytävissä ei ole esimerkiksi tietokoneita ja niissä sähköpostia. Työntekijät pysyvät tyytyväisinä, kun viestintään panostetaan ja kiinnitetään enemmän huomiota viestien läpimenoon.

Sisäisen viestinnän merkitystä ei voi koskaan korostaa liikaa työyhteisössä eikä sitä, että sisäiseen viestintään kannattaa käyttää rahaa ja aikaa. Sisäinen viestintä vaikuttaa paljon työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työyhteisöön sitoutumiseen tulevaisuudessa. Hyvä ja nopea sisäinen viestintä tulee työyhteisölle edullisemmaksi kuin se, että viestittäisiin puoliteholla työntekijöille. ”Huono” sisäinen viestintä aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa usein tyytymättömyyttä työyhteisöä ja työtä kohtaan, ja siksi olisi tärkeää hoitaa sisäistä viestintää tehokkaasti. Sisäinen viestintä ei ole enää nykyään tiedon välittämistä työntekijöille vaan vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. Viestitään ylhäältä alas eli esimiehet viestivät työntekijöille, alhaalta ylös eli työntekijät viestivät esimiehille ja vaakatasossa eli työntekijät viestivät keskenään, toinen toisilleen.

Tieto on usein nykyään hyvin pirstaleista ja hajallaan eri puolilla eri lähteissä, joista sitä saa etsimällä etsiä. Toivonkin, että laatimani opas auttaa Kouvolan viisumipalvelukeskuksen työntekijöitä saamaan tarvitsemansa tiedon työpaikkansa perusasioista helposti ja nopeasti.

LÄHTEET

Alasilta, A. 2009. Meili meitä pyörittää - työelämän sähköpostiviestintä. Helsinki: Infor Oy.

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

Hopkins, L. 2006. What is Internal Communication? Saatavissa: <http://www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication/> [viitattu 12.3.2014].

Huhtala, K. 2011. Unohda sähköposti - Uuden sukupolven työviestintä ja välineet. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/Tieturi/unohda-shkposti-uuden-sukupolven-tyoviestint-ja-vlineet> [viitattu 6.4.2014].

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän henkilöstön perehdyttämishoje. 2010. Saatavissa: http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumen-tit/HAMK/henkilostohallinnon_toimintaohjeet/HAKKY_perehdytysohje_2010.pdf [viitattu 16.3.2014].

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2013. Communicare! - kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Kaiku-työhyvinvointipalvelut. 2007. Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. Saatavissa: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFQQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%257D%2F72162&ei=B0xBU9_JJ4LAygOWkYG4Dg&usg=AFQj

CNHNbtVqhqhOt09Q6cjl7f-kmMvyaQ&bvm=bv.64125504,d.bGQ [viitattu 6.4.2014].

Kansalaispalveluiden tehtävät. Ulkoasiainministeriö. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=40672&contentlan=1&culture=fi-FI> [viitattu 12.1.2014].

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän abc. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.

Luukkonen, M. 2004. Tekstiä tekemään! - kirjoittajan opas. Helsinki: WSOY.

Manohar, U. 2008. What is Corporate Communication. Saatavissa:

<http://www.buzzle.com/articles/what-is-corporate-communication.html> [viitattu 12.3.2014].

O'Rourke, James S. 2010. Management communication: a case-analysis approach. Upper Saddle River, New Jersey: Person Education.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Sarpo, J. 2013. Onnistunut perehdytys syntyy Leanin avulla. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/onnistunut-perehdytys-syntyy-leanin-avulla> [viitattu 16.3.2014].

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. Helsinki: Tietosanomaa Oy.

Säteri, R. 2009. Esimiesviestintä. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy.

Työturvallisuuslaki. 23.08.2002/738. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> [viitattu 16.3.2014].

Uimonen, T. 2003. Taitoa tekijälle - tehoa teksteihin: opas tiedottavaan kirjoittamiseen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Uimonen, T. 2010. Kirjoita kiinnostavasti. Helsinki: Infor Oy.

Ulkoasiainministeriö. Valtioneuvosto. Saatavissa:
<http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/um/fi.jsp> [viitattu 12.1.2014].

Ulkoasiainministeriön organisaatio. Ulkoasiainministeriö. Saatavissa:
<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15130&contentlan=1&culture=fi-FI> [viitattu 12.1.2014].

Ulkoasiainministeriön organisaatiokaavio. Ulkoasiainministeriö. Saatavissa:
<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15130&contentlan=1&culture=fi-FI> [viitattu 12.1.2014].

Workplace Communication – Regional Skills Training Pty Ltd. Saatavissa:
<http://www.regionalskillstraining.com/sites/default/files/content/WC%20Book%201.pdf> [viitattu 12.3.2014].

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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