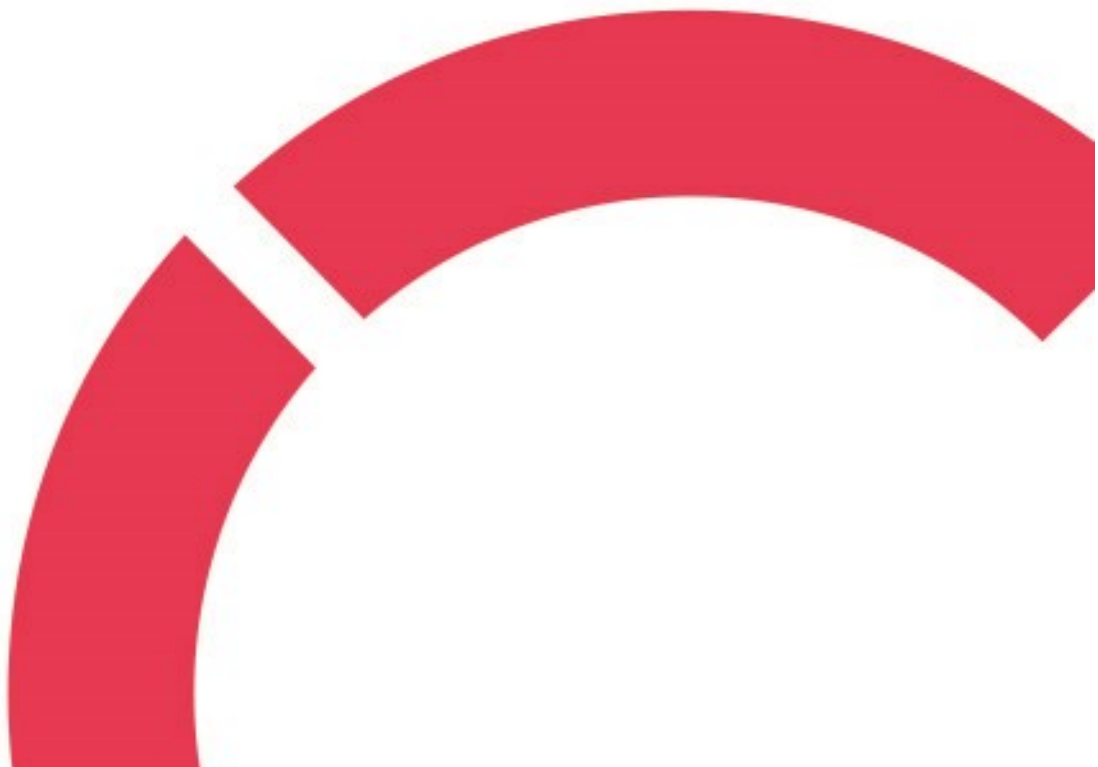


Noora Hemmilä

SISÄINEN VIESTINTÄ DEMECA OY:SSÄ

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Marraskuu 2023**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2023	Tekijä Noora Hemmilä
Koulutus Liiketalouden koulutusohjelma	<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK	
Työn nimi SISÄINEN VIESTINTÄ DEMECA OY:SSÄ		
Työn ohjaaja Virve Anttila	Sivumäärä 54 + 1	
Työelämäohjaaja Sakari Vinkki		
<p>Tässä opinnäytetyössä toteutettiin toimeksiantona sisäiseen viestintään liittyvä laadullinen tutkimus Demeca Oy:lle. Tutkimuksen aiheena oli yrityksen sisäinen viestintä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka yrityksen työntekijät kokevat sisäisen viestinnän, miten yrityksen kirjoitetut arvot toteutuvat sisäisessä viestinnässä ja miten sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Tutkimuksen tulosten perusteella tavoitteena oli koostaa ehdotus sisäisen viestinnän linjauksista yritykselle.</p> <p>Tutkimuksen teoriaviitekehyksessä käsitellään toimeksiantajan esittelyn lisäksi sisäistä viestintää, yrityskulttuuria ja yhteisöllisyyttä yrityksissä sekä kaikkien kytkeytymistä kokonaisuudeksi. Lähteinä käytin viestintään, johtamiseen, yrityskulttuuriin ja työhyvinvointiin liittyvää kotimaista ja kansainvälistä ammattikirjallisuutta sekä tutkimuksia ja ajankohtaisia artikkeleita.</p> <p>Tutkimuksen aineiston keräsin puolistruktuoitua teemahaastattelua käyttäen. Haastattelin yhdeksää työntekijää yrityksen kaikista toimintayksiköistä. Valitsin haastateltavat siten, että he edustaisivat mahdollisimman todenmukaisesti koko yrityksen henkilöstöä. Toteutin haastattelut lähi- tai etähaastatteluina touko-kesäkuussa 2023. Tutkimusaineiston käsittelin sisältöanalyysillä, ja aineiston analysoinnin tein teorialähtöisesti.</p> <p>Tutkimuksen mukaan Demeca Oy:n sisäinen viestintä koetaan yleisesti melko hyväksi, mutta kehitettävää on esimerkiksi yrityksen sisäisen tiedonkulussa ja tiimien välisessä viestinnässä. Demecan kaikki kirjoitetut arvot ja yhteisöllisyys toteutuvat tutkimuksen mukaan Demecan sisäisessä viestinnässä. Arvojen ja yhteisöllisyyden toteutumista voidaan parantaa kuitenkin nykyistä aktiivisemmalla työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella. Tulosten perusteella Demecan kannattaa panostaa erityisesti tiedonkulun kehittämiseen, koska sillä voi parantaa viestinnän laadunlisäksi arvojen ja yhteisöllisyyden toteutumista.</p> <p>Yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria tukevia linjauksia ei julkaista sopimuksen mukaisesti julkisesti.</p>		

Asiasanat Arvot, sisäinen viestintä, yhteisöllisyys, yrityskulttuuri
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date November 2023	Author Noora Hemmilä
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Name of thesis INTERNAL COMMUNICATION AT DEMECA OY		
Centria supervisor Virve Anttila	Pages 54 + 1	
Instructor representing commissioning institution or company Sakari Vinkki		
<p>This thesis was a qualitative study for Demeca Oy. The topic of the study was internal communication within the company. The aim of the study was to find out how the employees of the company experience the internal communication, how the company's written values are realized in internal communication and how the internal communication affects the sense of community. Based on the results of the study, the aim was to compile a proposal for internal communications policies for the company.</p> <p>In the theoretical framework of the study, the client is introduced and internal communication in companies, corporate culture, communality in companies and the connection between these topics as a whole. I used Finnish and international professional literature, studies and topical articles related to communication, management and well-being at work from professional publications as sources.</p> <p>The study was completed with semi-structured theme interview. Nine employees were interviewed from all operating units of the company. The interviewees had been selected so that they would represent the entire personnel of the company as accurately as possible. The interviews were conducted as near or remote interviews in May-June 2023. The data was analysed with content analysis and I did the analysis of the data with a theory-based approach.</p> <p>According to the study, Demeca Oy's internal communication was generally perceived to be quite good, but there is room for improvement for example in the internal flow of information within the company and in the communication between teams. All of Demeca's written values and sense of community are realized in Demeca's internal communication, according to the study. However, the realization of the values and the sense of community can be improved by more active interaction between the employees. Based on the results Demeca should invest especially in developing the flow of information, because it can improve the quality of communications as well as the realization of values and communality.</p> <p>Policies that support communality and corporate culture will not be published publicly in accordance with the agreement.</p>		
Key words Internal communication, organizational culture, values, work community		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 YRITYKSEN ESITTELY	3
2.1 Demeca Oy	3
2.2 Demecan arvot	4
3 SISÄINEN VIESTINTÄ	6
3.1 Viestintä yrityksissä	6
3.2 Sisäinen viestintä mahdollistaa yrityksen toiminnan	7
3.3 Sisäisen viestinnän johtaminen	9
3.4 Sisäisen viestinnän suunnittelu	11
4 YRITYSKULTTUURI, YHTEISÖLLISYYS JA SISÄINEN VIESTINTÄ	13
4.1 Yrityskulttuuri	13
4.2 Yhteisöllisyys yrityksissä	15
4.3 Sisäinen viestintä, yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys ovat kokonaisuus	16
5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT	20
5.1 Tutkimuksen toteutus	20
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	23
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
6.1 Sisäinen viestintä yleisesti	26
6.2 Avoimuus	26
6.3 Palaute	28
6.4 Viestintäprosessit ja -ohjeistukset	29
6.5 Tiedonkulku	30
6.6 Viestintä yksiköissä ja niiden välillä	33
6.7 Aktiivinen vuorovaikutus	35
6.8 Viestintävälineet	36
6.9 Kirjoitetut arvot	39
6.10 Yhteisöllisyys	42
7 YHTEENVETO	45
7.1 Johtopäätökset ja pohdinta	45
7.2 Linjaukset	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Demecan arvot	5
TAULUKKO 2. Aineiston luokittelu	22

1 JOHDANTO

Yritysten sisällä tapahtuva ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen vaikutus työyhteisöön ja yrityskulttuuri ovat kiehtoneet minua pitkään. Yrityskulttuurista keskustellaan tällä hetkellä paljon ja siihen liittyvää kirjallisuutta on julkaistu useita viimeisten vuosien aikana, mikä kertoo aiheen olevan ajankohtainen yritysmaailman keskusteluissa. Tradenomin opintoihin liittyen olen opiskellut kursseja liittyen työhyvinvointiin, viestintään, yrityskulttuuriin ja johtamiseen, Tiedon karttuessa kiinnostus aiheeseen on myös kasvanut. Erityisen kiinnostavaa minusta on viestinnän rooli työntekijöiden yhteisöllisyyden ja yrityksen kulttuurin rakentajana. Yritysten sisäisesti tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus nähdään tärkeänä yhteiskunnallisesti, sillä Yhteistoimintalaki (30.12.2021/1333, § 7) ohjaa työnantajaa ja työntekijöitä käymään yhteistä vuoropuhelua yrityksen toiminnasta.

Ehdotin Demeca Oy:lle (jatkossa Demeca) sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyvän opinnäytetyön tekemistä. Demecan työyhteisö on osittain hajaantunut eri puolille Suomea, mikä vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintään, yhteisöllisyyteen ja yrityksen kulttuuriin. Demecan toiminnassa yrityksen arvot ovat keskeisessä roolissa, minkä vuoksi yrityskulttuurin tarkastelu sisäisen viestinnän näkökulmasta sopi mielestäni hyvin osaksi opinnäytetyötä. Aihe koettiin Demecassa ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi, sillä sisäisen viestinnän kehittämisen tarpeesta oli keskusteltu muun muassa yrityksen johtoryhmässä. Johtoryhmän keskusteluissa oli noussut esille myös ajatus jonkinlaisten sisäisen viestinnän linjausten kehittämisestä. (Vinkki 2022.)

Demecassa halutaan ymmärtää, mikä sisäisen viestinnän tilanne on ja tukeeko se yrityksen arvojen toteutumista. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää laadullisen tutkimuksen avulla Demecan sisäisen viestinnän tämänhetkinen tilanne, ja miten sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen yhteisöllisyyteen ja yrityskulttuuriin arvojen kautta. Tavoitteena on koostaa tutkimuksen pohjalta Demecalle linjaukset yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria tukevasta sisäisestä viestinnästä. Johdin tutkimusongelmasta seuraavat tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössä pyritään löytämään vastaukset:

1. Miten yrityksen työntekijät kokevat sisäisen viestinnän?
2. Miten yrityksen arvot toteutuvat työyhteisön sisäisessä viestinnässä?
3. Miten yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisöllisyyteen?

Sisäistä viestintää on tutkittu paljon, ja siitä löytyy paljon kotimaista ja kansainvälistä tietoa. Tarkastelen sisäistä viestintää eri näkökulmista niin kotimaisen kuin kansainvälisen ammattikirjallisuuden ja tutkimusten avulla. Opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä määrittelen sisäisen viestinnän käsitteen. Lisäksi tarkastelen, miten sisäinen viestintä on osana yritysten päivittäistä toimintaan ja johtamista, ja miten sisäistä viestintää suunnitellaan. Teoriaosuudessa käsittelen sisäisen viestinnän roolia yrityksen kulttuurin ja työpaikan yhteisöllisyyden rakentajana.

2 YRITYKSEN ESITTELY

Tässä luvussa kerron Demecan taustoista ja toiminnasta yrityksenä. Käsittelen tässä luvussa lisäksi tarkemmin Demecan arvoja, jotka ovat merkityksellisessä roolissa yrityksen toiminnassa ja vaikuttavat yrityksen sisäiseen viestintään.

2.1 Demeca Oy

Demeca on vuonna 2008 perustettu yritys, jonka päätuotteena on maatilakokoluokan biokaasulaitosten valmistaminen. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla Haapavedellä, jossa myös yrityksen tuotantotilat sijaitsevat. Demecan asiakkaat ovat enimmäkseen suomalaisia maatiloja, joista suurin osa on erilaisia tuotantoeläintiloja. (Demeca Oy 2023a.) Yrityksen liikevaihto on ollut edelliset viisi vuotta kasvava ja vuonna 2021 liikevaihto oli noin 6,5 miljoonaa euroa (Suomen Asiakastieto Oy 2023). Demecan visiona on rakentaa maaseudulla sijaitseville yrityksille kasvua luovat toimintamahdollisuudet, joiden avulla tuotetaan hyvinvointia myös maaseudun ihmisille. Missiona Demecalla on parantaa maaseudun yritysten kestäväää kasvua, kannattavuutta sekä ihmisten, eläinten ja ympäristön hyvinvointia. (Demeca Oy 2023b.)

Demecan henkilöstön määrä on kasvanut viimeisten vuosien aikana liiketoiminnan kasvamisen myötä (Suomen Asiakastieto Oy 2023). Demecassa työskenteli keväällä 2023 reilut 50 henkilöä. Henkilöstöstä noin puolet ovat toimihenkilöitä, joista osa toimii esihenkilönä. Toimihenkilöistä suurin osa työskentelee Haapaveden päätoimipaikassa ja osa tekee töitä pääosin etänä eri puolilla Suomea. Paikan päällä työskenteleviä valmistuksen työntekijöitä on noin viidennes ja kolmasosa on pääosin asiakaskohteilla työskenteleviä asentajia ja huollon työntekijöitä. (Demeca Oy 2023b; Demeca Oy 2023c.)

Demeca on valmistanut erilaisia teknologisia ratkaisuja ja biokaasulaitoksia tuotantoeläintiloille. Tällä hetkellä Demeca myy maatilakokoluokan biokaasulaitoksia, mutta aiemmin Demeca on tarjonnut tuoteratkaisuja myös tuotantoeläintilojen kuivituksen ja ilmanvaihdon parantamiseen. Biokaasulaitokset ovat Demecan omia tuotteita, joita on kehitetty vuodesta 2002 alkaen. Vuonna 2014 esiteltiin Demecan oma patentoitu

Kiintomädätyslaitos. Biokaasulaitosten täysimittainen myynti ja tuotanto aloitettiin vuonna 2016. Vuoteen 2022 loppuun mennessä Demeca on toimittanut yhteensä 15 toiminnassa olevaa laitosta, ja yhdeksän biokaasulaitosta on toimituksessa. (Demeca Oy 2023a.)

Sisäistä viestintää on suunniteltu Demecassa erityisesti määriteltyjen viestintäkanavien ja -prosessien muodossa. Sisäisen viestinnän on eritelty olevan esimerkiksi Demecan johtoryhmän tiedottamista henkilöstölle, ja tiimien sisäisen tiedon välittämistä. Johtoryhmältä henkilökunnalle suunnattu tiedottaminen tapahtuu esimerkiksi koko yrityksen viikoittaisen aamupalaverin muodossa. Lisäksi tietoa siirretään toimintojen viikkopalaverien ja tiimipalaverien kautta työntekijöiden ja johdon välillä. Aktiivisessa käytössä ovat myös yhteisessä taukotilassa sijaitseva Display-tiedotuskanava ja kaikkien työntekijöiden yhteinen WhatsApp-ryhmä. (Demeca Oy 2023b.)

2.2 Demecan arvot

Demecan toiminnassa arvot ovat tärkeässä roolissa ja ne on rakennettu yhdessä koko henkilöstön kanssa. Yrityksen arvoihin tutustutaan perehdytyksessä ja arvojen toteutumista työarjessa arvioidaan myös kehityskeskusteluissa (Demeca Oy 2023b; Demeca Oy 2022b). Lisäksi yrityksen toimitiloissa eripuolilla näkyy tulostettuna arvomatriisi (TAULUKKO 1.) Demecan arvoja ovat ”Luottamus ja arvostus”, ”Rohkeasti yhdessä” ja ”Tuloksellinen tekeminen”. Arvot on määritelty pääotsikoiden lisäksi tarkemmin yritys-, asiakas- ja työntekijätasolle. Sisäisen viestinnän kannalta Demecan arvojen osalta tärkeimpiä ovat henkilöstön ja yrityksen osalta jaotellut arvot. (TAULUKKO 1.)

TAULUKKO 1. Demecan arvot (Demeca Oy 2022a)

DEMECAN ARVOT**DEMECA**
Maatilat kuntoon™

	Asiakas	Demecalainen (henkilöstö)	DEMECA (yritys)
Luottamus ja arvostus	Me arvostamme jokaista asiakasta. Päättämme yhdessä ymmärrettävän toimitussisällön. Korjaamme virheemme.	Hyväksymme ja arvostamme keskinäistä erilaisuutta sekä tuemme toisiamme. Rakennamme aina luottamusta. Sallimme virheet ja kannamme vastuun.	Luomme yhdessä ja ylläpidämme vahvaa yrityskulttuuriamme. Kunnioitamme lainsäädäntöä ja yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Luotamme Demecalaisiin ja yhteiseen tekemiseen.
Rohkeasti yhdessä	Uskallamme vuorovaikuttaa asiakastilanteessa ja kehittää jatkuvan parantamisen hengessä. Opimme avoimesti uutta. Annamme ja haluamme palautetta.	Uskallamme vuorovaikuttaa. Kannustamme rohkeasti toisiamme jatkuvaan kehittymiseen ja vastuunkantamiseen. Luomme rohkeasti DEMECAN tarinaa.	Luomme brändiä, joka henkii rohkeutta, yhteisen tekemisen meininkiä ja kasvua. Uskallamme vuorovaikuttaa kaikkiin suuntiin ja kehittää jatkuvan parantamisen hengessä.
Tuloksellinen tekeminen	Haluamme paneutua asiakkaan liiketoimintaan ja ymmärtää sitä. Tuotamme lisäarvoa asiakkaalle kaikissa eri tilanteissa.	Arvostamme ja luomme tuloksellisia toimintatapoja. Tuotamme yhteisellä tekemisellä hyvinvointia ja tuloksia.	Tuloksellinen tekeminen ja kannattavuuden varmistaminen turvaavat toimintamme jatkuvuuden. Varmistamme terveen tuloksen ja kasvun.

Yrityksen tasolla luottamuksen ja arvostamisen arvon pohjana on yhdessä rakennettu vahva yrityskulttuuri, luottamus henkilöstöön ja yhteisten sääntöjen kunnioittaminen. Rohkeasti yhdessä -arvo tarkoittaa sitä, että yritys luo rohkeutta, yhdessä tekemistä ja kasvu toteuttavaa brändiä. Rohkeasti yhdessä -arvoon sisältyy myös yrityksen sisällä tapahtuva rohkea vuorovaikutus ja sen kehittäminen yleisesti. Tuloksen tekeminen kolmantena arvona sisältää yrityksen tasolla tuloksellisen tekemisen ja kannattavan toiminnan varmistamisen. Näiden avulla yritys mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden ja tuloksen kasvattamisen. (TAULUKKO 1.)

Työntekijätasolla luottamus ja arvostus -arvossa korostetaan työntekijöiden keskinäistä luottamusta, erilaisuuden arvostamista ja virheiden sallimista. Rohkeasti yhdessä -arvo käsittää työntekijä tasolla sen, että henkilöstö uskaltaa vuorovaikuttaa keskenään, kannustaa toisiaan jatkuvaan kehittymiseen, ja vastuun kantamiseen. Rohkeasti yhdessä -arvoon kuuluu lisäksi se, että henkilöstö luo rohkeasti Demecan tarinaa myös ulospäin yrityksestä. Tuloksellisen tekemisen -arvo rakentuu työntekijätasolla siten, että työyhteisö luo yhdessä ja arvostaa tuloksellisia toimintatapoja. Tuloksellisuutta kuvaava arvon mukaista toimintaa on tuottaa yhdessä työyhteisöön hyvinvointia ja sitä kautta tulosta. (TAULUKKO 1.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa määrittelen, mitä yritysten sisäinen viestintä on. Luvussa tarkastelen lisäksi sisäisen viestinnän merkitystä yritysten toimintaan, ja kuinka sisäinen viestintä on osa johtamista. Luvussa tarkastelen myös, kuinka sisäistä viestintää kannattaa suunnitella.

3.1 Viestintä yrityksissä

Viestintä on vähintään kahden ihmisen välistä sanallista kommunikointia ja sanatonta viestintää, jota ovat muun muassa ilmeet ja kehonkieli. Viestinnän avulla ihmiset ilmaisevat muun muassa mielipiteitä, välittävät tietoa ja pyrkivät vaikuttamaan muihin ihmisiin. (Juholin 2022, 26; Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siirajokinen 2022, 12.) Viestintää voidaan kuvata prosessina, jossa viesti etenee lähettäjältä vastaanottajalle (Juholin 2022, 28; Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 15). Juholin mukaan (2022, 28) tämä ei usein käytännössä toteudu esimerkiksi sen vuoksi, ettei viesti tavoita toivottua kohdetta. Viestintä voi kohdistua tietyn kohteen lisäksi laajalle yleisölle. Viestintää voi tapahtua hallitun prosessin sijaan hallitsemattomasti ja viestinnän merkitys voi muuttua tulkintojen ja vastaanottajien odotusten mukaan. (Juholin 2022, 33.)

Ihmisten välinen viestintä on vuorovaikutteista (Niemi ym. 2006, 15; Suonsivu 2015, 95). Vuorovaikutteisuus kuvaa Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku mitä vuorovaikutus on) mukaan sitä, ettei viestintä ole suoraviivainen prosessi. Vuorovaikutteisuus eli viestintä on aktiivista ja sen alaisuudessa olevat ihmiset tekevät havaintoja ja tulkintoja viestien vastaanottamisen ja lähettämisen aikana. Vuorovaikutusta tapahtuu kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi sähköisten viestintävälineiden, kuten chattien ja videopuheluiden kautta. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku mitä vuorovaikutus on?; Silvennoinen 2004, 28)

Viestintä on edellytys toimivalle organisaatiolle (Juholin 2022, 26; Ristimäki 2019). Yritykset viestivät jatkuvasti ulospäin eri sidosryhmille ja yrityksen sisällä henkilöstölle (Honkala ym. 2022, 14). Viestinnän kohteena olevia sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat ja rahoittajat (Juholin 2013, 53). Yritysten viestintä jaetaan tämän vuoksi usein ulkoiseen ja sisäiseen viestintään (Honkala ym 2022, 120; Juholin 2013, 53). Viestinnän päätavoite yrityksissä on

auttaa yritystä toteuttamaan yrityksen liiketoimintansa ydintä eli toiminta-ajatusta (Honkala ym 2022, 119). Tämän lisäksi yrityksen viestinnän tavoitteena on esimerkiksi työntekijöiden sitouttaminen, tiedon välittäminen, tunnettuuden lisääminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja imagon kehittäminen. (Honkala ym. 2022, 16; 118; Juholin 2022 58–60.)

3.2 Sisäinen viestintä mahdollistaa yrityksen toiminnan

Yrityksen sisäinen viestintä on henkilöstön välistä vuorovaikutusta, tiedon välittämistä, dialogia ja ymmärrystä (Joki 2021, 189; Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 120). Sisäisen viestinnän lisäksi yrityksen sisällä tapahtuvan viestinnän kuvaamiseksi käytetään myös käsitteitä työyhteisöviestintä ja organisaatioviestintä. Nämä termit kuvaavat kuitenkin usein sisäistä viestintää laajemmin yritysten vuorovaikutusta myös sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa käytävää viestintää (Juholin 2013, 175–177; Juholin 2022, 134; Honkala ym. 2022, 120.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen sisällä tapahtuvaan viestintään, minkä vuoksi opinnäytetyössä käytetään sisäisen viestinnän käsitettä.

Sisäinen viestintä mahdollistaa yritysten päivittäisen toiminnan. Se sisältää kaiken yrityksen sisällä tapahtuvan tiedonkulun ja ihmisten väliset vuorovaikutustilanteet (Joki 2021, 189; Juholin 2022, 139). Sisäisen viestinnän päätavoitteena on pitää työntekijät ajan tasalla (Joki 2021, 189), jota myös Yhteistoimintalaki (30.12.2021/1333, § 1) vaatii. Yhteistoimintalain (30.12.2021/1333, § 1) mukaan yritysten on varmistettava, että henkilöstö saa riittävästi ja oikeaan aikaan heidän työhönsä liittyvää tietoa. Tiedon välittämisen lisäksi sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen työntekijöiden yhteisöllisyyteen ja kulttuurin rakentumiseen (Honkala ym. 2022, 120).

Yrityksen sisäisen viestinnän avulla siis jaetaan henkilöstön välillä yhteistä ymmärrystä ja tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta (Viitala 2007, 203). Yritysten kannattaa panostaa sisäisen viestinnän laatuun, sillä toimiva sisäinen viestintä parantaa usein henkilöstön työmotivaatiota ja lisää työssä viihtymistä (Honkala ym. 2022, 124). Sisäinen viestintä voidaan jakaa yrityksen sisällä koko yritystä koskevaan, osastokohtaiseen ja työntekijätasoiseen viestintään (Honkala ym. 2022, 125–126). Vapaamuotoinen viestintä on ammatillisen viestinnän lisäksi tärkeä sisäisen viestinnän osa-alue (Niemi ym. 2006, 250).

Vapaamuotoinen viestintä henkilöstön välillä esimerkiksi tukee luottamuksen rakentumista työyhteisössä (Juholin 2022, 137).

Sisäistä viestintää toteutetaan yrityksissä yleensä useissa eri viestintäkanavissa. Viestintäkanavien kautta tehtävä viestintä on aina välillistä viestintää. (Honkala ym. 2022, 121; Juholin 2022, 58.) Tilanteen mukaan sisäiseen viestintään voidaan hyödyntää yhtä tai useampaa eri viestintäkanavaa. Yritykset käyttävät sisäisen viestintään esimerkiksi tiedotustilaisuuksia, intranetiä, sähköpostia ja erilaisia pikaviestintäkanavia. (Joki 2021, 194–196; Juholin 2022, 58; Luukka 2019, 353). Nykyään yritykset viestivät usein monikanavaisesti eli samaan aiheeseen liittyen viestitään useassa kanavassa yhtä aikaa (Honkala ym. 2022 121; Juholin 2013, 47). Yritysten henkilöstö ja toiminnot toimivat yhä useammin monipaikkaisesti ja hajautetusti. Kehityksen vuoksi viestinnän digitaalisuuden, monikanavaisuuden ja visuaalisuuden merkitys on kasvanut. Viestintäkanavat ovat kehityksen myötä muuttuneet koko ajan vuorovaikutteisimmaksi. (Työturvallisuuskeskus 2023c.)

Tutkimusten mukaan monipuolinen ja työntekijöille mieleisten viestintäkanavien hyödyntäminen lisää yrityksen sisällä tyytyväisyyttä viestintään. Lisäksi on huomattu, etteivät kevyet sisäisen viestinnän keinot vaikuta yrityksen sisällä viestintätyytyväisyyteen. Kevyitä viestintätapoja ovat esimerkiksi uutislehtiset ja koko yrityksen kokoukset. (Tkalac Ver 2020, 6.) Eri viestintäkanavien hyödyntämisessä on tärkeää muistaa, että ne palvelevat viestintää, eivätkä tee siitä vaikeampaa. Sisäisen viestinnän kanavien olisikin hyvä auttaa yrityksen henkilöstön päivittäistä työskentelyä. (Juholin 2013, 324.) Tiedottaminen on yksisuuntaista ja prosessimaista tiedottamista, jossa viesti vain teknisesti lähetetään vastaanottajalle. (Juholin 2022, 29.)

Kasvotusten tapahtuva viestintä on tärkeä osa edelleen yritysten sisäisessä viestinnässä. Dialogi on ihmisten välistä vuoropuhelua, jossa osapuolet aidosti kuuntelevat toisiaan ilman ennako-oletuksia ja -asenteita toista kohtaan (Niemi ym. 2006, 292). Aitoon dialogiin kuuluu, että osapuolet ovat valmiita tarvittaessa muuttamaan omat mielipiteensä (Alasoini 2012, 113). Viestintään liittyvät taidot ovat tärkeitä työyhteisötaitoja jokaiselle yrityksessä työskentelevälle henkilölle (Honkala ym. 2022, 12; Juholin 2022, 148). Tämän vuoksi dialogitaitoja voi ja kannattaa kehittää yrityksen sisällä (Kulmala & Rosvall 2022, 118).

Sisäiseen viestintään liittyy usein erilaisia ongelmia. Viestit eivät välttämättä kulkeudu oikeille vastaanottajille esimerkiksi teknisten ongelmien vuoksi. (Juholin 2023, 46; Honkala ym. 2022, 13.) Viestien sisältämä tieto käsitetään eri tavalla kuin viestijä on tarkoittanut (Juholin 2013, 46). Viestien tulkintaan vaikuttaa aina ihmisten taustat, kuten henkilökohtaiset arvot tai asenteet (Honkala ym. 2022, 13). Kaikki eivät koe välttämättä sisäisesti välitettyä viestintää ja kommunikointia tärkeäksi, minkä vuoksi viestin saaja saattaa ohittaa viestin ja eikä reagoi viesteihin toivotulla tavalla (Juholin 2013, 46–47). Viestintään liittyvien häiriöiden vaikutusta voi pienentää esimerkiksi sillä, että työyhteisössä tunnetaan toisensa, jolloin viestintää voi suunnitella ja kohdentaa vastaanottajalle mahdollisimman hyvin (Honkala ym. 2022, 13).

3.3 Sisäisen viestinnän johtaminen

Yrityksen johtajien ja esihenkilöiden rooli sisäisessä viestinnässä on merkittävä, vaikka kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu huolehtia sisäisen viestinnän hyvästä toteutumisesta (Juholin 2022, 148). Johtaminen itsessään on pitkälti viestimistä henkilöstön ja eri sidosryhmien kanssa (Honkala ym. 2022, 124). Erityisesti ihmisiä johdettaessa viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla on merkitystä (Juholin 2022, 296). Yrityksen johtajat toimivat esimerkkinä työntekijöille viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueilla (Juholin 2022, 150, 324). Tämän vuoksi on tärkeää, että sisäistä viestintää johdetaan pitkäjänteisesti. Johtajan viestintä on kirjallisen tiedottamisen lisäksi työyhteisön aktiivista kuuntelemista ja henkilöstön kanssa käytyä päivittäistä vuorovaikutusta (Juholin 2022, 150). Johtajien ja esihenkilöiden toimintatavat ohjaavat vahvasti koko työyhteisöin toimintaa (Ratsula 2019, 3).

Johdon viestintä on usein tiedon jakamista. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että yksi tärkeä viestinnän rooli johdolle on vuorovaikutus ja dialogi henkilöstön kanssa (Juholin 2008, 188; Kulmala & Rosvall 2022, 122). Juholin (2008, 189) esimerkiksi pitää tärkeänä vuorovaikutuksen johtamisena sitä, että johto jalkautuu henkilöstön pariin ja keskustelevat heidän kanssaan. Tämä usein nostaa johtajien arvostusta, koska aidolla vuorovaikutuksella he luovat mielikuvan siitä, että ovat aidosti kiinnostuneita muiden tekemisistä ja ajatuksista (Juholin 2008, 189; Juholin 2022, 300). Johtajan ja työntekijöiden välinen hyvä vuorovaikutussuhde auttaa työntekijöitä työskentelemään tuloksekkaammin. Johtamisessa hyviä viestinnän keinoja ovatkin vuorovaikutteinen dialogi, aktiivinen kyseleminen,

kuunteleminen ja palautteen antaminen. Viestintätilanteissa johtajan empaattisuus ja läsnä olemiseen keskittyminen ovat tärkeitä. (Suonsivu 2015, 93–94.) Vuorovaikutustaitojen lisäksi tunneäly ja -taidot ovat tärkeä osa johtajien viestintätaitoja (Kulmala & Rosvall 2022, 261; Niemi ym. 2006, 254).

Toimiva yrityksen sisäinen viestintä auttaa johtajia heidän työssään (Honkala ym. 2022, 124). Johtamisviestintä on yleensä tavoitteellista, jonka tarkoituksena on ohjata ihmisiä ja toimintaa yrityksissä sekä antaa palautetta (Työturvallisuuskeskus 2023c). Sisäinen viestintä on siis yksi sisäisen markkinoinnin keinoista. Sisäisen viestinnän ja sen johtamisen avulla tiedon jakamisen lisäksi markkinoidaan henkilöstölle yrityksen strategiaa, mikä ohjaa koko yrityksen toimintaa. Johtajien ja esihenkilöiden hyvät viestintä ja vuorovaikutustavat ja -taidot parantavat sisäistä markkinointia. (Grönroos 2009, 449–450.) Hyvin sisäisesti toimivat vuorovaikutussuhteet luovat hyvän pohjan asiakassuhteiden menestykselliseen hoitamiseen (Grönroos 2009, 443; 447) eli toimiva sisäinen viestintä auttaa yritystä hoitamaan paremmin ulkoisia asiakassuhteita ja sitä kautta menestymään paremmin.

Luottamusta rakentavan, avoimen ja työntekijäkeskeisen viestinnän avulla yritys voi sitouttamaan keskijohtoa ja työntekijöitä paremmin osaksi yrityksen tavoitteita ja visiota. Yksi tärkeä keino luottamuksen rakentamisessa on henkilöstön osallistaminen heidän työhönsä liittyvään päätöksen tekoon. (Lee & Kim 2022, 274.) Tutkimusten mukaan työntekijäkeskeisellä viestinnällä voi sitouttaa henkilöstöä yrityksen toimintaan ja arvoihin. Työntekijöitä huomioiva viestintä on osallistavaa sekä aidosti kaksisuuntaista kommunikointia ja vuorovaikutusta. (Lee & Kim 2022, 274; Meng & Berger 2019, 73.) Muutostilanteissa vuorovaikutteisella viestinnällä on tärkeä rooli. Sen avulla johto voi auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen syitä ja tavoitteita sekä antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja kehitysehdotuksia. Toimivalla muutosviestinnällä johto voi vähentää esimerkiksi turhia epäilyksiä ja sitoutumattomuutta muutokseen. (Juholin 2013, 389–393; Juholin 2022 264.)

Viestien vastaanottajien tarpeiden ja odotusten tunteminen auttaa viestinnän laadun parantamista (Juholin 2022, 29), eli johto osaa viestiä paremmin yrityksen sisällä, kun se tuntee työntekijänsä. Sisäiseen viestintään tyytyväiset työntekijät ovat usein tyytyväisiä myös työnantajaan. Henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään ilmenee muun muassa työn

tehokkuuden kasvamisena, asiakastyytyvyyden parantumisena ja parempana työnantajakuvana. (Pološki Vokić, Tkalac Verčić & Sinčić Ćorić 2023, 27.)

3.4 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Sisäinen viestintä on yritykselle tärkeää, minkä vuoksi sen suunnitteluun kannattaa panostaa. (Juholin 2022, 81; Niemi ym. 2009, 238). Yrityksen viestinnän suunnittelun pohjana olisi hyvä olla viestintästrategia, jossa on määritelty selkeät tavoitteet ja suunnat yrityksen kaikelle viestinnälle. Viestintästrategian pohjana toimii yrityksen viestinnän nykytilan määrittely, jonka pohjalta asetetaan tavoitteet viestinnälle (Juholin 2022, 81–83.) Viestintästrategian tavoitteiden tulisi tukea yritysten strategisista tavoitteista ja auttaa yritystä toimimaan niiden eteen (Juholin 2022, 89–90). Sisäisen viestinnän osalta viestintästrategian tavoitteet voivat olla esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen ja luottamuksen kehittäminen ja työntekijöiden viestintäosaamisen kehittäminen (Juholin 2022 90–91).

Viestintästrategian pohjalta tehdään viestintäsuunnitelma, jonka avulla suunnitellaan toimintatavat työarkeen viestintästrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Juholin 2022, 106). Viestintäsuunnitelman voidaan jaotella eri viestinnän tehtävien mukaan. Jaottelua voi tehdä esimerkiksi viestinnän kohderyhmien mukaan, eri ajanjaksoilla toistuvaan viestintään ja viestintään liittyvien prosessien määrittelyyn (Juholin 2022, 108; Niemi ym. 2009, 243). Taktinen ja operatiivinen viestinnän suunnittelu ovat yleensä lyhyemmän aikavälin viestinnän suunnittelua. Niiden tavoitteena on määrittellä keinot, kuinka viestintästrategiaan määritetyt tavoitteet viedään osaksi työarkea erilaisten ohjeistuksien ja työarjen viestinnän kautta. (Niemi ym. 2009, 248–249.) Hallituksen- ja yhtiökokousten sekä muiden säännöllisesti toistuvat viestintätilanteen kannattaa suunnitella vuositason avulla esimerkiksi vuosikellon avulla (Juholin 2022, 114–115).

Päivittäisviestintä on säännöllistä työarjessa toistuvaa viestintää, jossa ajankohtainen tieto kulkee esimerkiksi työntekijöiden ja eri yksiköiden välillä (Juholin 2013, 56; Juholin 2022). Yrityksen sisäinen päivittäisviestintä toimii hyvin, kun tieto liikkuu vaivattomasti (Juholin 2013, 144). Päivittäisviestintää on esimerkiksi viestintä projektien etenemisestä, yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja henkilöstöön liittyvistä muutoksista (Juholin 2022, 111). Toimiva päivittäisviestintä vaatii hyvin suunnittelun viestintävälineiden verkoston, joka mahdollistaa

tiedon saatavuuden ja muokattavuuden (Juholin 2022, 109). Sisäisen viestinnän näkökulmasta päivittäisviestintää tapahtuu esimerkiksi palaverissa, infonäytöllä ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa (Juholin 2022, 109). Sisäisen päivittäisviestinnän toimivuutta edesauttaa henkilöstön yhteisöllisyys ja avoimuus yrityksessä (Juholin 2013, 56).

Päivittäisviestintää suunnitellessa tulisi huomioida se, että se tukee arjessa yrityksen strategian tavoitteita ja toimintasuunnitelmia (Juholin 2013, 144). Sisäisen viestinnän kannalta päivittäisviestintää voi suunnitella monella tasolla. Voidaan määritellä esimerkiksi, mitkä asiat ovat tärkeitä henkilöstölle, mitkä kanavat ovat sopivia sisäisille viesteille, milloin ja miten usein viestintää toteutetaan, kuka siitä vastaa ja miten varsinainen viestintä toteutetaan. Lisäksi päivittäisviestinnän suunnittelussa voidaan määritellä, mitä sovelluksia päivittäiseen viestintään käytetään sisäisesti ja kuinka sisäisen viestinnän vastuita jaetaan eri viestintätilanteissa. (Juholin 2013, 145; Juholin 2022, 108; 110–111; Niemi ym. 2009, 241).

Toimenpidesuunnitelmassa koostetaan yrityksen eri viestintään liittyvien osa-alueiden suunnitellut toimenpiteet ja niihin liittyvät tarkemmat suunnitelmat.

Toimenpidesuunnitelmassa voidaan määritellä esimerkiksi sisäiselle viestinnälle päätavoite ja tavoitteeseen pääsemiseksi päätetyt toimenpiteet. (Juholin 2022, 116.) Suunnitellun viestinnän toteuttamista varten voidaan laatia erilaisia ohjeistuksia, linjauksia ja viestinnän prosessikuvauksia, joiden avulla kuvataan mahdollisimman tarkasti viestintään liittyvät toimintatavat. Tarkkojen kuvauksien avulla voidaan tukea laadukasta viestintää ja yhtenäistää yrityksen viestintää. (Juholin 2022, 122.) Sisäisen viestinnän kuvaukset voivat liittyä esimerkiksi sisäisten tiimien ja projektien viestintään (Juholin 2022, 123). Viestinnän linjaukset ovat yleensä viestintään liittyviä koostettuja ohjaavia suuntaviivoja ja tavoitteita, joiden pohjalta tehdään tarkempia suunnitelmia (Helsingin kaupunki 2023; Kela 2023).

Viestintäsuunnitelmien toteutumista tulee arvioida ja seurata, jotta voidaan varmistaa haluttujen tavoitteiden toteutuminen (Juholin 2022, 131; Ratsula 2019, 235). Viestinnän tavoitteiden toteutumisessa on tärkeä tarkka tavoitteiden määrittely ja toteutumisen arviointiin sopivien työkalujen ja mittareiden valitseminen (Juholin 2022, 316; 320). Sisäisen viestinnän tavoitteiden toteutumista voidaan mitata esimerkiksi uuden viestintäkanavan kustannusten vertaaminen sen käyttömääriin ja käyttökokemuksiin. Lisäksi voidaan arvioida uudistuksen jälkeisiä mahdollisia muutoksia työilmapiirissä tai ihmisten välisessä yhteistyössä. (Juholin 2022, 314; 326.)

4 YRITYSKULTTUURI, YHTEISÖLLISYYS JA SISÄINEN VIESTINTÄ

Yrityksen kulttuuri, ihmisten yhteisöllisyyden kokemus yrityksessä ja sisäinen viestintä vaikuttavat ja ovat kytköksissä toisiinsa (Juholin 2013, 60; 177). Tässä luvussa käsittelen yrityskulttuuria ja yhteisöllisyyttä sisäisen viestinnän näkökulmasta, ja miten viestintä vaikuttaa yrityksen kulttuurin ja yhteisöllisyyden toteutumiseen yrityksissä. Tarkastelen viestinnän, yrityskulttuurin ja yhteisöllisyyden kytkeytymistä toisiinsa muutamien ilmiöiden kautta.

4.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri eli organisaatiokulttuuri ohjaa kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa (Luukka 2019, 17–18). Kulttuuri itsessään kuvaa tietyille ryhmälle muodostunutta yhteistä tapaa toimia ja käyttäytyä (Schein & Rossi 2019, 28). Yrityskulttuurin ajatellaan vastaavan kysymykseen, miten yritys ja sen henkilöstö toimivat erilaisissa tilanteissa (Kulmala & Rosvall 2022, 44; 125). Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma yksilöllinen kulttuurinsa, jonka voi aistia yrityksen esimerkiksi yrityksen toiminnasta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Luukka 2019, 34, Kulmala & Rosvall 2022, 20–21). Yrityskulttuurin siis kuvaa yrityksessä työskentelevien ihmisten yhteistä tapaa käyttäytyä (Schein & Rossi 2009, 28; Viitala 2007, 34) ja se syntyy yrityksen työyhteisön muodostaman ryhmän sisällä (Luukka 2019, 26; Kulmala & Rosvall 2022, 20–21).

Yrityksen sisäinen kulttuuri pohjautuu ihmisten kesken yhteisesti jaettuihin perusolettamuksiin, arvoihin, visioon ja käytäntöihin (Luukka 2019, 30–32; Schein 1987, 32). Yrityksen sisällä voi olla omia alakulttuureita esimerkiksi tiimien sisällä, jotka syntyvät tiimien sisällä jaettujen kokemusten pohjalta (Schein & Rossi 2009, 28; 51). Yrityskulttuuriin liittyy vahvasti ihmiset ja heidän inhimilliset tunteensa, mikä on hyvä muistaa myös kulttuurin johtamisessa (Kulmala & Rossi 2022, 24). Yrityskulttuurit ovat aina erilaisia, eikä voida määritellä erityisesti hyvää tai huonoa kulttuuria (Kulmala & Rossi 2022, 25; 53).

Organisaatiokulttuuri jakautuu kolmeen eri tasoon. Tasoja ovat ulospäin näkyvät asiat eli artefaktit, keskitaso eli ilmaistut arvot ja kirjoitetut strategiat sekä täysin näkymättömät

tiedostamattomat ja itsestään selvinä pidetyt käsitykset. (Schein & Rossi 2009, 30–34.) Artefakteja ovat esimerkiksi ihmisten pukeutuminen, yrityksen toimitilojen sisustus, toimintaprosessit ja havaittavissa oleva viestintä (Schein & Rossi 2009, 30–34; 84; Kulmala & Rossvall 2022, 42.). Tietoisesti ilmaistuja arvoja ovat aukikirjoitettu strategia ja yrityksen arvot. Kolmas ja syvin yrityskulttuurin taso on näkymätön ja usein tiedostamaton. Siihen sisältyvät perusolettamukset ja uskomukset, joita pidetään yhteisössä itsestään selvinä. Näkymätön organisaatiokulttuurin osa-alue kehittyy ajan saatossa ja siihen yhteisten kokemusten ja oppien pohjalta. Arvojen syntyyn ja kehittymiseen vaikuttaa erityisesti johtajien toiminta yrityksessä. (Schein & Rossi 2009, 30–34.)

Arvot ovat yrityskulttuurin merkittävä osa-alue, sillä ne luovat pohjan ihmisten käyttäytymiselle ja tätä kautta yrityskulttuurille (Ratsula 2019, 97; Viitala 2007, 34). Arvot voidaan jakaa eri tasoihin. Usein yritykset ovat määritelleet tavoiteltavat arvot, joita kutsutaan myös näkyviksi arvoiksi. Tavoitearvot eivät välttämättä toteudu työarjessa, mutta niiden toteutumista tavoitellaan. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 95; Kulmala & Rosvall 2022, 52.) Tavoitearvojen lisäksi yrityksissä on nähtävissä ydinarvot, jotka toteutuvat työarjessa (Kulmala & Rosvall 2022, 52). Viestinnällä on tärkeä rooli arvojen sitouttamisessa ja sulauttamisessa työarkeen. Viestinnän avulla arvoja tehdään näkyväksi esimerkiksi printtien muodossa. Lisäksi omalla viestinnällään esimerkiksi esihenkilöt ja viestinnästä vastaavat voivat tuoda arvoja työarkeen. (Aaltonen ym. 2003, 147–149.) Yrityksessä onkin tärkeä huolehtia, että sisäinen viestintä tukee haluttujen arvojen toteutumista ja tuovat ne käytännöntasolla nähtäviksi (Aaltonen ym. 2003, 95; Schein & Rossi 2009, 83).

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen, koska se vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan (Schein & Rossi 2009, 29) Tämän vuoksi yrityksen olisi tärkeää kyetä kehittämään ja johtaa yrityksen kulttuuria hallitusti tarpeen mukaan (Schein & Rossi 2009, 27 Kulmala & Rossi 2022, 37). Yrityskulttuuri ulottuu joka puolelle yritystä ja se muuttuu hitaasti (Kulmala & Rosvall 2022, 21; Schein & Rossi 2009, 36). Kulttuurin johtaminen on hitaan muuttumisen vuoksi pitkäjänteinen ja suunniteltu viestintä on tärkeässä roolissa. Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa johdon tulisi toistaa kulttuuriin liittyvää viestintää säännöllisesti. (Kulmala & Rossi 2022, 45; 122.) Yrityskulttuurin johtaminen voidaan jakaa esimerkiksi strategian ja vision johtamiseen, toimintatapojen ja läpinäkyvyyden kehittämiseen, yhteisöllisyyden ja dialogin kehittämiseen sekä työskentely-ympäristön

kehittämiseen (Kulmala & Rossi 2022, 42). Kulttuurin kehittämisessä johtajilla ja heidän esimerkillään on yksi tehokkaimmista keinoista (Ratsula 2019, 74).

4.2 Yhteisöllisyys yrityksissä

Yhteisöllisyys on työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne (Juholin 2008, 47; Juholin 2022, 58; Kulmala & Rosvall 2022, 63). Yhteisöllisyys syntyy ihmisten välille, kun ihmisillä on jokin yhteinen asia ja he kokevat olevansa hyväksytyjä ja kuuluvansa yhteen (Juholin 2008, 47; Kulmala & Rosvall 2022, 60–61). Avoin ja läpinäkyvä toimintakulttuuri, jossa kaikkien on helppo keskustella edesauttaa yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. (Juholin 2008, 47; Kulmala & Rosvall 2022, 221). Avoimuus syntyy luottamuksen pohjalta, joka on edellytys ihmisten väliselle yhteenkuuluvuuden tunteelle (Kulmala & Rosvall 2022, 60–61). Viestintä on merkityksellinen osa yhteisöllisyyden rakentamisessa työyhteisöissä (Juholin 2013, 23). Hyvä vuorovaikutus on yksi toimivan työyhteisön ominaisuuksia (Työturvallisuuskeskus 2023b).

Yrityksen arvot ja toimintatavat vaikuttavat henkilöstön yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Arvoja ja toimintatapoja kehittämällä voidaan siis tukea yhteisöllisyyden kehittymistä. (Kulmala & Rosvall 2022, 201.) Toisaalta hyvä yhteisöllisyys edesauttaa yhteisten arvojen toteutumista työyhteisössä (Aaltonen ym. 2003, 33). Yhteisöllisyyttä voidaan tukea sisäisellä avoimuudella, kuten tiedon jakamisella ja yhteisellä oppimisella. (Kulmala & Rosvall 2022, 54–55). Yhteisöllisyyttä tukee myös yhteiset ja jaetut kokemukset, jotka lisäävät ihmisten välistä luottamusta ja tuovat ihmisille merkityksellisyyden kokemuksen (Kulmala & Rosvall 2022, 31). Lisäksi tunteiden huomioiminen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa usein lisää yhteisöllisyyden kokemusta yrityksissä (Kulmala & Rosvall 2022, 63).

Suomessa vuosittain suoritettavan Työolobarometrin mukaan (Lyly-Yrjänäinen 2022, 8; 76) yli puolet työntekijöistä kokee yhteisöllisyyttä työpaikoillaan aina tai usein eli yleisesti yhteisöllisyys työpaikoilla on Suomessa hyvällä tasolla. Viestinnällä yrityksissä voidaan vaikuttaa monella tavalla: Heikko viestintä, tietojen pannaaminen sekä huono tiedotus muutoksista ja päätöksistä lisää työyhteisössä epätietoisuutta, josta taas syntyy epäluottamusta ihmisiä ja johtoa kohtaan. (Suonsivu 2015, 31–32.) Dialogi rakentaa luottamusta työyhteisössä (Suonsivu 2015, 106–107). Avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä

tiedon jakaminen luo me-henkeä, luottamusta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä (Juholin 2022, 30; Suonsivu 2015, 109). Yhteisöllisyyden tunnetta lisää yhdessä oppimisen tilanteet, joiden taustalla on avoin tiedon ja osaamisen jakaminen (Juholin 2008, 38).

Yhdessä vietetty vapaa-aika kehittää usein yhteisöllisyyttä, kun työntekijät tutustuvat toisiinsa paremmin ja rakentavat näin luottamusta toistensa välille. On kuitenkin hyvä muistaa, että työajalla tapahtuva yhteisöllisyyden rakentamista se ei korvaa. (Kulmala & Rosvall 2022, 51; 201.) Erään tutkimuksen mukaan epävirallisesta vuorovaikutuksesta on monenlaista hyötyä, sillä se lisää tehokkuutta, rakentaa yhteisöllisyyttä ja ihmisten sitoutuneisuutta yrityksen ja sen yhteisöön (Viererbl, Denner & Koch 2022, 343). Vapaamuotoinen keskustelu ja viestintä on siis merkityksellistä työpaikan henkilöstön yhteisöllisyyden kannalta. Tutkimuksessa (Viererbl ym. 2022, 336; 343) nostettiin esille, että vapaamuotoiselle keskustelulle kannattaisiin järjestää mahdollisuuksia toteutua ja erityisesti etätyöntekijöille, joille vapaata keskustelua tulee lähityöntekijöitä vähemmän.

Yhä useammin työyhteisöt ovat hajautettuja eli työntekijät voivat työskennellä toisistaan erillään ja viestiä etäyhteydellä, mikä yritysten olisi huomioitava (Työturvallisuuskeskus 2023a). Etätyöskentelyn vuoksi ihmisten välinen vuorovaikutus vähenee, joka voi heikentää yhteisöllisyyden kokemusta henkilöstössä (Juholin 2022, 30). Etäviestinnälle olisi hyvä sopia työpaikoilla yhteiset toimintatavat, jotka tukevat yhteisöllisyyden toteutumista (Juholin 2022, 157; Ferreira, Pereira, Bianchi & Silva 2021, 19). Etänä toimivissa työyhteisöissä on tärkeää esimerkiksi mahdollistaa työyhteisössä tehokas tiedon jakaminen ja sujuva vuorovaikutus sekä huolehtia luottamuksen ja yhteisöllisyyden toteutumisesta työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus 2023a).

4.3 Sisäinen viestintä, yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys ovat kokonaisuus

Yrityksen työyhteisön yhteisöllisyys ja yrityskulttuuri ovat vahvasti osa ihmisten välistä vuorovaikutusta, minkä vuoksi viestinnällä on tärkeä merkitys molempiin (Kulmala & Rosvall 2022, 254–255). On siis hyvä ymmärtää sisäisen viestinnän, organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden kytkeytyminen yhteen. Yhtenäinen kieli ja viestintätavat ovat yhtenäisen organisaation toiminnan edellytys. Yrityksen kulttuurin syntymiseksi tarvitaan kaikille yhteinen kieli ja tavat viestiä, jotta se pystyy toimimaan. Hyvät viestintäkeinot edesauttavat siis

yhteisöllisyyttä ja vähentävät epävarmuutta työntekijöiden välillä. (Schein 1987, 80–81). Yrityksen sisäisellä viestinnällä voidaan kehittää yhteisöllisyyttä ja luoda me-henkeä (Juholin 2022, 30). Kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu mahdollistaa toimiva viestintä työyhteisön sisällä (Juholin 2008, 97; Työturvallisuuskeskus 2023c) ja näin ollen rooli sekä yrityskulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentumisessa.

Yrityksen sisäiseen kulttuuriin vaikuttaa vahvasti yhteinen historia, joten myös yhteisöllisyys työyhteisössä itsessään vaikuttaa yrityskulttuuriin (Kulmala & Rosvall 2022, 51). Viestinnän avulla voidaan sitouttaa ja rakentaa yhteisöllisyyttä niin, että sen avulla yrityksen sisällä olevat arvot, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat tehdään tunnetuksi kaikille (Juholin 2013, 59). Yrityksen arvot taas vaikuttavat siihen, miten yrityksessä viestitään (Juholin 2013, 86). Yhteisesti jaetut ja tunnistetut arvot lisäävät yrityksen henkilöstön yhteisöllisyyden tunnetta (Juholin 2022, 372). Erään tutkimuksen mukaan hyvä viestintä lisää ihmisten sitoutumista organisaation kulttuuriin kehittäen sitä tehokkaammaksi (Gochhayat, Giri & Suar 2017, luku Results and Discussion). Sitoutuneisuus näkyy viestinnässä esimerkiksi siten, että työntekijät jakavat keskenään ajatuksia ja kehitysideoita (Juholin 2013, 59).

Vuorovaikutteinen viestintä edistää yrityksissä yrityskulttuurin toimivuutta ja yhteisöllisyyttä. Viestintä ja yrityksen kulttuuri palvelevat toisiansa. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintäkulttuuriin. (Juholin 2022, 183.) Toisaalta yrityksen sisällä tapahtuva viestintä vaikuttaa yrityskulttuuriin (Juholin 2022, 58). Esimerkiksi avoimuus viestinnässä on Luukan (2019, 166) mukaan tärkeä osa-alue vahvan yrityskulttuurin kannalta. Yrityksen avoimuus taas on organisaation sisäisen kulttuurin mukaista (Joki 2021). Elisa Juholinin mukaan aktiivinen aito kuuntelu ja vuorovaikutteinen keskustelu lisää yrityksissä yhteisöllisyyttä ja me-henkeä (Cygnet 2022, 18). Hyvin toimiva viestintä yrityksen sisällä kehittää usein työmotivaatiota ja lisää työntekijöiden työviihtyvyyttä (Honkala ym. 2022, 124).

Myönteisen ja ihmisten keskinäistä toimintaa vahvistava viestintä auttaa yrityksiä rakentamaan vahvaa ja toimivaa yrityskulttuuria ja yhteisöllisyyttä (Juholin 2022, 58; Cygnet 2022, 18). Viestintä ja johdon ja muun henkilöstön välinen dialogi ovat tärkeä osa kulttuurin johtamista (Kulmala & Rosvall 2022, 90; Rossi 2015, 16). Yhteisöllisyyttä työpaikoilla voi jokainen vahvistaa yksinkertaisilla viestinnän keinoilla, kuten tervehtimisellä, kuuntelemalla aidosti, aktiivisella vuorovaikutuksella ja muistamalla jakaa positiivista tunnelmaa esimerkiksi kehumalla tai empaattisella ja positiivisella asenteella (Honkala ym. 2022, 208; 213.).

Avoimuus viestinnässä on tärkeää sekä yrityskulttuurin ja yhteisöllisyyden kannalta. Yrityksen sisäistä vuorovaikutusta tukee kulttuuri, jossa ihmiset kokevat turvalliseksi pohtia ja keskustella yhdessä esimerkiksi mahdollisista ongelmista (Ratsula 2019, 13). Avoin ja läpinäkyvä viestintä ja vuorovaikutus lisäävät yrityksissä ihmisten välistä luottamusta (Juholin 2022, 137) Mahdollisimman vapaa ja avoin tiedon kulkeminen organisaatiossa ja hyvät vuorovaikutussuhteet kaikilla henkilöstötasoilla edesauttavat avoimen yrityskulttuurin toteutumista (Gochhayat ym. 2017, luku Results and Discussion). Työyhteisön ilmapiirille on hyväksi, kun tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti yrityksessä kaikkiin suuntiin (Juholin 2008, 38; Työturvallisuuskeskus 2023c).

Henkilöstön välinen luottamus on oltava kunnossa, jotta avoin viestintäkulttuuri voi syntyä. Luottamus kehittyy ihmisten jakamien kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta. (Kulmala & Rosvall 2022, 246.) Taina Savolaisen mukaan (Erto 2020) kasvokkain käytävä vuorovaikutus ja avoimuus viestinnässä auttavat rakentamaan luottamusta ja työyhteisössä. Luottamuksen rakentamisessa on tämän vuoksi tärkeä huomioida lisääntyvän etätönnön vaikutus, jossa usein vuorovaikutus jää yksilotteisemmaksi kuin lähityössä (Ferreira ym. 2021, 19). Luottamuksen rakentaminen kuuluu kaikille ja sitä voi toteuttaa työarjessa pienillä viestinnän teoilla, kuten kiittämällä ja tervehtimällä työyhteisön jäseniä (Erto 2020). Viestinnässä ihmisten välinen luottamus näkyy työarjessa esimerkiksi siten, että työntekijät osallistuvat rohkeasti keskusteluun ja jakavat mielipiteitään ja ehdotuksiaan (Kulmala & Rosvall 2022, 247). Luottamus työyhteisössä auttaa luomaan hyvin toimivaa kulttuuria (Kulmala & Rosvall 2022, 246).

Toimiva vuorovaikutus on edellytys yrityksen kehittymiselle (Juholin 2008, 175), minkä vuoksi siihen kannattaa kiinnittää huomioita. Työyhteisön jäsenet jakavat tietoa helpommin ja nopeammin avoimessa ja toisiinsa luottavassa työyhteisössä (Juholin 2013, 186–187). Kehittymisen mahdollistaa turvallinen työympäristö, jossa kaikki uskaltavat osallistua keskusteluun ja kaikkien mielipiteitä arvostetaan. Yrityksen kulttuuri toimiessaan edistää organisaation sisäistä oppimiskykyä. (Kupias & Peltola 2019, 206.) Toimivan ja sujuvan vuorovaikutuksen avulla ihmiset keskustelevat avoimesti, antavat palautetta ja jakavat ideoitaan toisilleen, minkä ansiosta syntyy esimerkiksi innovaatioita ja ratkaisuja ongelmatilanteisiin (Gochhayat ym. 2017, luku Results and Discussion).

Palautteen antaminen on yksi yrityksen sisäisen viestinnän keino (Juholin 2008, 243), joka viestii myös yrityksen kulttuurista (Juholin 2008, 252; Oulasmaa 2022, 22). Palaute on keino edistää työntekijöiden oppimista ja kehittää työyhteisön ilmapiiriä (Honkala ym. 2022, 192). Sekä kehittävää että positiivinen palaute tulisi aina perustella (Honkala ym. 2022, 192) ja on tärkeää antaa palaute oikeaan aikaan (Niemi ym. 2003, 258). Säännöllinen ja toistuva palaute motivoi työntekijöitä ja lisää työtyytyväisyyttä (Niemi ym. 2003, 258). Myönteinen palaute auttaa työntekijöitä esimerkiksi ymmärtämään vahvuutensa ja hyvin annettu kehittävää palaute auttaa kehittämään työntekijän osaamista (Oulasmaa 2022, 37), ja auttaa yksittäisten henkilöiden lisäksi koko yritystä kehittymään (Kupias & Peltola 2019, 208).

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tässä luvussa selostan tutkimuksen toteuttamisen ja käytettävät aineistot. Lisäksi selostan, kuinka käsittelen ja analysoin tutkimusaineistoa. Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttavat asiat sekä arvioin opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin laadullisen eli kvalitatiivisen lähestymistavan avulla. Laadullista lähestymistapaa käytetään yleensä silloin, kun tutkimuksen kohde on yksittäinen ilmiö, jota halutaan ymmärtää (Kananen 2017, 32–36; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 160). Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Demecan sisäisen viestinnän tila ja sen vaikutus yrityksen yhteisöllisyyteen ja yrityskulttuuriin arvojen kautta. Tutkimuksen kohteena olivat siis ihmiset ja heidän vuorovaikutteinen toimintansa, joiden tutkimiseen laadullinen tutkimus soveltuu hyvin (Vilkkä 2021, luku Tiedonintressi). Opinnäytetyön tutkimuksen pääaineisto kerättiin puolistruktuoidulla teemahaastattelulla, jossa haastattelukysymykset kohdistettiin tiettyyn teemaan (Kananen 2017, 89–90), joka tässä tutkimuksessa oli Demecan sisäinen viestintä ja sen yhteys yrityksen arvoihin ja yhteisöllisyyteen.

Haastatteluja varten laadin haastattelurungon (LIITE 1), jonka pohjalta kävin kaikki haastattelut. Koostin haastattelurungon pääosin itsenäisesti tutkimuskirjallisuuden avulla. Teemahaastattelurunko koostuu alkusivusta, jonka pohjalta kävin haastateltavien kanssa läpi haastattelujen käytänteet, tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuseettiset kysymykset, kuten haastattelujen tallentamiseen ja käsittelyyn liittyvät asiat. Itse haastattelurunko jakaantui muutaman taustakysymyksen lisäksi kolmeen tutkimuskysymyksiä käsitteleviin teemoihin. (LIITE 1.) Testasin haastattelurunkoa viisi kertaa neljän eri henkilön avulla 3.–11.4.2023 ja muokkasin haastattelurunkoa testihaastattelujen pohjalta. Lisäksi tein lopulliset muokkaukset opinnäytetyön ohjaajan palautteen pohjalta.

Haastatteluita toteutin mahdollisimman monipuolisesti Demecan eri työntekijäryhmissä, jotta sisäisen viestinnän tilanteesta tulisi mahdollisimman hyvä kokonaiskuva. Suhteutin haastateltavien henkilöiden määrän työntekijäryhmittäin. Haastateltavat ryhmät jaoin Demecan yleisen henkilöstöjaon mukaisesti: johtoon, toimihenkilöihin, tuotannon työntekijöihin, asentajiin ja huollon työntekijöihin. Haastattelin toimihenkilöistä kolmea henkilöä viidentoista henkilön joukosta, tuotannosta kahta henkilöä yhdentoista henkilön joukosta, asentajista kahta yhdentoista henkilön joukosta, huollosta yhtä viidestä henkilöstä ja johdon ryhmästä haastattelin yhtä henkilöä. Pyrin pyytämään haastateltavaksi mahdollisimman monipuolisesti erilaisia henkilöitä. Haastateltavilla oli erilaisia koulutustaustoja ja eri mittaisia työuria Demecalla ja ennen Demecaa. Osalla haastateltavista oli esihenkilövastuuta, ja osa työskenteli tai oli työskennellyt myös etänä.

Haastattelut suoritin touko-kesäkuussa 2023. Esitin kutsun haastatteluun jokaiselle erikseen tilanteen mukaan kasvotusten tai viesteillä. Kerroin pyynnössä tutkimuksen taustoista, tavoitteesta ja haastatteluun liittyvistä eettisistä käytännöistä. Kävin samat aiheet haastateltavan kanssa vielä haastattelutilanteessa, jolloin vastasin vielä tarvittaessa kysymyksiin ja varmistin lopullisen haastatteluluvan. Haastatteluista toteutin seitsemän lähihaastatteluna ja kaksi Teams-videokokouksena etäyhteydellä. Varasin kaikkia haastatteluita varten erillisen tilan, jotta haastattelut sujuisivat sekä haastattelijan että haastateltavan osalta ilman keskeytyksiä. Haastattelut kestivät 25 minuutista 55 minuuttiin. Tallensin haastattelut videolle ja äänitteelle. Haastatteluiden jälkeen tein jokaisesta haastatteluista lyhyet muistiinpanot, joihin kirjasin muistiin haastattelun tunnelmaa sekä kommentit haastattelun sujuvuudesta ja kokonaisuudesta.

Käsittelin haastattelujen sisältöä sisältöanalyysin avulla, eli tutkin aineistosta sitä, mistä haastateltavat haastattelussa kertovat (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.1). Yhteismitallistin eli litteroin (Kananen 2017, 132) äänitetyt haastattelut auki Microsoftin Word-ohjelmalla. Toin ensin haastattelut tekstimuotoon Word-ohjelman litterointitoiminnolla. Tämän jälkeen korjasin ja täydensin litteroinnit kuuntelemalla haastattelut uudestaan. Tein litteroinnin pääosin yleiskielellisesti eli litteroinnin yhteydessä siistin kirjallisesta litteroinnista usein toistuvat täytesanat ja muokkasin murteista kieltä tarpeen mukaan enemmän yleiskieleksi (Kananen 2015, 134).

Tiivistin eli koodasin litteroidun aineiston (Kananen 2017, 132) eri värisillä yliviivaustuseilla. Päätin lähestyä aineistoa tutkimuskysymysten ja tunnetun teorian näkökulmasta eli teorialähtöisesti (Kananen 2017, 136). Koodasin aineiston alleviivausväreillä, jotka jaottelin tutkimuskysymysten mukaan. Merkitsin vihreällä yleistä sisäisen viestinnän kuvailua, keltaisella viestinnän ja arvojen kuvailua, punaisella viestinnän ja yhteisöllisyyden kuvailua. Lisäksi merkitsin pystyviivoilla alleviivatun tekstin vasemmalle puolelle oranssilla kuvaukset, jotka olivat negatiivista tai kehittämistarpeiden kuvailua. Sinisillä pystyviivoilla taas merkitsin positiivista tai hyväksi koetun tilanteen kuvailua.

Aineiston tiivistämisen jälkeen jatkoin aineiston luokittelua ja yhdistelyä erilaisiin ryhmiin aineistosta nousevien ilmiöiden kautta (Kananen 2017, 146–148). Tarkastelin edelleen aineistoa tutkimuskysymysten ja tausta-aineiston näkökulmasta käsin. Käytännön tasolla leikkasin tulostetut ja värikoodatut tekstit viivausten mukaisesti erilleen. Kirjasin jokaiseen paperiin ylös, mihin haastatteluun tekstikatkelma kuuluu. Tämän jälkeen ryhmittelin tekstiosuuksia ja etsin niistä toistuvia kuvauksia ja yhtäläisyyksiä. Nimesin aineistosta nousseita ilmiöitä seuraavan taulukon (TAULUKKO 2.) mukaisesti: viestinnän laatu, viestintäprosessit, ohjeistukset, viestin ja tiedon liikkuminen, viestintävälineet, yhteisöllisyys, kirjoitetut arvot, luottamus ja arvostus, rohkeasti yhdessä, tuloksellinen tekeminen, viestintä yksiköissä ja niiden välillä, aktiivinen vuorovaikutus, avoimuus ja palaute.

TAULUKKO 2. Aineiston luokittelun tulokset



Olen valinnut yllä esitetyt luokat (TAULUKKO 2.) sen vuoksi, että ne esiintyvät tutkimuksen aineistossa useita kertoja eri haastatteluissa ja vastaavat tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole selkeää tunnettua mittaristoa. Yleiset tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettävät mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä eli, jos tutkimuksesta tehtäisiin uusi mittaus, saataisiin samat tulokset. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkitaan oikeaa asiaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia arvioidaan tutkimusta suunniteltaessa ja tutkimusmenetelmiä valittaessa. Reliabiliteettia taas arvioidaan varsinaisesta tutkimustyön osuudesta. (Kananen 2017, 174–175; Hirsjärvi ym. 2015, 231–232.)

Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden varmistamiseksi tutkimuksen objektiivisuus on tärkeää eli se vaikuttaa luotettavuuteen. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus on tehty tieteellisten määritelmien mukaan, aineisto on kerätty, analysointi ja tulkittu oikein. (Kananen 2017, 80.) Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavaa objektiivisuutta tukevat hyvä tutkimuksen suunnittelu, tarkka työskentely, hyvä ratkaisujen ja valintojen perustelu sekä tarkka dokumentointi (Kananen 2017, 77–80; Hirsjärvi ym. 2015, 232–233).

Tutkimuksen luotettavuudesta olen huolehtinut hyvällä tutkimuksen suunnittelulla. Tutkimusongelman olen määritellyt ja sen pohjalta laatinut tutkimuskysymykset ja tavoitteet tutkimukselle. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tämän työn aiheen tutkimiseen, kuten edellisessä luvussa perustellusti totesin. Olen selostanut tutkimuksen toteutuksen mahdollisimman tarkasti. Valitsin tutkimusaineiston analysointiin teorialähtöisen ja tutkimusongelmiin pohjautuvan näkökulman, jotta tutkimusongelmien vastaavat asiat tulisivat ilmi mahdollisimman hyvin.

Laadullisen tutkimuksen aineiston ajatellaan olevan riittävä, kun siinä alkaa toistua samat asiat ja ilmiöt eli aineisto on kylläntynyt. Kylläntyminen on yksi tutkimuksen luotettavuuden arviointikeino. (Hirsjärvi ym. 2015, 182; Kananen 2017, 179.) Haastatteluja tehdessäni

huomasin esimerkiksi kommenttien tiimien välisen viestinnän vähäisyydestä toistuvan useammassa haastattelussa. Koen tämän vuoksi haastattelumateriaalin olevan riittävän kylläntynyt tutkimustulosten kannalta. Kylläntymistä tuon esille tulosten raportoinnissa siten, että tuloksissa samaa aihetta käsittelevät haastatteluiden sitaatit ovat aina eri haastatteluista.

Laadullisessa tutkimuksessa eettisyyden kannalta on tärkeää, että lähdeviittaukset ovat oikein, tutkimuksen tulokset osoitetaan tarkasti ja rehellisesti. Lisäksi eettisyyttä tukee, että haastatteluihin osallistujat ovat suostuneet vapaaehtoisesti, ja että kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. (Kananen 2017, 189–194.). Eettisyydestä olen huolehtinut oikein ja huolellisesti tehdyillä lähdeviittauksilla. Tutkimuksen tulokset pyrin esittämään mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti, kuten ne aineistossa ovat. Lisäksi ole tehnyt toimeksiantajan kanssa kirjalliset sopimukset työn suorittamisesta ja tutkimusluvasta.

Tutkimuksen eettisyyttä tukee se, että kaikki haastateltavat ovat suostuneet vapaaehtoisesti tutkimushaastatteluun. Kävin jokaisen haastateltavan kanssa ennen haastattelua tarkasti läpi tutkimuksen taustat ja tavoitteet, haastatteluun liittyvät asiat ja varmistin tutkimusluvan (LIITE 1). Olen käsitellyt haastatteluaineistoa luottamuksellisesti. Tutkimusraportin tulososiossa en ole viitannut, mistä haastatteluista tulokset ja suorat lainaukset on kerätty, jotta haastateltavat eivät ole tunnistettavissa. Haastatteluiden ja lainausten yksilöinti on kuitenkin tutkijan tiedossa ja huomioitu analysoinnissa.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti tutkimusaineiston keruu eli haastatteluiden suorittaminen. Haastattelurunkoa (LIITE 1) on testattu ja koin sen olevan tutkimuksen tavoitteiden kannalta hyvä. Haastatteluista olisi voinut olla muutama enemmän luotettavuuden varmistamiseksi. Haastateltavat on pyritty valitsemaan mahdollisimman monipuolisesti ja aineistossa nähtävissä olevaa kylläntymisen perusteella koen haastatteluiden määrä olevan riittävä tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta.

Haastattelut sujuivat mielestäni pääosin sujuvasti ja niissä oli hyvä tunnelma. Kysymykset tuntuivat haastateltavista ajoittain vaikeilta, mikä aiheutti välillä epävarmuutta vastaamiseen. Tämä on saattanut vaikuttaa joidenkin vastausten laatuun. Pyrin tilanteissa auttamaan haastateltavia vastaamaan lisäkysymyksillä ja ylläpitämällä haastatteluiden tunnelmaa. Pääosin haastateltavat vastasivat kattavasti ja perustellen. Koen aineiston olevan riittävä

tutkimusongelmien vastaamiseen. Haastattelijana pärjäsin mielestäni melko hyvin. Huomasin haastattelujen edetessä haastattelutaitojeni kehittyvän, ja joidenkin henkilöiden kanssa haastattelu sujui sujuvammin kuin toisten. Haastattelukysymyksiä en haastatteluissa esittänyt keskustelun lomassa aina sanasta sanaan samalla tavalla jokaisessa haastattelussa. Nämä seikat ovat voineet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja haastatteluiden kulkuun.

Tutkijan oma tausta vaikuttaa aineiston tulkintaan (Hirsjärvi ym. 2015, 207), mikä koskee myös minua. Omat taustani ja työskentelyni Demecassa sekä ajatukseni aiheesta ovat voineet vaikuttaa haastattelun aikana ja aineistoa analysoidessa tulkintoihin. Pysin haastatteluissa kuuntelemaan avoimesti ja aidosti haastateltavia. Lisäksi pyrin olemaan vaikuttamatta heidän vastauksiinsa, vaikka välillä minun tarvitsi pyytää tarkennuksia vastauksiin. Haastatteluiden aikana ja aineistoa litteroidussa olen voinut kuulla tai tulkita väärin haastateltavan sanoman, vaikka olen pyrkinyt olemaan tarkkana, ettei niin kävisi. Haastattelututkimuksen luotettavuutta voisi varmistaa antamalla tutkimus haastateltavalle luettavaksi ja selvittää sen avulla tulkintojen oikeellisuutta (Kananen 2017, 177). Tätä en ole suorittanut aikataulullisista syistä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia. Olen jäsentänyt tuloksissa tarkasteltavat asiakokonaisuudet tutkimusaineiston käsittelyssä tunnistamieni ja nimeämieni ilmiöiden (TAULUKKO 2.) mukaan.

6.1 Sisäinen viestintä yleisesti

Yleisesti Demecan sisäinen viestintä koetaan tutkimuksen mukaan henkilöstössä melko toimivaksi. Demecan sisäinen viestintä on tutkimushaastateltavien mukaan kehittynyt viime vuosina, mutta siinä on edelleen kehitettävää muun muassa tiedonkulkemisessa yrityksen sisällä.

Lähtökohtaisesti ihan ajatukset ja ideat sisäisessä viestinnässä Demecalla on tosi hyvät.

Kai se yleisesti ottaen on ihan toimiva se viestintä.

Tarkemmin Demecan viestintää kuvaillaan tutkimuksen mukaan se, että yrityksessä on yleisesti helppoa kommunikoida kaikkien työntekijöiden kanssa, minkä vuoksi työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä. Lisäksi hyvinä asioina tutkimuksessa nousee vuoden aikana työarkeen tuodut palaverikäytännöt ja työntekijöiden välisen viestinnän avoimuus.

on helppo mennä kysymään ja yleensä saa vastauksia

Voiko sitä ikinä olla avoimempia ja rehellisempiä?

6.2 Avoimuus

Avoimuus nousee tutkimuksessa yhtenä hyvän sisäisen viestinnän ominaisuutena. Lisäksi avoimuuteen haastateltavat viittaavat myös tiedonkulkuun liittyvissä kuvauksissa.

Avoin tietenkin. Mahdollisimman avointa.

Se on rehellistä ja avointa

...avointa viestintää sekä firman tilanteesta. Vaakasuunnassa firman organisaation eri osastojen läpi niin, että voitaisiin jakaa tietoa muidenkin tekemisistä... semmoinen tietynlainen avoimuus.

Tutkimuksen mukaan avoimuuden kokemus yrityksen viestinnässä on eri työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Osa Demecan työntekijöistä kokee viestinnän olevan avointa ja riittävää. Osa henkilöstöstä kuitenkin kokee, että sisäisen viestinnän avoimuudessa on kehitettävää eivätkä he saa kaikkea heidän tarvitsemaansa tietoa riittävän avoimesti. Työntekijät tuotannon ja asennuksen puolelta kokevat saavansa riittävän avoimesti tietoa yrityksen tilanteesta ja omaan työhön liittyvistä asioista, kuten tiedonkulkuosiossa on kerrottu. Toimihenkilöt taas kaipaavat lisää avoimuutta johdolta ja eri toimintayksiköiden muutoksista.

Se on mielestäni aika rehellinen ja avoin.

...tai isompia asioita, mitä tässä on käynytkin. Niin niistä semmoinen avoimuus ja rehellisyys, tai ehkä ennen kaikkea avoimuus on puuttunut.

Tutkimuksen mukaan Demecan johdon tasolla pohditaan avoimuuden riittävyttä sisäisessä viestinnässä. Tuotannon ja asennuksen kannalta avoimuus on riittävällä tasolla, mutta viestintää toimihenkilöille ja toimihenkilöiden välillä avoimuuden näkökulmasta on selkeästi pohdittava ja tehtävä kehittäviä toimenpiteitä. Tutkimushaastattelussa johdon haastateltavan mukaan avoimuutta pyritään tuomaan johdon viestintään esimerkiksi maanantain viikoittaisilla koko yrityksen kokoontumisten avulla. Johdon tarkoituksena ei ole tutkimuksen mukaan tarkoitus pimittää asioita, mutta haastavaksi koetaan löytää sopiva riittävä avoimuuden taso viestinnälle, mikä ei esimerkiksi vie liikaa aikaa tai aiheuta ylimääräistä stressiä joillekin työntekijöille.

Avoimuus sisäisessä viestinnässä koetaan tutkimuksen mukaan olevan yksi luottamuksen rakentaja. Samalla avoimuuden riittämättömyyden koetaan aiheuttavan epäluottamusta ja epäluuloa työyhteisössä.

Eikö se ole vähän niin kuin luottamusta, että jos kysyy, miten tämä tehdään...Että on semmoista avointa keskustelua. Ja ei haittaa, vaikka sattuu virheitä.

Paljon semmoista epäselvyyttä ja kyseenalaistamista ja huhuja tulee siitä, ettei tiedetä.

Avoimuus ja rehellisyys viestinnässä auttavat tutkimuksen mukaan osaltaan tukemaan luottamus ja arvostus -arvon toteutumista työarjessa.

se herättää luottamusta sillä lailla, että kyllä täällä voidaan asioista sanoa ja puhua.

Varmaan se rehellisyyteen, niin vähä sama asia kuin avoimuudessa, että [-][-] luottamuksen rakentaminen yrityksen sisällä on tärkeä kivijalka.

6.3 Palaute

Tutkimuksessa palautteen antaminen nousee esille seitsemässä haastattelussa. Erityisesti esille nousee tarve kehittää palautekulttuuria, jotta palautetta annettaisiin työarjessa enemmän ja aktiivisemmin nykyiseen tilanteeseen verrattuna. Haastateltavat toivovat enemmän sekä positiivista ja kannustavaa, että kehittävää palautetta. Palautetta kaivataan tutkimuksen perusteella enemmän sekä muilta työkavereilta että johdolta. Kaksi haastateltavaa tunnistavat, että he itse voisivat itse enemmän palautetta muille työntekijöille. Toinen heistä on työntekijä ja toinen toimihenkilö.

...isommat herrat käydä kehumassa ja sanomassa, hyvä kun olette tehnyt näin hyvää työtä.

Enemmän palkita työntekijöitä hyvästä työstä eli vaikka vähän kehaista, jos ei muuta.

Antaa [-]kavereille palautetta ja saa itse palautetta.

Palautteeseen liittyen tutkimuksessa nousee esille positiivinen kommentti palautteenantamisesta tuotantoyksikössä. Haastateltavan mukaan korjaava palaute annetaan aina asiallisesti ja yleisesti koko tiimille. Palautteen laadusta nousi esille, että ajoittain yleisesti koko henkilöstölle annettu palaute tuntuu liioitellun positiiviselta, minkä vuoksi toivottiin enemmän aidompaa palautetta, jossa myös kehityskohteet nousisivat paremmin esille.

Palautteen antamisella koetaan olevan monenlaista hyötyä työn tehokkuuteen, työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen, kuten myös yksi haastateltava toteaa.

... sisäisestikin saisi jotain palautetta ja jos joskus saa jonkun positiivisen palautteen. Uskoisin, että se parantaisi työtulosta. Töissä on mukavampi olla, ehkä jopa työilmapiiri voisi olla entistä parempi.

Palautteen antamisen tärkeys nousee tutkimuksessa erityisesti yrityksen arvoja käsittelevissä kysymyksissä. Palaute ja toisen työntekijöiden kannustaminen kuuluukin Demecan rohkeasti yhdessä -arvoon. Lisäksi palaute tukee tuloksellisen tekemisen -arvon toteutumista työn tehokkuuden parantumisen kautta. (TAULUKKO 1.) Palautekulttuuria kehittämällä voi siis samalla kehittää yrityskulttuurin pohjalla olevien arvojen ja Demecan rohkeasti yhdessä -arvon toteutumista.

6.4 Viestintäprosessit ja -ohjeistukset

Viestintäprosessit ja viestintään liittyvät ohjeistukset nousevat tutkimuksessa esille erityisesti toimihenkilöiden ja johdon puolelta. Haastateltavista kaksi toimihenkilöä totesi viestintäkäytäntöjen kehittyneen lähiaikoina muun muassa palaverikäytäntöjen muutosten ja viikoittaisten viestintärutiinien lisäämisen kautta. Johdon haastateltavalta käy ilmi, että näihin asioihin on haluttu panostaa ja kehittää viestinnän prosesseja ja rutiineja nimenomaan luomalla säännöllisesti toistuvia viestintäkäytäntöjä ja palaverirutiineja.

Kyllä nämä palaverikäytännöt. Päivittäiset ja viikoittaiset seurannat ja niissä läpikäytävät asiat. On mun mielestä ehdottomasti hyvät.

...olen niitä rutiineja pyrkinyt luomaan tänne...sen tietynlaisen rungon ympärille sitten se koostetumpi viestintä rakentuisi.

Tutkimuksen mukaan viestintäprosessien ja niihin liittyvissä ohjeistuksissa on edelleen kehitettävää. Toimihenkilöt toivovat, että yrityksessä määriteltäisiin selkeät yhtenäiset toimintatavat, miten asioista tulisi viestiä, mitä viestintävälineitä olisi hyvä käyttää milloinkin ja kenelle tietoa olisi eritilanteissa tarpeellista jakaa. Tällä hetkellä toimihenkilöt kokevat olevansa epävarmoja esimerkiksi viestintävälineiden valinnassa, ja kenelle kaikille jokin tieto kuuluisi välittää. Lisäksi he toivovat, että olisi ohjeistus siitä, kuinka nopeasti viesteihin tulisi eri viestintäkanavissa reagoida.

...yhtenäistää [-] viestintäkanavia...olisi jotenkin selkeästi jaettu tiettyihin kanaviin ja siihen olisi ohjeistus.

...pelisäännöt olisi hyvä miettiä, kun alustoja on monia.

Tutkimuksessa käy ilmi, että johdossa tunnustetaan sisäisten viestintäkäytäntöjen kehittämisen tarve, vaikka asiakkaiden palveleminen ja tuotteiden toimivuus ovat ensisijainen asia. Johdon haastateltava mielestä viestinnän roolia tulisi nostaa kaikessa yrityksen toiminnassa, ja sisäisen viestinnän merkitys yrityksen toiminnalle tulee todennäköisesti tulevaisuudessa kasvamaan.

...siitä pitäisi tulla vahvempi osa sitä kulttuuria, että nähdään tiedon jakamisen tärkeys ja osattaisiin tehdä se tietyllä tavalla tehokkaasti.

Saataisiin se kommunikaatio ujutettua sinne ajatusmaailmaan. Sitä roolia nostettaisiin...

Haastateltavien mukaan viestintäprosessien kehittäminen tukisi tuloksellisen tekemisen - arvon toteutumista ja lisäisi luottamusta työntekijöiden välillä.

Olisi just nämä toimintatavat, mikä se viestintäväline tai muu on. Ei tarvitse miettiä. Menee tuonne luottamus ja arvostus puolelle, mutta voiko luottaa siihen, että joku vastaa tiettyyn aikaan mennessä.

[tuloksellinen tekeminen-arvon kehittäminen viestinnän kautta]

Johdon osalta nousee esille ajatus siitä, että tehokkuuden parantuminen todennäköisesti lisää resursseja laadukkaan viestinnän toteuttamiselle. Lisäksi johto kokee, että yhteisöllisyyden näkökulman lisääminen viestintäprosesseihin yhteisöllisyyttä yrityksessä.

6.5 Tiedonkulku

Tiedonkulku Demecan sisällä on yksi selkeimmin tutkimuksessa esille nouseva viestinnän ilmiö. Tiedonkulku yrityksen sisällä nousee esille eri tavoin kaikissa tutkimushaastatteluisa. Tiedonkulkeminen yrityksessä nousee esille erityisesti toimihenkilöiden, mutta myös työntekijöiden puolelta. Haastateltavista niin työntekijät, toimihenkilöt kuin johdon haastateltava nostavat tiedonkulun yhdeksi hyvän sisäisen viestinnän osa-alueeksi:

Hyvä viestintä on semmoista, että se ennen kaikkea tavoittaisi varsinkin ne asianomaiset.

...sisäinen viestintä tavoittaa kaikki ne henkilöt, jota se asia koskee.

Asiat menee perille.

Ylipäättään, että se liikkuu se tieto kumpaankin / joka suuntaan.

...se on sellaista mielellään mahdollisimman avointa viestintää sekä firman tilanteesta. Vaakasuunnassa firman organisaation eri osastojen läpi...

Tuotannossa, huollossa ja asentamisen puolella ollaan tutkimuksen mukaan pääosin tyytyväisiä yrityksen yleiseen tilanteeseen liittyvään tiedonkulkuun eli he kokevat tiedon liikkuvan riittävällä tasolla myös heille. Työntekijöiden keskuudessa tunnistetaan kuitenkin tilanteita, joissa tarpeellinen tieto ei saavuta kaikkia. Nämä tilanteet liittyvät yleensä työntekijöiden työarjen ja työnsujuvuuteen liittyviin tiedonkulkuun.

...on se semmoisella tasolla, että asiat tulee selville ja ymmärretyksi.

Tieto liikkuu ja se toteuttaa sen hyvin.

...saan kaiken tarpeellisen, mitä tuossa tuotannon puolella tarvin

...joskus saattaa olla vähän ongelmia tiedotuksessa tai [-][-], että joku jää ulkopuolelle eikä se info mene sinne kaikkien korviin.

Monesti se on vähän semmoinen rikkiäinen puhelin.

Toimihenkilöt tutkimuksen mukaan toivovat, että tieto liikkuisi avoimesti yrityksen sisällä ja he saisivat sitä kautta monipuolisen käsityksen siitä, mitä Demecassa on menossa eri toiminnoissa. Tutkimuksen mukaan toimihenkilöiden keskuudessa koetaan, ettei viestintä ja tieto yrityksen sisällä välttämättä kulje aina riittävän sujuvasti tai tarpeellinen tieto ei saavuta asianomaisia henkilöitä ajoissa.

Haluaa olla perillä, että mitä täällä firmassa tapahtuu.

Kaikki asiat, mitkä koskee sinua tai kuulu sinulle, että se muistetaan sinullekin tiedottaa.

Tiedonkulun kannalta erityisesti kahdenkeskiset keskustelut esimerkiksi tauoilla tai käytävillä koetaan tutkimuksen mukaan huonoksi. Tutkimuksen mukaan usein näissä keskusteluissa

tehdyt päätökset ja tiedot jäävät näille keskustelevien ihmisten välille, eikä keskustelun sisältämä tieto välttämättä siirry eteenpäin muille. Lisäksi tulevista ja meneillään olevista tuotemuutoksista tutkimushaastateltavat toivovat parempaa tiedottamista ja tiedonkulkua eri yksiköiden välillä. Tämä nousi esille niin tuotannon, asennuksen, toimihenkilöiden kuin huollon puolelta.

...kun tulee niitä kaiken maailman päivityksiä, niin niistä voisi olla semmoista sisäistä viestintää.

...joku päivitys, mikä teettää töitä koko organisaation tasolla...mutta siitä ei ole etukäteen tullut mitään tiedotetta.

...jos kumpikaan niistä ei muista kertoa sitä eteenpäin, niin sitten se tieto jää sinne.

Työntekijät ja toimihenkilöt tunnistavat tutkimuksen mukaan sen, että he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa Demecan työarjessa. Useammassa haastattelussa työntekijä nostaa sen yhdeksi keinoksi, jolla voisi itse kehittää sisäistä viestintää Demecassa. Tutkimuksen mukaan henkilöstö kokee, että aktiivisella vuorovaikutuksella se voivat kehittää tiedonkulkua yrityksessä tiimien sisällä ja eri tiimien välillä.

Vähän itsekkin pitää huolehtia ja ei jätä sen varaan,[-] jos ne ei muista sanoa.

...kaikille niille laittaa sitä viestiä, jota se asia koskee.

...ehkä pitää tietoa vakan alla, jos ei ole varma asioista.

Demecan henkilöstö kokee tutkimuksen mukaan, että tiedonkulun kehittämisellä on todennäköisesti positiivisia vaikutuksia yhteisöllisyyteen ja kirjoitettujen arvojen toteutumiseen. Tämä nousee niin toimihenkilöiden kuin työntekijöiden haastatteluissa. Riittävä tiedonkulku esimerkiksi vähentää haastateltavien mukaan virheitä ja ylimääräistä työtä, jolloin työskentely on tehokkaampaa.

...ja tavallaan se tehokkuus laskee, jos sinä joudut tekemään saman työtehtävän 2 kertaan, koska se ensimmäinen versio on ollut vanhentunutta tietoa.

Eräässä haastattelussa nousee esille sen, että hyvä tiedon kulku tukee avoimuuden kokemusta ja sitä kautta luottamusta yrityksen toimintaan ja johtoon. Lisäksi tutkimuksessa

nousee muutamassa haastattelussa esiin, että tiedon kulkeutuessa kaikille oikeille henkilöille vähennetään ulkopuolisuuden tunnetta ja näin rakennetaan yhteisöllisyyttä. Tästä muutama esimerkki:

jos ei muista laittaa kaikille sen tiimin jäsenille [-] sähköpostia...niin se yksi kokee itsensä ulkopuoliseksi.

...tämä olisi ollut minullekin kuuluva asia, mutta kuulunko minä tähän yhteisöön.

6.6 Viestintä yksiköissä ja niiden välillä

Viestintä toimintayksiköiden sisällä on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla ja henkilöstö kokee sen pääosin toimivaksi. Yksiköiden sisäisen viestinnän toimivuus nousee erityisesti työntekijöiden eli tuotannon, asennuksen ja huollon sisällä. Omien tiimien ja lähimpien työkavereiden kanssa viestintä sujuu kaikilla haastateltavilla hyvin.

monesti mietitään porukalla

kyllä joidenkin henkilöiden kanssa, kun tuota sisäistä viestintää tekee...mutta sitten, jos ottaa koko firman niin ei kaikkien kanssa semmoista ole

...hyvin ainakin huollon porukalla menee. Me kaikki ollaan samalla viivalla.

Haastateltavien puheessa nousee esille viestintään ja yleiseen toimintaan liittyvää eri toimintojen ja ryhmittymien erittelyä. Haastatteluissa nousee esille esimerkiksi seuraavia ryhmien erottelua kuvailevia sanoja: me, ne, omassa porukassa, kaikki, niille, nuo, omassa kuplassa, toimihenkilöt, esimiehet, johtoporras. Yksi selkeä ryhmien erittely näyttää olevan työntekijöiden kokemuksensa erillisenä ryhmänä suhteessa toimihenkilöihin ja johtoon. Toimihenkilöiden keskuudessa vastaavaa erittelyä työntekijöiden, toimihenkilöiden ja johdon välillä ei ole niin nähtävissä.

Kun ei ole toimihenkilö, vaan on ihan tavan duunari

monesti johtopuolen porukka

aktiivinen sen viestinnän suhteen tuonne tavallaan itseä korkeampiin henkilöihin

Työntekijöille suuntautuvaa viestintää niin toimihenkilöiltä kuin johdolta koetaan muutamien tutkimushaastateltavien mukaan yhtenä sisäisen viestinnän kehittämismahdollisuutena. Tämän koetaan tutkimuksen mukaan vaikuttavan jonkin verran luottamus- ja arvostus ja rohkeasti yhdessä arvojen toteutumiseen työarjessa.

...ylemmältä tasolta, ketä on täällä toimiston puolella...tietenkin niiltähän voisi tulla enemmän [-] vuorovaikutusta. Voitaisiin ottaa enempi kaikkia huomioon ja tulla kysymään, miten sinä vaikka tekisit tämän.

jos näiden toimihenkilöiden kanssa on enemmän ollut vuorovaikutuksessa, mutta sitten yhtä lailla myös tuonne tekijäpuolelle voisi olla tarvittaessa enemmän yhteydessä. Kysyä niiltäkin asioita.

Yksiköiden välisellä viestinnällä on tutkimuksen mukaan vaikutusta viestinnän laatuun, kirjoitettujen arvojen ja yhteisöllisyyden toteutumiseen. Tiimien välisellä viestinnän kehittämisellä voidaan tutkimuksen mukaan tukea kaikkien kirjoitettujen arvojen toteutumista työarjessa. Tiimien välistä viestintää voisi tutkimushaastatteluiden mukaan parantaa edellisessä kappaleessa kerrotun lisäksi yksittäisten työntekijöiden aktiivisemmalla viestinnällä myös oman tiimin ulkopuolisille jäsenille.

...kaikkien kanssahan voisi viestiä enemmänkin.

olisi enemmän aktiivisempaa se viestintä työmaalta tänne ja joka paikkaan, että kaikki tietäisi missä mennään.

Mukava myös olisi saada niitä onnistumisia ja nähdä niitä onnistumisia, vaikka ne ei omia olisi.

Yksi haastateltava nostaa esille jokaisen yksittäisen työntekijän oman vastuun antaa oman panoksensa yrityksen viestinnän ja arvojen toteuttamisesta esimerkiksi rohkeasti yhdessä arvon kannalta:

...oltaisiin myös me, ja itse yksittäisenä työntekijänä...otettaisiin vastaan se viesti, mikä meille annetaan.

6.7 Aktiivinen vuorovaikutus

Demecan henkilöstöstä kokee voivansa aktiivisen vuorovaikutuksen tärkeäksi osaksi työarkea. Sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden puolella koetaan, että he itse voivat vuorovaikuttaa muiden työntekijöiden kanssa melko hyvin tutkimuksen mukaan. Lisäksi haastateltavien kokemuksen mukaan Demecassa uskalletaan aidosti vuorovaikuttaa muiden työntekijöiden välillä. Myös johdolla on sellainen kokemus, että vuorovaikutteisuus toimii melko hyvin Demecassa. Vuorovaikuttaminen on osa rohkeasti yhdessä-arvossa (TAULUKKO 2.), joten aktiivinen vuorovaikuttaminen on osa kyseisen arvon toteuttamista Demecan työarjessa.

Uskalletaan ottaa kantaa ja uskalletaan vuorovaikuttaa.

...ymmärtääkseni semmoinen vuorovaikutteisuus toimii.

...että istuu kahvihuoneessa tuolla...Kyllä kai siellä porukat ihan ovat väleissä. Rohkeasti yhdessä vääntävät juttua.

Aktiivinen vuorovaikutuksen avulla koetaan niin työntekijöiden kuin toimihenkilöiden puolelta vaikuttavan myös tuloksellisen tekemisen arvon toteutumiseen työarjessa.

...keskustella sisäisesti asioista enemmän. Niin tulee enemmän esille asioita, mitkä vaikuttaa kannattavuuteen ja siihen tulokseen.

Tehokkaasti vain laittaa sen viestin...ja laittaa sen tuloksellisesti nopeasti menemään.

Tietystihän se hidastaa, kun jotakin tehdään valmiiksi ja sitten...täältä tulee sen jälkeen tieto, että sieltä on unohtunut joku... että aktiivisemmin voisi vuorovaikuttaa sieltä tänne.

Aktiivisen vuorovaikuttamisen lisääminen koetaan tutkimuksen mukaan niin työntekijöiden ja toimihenkilöiden joukossa keinoksi kehittää omalta osaltaan sisäistä viestintää ja arvojen toteutumista. Useampi haastateltava kokee, että voisi vuorovaikuttaa nykyistä aktiivisemmin niin oman tiimin sisällä kuin muiden toimintayksiköiden suuntaan.

Kaikkia epäkohtia, mitä huomaa, niin niitähän voisi tuoda enempi esille.

Sehän on justiin toisten arvostamista, että toisi niitä epäkohtia esille.

...monesti enemmän tekee asioita yksin ja tavallaan siitä kommunikointi muille ja haasteista ja siitä viestittäminen ja yhdessä ongelmien ratkaiseminen. Sitä voisi enemmän tehdä itsekin.

Sekä työntekijät ja toimihenkilöt kokevat, että he voisivat rakentaa myös yhteisöllisyyttä Demecalla vuorovaikuttamalla nykyistä aktiivisemmin ja rohkeammin vuorovaikuttamisessa vieraampien työkavereiden kanssa ja yhteisissä viestintätilanteissa ja -kanavissa.

Olla vähän aktiivisempi. Keksiä puheen aiheita.

Siihen pitäisi saada enemmän porukkaa jotenkin. Enemmän Demecalaisia aktiiviseksi sinne, osallistumaan sinne [koko yrityksen WhatsApp-ryhmään].

...että kohtaa enemmän ihmisiä ja ottaa kaikki huomioon omalta tontiltani. Pystyisi parantamaan.

...voisi kehittää sitä, tulla vuorovaikutusta kaikkien kanssa ja se taas kehittää sitten sitä [yhteisöllisyyttä].

Olla taas rohkeampi niiden toisten suuntaan.

6.8 Viestintävälineet

Demecalla on tutkimuksen mukaan käytössä useita viestintävälineitä, joita hyödynnetään eri työtehtävissä ja -tiimeissä eri tavoin. Kaikkien työntekijöiden käytössä ovat suorat puhelut, viikoittaiset koko yrityksen maanantain aamupalaverit, info-TV, WhatsApp ja suorat kasvotusten käytävät keskustelut. Lisäksi kaikilla tiimeillä on omia WhatsApp-ryhmiä, palaverirutiineja. Toimihenkilöillä ja johdolla on käytössä Microsoftin palvelut, kuten sähköposti ja Teams. Lisäksi toimihenkilöt viestivät jonkin verran tiedostohallinta ohjelmiston M-Files:n kautta.

Tutkimuksessa käy ilmi, että asennustiimissä käytetään eniten ja mieluiten WhatsAppia tai suoria puheluita viestintävälineinä. Asennuksen haastateltavien mukaan viestit sopivat kiireettömämpään tai tärkeiden asioiden viestintään, kuten tuotekuvien lähettämiseen. WhatsApp viestien hyvä puoli on, että asiasta jää muistiinpano talteen viesteihin. Puhelut ovat asennuksella tehokas ja nopea keino viestiä esimerkiksi projektipäälliköille. Puheluiden sisällöstä ei jää talteen viestin kaltaista muistiinpanoa, vaan puhelussa käsitelty aihe jää

asentajan muistin varaan. Erillisiä säännöllisiä tiimipalavereita asennuksen puolella ei tutkimushaastateltavien mukaan ole.

Tuotannon ja huollon tiimissä pidetään päivittäisiä tiimin palavereita tärkeinä ja hyödyllisinä tiedon jakamisen välineinä tutkimuksen mukaan. Lisäksi tuotannossa käytetään WhatsAppia ja kasvotusten käytävää keskustelua. Huollossa on käytössä huoltotiimin välillä ja tuotekehityksen väliset puhelut, joissa ratkotaan yhdessä esimerkiksi ongelmia laitteiden kanssa. Asennuksella tärkein viestintäväline asennustyömaan ulkopuolelle on projektipäälliköiden kanssa yhteydenpito viesteillä ja puheluilla.

...meillä on hirveän kätevä tuo aamupalaveri, aamutiimi...missä on se meidän porukka. Siinä ne kaikki tärkeimmät käytäisiin läpi.

Siinä saa vähän ennakoitua... Jos oli jotakin ongelmia, niin niihin kokeillaan keksiä ratkaisuja.

Toimihenkilöiden keskuudessa säännölliset palaverit, sähköpostiviestittely ja Teams ovat käytetympiä viestintävälineitä. Tutkimuksen mukaan toimihenkilöt ovat viestintävälineisiin pääosin tyytyväisiä, kunhan viestintä väline on valittu hyvin viestintätilanteen, asian kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaisesti. Toimihenkilöt nostavat esiin säännöllisesti toistuvat aamu- ja viikkopalaverit hyvinä viestintäkeinoina. Palaverit järjestetään usein etä- tai hybridikokouksina. Osa toimihenkilöistä kokee tutkimuksen mukaan läsnä pidettäviä palavereita tärkeinä helpomman viestinnän ja paremman yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta. Johdon haastateltavan mukaan myös säännöllisten tiimipalavereiden yksi tavoite on vähentää keskeytyksiä työpäivän aikana ja näin turvata työskentelyrauhaa.

Päivittäiset ja viikoittaiset seurannat ja niissä läpi käytävät asiat. Niin se on mun mielestä ehdottomasti hyvä.

Viikkopalaverit on jossakin täällä, mutta siinäkin on Teamsin kautta joku, joka ei päässyt paikalle

Tutkimuksen mukaan toimihenkilöistä yleensä kiireettömät viestit ovat yleensä työarjessa parhaita viestintäkeinoja, sillä ne eivät keskeytä työntekemistä samalla tavoin kuin esimerkiksi soittaminen tai kasvotusten asiasta yllättäen kysyminen. Näin toimihenkilöt kokevat antavan toisille työrauhaa. Lisäksi kiireetön kirjallinen viesti tukee kasvotusten käytävää ja suullista viestintää tutkimuksen mukaan.

Toimivimpia ehkä sanoisin, että on ne ikään kuin kiireettömät viestit...jos joutuu mennä keskeyttämään toisen työnteon. Sei ei välttämättä ole se paras, mutta joskus se saattaa olla silti tehokkain.

Kirjallista viestintää, niin kuin tämmöisiä tiedotteita, niin ne on oikeasti tärkeitä siinä tukena... jos käydään vaan suullisesti joku tiedote läpi tai joku tärkeä asia, niin monesti se tuppaa unohtumaan.

WhatsApp-palvelun käyttö herättää työntekijöissä ja toimihenkilöissä ristiriitaisia ajatuksia. Palvelussa nähdään sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviksi puoliksi WhatsAppissa mainitaan eri ryhmien aiheiden kohdistettavuus eli viestein saa kiinni kerralla kaikki henkilöt, jotka asian kanssa työskentelevät. Tämän ansiosta esimerkiksi erilaisissa ongelmatilanteissa WhatsApp-ryhmien kautta saa nopeasti apua ja tietoa muilta ryhmän jäseniltä. Toisaalta ryhmien määrä koetaan joidenkin haastateltavien mukaan turhan suureksi, sillä ajoittain isot viestimäärät rasittavat muuta työn tekemistä. Tiettyihin toimintoihin liittyvien ryhmien lisäksi WhatsApp koetaan tutkimuksen mukaan hyväksi kanavaksi käydä yleistä ja ei välttämättä kovin tärkeiden asioiden tiedottamiseen ja asioiden selvittämiseen.

...pikkujuttuihin varmaan se WhatsApp on ihan kätevä.

...noita erilaisia ryhmiä...Se on hyvä nimenomaan se, että ne on jaettu eriin.

Ei ole ihan kaikki asiat samassa ryhmässä. Tulee sitten liikaa asiaa, ja joku asia jää aina pimentoon.

Maanantaiaamuisin järjestettävä johdon pitämä koko yrityksen aamupalaveri on tutkimuksen mukaan henkilöstössä pidetty ja hyödylliseksi koettu viestintäkäytäntö kaikissa työntekijäryhmissä.

...maanantaisin, kun käydään läpi koko hommaa isosti, niin mun mielestä se on hyvä.

Maanantainpalaveri tukee tutkimushaastateltavien mukaan kaikkien kirjoitettujen arvojen ja yhteisöllisyyden toteutumista. Viikoittaisen palaverin taloudellinen osuus toteuttaa tuloksellisen tekemistä. Lisäksi yleisesti jaettu tieto rakentaa luottamusta henkilöstöön. Maanantain viikkopalaveriin osallistuu koko yritys, mikä rakentaa rohkeasti yhdessä arvoa ja yhteisöllisyyden kokemusta.

Se on monesti semmoinen, että esimerkiksi vaikka viikkopalaverissa, että me.

Me enemmän kuin minä -teemainen. En mä oikein osaa muuta sanoa.

Pysyy kärryillä vähän, mitä tapahtuu

...porukalla käydään maanantaina läpi niitä asioita. Se varmaan vaikuttaa sillai yhteisöllisesti, kun siinä on paljon porukkaa aina.

6.9 Kirjoitetut arvot

Haastateltavat nimeävät Demecan kirjoitetut arvot vaihtelevasti, kun he kuvailevat yrityksen arvoja yleisesti. Tutkimuksen mukaan pidempään yrityksessä työskennelleet työntekijät ja toimihenkilöt nimeävät helpommin Demecan kirjoitettuja arvoja. Rohkeasti yhdessä ja luottamus ja arvostus nousevat eniten esille yleisissä arvojen kuvailuissa tutkimushaastatteluissa.

...että meidät kuitenkin huomioidaan yksilöinä.

Rohkeasti yhdessä, että puhalletaan innolla ja rohkeudella yhteen hiileen kunnioitetaan toisiamme

...suurimmaksi ja isoimmaksi nousee tuo luottamus kaikkien kesken.

Osa henkilöstöstä kokee tutkimuksen mukaan huonoa omatuntoa siitä, jos ei osaa sanoittaa ja kuvata kirjoitettuja arvoja. Kirjoitettujen arvojen lisäksi tutkimuksessa henkilöstö kuvaa yrityksen kulttuuria muun muassa käytännön- ja maanläheiseksi sekä kaikkien vahvuuksia huomioivaksi.

Tämänhän pitäisi tulla kuin apteekin hyllyltä

Muistaisin vaan vielä ne. Pitäisi ne kyllä muistaa.

Johdon osalta yrityksen kirjoitetut arvot tulevat selkeästi haastattelussa. Johto pitää yrityksen arvoihin pohjautuvaa yrityksen kulttuuria yhtenä keinona luoda yhdessä tekemisen henkeä yrityksen sisällä. Johdon haastateltavan näkemyksen mukaan kirjoitettujen arvojen

pääteemat toteutuvat melko hyvin yrityksen työarjessa. Tuloksellisen tekemisen arvoa voisi hänen mukaansa toteutua nykyistä tilannetta paremmin.

Luottamus ja arvostus toteutuu tutkimuksen mukaan Demecan sisäisessä viestinnässä avoimella ja luottamusta rakentavalla työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella. Lisäksi henkilöstö luottaa toisiinsa, joka luo pohjaa sille, että yrityksen työntekijät uskaltavat vuorovaikuttaa toistensa kanssa. Yleisesti luottamus ja arvostusarvon toteutumisesta työarjessa puhutaan tutkimushaastatteluissa positiivisesti.

Eikö se ole vähän niin kuin luottamusta, että jos kysyy, että miten tämä tehdään...Että on semmoista avointa keskustelua ja ei haittaa, vaikka sattuu virheitä.

...kun esimerkiksi sovitaan asioita ja viestitään niistä, niin luotetaan siihen, että toinen hoitaa tonttinsa.

...se herättää luottamusta sillä lailla, että kyllä täällä voidaan asioista sanoa ja puhua.

Nämä nousevat esille tasapuolisesti niin työntekijöiden kuin toimihenkilöiden haastatteluissa. Johdon haastateltava kokee luottamuksen yhdeksi tärkeimmistä arvoista, mutta kokee, ettei se aina toteudu työarjessa. Luottamuksen ja arvostuksen toteutumisen kehittämiseen nousee nykyistä aktiivisempi ja rehellisempi vuorovaikutus työntekijöiden välillä. Lisäksi yhden toimihenkilön mukaan asioiden ilmaisemisen tavassa olisi hyvä muistaa toisia arvostava tyyli.

Voisi ehkä olla vähän rehellisempikin sillä, että miten menee.

Ne, ketkä eivät olisi niin aktiivisia, niin ehkä ne sitten voisi aktivoitua sanamuodot tai jotkut muutkin vaikuttaa siinä, miten asiaa ilmaisee

Rohkeasti yhdessä arvo toteutuu Demecan sisäisessä viestinnässä tutkimuksen mukaan erityisesti työntekijöiden välisessä aktiivisessa ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Tämä nousee esille sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden puolelta. Avoin vuorovaikutus työntekijöiden välillä näkyy tutkimuksen mukaan siinä, että uskalletaan puhua vaikeammastakin asioita, kannustetaan ja tuetaan muita tiimin jäseniä. Rohkeasti yhdessä lausahdusta jaetaan työarjessa huumorimielessä haastavissa tilanteissa.

Ja yhdessähän tätä tehdään. Jos on jotain ongelmia, niin siihen kyllä saa yleensä apua

että on semmoinen yrittämisen meininki

monestihan sitä ainakin huumorilla tuolla työmaalla, että rohkeasti yhdessä painetaan tästä pääkytkimestä ja katsotaan, miten meidän käy.

Rohkeasti yhdessä arvoa tuodaan tutkimuksen mukaan hyvin esille myös johdon viestinnässä esimerkiksi maanantain viikkopalavereissa. Johdon viestinnässä tutkimuksen mukaan nousee esille yhdessä tekemisen voima ja se, että kaikki työntekijät rakentavat omalla panoksellaan yhteisen tavoitteen eteen.

...esimerkiksi vaikka viikkopalavereissa, että me. Me enemmän kuin minäteemainen.

...maanantain aamupalaverissa saattaa monestikin tulla positiivisella tavalla esille...Tavallaan annetaan se viesti siitä, että me ollaan nyt yhdessä tässä, eikä se ole kenenkään syy.

Rohkeasti yhdessä arvon kehittämiseksi tutkimuksessa nousee esille se, että henkilöstö voisi nykyistä aktiivisemmin kannustaa toisiaan eteenpäin ja kantamaan yhdessä vastuuta.

Sitten tuo kannustamme rohkeasti jatkuvaan kehittymiseen ja vastuun kantamiseen. Se voisi olla semmoinen, mitä voi kehittää.

Kannustaa tiimikavereita

Tuloksellinen tekemisen arvo toteutuu tutkimuksen mukaan Demecan sisäisessä viestinnässä erityisesti yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja projektien etenemisestä viestimisestä esimerkiksi maanantain koko yrityksen palavereissa. Lisäksi nopea ja tehokas vuorovaikuttaminen yrityksen työntekijöiden välillä ongelmatilanteita ratkoessa ja uusien ratkaisujen jakaminen avoimesti muille työntekijöille tukee tutkimuksen mukaan tuloksellisen tekemisen toteutumista

...maanantain aamupalavereissakin se, että myyntiä on tämän verran

...sisäisestikin keskustellaan, niin aina on kuitenkin se, että kaikki tekeminen tähtää siihen, että se on kannattavaa.

Jos jollain on joku ongelma ja se soittaa ja kysyy ja sitä autetaan.

Tutkimuksen mukaan tuloksellisen arvon toteutumista voi parantaa työarjessa entistä aktiivisemmalla ja tehokkaammalla vuorovaikutuksella työntekijöiden välillä.

nopeammin yhteyttä muihin...Ja saadaan taas sitten tuloksia paremmin

Jos saat jonkun ongelman ratkaistua niin kertoo kaverille, että tuommoinen juttu selvisi.

6.10 Yhteisöllisyys

Tutkimuksessa haastateltavat kuvaavat yhteisöllisyyden työpaikalla merkitsevän heille yhdessä tekemistä ja yhteistä tavoitetta kohdin yhdessä työskentelevää yhteisöä, jossa kaikki työntekijät pystyvät kommunikoimaan vapaasti toistensa kanssa työtehtävästä riippumatta, eikä ketään jätetä ulkopuolelle. Lisäksi kuvaillaan yhteisöllisyyttä olevan yhteenkuuluvuuden ja positiivisuuden tunnetta.

Yhteisöllisyys on sitä, että pidetään yhtä kirjaimellisesti.

Että ollaan yhtä isoa porukkaa.

Koetaan, että ollaan semmoinen yhteisö ja samaa porukkaa.

...että me olemme samaa porukkaa.

Demecan henkilöstö kokee tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden olevan yleisesti hyvällä tasolla ja yrityksen viestinnän tukevan yhteisöllisyyden toteutumista.

Minusta se tuntuu tällä hetkellä jo niin hyvältä. Parempi aikaisempiin ensimmäisiin vuosiin verrattuna.

...meilläkin on hirveän tiivis työyhteisö.

Mun mielestä täällä ylipäättänsä porukka aika lailla on semmoinen yhteen hiileen puhaltaja.

Tutkimuksen mukaan sisäisen viestinnän kannalta helppo työkavereiden välinen vuorovaikuttaminen, koko yrityksen yhteinen WhatsApp-ryhmä ja maanantain viikkopalaverit tukevat yhteisöllisyyden kokemusta. Lisäksi vapaa keskustelu esimerkiksi kahvitauoilla

WhatsApp-ryhmän koetaan tutkimuksen mukaan kehittävän yhteisöllisyyttä vapaamman keskustelun vuoksi. Lisäksi sen kautta työntekijät kokevat saavansa tietoa myös muiden yksiköiden toiminnasta ja tapahtumista.

On pelkkää plussaa, että on tuommoisia yhteisiäkin ryhmiä, että oli siellä sitten asiaa tai vähän jotakin huumoria niin on mukava olla semmoisessa yhteisessä jengissä.

...ei jakaannu se porukka erilleen, että on me ja on te, vaan kaikille tehdään se info tai annetaan mahdollisuus tietää asioista.

...porukalla käydään maanantaina läpi niitä asioita. Se varmaan vaikuttaa yhteisöllisesti, kun siinä on paljon porukkaa aina.

Johto nostaa esille sen, että hänen mielestään voisi nostaa enemmän yleisessä viestinnässä esille semmoisiakin toimijoita, jotka eivät yleensä näy työarjessa. Tämä voisi hänen mielestään mahdollisesti lisätä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisön sisällä. Tähän liittyen huolloilta toivotaan tutkimuksen mukaan enemmän heidän toimintansa nostamista esille yrityksen sisäisessä viestinnässä. Johdon haastateltava nostaa lisäksi työarjessa pienten arkisten viestien, kuten tervehtimisen ja kiittämisen sekä turvallisen tunnelman luomisen vaikutuksen yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta.

Yhteisöllisyyttä koetaan tutkimuksen mukaan etenkin omissa tiimeissä. Koko yrityksen tasoinen yhteisöllisyyden kokemuksessa on tutkimushaastateltavien mukaan kehitettävää. Tämä nousee esille niin työntekijöiden kuin toimihenkilöiden puolelta. Yhteisöllisyyden kokemus oman tiimin ulkopuolisiin jäseniin johtuu erityisesti siitä, ettei tunneta muita työntekijöitä, koska heidän kanssaan ei olla juurikaan tekemisissä eikä vuorovaikutuksessa työarjessa.

...tuossa tuotannon puolella...ketä siinä on, niin niiden kanssa se viestintä on semmoista, että se vaikuttaa positiivisesti siihen yhteisöllisyyteen.

se sillä lailla kasvattaa niitä kuiluja, että ei niiden kanssa tule puhuttuakaan koskaan, kun ei niitä tunne.

Se ei hirveän laaja ole se yhteisö, missä tällä hetkellä on liikkunut...huomaa, että kun etänä osallistuu johonkin palaveriin, että täällä on joitakin muita töissä.

Koko työyhteisön yhteisen tekemisen ja työhön liittymättömän vapaan vuorovaikutuksen avulla voidaan tukea muutamien henkilöstön jäsenten ja johdon mukaan Demecan henkilöstön yhteisöllisyyden kehittymistä.

...eihän meillä semmoista yhteistä tapahtumaa ole ollut...siellä nimenomaan pääsisi kommunikoidaan ja puhumaan kaikkien kanssa ja sitä kautta parantamaan sitä yhteisöllisyyttä.

semmoisella kampanjoilla tai leikkimielisillä kisoilla tai tämmöisillä vähän myös ei niin aina työhön suoraan liittyvissä...työhön kuulumatontakin viestintää, millä luodaan yhteishenkeä. Sitä voisi olla enemmän.

...että saadaan porukkaa suurin piirtein saman kahvipöydän ääreen, niin kuin se maantieteellisesti on mahdollista.

Enemmän tämmöisiä yhteisiä koko firman asioita, että pääsisi kaikkien työntekijöiden kanssa, tuntisi työntekijät paremmin.

Yhteisöllisyyttä voidaan kehittää tutkimuksen mukaan myös aktiivisella vuorovaikutuksessa, kuten olen aktiivista vuorovaikutusta käsittelevässä tulosluvussa kertonut.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön päätteeksi käyn tässä luvussa läpi tutkimukseen liittyvät johtopäätökset ja pohdinta. Lisäksi kerron Demecan työarkeen suunnitellun viestinnän linjaukset, joita voidaan käyttää päärunkona arvoja ja yhteisöllisyyttä tukevan viestinnän rakentamisessa.

7.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää laadullisen tutkimuksen avulla Demecan sisäisen viestinnän tämänhetkinen tilanne, miten sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen yhteisöllisyyteen ja yrityskulttuuriin kirjoitettujen arvojen kautta. Tutkimustulosten avulla tavoitteena oli koostaa Demecalle linjaukset yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria tukevasta viestinnälle. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten yrityksen työntekijät kokevat sisäisen viestinnän?
2. Miten yrityksen arvot toteutuvat työyhteisön sisäisessä viestinnässä?
3. Miten yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisöllisyyteen?

Toteutin tutkimuksen puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, johon haastattelin yhdeksää Demecan henkilöstön jäsentä. Pyysin haastateltavaksi mahdollisimman monipuolisesti ja kaikista työntekijäryhmistä niin, että haastateltavien joukko kuvaisi mahdollisimman hyvin koko Demecan henkilöstöä.

Demecan henkilöstö kokee sisäisen viestinnän yleisesti melko hyvänä ja ovat siihen tyytyväisiä. Sisäisessä viestinnässä on kuitenkin muutamia selkeitä kehityskohteita, jotka vaikuttavat muun muassa Demecan sisäisen toiminnan tehokkuuteen ja arvojen toteutumiseen. Yhtenä isona kehityskohteenä nousee tutkimuksessa esille tiedonkulku yrityksessä. Erityisesti tuotemuutoksiin liittyvät tiedot eivät kulkeudu riittävällä tasolla työntekijöille tai toimihenkilöille ajoissa, mikä aiheuttaa muun muassa tehottomuutta, heikentää tyytyväisyyttä viestintään ja yhteisöllisyyden kokemusta. Tiedon välittäminen oikeille henkilöille oikeaan aikaan on yksi sisäisen viestinnän päätehtävistä ja yrityksen toiminnan mahdollistaja (Joki 2021, 189), joten Demecassa kannattaa panostaa tiedonkulun

kehittämiseen. Yksi kehittämisen keino voisi olla sisäisen viestinnän prosessien sekä viestinnän yleisten ja viestintävälineisiin liittyvien ohjeistuksien määrittäminen, jota erityisesti toimihenkilöt toivovat.

Tulosten mukaan Demecassa omien tiimien sisällä viestintä toimii hyvin ja siihen ollaan tyytyväisiä kaikissa työntekijäryhmissä. Tiimien ja yksiköiden välillä viestinnässä ei toimi niin hyvin. Tämä tulee esille erityisesti työntekijöiden puolelta. Syiksi tähän nousi esimerkiksi oman tiimin ulkopuolisia työntekijöitä ei tunne, koska heidän kanssaan ei työarjessa pääse tutustumaan. Viestintähäiriöitä vähentämiseen voi auttaa se, että työntekijät tuntevat hyvin toisensa (Honkala ym. 2022, 13), mikä tukee työntekijöiden omaa kommentointia.

Yhteisöllisyyden rakentaminen mahdollisimman hyvin koko yrityksen kattavaksi auttaisi varmasti Demecaa myös toimivan tiedonvälityksen ja tiimien välisen vuorovaikutuksen rakentamiseksi.

Demecan henkilöstön tyytyväisyys viestinnän avoimuuteen vaihtelee tutkimuksen mukaan. Työntekijät kokevat viestinnän olevan riittävän avointa, kun taas toimihenkilöt toivovat avoimempaa viestintää johdolta ja mahdollista muutoksista. Avoimuus on luottamuksen kivijalka (Juholin 2022, 137) ja se vaikuttaa myös luottamus ja arvostus arvon toteutumiseen. Sisäinen luottamus on tärkeä osa-alue yritykselle ja myös johdon haastateltava pitää luottamusta tärkeimpänä Demecan arvona. Luottamuksen rakentamiseen toimihenkilöiden suuntaan avoimemman viestinnän avulla kannattaa mielestäni panostaa ja aihetta kannattaa pohtia Demecan johdossa. Tutkimushaastattelussa yksi toimihenkilö ehdotti, että tulevista muutoksista ja isommista toimintaan vaikuttavista päätöksistä voisi kertoa heti lyhyesti, että tällainen muutos on tulossa ja siitä kerromme myöhemmin lisää.

Palautekulttuuri nousee tiedonkulun ohella selkeäksi esille nousevaksi kehityskohteeksi. Palautteen antamisen toivottaisiin yleisesti olevan enemmän osa Demecan työarkea. Palautetta toivotaan niin johdolta kuin työkavereilta enemmän. Toimivalla palautekulttuurilla on yritykselle paljon hyötyä. Se auttaa yksittäisten työntekijöiden lisäksi koko yritystä oppimaan ja kehittymään (Honkala ym. 2022, 192; Juholin 2013, 186–187). Lisäksi se lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota (Niemi ym. 2003, 258) ja yhteisöllisyyden tunnetta (Juholin 2008, 38). Demecan rohkeasti yhdessä arvoon sisältyy toisten kannustaminen ja kehittymisessä auttaminen. Muiden palautekulttuurin kehittämisen etujen lisäksi Demeca voi parantaa rohkeasti yhdessä arvon toteutumista sisäisessä viestinnässä.

Esitettyjen etujen vuoksi Demecassa kannattaa mielestäni lähteä rakentamaan esihenkilöiden ja johdon esimerkillä aktiivista palautekulttuuria osaksi työarkea.

Aktiivisen vuorovaikuttamisen työntekijät kokevat olevan hyvällä tasolta Demecassa. ”Uskallamme vuorovaikuttaa” lukee myös Demecan rohkeasti yhdessä arvossa (TAULUKKO 1.) eli kyseisen arvon yksi osa-alue toteutuu hyvin Demecan sisäisessä viestinnässä. Toisaalta aktiivisen vuorovaikuttamisen lisääminen nousee yleisimmin yksittäisen työntekijän keinona kehittää Demecan sisäistä viestintää eri osa-alueilla. Haastateltavien vastausten perusteella sanoisin, että Demecan työntekijät tunnistavat ihmisten välisen aktiivisen ja vuorovaikutteisen kommunikaation tärkeyden yrityksen sujuvalle toiminnalle ja toimivalle ykköskulttuurille (Juholin 2022, 58; 183). Tutkimustulosten mukaan aktiivisen vuorovaikutuksen lisäämisellä kehitetään myös luottamus ja arvostus sekä tuloksellisen tekemisen arvojen toteutumista ja yhteisöllisyyden kokemusta.

Yrityskulttuurin pohjan luovat yrityksen arvot (Ratsula 2019, 97; Viitala 2007, 34). Demecassa on kirjoitetut tavoitearvot (TAULUKKO 1.) ja yrityksen arvoihin ja niiden toteutumiseen halutaan panostaa. Demecan kirjoitetut arvot toteutuvat yrityksen sisäisessä viestinnässä monilla tavoin. Kuvasin aiemmin, miten aktiivisen vuorovaikutuksen kautta rohkeasti yhdessä arvo toteutuu Demecan sisäisessä viestinnässä. Luottamus ja arvostus arvo toteutuu esimerkiksi Demecan turvalliseksi koetussa viestintäympäristössä, jossa henkilöstö uskaltaa keskustella ja vuorovaikuttaa hyvin myös ongelmista ja virheistä. Tuloksellinen tekeminen toteutuu erityisesti johdon maanantain viikkopalaverin viestinnässä.

Sisäinen viestintä tukee pääosin henkilöstön yhteisöllisyyden kokemuksen toteutumista Demecassa. Yhteisöllisyyttä tukeviksi viestinnäksi nousee esimerkiksi jo mainitsemani turvallinen vuorovaikutusympäristö ja koko yrityksen yhteiset viikkopalaverit. Demecan hajautuneessa työyhteisössä koetaan kuitenkin, että oman tiimin ulkopuolisten työntekijöiden tunteminen jää osalla heikoksi vähäisten vuorovaikutusmahdollisuuksien vuoksi. Tämän vuoksi henkilöstössä toivotaan enemmän yhteisiä tilaisuuksia, joissa olisi mahdollista tutustua oman tiimin ulkopuolisiin jäseniin. Mielestäni Demecan johdon kannattaa tarttua henkilöstön toiveeseen ja lisätä yhteisöllisyyttä kehittäviä yhteisiä tapahtumia, koska yhteisöllisyyden luoma luottamuksen ilmapiiri lisää vuorovaikutusta työyhteisössä ja vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen sisäiseen viestintään (Kulmala & Rosvall 2022, 246; 254–255).

Esihenkilöiden ja johdon rooli ja vaikutus sisäisen viestinnän toteutumiseen Demecassa ei nouse esille juurikaan tiedottamisen ja maanantain palaverin lisäksi tutkimuksessa. Johdolla ja esihenkilöillä on tärkeä rooli toimia viestinnässä esimerkkinä henkilöstölle (Juholin 2022, 150, 324). Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ovat tärkeä työkaluja johdon vuorovaikuttamiseen ja dialogiin henkilöstön kanssa on tärkeä osa-alue sisäisen viestinnän johtamisessa (Juholin 2022, 150; Kulmala & Rosvall 2022, 122). Johdon haastattelun mukaan sisäistä viestintää pohdintaan Demecassa ja siihen on tehty kehitystyötä esimerkiksi palaverikäytäntöjen avulla kuluneen vuoden aikana.

Ehdottaisin, että Demecassa lisättäisiin johdon ja esihenkilöiden viestintäkoulutusta, jonka avulla he osaavat lisätä ja kehittää omaa vuorovaikutteista sisäistä viestintää henkilöstön kanssa. Johdon ja esihenkilöiden kouluttamisen kautta siirretään viestintäosaamista myös koko henkilöstölle. Panostus olisi mielestäni kannattavaa, sillä viestintäosaamisen avulla Demecassa voidaan parantaa sisäistä viestintää kokonaisvaltaisesti, mikä taas parantaa kokonaisvaltaisesti Demecan sisäisiä toimintoja.

Demecan kannatta mielestäni jatkaa sisäisen viestinnän kehittämistä esimerkiksi esittämieni kehitysehdotusten pohjalta. Viestinnän kehittäminen vaikuttaa niin kokonaisvaltaisesti yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen, kulttuurin jalkauttamiseen, yhteisöllisyyteen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen (Gochhayat, Giri & Suar 2017, luku Results and Discussion; Juholin 2013, 23; 59). Demecassa. Kehittämistoimista olisi hyvä laatia viestintälinjauksia tarkempi suunnitelma, johon sisällytetään tavoitemittarit ja niiden toteutumisen seuranta (Juholin 2022, 131; Ratsula 2019, 235). Tässä työssäni määrittelemäni viestinnän linjaukset voivat toimia pohjana tarkempien tavoitteiden määrittämiselle.

Tätä opinnäytettä tehdessäni olen oppinut ymmärtämään, mitä laadullinen tutkimuksen ja tutkimushaastattelun tekeminen vaativat. Olen aiemmin tehnyt kvantitatiivisen tutkimuksen, minkä vuoksi oli mielenkiintoista oppia kääntämään ajattelua kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan tarkastella asioita ilmiöiden näkökulmasta. Kvalitatiivinen ajattelu ja tulosten käsittely tuotti välillä haastetta ja hieman vaihteleva laadullisen tutkimuksen termistössä ammatillisessa kirjallisuudessa ja ohjeistuksissa aiheutti aluksi epävarmuutta. Tutkimuksen tekemisen lisäksi opin paljon uutta ja syventävää tietoa yrityksen sisäisestä viestinnästä ja

kuinka kokonaisvaltaisesti se vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Tulen varmasti hyödyntämään opittua teorian tietoa työelämässä jatkossakin.

Teoriaviitekehyksen koostaminen oli haastavaa, koska opinnäytetyön aihealueeseen on olemassa paljon kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Pyrin pitämään viitekehyksen tekstin tiiviinä, mutta tuomaan siihen riittävän monipuolisesti teorian tietoa. Mielestäni teoriaosuuden koostaminen onnistui hyvin. Tutkimusaineiston käsittelyn ja tulosten auki kirjoittamisesta olin ensin epävarma. Koen kuitenkin, että lopulta suoritin tutkimusosuuden teknisesti yleisten tapojen mukaisesti ja riittävällä tasolla tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tulosten esittämiseen olisin voinut käyttää suorien lainauksien lisäksi muita tapoja esittää taustoja tutkimusaineistosta nostetuille ilmiöille. Käyn mielestäni monipuolisesti johtopäätöksissä läpi tutkimustuloksia ja niihin liittyvää pohdintaa sekä esitän perusteltuja kehitysehdotuksia.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhön, vaikka sen valmistuminen pitkittyi. Opinnäytetyön tutkimus vastaa mielestäni hyvin kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Lisäksi tutkimuskysymysten taustalla olevat toimeksiantajan tavoitteet täytyvät ja olen koostanut yhteisöllisyyttä ja kirjoitettuja arvoja tukevaa viestintää varten sovitun mukaisesti.

7.2 Linjaukset

Tutkimuksen tavoitteena on koostaa tulosten pohjalta linjaukset Demecalle yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria tukevaan sisäiseen viestintään. Olen koostanut linjaukset tiiviiksi kokonaisuudeksi, jotta sen voi halutessaan muokata esimerkiksi tulostettavaksi esitteeksi. Tämän vuoksi myös Demecalainen on kirjoitettu tarkoituksella isolla kirjaimella. Linjauksia ei esitetä opinnäytetyön julkisessa versiossa sopimuksen mukaisesti.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, E. 2003. *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Helsinki: WSOY.

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 99–118.

Cygnel, S. 2022. Teema: Työyhteisöviestintä. Näin korjataan työpaikan rikkinäinen puhelin. *Telma-lehti*. 4-2022, 14–25.

Demeca Oy. 2022. *Demeca, esitys 2022a*. Saatavissa: m-files://show/7717A95D-A5AA-4DBA-BC86-1A35CAAFE501/0-38177/71113?object=024537EF-AB6B-4E57-A5BE-465B4F47139F&file=2379969D-B75B-4C21-82CE-89BE6129285E. Viitattu 1.3.2023.

Demeca Oy. 2022b. *Kehityskeskustelu-pohja*. Saatavissa: m-files://show/7717A95D-A5AA-4DBA-BC86-1A35CAAFE501/0-65289?object=C669D9B7-93E5-4B24-995F-35A462213A87. Viitattu 27.2.2023.

Demeca Oy. 2023a. *Demeca esitys, 2023*. Saatavissa: m-files://show/7717A95D-A5AA-4DBA-BC86-1A35CAAFE501/0-67082/109275?object=4303528E-505E-44BF-A320-0759429F70B9&file=DC294D8E-C97D-4FD5-8C7E-8477DFB356F8. Viitattu 27.2.2023.

Demeca Oy. 2023b. *Konseptikirja (RUNKO)*. Saatavissa: m-files://show/7717A95D-A5AA-4DBA-BC86-1A35CAAFE501/0-19174?object=4766BF0E-C7D5-48C2-963C-8630E2ECE6FD. Viitattu 27.2.2023.

Demeca Oy. 2023c. Työntekijälistaus. Yrityksen sisäinen tietokanta. M-Files. Viitattu 10.3.2023.

Erto. 2020. *Miten luottamus syntyy?*. Artikkeliverkkosivuilla. Helsinki: Toimihenkilöliitto Erto ry. Saatavissa: <https://www.erto.fi/ajankohtaista/miten-luottamus-syntyy>. Viitattu 24.9.2023.

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S. & da Silva, M. M. 2021. Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of open innovation*, 7(1), pp. 1–24. Saatavissa: [doi: 10.3390/joitmc7010070](https://doi.org/10.3390/joitmc7010070). Viitattu 19.9.2023.

Gochhayat, J., Giri, V. N. & Suar, D. 2017. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global business review*, 18(3), pp. 691–702. Saatavissa: [doi: 10.1177/0972150917692185](https://doi.org/10.1177/0972150917692185). Viitattu 1.4.2023

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Helsingin kaupunki. 2023. Viestinnän linjaukset. Helsinki: Helsingin kaupunki. Kaupunginkanslia. Saatavissa: <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/viestinnan-linjaukset.pdf>. Viitattu 8.11.2023.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. *Linkki. Työyhteisöviestintä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Viitattu 30.9.2022.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2013. *Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. [6. i.e. 7. uud. p.]. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2022. *Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Kahdeksas uudistettu painos. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kela. 2023. Kelan viestinnän linjaukset. Helsinki: Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <https://www.kela.fi/documents/20124/410402/Viestinnan-linjaukset.pdf/0abbaa77-16da-2fab-398f-2575e8a8b1f7?t=1668499251314>. Viitattu 8.11.2023.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. *Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.

Lee, Y. & Kim, J. 2022. *The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: The mediating role of symmetrical internal communication*. Leadership & organization development journal, 43(2), pp. 261–278. Saatavissa: [doi: 10.1108/LODJ-11-2020-0501](https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501). Viitattu 20.4.2023.

Luukka, P. 2019. *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HAGBFXDTEB#piste:t32>. Viitattu 15.11.2022.

Lyly, Yrjänäinen, M. 2022. *Työolobarometri 2021*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.2.2023.

Meng, J. & Berger, B. K. 2019. *The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of*

engagement and trust. Public relations review, 45(1), pp. 64–75. Saatavissa: [doi: 10.1016/j.pubrev.2018.11.002](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002). Viitattu 31.7.2023.

Niemi, T., Nietosvuori, L. & Virikko, H. 2006. *Hyvinvointialan viestintä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. *Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.

Pološki Vokić, N., Tkalac Verčič, A. & Sinčić Ćorić, D. 2023. *Strategic internal communication for effective internal employer branding*. Baltic Journal of Management, 18(1), pp. 19–33. Saatavissa: [doi: 10.1108/BJM-02-2022-0070](https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070). Viitattu 15.4.2023.

Ratsula, Niina. 2019. *Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ristimäki, M. 2019. *Viestintä on organisaation selkäranka*. Blogi-teksti. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/viestinta-on-organisaation-selkaranka/>. Viitattu 4.3.2023.

Rossi, A. 2015. *Kulttuuristrategia 2*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy.

Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 1. - 3. p. Espoo: Weilin + Göös.

Schein, E. H. & Rosti, P. 2009. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. 2. p. Espoo: Suomen laatu keskus.

Silvennoinen, M. 2004. *Vuorovaikutuksen avaimet*. Helsinki: Talentum.

Suomen Asiakastieto Oy. 2023. Demeca Oy. Helsinki: Suomen Asiakastieto Oy. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/demeca-oy/22240400/taloustiedot>. Viitattu 27.2.2023.

Suonsivu, K. 2015. *Kohti riittävyttä – Matkalla työhyvinvointiin*. Kuopio: UNIpress.

Tkalac Verčič, A. & Pološki Vokić, N. 2020. Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate communications*, 26(3), pp. 589–604. Saatavissa: [doi: 10.1108/CCIJ-01-2021-0006](https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006). Viitattu 28.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Viitattu 1.10.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2023a. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus ry. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Viitattu 18.9.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2023b. Työyhteisö. Helsinki: Työturvallisuuskeskus ry. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoyhteiso/>. Viitattu 2.4.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2023c. Yhteistoiminta ja vuorovaikutus työpaikan arjessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus ry. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/yhteistoiminta-ja-vuorovaikutus-tyopaikan-arjessa/>. Viitattu 10.4.2023.

Viererbl, B., Denner, N. & Koch, T. 2022. "You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen": Informal communication during remote work. *Journal of communication management (London, England)*, 26(3), pp. 331–348. Saatavissa: [doi:10.1108/JCOM-10-2021-0117](https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117). Viitattu 2.8.2023.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>. Viitattu 1.12.2022.

Vinkki, S. 2022. Opinnäytetyöstä alustavaa keskustelua. Yksityinen keskustelu 2.11.2022.

Yhteistoimintalaki. 30.12.2021/1333. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45949346070000>. Viitattu 30.9.2022.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija _____

Ajankohta _____

Haastattelutapa _____

Tutkimuksen tavoitteet esitetty []

Tutkimuslupa saatu tutkittavalta []

Tutkimuseettiset kysymykset huomioitu []

Haastattelujen käytänteitä

Lähihaastattelut äänitetään. Etähaastattelut toteutetaan videokokouksina, jotka nauhoitetaan.

Haastattelujen jälkeen haastattelija kirjoittaa muistion haastattelun toteutumisesta, tunnelmista ja erityishuomioista.

Haastateltavaa pyydetään perustelemaan ja tarkentamaan vastaustaan tarvittaessa haastattelun aikana.

Tutkimuksen tavoitteet

Demeca Oy:ssa halutaan ymmärtää, mikä sisäisen viestinnän tilanne on ja tukeeko se yrityksen arvojen toteutumista. **Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää laadullisen tutkimuksen avulla Demeca Oy:n sisäisen viestinnän tämänhetkinen tilanne, ja miten sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen yhteisöllisyyteen ja yrityskulttuuriin arvojen kautta. Tavoitteena on koostaa tutkimuksen pohjalta Demeca Oy:lle linjaukset yhteisöllisyyttä ja arvoja tukevasta sisäisestä viestinnästä.** Johdin tutkimusongelmasta seuraavat tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössä pyritään löytämään vastaukset:

1. Miten yrityksen työntekijät kokevat sisäisen viestinnän?
2. Miten yrityksen arvot toteutuvat sisäisessä viestinnässä?
3. Miten yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisöllisyyteen?

TAUSTAKYSYMYKSET

Kuvailisitko lyhyesti omaa ammatillista taustaa ja työhistoriaa ennen Demecaa?
Kertoisitko työhistoriasta ja tehtävistäsi Demecalla?

TEEMAT

Teema 1 Sisäinen viestintä yleisesti

Mitä sisäinen viestintä työpaikolla mielestäsi yleisesti on ja mitä siihen kuuluu?
Minkälaista on mielestäsi hyvä sisäinen viestintä työpaikalla? *(Perustelut)*
Mitkä sisäisen viestinnän keinot ja välineet ovat mielestäsi toimivia ja mitkä ei? *(Perustelut)*
Kuvailisitko, miten sisäistä viestintää toteutetaan Demecan työarjessa?
Kuvailisitko, mitä hyvää Demecan sisäisessä viestinnässä on?
Mitä kehitettävää siinä on? *(Perustelut)*

- Miten omalta osaltasi voisit kehittää sisäistä viestintää?

Teema 2 Demecan arvot ja sisäinen viestintä

Kuvailisitko omin sanoin Demecan arvoja?

Arvotaulu esille

Luottamus ja arvostus

- Kuvailisitko, miten luottamus ja arvostus toteutuvat Demecan sisäisessä viestinnässä?
- Miten luottamusta ja arvostusta voisi mielestäsi toteuttaa paremmin Demecan sisäisessä viestinnässä? *(Perustelut)*
 - o Miten voisit itse edesauttaa luottamuksen ja arvostuksen toteutumista sisäisessä viestinnässä?

Rohkeasti yhdessä

- Kuvailisitko, miten rohkeasti yhdessä toteutuu Demecan sisäisessä viestinnässä?
- Miten rohkeasti yhdessä voisi mielestäsi toteutua paremmin Demecan sisäisessä viestinnässä? *(Perustelut)*
 - o Miten voisit itse edesauttaa rohkeasti yhdessä toteutumista sisäisessä viestinnässä?

Tuloksellinen tekeminen

- Kuvailisitko, miten tuloksellinen tekeminen toteutuu Demecan sisäisessä viestinnässä?
- Miten tuloksellista tekemistä voisi mielestäsi toteuttaa paremmin Demecan sisäisessä viestinnässä? *(Perustelut)*
 - o Miten voisit itse edesauttaa tuloksellisen tekemisen toteutumista sisäisessä viestinnässä?

Teema 3 Yhteisöllisyys ja sisäinen viestintä

Kuvailisitko yleisesti, mitä yhteisöllisyys työpaikalla mielestäsi on?

Miten Demecan sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseesi?

Miten sisäisen viestinnän avulla voisi mielestäsi kehittää yhteisöllisyyden kokemusta Demecassa? (*Perustelut*)

- Miten voit itse sisäisen viestinnän avulla kehittää yhteisöllisyyden kokemusta Demecassa?