

Marika Sandberg

**Sisäisen viestinnän kehittäminen rakennusalan  
PK -yrityksessä**

Opinnäytetyö

Kevät 2016

Tekniikan yksikkö

Rakentamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikka

Koulutusohjelma: Rakentamisen koulutusohjelma (yAMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Talonrakennustekniikka, tuotantotekniikka

Tekijä: Marika Sandberg

Työn nimi: Sisäisen viestinnän kehittäminen rakennusalan PK-yrityksessä

Ohjaaja: Ilkka Loukola

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 97

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tämä opinnäytetyö on laadittu Vaasan Rakennuskorjaus Oy:n toimeksiannosta. Kyseinen yritys toimii rakennusalalla ja sen pääasiallinen toiminta-alue on Vaasa ja sen lähiseutu. Sen toiminta on keskittynyt pääasiassa korjausrakentamiseen, mutta myös uudisrakennuskohteita on toteutettu vuosien varrella.

Opinnäytetyön aiheena oli perehtyä sisäisen viestinnän perusteisiin, myös projektiorganisaation perspektiivi huomioiden sekä kartoittaa, mitä sisäisen viestinnän keinoja kohdeyrityksessä on jo nyt käytössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää miten toimivaksi kohdeyrityksessä koetaan sisäisen viestinnän nykytila.

Työn tavoitteena oli saada selville sisäisen viestinnän kehitysideoita, joiden avulla yrityksen sisäistä viestintää saadaan kehitettyä toimivammaksi ja tehokkaammaksi.

Suoritettujen tutkimusten tuloksena saatiin toimeksiantajalle selvitettyä henkilökunnan tyytyväisyystaso sisäisen viestinnän toimivuuden nykytilaan, ensisijaiset ja tehokkaimmat sisäisen viestinnän kanavat sekä useita kehitysideoita, miten parantaa ja tehostaa yrityksen sisäistä viestintää.

Avainsanat: Yhteisöviestintä, tulosviestintä, sisäinen viestintä, projektiviestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Technology

Degree programme: Master's Degree in Construction Engineering

Specialisation: Building Construction, Production

Author: Marika Sandberg

Title of thesis: Development of internal communication in construction SME

Supervisor: Ilkka Loukola

Year: 2016

Number of pages: 97

Number of appendices: 3

---

The thesis was commissioned by Vaasan Rakennuskorjaus Oy. The company in question operates in the construction branch, and Vaasa and its neighborhood are its main areas to operate. The company mainly focuses on the repair works of buildings, but it has also built some new buildings over the years.

The subject of the thesis was to get acquainted with the basics of internal communication, also from the angle of project organization. The aim was also to survey what means of internal communication were already in use in the target company. In addition, the purpose of the thesis was to investigate how good the staff found the present state of the company's internal communication.

The target of the thesis was to discover improvement ideas, which would help the target company to improve its internal communication to be more functional and more effective.

The study done in the target company showed the level of satisfaction with internal communication, the preferred and the most effective channels of internal communication, and indicated several improvement ideas on how to improve the internal communication in the company.

Keywords: Organizational communication, marketing communication, internal communication, project communication

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	7
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Tausta.....	11
1.2 Työn tarkoitus ja tavoite .....	11
1.3 Lähtötietojen ja aineiston hankinta .....	12
<b>2 MITÄ VIESTINNÄLLÄ TARKOITETAAN .....</b>	<b>13</b>
2.1 Yhteisöviestintä.....	13
2.1.1 Ulkoinen viestintä.....	15
2.1.2 Sisäinen viestintä .....	16
2.2 Tulosviestintä .....	16
2.2.1 Profilointi .....	18
2.2.2 Arkiviestintä eli perustoimintojen tuki .....	19
2.2.3 Informointi .....	21
2.2.4 Kiinnittäminen .....	23
2.2.5 Sosiaalinen vuorovaikutus .....	24
2.3 Viestinnän merkitys työyhteisölle .....	24
<b>3 SISÄINEN VIESTINTÄ.....</b>	<b>26</b>
3.1 Yhteistoimintalaki .....	26
3.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi .....	27
3.3 Perehdyttäminen .....	28
3.4 Esimiesviestintä .....	30
3.5 Kehityskeskustelu .....	31
3.6 Palaute.....	32
3.7 Päivittäisviestintä.....	36
3.8 Osaamisen ja tiedon jakaminen .....	37
3.9 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat.....	38

3.10	Häiriöt sisäisessä viestinnässä .....	40
3.11	Sisäisen viestinnän erityisalueita .....	41
3.11.1	Muutosviestintä .....	42
3.11.2	Kriisiviestintä .....	43
3.12	Sisäisen viestinnän kehittäminen .....	44
4	SISÄINEN VIESTINTÄ PROJEKTIORGANISAATIOSSA.....	46
4.1	Projektin aloittaminen.....	46
4.2	Projektisuunnitelma.....	47
4.3	Viestintäsuunnitelma .....	48
4.4	Kokouskäytännöt.....	49
4.5	Dokumenttien hallinta.....	51
5	VIESTINNÄN NYKYTILAN TUTKIMINEN KOHDEYIRYKSESSÄ VAASAN RAKENNUSKORJAUS OY .....	53
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat, toteutus ja rajaus .....	53
5.2	Viestinnän nykytila yrityksen toimitusjohtajan sekä hallituksen puheenjohtajan näkökulmasta .....	55
5.2.1	KVAST-testi .....	55
5.2.2	Haastattelut.....	56
5.3	Viestinnän nykytila yrityksen työntekijöiden näkökulmasta .....	58
5.3.1	Kyselytutkimuksen järjestäminen sisäisestä viestinnästä yrityksen työntekijöille .....	58
5.4	Tutkimuksen tulokset ja niiden tulkinta.....	62
5.4.1	KVAST-testin tulokset ja tulkinta .....	63
5.4.2	Haastattelun tulokset ja tulkinta .....	65
5.4.3	Kyselytutkimuksen tulokset ja tulkinta.....	74
6	SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISIDEOITA VRK:SSA .....	88
7	YHTEENVETO.....	92
	LÄHTEET .....	94
	LIITTEET .....	97

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Eri toimintojen sulauttaminen toisiinsa (Juholin 2013, 83).....	15
Kuvio 2. Åbergin pizza (Åberg 2000 a, 102) .....	17
Kuvio 3. Viestinnän jatkuvuutta kuvaava kehä (Ikävalko 1995, 27).....	33
Kuvio 4. Viestintäsuunnittelun osatekijät (Juholin 1999,106) .....	45
Kuvio 5. Kvast-testin eri osa-alueille annettujen pisteiden keski-arvot.....	64
Kuvio 6. Kvast-testin kysymyskohtaiset pisteet.....	65
Kuvio 7. Haastattelusta CmapToolsin avulla laadittu käsitekartta .....	66
Kuvio 8. Tyytyväisyys VRK:n strategiaan liittyvään viestintään.....	76
Kuvio 9. Tyytyväisyys VRK:n jäsenten väliseen viestintään.....	77
Kuvio 10. Tyytyväisyys esimiehen ja alaisen väliseen viestintään .....	79
Kuvio 11. VRK:n työntekijöiden tyytyväisyys työtehtäviin liittyvään viestintään.....	81
Kuvio 12. VRK:n sisäisen viestinnän tärkeimmät kanavat .....	83
Taulukko 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 181) .....	22
Taulukko 2. Tiedon luokitteluperiaatteet (Juholin 2009, 96).....	31
Taulukko 3. Kokouksen ja neuvottelun erot (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 242).....	50

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Arkiviestintä</b>	Eli päivittäisviestintä. Tuotteiden tai palveluiden tekemiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille tarvittavaa säännöllisesti toistuvaa, rutiininomaista viestintää/tiedonvälitystä
<b>Dokumentti</b>	Paperinen tai sähköinen asiakirja, asiapaperi, piirustus, kirjallinen todistuskappale tai todiste
<b>Esimiesviestintä</b>	Sanomien välittymistä esimieheltä alaisille ja päinvastoin
<b>Informointi</b>	Työyhteisön tapahtumista ja uutisista kertomiseen tarvittavaa viestintää
<b>Kehityskeskustelu</b>	Esimiehen ja alaisen välinen, säännöllisin välein käytävä keskustelu, joka koskee alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä
<b>Kiinnittäminen</b>	Yrityksen tai organisaation palveluksessa olevan henkilön perehdytystä eli sosiaalistamista työtehtävään ja työyhteisöön
<b>Kriisiviestintä</b>	Viestintää, joka liittyy odottamattomaan työyhteisön sisäiseen tapaukseen tai tapahtumaan, kuten tulipalo, vakava työtapaturma, yhtäkkäinen työnseisaus jne.
<b>Kvalitatiivinen</b>	Laadullinen (tutkimus)
<b>Kvantitatiivinen</b>	Määrällinen (tutkimus)
<b>KVAST-testi</b>	Testi, jolla arvioidaan kokonaisviestintää. Malli yhteisöviestinnän nykytilan arviointiin
<b>Likertin asteikko</b>	Kyselylomakkeissa käytettävä vastausasteikko, joka mittaa asenteita ja käyttäytymistä ääripäästä toiseen olevilla vastausvaihtoehdoilla

<b>Litterointi</b>	Tutkimusaineiston järjestämistä merkistön/numeroinnin avulla tai haastattelu- tai keskusteluaineiston purkamista kirjalliseen muotoon
<b>Luotaus</b>	Jonkin ominaisuuden mittaamista, sen avulla työyhteisö pyrkii tunnistamaan ajoissa toimintansa kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset muutokset
<b>Keskiarvo</b>	Eli aritmeettinen keskiarvo on lukujen summa jaettuna niiden lukumäärällä
<b>Mediaani</b>	Suuruusjärjestykseen asetetuista muuttujan arvoista keskimäinen
<b>Muutosviestintä</b>	Viestintää/tiedonvälitystä jostakin käynnissä olevasta muutoksesta tai uudistuksesta
<b>Objektiivinen</b>	Puolueeton
<b>Palaute</b>	Vastasanoma eli tieto sitä, että lähetetty viesti on tavoittanut vastaanottajan, se on ymmärretty oikein tai väärin ja vastaanottaja on toiminut sen mukaisesti
<b>Profilointi</b>	Niiden mielikuvien, joihin työyhteisö voi vaikuttaa, johdonmukaista, pitkäjänteistä ja ammattitaidolla hoidettua muokkaamista
<b>Projekti</b>	Kertaluontoinen ajallisesti rajattu hanke, jonka toteuttamisesta vastaa sovittu ryhmä/organisaatio ja sillä pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet
<b>Projektiorganisaatio</b>	Projektin toteuttamisesta vastuussa olevat henkilöt
<b>Projektisuunnitelma</b>	Projektin ennakkosuunnittelun tulos
<b>Pylväskuvio</b>	Tilastokuvio, jossa palkin pituus kuvaa määrää



<b>PR</b>	Yrityksen tiedotus- ja suhdetoiminta (PR tulee englannin kielen sanoista public relations)
<b>Reliaabelius</b>	Tutkimuksen luotettavuus, satunnaisvirheettömyys
<b>Resurssi</b>	Voimavara, kuten käytettävissä oleva henkilömäärä, raha, tieto, tekniikka jne.
<b>Sisäinen viestintä</b>	Kaikki se, mikä liittyy tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen, joka tapahtuu organisaation tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä. On suurimmaksi osaksi henkilöviestintää.
<b>Sosiaalinen vuorovaikutus</b>	Kanssakäymistä, jonka avulla ylläpidetään suhteita organisaation toiminnan kannalta oikeiden ihmisten kanssa
<b>Strategia</b>	Suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä
<b>Survey-kysely</b>	Tunnetulta perusjoukolta kerätään aineistoa esittämällä kysymyksiä täsmälleen samalla tavalla
<b>Tulosviestintä</b>	Viestintämuoto, joka vaikuttavat merkittävästi ja suoraan työyhteisön tuloksen tekemiseen
<b>Ulkoinen viestintä</b>	Viestintää ja tiedotusta yrityksen asioista ulospäin ja yhteydenpitoa erilaisiin yrityksen ympärillä oleviin ulkopuolisiin sidosryhmiin.
<b>Validius</b>	Tutkimuksen luotettavuus, paikkansapitävyys
<b>Viestintäsuunnitelma</b>	Projektin viestintää käsittelevä etukäteissuunnitelma, jolla otetaan kantaa mm. kenelle viestitään, mitä viestintäkanavaa tai -kanavia käytetään, viestinnän kannalta paras ajankohta ja kenen vastuulla se on
<b>VRK</b>	Vaasan Rakennuskorjaus Oy

<b>Wiion lait</b>	Viestinnän professorin Osmo Wiion laatimat periaatteet viestinnän häiriöistä ja viestinnän taipumuksesta epäonnistua
<b>Yhteistoimintalaki</b>	Eli YT-laki, koskee yrityksiä, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää. Sen pyrkimyksenä on edistää yritysten toiminnan ja työolosuhteiden kehittämistä ja tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön keskinäisiä suhteita sekä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työpaikkansa asioihin.
<b>Yhteisöviestintä</b>	Tiedonantoa ja -vaihtoa työyhteisössä sekä erilaisten organisaatioiden ja sen sidosryhmien välillä.
<b>Åbergin pizza</b>	Leif Åbergin laatima tulosviestinnän keinoja havainnollistava kuviomalli

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Vaasan Rakennuskorjaus Oy (myöhemmin: VRK) on vuonna 1964 perustettu rakennusalan yritys. Yritys on siitä lähtien ollut perheomistuksessa ja Fredrik Ekholm, jolla on pitkä kokemus rakennusalalta, on enemmistöosakas yrityksessä. Toimitusjohtajana yrityksessä toimii tällä hetkellä Ekholmin vävy Tom Rabb. VRK:n pääasiallinen toiminta-alue on Vaasa ja sen lähiseutu, mutta suurempia projekteja on tehty muillakin paikkakunnilla. Toiminta on keskittynyt pääasiassa (kuten yrityksen nimikin kertoo) rakennusten korjausrakentamiseen: asuintalot, julkiset tilat, julkisivut, koulut, liiketilat, ravintolat, toimisto- ja tehdastilat jne. Mutta myös uudisrakennuskohteita on toteutettu vuosien varrella (ml. omatuotantona paritalokohteita). Yrityksen henkilövahvuus on kokonaisuudessaan kahdeksan työnjohtajaa / toimihenkilöä ja työmailla noin 40 työntekijää vuodenaikasta riippuen. (Vaasan Rakennuskorjaus, Historiikki.)

## 1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Koska VRK on rakennusalan yritys, on sen toiminta projektiluonteista. Yleensä jokaisella urakkakohteella on tarkkaan määritelty alku, loppu ja aikataulu toteutusta varten. Urakkakohteiden projektinjohtotiimi toistuu tavallisesti melko muuttumattomana projektista toiseen, joten tiimin jäsenet ovat toisilleen aina tuttuja. Tästä johdettua opinnäytetyössä tullaan käsittelemään myös projektiviestintää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kertoa viestinnän ja erityisesti sisäisen viestinnän perusteista, kuvata jo ennestään hyväksi havaittuja keinoja sekä selvittää mitä sisäisen viestinnän keinoja VRK:ssa on jo nyt käytössä eli selvittää sisäisen viestinnän nykytila. Tavoitteena on selvittää kehitysideoita, joilla yrityksen sisäistä viestintää saadaan toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Kehitysideoiden tulisi auttaa yritystä edistämään ja parantamaan sen monivuotisten tavoitteiden (laatu, luotetta-

vuus, toimintavarmuus ja joustavuus) ja pyrkimysten (rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, hyvä asiakaspalvelu ja tyytyväiset asiakkaat sekä luoda työmaalle hyvä tiimihenki) toteutumista.

### **1.3 Lähtötietojen ja aineiston hankinta**

Viestinnästä, sisäisestä viestinnästä ja projektiviestinnästä löytyy paljon kirjallisuutta. Opinnäytetyön lähdekirjallisuuteen tutustuttaessa, voitiin havaita, että käytetyssä lähdekirjallisuudessa esitellään, aina vain myös uusissa teoksissa, viestinnän ensimmäisiä teorioita. Joten ne ovat yhä edelleen tänäkin päivänä käyttökelpoisia ja toimivia. Mutta myös verkkolähteitä ja ajankohtaisia artikkeleita oli hyvin saatavilla. Tutkimuksen kohdeyrityksen VRK:n henkilökunnalta tiedusteltiin tarkemmin millaista informaatiota he haluaisivat saada lisää ja millaisen informaatiokanavan kannalla he olisivat. Tietoa tutkimukseen kerättiin muun muassa haastattelututkimuksella ja kyselytutkimuksella.

## 2 MITÄ VIESTINNÄLLÄ TARKOITETAAN

Vaikka viestintä kuuluu kaikkien päivittäiseen toimintaan, on sen määrittelemisen yhdellä ainoalla sanalla tai lauseella vaikeaa. Dosentti Erkki Karvosen (9.7.2002) mukaan englannin kielen sanan communication pohjana on latinan teonsana communicare eli tehdä yhteiseksi monille, jakaa, osallistua. Veijo Meren (2002, 440) mukaan sana viesti tulee venäjän sanasta vest ja se tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Elisa Juholin (2013, 14) taas määrittelee viestinnän siten, että se on puhumista ja kuuntelemista, kysymistä ja vastaamista, yhteistä pohdintaa.

Leif Åberg (1997, 9 ja 12) on puolestaan esittänyt, että viestintä on työyhteisön voimavara eli resurssi sekä vertaa sitä leijon lennätykseen. Yritysten johtaminen on leijon lennätyksen tavoin tarkkaa työtä, sillä alati on tarkkailtava ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Silti leijon on vain työväline ja tarvitaan ihmisiä, että se saadaan ilmaan. Lisäksi leijon eri osien tulee olla tasapainossa, että se nousee ja lentää. Viestintä on yrityksissä tämä tasapainottava tekijä.

### 2.1 Yhteisöviestintä

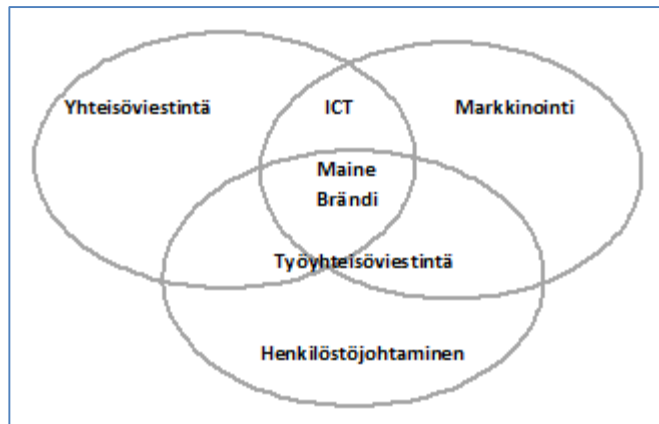
Yhteisöviestinnällä (Organizational Communication and Public relations) tarkoitetaan viestintää työyhteisössä sekä erilaisten organisaatioiden ja sen sidosryhmien välillä. Yhteisöviestintää on ollut olemassa siitä lähtien, kun on ollut organisoitua toimintaa eli jopa n. 400 vuotta eKr. lähtien antiikin retoriikan ajoilta. Yhteisöviestinnästä voidaan käyttää myös nimeä yritysviestintä, mikäli tarkoitetaan yksityisellä sektorilla toimivaa organisaatiota. (Juholin 2013, 27, 31.)

Työ ja työelämä ovat muuttuneet siten, että nyt moni työskentelee usein eri tiimeissä ja/tai projekteissa ja erilaiset verkostot sekä jopa globaalit työyhteisöt ovat useille henkilöille jokapäiväisiä työympäristöjä. Joten työyhteisöjen viestinnästä on tullut entistäkin tärkeämpää. Tietoa ja tiedonvaihdantaa tarvitaan ja halutaan entistä enemmän. Ihmiset haluavat olla tietoisia omaan toimialaansa ja osaamiseen liittyvistä asioista ja olla vaikuttamassa niihin. (Juholin 2013, 174.)

Yhteisöviestinnän tehtävät ovat Elisa Juholinin (2013, 28) mukaan seuraavat:

- Tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö: Tarkoittaa sitä, että suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi rakentuu ja toteutuu vuoropuhelun avulla.
- Luotaus, tulkinta ja reagointi: Luotauksen avulla yhteisö/yritys pyrkii tunnistamaan toimintansa kannalta olennaiset niin sisäiset kuin ulkoisetkin muutokset ajoissa, jotta se voi ottaa ne huomioon suunnittelussa ja päätöksenteossa.
- Näkyväksi tekeminen: Viestinnän avulla yhteisöt/yritykset tuovat esille ja muiden tietoisuuteen tavoitteitaan, toimintaansa, tuotteitaan ja palveluitaan, päätöksiään ja miten niihin on päädytty.
- Yhteydenpito ja verkottuminen: Vuorovaikutusta syntyy niiden yhteisöjen/yritysten välille, joiden samanlainen ammattiosaaminen ja näkemysten yhdenmukaisuus auttaa luomaan yhteisölle/yritykselle olennaista etua tai hyötyä.
- Virittäminen: Tarkoittaa sitä, että yhteisöjen/yritysten viestinnän ammattilaiset neuvovat ja opastavat eli virittävät oman yhteisönsä jäseniä viestimään oikein sisäisen konsultoinnin ja viestintäkoulutuksen avulla

Yritysten johdolle on tärkeää säästää kustannuksia, tehostaa toimintaa ja parantaa laatua, joten viestintäammattilaisten odotetaan tekevän yhä enemmän ja enemmän yhteistyötä yrityksen/yhteisön muiden osastojen ja toimintojen kanssa (kuvio 1). Yhteistyöllä ja hyödyntämällä yhteistä osaamista sekä karsimalla päällekkäistä toimintaa päästään näihin johdon toivomiin tavoitteisiin. (Juholin 2013, 82.)



Kuvio 1. Eri toimintojen sulauttaminen toisiinsa (Juholin 2013, 83)

Viestintä on yksi työyhteisön keino, jonka avulla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Yhteisöviestinnän voidaan sanoa olevan onnistunut, kun yhteisölle tärkeillä ihmisillä kuten toimitusjohtajalla, myyntineuvottelijalla tai projektinjohtajalla jne. on oikea mielikuva/käsitys yhteisöstään eli mm. osaamisesta ja resursseista. Lisäksi onnistuneen yhteisöviestinnän merkki on myös vilkas sekä interaktiivinen tiedonkulku yrityksen sisällä, sen oman henkilökunnan kesken. Tiedonkulun tulee olla vilkasta ja vuorovaikutteista myös yrityksestä ulos ja sisään sen asiakkaiden ja eri yhteistyökumppaneiden kanssa. (Siukosaari 2002, 11.)

### 2.1.1 Ulkoinen viestintä

Yritykset/organisaatiot joutuvat toimimaan siten, että media suhtautuu niiden toimintaan hyväksyvästi. Muuten niiden asema voi heiketä tai ne voivat joutua jopa lopettamaan koko toimintansa. (Juholin 2013, 18-19.)

Ulkoisen viestinnän tarkoitus on tiedottaa yrityksen asioista ulospäin ja pitää yhteyttä erilaisiin yrityksen ympärillä oleviin ulkopuolisiin ryhmiin, kuten esimerkiksi viranomaisiin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, alihankkijoihin ja oppilaitoksiin. Ulkoisella viestinnällä pyritään muokkaamaan sitä kuvaa, mikä yrityksen kannalta tärkeille yhteistyö- ja kohderyhmille halutaan yrityksestä antaa. (Siukosaari 2002, 131-135.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin erityisesti yrityksen sisäiseen viestintään, joten tämän enempää ulkoista viestintää ei tässä työssä käsitellä.

### 2.1.2 Sisäinen viestintä

Työyhteisön sisäinen viestintä on suurimmaksi osaksi henkilöstöviestintää. Se on yhteisön tärkein osaamisalue ja tavoitteellinen toiminto, lisäksi sen merkitys yrityksille on kasvanut koko ajan. Niin sisäisen viestinnän toimivuudesta kuin puutteista-kin saatiin näyttöä mm. 1990-luvun lama-aikoina, jolloin viestintään panostaneet yritykset selvisivät niitä yrityksiä paremmin, jotka vähensivät sisäistä viestintää. (Siukosaari 2002, 65.)

Juholin (1999, 13) puolestaan määrittelee sisäisen viestinnän siten, että se on laaja tapahtuma ja vaikuttaa kaikkialla työyhteisön toiminnassa. Se ilmenee muun muassa tiedon ja tiedonannon vaihdantana, johtamisen ja esimiestyön olennaisena osa-alueena, yhteenkuuluvuuden tunteen, yhteisten kokemusten ja kulttuurin jakamisena, tiedon kontrolloimisena ja kehittämisenä sekä ihmisten motivoimisena ja sitouttamisesta niin työtehtäviinsä kuin työyhteisöönsäkin.

Kun ajatellaan käsitettä vaikuttaminen ja huomioidaan sen yhteydessä myös se, miten ihminen käyttäytyy, voidaan puhua tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta. Tavoitteellinen vuorovaikutus on sitä, että ihmiset vaihtavat ajatuksia, joiden avulla pyritään löytämään ratkaisu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Deep Lead) Luvussa 3 perehdytään sisäisen viestinnän keinoihin ja kanaviin tarkemmin.

Organisaatioissa onkin yhä vahvemmaksi nousemassa suhtautumistapa, jonka mukaan viestintä on tärkeä työyhteisötaito ja yksittäisen henkilön kohdalla se tarkoittaa sitä, että viestintätaidoista on muodostumassa itsensä kehittämisen väline ja kilpailukeino (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 34).

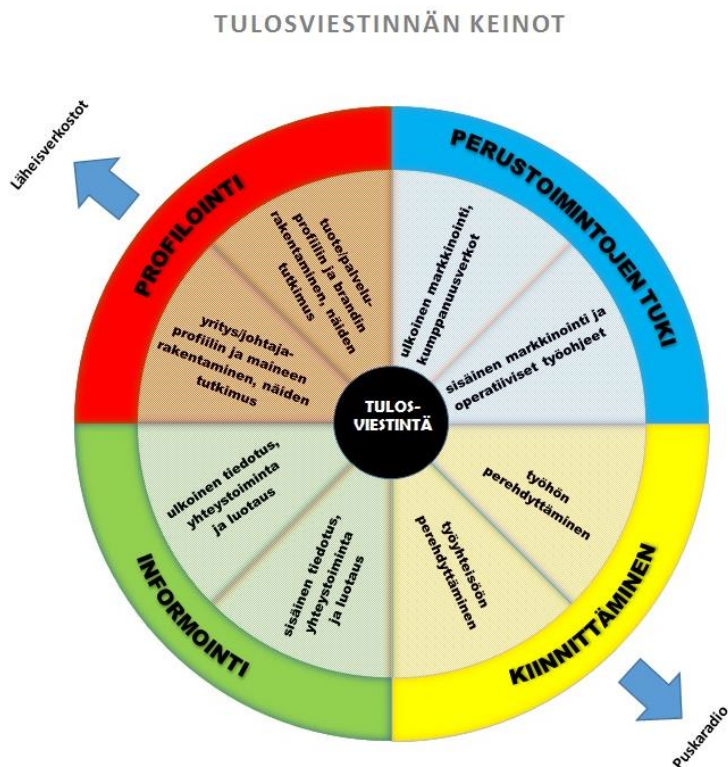
## 2.2 Tulosviestintä

Sisäisen viestinnän osa-alueita ovat 1) työyhteisön pitkäjänteinen profilointi 2) (perus)toiminnan tuki 3) informointi 4) kiinnittäminen ja 5) sosiaalinen vuorovaikutus. Profiloinnilla tarkoitetaan niiden mielikuvien, joihin työyhteisö voi vaikuttaa, johdonmukaista, pitkäjänteistä ja ammattitaidolla hoidettua muokkaamista (Åberg 1997,



67). Arkiviestintä merkitsee tuotteiden tai palveluiden tekemiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille tarvittavaa viestintää (Åberg 2000 b, 100). Informoinnilla tarkoitetaan työyhteisön tapahtumista ja uutisista kertomiseen tarvittavaa viestintää (Åberg 2000 b, 158). Kiinnittäminen puolestaan merkitsee yrityksen tai organisaation palveluksessa olevien henkilöiden perehdytystä eli sosiaalistamista, jolla henkilö kiinnitetään sekä työhönsä että työyhteisöönsä (Åberg 2000 b, 202). Puhuttaessa sosiaalisesta kanssakäymisestä sisäisen viestinnän yhtenä osa-alueena, tarkoitetaan silloin sitä viestintää, mitä ihmiset harjoittavat muiden kanssa omin ehdoin niin työyhteisössä kuin sen ulkopuolellakin (Åberg 2000 b, 214).

Neljään ensimmäiseen viestinnän osa-alueeseen työyhteisö voi itse suoraan vaikuttaa. Viestintämuotoihin, jotka vaikuttavat merkittävästi ja suoraan työyhteisön tuloksen tekemiseen, käytetään yhteisnimitystä tulosviestintä. Näitä kaikkia osa-alueita on kehitettävä siten, että se auttaa yrityksen tai organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista ja hyvän tuloksen tekemistä. (Åberg 2000 b, 63-64.) Kuviossa 2 oleva 'Åbergin pizza' havainnollistaa tätä tulosviestintämallia.



Kuvio 2. Åbergin pizza (Åberg 2000 a, 102)

Vaikka Åberg on esittänyt tulosviestinnän pizza-mallinsa jo 1980-luvulla, on sen ajatus vieläkin toimiva havainnollistamaan yhteisöviestinnän vaikutusalueita ja se käy edelleen viestinnän suunnittelun apuvälineeksi (Juholin 1999, 32).

### 2.2.1 Profilointi

Profiloinnilla tarkoitetaan niiden mielikuvien, joihin työyhteisö voi vaikuttaa, johdonmukaista, pitkäjänteistä ja ammattitaidolla hoidettua muokkaamista (Åberg 1997, 67). Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi tarkoittaa jatkuvaa ja suunnitelmallista viestintää, jonka avulla muokataan ja saadaan aikaan halutunlainen maine yritykselle, sen johtajille, tuotteille tai palveluille (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 13). Joten on tärkeää tietää, millaisia ovat kohderyhmät sekä niiden mielikuvat yrityksestä, ja painotettava viestiä eri tavoin kohderyhmän mukaan. Tulee siis huomioida viestin vastaanottajan tiedot eli mitä hän tietää tai luulee tietävänsä yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista sekä asenteet eli miten hän asennoituu yritystä, tuotteita tai sen palveluita kohtaan: kielteisesti vai myönteisesti. Vallitsevat asenteet ja tiedontaso vaikuttavat merkittävästi viestien perille menoon. (Åberg 2000 b, 70-75.)

Oleellista profiloinnissa on se, että organisaatiossa ollaan selvillä menneestä eli mistä tilanteesta yritys on lähtenyt liikkeelle ja tulevaisuus on tiedostettu eli yrityksellä on tiedossa mitä se tavoittelee, miksi ja millä keinoin. Tärkeää on olla myös perillä yrityksen nykytilasta eli missä ollaan nyt tavoitteisiin nähden sekä mitkä asiat edesauttavat tai estävät tavoitteiden saavuttamista (Åberg, 1997, 68-69).

Profilointia toteutetaan käytännössä kolmen eri tekijän avulla: 1) teot eli mitä tehdään ja miten, 2) viestit eli mitä sanotaan ja miten sekä 3) ilme eli miltä yritys/organisaatio näyttää. Työyhteisön/yrityksen luottamus pääomaa siis vaalitaan ja kasvatetaan näiden kolmen tekijän avulla. (Åberg 1997, 80.)

## 2.2.2 Arkiviestintä eli perustoimintojen tuki

Arkiviestintä merkitsee tuotteiden tai palveluiden tekemiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille tarvittavaa viestintää. Se on yritysten tärkeintä viestintää, ja osa siitä on ulkoista, osa sisäistä viestintää. (Åberg 2000 b, 100.) Arkiviestintä sisältää markkinointiviestintää, työyhteisöjen välistä viestintää, sisäistä markkinointia ja työviestintää sekä näiden luotausta (Åberg 1997, 111-114).

Luotauksen (sisäinen luotaus ja ympäristöluotaus) avulla työyhteisö pyrkii tunnistamaan ajoissa toiminnan kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset muutokset. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi trendit, jotka kohdistuvat samalla tavalla kaikkiin samalla alalla toimiviin. Muutoksen voivat olla myös satunnaismuutoksia, jotka ovat ohimeneviä ilmiöitä, joilla ei yleensä ole suurta merkitystä. Mutta muutokset voivat olla myös vain omaan työyhteisöön vaikuttavia, olennaisia muutoksia, uhkia tai mahdollisuuksia, jotka useasti aiheutuvat työyhteisön omista toimenpiteistä. Luotausta suoritetaan, jotta oikeaseviin toimiin voidaan ryhtyä tarvittaessa näiden muutosten osalta. (Åberg 2011, 4.)

Markkinointiviestintä koostuu seuraavista:

- ulkoisten tietojen keräämisestä (eli ympäristöluotauksesta) ulkoisista lähteistä, kuten esimerkiksi kuluttajilta, raaka-aineen ja tavaroiden toimittajilta, kilpailijoilta, kuluttajajärjestöiltä, aikaisemmilta asiakkailta, kuntien, valtion tai luottolaitosten yksiköiltä tai omista sisäisistä lähteistä, kuten esimerkiksi myynti- ja huoltohenkilöstö, ostajat, tuotanto- ja tuotekehitysyksikkö, myyntiraportit ja laskentatoimen raportit
- sisäisten tietojen vaihdannasta markkinoinnin ja esimerkiksi tuotannon, rahoituksen tai henkilöstöhallinnon välillä
- sekä viestinnästä yrityksestä ympäristöön eri ryhmille, kuten esimerkiksi nykyisille, entisille ja mahdollisille asiakkaille, raaka-aineiden ja tavaran-toimittajille tai osakkeen omistajille mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, myynninedistämisen sekä tekstimainonnan avulla. (Åberg 2000 b, 100-101).

Työyhteisöjen välinen viestintä on yhteydenpitoa oman toiminnan kannalta tärkeisiin ulkoisiin yhteistyökumppaneihin, kuten alihankkijoihin tai raaka-ainetoimittajiin, työnantaja-/työntekijä-/toimihenkilöjärjestöihin, tutkimuslaitoksiin, kouluihin, sijaintikunnan viranomaisiin, veroviranomaisiin. Tällä työyhteisöjen välisellä viestinnällä pyritään turvaamaan yhteistyön kriittisen polun häiriöttömyys. Toisiinsa kytkeytyvien työvaiheiden sarjassa mikään työvaihe ei aiheuttaisi ongelmia ja näin hidastaisi koko työn suorittamista. Jokin työvaihe saattaa viivästyä, esimerkiksi siitä syystä, että jotain tärkeää on unohdettu kertoa eteenpäin. Toisaalta työvaiheen nopeuttaminen nopeuttaa koko prosessia. (Åberg 2000 b, 136-137.)

Sisäisen markkinoinnin avulla yritetään vaikuttaa henkilöstön perusasenteisiin ja suhtautumistapaan eli myyvään ajattelutapaan, ja jopa kohentamaan työmotivaatiota. Henkilöstön markkinaorientoitumista lisätään toimintasuunnitelman avulla, joka on laadittu liikkeenjohdon ajattelutavan mukaisesti. Suppeamman määritelmän mukaan sisäisen markkinointi on kytköksissä yksittäiseen ulkoiseen markkinointikampanjaan eli henkilöstöllä on oltava ulkoisen kampanjan onnistumisen näkökulmasta keskeiset tiedot kampanjasta ja sen viestintävälineistä. (Åberg 2000 b, 138-140.)

Työviestintä (operatiivinen viestintä) on sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen suorittaa omat työnsä. Sen tärkein kanava on lähin esimies. Lisäksi lähin esimies on avainasemassa kaikessa muussakin sisäisessä viestinnässä. Työviestinnän kanavat voidaan jakaa suoraan vuorovaikutukseen ja välitettyyn viestintään. Suoran vuorovaikutuksen kanavia ovat mm. oman esimiehen kanssa sovittavat työhöjeet sekä osastokokoukset, muilta saadut omaan työhön liittyvät ohjeet, tietoiskut, networking, luottamushenkilöt ja eri yhteistyöelimet. Välitettyssä viestinnässä käytetään vuorovaikutuksen apuna erilaisia teknisiä viestimiä, kuten tietoverkot, erilaiset kirjalliset raportit ja muistiot, ilmoitustaulutiedot, aloitetoiminta, sisäiset joukkoviestimet, puhelin- ja videoneuvottelut sekä kiertokirjeet. (Åberg 2000 b, 141-144.)

### 2.2.3 Informointi

Informoinnilla tarkoitetaan työyhteisön tapahtumista ja uutisista kertomiseen tarvittavaa viestintää. Se kattaa niin tiedottamisen kuin suhdetoiminnankin. Markkinoinnista ja profiloinnista se eroaa siten, että sen painopiste edellä mainituista poiketen on työyhteisön uutisten välittämisessä. Informointi voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: sisäiseen viestintään, joka suuntautuu omaan henkilöstöön, ja ulkoiseen informointiin, joka suuntautuu työyhteisöstä ulospäin. (Åberg 2000 b, 158.)

Sisäisen viestinnän eli tiedotuksen muodot ja kanavat voidaan jaotella neljään eri ryhmään. Jaottelu voidaan tehdä sen mukaan ovatko viestintämuodot- ja kanavat *suoraa viestintää*, joka perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen vai *välitettyä viestintää*, jossa käytetään rajatulle kohderyhmälle sanoman välittämiseen joukkoviestinnän menetelmiä. Edelleen viestintämuotojen ja -kanavien jakoa voidaan jatkaa sen mukaan, ovatko ne *kaukokanavia* toimittaen sanomia koko yhteisölle vai *lähikanavia* kohdistuvatko ne työyksikköön tai sen yksittäiseen jäseneseen. (Åberg 2000, 179-180.) Seuraava taulukko (taulukko 1) kuvastaa näitä kahta ulottuvuutta käyttäen luotua nelikenttämallia sisäisen viestinnän kanavista.

Taulukko 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 181)

	LÄHIKANAVAT	KAUKOKANAVAT
<b>SUORA VIESTINTÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lähin esimies</li> <li>• muut esimiehet</li> <li>• osastokokous</li> <li>• konttorikokous</li> <li>• projektikokous</li> <li>• neuvottelut</li> <li>• luottamushenkilö</li> <li>• työtoverit</li> <li>• työystävät</li> <li>• ylimmän johdon suora yhteydenpito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedotustilaisuus</li> <li>• yhteistyöelimet</li> </ul>
<b>VÄLITETTY VIESTINTÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yksikön ilmoitustaulu</li> <li>• yksikön kiertokirjeet</li> <li>• tehdaslehti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ilmoitustaulu</li> <li>• kiertokirjeet</li> <li>• pikatiedote</li> <li>• tiedotuslehti</li> <li>• henkilöstölehti</li> <li>• asiakaslehti</li> <li>• toimitusjohtajan katsaus</li> <li>• toimintakertomus</li> <li>• videouutiset</li> <li>• sisäinen radio</li> <li>• puhelinuutiset</li> <li>• ilmoitusruutu</li> <li>• uutisruutu</li> <li>• ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä</li> <li>• joukkoviestimet</li> </ul>

Ulkoinen informointi voidaan määritellä eri työyhteisöissä monin eri termein, kuten esimerkiksi ulkoinen tiedotus, lehdistösuhteet, suhdetoiminta, julkissuhteet, yhteiskuntasuhteet, PR tai yhteystoiminta. Yhteistä näillä kaikilla termeillä on kuitenkin se, että näiden toimintojen avulla pyritään tavoittamaan ulkoisia yhteistyö- ja kohderyhmiä. Ulkoinen informointi eli ulkoinen tiedotus, ulkoinen viestintä, suhdetoiminta tai PR, voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, joita ovat ulkoinen tiedotus, yhteystoiminta ja luotaus. (Åberg 2000 b, 158-159.)

Ulkoisen tiedotuksen pääpaino on välitetyssä viestinnässä. Tämä johtuu siitä, että kohderyhmän ollessa suuri ja anonyymi, kuten esimerkiksi suuri yleisö, ei sitä voi tavoittaa muulla tavoin kun sanomalehden, radion, television tms. kautta. (Åberg 2000 b, 159.)

Yhteystoiminta (eli suhdetoiminta tai PR) on henkilökohtaista viestintää ja sitä käytetään kohdeyleisön ollessa tunnettu ja pieni. Näitä kohdeyleisöjä ovat esimerkiksi sijoittajat, yhteiskunta- ja ympäristönsuojeluvaikuttajat sekä työyhteisössä työskentelevien omat henkilökohtaiset lähiverkot. (Åberg 2000 b, 161, 174)

Kolmannella ulkoisen informoinnin tasolla eli luotauksella pyritään havaitsemaan ja tunnistamaan työyhteisön viestintäympäristöstä sille merkitykselliset ulkoiset ja sisäiset muutokset, käännteet ja kehityssuunnat (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 104).

#### **2.2.4 Kiinnittäminen**

Viestintää käytetään myös yrityksen tai organisaation palveluksessa olevien perehdytykseen eli sosiaalistamiseen. Näin kiinnitetään työntekijä työhönsä ja työyhteisöönsä. Kiinnittäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan se on tärkeää myös kauemmin työssä olleille, kun työtehtävien sisältö muuttuu tai uusia työmenetelmiä otetaan käyttöön, yrityskauppoja tai fuusioita unohtamatta. Tulostiedotusmallin mukaan kiinnittäminen voidaan jakaa kahteen luokkaan sen perusteella, onko kyse koko työyhteisöön perehdyttämisestä vai työhön perehdyttämisestä. (Åberg 2000 b, 202.)

Työyhteisöön perehdyttäminen merkitsee työyhteisön/yrityksen yleisten menettelytapojen kertomista henkilöstölle, kuten esimerkiksi tiedot yrityksestä, työturvallisuusasiat, tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista sekä henkilöstöpalvelut. Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Sen tarkoituksena on muun muassa antaa tarkempaa tietoa kyseessä olevasta työtehtävästä, opettaa työtehtävässä tarvittavia taitoja sekä kannustaa alaista. Kiinnittäminen eli perehdyttäminen voidaan hoitaa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi henkilöstölehdien, Tervetuloa taloon -oppaan avulla tai perehdyttämiskoulutuksella, mutta huomioitavaa on, että henkilökohtainen neuvonta on perehdyttämisessä kuitenkin ratkaisevan tärkeää. (Åberg 1997, 117-119.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu yrityksen erilaisten toimintatapojen opetusta, joilla helpotetaan perehdytettävän työnteon aloittamista. Lisäksi perehdyttämisen tulisi käsittää perehdytettävän osaamisen kehittämisen suunnittelua sekä varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvällä ja suunnitellulla perehdyttämisellä niin yritykseen kuin työtehtäväänkin, pystytään vaikuttamaan myönteisesti perehdytettävän oppimiseen ja virheiden vähentymiseen. Näillä

toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan myös perehdytettävän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

### **2.2.5 Sosiaalinen vuorovaikutus**

Sosiaalinen verkosto muodostuu ihmisestä sekä hänen suhteistaan toisiin ihmisiin. Tämä verkosto on jokaiselle ainutkertainen ja muuttuu koko elämän ajan. (Nyyti ry.) Sosiaalinen kanssakäyminen on hyvin tärkeä viestinnän muoto, vaikka se ei olekaan suoraan työyhteisön hallittavissa (Åberg 2000 b, 64).

Juholinin (2013, 19) mukaan yritykset joutuvat nykyisin miettimään myös sosiaalisen median merkitystä viestinnässä, sillä viestit kulkevat vanhasta ylhäältä alas - viestinnästä poiketen yhä enemmän myös alhaalta ylös. Eri foorumeilla/keskustelupalstoilla kaikilla on mahdollisuus saada oma näkemys esiin, lainata ja jakaa muiden tuottamaa tietoa tai linkkejä sekä kommentoida niitä. Näitä sosiaalisen vuorovaikutuksen foorumeita ovat esimerkiksi Youtube, Facebook, Twitter, SlideShare ja LinkedIn. Mutta pelkkä käyttäjätilin ja profiilin luonti sekä satunnainen sisällön jakaminen niiden kautta ei johda tulokselliseen markkinointiin sosiaalisessa mediassa, vaan tarvitaan sosiaalisen median strategia, jonka tavoitteena on luoda sekä ylläpitää suhteita organisaation toiminnan kannalta oikeiden ihmisten kanssa. (Markkinointi 2.0.)

Verkostot ja verkostoituminen ovat kuitenkin yksi osa työelämää, ne kuuluvat oleellisenä osana työntekijöiden osaamispääomaan ja vaativat jatkuvaa kehittämistä. Työurien alussa verkostot ovat yleensä vielä puutteellisia, mutta karttavat, kun niihin panostetaan läpi työuran. (Juholin 2009, 35-36).

### **2.3 Viestinnän merkitys työyhteisölle**

Tyytyväisyys omaan työhön ja tyytyväisyys työyhteisön viestintään määräytyvät toistensa mukaan. Kun työntekijä on tyytyväinen työyhteisönsä viestintään, on hän tyytyväinen myös työhönsä ja työyhteisöönsä. Viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa varsinkin yrityksen johtamistyyli eli johdon ja esimiesten valmius kommunikoida



alastensa kanssa työyhteisön suunnitelmista ja tavoitteista sekä kuunnella alastensa näkökantoja ja vastata heidän kysymyksiinsä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 106.)

Riippuvuutta viestintä- ja työtyytyväisyyden välillä on myös tutkittu useissa tutkimuksissa eri puolilla maailmaa ja niissä on käynyt ilmi, että erityisen merkittäväksi koetaan esimiesten viestintätyyli ja -käyttäytyminen, työyhteisön face-to-face-viestintä yleensä sekä henkilöiden välisten verkostojen toiminta. Lisäksi tutkimuksissa on päädytty tulokseen, jonka mukaan positiivisena koettu viestintä ja viestintäilmapiiri lisäävät yleistä tyytyväisyyttä ja lisää työyhteisön tuloskykyä. (Juholin 1999, 70, 75.) Kun työyhteisö on hyvinvoiva, on se myös tuottava, ja viestinnällä rakennetaan pitkälti tätä hyvinvointia (Juholin 2010, 86).

## 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

### 3.1 Yhteistoimintalaki

Yhteisön sisäinen tiedotus ei perustu vain sen omiin tarpeisiin ja siihen, mitä yhteisö ja sen henkilöstö haluavat, vaan se perustuu myös lainsäädäntöön. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Yhteistoimintalain keskeisenä tavoitteena on, että yritysten toiminta ja toimintaympäristö sekä tuottavuus paranisivat ja avoin vuorovaikutus lisääntyisi. Lain tarkoitus on edistää myös henkilöstöryhmien keskinäistä yhteistoimintaa työpaikoilla. (L 30.3.2007/334.) Yhteistoimintalaki määrittelee yritysten tiedotusvelvollisuuksiksi mm. seuraavien asioiden tiedottamisen henkilöstölle:

- yhtiön tilinpäätös tai tulostiedot
- selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta
- henkilöstösuunnitelmat ja koulutustavoitteet
- henkilöstöasioiden yleisperiaatteet
- työehdot
- muutokset. (L 30.3.2007/334.)

Yhteistoimintalaki on säädetty jo 1970-luvun lopulla ja sen tarkoituksena on, että henkilöstöön kuuluvilla jäsenillä olisi edellytyksiä vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn. Laissa spesifoidaan myös työnantajan tiedotusvelvollisuus. Siinä on kuitenkin määrätty vain tiedottamisen minimitaso, jonka määräämälle tasolle menestystä havitteleva yritys ei voi jättää tiedottamistaan, vaan henkilöstö on pidettävä jatkuvasti ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa ja otettava mielellään mukaan suunnitteluun. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 105.)

Yhteistoimintalaki määrittelee siis toimintaa työpaikoilla mm. siten, että työnantajalle on säädetty erilaisia neuvotteluelvoitteita. Näiden neuvotteluiden osapuolina tulee olla työnantajan edustajan lisäksi henkilöstöryhmien edustajat, luottamusmies tai

luottamusvaltuutettu (jotka valitaan työpaikalla vaaleilla). Erittäin olennaista on saattaa koko henkilöstön tietoon millaisia oikeuksia ja velvoitteita heillä on. (Juholin 2009, 145-147.)

### **3.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi**

Viestinnän epäonnistuminen ei välttämättä tarkoita sitä, että ei osata viestiä. Mutta on tiedettävä, milloin viestin on tarkoitus mennä perille kirjoitetussa muodossaan, ja missä tilanteessa mielipiteiden vaihtaminen ja asiasta vapaasti keskusteleminen on sallittua ja jopa suotavaa. Näin välttyään väärinkäsityksiltä, jotka voivat pahimmillaan johtaa jopa ihmishenkien menetykseen. (Juholin 2013, 46-47.) Helppo viestinnän optimoimisen ohje onkin ajatella vastaanottajaa ja tehdä viesti hänelle eikä itselle (Wiio 2009, 12).

Viestinnällä itsessään ei ole kuitenkaan mitään painoarvoa, mikäli sitä ei liitetä organisaation kokonaistoimintatapaan ja tavoitteisiin. Viestinnän suuntaviivat, jotka sisältävät liikeidean, tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi, tuleekin laatia pidemmälle aikavälille ja ne ovat muuttumattomia. Sen sijaan käytännön suunnitelmalliset toimintatavat voivat vaihdella ympäristön muutosten mukaan. Viestinnän perusajatuksat saadaan toteutumaan kuitenkin vasta sitten, kun on laadittu ohjeistus siitä kuka tiedottaa, kenelle, milloin, missä tilanteissa ja miten. (Ikävalko 1995, 31-32, 52)

Viestinnän visiointi ja päämäärän asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan strategiaan, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisella tasolla määritellään viestinnän periaatteet eli peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan yrityksen keskeisiä ja merkittäviä tavoitteita. Taktisella tasolla selvitetään viestinnän voimavarat, kuten esimerkiksi henkilö-, laite- ja taloudelliset voimavarat, profiloimaan sidos- ja yhteistyöryhmät sekä laaditaan toimintaohjeet. Viestinnän operatiivisen tason visiointiin kuuluvat esimerkiksi vuosisuunnitelman sekä talousarvion laatimisen ja viestinnän toteutuksen suunnittelun käytäntöön soveltuvaksi. Viestinnän vaikutusta eli asetettujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan ja mitataan, saadut tulokset ovat perustana uusien tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelulle. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 9-10.)

### 3.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä pyritään siihen, että uusi työntekijä tuntisi työn aloittamisen mahdollisimman luontevaksi, mukavaksi ja helpoksi tapahtumaksi sekä itsensä odotetuksi työntekijäksi. Lisäksi perehdyttämisellä pyritään siihen, että uudesta työntekijästä tulisi mahdollisimman pian tehokas ja tuottava työntekijä yritykselle. Jotta perehdyttäminen onnistuisi hyvin, tulisi sille laatia selkeä aikataulu, sillä osaan asioista tulee uusi työntekijä perehdyttää heti aloituspäivänä ja osa asioista on sopivaa ottaa esiin vasta jonkin ajan kuluttua. (Siukosaari 2002, 96-97.) Työyhteisöön perehdyttäminen merkitsee siis työyhteisön yhteisten pelisääntöjen viestimistä henkilöstölle (Åberg 2000 b, 203).

Perehdyttäminen perustuu myös työturvallisuuslakiin (L 23.8.2002/738), jonka tarkoituksena on varmistaa, että työnantaja antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtii myös siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus otetaan huomioon. Laki koskee työnantajan omien työntekijöiden lisäksi myös mahdollista vuokratyövoimaa. Sen mukaan työntekijälle annettavassa opetuksessa ja ohjauksessa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Työntekijää tulee opastaa riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin.
- Perehdytys tulee huomioida erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, mutta myös työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.
- Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta, jotta työn aiheuttamia haittoja ja vaaroja voidaan ennaltaehkäistä, sekä välttää työstä mahdollisesti aiheutuvaa turvallisuutta tai terveyttä uhkaavaa haittaa tai vaaraa.
- Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta myös mahdollisten säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöitä sekä häiriö- ja poikkeustilanteita varten.
- Lisäksi työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (L 23.8.2002/738.)

Työnantaja voi myös nimetä henkilön edustamaan itseään edellä mainittujen opetus- ja ohjaustietojen antamiseen. Siinä tapauksessa hänen on huolehdittava siitä, että häntä edustavalla henkilöllä on riittävä pätevyys tehtävään, henkilö on riittävästi perehdytetty tehtäviinsä ja että sijaisella on muutenkin asianmukaiset edellytykset kyseessä olevien tehtävien hoitamiseen. (L 23.8.2002/738.)

Siukosaari (2002, 97) on puolestaan listannut perehdyttämisessä annettavat vähimmäisperustiedot seuraavasti:

- yrityksen toiminta-ajatus (kuka omistaa, miksi se on olemassa)
- yrityksen visio ja tavoitteet (mitä se tekee, mihin se pyrkii ja millä keinoin)
- talon arvot ja toimintatavat
- yrityksen perusorganisaatio
- yrityksen taloudellinen tilanne ja tulevaisuudennäkymät
- henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet
- henkilöstölle tarjotut palvelut ja edut.

Nämä perustiedot voidaan antaa joko ns. taloontulotilaisuudessa, jossa uusi työntekijä tapaa henkilön/henkilöitä, jotka antavat hänelle edellä mainitut perustiedot tai henkilöstöoppaan avulla. Siukosaaren (2002, 98) mukaan hyvässä henkilöstöoppaassa on esitetty ainakin:

- yrityksen omistussuhteet ja lyhyt historiikki
- yritys pähkinänkuoressa ja organisaatio
- toimiala pääpiirteissään
- toiminta-ajatus, liikeidea, säännöt
- työyhteisön arvot ja toimintatavat
- eri yksiköiden ja osastojen tehtävät
- yhteiset tuotteet ja palvelut
- työssäolo
  - työajat ja poissaolot, ylityöt, lomat, vapaat
  - sairastuminen, lapsen sairastuminen
  - palkka-asiat, korvaukset, eläkkeet
  - työsopimus, irtisanoutuminen
  - sisäinen koulutus, urakierto, avoimet paikat

- työsuojelu, työkyvyn ylläpito
- työterveyshuolto
- työpaikkaruokailu
- matkat ja vakuutukset
- vartiointi, palontorjunta, ensiapu
- henkilöstöpalvelut
- sisäinen tiedotus
- sisäinen tiedonvälitys
  - puhelimen käyttö
  - puhelinkäyttäytyminen
  - verkkoyhteydet
  - hakulaitteet
- harrastetoiminta.

### **3.4 Esimiesviestintä**

Yhteisön sisäisen viestinnän peruskanavana pidetään sanomien välittymistä esimieheltä alaisille ja päinvastoin. Esimiehen tulisi välittää johdolta tulevat viestit karsien ja konkretisoimalla ne siten, että oma yksikkö saa niistä juuri ne tiedot, jotka sille ovat merkityksellisiä. Esimiehen tulisi siis tietää, mitkä ovat sekä koko yrityksen että esimiehen oman yksikön/alaisten tavoitteet ja tarpeet. Hänen tulisi osata viedä viestiä omalta yksiköltään johdolle niin, että hän puhuu johdon kieltä vaikuttaen heihin, vaikka onkin oman yksikkönsä asialla ja toisinpäin. Esimiesviestinnän tavoite on lisätä tietoisuutta kaikesta yritykseen, työntekoon ja hyvään tuloksen vaikuttavista asioista sekä hyvän ilmapiirin luominen. (Siukosaari 2002, 92-93)

Esimiehellä on muita enemmän velvollisuuksia sisäisen viestinnän saralla, sillä hän tietää asioista yleensä enemmän kuin muut. Esimieheltä vaaditaankin siis valmiuksia ymmärtää itsellään olevan, niin näkyvän kuin hiljaisen tiedon merkitys muille sekä kykyä välittää tietoja ja keskustella niistä oikeiden ryhmien ja yksiköiden kanssa. Lisäksi hänen tulee välttää olemasta tiedon panttaaja tai salaaja. Viestintä

on esimiehen työtä ja hänen tulisikin miettiä, miten kokouksessa tai palaverissa tehdyt päätökset vaikuttavat hänen oman yksikkönsä, alaistensa ja kollegoiden työhön ja ottaa asia puheeksi heti, kun se on mahdollista. (Juholin 2009, 92 ja 94).

Seuraava taulukko (taulukko 2) tiedon luokitteluperiaatteista auttaa organisaation johtoa ja esimiehiä jäsentelemään tietoa siten, että ajantasaistieto, joka on kiireellistä, välittyisi organisaatiossa mahdollisimman tosiaikaisesti, kun taas vähemmän tärkeät asiat voivat odottaa. (Juholin 2009, 96). Taulukkoon 2 on paksummalla reunaviivalla on merkitty ne ruudut jotka ilmentävät ajantasaistietoa.

Taulukko 2. Tiedon luokitteluperiaatteet (Juholin 2009, 96)

	<b>Rutiiniasia</b>	<b>Iso asia</b>
Kiireellinen	kohdennettu, välitön viestintä asianomaisille	yleinen, välitön viestintä koko organisaatiolle
Ei-kiireellinen	kohdennettu, muun viestinnän yhteyteen	suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina
Hyvä tietää	vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä	tietokantaan, intranettiin tmv.

### 3.5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja hänen omaan työyksikkönsä kuuluvien työtovereiden välillä käytyjä säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja. Niissä sekä puhutaan että kuunnellaan. Tavoitteena on mm. lisätä tietoisuutta, molemminpuolista arvostusta, työtyytyväisyyttä sekä parantaa työtuloksia. Kehityskeskusteluja tulisi käydä vähintään kerran vuodessa, ja niistä tulisi sopia hyvissä ajoin etukäteen. (Siukosaari 2002, 93.) Nämä palaute- ja kehityskeskustelut (voidaan käyttää myös nimeä tuloskeskustelu) ovat ennalta mietittyjä ja sovittuja keskusteluja, ja ne myös tallennetaan eli niistä laaditaan muistio, jotta seuraavassa kehityskeskustelussa voi-

daan arvioida ovatko sovitut tavoitteet toteutuneet (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 110). Alaiselle kehityskeskustelu merkitsee mahdollisuutta saada palautetta menneestä, mutta keskustelun ydin suuntautuu kuitenkin tulevaisuuteen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 160).

Tyypillisiä kehityskeskustelujen aiheita Siukosaaren (2002, 93) mukaan ovat:

- molempien osapuolten työsuorituksien, onnistumisten ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi
- toimenkuvan ja tarvittaessa myös työsopimuksen tarkistaminen
- kummankin osapuolen tulevaisuuden suunnitelmista keskusteleminen
- henkilökohtaisten tavoitteiden, koulutus- ja muiden kehittämistarpeiden määrittäminen.

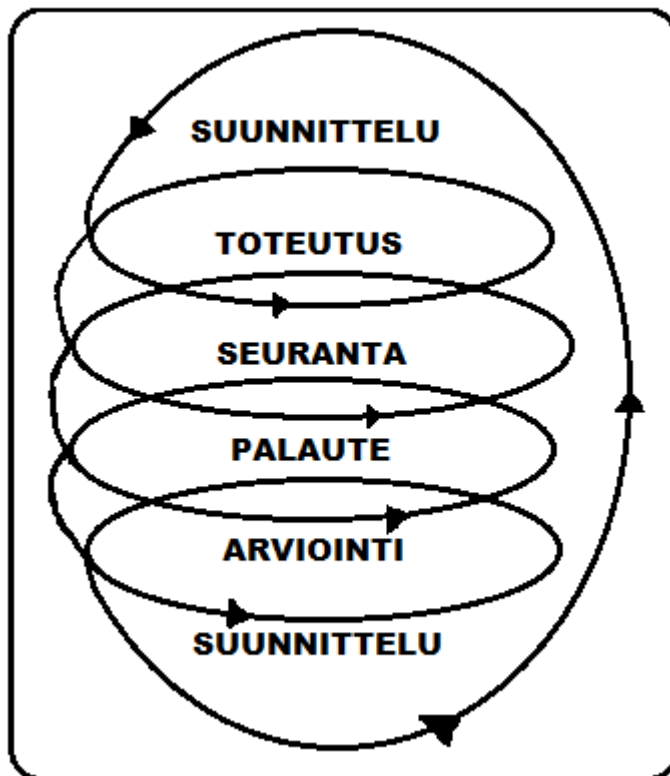
Kehityskeskustelujen tulee keskittyä oman työn kehittämiseen, ja onnistunut keskustelu perustuukin erityisesti hyvään valmistautumiseen. Menneen ja tulevan miettimisen herättämät ajatukset tulisikin kirjata ennalta ylös kehityskeskustelun muistilistaksi. Luottamuksellinen ilmapiiri ja osallistujien asenne keskusteluun ja sen oletettuun hyödyllisyyteen vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen ja hyödyllisyyteen. Molempien osapuolten tulee myös olla aidosti kiinnostuneita asiasta ja heidän on myös osattava kuunnella toisiaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 161-162.)

### **3.6 Palaute**

Viestinnässä palautteella tarkoitetaan vastasanomaa eli tietoa sitä, että viesti on tavoittanut vastaanottajan, hän on sen ymmärtänyt oikein tai mahdollisesti väärin ja toiminut sen mukaisesti. Viestin lähettäjä haluaa todennäköisesti myös vastapuolen mielipiteen asiaan. Yrityksissä palautteen tulee kulkea sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Rakentavaa palautetta ja kiitosta tarpeen mukaan tulee antaa sekä johdon henkilöstölle että myös henkilöstön johdolle. (Siukosaari 2002, 68.)



Jokaisen yksittäisen tai pidemmän aikavälin projektin tai toiminnon tuloksia pitää pystyä arvioimaan yhdessä sovittujen ja mitattavissa olevien määrällisten ja/tai laadullisten mittarien avulla. Viestinnän suunnittelu, sen toteutus ja tuloksien seuranta ja niiden arviointi muodostavat kehän, jossa kritiikki saa aikaan suunnittelua, näin syntyy uusia toimintatapoja ja jatkuvaa arviointia. Sellaista sattuu-tilannetta ei saisi painaa villaisella, vaan aina olisi selvitettävä, mikä meni vikaan, miksi ja mitä voitaisiin tehdä, jotta vastaava tilanne ei pääse toistumaan. Aktiivisella seurannalla paikannetaan projektin ja sen hoidon ”pullonkaulat” ja niistä päästään informoimaan kaikkia osallisia ajoissa. Toisaalta taas hyväksi havaittuja toimintatapoja päästään vahvistamaan ja ne voidaan ottaa käyttöön kaikissa/muissakin projekteissa. (Ikävalko 1995, 26-28.)



Kuvio 3. Viestinnän jatkuvuutta kuvaava kehä (Ikävalko 1995, 27)

Palautteen vaikutus riippuu siitä, miten palautetta käytetään. Silloin kun palautekäytännöt ovat yhdessä sovittuja, kaikille selvät, jokaisen käytössä ja annettu hyvin, palaute kulkee vapaasti ihmiseltä toiselle ilman esteitä. Näin ylin johto saa ehdotto-

man tärkeää tietoa työyhteisön nykytilasta sekä siitä, miten johdon päätökset vaikuttavat työyhteisön jäsenten toimintakykyyn ja elämään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38.) Palautteen 10 merkittävintä hyötyä ovat Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, 14-38) mukaan:

1. Paras tapa kasvattaa itsetuntemusta, sillä palautteen avulla opitaan itsestä uutta, opitaan käyttämään ja kehittämään omia vahvuuksia, puuttumaan omiin heikkouksiin, lisäksi henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot kehittyvät.
2. Kätevin tapa näyttää tunteet, sillä palaute on neutraali keino kertoa, mitä joku teki ja miten se vaikutti palautteen antajaan (myös negatiiviset tunteet).
3. Nopein tapa osoittaa työn merkitys, sillä palautetta saadessa koetaan, että muut ovat kiinnostuneita tekemisestäsi ja työn merkityksen kokemus kasvaa.
4. Varmin tapa lisätä onnistumisia, sillä onnistumisten huomaaminen edesauttaa työyhteisöä oppimaan onnistumisista ja parhaassa tapauksessa yhden henkilön onnistumisesta voi muotoutua koko työyhteisön yhteiseksi tavaksi.
5. Yksinkertaisin keino pitää vastuullisena, sillä palaute auttaa pysymään tavoitteen mukaisessa suunnassa ja toimimaan sovitulla tavalla, koska jokainen on vastuussa käytöksestään.
6. Laajin johtamisen tuki, sillä palaute antaa kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin eli palaute kulkee kolmeen suuntaan, alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle ja työkaverilta työkaverille.
7. Varhaisin puuttumisen malli, sillä palautteen antaminen on välittämisen osoitus sekä nopein ja kevein tapa puuttua siihen, toimitaanko työyhteisön pelisääntöjen tai yleisten käyttäytymissääntöjen mukaan vai ei.
8. Tehokkain tapa käynnistää muutos, sillä saataessa virheestä palautetta, saadaan mahdollisuus lopettaa virheen tekeminen ja korjata toimintatapaa yksin tai muiden tuella.
9. Halvin henkilöstötutkimus, sillä suurin osa organisaation ongelmista ja onnistumisista on ainoastaan työntekijöiden tiedossa ja hyvillä palautetoimintavoilla organisaation päätöksentekijät saavat nopeasti, tehokkaasti ja halvalla menestymiseen tarvittavat tiedot.

10. Helpoin tapa lisätä vuoropuhelua, sillä palaute on viestintää ja siten osa vuoropuhelua. Vuoropuhelu onnistuu vain, mikäli kaikki osallistuvat siihen työtehtävästä ja asemasta huolimatta.

Palautteen 10 hankalinta estettä puolestaan ovat Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, 40-58.) mukaan:

1. Palaute-sanana hämäryys ja hämävät palautekäytännöt, sillä palaute-sana tarkoittaa eri henkilöille eri asioita, jolloin sanoma ei välity eteenpäin oikein ja palautekäytäntöjen epäselvyys johtaa siihen, ettei haluta, uskalleta tai viitsitä antaa palautetta.
2. Epäselvät tavoitteet ja pelisäännöt, sillä palautetta on vaikea antaa ja eikä sitä tulisikaan antaa, mikäli ei tiedetä mistä sitä annetaan. Eli henkilöä ei voida kehua hyvästä työstä, jos ei tiedetä, että mitä häneltä vaaditaan.
3. Seurausten pelko, sillä korjaavan palautteen pelätään suututtavan työkaaverin, esimiehen tai alaisen.
4. Jäykät suoritusten arviointijärjestelmät, sillä tällöin palautteen antaminen muuttuu pakoksi ja lomakerutiiniksi, työsuoritusten arvioinnit saattavat kategorisoida ihmiset eri luokkiin epäoikeudenmukaisesti, tai tulospalkkion ja suorituksen välinen suhde on hämärä ja eikä ollenkaan läpinäkyvä.
5. Virheitä peittelevä toimintakulttuuri, sillä kun työntekijät eivät uskalla ottaa riskejä, ei ole enää luovuutta eikä uusia toimintatapoja synny ja virheiden tekemisestä tai niistä kiinni jäämisestä aiheutuu pelkoa ja energia kuluu uusien ideoiden sijaan omien jälkien peittelyyn tai syyllisten etsintään.
6. Tunteiden näyttämisen vaikeus, sillä ilman tunteita ei voi olla onnistumisia, surua tai pettymyksiä, ja jos muiden tai oma tekemä työ tuntuu samantekevältä, palautteella ei ole mitään merkitystä sen antajalle tai sen vastaanottajalle.
7. Hiljainen palaute ja ennakkoluulot, sillä koska ennakkoluulot ovat yleensä epätietoisia, estävät ne palautteen antamisen ja jos ei saa sanallista palautetta, ei saa tietoa siitä, mitä mieltä muut ovat tekemisestäsi tai tekemättä jättämisestäsi.

8. Kiire, sillä se voi johtaa välinpitämättömyyteen ja silloin voi jäädä huomaamatta, että työntekijän tehtävä on vain yksi muiden joukossa. Kiire voi johtaa myös ylijohtamiseen, jolloin helposti tehdään työ toisen puolesta, kun työntekijälle voisi antaa palautetta ja auttaa tätä tehtävän suorittamisessa sekä sen arvioinnissa.
9. Välinpitämättömyys, sillä jos ei välitä työstään tai työpaikastaan, ei halua kehittyä työssään tai kehittää työpaikkaansa, eikö silloin viitsi antaa palautettakaan.
10. Olettaminen, sillä sanaton viestintä jättää aina varaa tulkinnalle. Silloin onnistunut tai virheen tehnyt henkilö ei tarkasti tiedä, missä onnistui tai missä ei ja saattaa siten jatkaa virheellistä työskentelyään. Toisaalta, voi käydä myös niin, että henkilö ei ole tietoinen omista vahvuuksistaan tai niistä taidoista, joista mahdollisesti olisi hyötyä muissakin työtehtävissä.

### 3.7 Päivittäisviestintä

Arkiviestintä sisältää markkinointiviestintää, sisäistä markkinointia ja työviestintää (Åberg 1997, 110).

Markkinointiviestintä koostuu seuraavista seikoista:

- Ulkoisten tietojen keräämisestä (eli ympäristöluotauksesta) ulkoisista lähteistä, kuten esimerkiksi kuluttajilta, raaka-aineen ja tavaroiden toimittajilta, kilpailijoilta, kuluttajajärjestöiltä, aikaisemmilta asiakkailta, kuntien, valtion tai luottolaitosten yksiköiltä tai omista sisäisistä lähteistä, kuten esimerkiksi myynti- ja huoltohenkilöstö, ostajat, tuotanto- ja tuotekehitysyksikkö, myyntiraportit ja laskentatoimen raportit.
- Sisäisten tietojen vaihdannasta, jota suoritetaan markkinoinnin ja esimerkiksi tuotannon, rahoituksen tai henkilöstöhallinnon välillä.
- Viestinnästä, joka tapahtuu yrityksestä ympäristön eri ryhmille, kuten esimerkiksi nykyisille, entisille ja mahdollisille tuleville asiakkaille, raaka-aineiden ja tavarantoimittajille tai osakkeen omistajille, käyttäen apuna mainontaa, henkilökohtaista myyntityötä, myynninedistämistä sekä tekstimainontaa. (Åberg 2000 b, 100-101.)

Työyhteisöjen välisellä viestinnällä tarkoitetaan sitä yhteydenpitoa, jota tarvitaan oman toiminnan kannalta tärkeisiin työkumppaneihin, kuten alihankkijoihin, raaka-aineen toimittajiin, työvoimaviranomaisiin, pankkeihin, tutkimuslaitoksiin tai veroviranomaisiin. Nämä toiminnan kannalta tärkeät ulkoiset yhteistyökumppanit ovat jokaisella työyhteisöllä/organisaatiolla erilaisia, mutta olennaista niissä on se, että jonkin työvaiheen hidastuessa hidastaa se koko työprosessia tai vastaavasti työvaiheen nopeutuminen nopeuttaa koko työn suorittamista. (Åberg 2000 a, 222.)

Sisäinen markkinointi puolestaan voidaan määritellä siten, että se on yrityksen toimintasuunnitelma, joka on johdettu organisaation johdon ajattelutavasta. Tämän toimintasuunnitelman avulla pyritään lisäämään henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta eli sisäisen markkinoinnin voimin koetetaan vaikuttaa henkilöstön perusasetteisiin, myyvään ajattelutapaan ja jopa työmotivaatioon. Sisäinen markkinointi tukee myös ulkoisen markkinoinnin kampanjaa eli toimenpiteitä, jotka on tarkoitettu mieliteisiin vaikuttamiseen, mikäli henkilöstöllä on tarvittavat olennaiset tiedot ja viestinnän välineet, jotta kampanja voi onnistua. (Åberg 2000 b, 138-139.)

Työviestinnällä eli operatiivisella viestinnällä tarkoitetaan sitä tiedonvaihtoa, jota työyhteisön/organisaation jäsenet tarvitsevat, jotta voivat hoitaa omat työnsä. Työviestinnän kanavat voidaan jaotella joko suoraan vuorovaikutukseen, jolloin ollaan henkilökohtaisesti kasvotusten vaihdettaessa viestejä, tai välitettyyn viestintään, jolloin käytetään kanssakäymiseen erilaisia teknisiä viestimiä. Suoraa vuorovaikutusta on esimerkiksi oman esimiehen kanssa sovittavat työohjeet sekä osastokokoukset. Välitettyä viestintää ovat esimerkiksi sisäiset joukkoviestimet, tietoverkot, telekonferenssit sekä raportit ja muistiot. (Åberg 2000 a, 213-217.)

### **3.8 Osaamisen ja tiedon jakaminen**

Nykyisin pelkkä työn ja pääoman tehostaminen ei enää riitä, vaan ratkaisevaa on tietopääoma. Yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa aiempaa enemmän se, mitä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti pystytään oppimaan uutta. Jatkuva oppiminen on olennainen osa työn sisältöä ja myös työn ilon lähde. Oppivan

eli menestyvän organisaation tunnusmerkkejä ovatkin järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista virheistä oppiminen, muiden kokemuksista ja toimiviksi todetuista tavoista oppiminen sekä tehokas tiedonkulku. (Juholin 2009, 174-175.) Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kyvykkyyttä luoda uutta tietoa sekä synnyttää uutta osaamista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 31).

Mikäli yhteistä tietoa ei ole, eikä osaamista jaeta, päädytään siihen, että tehdään päällekkäistä työtä ja keksitään muka uusia asioita, vaikka ne on jo aiemmin keksitty eli hukataan tärkeitä resursseja (Juholin 2009, 178).

Avoimuus, luottamus ja keskinäisen kilpailun puuttuminen tai sen vähyyt edesauttavat osaamisen jakamista. Kun keskinäinen kilpailu puuttuu, uskalletaan jakaa omaa tietoutta ja olettaa myös muiden tekevän samoin. (Juholin 2009, 178-179.)

### **3.9 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat**

Työyhteisöillä on jo nyt käytössään sisäisessä viestinnässä iso viestintäkanavien valikoima ja tekniikan kehittyessä uusia kanavia syntyy koko ajan lisää. Nämä kanavat voidaan jaotella eri tavalla sen mukaan, miten niitä halutaan tarkastella. E. Juholin (1999, 139) jakaa viestinnän kanavat kolmeen pääryhmään, joita ovat henkilökohtaista vuorovaikutusta tukeva kasvokkaisviestintä, painettu viestintä ja sähköinen viestintä. Ne voidaan jaotella myös niin suullisiin ja kirjallisiin kuin nopeisiin ja hitaisiin viestintäkanaviin. Vaikka viestintään kehitetään koko ajan uusia välineitä, henkilökohtaisen viestinnän tarve ei ole kuitenkaan poistunut, vaan tärkeät asiat halutaan edelleen saada henkilökohtaisesti kasvatusten. (Ikävalko 1995, 59.)

Sisäisen viestinnän kanavia Siukosaaren (1995, 59-70) mukaan ovat mm.:

- Esimies-alaisviestintä: kahdenkeskinen keskustelu, jossa kerrotaan asia suoraan ja rehellisesti, oli kyseessä sitten hyvä tai huono uutinen. Vaatii myönteisen asenteen lisäksi kykyä esittää asiat alaiselle rakentavassa hengessä ja myönteisen ilmapiirin vallitessa.

- Osastokokous: kun uutiset koskevat isompaa joukkoa ihmisiä, esim. koko osastoa tai yksikköä, tehokkain viestintätapa on kutsua koolle kokous. Tilaisuudessa esimies yksin tai yhdessä oman esimiehensä kanssa kertoo alaisilleen tapahtuneesta tai tulevista tapahtumista. Osastokokouksia tulisi pitää säännöllisesti eikä vain muutama kerta vuodessa, jotta asiakokonaisuuksien esittäminen ei kasvaisi liian isoksi, yleiseksi ja teoreettiseksi.
- Tiedotustilaisuudet: osastokokousta laajempi tapahtuma, jossa on mukana useampi osasto, koko yksikön tai koko organisaation henkilöstö. Tiedotustilaisuuteen on hyvä lähettää kutsu hyvissä ajoin ja kertoa siinä tilaisuuden sisältö, jotta osallistujilla on mahdollista valmistua ennalta ja miettiä mahdollisia kysymyksiä. Asioista on myös syytä puhua niiden oikeilla nimillä ja sellaisella kielellä, jota kuulijat ymmärtävät.
- Sisäinen radio ja televisio: ovat tehokkaita sisäisen tiedotuksen välineitä, mikäli vastaanottimia on riittävän paljon. Huomioita on kiinnitettävä siihen, että tärkeiden uutisten on syytä erottua muiden uutisten joukosta. Radio- ja televisioviestintää voi tehostaa ja täydentää jakamalla lisäksi tiedotteita, joissa asiasta kerrotaan enemmän.
- Puhelinuutiset: nopea ja näppärä tapa hoitaa nopea tiedotus. Puhelinuutiset tulee kuitenkin pitää lyhyinä, noin 2–3 lauseen mittaisina.
- Toimitusjohtajan tilaisuudet: erilaisia vapaamuotoisia esim. aamukahvi-, keskustelu- tai haastattelutilaisuuksia, joissa ihmiset voivat esittää kysymyksiä ja saada vastauksia paikanpäällä. Vaatii nimenomaan johtajalta myönteistä asennetta ja avointa mieltä eli johtajan persoonallisuudella on ratkaiseva merkitys.
- Tiedotteet: kun asioista informoidaan sitä mukaan, kun niitä ilmenee, yhdessä tiedotteessa tiedotetaan vain yhdestä asiasta. Tiedotteen tärkeimmät vaatimukset ovat ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys. Tiedotteen saaminen nopeasti jakeluun on tärkeämpää kuin sen kieliäsen hiominen, sillä on tuikeä tärkeää, että oma väki kuulee uutisen ensimmäisenä. Lisäksi sisäinen tiedote on syytä päivätä, otsikoida ja allekirjoittaa.
- Sähköposti: nopea ja tehokas viestintäväline, jos se on kaikkien ulottuvilla ja kaikki osaavat käyttää sitä. Sähköpostitiedotteeseen pätevät samat ohjeet kuin tiedotteeseenkin eli sen tulee olla lyhyt ja ytimekäs. Tavoitteena

onkin yleensä luopua paperitiedotteista. Tärkeiden tiedotteiden erottuvuuteen muista tiedotteista tulee kiinnittää erityisesti huomiota.

- Ilmoitustaulu: on henkilöstölle jaettavien tiedotteiden ja muun infomateriaalin sijoituspaikka. Selkeyden vuoksi taulu on syytä jakaa osiin ja otsikoida ne esim. johdon tiedotteet, harrastukset, koulutukset, lomat jne. ja sinne laitettavat tiedotteet tulee päivätä. Lisäksi taululle tulisi nimetä hoitaja, joka pitää sen järjestyksessä ja ajan tasalla.
- Tiedotuslehti: sanomalehtimäinen tuote, joka on hitaampi kuin tiedote mutta asioita perusteellisemmin ja laajemmin käsittelevä viestintäkanava. Ilmestymisväli voi olla kerran viikossa, muutan viikon välein tai tarvittaessa, mutta lukijoilla tulee olla tieto siitä, milloin lehti ilmestyy.
- Henkilöstölehti: on luonteeltaan aikakausilehtimäinen ja eroaa tiedotuslehestä sekä laajuudeltaan että ulkoasultaan. Henkilöstölehti ilmestyy minimissään 3–4 kertaa vuodessa ja enimmillään joka kuukausi. Se on sekä sisäisen viestinnän väline, että myös henkilökunnan foorumi tiedotus-, mielipide-, kysely- ja ilmoitusasioille. Sen tärkein tehtävä on kertoa enemmän kuin, mihin tiedotustilaisuuksissa ja -lehdissä on mahdollista eli tuottaa taustatietoa yrityksen tapahtumille. (Siukosaari 1995, 59-70.)

Työyhteisöillä on nykyisin käytettävissä paljon erilaisia viestintäkanavia ja tekniikoita ja uusia syntyy koko ajan lisää. Yleinen oletus siitä, että mitä enemmän sähköisiä ja visuaalisia kanavia organisaatioilla on käytössä, sen paremmin asiat ovat, on kuitenkin useasti osoittautunut illuusioksi. Määrän sijasta tärkeintä työyhteisöille onkin kartoittaa eri viestintävaihtoehdot ja valita niistä omalle organisaatiolle parhaat sen mukaan, mihin tarkoitukseen niitä käytetään ja mitä halutaan saavuttaa. (Juholin 1999, 35-36.)

### **3.10 Häiriöt sisäisessä viestinnässä**

Viestintä on hyvin häiriöherkkää toiminta-aluetta (Åberg 2000, 19). Jo viestinnän professori Osmo Wiion (Wiio 2009, 7) luomat Wiion lait kuvastavat hyvin viestinnän vaikeutta. Niistä ensimmäistä ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta” voi-



daan kuitenkin pitää viestinnän perustuslakina, sillä se kuvastaa hyvin, että viestinnässä on paljon häiriötekijöitä ja edellytyksiä epäonnistumiseen (Wiio 2009, 12). Viestinnän häiriöt Wiio (1994, 214-222) jaottelee neljään tyyppiin:

- Este: Sanoma ei mene lainkaan perille. Se on syystä tai toisesta hukkunut matkalla tai se on lähetetty väärää osoitteeseen. Vastaanottajalla tai lähettäjällä voi olla huono ilmaisutaito, tai ei osata käyttää viestintävälineitä. Viesti voi myös viipyä matkalla niin kauan, että kun se viimein saapuu perille, sillä ei ole enää merkitystä. Ilmoitustaululle esille laitettu tiedote voi myös jäädä huomaamatta.
- Kato: Merkitsee viestin tai sanoman häviämistä kokonaan tai osittain sen perille toimittamisen jälkeen eli kato liittyy viestin vastaanottajan tietojenkäsittelyyn. Viesti katoaa, ennen kuin vastaanottaja on sen ehtinyt lukea tai hänen sähköpostinsa on täynnä ja viesti pääsee näin katoamaan. Tällaisessa tapauksessa on kyseessä häviö. Torjunta on toinen kato-tyyppinen viestinnän häiriö. Tällaisessa tapauksessa vastaanottaja päättää olla ottamatta tietoa vastaan, koska sillä ei ole hänelle merkitystä tai hänen omat asenteensa vaikuttavat asiaan.
- Vääristymä: Silloin, kun viesti saavuttaa vastaanottajan, mutta tulkitaan eri tavalla, kun lähettäjä on sen tarkoittanut, kyseessä on vääristymä. Vääristymistä saattaa tapahtua, mikäli viesti kulkee usean eri ihmisen kautta. Vastaanottaja saattaa myös tulkita viestin väärin aiempien kokemustensa tai omista asenteistaan johtuen. Vääristymistä voi aiheuttaa myös viestin monimutkaisuus, jolloin vastaanottaja ei pysty ymmärtämään sen sisältöä lähettäjän tarkoittamassa muodossa.
- Kohina: Merkitsee häiritsevää informaatiota, joka sekoittuu lähetettyyn viestiin tai sanomaan, kuten melu, vastaanottajan ajatusten harhailu muissa asioissa tai kilpailevien viestien sekoittuminen toisiinsa.

### **3.11 Sisäisen viestinnän erityisalueita**

Sisäisen viestinnän erityisalueina voidaan pitää muutos- ja kriisiviestintää, joihin on myös syytä varautua ennalta ja suunnitella sekä laatia tällaisia tilanteita varten omat

toimintasuunnitelmat ja toimenpideohjeet. Näistä viestinnän erityisalueista on selvitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

### **3.11.1 Muutosviestintä**

Koska muutos on kaiken uutisoinnin alkuunpanija, herättää muutos aina kiinnostusta niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuoleltakin. Siksi muutoksesta tiedottamiseen onkin syytä perehtyä syvällisemmin kuin tavanomaisten asioiden kertomiseen. Kun muutokset alkavat, vanhat toimintasuunnitelmat ja toimintatavat eivät ehkä kuitenkaan toimi kuten ennen, mikäli niihin ei ole jo ennalta sisällytetty muutosviestintää. Siksi muutosvaiheessa olevat yritykset/organisaatiot tarvitsevat tavanomaisen viestintästrategian lisäksi muutosviestintäpolitiikan ja -ohjelman, jotta yhteisön jäsenet olisivat koko ajan tietoisia tilanteesta ja siitä mitä seuraavaksi tapahtuu. Muutosvaiheessa viestintää tarvitaan jatkuvasti ja välillä odottamattomankin nopeasti, joten ennalta on hyvä määritellä viestinnän tavoitteet, toimintataktiikka sekä tarvittavat järjestelyt tällaisten tilanteiden varalta. (Ikävalko 1995, 112-113.)

Koska muutostilanne on aina epävarma, on organisaatioissa/yrityksissä luotava jo ennalta hyvin rakennettu ja ilmaistu tavoitekuva, joka luo uskoa toiminnan jatkuvuuteen, sillä tietoisuus turvallisesta tulevaisuudesta on ihmisille hyvin tärkeää. Tällöin selvä yhteinen visio luo yhdenmukaisia ponnisteluja samaan suuntaan, vaikka muutostilanteessa muuten organisaatiossa/yrityksessä valitsisikin innovatiivinen kaaos. (Åberg 1997, 163.)

Viestintäkonsultit Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 19) ovatkin sitä mieltä, ettei muutosviestintää saisikaan enää pitää viestinnän yhtenä omana luokkana, sillä se on osa strategista viestintää. Nykyisin viestintä on suurimmalta osin aina jonkin käynnissä olevan muutokset tai uudistuksen viestintää. Sen suunnitteluun tulisikin suhtautua kuten mihin tahansa päivittäiseen viestinnän suunnitteluun.

### 3.11.2 Kriisiviestintä

Kriisi on lähes aina negatiivinen asia, jolla on vaikutusta niin yrityksen/organisaation imagoon kuin muihinkin tärkeisiin intresseihin. Juuri tällaisissa tilanteissa yritysten ja organisaatioiden taidot, osaaminen ja muut toiminnot joutuvat koetukselle. (Siukosaari 2002, 194.)

Viestinnästä, joka liittyy odottamattomaan työyhteisön sisäiseen tapaukseen tai tapahtumaan käytetään nimeä kriisiviestintä. Tällaisia tapahtumia ja poikkeustilanteita ovat esimerkiksi tulipalo, jätepäästö, vakava työtapaturma, yhtäkkinen työnseisaus tai tärkeässä asemassa olevan henkilön kuolema. Kriisi voi liittyä myös talon ulkoa tulevaan arvaamattomaan loukkaukseen tai hyökkäykseen, kuten esimerkiksi paikansapitämättömien tietojen levittämiseen, arvostelevaan televisio-ohjelmaan tai ilkeäsävyyseen lehtikirjoitteluun. (Åberg 1997, 193.)

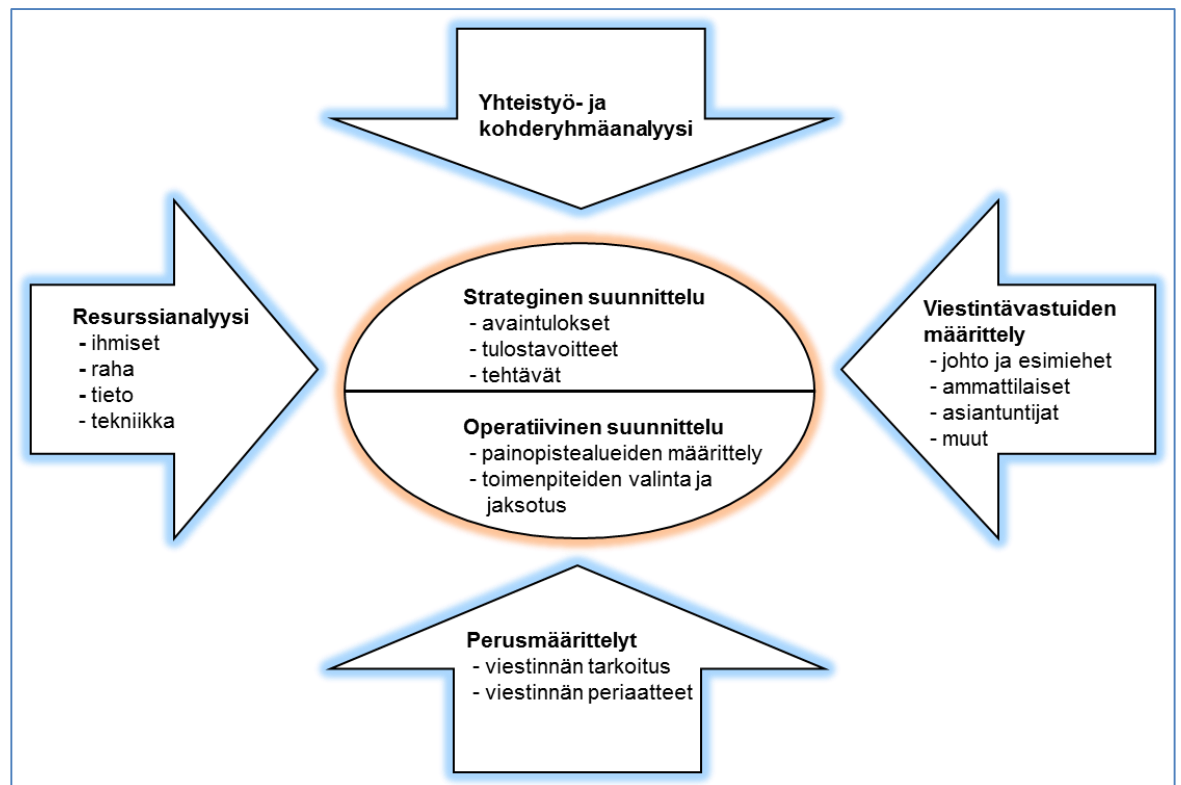
Kriisiviestinnällä tarkoitetaan siis muutosviestintää, joka huipentuu usein arvaamatta tulevaan tilanteeseen ja vaatii nopeita toimenpiteitä. Siinä tärkeintä on kertoa kaikki ja heti, näin yritys ottaa tiedottamisen ohjat heti alusta asti itselleen, eikä jätä tilaa oletuksille. Myös siitä, ettei vielä mahdollisesti ole tietoa, on syytä mainita, mutta luvata ottaa asioista selvää. Ehdottoman tärkeää kriisiviestinnässä on, että annetut tiedot ovat oikeita, eikä tiedotteissa ja lausunnoissa saa olla oletuksia tai arvioita oletettavasta syyllisestä. Kriisiviestinnässä ensimmäiset 24 tuntia ovat ratkaisevia, sillä mikäli siinä ajassa ei pystytä antamaan tarkkaa tilanneselvitystä, yritys tuomitaan syylliseksi kunnes toisin todistetaan. Tästä syystä yritysten ja organisaatioiden tulisikin laatia ennakkoon toimintamalli mahdollisia kriisitilanteita varten, testata se käytännössä ilman kriisiä ja tehdä siihen tarvittavat parannukset, jotta tositilanteessa tilanne saadaan hallintaan nopeasti. (Ikävalko 1995, 122-123.)

Huomattava osa kriisinhallintaa on siis huolehtia sisäisestä tiedonkulusta, sillä mitä nopeammin tieto uhka-, hätä- tai kriisitilanteesta välitetään oman organisaation sisällä, sitä paremmin estetään aiheettomien/tarpeettomien huhujen leviäminen. Näin pystytään säilyttämään työrauha ja henkilöstö voi keskittyä tuottavaan työhön. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 165.)

### 3.12 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Viestintä on kuitenkin sen verran hankala toiminta-alue, että yleisiä kaikkiin päteviä ohjeita on vaikea antaa. Viestintä on aina sidoksissa kyseessä olevaan työyhteisöön ja sen kulttuuriin, arvoihin ja päämääriin. Siksi viestinnän tekijöiden ja myös kehittäjien on tunnettava kyseessä oleva työyhteisönsä, jotta viestintä saadaan palvelemaan omaa organisaatiota ja sen tavoitteita mahdollisimman hyvin. (Juholin 1999, 43.) Lisäksi tulee huomioida, että ihmisten aiempaa parempi tietoisuus siitä, mitä viestintä tarkoittaa, johtaa aiempaa kovempiin odotuksiin siitä, miten he tulevat kuul- luiksi (Puro 2004, 98).

Sisäisen viestinnän suunnittelu ja kehittäminen vaativat kaikilla viestinnän osa-alueilla karkeasti jaoteltuna suunnittelua niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Strategista suunnittelua ovat esimerkiksi viestinnän tarkoituksen ja tehtävien määrittely, viestinnän peruseriaatteiden ja viestintästrategian määrittely. Operatiivisen suunnitteluun kuuluvat esimerkiksi painopistealueiden määrittely sekä toimenpiteiden valinta ja jaksotus. Näiden lisäksi on määriteltävä vastaanottajat, resurssit ja vastuut. (Juholin 1999, 105-106.) Juholinin on kuvannut (1999, 106) viestintäsuunnittelun osatekijöitä kuvion 4 mukaisesti:



Kuvio 4. Viestintäsuunnittelun osatekijät (Juholin 1999,106)

Jotta viestinnän suunnittelua ja kehittämistä voidaan tehdä, on saavutettuja tuloksia voitava seurata sekä mitata. Vain perustellun tiedon pohjalta kyetään arvioimaan, miten osuvaa ja tehokasta eli tuottavaa toiminta on ollut. Tätä mittaamista voidaan suorittaa monin eri keinoin ja useilla tasoilla. Tulosten mittaamisella pyritään kuitenkin yleensä aina toiminnan jatkuvaan parantamiseen. (Juholin 1999, 162-163.)

Viestinnän strategisessa suunnittelussa pitäisi tulevaisuutta ennakoida ja pystyä yhdistämään harkinta rohkeuteen. Usein organisaatioissa/yrityksissä tehdään erilaisia hahmotelmia mahdollisista erilaisista tulevaisuuden näkymistä ja kehityssuunnista myös viestinnän saralla. Nämä hahmotelmat helpottavat tarkastelujen tekoa ja seuranta, sillä organisaation omia prosesseja voidaan verrata näihin mahdollisiin skenaarioihin ja niiden pohjalta pystytään laatimaan mahdollisimman syvälinen ja osiin purkava suunnitelma viestinnän kehittämiseksi. (Puro 2004, 86-87.)

## 4 SISÄINEN VIESTINTÄ PROJEKTIORGANISAATIOSSA

Nykyisin ihmiset työskentelevät useimmiten projekteissa, jotka etenevät joko päällekkäin, limittäin tai lomittain, eivätkä ne useinkaan ole erillisiä hankkeita, vaan määräytyvät organisaation muun toiminnan mukaan. Projektille ominaista on se, että sillä on selkeä tehtävä tai tavoite, se etenee vaiheittain tai elinkaarena, sillä on selkeä aloitus sekä loppu ja projektin päättyessä sen tuloksia arvioidaan. Lisäksi projektilla on aina oltava omistaja, joka on vastuussa tuloksista sekä projektipäällikkö, joka on vastuussa projektin toteutuksesta. (Juholin 2009, 257.)

Koska projektin pysyviä olosuhteita ja asiaan kuuluvia asioita ovat jatkuvat muutokset sekä odottamattomat tilanteet, vaatii projektin hallinta jatkuvaa ennakkointia, jotta muospaineisiin voidaan antaa vastinetta nopeasti ja sovittaa projektin toiminta uuden muuttuneen tilanteen mukaiseksi. Näin ollen projektin hallinta on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinointia, valvontaa, suunnan näyttämistä sekä ihmisten johtamista. (Ruuska 2007, 29-30.)

### 4.1 Projektin aloittaminen

Projektia aloitettaessa käydään läpi kaksi erityyppistä tehtävävaihetta, jotka ovat projektin määrittely ja projektin hallinnollinen käynnistäminen. Projektin määrittelyn tarkoituksena on lähtökohtien ja taustatietojen selvitys ja kirjaaminen. Projektin määrittelyssä ilmaistaan myös se, mitä projektilta odotetaan. Projektin määrittely on siis projektin toimeksiantajan tai asettajan tehtävä. Projektin hallinnollisella käynnistämällä puolestaan tarkoitetaan vastuiden määrittelyä projektin suhteen, projektin johtoryhmän sekä projektiryhmän muodostamista sekä tarvittavien hallinnollisten suhteiden perustamista projektia varten. (Stenlund 1996, 20-21.) Tätä projektin ennakosuunnittelua, joka on projektipäällikön vastuulla, kutsutaan projektisuunnitelmaksi ja suunnittelun tulosta projektisuunnitelmaksiksi (Virkki & Somermeri 1997, 24).

## 4.2 Projektisuunnitelma

Kun projekti käynnistetään, luodaan perusta projektiryhmän yhtenäisyydelle, sekä sille miten tieto projektissa kulkee ja mitä työtapoja käytetään. Projektin alussa onkin tärkeää tehdä kaikille osapuolille selväksi vastuut ja työnjako, siksi projektin alussa tuleekin laatia projektisuunnitelma. (Pelin 2008, 77, 81, 85.)

Projektisuunnitelman tulee olla kattava ja yksityiskohtainen. Siinä määritellään mitä projektissa on tarkoitus saada aikaan ja missä ajassa, paljonko rahaa, henkilöitä ja muita resursseja on käytettävissä sekä mitkä ovat projektissa käytettävät tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteet. Joten niin projektin hallinta kuin sen onnistumisen arviointikin perustuvat projektisuunnitelmaan. (Ruuska 2007, 22, 37.)

Projektisuunnitelmassa projektille on myös nimettävä projektipäällikkö, joka on projektin varsinaisen toiminnan johtaja. Projektipäällikkö ei itse suoranaisesti osallistu projektin käytännön toteutustehtäviin, vaan hän delegoi ne muille. Projektipäällikön työ on yhtäjaksoista suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa, minkä avulla hän ohjaa toteutusprosessin tehtäviä. (Ruuska 2007, 137.)

Projektisuunnitelmaa käytetään informaation välittämiseen niin projektin aloittamisen yhteydessä, sen toteuttamisen aikana kuin sen päätyttyäkin. Projektisuunnitelma toimii johtoryhmän päätöksenteon pohjana projektin eri vaiheissa. Se on myös projektipäällikön olennainen työkalu koko projektin ajan toimien työnjohtovälineenä. Projektisuunnitelman avulla myös seurataan projektin edistymistä eli sitä, miten hyvin projekti etenee kohti asetettua tulosta. Projektin valmistuttua alkuperäinen projektisuunnitelma, täydennettynä projektin aikana toteutettujen muutosten tiedoilla, projektin hallinto- ja kokouspöytäkirjoilla, edistymisraporteilla ja projektipäällikön laatimalla loppuraportilla, toimii toteutetun projektin historiikkina ja uusien projektisuunnitelmien taustatietojen tukena. Lisäksi projektisuunnitelma toimii tiedotuksen lähdemateriaalina, sillä se sisältää kaikki tiedottamisessa tarvittavat tiedot ja yleensä myös tiedotusajankohdat. (Virkki & Somermeri 1997, 24-26.)

### 4.3 Viestintäsuunnitelma

Projektissa viestintä on sekä väline että voimavara. Voimavara siksi, että sitä voi verrata muihin projektissa tarvittaviin resursseihin, kuten esimerkiksi aikaan, rahaan ja ihmisiin. Väline puolestaan siksi, että projekteja johdetaan viestinnän avulla. Se on työkalu, jonka avulla projektin osat kytketään toisiinsa ja koko projekti toimintaympäristöönsä. (Ruuska 2007, 83.) Projektipäälliköiden, ovat he sitten miten viisaita tai taitavia, merkitys määrittyy sen mukaan, miten hyvin he osaavat hyödyntää omia taitojaan muiden projektitiimin jäsenten kautta koko projektin hyväksi. Joten projektin aikana he ovat riippuvaisia suhteistaan projektitiimin muihin jäseniin. (Berkun 2006, 235.) Toimiva ja asianmukaisesti järjestetty viestintä onkin projektityöskentelyn onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä osatekijöistä (Ruuska 2007, 212).

Projektin viestintää suunniteltaessa tulee valita oikea viestintätapa ja harkittava viestin tarkoitusperä ja sisältö. Ennakolta tulee miettiä, mikä on viestin tavoite, kelle/keihin se kohdistuu, mitä viestintäkanavaa/-kanavia käytetään, viestinnän kannalta paras ajankohta, kenen vastuulla viestintä on, miten varmistetaan viestien perille meno ja palautteen saaminen, sekä miten hoidetaan viestien tallentaminen. (Pelin 2008, 288-289.)

Muun muassa sellaiset projektinhallintatyökalut, jotka liittyvät yleensä projektien aikataulujen ja kustannusten välisen yhteyden arviointiin, kuten PCM-malli (Critical Path Method eli kriittisen polun menetelmä) ja Logical Framework-ajattelu (loogisen viitekehyksenlähestymistapa) ja joilla pyritään onnistuneempaan projektinhallintaan, toimivat myös projektityön osallisten projektikommunikaation välineenä (Virtanen 2000, 86-88, 111-113, 196).

Viestintäsuunnitelman laatimisesta ja ajan tasalla pitämisestä vastaa projektipäällikkö. Viestintäsuunnitelma onkin etupäässä projektipäällikön työväline ja se on tarkoitettu projektin sisäiseen käyttöön, ei julkiseen jakeluun. (Ruuska 2007, 212-213.)



#### 4.4 Kokouskäytännöt

Projektin aikana esiintyy erityyppisiä kokouksia kuten suunnittelukokouksia, valvontakokouksia sekä erilaisia neuvotteluita. Projektisuunnitelmassa tulee päättää myös näistä projektissa tarvittavista kokouksista ja neuvotteluista, joilla on oltava selvä ilmeinen tarkoitus ja käsiteltävät asiat. (Pelin 2008, 305.) Kolme tyypillisintä kokousmuotoa ovat informaatiokokous, ongelmanratkaisukokous ja päätöksentekokokous eli kaikilla kokouksilla on siis oltava tarkoitus ja tästä on syytä ilmoittaa kokoukseen osallistuville ennalta, sillä se vaikuttaa kokouksen valmisteluihin, toteutukseen ja seurantaan (Karlsson & Marttala 2001, 137). Projektin kokousten tarkoituksena on kuitenkin seurata, miten työ edistyy, jotta pystytään tarvittaessa ryhtymään toimenpiteisiin, jos sovitussa aikataulussa ei pysytä tai liittää projektiin sellaisia funktioita eli toimistoja ja tehtäviä, joita siinä ei aiemmin ole ollut mukana (Karlsson & Marttala 2001, 91).

Kokouksen ja neuvottelun ero on selvä, sillä kokouskäytäntö perustuu yhdistyslakiin, osakeyhtiölakiin tai yhdistyksen sääntöihin ja on luonteeltaan jäykkä, virallinen ja muodollinen. Kun taas neuvottelut ja palaverit eivät ole sidoksissa lakiin, vaan ne ovat kehittyneet käytännön toiminnassa ja muovautuneet yleisiksi työelämän käytäytymistavoiksi. Niille on tyypillistä, että osallistujat päättävät asioista vapaan ja epämuodollisen keskustelun avulla. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 241.) Kokouksen ja neuvottelun eroja on kuvattu seuraavan taulukkoon (taulukko 3):

Taulukko 3. Kokouksen ja neuvottelun erot (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 242)

<b>NEUVOTTELU</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ osapuolet kutsutaan koolle tarvittaessa</li> <li>✓ menettelytavat on sovittava neuvottelun alussa ja ne voivat vaihdella neuvottelusta toiseen</li> <li>✓ neuvottelussa voi olla vetäjä tai puheenjohtaja, mutta se ei ole välttämätöntä</li> <li>✓ neuvottelun asialista on osapuolten välinen sopimusasia</li> <li>✓ neuvottelu etenee sen mukaan, mitä osapuolet ovat sopineet neuvottelun alussa</li> <li>✓ neuvottelusta kirjoitetaan muistio tai sopimus</li> <li>✓ äänestämisen ei ole neuvottelulle tyypillistä, vaan ratkaisuun pyritään keskustelun avulla</li> </ul>
<b>KOKOUS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ menettelytavat perustuvat lakiin ja kirjoitettuihin, yhdessä sovituihin sääntöihin</li> <li>✓ kokous kutsutaan koolle sääntöjen mukaisesti</li> <li>✓ kokous etenee vakiintuneen kulun mukaisesti esityslistaa noudattaen</li> <li>✓ kokousta johtaa puheenjohtaja</li> <li>✓ kielenkäytössä noudatetaan vakiintuneita tapoja</li> <li>✓ kokouksesta kirjoitetaan kokouksen kulun mukainen pöytäkirja</li> <li>✓ päätös syntyy äänestämällä, mikäli yksimielisyyteen ei päästä</li> </ul>

Neuvottelut ja palaverit etenevät yritysten omien käytäntöjen mukaan. Nämä käytännöt ovat tavallisesti joko suullisesti sovittuja tai niistä ei ole sovittu ollenkaan, sillä ne ovat muotoutuneet niin osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, että kaikki noudattavat niitä ilman erillistä sopimusta. Näitä käytäntöjä ovat esimerkiksi palaveriin saapuminen ajoissa, siinä tehtyjen päätösten kirjaaminen sekä kännyköihin vastaaminen palaverin aikana. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 133.)

Suomalainen kokous- ja palaverikäytäntö suosii suoraviivaista tehokkuutta ja ajankäyttöä, joten jutusteluun käytetään hyvin vähän aikaa tai ei ollenkaan, kokoukseen osallistujilta odotetaan hyvää valmistautumista etukäteen, kokoukset ovat keskittyneet päätösten tekemiseen, ei niiden valmisteluun. Aikataulussa ja asiassa pitäydytään tiukasti, ja kokoukset etenevät ripeästi ja määrätietoisesti päämäärää kohden. (Puro 2004, 27.)

## 4.5 Dokumenttien hallinta

Projektin dokumentointi on välttämätöntä, koska näin projektin työtuloksia voidaan hallita, kun ollaan ajan tasalla sen suoritetuista työtehtävistä ja –vaiheista. Dokumentointi on apuna myös projektin hallinnollisia asioita hoidettaessa, sillä se helpottaa projektin vetämistyötä, kun hallinnollinen aineisto arkistoidaan järjestelmällisesti. (Stenlund 1996, 33-34.) Projektipäälliköiden yksi työväline onkin projektikansio, joka sisältää pelkästään projektiin, ei lopputulokseen, liittyviä asiakirjoja, kuten projektisuunnitelman, kokouspöytäkirjat, sopimukset, työksiannot, kustannustiedot, kirjeenvaihdon, tiedottamisen, seuranta-aineiston, loppuraportin, viiteaineistot ja muistiinpanot. Monesti projektipäälliköt ovatkin todenneet projektikansiot hyviksi tieto- ja kokemusvarastoksi ja jäljentävätkin tarvitsemansa kansion aineisto-osat itselle uudelleen käyttöä varten. Koko projektikansio luovutetaan projektin päätyttyä lopputuloksen ylläpidosta vastaavalle henkilölle/organisaatiolle. (Virkki & Somermeri 1997, 150-151.)

Palaverien ja neuvotteluiden päätökset tallennetaan joko neuvottelumuistioon, raporttiin tai sopimukseen, riippuen palaveri- ja neuvottelutilanteesta sekä siitä onko tarkoitus saada aikaan sitova juridinen asiakirja. Kokouksissa käsitellyt asiat sekä siinä päätetyt asiat puolestaan kirjataan ylös pöytäkirjaan yhdistyslain ja osakeyhtiölain vaatimalla tavalla. Näille kaikille asiakirjoille on kuitenkin yhteistä se, että niiden tarkoitus on tallentaa keskustelun pääkohdat ja päätökset, siinä muodossa kuin osapuolet ovat niistä sopineet. Näistä asiakirjoista muodostuu ketju, jota seuraamalla esimerkiksi uusi työntekijä pääsee nopeasti ja hyvin perille käsitellyistä asioista, tehdyistä päätöksistä, tapahtumista ja toimintatavoista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 253-275.)

Raportti siis havainnollistaa ja tulkitsee kirjallisesti tapahtunutta. Se on aina tiivis ja kattava, sekä etenee johdonmukaisesti, yleensä aikajärjestyksessä muodostaen kertomuksen. Se on joko työntekijän tai johdon laatima, mutta yleensä raportti laaditaan oman organisaation käyttöön, tukemaan päätöksentekoa. Lisäksi raportin luoja pystyy hyödyntämään siitä saamaansa tietoa niin omassaan kuin organisaationkin oppimisessa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 116-117.)

Näiden projektissa syntyvien dokumenttien ja asiakirjojen hallinnalla on tarkoituksena tehostaa tiedon etsimistä, hyväksi käyttämistä ja ylläpitoa (Ruuska 2007, 240). Aivan kaikkea tietoa ei tarvitse aina jakaa kaikille eikä ole mielekästä, että kaikki säilyttävät dokumentteja omissa tiedostoissaan, vaan tärkeintä on tietää, mistä viimeisin ja ajantasaisin tieto on nopeasti löydettävissä (Ruuska 2007, 243). Projektin aikana dokumentteja yleensä muokataan, tarkistetaan ja päivitetään moneen kertaan, joten samasta dokumentista saattaa olla liikkeellä useampia muunnelmia, joten on tärkeää, että dokumenteilla on nimen lisäksi versiota osoittava järjestysnumero (Karlsson & Marttala 2001, 59).

Nykyisin erityisesti projektitoiminnan verkostoituminen muodostaa erityisiä vaatimuksia dokumenttien hallinnalle. Projekteissa voidaan käyttää eri suunnitteluohjelmistoja, samasta ohjelmasta on käytössä eri versioita tai yritysten tietotekniikan tasossa on eroja. Saman asiakirjan eri versioiden hallinta on vaikeaa ja työlästä eikä käytössä ole yhteisiä standardeja dokumenttien hallintaan. (Pelin 2008, 327.)

Dokumenttienhallintaohjelmien tarkoituksena on:

- kaikki projektin asiakirjat ja dokumentit tallennetaan kansioihin, joiden johdonmukaisuus on helposti hahmotettavissa
- tieto tallennetaan vain kerran
- tiedon historiatiedot jäävät näkyviin
- tietoa voi hakea ohjelmasta eri kriteerein kuten otsikon, laatijan, asian tai päivämäärän mukaan
- ohjelmaan voidaan tallentaa eri ohjelmistoilla tuotettuja dokumentteja kuten tekstiä, kuvia, äänitiedostoja tai digitaalikuvia
- tietoa voidaan jakaa henkilöltä toiselle
- tiedoille on niin tietoturva- kuin suojausasetuksetkin. (Pelin 2008, 328.)

## 5 VIESTINNÄN NYKYTILAN TUTKIMINEN KOHDEYIRYKSESSÄ VAASAN RAKENNUSKORJAUS OY

### 5.1 Tutkimuksen lähtökohdat, toteutus ja rajaus

Viisiportainen tutkimusprosessi etenee vaiheittain. Prosessin jokainen vaihe/porras sisältää joukon erilaisia tehtäviä ja valintoja, joita tutkija joutuu tekemään. Ensimmäinen porras on aiheen valinta, toinen porras on tiedon kerääminen, kolmas porras on materiaalin arvioiminen ja neljäs porras on ideoiden, tuloksien ja muistiinpanojen järjestäminen. Viimeinen viides porras on tutkielman kirjoittaminen. Osan tutkimuksen vaiheista voi tehdä pöydän ääressä, jotkut kirjastossa ja tietyt vaiheet, kuten aineiston keruun, kenttäolosuhteissa. Tärkeää on muistaa kirjoittaa kaikki ylös koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 63-64.)

Tätä tutkimusta päätettiin lähteä suorittamaan edellä mainitun viisiportaisen tutkimusprosessin mukaisesti, sillä sen katsottiin sopivan hyvin tutkimuksen työstämistapaan ja auttoi edistymään tutkimuksessa päämäärätietoisesti. Tutkimuksessa edettiin seuraavasti:

- 1. porras oli aiheen valinta, joksi valikoitui sisäisen viestinnän tutkiminen, katso kohta 1.1
- 2. porras oli tiedon kerääminen, siitä lisää kohdissa 5.2 ja 5.3
- 3. porras oli materiaalin arvioiminen, jota käsittelen kohdassa 5.4
- 4. porras oli ideoiden, tuloksien ja muistiinpanojen järjestäminen
- 5. porras eli tutkielman kirjoittaminen

Koska tutkimuksen suorittaminen on sarja erilaisia valintoja ja päätöksiä mm. siitä, mitä tutkitaan, miksi tutkitaan, millaista aineistoa kerätään ja miten sitä jäsennetään eli miten se jaetaan osiin, vaikuttavat nämä siihen, millainen tutkimus syntyy (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123-124). Tässä tutkimuksessa päätettiin keskittyä selvittämään, miten yrityksen johto ja työntekijät kokevat sisäisen viestinnän toimivan nykyisin. Näiden selvitysten perusteella esitetään sitten vinkkejä sekä ideoita, miten sisäistä viestintää voidaan parantaa, jotta yrityksen tavoitteet ja pyrkimykset saavutetaan mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen kvalitatiivinen (laadullinen) ja kvantitatiivinen (määrällinen) lähestymistapa täydentävät toisiaan, sillä näitä lähestymistapoja on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Kun suoritetaan mittaamista, sisältää se yleensä aina sekä laadullisen että määrällisen puolen. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan mm. testata ennalta, ovatko ne asiat valittu oikein, mitä kvantitatiivisella tutkimuksella aiotaan mitata. Käyttämällä tutkimuksessa sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapa, saadaan tutkimuksesta luotettavampi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-137.)

Koska tutkimus aloitettiin sisäisen viestinnän nykytilan selvittämisellä, oli tärkeää, että näkemyksensä sai esittää niin yrityksen johto, kuin muu henkilökuntakin. Lisäksi tutkimukseen pyrittiin keräämään tietoa monipuolisilla menetelmin, joten tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista lähestymistapaa.

Yrityksen johtoa koskevassa tutkimuksen osassa kvantitatiivista lähestymistapaa edusti KVASt-testi. KVASt-testin lisäksi yrityksen johtoa haastateltiin, joten myös kvalitatiivinen lähestymistapa tuli huomioiduksi heidän osaltaan. Muulta henkilökunnalta kerättiin tietoa kyselytutkimuksella, joka lähetettiin heille paperisena versiona. Kyselytutkimuksen väittämällä saatiin kvantitatiivista tietoa ja avoimet kysymykset puolestaan edustivat kvalitatiivista lähestymistapaa.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen ja sitä tulisi arvioida jo niin tutkimuksen aikana, kuin tutkimuksen jälkeenkin (Vilkka 2007, 149). Niinpä tutkimuksessa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että kyselytutkimuksen otoskoko ja laatu ilmentäisi mahdollisimman hyvin yrityksen henkilökuntaa, kyselytutkimuksen vastausprosentti olisi mahdollisimman hyvä, tietojen syöttäminen tapahtuisi erityistä huolellisuutta noudattaen ja mahdolliset mittausvirheet olisi minimoitu mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Tämän vuoksi päädyttiin tekemään yrityksen johdolle myös haastattelu KVASt-testin lisäksi ja työntekijöille suoritettua kyselytutkimuksen kysymyksiä testattiin ennalta koehenkilöillä.

Vastausasteikko valittiin niin, ettei vastaajaa pakotettu vastaamaan kysymykseen, ellei hänellä ollut asiasta mielipidettä/tietoa.

Tutkimustulokset ovat objektiivisia, mikäli tutkija ei voi niihin vaikuttaa (Vilkka 2007, 13). Tämän tutkimuksen objektiivisuuteen pyrittiin sillä, että niin Kvast-testit kuin kyselytutkimuksetkin jokainen vastaaja täytti itsenäisesti. Haastatteluun varauduttiin ennalta suunnitellulla haastattelurungolla, mutta muuten itse haastattelutilanteessa haastattelija toimi vain ulkopuolisena tiedon kerääjänä ja puheenvuorojen jakajana ja antoi haastateltavien itsenäisesti tuoda esiin ajatuksiaan.

## **5.2 Viestinnän nykytila yrityksen toimitusjohtajan sekä hallituksen puheenjohtajan näkökulmasta**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin yrityksen johdon kantaa sisäisen viestinnän toimivuuteen kahdella eri tavalla. Ensi yrityksen toimitusjohtaja sekä hallituksen puheenjohtaja tekivät KVASt-testin. Tämän jälkeen heiltä kerättiin tietoa vielä haastattelun avulla.

### **5.2.1 KVASt-testi**

Tutkimus aloitettiin VRK:n viestinnän nykytilan selvittämiseksi. Ensimmäisenä tutkittiin sisäisen viestinnän nykytilaa yrityksen johdon näkökulmasta. Toimitusjohtajalle ja hallituksen puheenjohtajalle teetettiin KVASt-testi (liite1).

KVASt –testi eli kokonaisviestinnän arviointiin soveltuva testi on arviointimalli, jonka avulla voidaan karkealla tasolla arvioida, kuinka hyvin yrityksen viestinnän eri osa-alueet ovat hoidossa. Sen avulla suoritetaan siis itsearviointia yhteisöviestinnän nykytilasta. Testissä on yhteensä kaksikymmentä kohtaa, jotka pisteytetään annetuista arviointiperusteiden (0 pistettä mikäli asia kokonaan hoitamatta, ½ pistettä mikäli asian merkitys tiedostettu/hoitaminen aluillaan tai 1 piste mikäli asia on hyvin hoidossa). Testi jakaantuu neljään eri osa-alueeseen, jotka käsittelevät työyhteisön strategiaa ja tavoitteellisuutta, viestinnän organisointia ja järjestelyä, viestintäval-

miuksia sekä miten yrityksen sisäisestä viestinnästä kerätään tietoja, sen seurannasta ja arvioinnista. Lisäksi testin viimeisenä kohtana on irtopistemahdollisuus, jolla voidaan kartuttaa testin pistemäärää, mikäli tämä osataan myös perustella. Mistä ja miksi testin tekijän mielestä lisäpiste oli ansaittu. (Åberg 1997, 224-225.)

Lopuksi testin eri osioista saadut pisteet laskettiin yhteen. Testin arvosteluasteikon mukaan yrityksen sisäinen viestintä vaatii perusteellista pohdintaa, mikäli yhteenlaskettu pistemäärä on 0–5 pistettä. Tilanne on kohtalainen, mutta parantamisen varaakin on, mikäli yhteispistemäärä on 6–10 pistettä. Yhteispistemäärällä 11–15 pistettä ollaan jo tilanteessa, jossa ei ole valittamista, mutta siitä huolimatta myös kehittämisalueita löytyy. Mikäli testiin vastasi rehellisesti ja yhteispistemäärä on 16 tai enemmän, on yrityksen sisäinen viestintä mallillaan. (Juholin 1999, 169-171.)

Testiä annettaessa vastaanottajille kerrottiin, että sillä kartoitetaan yrityksen sisäisen viestinnän lähtötilannetta ja pyydettiin heitä täyttämään se itsenäisesti ja rauhassa, kun löytävät aikataulustaan siihen sopivan hetken. Täytetyt testit pyydettiin sitten palauttamaan tutkimuksen suorittajalle. Jos heillä olisi kysyttävää testin kysymyksistä, pyydettiin heitä ottamaan yhteyttä tutkimuksen suorittajaan.

### **5.2.2 Haastattelut**

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on se, että käytetään aineiston hankinnassa menetelmiä, joilla tutkittavien omat näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi keskusteluanalyysi, suullinen historia, osallistuva havainnointi, teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162-164.) Joten laadullista eli kvalitatiivista arviointia yrityksen johdon osalta edusti haastattelu, sillä KVASt-testiin vastanneet toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja saivat näin tilaisuuden perustella omia näkemyksiään testissä antamiinsa vastauksiin. Näin haastattelu siis täydensi KVASt-testiä ja yhdessä ne antoivat tutkimukseen enemmän tietoa.

Haastattelu on tietynlaista keskustelua, mutta sen osapuolet eivät kuitenkaan ole tasavertaisessa asemassa kysymysten asettelussa ja vastausten antamisessa,



vaan haastattelija on tilaisuuden ohjaaja. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat strukturoidut haastattelut eli lomakehaastattelut, avoimet haastattelut ja teema haastattelut. Lomakehaastattelussa käytetään apuna lomaketta, joten itse haastattelu on helppo tehdä, kunhan ensin kysymykset on laadittu ja järjestetty. Avoin haastattelu etenee siten, että haastattelija kartoittaa keskustelun kuluessa esimerkiksi haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, miten ne aidosti tulevat esille haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu puolestaan on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa käsiteltävät aiheet ovat tiedossa, mutta niiden järjestys sekä kysymysten tarkka muoto tarkentuvat itse haastattelutilanteessa. Haastattelut voidaan myös toteuttaa joko yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna, mutta tärkeintä on kuitenkin miettiä, millä toteutustavalla saavutetaan todennäköisesti paras tulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207-210.)

Teemahaastattelun aiheet, joista haastattelija haluaa jokaisen haastateltavan kanssa keskustella, voidaan valita intuition perusteella (arvellaan, että jotain asiaa on hyvä kysyä), kirjallisuutta apuna käyttäen (tarkastellaan miten muut ovat aihetta tutkineet) tai sitten aiheet johdetaan teoriasta (teoreettiset käsitteet muokataan mittaavaan muotoon). Tärkeää on kuitenkin pitää mielessä teemahaastattelun aiheita mietittäessä, että niiden avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. Muistiinpanot haastattelun kysymyksistä on kuitenkin syytä pitää vähäisinä, jotta keskustelu haastattelutilanteessa olisi luontevaa. Esimerkiksi ennalta laadittu teemarunko, joka voi olla vaikkapa jonkinlainen luettelo, on hyvä apu haastattelijalle keskustelun tueksi. (Aaltola & Valli 2010, 35-36.)

VRK:n johtoa edustaville henkilöille haastattelu päätettiin suorittaa teemahaastatteluna ja toteuttaa se parihaastatteluna, joka on yksi ryhmähaastattelun alamuoto. Tähän päädyttiin siitä syystä, että haastateltavia oli vain kaksi ja kun heitä haastateltiin yhtä aikaa, säästettiin aikaa. Lisäksi KVASt-testissä annetut vastaukset olivat niin yksimielisiä, että itse haastattelutilanteessa heidän uskottiin vain täydentävän toistensa vastauksia. Jotta haastattelutilanteessa muistettaisiin kysyä kaikki suunnitellut kysymykset, apuna haastattelutilanteessa oli tilaisuutta varten laadittu haastattelurunko (liite 2). Haastateltavilta ei pyydetty yhtä tai kahta selkeää vastausta,

vaan heidän annettiin vastata esitettyihin kysymyksiin laajasti, jotta heidän näkemysensä viestinnän nykytilasta saataisiin esille paremmin.

Haastattelu tallennettiin sekä ääninauhuria että videokameraa käyttäen. Näin varmistuttiin siitä, että kaikki vastaukset olisivat varmasti käytettävissä suoritettavaa tutkimusta varten. Kerättävä tieto ei siis olisi pelkästään haastattelijan muistin varassa tai sen, miten nopeasti ja kattavasti hän ehtii muistiinpanoja tilanteesta laatia. Lisäksi kahta eri tallennuslaitetta käyttäen pyrittiin varmistumaan siitä, että mahdollinen tekninen vika jommassakummassa tallennuslaitteessa, ei johtaisi siihen, ettei koko haastattelu tulisi ollenkaan tallennetuksi.

### **5.3 Viestinnän nykytila yrityksen työntekijöiden näkökulmasta**

Seuraavaksi tutkimuksessa haluttiin kartoittaa viestinnän nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseen lähdettiin hankkimaan aineistoa kyselytutkimuksen avulla.

#### **5.3.1 Kyselytutkimuksen järjestäminen sisäisestä viestinnästä yrityksen työntekijöille**

Survey-tutkimuksella tarkoitetaan sellaista kyselyä, haastattelua tai havainnointitapaa, jonka avulla tutkimukseen kerätään aineistoa standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysytään asioita täsmälleen samalla tavalla. Lisäksi kohdehenkilöiden tulee kuulua samaan perusjoukkoa edustavaan otokseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, , 180, 193.) Yksi survey-tutkimuksen tapoja kerätä tutkimukseen aineistoa on järjestää kysely. Kyselylomake on yleisimpiä tutkimusvälineitä viestinnän ja viestintäilmaston mittaamiseen ja sillä saadaan kerättyä tietoa verrattain nopeasti ja edullisesti (Juholin 1999, 173 ja Aaltola & Valli 2010, 103). Kyselyn etuna pidetään sitä, että se on tehokas. Kyselyn avulla saadaan kerättyä aineistoa suureltakin joukolta ja voidaan esittää monia kysymyksiä. Kyselylomakkeen etuja ovat myös sen käyttämisen vaatiman ajan ja kustannusten arviointi etukäteen melko tarkasti. Kyselylomakkeen avulla saatu aineisto on myös nopeasti tallennettavissa koneelle tietokoneanalyysiä varten, mikäli lomake on suunniteltu huolellisesti. (Hirsjärvi, Remes &

Sajavaara 2009, 193-195) Kyselytutkimuksen aineisto voidaan kerätä posti- ja verkkokyselynä, jolloin lomake lähetetään vastaajille täytettäväksi, he täyttävät sen itse ja postittavat sitten takaisin tutkijalle. Kysely voidaan myös järjestää kontrolloituna kyselynä. Joko siten, että tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti ja kertoo samalla kyselystä. Tämän jälkeen vastaajat vastaavat kysymyksiin omalla ajallaan ja palauttavat lomakkeet sovitulla tavalla. Tai sitten niin, että tutkija lähettää lomakkeet postitse ja noutaa ne itse henkilökohtaisesti, sovitun ajan kuluttua ja tarkistaa silloin miten ne on täytetty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196-197.)

Kyselytutkimuksessa voidaan tiedustella asioita eri tavoin. Kolme yleisintä tapaa ovat monivalintakysymykset, avoimet kysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198-200.) Monivalintakysymyksillä tarkoitetaan sitä, että vastaaja merkitsee ruksilla tai rengastamalla tutkijan laatimasta lomakkeesta jonkin valmiin vastausvaihtoehdon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 1999). Avoimiin kysymyksiin tutkimukseen osallistuvat saavat puolestaan vastata omin sanoin. Käyttämällä avoimia kysymyksillä monivalintakysymysten lisäksi, saadaan niiden avulla esille myös kyselyn vastaajien muita mahdollisia mielipiteitä, kuin mitä kyselyssä jo muuten on esitetty (Valli 2015, 71). Asteikkoihin perustuviin kysymyksiin tai väittämiin vastataan siten, että vastaaja valitsee lomakkeelta vastauksen/väittämän sen mukaan, miten voimakkaasti hän on väittämän kanssa samaa tai eri mieltä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200). Yksi usein käytetty skaala on Likertin asteikko. Se on 5- tai 7-portainen asteikko, jonka vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan, esimerkiksi täysin samaa mieltä, hieman samaa mieltä, hieman eri mieltä, täysin erimieltä ja ei osaa sanoa. (Aaltola & Valli 2010, 118). Tärkeää kuitenkin on, että suunniteltaessa ja valittaessa kyselylomakkeen kysymyksiä, tulisi miettiä tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä. Toisin sanoen pyrkiä varmistamaan, että kyselytutkimus mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 ja Valli 2015, 41-42.)

Tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää hyväksi ns. survey-kyselyä tiedon keruussa eli tunnetulta perusjoukolta kerättiin aineistoa, esittämällä vastaajille kysymyksiä täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomakkeella pyrittiin hankkimaan tutkimukseen

pääasiassa kvantitatiivista eli numeraalista tietoa, sillä lomakkeeseen vastattiin Likertin asteikolla niin, että tietty luku vastasi jotain tiettyä mielipidettä sisäisen viestinnän toimivuudesta.

Tässä työssä aiemmin esitettyyn teoreettiseen taustaan ja yrityksen johdolle teetetyn KVASt-testiin pohjautuen laadittiin yrityksen muulle henkilökunnalle kyselytutkimus (liite 3). Kyselytutkimus sisälsi yhteensä 28 väittämää, joihin vastattiin Likertin asteikolla 1–5. Lisäksi lomakkeen yhdessä kohdassa pyydettiin laittamaan numerojärjestykseen vastaajan työn kannalta olennaisimmat viestintäkanavat. Näin pyrittiin selvittämään, onko jokin tietty viestintäkanava mielletty muita paremmaksi viestintämuodoksi yrityksen sisällä vai onko kanavia mahdollisesti useita. Lomakkeen loppuun sijoitettiin neljä avointa kysymystä, joihin kyselytutkimukseen osallistuneet saivat vastata omin sanoin. Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaan esille myös kyselyn vastaajien muita mahdollisia mielipiteitä, kuin mitä kyselyssä jo oli esitetty.

Taustatietojen avulla oli tarkoitus saadusta kyselyaineistosta kartoittaa, kokevatko työnjohtajat ja toimistotyöntekijät, jotka lähes päivittäin näkevät toisensa toimistolla, mahdollisesti sisäisen viestinnän toimivan paremmin kuin työmailla toimivat henkilöt, jotka eivät käy toimistolla välttämättä koskaan. Siirtyykö informaatio siis toimistolta myös työmaalle. Lisäksi haluttiin kartoittaa, onko alle kolme vuotta töissä olleiden henkilöiden viestinnän toimivuuden kokemisessa eroa verrattuna kauemmin töissä olleisiin työntekijöihin. Tänä aikana yrityksessä on otettu käyttöön uusia sähköisiä viestintäkanavia ja perehdyttäminen on ollut järjestelmällisempää. Ovatko siis uudemmat työntekijät, jotka ovat etupäässä nuorempaa tietotekniikkaa hallitsevaa sukupolvea, tyytyväisempiä viestintään kuin kauemmin töissä olleet.

Tarkoituksena oli kyselytutkimuksen väittämien avulla selvittää, miten toimiviksi työntekijät kokevat yrityksen strategiaan liittyvän viestinnän, työyhteisön jäsenten välisen viestinnän, esimiehen ja alaisen välisen viestinnän sekä työtehtävään liittyvän viestinnän.

Ennen lopullisen kyselytutkimuslomakkeen laatimista, testattiin lomakkeen kysymyksiä testihenkilöillä, jotta voitaisiin varmistua siitä, että vastaaja ymmärtää kysymykset tarkoitettulla tavalla. Tämän jälkeen kyselyn kysymysten sanamuotoja tai -valintoja muutettiin tarvittaessa. Lisäksi tultiin siihen tulokseen, että tutkimuskyselyn

tulisi olla kaksikielinen, sillä VRK:ssa työskentelee niin suomen- kuin ruotsinkielisiäkin henkilöitä. Kysymykset olisi helpompi ymmärtää omalla äidinkielellä. Koska ruotsi ei ole tämän tutkimuksen suorittajan oma äidinkieli, testattiin myös ruotsinkielen käännöksiä etukäteen kaksikielisillä koehenkilöillä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kysymysten sisältö oli sama molemmilla kielillä. Näillä testaustoimenpiteillä pyrittiin parantamaan tutkimuksen validiutta.

Kyselytutkimuksen vastausmotivaatioon voidaan puolestaan vaikuttaa informoimalla vastaajia etukäteen tutkimuksesta eli kertomalla vastaajille esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksesta, millä tavalla se on tarkoitus suorittaa ja missä ajassa henkilökunnan pitää vastata kyselyyn (Vilkkä 2007, 64-65). Lisäksi kyselytutkimuksessa olisi myös syytä ennalta ilmoittaa, miten kauan arvioidaan vastaajalta menevän aikaa tutkimuksen kysymyksiin vastaamiseen (Vilkkä 2007, 90). Tämän vuoksi, ennen kuin VRK:n henkilökunnalle suunnattu kyselylomake lähetettiin vastaanottajille, toimitusjohtaja informoi siitä etukäteen VRK:n työntekijöitä yrityksen yhteisellä kesälounaalla ja pyysi mahdollisimman monia vastaamaan siihen. Sama informaatio lähetettiin myös kaikille yrityksen työntekijöille vielä VRK:n käyttämän työajanilmoitusohjelman ilmoitustaulun kautta. Näiden etukäteisinformaatioiden lisäksi liitettiin kyselytutkimukseen lähetekirjelmä, jossa kerrottiin vielä uudestaan kyselyn tarkoituksesta. Lisäksi kyselylomakkeen vastausaikaa mitattiin koehenkilöillä etukäteen, jotta kyselytutkimukseen liitettävässä saatekirjeessä pystytäisiin heille kertomaan arvioidusta kyselytutkimuksen vastausajasta. Näillä toimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan siihen, että henkilökunta olisi motivoitunut vastaamaan kyselytutkimukseen.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 36 yrityksen työntekijälle eli kaikille kyselytutkimuksen aikana yrityksen palkkalistoilla oleville omille työntekijöille tai sellaisille toimimella laskuttaville henkilöille, jotka tekevät yritykselle töitä päivittäin. Toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja sekä työharjoittelijat tai väliaikaistyöntekijät eli niin sanotut kiireapulaiset eivät saaneet kyselyä, joten tutkimus suoritettiin ns. perusjoukkoa edustavalle otokselle. Tämä tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden määrä toteutettiin yrityksen johdon toivomalla tavalla.

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille vastaanottajille postitse ja kyselyn mukana oli postimerkillä varustettu palautuskuori. Tähän päädyttiin siksi, että tavoitettavia henkilöitä oli paljon ja he työskentelivät hajallaan eri työmailla. Postikyselyyn päädyttiin

myös siksi, että sen arvioitiin tavoittavan parhaiten kaikki vastaanottajat. Verkkokyselyä ei haluttu käyttää, sillä arvioitiin, että osa vastaajista saattaa tuntea sen käyttämisen hankalana tai jopa mahdottomana. Tutkimuksessa ei haluttu käyttää postija verkkokyselyn yhdistelmää, koska silloin olisi ollut hankaluutena tietää, onko joku vastannut kyselyyn useampaan kertaan.

Aaltolan ja Vallin (2010, 106) mukaan aina täytyy miettiä sitä, miten kauan vastaaja joutuu käyttämään lomakkeeseen aikaa ja eikä tehdä lomakkeesta liian pitkää. Yleisenä ohjenuorana lomakkeen pituudesta voidaan heidän mukaan pitää aikuisille suunnatuilla lomakkeilla viittä sivua. Joten vastausaikaa viisisivuisen lomakkeen täyttämiseen VRK:n työntekijöille annettiin kaksi viikkoa, jotta kukin vastaaja pystyisi valitsemaan vastausajaksi, jonka arvioitiin olevan 10–15 minuuttia, sellaisen hetken, mikä heille parhaiten sopii.

Tutkimuksessa kadolla tarkoitetaan tietojen eli havaintojen puuttumista. Esimerkiksi tutkimukseen vastaamatta jättäminen luokitellaan kadoksi. Katoon on tutkimuksessa aina kuitenkin varauduttava. Kaikkia muuttujia ei koskaan pystytä huomioimaan niin, ettei mikään niistä vaikuttaisi toteutuvaan otokseen eli havaintoyksiköihin, jotka edustavat perusjoukkoa. (Vilka 2007, 51, 59.) Tässä tutkimuksessa katoa pyrittiin pienentämään siten, että vielä ennen annetun vastausmääräajan päättymistä, lähetettiin työntekijöille muistutus lomakkeen täyttämisestä. Muistutus vastausajan päättymisestä lähetettiin käyttämällä työajanilmoitusohjelman ilmoitustaulua ja tällä pyrittiin saamaan kokonaan vastaamatta jättämistä pienemmäksi.

#### **5.4 Tutkimuksen tulokset ja niiden tulkinta**

Tutkimukseen kerätyn aineiston käsittely aloitettiin tietojen tarkistuksella eli selvitetiin, onko selviä virheitä tai puuttuuko jotain tietoja. Sillä puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei voida ottaa mukaan tutkimukseen, etenkin jos aiotaan käyttää tilastollisia menetelmiä (Vilka 2007, 60). Tämän jälkeen tehtiin aineiston järjestäminen eli litterointi. Litteroinnin avulla pystyy myös jälkikäteen tarkistamaan, mitä tietoa tietystä aineistosta on kirjattu ja onko se kirjattu oikein (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221-222). Tutkimustulosten esitystavaksi päädyttiin valitsemaan pystypylväskuviot. Sillä Kuuselan (2000, 108) mukaan pystypylväskuvioiden avulla pystytään

kuvaamaan tulosten määrien jakaantumista ja niiden välisiä eroja parhaiten ja ne ovat helposti ymmärrettäviä. Tilastokuviot myös välittävät informaatiota tehokkaasti ja nopeasti, mikäli ne ovat visuaalisesti yksinkertaisia, eli esimerkiksi asteikko on laadittu oikein, eikä kaaviossa ole käytetty liikaa värejä (Kuusela 2000, 198).

#### **5.4.1 KVASt-testin tulokset ja tulkinta**

KVASt-testien, jotka teetettiin molemmilla yrityksen johtoa edustavilla henkilöillä, kaikki kohdat oli täytetty, myös irtopistekohta ja myös yhteispisteet oli laskettu oikein yhteen.

Toisen KVASt-testin yhteenlaskettu kokonaispistemäärä oli 14,5 (13,5 ilman irtopistettä) ja toisen 15,5 (14,5 ilman irtopistettä). Molempien yrityksen johtoa edustavien henkilöiden vastaukset, niin irtopisteen kanssa kuin ilman sitä, asettuvat arvosteluasteikon kohtaan 11–15 pistettä, jolloin ollaan sisäisen viestinnän suhteen jo tilanteessa, jossa ei ole valittamista, mutta siitä huolimatta myös kehittämisalueita löytyy.

KVASt-testin eri osa-alueita eli työyhteisön viestinnän strategia ja tavoitteellisuus (kysymykset 1–3), viestinnän organisointi ja järjestelyt (kysymykset 4–8), viestintävalmiudet (kysymykset 9–12) ja luotaus eli sitä, miten yrityksen sisäisestä viestinnästä kerätään tietoja, sen seuranta ja arviointi (kysymykset 13–19) tarkastelin laskemalla keskiarvot eri osa-alueille, näitä osa-alueita koskevien kysymysten perusteella. Keskiarvot käyvät ilmi kuviosta 5.

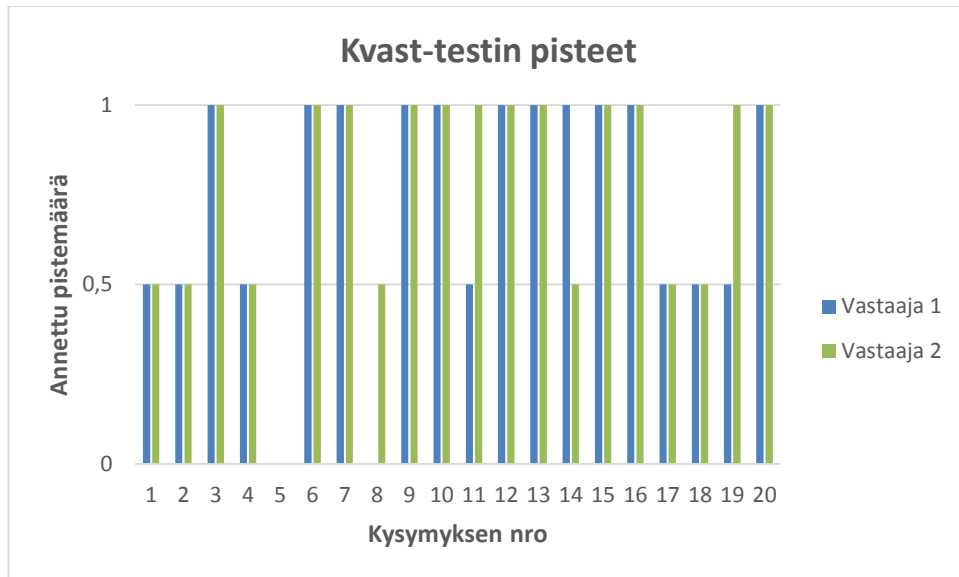
Kuviota 5 tarkasteltaessa voi havaita, että mikään osa-alueista ei ole kokonaan hoidettu eli kaikkien osa-alueiden pistemäärä on enemmän kuin puoli pistettä. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että kaikkien osa-alueiden merkitys on yrityksessä johdon mielestä jollain lailla tiedostettu ja niiden hoitaminen aluillaan. Viestintävalmiudet-osa-alue on parhaiten hoidossa, sillä sen pisteiden keskiarvo lähentelee ykköstä. Kaikilta osa-alueilla löytyy kuitenkin myös parantamisen varaa.



Kuvio 5. Kvast-testin eri osa-alueille annettujen pisteiden keski-arvot

Yksittäisten kysymysten tarkempi tarkastelu osoittaa, että vastaajat ovat melko yksimielisiä sisäisen viestinnän tilasta, sillä vain kysymyksiin 8, 11,14 ja 19 he olivat pisteyttäneen eri tavalla (vrt. kuvio 6). 79 % (15/19 kpl) kysymyksistä he antoivat pisteitä samalla tavalla. Lisäksi kumpikin vastaaja oli maininnut saman sisäiseen viestintään parantavasti vaikuttavan asian irtopistekohtaan. KVASt-testin antaman tiedon reliabiliuden arvioiminen on kuitenkin hankalaa. Sillä vaikka Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2009, 231) mukaan vastaajien osalta saatavat samankaltaiset tutkimustulokset parantavat tutkimuksen luotettavuutta eli satunnaisvirheettömyyttä, on otos kuitenkin tässä vaiheessa vain kaksi henkilöä.





Kuvio 6. Kvast-testin kysymyskohtaiset pisteet

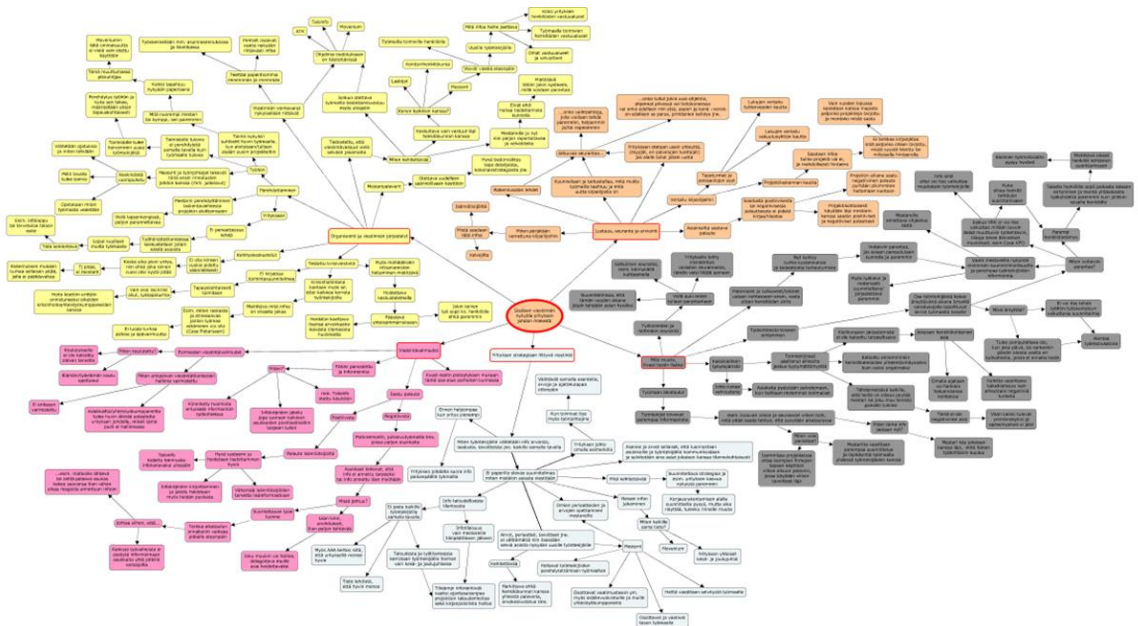
Edelleen kuviota 6 tulkitessa voidaan havaita, että molemmat vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että sisäisen viestinnän viestintävastuut ovat kokonaan määrittelemättä (kysymys 5, nolla pistettä). Toisen vastaajan mielestä myös testattu viestintäpolitiikka poikkeusoloja varten on kokonaan hoitamatta (kysymys 8, nolla pistettä, vastaaja 1). Nämä ovat siis kohteita, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota sisäisen viestinnän kehittämisideoita ja -kohteita mietittäessä. Myös kohtiin, joissa annettu pistemäärä on 0,5, olisi syytä paneutua paremmin.

#### 5.4.2 Haastattelun tulokset ja tulkinta

Yrityksen johdolle suoritettiin haastattelu toukokuun 3. päivä 2016. Haastattelu kesti 58 minuuttia ja tämän jälkeen käytiin vielä vajaa tunti yleistä keskustelua yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä henkilökunnan kyselytutkimuksessa esiin tuomista kehitysideoista.

Haastattelun jäsentäminen aloitettiin sen purkamisella kirjalliseen muotoon eli litte-roimisella. Tämän jälkeen saaduille vastauksille suoritettiin ensin nopea arvioiti, jolla todettiin, että suoritettulla haastattelulla saatiin vastaukset kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Mahdollisen lisähaastattelun järjestämistä ei tarvinnut harkita.

Haastattelun tulokset on hyvä hyväksyttää haastateltavilla eli suorittaa niin sanottu sosiaalinen validointi, ennen kuin ryhdytään niitä tarkemmin analysoimaan (Aaltola & Valli 2010, 68-69). Joten VRK:n yritysjohdolle teetätetyn haastattelun tuloksista laadittiin CmapTools-ohjelmalla käsitekartta ja se esitettiin haastateltaville, jotta he pystyivät tarkistamaan, että se vastasi heidän ajatuksiaan. Laadittu käsitekartta on kuviossa 7.



Kuvio 7. Haastattelusta CmapToolsin avulla laadittu käsitekartta

Haastattelulla pyrittiin kartoittamaan yrityksen johdon tarkempaa mielipidettä sisäisen viestinnän nykytilasta ja siinä keskityttiinkin hakemaan tarkempia perusteluja ja mielipiteitä KVASt-testin kysymyksiin. Näin tutkimukseen pyrittiin saamaan tarkempi käsitys yrityksen johdon näkökulmasta.

Haastattelussa ensimmäisenä perehdyttiin yrityksen strategiaan liittyvään viestintään eli miten työntekijöille välitetään informaatiota mm. arvoista, laadusta ja tavoitteista sekä miten varmistutaan siitä, että kaikille jaetaan informaatiota samalla tavalla. Haastateltavat kokivat, että tämä on ollut aiemmin helpompaa, kun yritys on ollut pienempi, sillä yrityksen johto pystyi silloin jakamaan tietoa kaikille suoraan kasvotusten työmailla.

Haastattelussa kävi myös ilmi, ettei yrityksellä ole erikseen laadittuna niin sanottua viestintäsuunnitelmaa, vaan asiat hoidetaan myös nykyisin osin samalla tavalla kuin

ennenkin. Yrityksen asenne ja arvot ovat edelleen sellaiset, että on itsestään selvää käydä jatkuvaa kommunikaatiota niin asiakkaiden kuin työntekijöiden kanssa. Asiat on aina selvitettävä jokaisen kanssa tilannekohtaisesti niin, että mahdolliset epäselvyydet tai ristiriitatilanteet saadaan selvitettyä.

Yrityksen johto kokee, että he edelleen myös itse välittävät asenteita, arvoja ja ajattelutapaansa eteenpäin omalla esimerkillään, kun toimivat myös itse työnjohtotehtävissä. Omia periaatteita ja arvoja opetetaan myös mestareille, jotka sitten välittävät informaatiota eteenpäin työmaille. Mestarit osoittavat ja vaativat laatutason työmaille, hoitavat perehdyttämisen työmaahan sekä osoittavat vaatimustason ym. myös sisään vuokratuille työntekijöille ja muille yhteistyökumppaneille.

Yhteisen, yleisen informaation jakamisen kanaviksi omalle henkilökunnalle haastateltavat nimesivät Movenium-ohjelman sekä yrityksen yhteiset kesä- ja joulujuhlat.

Kysyttäessä puolestaan yrityksen taloudellisesta tilanteesta informoisesta, haastateltavat kertoivat, että tietoa siitä ei jaeta kaikille työntekijöille samalla tavalla. Lehden kautta on kaikkien saatavissa informaatio, että yrityksellä menee hyvin ja haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että yrityksen useina vuosina perätysten saamat AAA-todistukset kertovat myös vakaudesta. Muuten yleisestä taloudellisesta tilanteesta kerrotaan työntekijöille puolenvuoden välein kesä- ja joulujuhlassa. Vain mestareille pidetään tarkempi infotilaisuus tilinpäätöksen jälkeen. Jotta taloudellisesta tilanteesta voitaisiin kertoa nykyistä käytäntöä tiheämmin, vaatisi se haastateltavien mielestä sekä projektien taloudenhoidon että kirjanpidon reaaliaikaisempaa hoitoa.

Muiksi viestinnän tämän osa-alueen kehittämiskohteiksi haastateltavat mainitsivat sen, että yrityksen strategiaa ja kasvua voisi suunnitella nykyistä paremmin, vaikka korjausrakentamisen saralla aiotaankin pysyä. Lisäksi haastateltavat totesivat, että ehkäpä arvot, periaatteet, tavoitteet jne. eivät välttämättä olekaan niin selviä nykyisin kaikille työntekijöille, joten ehkäpä olisi syytä harkita henkilökunnan kanssa yhteistä palaveria, arvokeskustelua tai jotain tämän kaltaista tilaisuutta, jossa näitä asioita käytäisiin läpi. Myös mestareille tulisi heidän mielestään painottaa, että he ovat avain/vastuuasemassa näistä asioista informoitaessa.

Koska yrityksen johdolla teetetyt KVASt-testin vastaukset osoittivat, että he ovat tiedostaneet viestintävastuiden olevan vielä selvästi jakamatta, mutta kuitenkin heidän mielestään viestinnän voimavarat ovat riittävät, lähdettiin haastattelussa seuraavaksi tarkentamaan viestinnän organisointia ja järjestelyjä koskevia ajatuksia.

Haastateltavat kertoivat, että informointi teettää (paperi) töitä yhä enenevässä määrin, sillä ihmiset haluavat ja osaavat nykyään vaatia enemmän tietoa. Lisäksi, kun työskennellään asuinrakennuksissa, kuten kerrostaloissa ja liiketiloissa, on informoitavia osapuolia paljon. Tästä syystä yrityksessä onkin informointitarkoitukseen hankittu tavanomaisten ATK-ohjelmien ja puhelinten lisäksi erityisiä ohjelmia, kuten Movenium ja Taloinfo, mutta jonkun olisi työmailla otettava vastuu myös ulospäin tiedottamisesta. Haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että henkilökunnan eli laskijoiden, konttorihenkilökunnan ja mestareiden kanssa on vain keskusteltava nykyistä paremmin vastuualueet läpi. Mestarit sitten vievät eteenpäin työmaalle informaatiota koko organisaation henkilöiden, työmaalla toimivien henkilöiden ja yksittäisen henkilön vastuualueista, niin uusille työntekijöille kuin muillekin työmaalla toimiville henkilöille. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että mestareilla on jo nyt niin paljon raportoitavaa ym. veloituksia, että he eivät ehdi nykyisin hoitaa tiedottamista riittävän hyvin, joten yrityksessä olisi syytä miettiä jokin parempi toimintatapa tämän asian hoitamiseen.

Yrityksen johdon mielestä kiireiden vuoksi pois käytöstä jääneet konttorilla säännöllisesti pidettävät mestaripalaverit tulisi kuitenkin ottaa uudelleen käyttöön, sillä heidän mielestään ne ovat hyviä tilaisuuksia toimihenkilöiden keskinäiseen tiedonvälitykseen mm. detaljeista ja kokonaisstrategiasta.

Kun haastattelutilanteessa puolestaan tiedusteltiin perehdyttämisestä, kävi ilmi, ettei itse yritykseen perehdyttämistä periaatteessa tehdä. Vain työhönottotilanteessa näistä asioista keskustellaan jotain, mutta pääasiassa loput kuullaan muilta työmaalla ja tämä haastateltavien mielestä kaipaisi ehkäpä kehittämistä, esim. infolapun tai tervetuloa taloon -esitteen muodossa. Työhön perehdyttäminen vastavasti toimii verrattain hyvin. Uudet mestarit ja työnjohtajat tekevät töitä ensin rinnastusten yrityksen johdon kanssa (mm. julkisivutyömaat) ja käyvät keskinäistä vuoropuhelua. Näin heille välitetään ajatuksia ja miten asioita tulee tehdä. He saavat tie-

toa, millä tavalla tulee toimia ja samalla opetetaan, miten työmaita johdetaan. Työmaalla tapahtuva perehdyttäminen, kun aloitetaan uusi projekti tai kun projektiin tulee sisälle uusi työntekijä, toimii haastateltavien mielestä erittäin hyvin, ja mitä nuorempi vastaava työnjohtaja (mestari) tai työnjohtaja (kymppi), sitä paremmin perehdyttäminen toimii. Nykyään perehdyttäminen työmailla tapahtuu paperilomakkeita käyttäen, mutta tähän on tulossa lähiaikoina muutos. Yrityksellä on jo valmiiksi käytössä ohjelma, jossa tämä perehdyttämisasia olisi hoidettavissa sähköisesti, mutta vielä sitä ei ole vain ehditty ottaa käyttöön. Toimistolle töihin tulevia henkilöitä puolestaan ei perehdytetä samalla tavalla kuin työmaalle tulevia, sillä toimistolle tulee harvemmin uusia työntekijöitä. Mutta kun näin tapahtuu, työhön opastaminen ja siitä vastuussa oleva henkilö määrittää aina tapauskohtaisesti. Myös nykyinen käytäntö, miten mestarit perehdytetään laskentavaiheen tiedoilla projektin aloittamista varten, kaipaa haastateltavien mielestä paljon kehittämistä.

Kun haastattelussa puhuttiin kehityskeskusteluista, kertoivat haastateltavat, että useana vuotena niiden pitäminen on nyt jäänyt kiireiden vuoksi. Heidän mielestään niitä olisi kuitenkin syytä pitää kahden vuoden välein, ei sen useammin, koska yritys on aika pieni. Tiedusteluun kehityskeskustelujen vetäjästä (esim. mestarit), oli heidän mielipiteensä se, että toimitusjohtaja kehityskeskustelujen pitäjänä on ainoa oikea vaihtoehto, sillä heidän kokemuksensa mukaan sellaisen henkilön on turha pitää kehityskeskusteluja, jolla ei ole päätösvaltaa.

Viimeisenä viestinnän organisointia ja järjestelyjä koskevana aiheena haastattelussa käsiteltiin testattua kriisiviestintää. Haastateltavat kertoivat, ettei yrityksellä ole kirjattuna toimintasuunnitelmia mahdollisten kriisitilanteiden varalta, vaan aina toimitaan tapauskohtaisesti tilanteen mukaan. He jäivätkin hetkeksi pohtimaan, mikä kaikki voidaan kokea kriisinä. Esimerkiksi mahdollisen irtisanominen tulee hoitaa keskustelemalla niin, että molemmat osapuolet pääsevät yhteisymmärrykseen asiasta. Tilanne on hoidettava niin, että irtisanottava henkilö ymmärtää irtisanomisen syyn, mutta kokee itsensä kuitenkin arvokkaaksi ikävästä tilanteesta huolimatta. Keskustelemalla asiasta voidaan myös yhdessä havaita, että ehkä jokin toinen työ sopii ko. henkilölle paremmin, hänen vahvuutensa huomioiden. Haastateltavat mielsivät, että kriisinhallintaa on myös se, ettei kaikkea tietoa kerrota työntekijöille, vaan

on mietittävä, mitä infoa on viisasta jakaa. Näin ei turhaan luoda pelkoa tai epävarmuutta. He mainitsivat myös, että yrityksellä on ollut vain yksi iso kriisitilanne (työtapaturma) ja sen hoito sekä se, miten nopeasti se toteutettiin, oli heidän mielestään erittäin onnistunutta oikeiden kriisinhoitoyhteistyökumppaneiden ansiosta.

Seuraavana sisäisen viestinnän osa-alueena haastattelussa käsiteltiin viestintävalmiuksia, jotka teetätetyn KVASt-testin pisteytyksen mukaan olivat yrityksen johdon mielestä parhaiten kunnossa oleva viestinnän osa-alue. Näin haastateltavat arvioivat olevan siitä syystä, että informointiin on yrityksessä erityisesti panostettu. Muun muassa työkohteissa asukkaiden/asiakkaiden informointiin on erityisesti kiinnitetty huomiota ja infokirjeitä jaetaan tarpeen tullen jopa suoraan kaikkien asukkaiden postilaatikkoihin (vaikka kyseessä olisi asuntomäärältään suurikin kerrostalo), lisäksi yritys on ottanut (ehkäpä ensimmäisenä Vaasassa) käyttöönsä verkkopohjaisen viestintäpalvelun Taloinfo.comin.

Esimiesten viestintävalmiuksista kysyttäessä, haastateltavat kertoivat, että arkipäivän viestintätilanteiden hallintaa ei esimiehiltä ole erikseen ennalta varmistettu. Mikäli tämä puoli ei olisi hallinnassa, niin työntekijöiltä, asiakkailta kuin muiltakin yhteistyökumppaneilta tulisi hyvin äkkiä palautetta yrityksen johdolle. Myöskään esimiesten kouluttamista tällä saralla he eivät katsoneet tarpeelliseksi, vaan ns. elämän/työelämäkoulu on tässä heidän mielestään riittävä.

Positiivista palautetta onkin viestintävalmiuksista haastateltavien mukaan tullut erityisesti isännöitsijöiltä, joiden mielestä yrityksellä on käytössään erinomainen toimintatapa ja järjestelmä, jolla tiedottaminen saadaan hoidettua hyvin. Tämä mm. siitä syystä, että näin vähentyy isännöitsijöiden oman tiedottamisen tarve ja infokirjeiden kirjoittaminen sekä jakelu hoidetaan myös heidän puolesta. Myös isännöitsijöiltä saatu palaute osoittaa siis Taloinfo.comin toimivaksi informaatiokanavaksi yrityksestä ulospäin.

Haastateltavat kertoivat, että mikäli negatiivista palautetta viestinnästä tulee, tulee se yleensä putkiremontti- tai julkisivutyömaalta, tai tms. työmaalta, jossa on paljon asukkaita. Negatiivinen palaute koskee silloin useimmiten sitä, että asukkaat kokevat, etteivät ole saaneet tarpeeksi informaatiota tai annettu informaatio tulee heille liian myöhään. Tämä puolestaan johtuu haastateltavien mukaan suoritettavan työn

luonteesta, sillä joskus tarkan aikataulun ennakointi on vaikeaa pitkälle eteenpäin ja johtaa siihen, että kaikista työvaiheista ei pystytä informoimaan asukkaita yhtä pitkällä varoajoilla. Myös esim. matkoille lähtevä tai sieltä palaava asukas voi kokea saavansa liian vähän aikaa reagoida annettuun informaatioon. Lisäksi kiire, unohdukset ja liian paljon tehtävää yhdellä henkilöllä johtavat siihen, että informaatio tulee liian myöhään tai sitä annetaan liian vähän. Nämä ovat haastateltavien mukaan asioita, joita tulisi kehittää ja miettiä. Ehkäpä joku muukin voisi hoitaa tiedottamisen kun mestari, eli tiedottamisen delegointia muille esim. konttorihenkilökunnalle, jotta asia tulee hoidetuksi nykyistä paremmin.

Viimeisenä KVASt-testiä koskevana asiana haastattelussa, tiedusteltiin yrityksen johdolta sisäisen viestinnän osa-alueista luotaus, seuranta ja arviointi. Haastateltavat kertoivat, että he suorittavat jatkuvaa seurantaa lukemalla rakennusalan lehtiä, ja kuuntelemalla sekä tarkkailemalla muita. He myös seuraavat, mitä muilla työmailla tapahtuu ja mitä mahdollisesti uutta kilpailijoilla on. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että mm. myyjät ja eri palvelujen tuottajat ottavat heihin usein yhteyttä ja kertovat, mikäli alalle on tullut jotain uutta. Näin haastateltavat kertoivat saavansa informaatiota uusista vaihtoehtoista, joilla asioita voidaan tehdä paremmin, helpommin ja/tai nopeammin. Samalla tavoin he kertoivat saavansa tietoa mm. tulostimien/monitoimilaitteiden kehityksestä, onko tullut uusia ohjelmia, onko jonkin ohjelman käyttö koneella tai pilvessä kannattavampaa ja tai onko niin, että paperi ja kynä-versio on edelleen se paras vaihtoehto.

Tietoa siitä, miten yritys pärjää verrattuna kilpailijoihin, haastateltavat kertoivat saavansa valvojilta ja isännöitsijöiltä. Heiltä tulee kehuja, jos jokin hoidetaan muita paremmin, tai haukkuja, jos jokin ei toimi samalla tavalla kuin kilpailijoilla. Vertailua kilpailijoihin tehdään myös projektilaskennan kautta eli tuliko projekti vai ei ja mahdollisesti hintaero, mikäli tilaaja sen ilmoittaa laskijoille. Yrityksessä ei haastateltavien mukaan kuitenkaan pidetä tarkkaa seurantaa siitä, montako urakkaa on tarjottu, montako tarjotuista urakoista on hävitty, mistä syystä tai millaisella hintaerolla. Vain ehkä kiinnostavimpien projektien häviämistä saatetaan tarkastella tarkemmin. Lisäksi vuoden lopussa saatetaan suurpiirteisesti tarkistaa, paljonko projekteja on

tarjottu ja montako niistä on saatu. Haastateltavien mukaan vertailua muihin saadaan tehtyä myös vakuutusyhtiöiden ja työterveyden kautta saatujen lukujen perusteella esimerkiksi työtapaturmista ja poissaolojen syistä.

Haastateltavat kertoivat, että saadusta positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta ei yrityksessä pidetä kirjaa tai tilastotietoa, vaan projektikohtaisesti käydään läpi mestarin kanssa saadut positiiviset ja negatiiviset palautteet. Lisäksi yrityksen toimintatapoihin kuuluu, että projektin aikana saatu negatiivinen palaute pyritään hoitamaan kuntoon mahdollisimman nopeasti.

KVAST-testin kysymyksiä ja pisteytyksiä koskien haastattelussa tiedusteltiin yrityksen johdolta lisäksi myös muutamista asioista, jotka haastattelija nosti esiin työntekijöille teetetyn kyselytutkimuksen vastausten pohjalta. Näitä olivat työmaan aikataulut, työkohteesta toiseen siirtyminen, materiaalien ja työkoneiden/laitteiden siirto uusiin työkohteisiin, työkoneiden ja -laitteiden seuranta sekä kaksikielinen työympäristö.

Haastateltaville kerrottiin, että työntekijät toivoivat työmaan aikatauluista parempaa informaatiota. Esimerkiksi kuluvan viikon ja seuraavan viikon työtehtävät eli mitä pitää saada tehtyä, että pysytään aikataulussa. Yrityksen johdolta tiedusteltiin miten asiasta informoidaan nyt ja miten sitä voitaisiin kehittää. Haastateltavien mukaan asia hoidetaan nykyisin niin, että ko. työmaan mestari käy jokaisen työntekijän kanssa läpi, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. Jotta aikataulusta annettavaa informaatiota voidaan heidän mielestä parantaa, vaatii se mestarilta nykyistä parempaa aikataulu- ja työtehtäväsuunnittelua sekä nykyistä parempaa läpikäyntiä työmaalla yhdessä työntekijöiden kanssa. Isommissa projekteissa voisi myös ottaa käyttöön viikon aluksi pidettävän palaverin, jossa työntekijöiden kanssa käydään läpi viikon tavoitteet.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös mielteitä ja parannusehdotuksia siihen, että osa työntekijöistä kokee nyt ärsyttävänä ja työmotivaatiota alentava asiana työmaalta toiseen siirtymisen lyhyellä varoitusajalla, sillä he eivät voi tehdä omaan työhön/työskentelyyn vaikuttavia suunnitelmia. Lisäksi he tuntevat olonsa heittopussi-maiseksi, kun joka päivä tai samankin päivän aikana on useita eri työkohteita, joista



ei ennalta tiedä mitään. Yrityksen johdon mukaan tämä asia vaatii mestareilta nykyistä enemmän suunnitelmallisuutta sekä parempaa työntekijöiden informointia, ja mestareille olisi siis ehkä syytä antaa parempi ohjeistusta tästä asiasta. Lisäksi asian nykyistä parempi hoitaminen vaatii heidän mielestään mestareilta parempaa henkilötietämyksen hyödyntämistä. Koska aina yritys ei itse voi vaikuttaa millään tavoin äkkiä muuttuviin työtehtäviin, vaikka aikataulu- ja resurssisuunnittelu olisi kuinka hyvin hoidettu, sillä muutokset saattavat olla tilaajasta johtuvia. Tällöin työmaan mestarin olisi osattava valita oikea henkilö tai henkilöt tehtävän suorittamiseen, sillä toiselle henkilölle sopii paikasta toiseen siirtyminen tai monta yhtä aikaista työkohdetta paremmin kuin jollekin toiselle. Lisäksi haastateltavien mielestä tulisi tällaisessa tapauksessa mestarin myös muistaa informoida työntekijöitä, että yritys itse ei voi muutokseen äkkinäisyyteen vaikuttaa, vaan kertoa, mistä se johtuu, niin epäselvyyksiä tai harhaluuloja ei pääsisi syntymään.

Materiaalien sekä työkoneiden ja -laitteiden siirrosta uuteen työkohteeseen työntekijät olivat sitä mieltä, että se voisi toimia nykyistä paremmin. Tästä haastateltavat olivat samaa mieltä, sillä nyt syntyy turhia kustannuksia ja tarpeetonta turhautumista, koska henkilöt siirretään usein työkohteeseen liian aikaisin. He joutuvat siellä tarpeettomasti odottamaan joko materiaaleja tai sitten koneita ja laitteita työn suorittamista varten, vaikka asia pitäisi hoitaa toisin päin. Haastateltavien mielestä tätä seikkaa voitaisiin parantaa, mikäli asiaan vain paneuduttaisiin kunnolla ja paremmin. Heidän mielestään mestareita tulisi myös tästä asiasta ohjeistaa paremmin eli tämänkin asian suhteen mestareilta vaaditaan nykyistä enemmän suunnitelmallisuutta ja parempaa työntekijöiden informointia.

Työkoneiden ja -laitteiden seurannasta haastateltavat kertoivat, että sen kehittäminen on työn alla. Yritykselle on muun muassa tehty insinööriyö varaston seurannasta ja myös koneiden sekä laitteiden seurannan voisi liittää sen osaksi. Harkinnassa on myös sähköinen seuranta esim. kännykällä kuittaamalla. Mutta vielä on kuitenkin auki, miten seuranta tullaan lopulta kehittämään. Suunnitelmissa kuitenkin on, että tämän kuluvan vuoden aikana jotain tehdään asian hyväksi.

Lopuksi haastattelussa käsiteltiin kaksikielistä työympäristöä, jonka yrityksen johto kokee pelkästään vahvuutena. Nyt asiakkaita pystytään palvelemaan erityisen hyvin, kun hallitaan molemmat kotimaiset kielet. Haastattelijan tiedusteluun siitä, mikä

on johdon näkökanta siihen, että kaksikielinen työympäristö on saattanut joskus aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä, oli yksimielinen. Heidän mielestään se on katsottu olevan ennemminkin vain henkilökemioiden yhteentörmäys kuin iso ongelma töiden hoitamisen esteenä. Haastateltavat pohtivatkin, olisiko syytä nykyistä enemmän tähdentää kaikille työntekijöille, että heillä on oikeus pyytää mestari tai joku muu henkilö työmaalta tulkiksi. Eikä tämä ole negatiivinen asia, vaan näin varmistetaan siitä, että kaikki tulevat ymmärretyiksi, eikä kenellekään jäisi epäselvyyksiä. Lisäksi haastattelija tiedusteli, onko yrityksessä koskaan ajateltu, että he voisivat järjestää työntekijöille kielikursseja. Tähän asiaan yrityksen johdon kanta oli se, että he eivät ole katsoneet kielikurssien järjestämistä tarpeelliseksi. He pitävät kieli-taitoa jokaisen henkilökohtaisena asiana ja jokainen voi siis omalla ajallaan hankkia haluamansa kielitaidon. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että kaikilta vaadittava kaksikielisyys aiheuttaisi turhaan vain negatiivisia tunteita, kun nykyiselläänkin asiat saadaan hoidettua hyvin.

#### **5.4.3 Kyselytutkimuksen tulokset ja tulkinta**

VRK:n työntekijöille suunnattu kyselytutkimus suoritettiin elokuussa 2015. Vastaus-aikaa työntekijöillä oli tutkimuksen täyttämiseen kaksi viikkoa. Kyselytutkimukseen saapui vastauksia annettuun määräaikaan mennessä 29 kappaletta, joten vastausprosentti oli 80,6 %. Näin ollen tutkimuskyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä hyvä vastausprosentti on 50–60 %, muutoin tulokset saattavat olla vain suuntaa antavia (Juholin 2010, 77).

Hyväksi havaittuja toimenpiteitä, aloitettaessa kyselytutkimuksen vastausten analysointia, ovat aineiston tarkistus, sen litterointi sekä havainnointimatriisin laatiminen aineiston pohjalta (Vilkka 2007, 111 ja Holopainen & Pulkkinen 2008, 46-47). Tallennusvirheitä voidaan välttää tarkistamalla syötetyt tiedot uudestaan useampaan kertaan ja varmistaa näin, että tutkimustulosten luotettavuus ei kärsi (Vilkka 2007, 114). Joten myös tässä tutkimuksessa, työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen vastauksille suoritettiin ensin tarkistus eli oliko lomakkeet täytetty oikein. Tämän jälkeen ne litteroitiin ja vastauksista laadittiin havainnointimatriisit. Matriiseihin syötetyt

tiedot tarkastettiin kolmeen kertaan, jotta voitiin varmistua, että tiedot oli varmasti syötetty oikein.

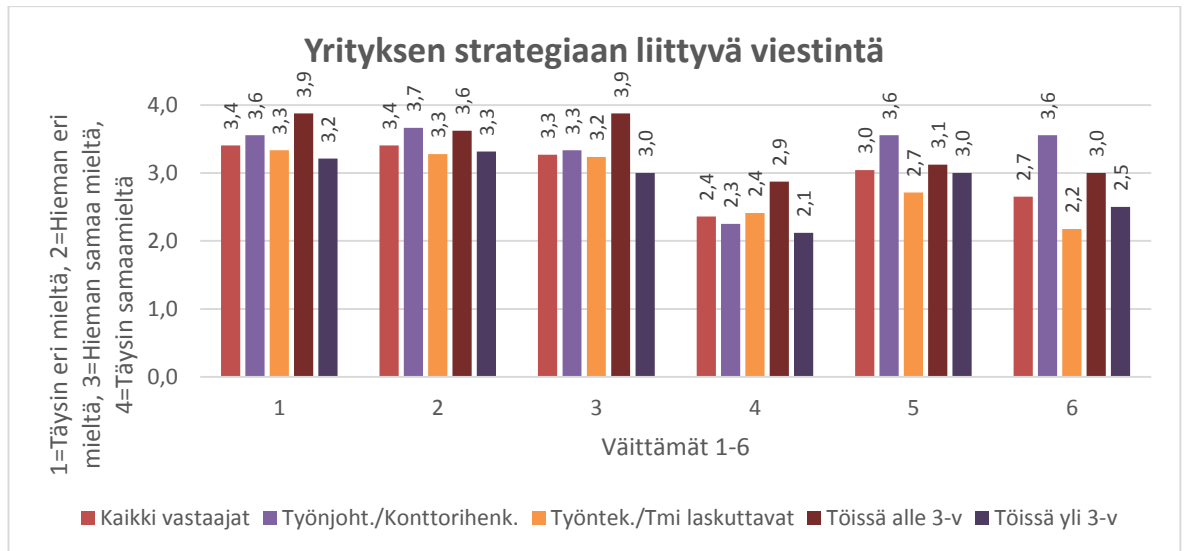
**Kyselytutkimuksen väittämät.** Väittämien analysoinnin osalta jätettiin huomioimatta kahden vastaajan tulokset, koska niissä oli joko jätetty vastaamatta väittämiin kokonaan tai annettu kaksi vastausvaihtoehtoa yhtä väittämää kohden.

Koska mediaanit ovat kokonaislukuja, voi keskiarvojen käyttäminen mediaanien sijaan, tuoda aineistosta paremmin esille sen tiedon, mihin suuntaan vastaukset painottuvat (Holopainen & Pulkkinen 2008, 209). Tästä syystä analysoitaessa VRK:n henkilökunnan tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, ei haluttu käyttää mediaaneja, vaan analysointia varten laskettiin vastausasteikon muuttujien keskiarvot.

Tyytyväisyyttä VRK:n strategiaan liittyvään viestintään kartoitettiin siis seuraavilla kuudella väittämällä:

- Väittämä 1: VRK:lla on hyvä maine työnantajana
- Väittämä 2: Tiedän, mitkä ovat VRK:n tavoitteet
- Väittämä 3: VRK:n tavoitteet motivoivat minua työssäni
- Väittämä 4: Olen lukenut VRK:n laatusuunnitelman ja työturvallisuusohjelman
- Väittämä 5: Olen tietoinen VRK:n tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta
- Väittämä 6: Saan riittävästi tietoa VRK:n organisaatiomuutoksista

Kuvioon 8 on laskettu edellä mainittujen väittämien vastausten keskiarvot ja siten pyritty ilmaisemaan, miten samaa tai eri mieltä vastaajat olivat väittämien kanssa. Ei osaa sanoa -vastauksia oli väittämien 1–6 kaikista vastauksista yhteensä 8 kpl (8/162) ja niiden vaikutusta ei ole huomioitu taulukon keskiarvoja laskettaessa.



Kuvio 8. Tyytyväisyys VRK:n strategiaan liittyvään viestintään

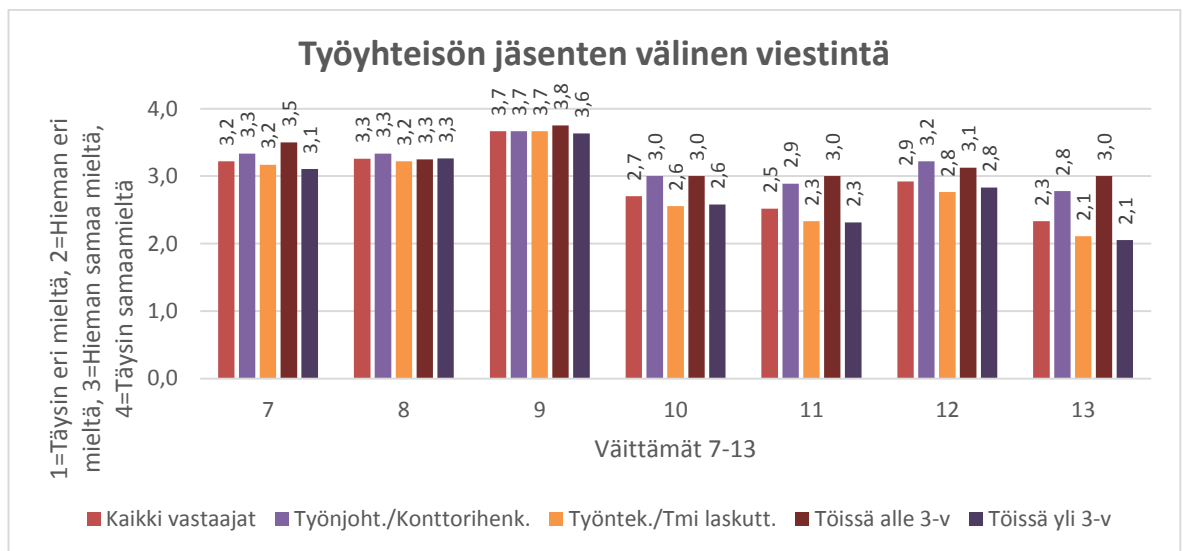
Kuviota 8 tutkimalla voidaan havaita, että mikäli tarkastellaan kaikkien vastaajien vastauksia, kohdentuu niiden keskiarvo väliin (3,0...4,0), jossa vastaajat ovat joko tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä VRK:n strategiaan liittyvään viestintään, tosin parannettavaakin löytyy kaikilta osa-alueilta. Erityisesti parantamisen varaa olisi laatusuunnitelman ja työturvallisuusohjelman tuomisessa paremmin työntekijöiden tietoisuuteen. Myös organisaatiomuutoksista vastaajat eivät koe saavansa riittävästi tietoa.

Jos kuviosta 8 tarkastellaan työnjohtajien/konttorihenkilökunnan sekä työmaalla työskentelevien (Työntek./Tmi laskuttavat) välisiä vastauksia, voidaan havaita, että tyytyväisyys ei juurikaan eroa näiden osapuolten kesken väittämien 1–4 kohdalla. Mutta sitten tietouteen VRK:n tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta (väittämä 5) sekä yrityksessä tapahtuvista organisaatiomuutoksista (väittämä 6) ovat työnjohtajat ja konttorihenkilökunta paljon tyytyväisempiä kuin työmaalla työskentelevät. Edelleen kun kuviosta 7 tutkitaan alle kolme vuotta ja yli kolme vuotta työskennelleiden vastauksien keskiarvoja, voidaan havaita, että alle kolme vuotta työskennelleet ovat kaikkien väittämien kohdalla tyytyväisempiä VRK:n strategiaan liittyvään viestintään kuin kauemmin töissä olleet. Joten näitä osa-alueita tulisi kehittää niin, että kaikki olisivat yhtä tyytyväisiä saamaansa informaatioon.

Tyytyväisyyttä työyhteisön jäsenten väliseen viestintään puolestaan kartoitettiin seuraavilla seitsemällä väittämällä:

- Väittämä 7: VRK:ssa on tiivis ja yhteistyökykyinen henkilökunta
- Väittämä 8: Työpaikallani on positiivinen ilmapiiri
- Väittämä 9: Tiedän työtoverieni pääasialliset työtehtävät
- Väittämä 10: Tiedon kulku henkilöstön välillä toimii
- Väittämä 11: Tieto kulkee mielestäni nopeasti
- Väittämä 12: Saamiini tietoihin voi luottaa
- Väittämä 13: Saan tiedon riittävän ajoissa työyhteisössä tapahtuvista muutoksista

Kuvioon 9 on laskettu edellä mainittujen väittämien vastausten keskiarvot ja siten pyritty ilmaisemaan, miten samaa tai eri mieltä vastaajat olivat väittämien kanssa. Ei osaa sanoa -vastauksia oli väittämien 7–13 kaikista vastauksista vain 1 kpl (1/189) ja sen vaikutusta ei huomioitu taulukon keskiarvoja laskettaessa.



Kuvio 9. Tyytyväisyys VRK:n jäsenten väliseen viestintään

Kuviosta 9 on havaittavissa tarkasteltaessa kaikkien vastaajien vastausten tuloksia, että työyhteisön jäsentenkin välisessä viestinnässä on parantamisen varaa monella osa-alueella. Tyytyväisimpiä VRK:n henkilökunta on tietoutteen työkavereiden pääasiallisista työtehtävistä (väittämä 9), työpaikan positiiviseen ympäristöön (väittämä 8) sekä tiiviiseen ja yhteistyökykyiseen henkilökuntaan (väittämä 7), edellä mainittujen vastausten keskiarvojen asettuessa välille 3,2...3,7. Vähemmän tyytyväistä

henkilöstö on tiedonkulkuun henkilöstön välillä (väittämä 10), tiedonkulun nopeuteen (väittämät 10 ja 13) sekä saatujen tietojen luotettavuuteen (väittämä 12), sillä vastausten keskiarvot asettuvat välille 2,3...2,9.

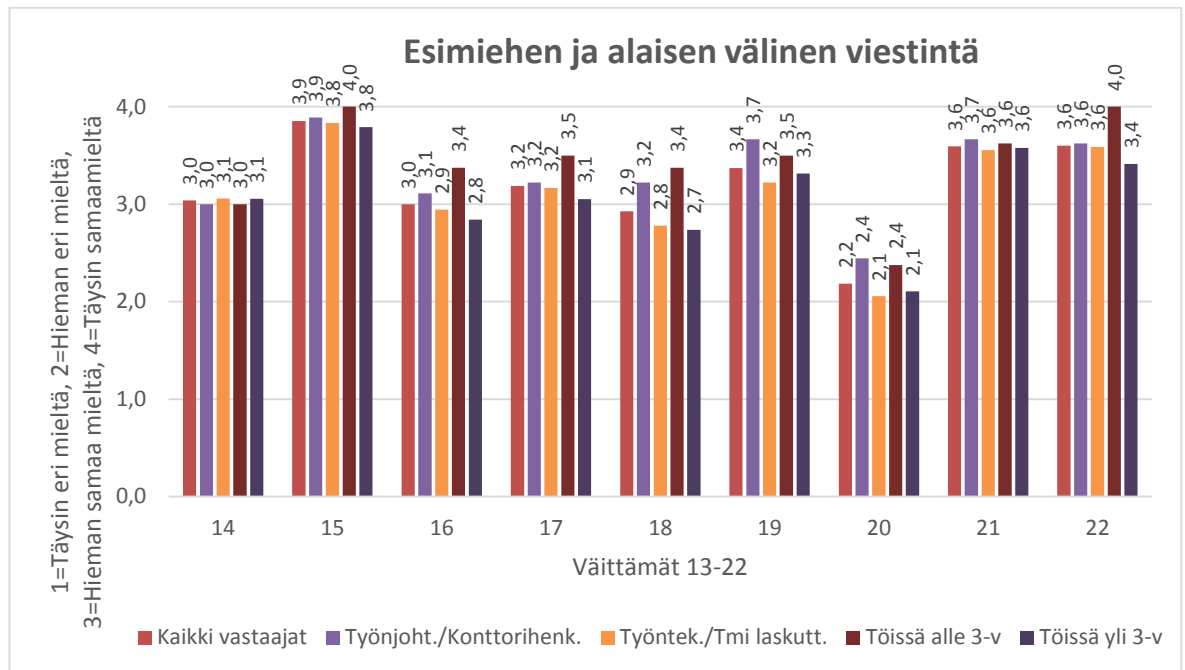
Jos kuviosta 9 tutkitaan, miten työnjohtajien ja konttorihenkilökunnan sekä työmaalla työskentelevien (Työntek./Tmi laskuttavat) väliset vastaukset eroavat toisistaan, voidaan havaita, että väittämien 7–9 välillä ei tyytyväisyydessä ole juurikaan eroa. Mutta sitten väittämien 10–13 osalta, eli tiedonkulun toimivuuteen henkilöstön välillä, sen nopeuteen ja luotettavuuteen, ovat työmaalla työskentelevät vielä tyytymättömämpiä kuin työnjohtajat ja konttorihenkilökunta.

Mikäli kuviosta 8 tarkastellaan alle kolme vuotta ja yli kolme vuotta työskennelleiden vastauksien keskiarvoja, voidaan havaita, etteivät ne juurikaan eroa toisistaan. Vain tiedonkulun nopeuteen (väittämät 11 ja 13) ovat alle kolme vuotta töissä olleet hieman tyytyväisempiä kuin kauemmin töissä olleet. Joten työyhteisön jäsenten välisen viestinnän osalta parantamista ja kehittämistä olisi syytä miettiä erityisesti väittämien 10-13 osalta.

Esimiehen ja alaisten välistä viestintää ja tyytyväisyyttä siihen puolestaan koskivat kyselylomakkeessa seuraavat yhdeksän väittämää:

- Väittämä 14: Tiedän kuka toimii VRK:n työsuojelupäällikkönä ja työsuojeluvastuutettuna sekä heidän vastualueensa
- Väittämä 15: Tiedän kuka on lähin esimieheni
- Väittämä 16: Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni
- Väittämä 17: Esimieheni ilmaisee asiansa selkeästi
- Väittämä 18: Esimieheni muistaa kehua myös hyvistä saavutuksista
- Väittämä 19: Voin kertoa oman näkemykseni asiasta esimiehelleni ja koen, että hän on aidosti kiinnostunut näkemyksistäni
- Väittämä 20: Esimies-alaiskeskusteluja (kehityskeskusteluja) pidetään riittävän usein
- Väittämä 21: Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa vastuuta
- Väittämä 22: Esimieheni osaa käsitellä ja ratkaista konflikteja

Kuviossa 10 on vastausten keskiarvot. Ei osaa sanoa -vastauksia oli väittämien 14–22 kaikkien vastausten joukossa yhteensä 3 kpl (3/243). Niiden vaikutusta ei ole tässäkään huomioitu taulukon keskiarvoja laskettaessa.



Kuvio 10. Tyytyväisyys esimiehen ja alaisen väliseen viestintään

Kuviosta 10 voidaan havaita, kaikkien vastaajien tuloksia tarkasteltaessa, että kehityskeskusteluja vastaajat haluaisivat pidettävän useammin (väittämä 20), sillä sen keskiarvo on 2,2 ja erittäin tyytyväisiä ollaan tietoutteen omasta lähimmästä esimiehestä (väittämä 15), sillä vastausten keskiarvo on 3,9. Muuten VRK:n henkilökunta on verrattain tyytyväistä esimiehen ja alaisten väliseen viestintään, sillä väittämien 14, 16...19, 21 ja 22 vastausten keskiarvot sijoittuvat välille 2,9...3,6 (hieman samaa mieltä ja täysin samaa mieltä väliselle alueelle), mutta myös esimiehen ja alaisten välisessä viestinnässä on siis myös parantamisen varaa.

Kun kuviosta 10 tarkastellaan työnjohtajien/konttorihenkilökunnan ja työmaalla työskentelevien vastausten eroavuuksia, voidaan havaita, että osapuolien vastausten välillä ei ole suuriakaan eroavuuksia. Ainoastaan väittämien 18, 19 ja 20 osalta voidaan havaita, että työnjohtajat ja konttorihenkilökunta on hieman tyytyväisempiä kuin työmaalla työskentelevät. Vastausten keskiarvojen erot olivat kuitenkin vain 0,4 tai 0,5, joten tyytyväisyseroavuus ei ollut kuitenkaan suuri.

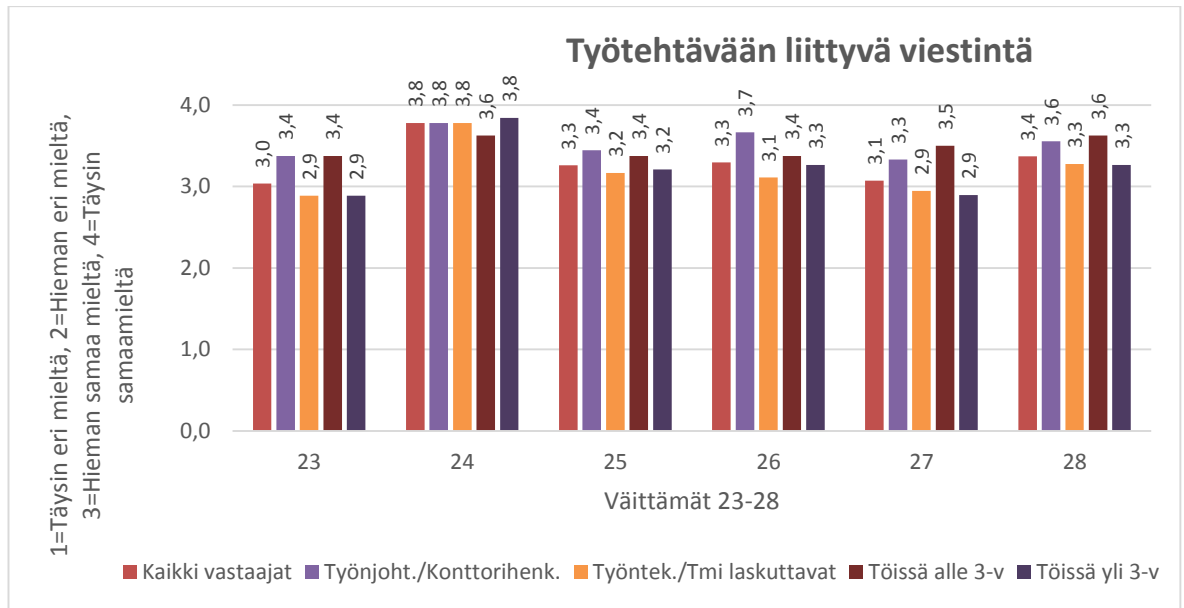
Kun tarkastellaan kuviosta 10 onko alle tai yli kolme vuotta työskennelleiden vastaajien vastauksissa eroavuuksia, voidaan havaita, että ainoastaan esimieheltä työstä saatavaan palautteeseen (väittämä 16) ja esimieheltä saataviin kehuihin hyvästä työsuorituksesta (väittämä 18), ovat alle kolme vuotta töissä olleet jonkin verran tyytyväisempiä, kuin kauemmin töissä olleet. Näiden väittämien vastausten keskiarvojen ero kun oli 0,6 ja 0,7. Muuten alle tai yli kolme vuotta töissä olleiden tyytyväisyydessä esimiehen ja alaisten väliseen viestintään ei ollut suurempia eroavuuksia.

Kyselylomakkeen viimeiset kuusi väittämää koskivat työtehtäviin liittyvää viestintää:

- Väittämä 23: Uuden henkilön perehdytys työtehtäviin on riittävä
- Väittämä 24: Tiedän, mitkä ovat omat työtehtäväni
- Väittämä 25: Minulle annetaan selkeät ohjeet työtehtävääni koskien
- Väittämä 26: Tiedän, millaiset tavoitteet minulle on asetettu ja millaisia tuloksia minulta odotetaan
- Väittämä 27: Voin vaikuttaa työpaikalla itseäni ja työtehtäviäni koskeviin asioihin
- Väittämä 28: Voin kehittää työtäni ja sen sisältöä

Kuvio 11 kuvastaa annettujen vastausten keskiarvoja. Ei osaa sanoa -vastauksia oli väittämien 23–28 kaikkien vastauksien joukossa vain 1 kpl (1/162), joten sen vaikutusta ei ole huomioitu taulukon keskiarvoihin.





Kuvio 11. VRK:n työntekijöiden tyytyväisyys työtehtäviin liittyvään viestintään

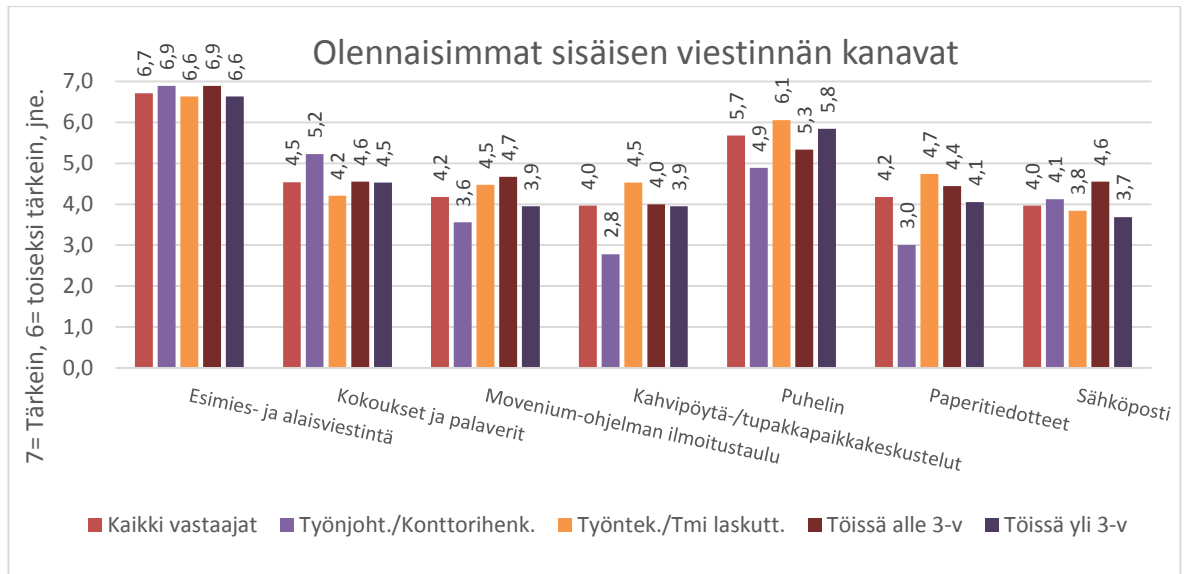
Kuvion 11 perusteella voidaan havaita kaikkien työntekijöiden vastausten osalta, että kaikkien vastausten keskiarvot asettuvat väliin (3,0...4,0), jossa vastaajat ovat joko tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä VRK:n työtehtäviin liittyvään viestintään, mutta myös parantamisen varaa ja kehityskohteita siis löytyy. Tyytyväisimpiä ollaan tietouteen omista työtehtävistä (väittämä 24), vastausten keskiarvon ollessa 3,8 ja vähiten tyytyväisiä ollaan uuden henkilön saaman perehdytyksen riittävyteen (väittämä 23) sekä vaikutusmahdollisuuksiin itseä ja omia työtehtäviä koskeviin asioihin (väittämä 27). Väittämien 23 ja 27 vastausten keskiarvot ovat kuitenkin 3,0 ja 3,1, joten aivan tyytymättömiä näihinkään asioihin ei olla.

Kun kuviosta 11 tarkastellaan työnjohtajien/konttorihenkilökunnan ja työmaalla työkentelevien vastausten eroavuuksia, niin voidaan nähdä, että väittämän 23 (uuden henkilön riittävä perehdytys työtehtäviin) ja väittämän 26 (tietous itselle asetetuista tavoitteista ja tulosodotuksista) vastauksissa on suurimmat eroavuudet vastausten kesken, mutta keskiarvot eroavat toisistaan kuitenkin vain 0,5 ja 0,6, joten suurista eroavuuksista ei ole kyse. Omien työtehtävien tietoudessa ei ole vastausten osalta eroavuutta ollenkaan ja loppujenkin väittämien vastausten keskiarvot asettuu välille 0,2...0,4.

Kun kuviota 11 tutkitaan alle ja yli kolme vuotta töissä olleiden näkökulmasta, voidaan huomata, että alle kolme vuotta töissä olleet ovat hieman tyytyväisempiä uuden henkilön saaman perehdytyksen riittävyteen työtehtäviin (väittämä 23) kuin kauemmin töissä olleet. Vastausten keskiarvot eroavat toisistaan 0,5. Myös väittämän 27 kohdalla, eli vaikutusmahdollisuuksiin itseä ja omia työtehtäviä koskeviin asioihin, ovat alle kolme vuotta töissä olleet hieman tyytyväisempiä kuin kauemmin töissä olleet, sillä vastausten keskiarvojen ero on 0,6. Muiden väittämien osalla tyytyväisyydessä ei ole suuria eroja, sillä vastausten keskiarvot asettuvat välille 0,1...0,3.

***Olennaisimmat viestintäkanavat.*** Olennaisimpia viestintäkanavia selvitettiin kyselylomakkeen kohdalla, jossa pyydettiin laittamaan numerojärjestykseen vastaajan kannalta tärkeimmät viestintäkanavat. Tulosten analysoinnissa jätettiin huomioimatta vain yhden vastaajan tulokset, koska hän oli jättänyt vastaamatta kohtaan kokonaan.

Vastauksien analysointi aloitettiin jälleen, aineiston tarkistuksen ja litteroinnin jälkeen, tekemällä ensin havainnointimatriisi vastauksista. Tallennusvirheiden välttämiseksi matriisiin syötetyt tiedot tarkistettiin useampaan kertaan tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Kuten väittämienkin kohdalla, olennaisinta viestintäkanavaa analysoitiin laskemalla vastausasteikon muuttujien keskiarvot, ei mediaaneja, jotta saataisiin paras kuvaavuus asiasta. Koska kyselytutkimuksessa oli annettu seitsemän vaihtoehtoa olennaisimmaksi viestintäkanavaksi, jotka tuli laittaa numerojärjestykseen 1–7, sen mukaan, mikä on tärkein/olennaisin (1), toiseksi tärkein (2), kolmanneksi tärkein (3) jne., saatuja tuloksia kuvaava pystypylväskaavio laadittiin siten, että tärkein kanava (vastaaja merkinnyt numerolla 1) sai keskiarvoa laskettaessa arvon 7, toiseksi tärkein arvon 6 jne. Näin siksi, että tärkein tai tärkeimmät kanavat erottuvat kuviosta pisimpinä pylväinä ja vähiten arvostettavat viestintäkanavat lyhyinä pylväinä. Jos vastaaja ei ollut antanut jollekin vaihtoehdolle pistettä ollenkaan, huomioitiin se keskiarvoa laskettaessa arvolla 1 eli vastaaja arvosti tätä vaihtoehtoa hyvin vähän. Kuviossa 12 on esitettyinä olennaisimmat viestintäkanavat VRK:n henkilökunnan mielestä.



Kuvio 12. VRK:n sisäisen viestinnän tärkeimmät kanavat

Kuviota 12 tutkimalla voidaan havaita, että kaikki viestintäkanavat saavat jonkinasteista kannatusta, mutta ehdottomasti tärkeimpänä informaatiokanavana pidetään kaikissa ryhmissä esimies- ja alaisviestintää. Seuraavaksi tärkeimpänä on työnjohtajien ja konttorihenkilökunnan mielestä on kokoukset ja palaverit ja tämän jälkeen tulee puhelin ja sitten sähköposti. Vähiten viestintäkanavista työnjohtajat ja konttorihenkilökunta arvostaa paperitiedotteita ja kahvipöytä-/tupakkapaikkakeskusteluja. Tämä on ihan ymmärrettävää kun ajatellaan, mitä heidän toimenkuvaansa kuuluu. Työmaalla/työkohteessa tehtäviä jaetaan ja työvaiheita käynnistetään sekä ohjataan keskustelemalla, kokouksissa ja palavereissa jaetaan projektin eri osapuolten kesken informaatiota mm. projektin suunnittelusta, valvonnasta, aikataulusta, kustannuksista ja ongelmista ja niiden ratkaisusta. Lisäksi näitä tietoja täydennetään ja välitetään asianosaisten kesken puhelimitse ja sähköpostein. Näin ollen, tutkimuksen tämä osio ei tuonut esille mitään yllättävää.

Edelleen kuviota 12 tarkastelemalla, voidaan huomata, että työmaalla työskentelevien mielestä puolestaan toiseksi tärkein infokanava on puhelin, tämän jälkeen lähes kaikki muut viestintäkanavat saavat yhtä paljon kannatusta ja vähiten arvostusta työmaalla työskentelevät antavat sähköpostille. Tämä varmasti selittyy osin sillä, että kaikilla työmaalla työskentelevillä henkilöillä ei ole sähköpostia käytössä. Tämäkin on ihan loogista, kun ajatellaan mitä informaatiota työmaalla tarvitaan ja miten

sitä työntekijöille jaetaan, jotta työvaiheita pystytään ohjaamaan ja saavutetaan haluttu lopputulos. Joten myöskään työmaalla työskentelevien osalta tutkimuksen tämä osio ei tuo esille mitään yllättävää. Mutta se, että kahvipöytä-/tupakkapaikka-keskustelujen arvostetaan näinkin suuresti, ei välttämättä ole hyvä asia. Sillä niissä muilta saatu informaatio ei välttämättä ole todenperäistä, vaan se saattaa sisältää vääristyneitä kuulopuheita tai ovat vain jonkun olettamuksia.

Lisäksi kuviosta 12 voidaan havaita, että Movenium-ohjelmaa ja sähköpostia arvostavat alle kolme vuotta töissä olleet enemmän kuin kauemmin töissä olleet, mikä vahvistanee aiemmin esitettyä olettamusta siitä, että nuorempi tietotekniikkaa mahdollisesti paremmin hallitseva sukupolvi on ottanut nämä viestintäkanavat paremmin käyttöönsä.

**Kyselylomakkeen avoimet kysymykset.** Lomakkeen kaikkiin neljään avoimeen kysymykseen jätti vastaamatta 27,6 % lomakkeen muuten täyttäneistä vastaajista, joten edes yhteen tai useampaan avoimeen kysymykseen vastasi 72,4 % vastaajista. Kaikkiin neljään kysymykseen vastasi 34,5 % vastaajista ja kolmeen tai kahteen kysymykseen vastasi puolestaan 24,1 %. Vain yhteen kysymykseen vastasi 13,8 % lomakkeen täyttäneistä.

Myös avoimien kysymysten vastauksien kohdalla ensin tehtiin aineiston tarkistus ja sitten litterointi. Tämän jälkeen ruotsinkieliset vastaukset käännettiin suomenkielille, jotta vastausten jäsentäminen helpottuisi. Käännökset tarkistutettiin ruotsia äidinkielenään puhuvalla henkilöllä, jotta välttyttäisiin asioiden väärinymmärrykseltä mahdollisten käännösvirheiden vuoksi. Tämän jälkeen suoritettiin aineiston analysointi.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin asioita, jotka vastaajien mielestä toimivat hyvin VRK:n sisäisessä viestinnässä? Vastauksia tähän kysymykseen saatiin yhteensä 23 kappaletta. Useiden eri vastaajien vastauksista kävi ilmi, että henkilökunta on erityisen tyytyväinen yrityksessä käytössä olevaan Movenium-ohjelmaan. Vastauksissaan he kehuivatkin muun muassa sitä, että ohjelma toimii hyvin ja sen avulla he saavat mielestään tärkeintä tietoa sekä nopeata informaatiota nimenomaan ohjelman ilmoitustaulun kautta. Movenium-ohjelmaa keuhuttiin myös siitä syystä, että työtuntien syöttö on helppoa sen kautta. Tyytyväisiä

oltiin myös tilinauhoihin ja siihen, että palkka tulee ajallaan erinomaisen hyvin. Vastauksissa mainittiin myös hyvin toimivaksi sisäisen viestinnän osalta yleinen info sekä puhelimen käyttö informaation välityksessä ja se, että esimiehen saa puhelimitse helposti kiinni. Mutta tyytyväisiä oltiin myös siihen, että sähköposti toimii hyvin. Muutamassa vastauksessa mainittiin hyvin toimivaksi sisäistä viestintää ajatellen työntekijöiden välinen kommunikointi, heidän keskenään sopimat asiat ja tiedonkulku. Eräs vastaaja mainitsi tyytyväisyyden kohteeksi myös työnjohtajien ja työntekijöiden välisen kommunikoinnin. Lisäksi hyvin toimivaksi mainittiin kasvotusten tapahtuva viestintä ja eräs vastaaja olikin sitä mieltä, että koska konttori on pieni, toimii suullinen viestintä tästä syystä nopeasti ja tehokkaasti. Vastauksissa myös kiiteltiin ystävällistä konttorihenkilökuntaa, toimivana sisäisen viestinnän alueena. Myönteiseksi asiaksi sisäisessä viestinnässä mainittiin myös yrityksen johto sekä erityisesti viestintä asioista työmailla, jotka ovat toimitusjohtajan huolehdittavana.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin nimeämään vastaajien mielestä pahimmat puutteet VRK:n sisäisessä viestinnässä ja vastauksia tiedusteluun saatiin yhteensä 30 kappaletta. Vaikka moni kehui aiemmassa kohdassa Movenium-ohjelmaa, negatiivisena mainittiin tässä kohdin se, että informaatiota Moveniumin kautta jaetaan harvoin. Tyytymättömiä oltiin myös siihen, että työkohteesta toiseen vaihtaminen toimii huonosti sekä siihen, ettei tiedä, mikä työ odottaa seuraavana päivänä. Puutteena mainittiin myös se, että uudessa työkohteessa yleensä vasta odottelun jälkeen saapuvat materiaalit ja koneet, vaikka sen pitäisi olla toisin päin (ensin materiaalit ja koneet työkohteeseen, vasta sitten työntekijät paikalle). Pahimmaksi puutteeksi useat vastaajat nimesivät myös sen, että tieto jää usein vain yhdelle tai muutamalle henkilölle. Se ei välity kaikille, joita se koskee. Kaikki eivät saa tietoa ihan samantaisena tai sitten se tulee viiveellä tai vajavaisena asianosaiselle. Työnjohtajat eivät siis informoi tarpeeksi, tieto tulee työmaalle liian myöhään tai ei ollenkaan ja annetut ohjeet ovat epäselviä tai sisältävät epätotoiuksia, ei tiedetä kuka on vastuussa mistäkin asiasta ja tästä johtuen asiat eivät hoidu kerralla oikein.

Useissa vastauksissa nostettiin esille puutteena myös työnjohtajien keskinäinen kommunikointi eli se, etteivät he tunnu keskustelevan keskenään. Muutamissa vastauksissa mainittiin puutteena se, että kaikilla (työnjohtajilla) tuntuu olevat jatkuva

kiire ja stressi ja tämä aiheuttaa epävarmaa oloa. Moitteita sai myös reagointi sähköposteihin ja se, että asioista joutuu muistuttamaan useaan kertaan. Yhtenä puutteena mainittiin myös se, ettei yrityksessä pidetä mitään palavereita tai muita tilaisuuksia keskustelua varten, vaan melkein kaikki informaatio annetaan vain puhelimitse. Usein epäselväksi jää myös se, onko asia otettu käsiteltäväksi, tehdäänkö sille jotain, vai onko asia kuultu, mutta sitä ei sen enempää huomioida. Puutteina mainittiin myös huono informointi uusista kohteista, työkoneiden/laitteiden seurannan puute sekä joidenkin työnjohtajien ja valvojien ruotsin/suomen kielen taidot. Myös toteutettavien projektien usein huonot suunnitelmat/piirustukset eräs vastaaja mainitsi puutteena, mikä johtaa sitten puutteellisiin toimenpiteisiin työmaalla.

Kolmannessa kohdassa puolestaan tiedusteltiin asioita, joista vastaajat halusivat saada enemmän tietoa. Kommentteja tähän kohtaan saatiin yhteensä 23 kappaletta. Useissa vastauksissa toivottiin tiedotusta yrityksen johdolta niin työtilanteesta kuin mahdollisista tulevista uusista projekteista. Johdolta toivottiin myös informaatiota siitä, miten työmaat ovat menneet taloudellisesti eli välitöntä palautetta työmaan valmistuttua siitä, miten meni ja mistä johtuen. Muutamassa vastauksessa tuotiin esille myös toivomus suunnitellummasta ja aiemmin annetusta informaatiosta siitä, kuinka kauan ja missä työntekijä tulee työskentelemään seuraavien päivien aikana. Useat vastaajat halusivat myös aiempaa enemmän tietoa urakoiden sisällöstä, rakentamisen aikataulusta, työsuoritusten järjestyksestä, piirustusmuutoksista sekä informaatiota siitä, mistä kiire johtuu. Aikaisemmin toimitettua informaatiota puolestaan toivottiin työmaalle tulevista työntekijöistä ja materiaaleista. Kommenteissa toivottiin myös parannusta suullisesti hoidettujen asioiden dokumentointiin eli kirjattaisiin ylös sovitut asiat ja osalliset, jotta tieto siitä, kenen kanssa asiat hoidetaan tai on jo hoidettu, olisi tarvittaessa saatavilla. Jotta rakennusprojekti voi toimia, tulee saada oikeata tietoa siitä, mitä pitää tehdä, kuka suorittaa työn ja milloin se pitää tehdä, toi eräs vastaaja esille kommentissaan. Lisää tietoa toivottiin myös asbestikartoituksista sekä ajantasaisista, kyseistä vuotta koskevista työturvallisuusasioista ja -laeista.

Viimeisessä avoimessa kysymyskohdassa kysyttiin vastaajilta, mitä asioita tai millä tavoin he halusivat kehittää VRK:n sisäistä viestintää? Kaiken kaikkiaan vinkkejä ja kehitysehdotuksia saatiin 23 vastaajalta. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että sisäistä

viestintää ei voi nykyisin kehittää eli kanava kehitysideoille puuttuu kokonaan. Eräessä vastauksessa puolestaan toivottiin, että työntekijät olisivat velvollisia antamaan niin sähköpostiosoitteensa, kuin puhelinnumerosakin sisäisen viestinnän parantamiseksi. Monissa vastauksissa toivottiin myös useammin pidettäviä palaveriteita, joissa jaettaisiin tietoa siitä, mitä on menossa ja mitä on lähiaikoina odotettavissa. Tämän informaation jakamiseen ehdotettiin myös niin sanottua kuukausitiedotetta (tai edes joka toinen kuukausi jaettavaa informaatiota). Kuukausitiedotetta toivottiin jaettavaksi joko sähköisesti tai sitten paperiversiona, esimerkiksi palkkakerittelyn mukana. Mutta myös sähköisiä palkkakuitteja toivottiin otettavaksi käyttöön.

Osassa vastauksista toivottiin hankittavaksi uusia koneita, ettei työntekijöiden tarvitsisi odotella, kun mestarit etsivät ja soittelevat koneiden perään. Muutamissa vastauksissa puolestaan ehdotettiin tämän ongelman ratkaisuksi mobiilisovellusta, joka helpottaisi koneiden ja laitteiden seuranta. Kehittämistä vastaajien mielestä kaipaa myös projektien aloittaminen. Niinpä ennen urakan alkua toivottiinkin pidettäväksi palaveria urakan/projektin pääkohdista ja toimistolla toivottiin selkeyttä asiakirjojen sijaintiin sekä käytettäviin informaatiokanaviin eli mitä tietoa on saatavissa ja mistä se löytyy. Johdon ja työntekijöiden ehdotettiin myös keskustelemaan nykyistä enemmän, jotta kaikki tietäisivät paremmin, mitkä ovat seuraavan viikon tai viikkojen tavoitteet. Useimmin pidettävillä keskusteluilla työmaalla (työmaapalavereilla) vastaajat toivoivat parannusta henkilövahvuuden nykyistä parempaan sovittamiseen tavoitteeseen nähden ja parempaan tietouteen siitä, mitä kuuluu kenenkin vastuulle. Eräs vastaaja kirjoittikin, että tuleehan halvemmassi tehdä kerralla kuntoon, kuin että tehdään sama työ useaan kertaan. Vastauksissa toivottiin myös saatavan nykyistä enemmän kehuja, mikäli jokin on hyvin ja tietoa siitä, missä ajassa halutaan asioita tehtävän/rakennettavan, ei pelkästään tietoa, milloin kaiken on oltava valmis. Informaatiota toivottiin siis jaettavan nykyistä aiemmin ja myös työnjohtajien stressiä toivottiin vähennettävän. Lisäksi muutamat vastaajista toivoivat, että kotisivuja päivitetäisiin useammin ja näin ollen kuvia ja tietoa projekteista tulisi toimittaa työmailta nykyistä paremmin. Konttorille toivottiin myös toimitettavan nykyistä paremmin tietoa kaikista alkavista projekteista.

## 6 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISIDEOITA VRK:SSA

Tähän lukuun on kirjattu suoritetun tutkimuksen avulla esiin tulleita sisäisen viestinnän kehittämiskohteita kohdeyritys Vaasan Rakennuskorjaus Oy:ssä. Niiden mahdolliseen tärkeysjärjestykseen ei ole otettu kantaa, joten se, missä järjestyksessä ne tässä työssä tuodaan esille, ei vaikuta asian tärkeyteen. Näin ollen kohdeyrityksessä voidaan oman harkinnan ja resurssien mukaan lähteä näitä puutekohtia parantamaan ja kehittämään.

Profilointia voisi parantaa siten, että saadut myönteiset ja negatiiviset palautteet kirjattaisiin aina ylös tilastotiedoksi. Näin voitaisiin paremmin seurata mahdollisia muutoksia yrityksen luomissa mielikuvissa. Lisäksi mahdollisiin negatiivisiin palautteisiin tulisi miettiä muutos- ja/tai parannuskeinoja ja jakaa ohjeistus sitten eteenpäin kaikille asianosaisille.

Kehittämiskohteita arkiviestinnän puolella on niin markkinointiviestinnässä, työyhteisöjen välisessä viestinnässä, sisäisessä markkinoinnissa kuin työviestinnässäkin sekä näiden luotauksessa. Näitä viestinnän alueita voisi parantaa mm. siten, että asiakkailta pyydettäisiin aina palautetta tehdystä työstä/projektista ja saatu palaute kirjattaisiin ylös ja tilastoitaisiin. Sisäistä markkinointi voisi puolestaan kehittää kohentamalla työmotivaatiota paremmalla toimintasuunnitelmalla, sillä parannettavaa yrityksessä on tutkimuksen mukaan niin työyhteisöjen kuin työjohtajienkin välisessä viestinnässä, koneiden ja laitteiden seurannassa/saatavuudessa, henkilövahvuuden sovittamisessa ja kulloistenkin vastuualueiden määrittelyssä. Lisäksi, jotta edellä mainittujen tehtävien luotausta eli jonkin ominaisuuden mittaamista mahdollisten muutosten havaitsemiseksi voitaisiin suorittaa, tulisi yrityksessä sopia määrällisistä ja/tai laadullisista mittareista muutosten mittaamiseksi ja siitä, miten niihin kerätään tilastotietoa.

Informointia eli työyhteisön tapahtumista ja uutisista kertomiseen tarvittavaa viestintää voisi parantaa suoritetun tutkimuksen mukaan esimerkiksi johdon laatimalla kuukausitiedotteella, jossa kerrottaisiin mm. työtilanteesta eli mitä on menossa ja mitä on lähiaikoina odotettavissa. Tämä kuukausitiedote voisi siis toimia myös YT-lain määrittelemien henkilöstölle tiedotusvelvollisien asioiden informointikanavana.



Myös Movenium-ohjelman käyttöä voitaisiin tehostaa informaatiokanavana ja määrittellä/suunnitella käytettävät viestintäkanavat nykyistä paremmin.

Perehdyttämistä puolestaan voitaisiin kehittää siten, että työtehtävään perehdyttämisestä annettaisiin yrityksessä siitä vastuussa oleville henkilöille sellaiset ohjeet, että se hoituisi kaikilla työmailla/työkohteissa aina samalla tavalla, eikä vaihtelisi esimerkiksi perehdyttävän henkilön mukaan. Lisäksi (erityisesti uusille) työntekijöille tulisi suorittaa myös itse yritykseen perehdyttäminen. Näin työntekijä saisi heti oikeata informaatiota VRK:n toimintavoista, työturvallisuudesta, yrityksen tavoitteista ja pyrkimyksistä, henkilökunnan oikeuksista ja velvollisuuksista sekä mahdollisista henkilöstöpalveluista. Perehdyttämisen yhteydessä tulisi myös suunnitella, miten henkilölle tarjotaan kehitysmahdollisuuksia. Yritykseen perehdyttämisen yhteydessä tulisi antaa myös tietoa yrityksen organisaatiosta sekä eri henkilöiden vastuualueista, esimerkiksi työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu vastuualueineen. Tärkeätä myös olisi, että yrityksen johto määrittäisi henkilöt, joiden vastuulla niin yritykseen kuin työtehtäväänkin perehdyttäminen ovat.

Sisäisen viestinnän osa-alueella sosiaalinen vuorovaikutus voitaisiin parantaa laatimalla sosiaalisen median strategia, eli suunniteltaisiin, miten luotaisiin sekä ylläpidettäisiin suhteita organisaation toiminnan kannalta oikeiden ihmisten kanssa. Myös kotisivujen useimmin tapahtuvalla päivittämisellä pystyttäisiin kehittämään tätä osa-alueella. Lisäksi myös tällä osa-alueella asetettujen tavoitteiden toteutumista tulisi pystyä jollain tavalla arvioida ja mitata, jotta saatujen tulosten avulla voidaan asettaa uusia tavoitteita ja suunnitella toimenpiteitä.

Yhtenä sisäisen viestinnän suunnittelua ja organisointia kehittävänä asiana tutkimus toi esille ohjeistuksen laatimisen siitä, kuka tiedottaa, kenelle, milloin ja missä tilanteessa sekä miten tiedotus hoidetaan. Tällä ohjeistuksella varmistettaisiin, että tieto voidaan jakaa kaikille samalla tavalla ja saman sisältöisenä sekä tarvittaessa nopeastikin.

Kehityskeskusteluja ei ole yrityksessä pidetty pitkään aikaan, joten niiden pitämistä säännöllisesti olisi syytä harkita. Myös jonkinlaisten ryhmäkeskustelutilaisuuksien

järjestämistä voisi harkita tai muunlaisen kanavan kehittämistä, jonka kautta työntekijät voisivat tuoda esille mahdollisia kehittämideoita. Nyt osa työntekijöistä kokee sellaisen puuttuvan kokonaan.

Myös rakentavaa palautetta ja kiitosta tarpeen mukaan tulisi antaa nykyistä paremmin. Näin ollen projektien parempi seuranta edesauttaisi palautteen antamista siitä, mikä onnistui tai mikä meni vikaa ja mistä syystä sekä mitä tulisi tehdä, jotta asia ei toistuisi. Aktiivisempi seuranta paljastaisi myös mahdolliset pullonkaulat ajoissa, ja näin kaikkia osapuolia pystyttäisiin informoimaan aiemmin. Palautekäytännöt voitaisiin yrityksessä määritellä paremmin, jotta ei jäisi epäselviä tavoitteita tai pelisääntöjä. Näin poistettaisiin myös mahdollinen seurausten pelko. Palautekäytäntöjä olisi syytä kehittää myös siksi, että onhan suurin osa organisaation ongelmista ja onnistumisista ainoastaan työntekijöiden tiedossa ja hyvillä palautetoimintavoilla yrityksen päätöksentekijät saisivat nopeasti, tehokkaasti ja halvalla menestymiseen tarvittavat tiedot.

Kyselytutkimuksen tuloksissa esiin tullut kiire tulisi myös poistaa, sillä se aiheuttaa sen, että usein jotain jää huomaamatta, ei muisteta asioita tai se voi johtaa jopa välinpitämättömyyteen.

Osaamisen ja tiedon jakamista voitaisiin kehittää siten, että otettaisiin käyttöön järjestelmällisemmät ongelmanratkaisukeinot sekä mahdollisten uusien menetelmien kokeilu. Niiden tulokset kirjattaisiin aina ylös kartuttamaan yhteistä tietoa sekä varmistettaisiin sitten tehokas tiedonkulku. Näin pystyttäisiin jakamaan osaamista muillekin, sekä oppimaan niin omista virheistä kuin muidenkin kokemuksista tai toimiviksi todetuista tavoista. Näillä toimenpiteillä välttyttäisiin päällekkäisen työn tekemiseltä, eikä luulla keksittävän uusia asioita, vaikka joku on ne jo aiemmin keksinyt eli säästettäisiin aikaa ja resursseja.

Yrityksen kriisiviestintää voisi kehittää siten, että hyväksi havaittu (testattu) kriisiviestintä (vakava työtapaturma) kirjattaisiin ylös toimintasuunnitelmaksi ja laadittaisiin myös toimenpideohjeet mahdollista myöhempää tarvetta varten. Tarkemmin voisi myös miettiä, mitkä kaikki tilanteet henkilökunta voi kokea kriisinä ja sitten kirjata ylös toimintaohjeet jokaisen tilanteen hoitoon: Mistä ei informoida ja mistä informoidaan, kuka sen tekee ja miten.

Projektien aloittamista pystyttäisiin parantamaan tekemällä aina projektin määrittely, jossa selvitetäisiin ja kirjattaisiin ylös projektin lähtökohdat ja taustatiedot sekä mitä siltä odotetaan. Myös projektin hallinnolliseen käynnistämiseen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, mm. vastuualueiden määrittelyyn projektin suhteen sekä projektipäällikön nimeämiseen. Lisäksi projekteille tulisi aina laatia sekä projekti-suunnitelma että viestintäsuunnitelma.

Dokumenttien hallintaa voisi parantaa siten, että sovittaisiin kaikkien kanssa sama käytäntö, miten ja mitä asioita tallennetaan sekä miten uudet/päivitetyt versiot erotetaan vanhoista. Myös siitä tulisi sopia, miten sähköposteilla tai suullisesti sovitut asiat dokumentoidaan ja saatetaan kaikkien tietoa tarvitsevien tietoisuuteen. Näillä toimenpiteillä tehostettaisiin tiedon etsimistä ja sen hyväksikäyttämistä sekä sen ylläpitoa.

Kokouskäytäntöjä voisi kehittää siten, että mietittäisiin tilaajan vaatimien työmaakousten ja urakoitsijapalavereiden lisäksi myös muunlaisia informaatiopalavereita omille työntekijöille työmaalla. Myös mestaripalavereiden säännöllinen järjestäminen parantaisi mestareiden keskinäistä tiedonvaihtoa. Näillä parannuksilla tavoiteltaisiin siis mm. työmaiden henkilövahvuuksien parempaan sovittamista, työtehtävistä vastuussa olevien henkilöiden parempaa nimeämistä ja informointia sekä nykyistä parempaa tiedonjakoa työvaiheista ja aikataulusta. Näin myös työntekijöiden työkohdemuutoksia pysyttäisiin suunnittelemaan nykyistä paremmin sekä informoimaan niistä nykyistä aiemmin.

Työntekijöiden työkohteista toiseen vaihtamista tulisi kehittää siitä annettavan aikaisemman informaation lisäksi siten, että työnjohtaja huolehtisi uuteen työkohteeseen paikalle ensin tarvittavat koneet, laitteet ja materiaalit ja vasta sitten siirtyisivät työntekijät. Näin vältyttäisiin turhalta odottelulta.

Kehitettävää olisi myös siinä, että työmaille toimitettaisiin työntekijöiden tiedoksi ja käyttöön nykyistä paremmin mahdolliset asbestikartoitukset, piirustus/asiakirjamuutokset ja päivitykset sekä ajantasaiset työturvallisuusasiat ja -lait.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä teoreettisen viitekehyksen avulla sisäisen viestinnän perusteisiin sekä kartoittaa, mitä sisäisen viestinnän keinoja jo ennestään kohdeyrityksessä oli käytössä, sekä selvittää miten toimivaksi yrityk- sessä koetaan sisäisen viestinnän nykytila. Tutkimuksen toteuttaminen onnistui hy- vin, sillä sen avulla saavutettiin asetettu tavoite, eli saatiin selville kehitysideoita, joilla yrityksen sisäistä viestintää saadaan kehitettyä toimivammaksi ja tehokkaam- maksi.

Koska tyytyväisyyttä viestinnän nykytilaan selvitettiin tutkimuksessa sekä yrityksen johdolta KVASt-testin ja haastattelun avulla että henkilökunnalta kyselytutkimuksen avulla, ja lisäksi henkilökunnan vastausprosentti (80,6 %) kyselytutkimukseen oli erityisen hyvä, oli tutkimuksen avulla saadut tulokset viestinnän nykytilasta mm. näistä syistä hyvin kokonaistilannetta kuvaavia sekä luotettavia. Yrityksen johdon ja henkilökunnan kokemukset siitä, miten toimivaksi sisäinen viestintä nykyään koe- taan, erosi hieman toisistaan. Johdolla oli kyllä osin selvillä, mitkä viestinnän osa- alueet kaipaisivat kehittämistä, mutta sen lisäksi henkilökunnalta saatu palaute osoitti, että jotkin nykyisin käytössä olevat viestintätavat/käytännöt eivät ole riittäviä tai kaipaisivat kehittämistä. Yleisesti ottaen yrityksessä oltiinkin kuitenkin verrattain tyytyväisiä viestinnän nykytilaan, mutta myös parannettavaa löytyi kaikilta viestin- nän osa-alueilta. Hyviä kehityskohteita ja ideoita saatiin selville myös kyselytutki- muksen avointen kysymyskohtien avulla.

Tutkimuksen kohdeyritykselle saatiin siis selvitettyä useita konkreettisia kehityseh- dotuksia, jotka on tarkoitus vielä käydä läpi yhdessä VRK:n johdon kanssa. Otetta- essa käyttöön uusia toimintamalleja ja sääntöjä, tulisi yrityksessä huomioida, että se tapahtuu suunnitelmallisesti ja niiden toimivuutta tulisi voida arvioida sekä päivit- tää, mikäli sille on tarvetta.

Jatkoa ajatellen yrityksen olisi ehkä syytä selvittää tarkemmin, miksi alle kolme vuotta töissä olleet olivat pääsääntöisesti hieman tyytyväisempiä sisäiseen viestin- tään kuin kauemmin töissä olleet. Näin voitaisiin miettiä ratkaisuja, miten eroa voisi tasoittaa tai mistä johtuu, että tyytyväisyys alentuu, kun ollaan töissä pidempään. Lisäksi yritykselle ehdotettaisiin, että he aika-ajoin teettäisivät yrityksessä uudelleen

tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään kartoittavia kyselyjä/tutkimuksia, jotta he pysyisivät paremmin ajan tasalla siinä, miten yrityksellä sillä hetkellä menee ja onko muutosta parempaan tapahtunut.

Tutkimuksen useissa kohdissa nousi vastauksissa esiin myös kiire. Useita tehtäviä mainittiin sen vuoksi jäävän joko kokonaan hoitamatta tai sitten ne hoidetaan puutteellisesti. Tästä syystä yritykselle ehdotetaankin, että he paneutuisivat asiaan ja selvittäisivät tarkemmin mistä ainainen kiire johtuu.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. p. Espoo: Human Interest
- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. 1. p. Suomentaja: Holttinen Jarmo. Helsinki: Readme.fi
- Deep Lead Oy. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Lahti: Deep Lead Oy. Tavoitteellinen vuorovaikutus. [viitattu 17.12.2014]. Saatavissa: <http://www.deep-lead.com/fi/syvajohtaminen/tavoitteellinen-vuorovaikutus>
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uud. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. 1. p. Helsinki: WSOY
- Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. 1.-2. p. Helsinki: Inforviestintä
- Juholin, E. 2013. Communicare! : Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uud. p. Helsinki: MIF Management Institute of Finland
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! - Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. p. Helsinki: WSOYpro
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Kangas, P., Hämäläinen J. & Työturvallisuuskeskus. 2007. Pehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä

- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja: Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari
- Karvonen, E. 9.7.2002. Johdatus viestintätieteisiin. [www-dokumentti]. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos. [Viitattu 5.10.2014]. Saatavissa: <http://viestiverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. 3. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kuusela, V. 2000. Tilastografiikan perusteet. Helsinki: Oy Edita Ab
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Markkinointi 2.0 Consulting. Ei päiväystä. Sosiaalinen media ja markkinointi. [www-dokumentti]. Tuusula: Akatemia 24/7 Oy. [Viitattu 16.3.2015]. Saatavissa: <http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoinnin-muutos/uudet-vali-neet/sosiaalinen-media.html>
- Meri, V. 2002. Sanojen synty. 5. p. Helsinki: Gummerus Oy
- Nyyti ry. Ei päiväystä. Sosiaalinen verkosto ja vuorovaikutus. [www-dokumentti]. Helsinki: Nyyti ry. [Viitattu 16.3.2015]. Saatavissa: <https://www.nyyti.fi/elamantaitokurssi/opi-elamantaitoa/rakenna-toimivia-sosiaalisia-suhteita/sosiaalinen-verkosto-ja-vuorovaikutus/>
- Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. 5. uud. p. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin
- Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. tark. p. Helsinki: Talentum
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tark. p. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Stenlund H. 1996. Projektijohtamisen perusteet. Helsinki: Oy Edita Ab
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

Virkki, P., Somermeri, A. & Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulu. 1997. Projektityö kehittämisen moottori. Helsinki: Oy Edita Ab & Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulu

Vaasan Rakennuskorjaus. Ei päiväystä. Historiikki. [Verkkosivu]. Vaasa: Vaasan Rakennuskorjaus Oy. [Viitattu: 30.5.2016]. Saatavana: <http://vaasanrakennuskorjaus.fi/>

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WS Bookwell Oy

Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Espoo: Deltakirja

Wiio, O. 1994. Johdatus viestintään. 6.uudistettu painos. Espoo: Weilin&Göös

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

Åberg, L. 2000 b. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. p. Helsinki: Inforviestintä Oy

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

Åberg, L. 2011. Viestinnän erikoiskurssi - Viestinnän johtaminen - Teema 4: Luotaus, seuranta ja viestinnän toimivuuden arviointi. [www.dokumentti]. Helsinki: Helsingin yliopisto. [Viitattu 28.11.2014]. Saatavissa <http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2011/01/vj11nelj%C3%A4s.pdf>



## LIITTEET

## LIITE 1 KVASt-testi

### KVASt Kokonaisviestinnän arviointiin soveltuva testi eli malli yhteisöviestinnän nykytilan arviointia varten

---

Arvioi ja merkitse sen mukaan rivin alkuun:

- Nolla pistettä, mikäli asia kokonaan hoitamatta
- Puoli pistettä, mikäli asian merkitys tiedostettu/hoitaminen alullaan
- Yksi piste, mikäli asia on hyvin hoidossa

**Strategia ja tavoitteellisuus**

- \_\_\_ 1 Työyhteisössämme viestintä tukee ja on osa liiketoimintastrategiaa
- ylin johto on mieltänyt viestinnän merkityksen strategisena voimavarana
  - ylimmällä johdolla on yhteinen näkemys viestinnästä ja viestinnän linjauksista
  - viestinnästä vastaava pystyy tehokkaasti osallistumaan strategiseen suunnitteluun
  - viestintä on uutta luova ja ideoiva voimavara
- \_\_\_ 2 Työyhteisön strateginen viestintäohjelma on laadittu, jossa tarkasteltu vaikkapa
- työyhteisön visiota ja missiota
  - puiteanalyysiä
  - profilointia eli tavoitekuvan rakentamista
  - perusviestejä
  - yhteistyö- ja kohderyhmiä
- \_\_\_ 3 Yhteisöviestinnän vuosisuunnittelu on osa työyhteisön toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia
- eri viestintäyksiköiden vuosisuunnittelu toimii
  - koordinoimia edellyttävät viestinnän toimenpiteet on budjetoitu

**Organisointi ja viestinnän järjestelyt**

- \_\_\_ 4 Viestintä on tarkoituksenmukaisesti organisoitu
- \_\_\_ 5 Viestintävastuut on määritelty myös linjaorganisaation osalta
- \_\_\_ 6 Viestinnän voimavarat ovat riittävät, mm
- ihmiset
  - raha
  - viestimet
  - sisäinen avustajaverkko
  - ulkoisia viestintäpalveluja ja verkostoitumista käytetään tarkoituksenmukaisesti omien resurssien tukena
  - viestintävalmiuksien jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen panostetaan pitkäjänteisesti
- \_\_\_ 7 Yhteisöviestinnän osa-alueet kuten markkinointi, tiedotus, yhteystoiminta, sijoittajaviestintä, ympäristöviestintä, perehdyttäminen jne. on koordinoitu
- \_\_\_ 8 Työyhteisöllämme on testattu viestintäpolitiikka poikkeusoloja varten (issues management kriisiviestintä)

**Viestintävalmiudet**

- \_\_\_ 9 Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet (arkivaikuttaminen, muutosviestintä, kuuntelu, kannustus, palaute)
- \_\_\_ 10 Avainhenkilöillä (ylin johto, asiantuntijat) on hyvät henkilökohtaiset viestintävalmiudet
- \_\_\_ 11 Viestinnän ammattilaisten viestintävalmiudet ovat kunnossa
- \_\_\_ 12 Koko henkilöstö on viestinnässään oma-aloitteinen, aktiivinen ja vuorovaikutteinen

**Luotaus, seuranta ja arviointi**

- \_\_\_ 13 Yhteisökuva (sisäinen ja ulkoinen)
- \_\_\_ 14 Käytössä olevat omat viestimet
- \_\_\_ 15 Joukkoviestimet
- \_\_\_ 16 Viestintä yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa
- \_\_\_ 17 Heikot muutossignaalit (issues)
- \_\_\_ 18 Oman toimialan ja viestinnän alan yleinen kehitys (tutkimukset, selvitykset, messut jne.)
- \_\_\_ 19 Säännöllinen itsearviointi ja huipputasovertilu on tehty ja linkkautuu suunnitteluun

**Irtopiste**

- \_\_\_ 20 mistä ja miksi:
- 

\_\_\_ pisteet yhteensä

Jos sait 0-5 pistettä, yhteisösi viestintä vaatii peruspohdintaa.  
 Jos sait 6-10 pistettä, tilanne on kohtuullinen, mutta parantamisen varaa on.  
 Jos sait 11-15 pistettä, ei valittamista, joskaan ei ole pulaa kehittämisalueistakaan.  
 Jos sait 16 pistettä tai enemmän, voit onnitella itseäsi, jos vastasit rehellisesti.

## LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

### HAASTATTELURUNKO

Päiväys: 3.5.2016

Marika Sandberg  
Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Rakentamisen koulutusohjelma (yAMK)  
Ryhmä KCRY13

### SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA YRITYKSEN JOHDON NÄKÖKULMASTA

#### 1) Yrityksen strategiaan liittyvä viestintä

- samaa mieltä, mitä parannettavaa
- onko olemassa suunnitelma miten asioista viestitään
- miten työntekijöille info VRK:n tavoitteet, laatu, työturvallisuus
- miten riittävä info henkilökunnalle VRK taloudellinen tilanne, organisaatiomuutokset

#### 2) Organisointi ja viestinnän järjestelyt

- voimavarat riittävät (samaa mieltä), mutta viestintävastuut jakamatta (ei hoidossa)
- testattu kriisiviestintä, hyvin hoidossa/parannettavaa
- henkilöiden/esimiesten vastualueet tiedossa
- miten/kuka perehdyttäminen työtehtävään
- säännölliset kehityskeskustelut
- mitä parannettavaa

#### 3) Viestintävalmiudet

- parhaiten kunnossa
- miten esimiehet koulutettu/hallinta varmistettu, arkipäivän viestintätilanteet
- ammattilaisten viestintävalmiudet hyvät/parannettavaa, miten?

#### 4) Luotaus, seuranta ja arviointi

- miten seurataan ja arvioidaan muutosta
- mitä parannettavaa? käytössä olevat viestimet, muutossignaalit, oman toimialan/viestinnän kehitys, säännöllinen itsearviointi

## LIITE 3 KYSELYTUTKIMUS

### Kyselytutkimus / förfråga undersökning

Hyvä VRK:n työntekijä!

Teen opinnäytetyötä aiheesta sisäisen viestinnän kehittäminen. Toivon sinun vastaavan seuraavaan kyselyyn ja näin voit vaikuttaa yrityksemme sisäisen viestinnän kehittämiseen sekä annat arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 – 15 minuuttia. Lomakkeen pyydän palauttamaan oheista vastauskuorta käyttäen ma 24.8.2015 mennessä.

Vastaaminen on anonyymia, eikä mitään henkilötietoja kerätä.

Bästa VBR:s anställd!

Jag utför ett examensarbete vars ämne är utveckling av intern kommunikation. Jag hoppas att du kan svara på frågorna och därmed påverka utvecklingen av den interna kommunikation i vårt företag. Dessutom bidrar du med värdefull information till mitt examensarbete. Att svara på frågeformuläret tar ca 10 – 15 minuter. Jag ber dej vänligen returnera formuläret i bifogat kuvert senast mån 24.8.2015.

Du svarar anonymt och inga personuppgifter samlas in.

Kiitos / Tack,  
Marika Sandberg  
marika.sandberg@vaasanrakenmuskorjaus.fi  
050-464 2340

**A. TAUSTATIEDOT  
BAKGRUNDSINFORMATION**

Mikä on asemasi yrityksessä? / Vilken är din position i företaget?

Työnjohtaja tai toimistotyöntekijä   
*Arbetsledare eller kontorist*

Työntekijä tai toiminimellä laskuttava työntekijä   
*Anställd eller egen företagare*

Kuinka kauan olet työskennellyt VRK:n palveluksessa? / Hur länge har du arbetat för VBR?

Alle kolme vuotta   
*Mindre än tre år*

Yli kolme vuotta   
*Mer än tre år*

Seuraaviin väittämiin pyydän valitsemaan vaihtoehdon, joka kuvastaa mielipidettäsi parhaiten. Arvioinnin skaala on yhdestä viiteen.

*Välj det alternativ av påståenden som bäst motsvarar din åsikt. Skalan på utvärderingen är från ett till fem.*

**B. YRITYKSEN STRATEGIAAN LIITTYVÄ VIESTINTÄ  
KOMMUNIKATION SOM HAR ATT GÖRA MED FÖRETAGETS STRATEGI**

(1 = Olen täysin eri mieltä, 2 = Olen hieman eri mieltä, 3 = Olen hieman samaa mieltä, 4 = Olen täysin samaa mieltä ja 5 = En osaa sanoa)

*(1 = Av helt annan åsikt, 2 = Delvis av annan åsikt, 3 = Delvis av samma åsikt, 4 = Helt av samma åsikt och 5 = Vet ej)*

VRK:lla on hyvä maine työnantajana.  1  2  3  4  5  
*VBR har ett gott rykte som arbetsgivare.*

Tiedän mitkä ovat VRK:n tavoitteet.  1  2  3  4  5  
*Jag vet vad VBR:s målsättning är.*

VRK:n tavoitteet motivoivat minua työssäni.  1  2  3  4  5  
*VBR:s målsättningar motiverar mig i mitt arbete.*

Olen lukenut VRK:n laatusuunnitelman ja työturvallisuusohjelman.  1  2  3  4  5  
*Jag har läst VBR:s kvalitetsplan och arbetssäkerhetsprogram.*

	1	2	3	4	5
Olen tietoinen VRK:n tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta. <i>Jag är medveten om VBR:s nuvarande ekonomiska situation.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Saan riittävästi tietoa VRK:n organisaatiomuutoksista <i>Jag får tillräckligt med information om förändringar i VBR:s organisation.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. TYÖYHTEISÖN JÄSENTEN VÄLINEN VIESTINTÄ KOMMUNIKATION MELLAN MEDLEMMAR I ARBETSGEMENSKAPEN

(1 = Olen täysin eri mieltä, 2 = Olen hieman eri mieltä, 3 = Olen hieman samaa mieltä, 4 = Olen täysin samaa mieltä ja 5 = En osaa sanoa)  
(1 = Av helt annan åsikt, 2 = Delvis av annan åsikt, 3 = Delvis av samma åsikt, 4 = Helt av samma åsikt och 5 = Vet ej)

	1	2	3	4	5
VRK:ssa on tiivis ja yhteistyökykyinen henkilökunta. <i>VBR har en tät och samarbetsförmögen personal.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Työpaikallani on positiivinen ilmapiiri. <i>Min arbetsplats har en positiv atmosfär.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Tiedän työtoverieni pääasialliset työtehtävät. <i>Jag vet vad mina kollegors huvudsakliga arbetsuppgifter är.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Tiedon kulku henkilöstön välillä toimii. <i>Information mellan personalen fungerar bra.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Tieto kulkee mielestäni nopeasti. <i>Jag tycker att informationen är snabb.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Saamiini tietoihin voi luottaa. <i>Jag kan lita på den information jag får.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Saan tiedon riittävän ajoissa työyhteisössä tapahtuvista muutoksista. <i>Jag får information i tillräckligt god tid gällande förändringar på arbetsplatsen.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. ESIMIEHEN JA ALAISTEN VÄLINEN VIESTINTÄ  
KOMMUNIKATION MELLAN ÖVER- OCH UNDERORDNADE**

(1 = Olen täysin eri mieltä, 2 = Olen hieman eri mieltä, 3 = Olen hieman samaa mieltä,  
4 = Olen täysin samaa mieltä ja 5 = En osaa sanoa)  
(1 = Av helt annan åsikt, 2 = Delvis av annan åsikt, 3 = Delvis av samma åsikt, 4 = Helt av samma  
åsikt och 5 = Vet ej)

	1	2	3	4	5
Tiedän kuka toimii VRK:n työsuojelupäällikkönä ja työsuojeluvastuutettuna sekä heidän vastuualueensa. <i>Jag vet vem som fungerar arbetarskyddschef och arbetarskyddsfullmäktig i VBR, samt deras ansvarsområden.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Tiedän kuka on lähin esimieheni. <i>Jag vet vem som är min närmaste förman.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni. <i>Jag får tillräckligt med respons från min förman om mitt arbete.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni ilmaisee asiansa selkeästi. <i>Min förman uttrycker sig klart.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni muistaa kehua myös hyvistä saavutuksista. <i>Min förman kommer ihåg att berömma mig också för goda prestationer.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Voin kertoa oman näkemykseni asiasta esimiehelleni ja koen, että hän on aidosti kiinnostunut näkemyksestäni. <i>Jag kan berätta mina egna åsikter till förmannen gällande en sak och känna att han genuint är intresserad av mina åsikter.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Esimies-alaiskeskusteluja (kehityskeskustelu) pidetään riittävän usein. Diskussioner mellan förmannen och medarbetare (utvecklingsdiskussion) hålls tillräckligt ofta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa vastuuta. <i>Min förman litar på sina arbetare och ger dem ansvar.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni osaa käsitellä ja ratkaista konflikteja. <i>Min förman kan hantera och lösa konflikter.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**E. TYÖTEHTÄVÄÄN LIITTYVÄ VIESTINTÄ  
KOMMUNIKATION GÄLLANDE ARBETSUPPGIFTER**

(1 = Olen täysin eri mieltä, 2 = Olen hieman eri mieltä, 3 = Olen hieman samaa mieltä,  
4 = Olen täysin samaa mieltä ja 5 = En osaa sanoa)  
(1 = Av helt annan åsikt, 2 = Delvis av annan åsikt, 3 = Delvis av samma åsikt, 4 = Helt av samma  
åsikt och 5 = Vet ej)

Uuden henkilön perehdytys työtehtäviin on riittävä  
*Arbetsplatsintroduktionen för nya medarbetare är tillräcklig.*

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiedän mitkä ovat omat työtehtäväni.  
*Jag vet vilka mina arbetsuppgifter är.*

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Minulle annetaan selkeät ohjeet työtehtävääni koskien.  
*Jag får klara instruktioner angående mina arbetsuppgifter.*

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiedän millaiset tavoitteet minulle on asetettu ja millaisia tuloksia minulta odotetaan.  
*Jag vet mina målsättning och vilka resultat är förväntade.*

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Voin vaikuttaa työpaikalla itseäni ja työtehtäviäni koskeviin asioihin.  
*På arbetsplatsen kan jag påverka saker gällande mig och mina arbetsuppgifter.*

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Voin kehittää työtäni ja sen sisältöä  
*Jag kan utveckla mitt arbete och dess innehåll.*

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Voisitko ystävällisesti vastata myös seuraaviin kysymyksiin  
Kan du vänligen svara också på följande frågor.**

Laita numerojärjestykseen työsi kannalta olennaisimmat viestintäkanavat  
*Sätt i nummerordning de kommunikationskanaler som är de mest relevanta i ditt arbete*

1 = Tärkein ja olennaisin / *Viktigaste och mest avgörande*  
2 = Toiseksi tärkein / *Näst viktigaste*  
3 = Kolmanneksi tärkein jne. / *Tredje viktigaste etc.*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Esimies- ja alaisviestintä<br><i>Kommunikation mellan underordnade och överordnade</i>     | <input type="checkbox"/> Puhelin<br><i>Telefon</i>                    |
| <input type="checkbox"/> Kokoukset ja palaverit<br><i>Möten och palavrar</i>  | <input type="checkbox"/> Paperitiedotteet<br><i>Pappersmeddelande</i> |
| <input type="checkbox"/> Movenium-ohjelman ilmoitustaulu<br><i>Movenium-programmets anslagstavla</i>                | <input type="checkbox"/> Sähköposti<br><i>E-post</i>                  |
| <input type="checkbox"/> Kahvipöytä/tupakkapaikkakeskustelut<br><i>Diskussionerna vid kaffebordet/tobaksplatsen</i> |   |

Mitkä asiat toimivat mielestäsi hyvin VRK:n sisäisessä viestinnässä? Vilka saker i VBR:s interna kommunikation fungerar väl?

---



---



---



---

Mitkä ovat mielestäsi pahimmat puutteet VRK:n sisäisessä viestinnässä? Vilka är de största bristerna i VBR:s interna kommunikation?

---



---



---



---

Millaisista asioista haluaisit saada enemmän tietoa? Vilka typ av saker skulle du vilja få mera information om?

---



---



---



---

Mitä asioita tai millä tavoin haluaisin kehittää VRK:n sisäistä viestintää? Vilka är de saker eller vilka är de sätt som du skulle vilja utveckla i VBR:s interna kommunikation?

---



---



---



---

**KIITOS VAIVANÄÖSTÄSI JA AJASTASI!**

**TACK FÖR BESVÄRET OCH FÖR DIN TID!**