

Yrityksen sisäisen viestinnän yhteys työhyvinvointiin

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Noora Heinonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HEINONEN, NOORA:

Yrityksen sisäisen viestinnän yhteys
työhyvinvointiin
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 46 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Yrityksen X sisäistä viestintää ja työhyvinvointia. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten yrityksen sisäinen viestintä ja henkilöstön työhyvinvointi sekä motivaatio vaikuttavat toisiinsa ja millaisena työyhteisön jäsenet itse kokevat sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin tilanteen yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta ja työhyvinvoinnin toteutumista sekä löytää keinoja, joilla sisäinen viestintä voisi tukea paremmin henkilöstön työhyvinvointia yrityksessä. Tutkimus toteutettiin keväällä 2017.

Teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnista sekä sisäisestä viestinnästä. Teoriaosuus alkaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja hyvinvointiviestinnän tutkimisella. Toisessa osuudessa käsitellään sisäistä viestintää ja sen kanavia sekä tiedonkulkua.

Opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruu suoritettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna kaikille työyhteisön jäsenille. Haastattelussa selvitettiin muun muassa työntekijöiden mielipiteitä yrityksen sisäisestä viestinnästä ja sen kanavien toimivuudesta, yleisestä työilmapiiristä, työhyvinvoinnin toteutumisesta sekä omasta roolista viestijänä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n sisäisen viestinnän toimimattomuus ja avoimen vuorovaikutuksen puute ovat luoneet jakautunutta työilmapiiriä ja heikentäneet työntekijöiden motivaatiota. Sisäinen viestintä koettiin yrityksessä liian katkonaisena ja monikanavaisena ja siihen toivottiin selkeämpiä linjauksia ja lisää tehokkuutta. Tärkeänä positiivisen ilmapiirin ylläpidon kannalta koettiin mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä yrityksen selkeät tavoitteet. Johdolta toivottiin kannustavampaa otetta viestintään. Tutkimustulosten pohjalta saatiin aikaan kehitysehdotuksia yritykselle, joilla sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin laatua saadaan parannettua sekä henkilöstön motivaatiota työhön lisättyä.

Asiasanat: sisäinen viestintä, toimiva työyhteisö, työhyvinvointi, hyvinvointiviestintä

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in Business Studies

HEINONEN, NOORA:

The connection between a
company's internal communications
and well-being at work
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 46 pages, 1 page
of appendix

Spring 2017

ABSTRACT

The purpose of the study was to examine Company X's internal communications and well-being at work. The thesis investigates how the company's internal communications, employee well-being and motivation affect to each other and how the personnel see the situation of internal communications and well-being of the company. The aim of the study is to survey the functionality of the internal communications and the implementation of well-being. The study also introduces ways in which internal communications could better support employee well-being. The study was performed in spring 2017.

The theoretical background of the thesis is based on well-being and internal communications. The first section discusses comprehensive well-being and welfare communications. The second section deals with internal communication and its channels as well as the flow of information.

The empirical part of the study was conducted as a qualitative interview study. The study surveyed the employees' views on the company's internal communications and the effectiveness of its channels, the general working environment, implementation of well-being and their own role as a communicator.

Based on the results of the study the Company X's internal communications is currently perceived as being too fragmentary and multi-channelled. The deficiencies in open interaction and flow of information have created a distributed working environment and weakened the motivation of employees. The interviewees hoped more encouragement. The results also show that social interaction and clear guidelines play an important role in improving a work environment. The results of the study help create tools the company can use to improve the quality of internal communications and well-being and also to increase employees' motivation.

Key words: internal communication, functional work community, well-being at work, welfare communications

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	TYÖHYVINVOINTI	6
2.1	Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet	7
2.2	Työhyvinvoinnin portaat	9
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	11
2.4	Motivointi	12
2.5	Palkitseminen	13
2.6	Hyvinvointiviestintä	15
3	SISÄINEN VIESTINTÄ	18
3.1	Sisäisen viestinnän kanavat	19
3.2	Avoin vuorovaikutus	20
3.3	Tiedonkulku ja ajantasaisuus	22
3.4	Esimiesviestintä	23
4	CASE: YRITYS X	26
4.1	Yritys X ja sisäinen viestintä	26
4.2	Haastattelu ja kysymykset	27
4.3	Haastattelun tulokset ja analysointi	28
4.3.1	Sisäinen viestintä	28
4.3.2	Työhyvinvointi	31
4.4	Johtopäätökset ja kehitysideat	34
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	37
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Viestintä on keskeinen osa nykypäivän yrityksen toimintaa ja jossain määrin jopa edellytys sille. Kokonaisuudessaan se on vuorovaikutusta, ennakoimista, persoonan ja tunnetilan huomioon ottamista, kohtaamista ja välittämistä. Hyvin hoidettuna sisäinen viestintä luo pohjan myös ulkoiselle viestinnälle ja organisaation kaikelle toiminnalle. Hyvä viestintä on yksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja usein huono tiedonkulku sekä vuorovaikutusongelmat vaikuttavat myös yleiseen työilmapiiriin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Työhyvinvointia onkin tutkittu useasta näkökulmasta, mutta viestinnällinen näkökulma työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa ja mittauksissa jää usein suppeaksi tai on luettavissa vain rivien välistä, vaikka viestintä on merkittävä tekijä eri työhyvinvoinnin osa-alueilla. Hyvinvointiin liittyvä viestintä on usein työpaikoilla myös toteutettu kehnosti. Henkilöstön osallistamisella ja ottamisella mukaan päätöksentekoon yritys voi vaikuttaa onnistuneesti työyhteisön hyvinvointiin sekä organisaation menestykseen. Kun yritys luo yksilölle luottamuksen kokemusta sekä mahdollisuuksia osallistua työyhteisön asioihin, henkilöstön sitoutuminen yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin vahvistuu sekä osaaminen kasvaa. Samalla se luo yritykselle laatua sekä hyvinvointia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta eniten merkitystä työhyvinvoinnille viestinnän ulottuvuuksista tuovat hyvä ilmapiiri, avoin tiedonkulku, luottamus sekä motivaatio ja sitoutuminen. (Pekkola, Pedak & Aula 2013.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka Yritys X:n sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin sekä motivaation vaikutukset toisiinsa näkyvät työyhteisössä sekä millaisena työyhteisön jäsenet kokevat tällä hetkellä sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin onnistumisen yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yrityksen sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin tilanne sekä tuoda esiin keinoja, joilla sisäinen viestintä voisi paremmin tukea työhyvinvoinnin toteutumista yrityksessä. Aihe on ajankohtainen, koska työelämä muuttuu koko ajan haastavammaksi, työn tehokkuusvaatimukset kasvavat sekä työurien pituus kasvaa ja siksi

työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidon merkitys kasvaa. Yrityksen menestyksen kannalta työssä viihtyminen on ratkaisevaa, koska yritys ei menesty ilman hyvinvoivaa työyhteisöä. (Laakso 2012.)

1.1 Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle. Tutkimuksen aihe nousi esiin suorittaessani työharjoittelua keväällä 2016 kyseiselle yritykselle. Huomasin, kuinka paljon sisäisessä viestinnässä olevat katkot vaikuttavat yrityksen päivittäiseen toimintaan sekä kuinka sisäisen viestinnän ongelmat ovat vaikuttaneet myös yleiseen ilmapiiriin. Viestinnän suhdetta työhyvinvointiin on tutkittu myös aiemmin opinnäytetöissä esimerkiksi luovuuden näkökulmaa painottaen (Grahm 2016). Pysin itse tässä työssä rajamaan näkökulmaa työhyvinvoinnin lisäksi ilmapiiriin sekä motivaatioon. Yrityksen X toiminta vaatii päivittäin ajantasaista tiedotusta myynnin, huollon ja toimiston työntekijöiden välillä, jotta jokainen pystyy hoitamaan oman työnsä onnistuneesti ja asiakastyytyväisyys säilyy. Vaikka yritys on pieni ja työntekijöitä vähän, syntyy kommunikaatiossa kuitenkin ajoittain vajeita. Nämä vajeet Yritys X:n kohdalla saattavat haitata yhteistyön lisäksi jopa yrityksen asiakassuhteita ja tämän vuoksi sisäisen viestinnän toimivuus on yritykselle äärimmäisen tärkeää. Sisäisessä viestinnässä tapahtuneet vajeet ovat aiheuttaneet yrityksen henkilöstölle myös paineita, koska vajeen aiheuttaessa virheen esimerkiksi toimituksessa, on syyttävä sormi usein osoittanut tiedonkulusta vastuussa olleeseen henkilöön.

Yritys X:ssä viestintä tapahtuu suurimmaksi osaksi sähköisessä muodossa, mutta myös kasvokkain tapahtuvalla kommunikoinnilla on ollut tärkeä merkitys, koska osa työntekijöistä käy toimistolla vain muutaman kerran viikossa. Yrityksellä on käytössä useita sisäisen viestinnän kanavia ja toimintatapoja riippuen siitä keiden välillä viestintä tapahtuu. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti näiden sisäisen viestinnän kanavien toimivuuteen yrityksessä, työyhteisön yleiseen ilmapiiriin ja työntekijöiden työhyvinvointiin sekä tutkitaan näiden vaikutuksia toisiinsa.

Opinnäytetyö pohjautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

- Miten Yritys X:n sisäinen viestintä sekä henkilöstön työhyvinvointi ja motivaatio vaikuttavat toisiinsa?

Alatutkimuskysymykset:

- Millaisena työyhteisön jäsenet kokevat sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin tilanteen tällä hetkellä yrityksessä?
- Miten sisäistä viestintää voisi yrityksessä kehittää, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointia?

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimukseen, koska sen tarkoitus on tuoda esiin laadullisia piirteitä yrityksen työhyvinvoinnista ja sisäisestä viestinnästä. Laadullinen tutkimus koostuu tutkittavasta aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tarkastella merkityksiä, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia. Nämä merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina, jotka vuorostaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina, joiden tavoite on ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Kuvaukset sisältävät usein asioita, joita ihminen pitää itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä elämässä. (Vilkkä 2005, 97.)

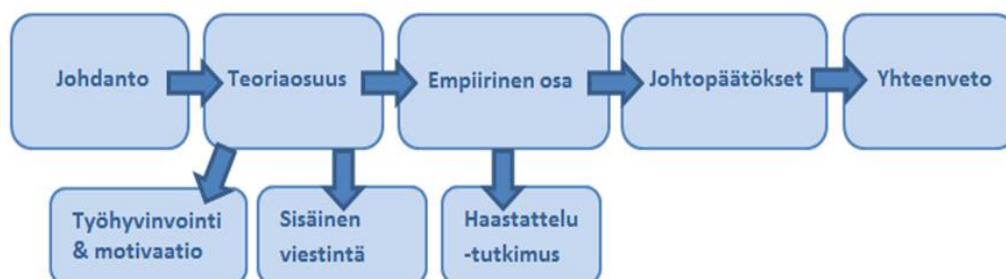
Määrällisiksi kutsutut tutkimukset puolestaan perustuvat teorioiden lisäksi pääasiassa kerätyn aineiston pohjalta saatuihin mittaustuloksiin ja tutkijan ajattelutoimintaan. Laadullisen tutkimuksen tekeminen ei kuitenkaan rajaa tutkimusotteita tietyntalaisein aineistoihin vaan laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi tilastoja tai analysoida aineistoa määrällisesti. Määrällisessä tutkimuksessa taas voidaan hyödyntää aineistoina tekstejä tai muita vastaavia yleensä

laadullisiksi määriteltyjä aineistoja. Molempia tutkimusotteita sekä monenlaisia aineistonkeruumenetelmiä voidaan hyödyntää esimerkiksi tapaus- ja toimintatutkimuksessa. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen ero löytyy siis erilaisista tutkimusotteista, vaikka niillä on yhteneväisyyksiä myös tutkimuskentällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelut, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi, päiväkirjat, erilaisten kulttuurituotteiden hyödyntäminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä opinnäytetyössä aineisto on kerätty yksilöhaastatteluilla.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosasta, empiriaosasta, tutkimustulosten pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä sekä yhteenvedosta. Työn rakenne on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa tutustutaan tutkimuksen tarkoitukseen, siinä käytettyihin menetelmiin sekä tutkimuksen taustaan, jonka jälkeen siirrytään teoriaosuuteen. Työn teoreettinen perusta on rajattu käsittelemään opinnäytetyön kannalta olennaisimpia sisäiseen viestintään ja työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä sekä työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän vaikutuksia toisiinsa ja koko työyhteisöön. Työhyvinvoinnin osuudessa perehdytään tarkemmin siihen mitä työhyvinvointi tarkoittaa, mitä on hyvinvointiviestintä, mistä kokonaisvaltainen työhyvinvointi

koostuu ja miten se ilmenee sekä miten työhyvinvointia voidaan onnistuneesti kehittää ja johtaa. Sisäisen viestinnän osuudessa paneudutaan sisäisen viestinnän kanaviin, tiedonkulun merkitykseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Sähköisen viestinnän käytön kasvettua ja painetun viestinnän osuuden vähennyttyä viimeisen kymmenen vuoden aikana myös sisäisen viestinnän tuoreiden lähteiden löytäminen osoittautui haastavaksi. Tuoreimmissakin lähteissä oli pääasiallisesti hyödynnetty aiemmin kirjoitettuja lähteitä pohjana.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osuuteen, jossa tutkitaan yrityksen sisäistä viestintää, työhyvinvointia, työilmapiiriä sekä motivaatiota. Tutkimusosuudessa käydään läpi Yritys X:n taustaa, tutkimuksen toteutusta sekä tuloksia ja analysointia. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käydään läpi tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset sekä kehitysideat. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa on yhteenveto, jonka jälkeen löytyy lähdeluettelo.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on laaja käsite ja sitä voidaan tarkastella niin yksilön kuin yhteisön tasolla. Hyvinvointi nähdään yrityksessä usein taloudellisena hyvinvointina, koska sitä voidaan kuvailla yrityksen varakkuudeksi ja rikkaudeksi. Toisesta näkökulmasta katsottuna se voidaan nähdä hyvänä terveydentilana ja ehjänä olona, jolloin määritelmä viittaa enemmän huolehtimiseen henkisestä ja ruumiillisesta hyvinvoinnista. (Peltonen & Tuominen 2015, 10.) Työterveyslaitoksen virallinen määritelmä työhyvinvoinnista on, että työn tulisi olla mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos 2012). Mankan, Kaikkosen & Nuutisen (2007, 6.) mukaan perinteiset työhyvinvoinnin mallit eivät kuitenkaan ota huomioon työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän tai työyhteisön aktiivisuuden vaikutusta. Lisäksi ne tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta eivätkä sitä, mistä voisi syntyä työn iloa ja myönteistä motivaatiota. Nykyään laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite kattaa psyykkisen rasittavuuden lisäksi työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian sekä transformatiivisen oppimisen ulottuvuudet.

Työhyvinvointia voi lisätä yrityksessä muun muassa hyvällä ja motivoivalla johtamisella, ammattitaitoisella henkilöstöllä sekä hyvällä työyhteisön ilmapiirillä. Työhyvinvoinnin perustana toimii työturvallisuuslaki (738/2002), joka myös määrittää vastuun työhyvinvoinnista työntantajalle eli yrityksen johdolle ja esimiehelle (Työturvallisuuskeskus 2011). Työhyvinvoinnin kehittäminen on kuitenkin sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Yksilön osalta se vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sen mielekkäänä kokemiseen. Koko työyhteisön kannalta yksilön työhyvinvoinnin kasvaessa, vaikuttaa se koko yrityksen tuottavuuteen, henkilöstön sitoutumiseen omaan työhönsä sekä sairauspoissaolojen määrään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Hyvinvoivan työntekijän voi tunnistaa siitä, että hänellä on tunne työn sujuvuudesta ja sen hallitsemisesta, hän kokee positiivisesti työn mielekkyyden, työilmapiirin, lähiesimiestyön ja johtamisen tai työyhteisössä koetaan yhteisesti työn sujuvuuden ja aikaansaamisen tunnetta. Merkkejä työhyvinvoinnin ongelmista taas ovat

runsaat poissaolot, sairaana työskentely, vuorovaikutusongelmat, vaikeudet työstä suoriutumisessa sekä muutokset työyhteisökäyttäytymisessä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010.) Työhyvinvoinnin kokonaisuus sisältää useita käsitteitä sekä osa-alueita ja tässä osuudessa olen avannut niistä tutkimuksen kannalta olennaisempia.

2.1 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuuluvat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi. Näitä osa-alueita tulee tarkastella kokonaisuutena eikä irrallisina, yksittäisinä osa-alueina, koska usein puute yhdessä osa-alueessa heijastuu myös toisiin osa-alueisiin. Olennaista on myös, että yksittäisten toimenpiteiden sijaan työhyvinvointia tulee mitata erilaisia mittareita hyödyntäen ja tuloksia tarkastella säännöllisesti. Hyvinvointiin panostamisen tulee olla kokonaisvaltaista. (Virolainen 2012, 11.) Kokonaisvaltaista työhyvinvointia edistetään lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi, jotka ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä sekä rakenteellisia. (Manka & Manka, 2016.)

Fyysinen työhyvinvointi on työhyvinvoinnin osa-alueista näkyvin. Se kattaa muun muassa fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä ergonomian. Työolosuhteiden osalta fyysinen työhyvinvointi liittyy työpaikan siisteyteen, lämpötilaan, melun tasoon ja työvälineisiin. Teollisuuden parissa työskentelevillä työ saattaa olla rutiininomaista ja siksi rasittaa enemmän toisia kehon osia kuin toisia. Yksipuolista kuormitusta tulisi välttää esimerkiksi työkierrolla, jolloin työtehtäviä vaihdellaan ja näin vaikutetaan kehon kuormittumiseen. Toimistotehtävissä fyysinen kuormitus näkyy taas eri tavalla kuin fyysisemmissä töissä. Toimistotehtävät ovat usein istumatyötä sekä vaativat päätetyöskentelyä. Istumatyössä kehon kuormitus on yksipuolista ja voi aiheuttaa lihasjäykkyyttä. Kuormitusta voi välttää esimerkiksi tauoituksilla, pienillä kävelyillä sekä oikeanlaisilla työvälineillä. (Virolainen 2012, 17.)

Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu osana mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisössä. Sosiaalista kanssakäymistä voi tapahtua työpaikalla esimerkiksi kahvi – tai lounastauoilla, palavereissa ja kohtaamisissa käytävällä tai kopiokoneen luona. (Virolainen 2012, 24.) Yhteisöllisyydellä ja yhteisön jäsenten välisellä vuorovaikutuksella on mahdollista kasvattaa sosiaalista pääomaa, joka puolestaan lisää luottamusta, vastavuoroisuutta sekä edistää tavoitteiden saavuttamista (Manka & Manka, 2016). Sosiaalista työhyvinvointia voivat heikentää työn kiireellisyys, työpisteiden etäisyys sekä etätöiden tekeminen (Virolainen 2012, 24).

Usein työyhteisöissä on huolehdittu näkyvimmästä eli fyysisestä työhyvinvoinnista varsin hyvin, mutta psyykinen työhyvinvointi saattaa vaatia kohennusta. Psyykinen työhyvinvointi kattaa esimerkiksi työn stressaavuuden, työpaineet sekä työilmapiirin ja tämän vuoksi se onkin noussut yhä keskeisemmäksi osaksi työhyvinvointia. Työhyvinvoinnissa ilmenevät paineet voivat olla sitä edistäviä tai heikentäviä. Työhyvinvointia edistäväksi paineeksi luokitellaan ylimääräinen vastuu, aikapaineet sekä merkitykselliset tavoitteet. Työhyvinvointia heikentävää painetta ovat epäselvät tavoitteet, roolin epäselvyys, työn epävarmuus sekä epärealistiset aikarajat. (Manka & Manka, 2016.) Psyykkisestä työhyvinvoinnista huolehtimisen vähäisyys voi näkyä yrityksissä sairauspoissaolojen määrissä sekä yleisessä viihtymisessä työssä. Psyykkistä kuormitusta on mahdollisuus välttää tukemalla henkilöstöä, jakamalla töitä henkilöstön kesken sekä riittävällä työn, vapaa-ajan ja levon tasapainottamisella. (Virolainen 2012, 18.)

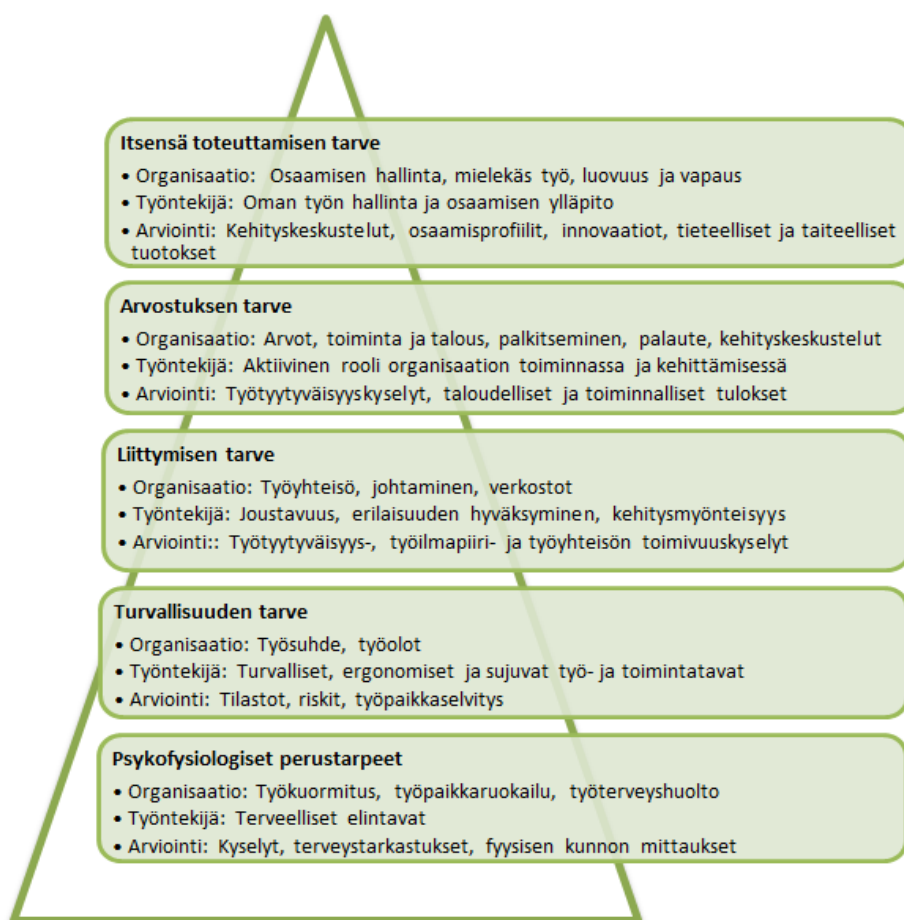
Viimeisimpänä osa-alueista on henkinen työhyvinvointi. Se mielletään usein osaksi psyykkistä työhyvinvointia. Henkinen työhyvinvointi näkyy työpaikoilla esimerkiksi ihmisten iloisuutena sekä asiakkaista ja työkavereista välittämisenä. Henkiseen työhyvinvointiin liittyvät oleellisesti käytännön toimenpiteet, kuten se miten työkaverit kohtaavat toisensa, miten työpaikalla arvostetaan ja tuetaan henkilöstöä sekä miten asiakkaita kohdellaan. (Virolainen 2012, 27.) Näiden lisäksi yksilön työn henkistä hyvinvointia tukee yhteisöllisyyden kokeminen, joka luo työntekijöille

yhteenkuuluvuuden ja turvan tunnetta sekä tukee oppimista ja tuloksellisuutta (Kaivola & Launila 2007, 77). Yrityksen puolesta henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat sen arvomaailma sekä missio. Korkealla arvomaailmalla ja selkeällä missiolla organisaatio luo puitteet henkisen hyvinvoinnin rakentamiselle ja henkisen pahoinvoinnin välttämiseksi. (Virolainen 2012, 27.)

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työkykyä ylläpitävää toimintaa ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä teorioita on kehitetty vuosien saatossa useita. Näitä ja Maslow'n tarvehierarkiaa (1943) yhdistelemällä on saatu aikaan myös Päivi Rauramon kehittämä Työhyvinvoinnin portaat – malli, jonka tarkoitus on toimia yrityksen työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehityksen välineenä. Porrasmalli huomioi sekä yksilötason että yhteisötason hyvinvoinnin. Mallin perustana ovat ihmisen perustarpeet, jotka ovat Rauramon mukaan edellytys yksilön hyvinvoinnille. Näitä tarpeita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2009.)

Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattuna Työhyvinvoinnin portaiden sisältö Rauramon mallin mukaisesti. Portaiden kohdalle kuvattujen tarpeiden tyydyttyessä työssä ja elämässä hyvinvoinnin edellytykset täyttyvät. Jokainen osa-alue koostuu tarpeista, jotka on jaettu sekä organisaation että yksilön tarpeisiin. Jokaista osa-aluetta varten on kuvattu myös arviointikriteerimenetelmä, jota tarkkailemalla tarpeiden toteutumista voi arvioida pisteyttämällä omaa sekä yhteisön toimintaa. (Rauramo 2009.) Arviointi auttaa kartoittamaan oman organisaation vahvuuksia ja puutteita sekä yrityksen työhyvinvoinnin monimuotoisuutta ja toimivuutta. (Kehusmaa 2011, 18.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo 2009)

Maslow'n 1940 – luvulla julkaisemaa tarvehierarkiaa kritisoitiin useasti, koska hierarkian mukaisesti alemman portaan tarpeet oli tyydytettävä ennen siirtymistä korkeammalle portaalle, vaikka hierarkisuus ei aina toteudukaan. Yksittäisten portaiden tarpeet voivat kuitenkin korostua muiden portaiden kustannuksella eri tilanteissa, mikä tulee ehkä parhaiten esiin niin sanotussa flow – tilassa tai työn imussa. (Kehusmaa 2011, 16.) Flow kuvaa hetkellistä kokemusta, jossa yksilö on niin syventynyt itse tehtävään, että kadottaa tietoisuuden ulkopuolisista asioista ja työstä voi olla jopa vaikea irroittautua. Työn imu on pysyvämpi olotila, jossa työntekijä nauttii työstään ja kokee työntöä sekä ylpeyttä työstään. Siinä kokemuksen syntyyn vaikuttavat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2010). Imuilmiössä ihminen myös toteuttaa Maslow'n tarvehierarkin ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarvetta, joka todistaa että alempien portaiden

toteutuminen ei ole välttämätöntä ylemmän portaan täyttymisen kannalta. (Virolainen 2012, 90.)

Rauramon kehittämän työhyvinvoinnin portaat- mallin on tarkoitus antaa yritykselle ja sen henkilöstölle avaimet oman henkilökohtaisen sekä työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin suunnittelu tapahtuu vaiheittain ja siinä tehdään ensin nykytilan arviointi, jonka jälkeen tunnistetaan hyvinvoinnin esteet ja vahvistajat sekä lopuksi laaditaan tavoitteet ja toimintasuunnitelma porrasmallin mukaisesti. (Rauramo 2009.)

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämässä työyhteisössä. Esimiestyön ja johtamisen ytimenä voidaan pitää suhdetta muihin ihmisiin.

Työhyvinvoinnin johtamisen perusta on nähdä työhyvinvointi kokonaisvaltaisena ilmiönä sekä siihen panostaminen investointina liiketoimintaan. Kolmas olennainen osa työhyvinvoinnin johtamista on sisällyttää työhyvinvointi osaksi organisaation arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. (Virolainen 2012, 105.) Hyvän ja reilun esimiehen ominaisuuksina voidaan pitää luottamusta ja sen rakentamista, hyvää itsetuntemusta, kykyä kehittää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostusta sekä kykyä nähdä asiat kokonaisuuksina. (Kehusmaa 2011, 118.)

Työhyvinvoinnin johtaminen koskee esimiehiä kaikilla esimiestasoilla. Muiden johtamistaitojen ohella työhyvinvoinnin näkökulma olisi hyvä huomioida jo esimiesten koulutuksissa sekä perehdytyksissä.

Työhyvinvoinnin johtamisessa on paljon kuitenkin kiinni myös esimiehen itsensä johtamistyylistä ja asenteista työhyvinvointiin. Yrityksen johto on usein viime kädessä se, joka hyväksyy erilaiset työhyvinvointiin liittyvät edistämistoimenpiteet ja mittaukset sekä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja yrityksen arvomaailmaan. (Virolainen 2012, 105.)

Esimiehen tehtävä on ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia jatkuvasti henkilöstön ideat ja mielipiteet huomioon ottaen. Työhyvinvointia

esimiehen ja henkilöstön välillä edistävät jo lyhyetkin arkipäiväiset kanssakäymiset ja kohtaamiset. Johtamisella ja johtamistyyllillä esimies voi vaikuttaa suuresti työntekijän työhyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvointia tukevat parhaiten esimiehet, jotka ovat oikeudenmukaisia, työntekijäkeskeisiä ja antavat sopivasti vastuuta ja vapauksia. Oikeanlaisella johtamisella esimies osoittaa luottamusta työntekijöihinsä ja heidän kykyihinsä suoriutua työstä. Työviihtyvyyttä esimies voi lisätä työyhteisössä jo omalla läsnäolollaan, kuuntelemalla työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita sekä osoittamalla aitoa kiinnostusta työntekijöihinsä. (Virolainen 2012, 106.) Työpaikan ihmissuhteiden näkökulmasta esimiehen tulisi osoittaa arvostusta, koska se lisää työntekijän ammatillista itsetuntoa sekä halua kehittyä ja ponnistella tavoitteiden eteen enemmän (Kuusela 2013, 64). Negatiivisesti työhyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttaa johtamiskeskeinen johtajatyö, jolloin esimies ei juuri tuo esiin työn merkityksellisyyttä esimerkiksi vastuuta tai vapauksia lisäämällä (Virolainen 2012, 106).

2.4 Motivointi

Onnistumisen kannalta olennaista työssä on työmotivaatio. Työmotivaatio tarkoittaa tavoitteelliseen työkäyttäytymiseen virittävien ulkoisten ja sisäisten tekijöiden järjestelmää, johon vaikuttavat esimerkiksi ihmisen psykologiset tarpeet sekä ympäristö- ja tilannetekijät. Työyhteisössä motivoituminen on yksilöllistä ja työmotivaation kesto voi vaihdella hetkellisen työtehtävän suorittamisesta vuosikausien motivaatioon. Mikäli työntekijän itseluottamus ja minäkuva ovat tasapainossa, on käsitys myös muista ihmisistä ja ympäristöstä yleensä myönteinen. (Kaivola 2003, 151; Kauhanen 2010, 83.) Kun ihminen kokee itsensä kyvykkääksi ja näkee mahdollisuudet kehittyä työssään, on sisäinen motivaatio vahvempaa (Repo 2016). Ilman motivaatiota onnistumisen tunteen synnyttäminen työssä vaikeutuu ja vaatii erityisiä ponnisteluja itseltä sekä esimieheltä (Kuusela 2013, 146).

Työtä sinällään ei voida pitää riittävänä houkuttimena sen suorittamiseksi

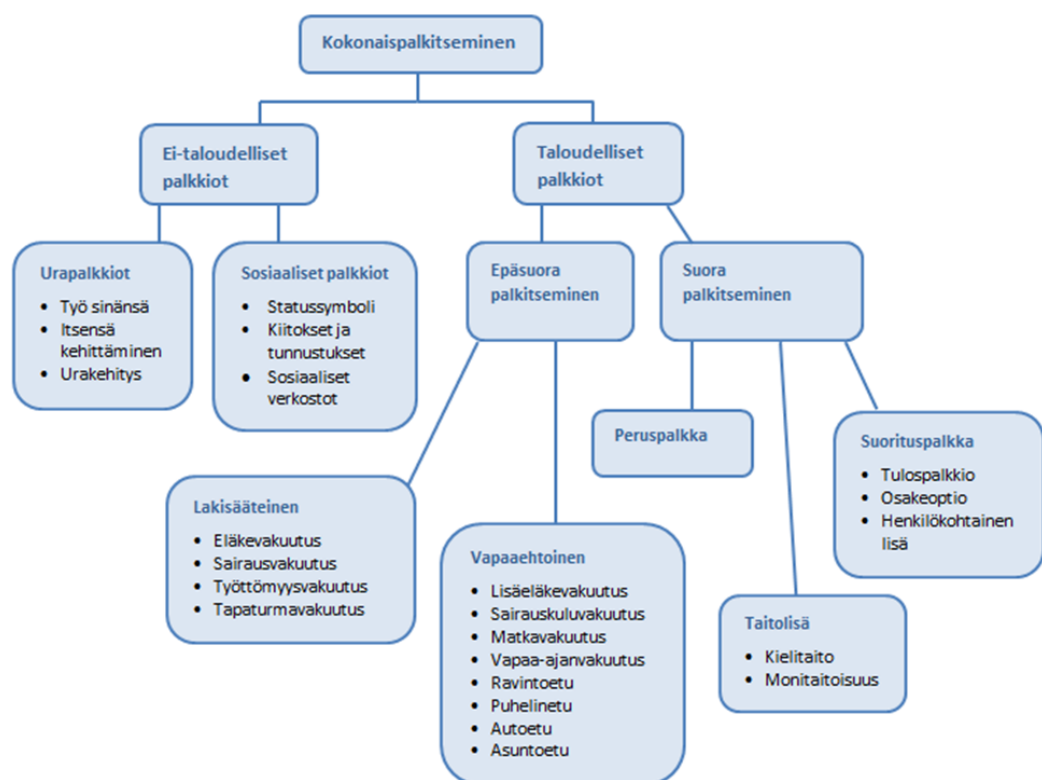
ja tämän vuoksi motivaatio työhön tulee usein sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Ulkoisia motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatava korvaus, sen merkitys yhteiskunnalle tai sen tuoma mahdollisuus oppia ja sisäisiä tekijöitä taas työstä saatava mielihyvä ja oman arvon todentaminen. Nämä tekijät vaikuttavat muun muassa työntekijän suorituskykyyn, energisyyteen ja rasituksen kokemiseen työstä sekä positiivisen hengen ja ilmapiirin luontiin työyhteisössä. Ulkoisten tekijöiden lisäksi motivaatioon vaikuttavat myös fyysiset tekijät työympäristössä, kuten työn organisointi ja mahdollisuudet vaikuttaa siihen sekä erilaiset kannusteet. (Kaivola 2003, 150.)

Työn ja ihmisen välinen suhde on vuosien saatossa muuttunut ja samalla tekniikan hyödyntäminen, automaatio sekä informaatioteknologia ovat muuttaneet työn sisältöä käsitteellisemmäksi. Ihmisten työlleen asettamat odotukset ja vaatimukset ovat muuttuneet samalla kun koulutustaso on noussut. Työntekijät odottavat työltä enemmän vapautta sekä itsenäisyyttä, kun taas työnantajan haasteena on saada nämä odotukset kohtaamaan yrityksen tavoitteiden toteutumisen sekä tuottavuuden lisäämisen kanssa. (Kauhanen 2010, 83.) Esimies voi edistää yksilön työmotivaatiota esimerkiksi antamalla myönteistä palautetta, osoittamalla arvostusta, kiittämällä hyvästä työstä sekä kannustamalla kehittymään (Kuusela 2013, 146). Motivoivassa viestinnässä vuorovaikutus on erityisen tärkeää halutun tavoitteen saavuttamiseksi ja tilanteeseen on kiinnitettävä erityistä huomiota luomalla sille oikeanlaiset puitteet ja ilmapiiriin (Åberg 2008, 162). Helsingin yliopiston tutkijan Frank Martelan mukaan esimiehen tehokkain tapa tappaa työntekijöiden sisäinen motivaatio on käskyttävä johtamistapa, jossa yksilöllä ei ole valtaa tehdä omaa työtään koskevia ratkaisuja (Repo 2016).

2.5 Palkitseminen

Palkitseminen on tärkeä yrityksen keino täyttää motivointiin liittyvät tarpeet sekä tukea työhyvinvointia. Palkitseminen on laaja kokonaisuus ja se voidaan jakaa aineettomaan ja aineelliseen eli taloudelliseen

palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen voidaan jakaa edelleen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin sekä taloudellinen palkitseminen suoraan ja epäsuoraan taloudelliseen palkitsemiseen. Aineellisten elementtien lisäksi olennainen rooli palkitsemisessa on myös kehittämisellä, palautteen antamisella, osallistumisella sekä työn organisoinnilla, jotka tulevat esiin myös motivoinnin tekijöinä. (Hyppänen 2013.) Palkitseminen on parhaimmillaan organisaatiota ja sen jäseniä hyödyttävä molemmin puolinen prosessi, joka tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita (Kehusmaa 2013, 202; Linkola 2007).



KUVIO 3. Kokonaispalkitseminen (Hyppänen 2013; Kauhanen 2012)

Rahallisessa palkitsemisessa on useita vaihtoehtoja. Kuten yllä olevasta kuvioista 3 selviää, palkitsemisessa voidaan käyttää erilaisia työaikaan liittyviä joustoja, kiitoksia ja tunnustuksia, työehtosopimukseen liittyviä lisiä, pätevyyteen perustuvia henkilökohtaisia lisiä, työn vaativuuteen perustuvia lisiä, vakuutuksia, henkilöstörahastoja, kannusteohjelmia, tulospalkkioita ja osakepalkkioita. (Hyppänen 2013.) Rahallisen palkitsemisen keinot ovat yrityksessä käytetympiä, vaikka tutkimusten nojalla motivoivampia ovat

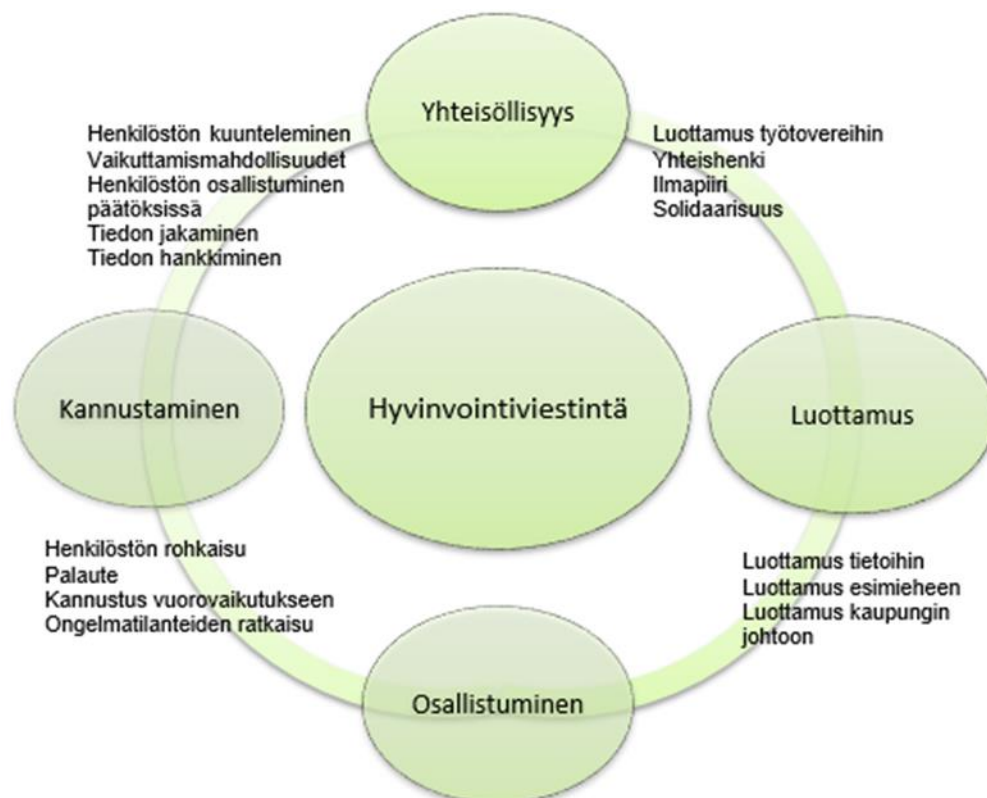
olleet aineettoman palkitsemisen keinot (Kauhanen 2010, 37). Kehusmaa (2013, 199) toteaa, että palkitsemismallit tulevat vaatimaan tulevaisuudessa yhä enemmän joustavuutta yksilöllisyyden vaatimusten kasvaessa sekä työn ja työelämän monimuotoistuesssa. Monimuotoinen palkitseminen kannustaakin yksilöllisesti ja siksi paikalliset sopimukset ja erilaiset yrityskohtaiset ratkaisut tulevat yleistymään vielä enemmän.

Osana palkitsemista esiin nousevat usein myös henkilöstöedut. Yrityksestä riippuen niitä on monenlaisia ja erot ovat suuria työpaikkojen välillä. Henkilöstöedut on tarkoitettu koko henkilöstölle. Luontaisedut ovat muuna kuin rahana saatua korvausta työstä ja osalle luontaiseduista on määritetty Verohallinnon toimesta oma verotusarvo. Luontaisetuja yrityksessä voivat olla esimerkiksi asuntoetu, puhelinetu, autoetu sekä työmatkatuki. Monet yrityksen eduista liittyvät usein kuitenkin työhyvinvointiin. Suosittuja hyvinvointia tukevia etuja yrityksissä ovat erilaiset liikuntasetelit, hieronnat tai muu liikunnan tukeminen. Tämän lisäksi henkilöstöä voidaan tukea erilaisilla tupakoinnin lopettamiseen sekä painon hallintaan liittyvillä kannusteilla. (Hyppänen 2013.)

2.6 Hyvinvointiviestintä

Hyvinvointiviestintä on käsitteenä varsin tuntematon. Voidaan puhua viestinnästä, joka on yksi vaikuttava osatekijä työhyvinvoinnissa. Yksinkertaisimmillaan työhyvinvoinnin viestinnän ulottuvuuksia ovat Juholinin (2007) mukaan luottamus, avoin tiedonkulku, hyvä ilmapiiri sekä motivaatio ja sitoutuminen. Hyvinvointiviestintä kattaa myös ne viestinnälliset ratkaisut, joilla saadaan tuettua yrityksen hyvinvoinnin rakentamista. (Pekkola, Pedak & Aula, 2013.) Pekkola, Pedak ja Aula (2013) ovat kehittäneet tutkimuksen perusteella mallin hyvinvointiviestintään, jossa on kuvattu ne viestinnälliset tekijät, joilla on erityisesti merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Kyseinen hyvinvointiviestinnän malli on tarkoitettu kuntaorganisaation työhyvinvoinnin viestinnän rakentamiseen, mutta on sovellettavissa myös muualle yritysmaailmaan. Hyvinvointiviestinnän malli koostuu

osallistumisesta, luottamuksesta, kannustamisesta sekä yhteisöllisyydestä. Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty hyvinvointiviestinnän malli.



KUVIO 4. Hyvinvointiviestinnän malli (Pekkola, Pedak & Aula 2013)

Viestinnällisestä näkökulmasta hyvinvointiviestintä on hyvä keino tarkastella organisaation työhyvinvoinnin rakentumista. Kuviossa 4 työhyvinvoinnin rakentuminen on kuvattu kehänä, joka sisältää työhyvinvoinnin viestinnän osa-alueet ja niihin vaikuttavat osatekijät. Luottamuksella viitataan henkilöstön mahdollisuuksiin luottaa saatuihin tietoihin, esimieheen sekä ylipäätään johtoon yrityksessä. Luottamuksen rakennukseen toimivat tutkimuksen mukaan parhaiten niin kasvokkain tapahtuva kuin sähköinen viestintä, kunhan tiedot eivät ole keskenään ristiriidassa. Kannustamisella taas tarkoitetaan henkilöstön rohkaisemista omien ajatusten esittämiseen, kannustamista vuorovaikutukseen työpaikalla sekä myönteisen palautteen antamista, joiden viestiminen voi tapahtua onnistuneesti sähköisellä viestinnällä tai kasvokkain. Yhteisöllisyyden onnistumisessa kasvokkain tapahtuva viestintä todettiin toimivimmaksi. Yhteisöllisyys viestinnällisenä tekijänä kertoo, onko ilmapiiri

työyhteisössä kannustava, esiintyykö kateutta ja juoruilua, vaikeuttaako keskinäinen kilpailu tiedonsaantia ja voiko työtovereihin luottaa. Viimeinen osatekijä eli osallistuminen tarkoittaa sitä, kuinka paljon henkilöstön näkemyksiä otetaan huomioon yrityksen päätöksen teossa sekä kokeeko henkilöstö itse asioihin vaikuttamisen hankalana. Kuten yhteisöllisyyden kanssa, myös tässä kasvokkain tapahtuva viestintä todettiin toimivimmaksi. (Hurme 2014.)

Viestinnän osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat kokonaisuutena. Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2013) tutkimuksen mukaan yleisesti tehokkaimmiksi hyvinvointiviestinnän välineiksi koettiin ryhmäkokoukset sekä kahvipöytäkeskustelut, kun taas heikoiten hyvinvointiviestintää viestintäkanavista tukivat tiedotteet, ilmoitustaulut ja nettisivut. Puhelut ja sähköposti sijoittuivat toimivuudeltaan näiden välimaastoon.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä kuuluu yrityksissä arkeen ja se voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäisestä viestinnästä voidaan käyttää myös nimitystä työyhteisöviestintä tai henkilöstöviestintä. Tässä osiossa on keskitytty avaamaan sisäisen viestinnän käsitettä sekä ilmenemistä yrityksissä. Sisäinen viestintä on kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation jäsenten tai ryhmien välillä johtoportaasta työntekijöihin. (Piha 2014, 3.) Se kattaa tiedon tuottamisen, muokkaamisen, välittämisen sekä ymmärryksen luomisen ja näiden lisäksi edistää yhtenäisyyden rakentamista ja arvojen mukaista kulttuuria. Tärkeää on huomata, että ulkoinen ja sisäinen viestintä eivät käytännön työelämässä ole erotettavissa tai sulje toisiaan pois vaan sisäinen viestintä heijastuu ulkoiseen ja päinvastoin. (Juholin 2009, 20.) Sisäisen viestinnän tarkoitus on välittää muun muassa työtehtäviin liittyvää tietoa, rakentaa ja vahvistaa sisäistä kulttuuria, viestiä organisaation muutoksista ja antaa ja vastaanottaa palautetta (Piha 2014, 12).

Sisäinen viestintä sisältää myös omat haasteensa. Tiedon liikkuminen voi koitua haasteeksi yrityksessä, koska hyvin monessa yrityksessä tietoa liikkuu liian vähän. Yrityksessä saattaa olla tilanne, jossa ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta asiasta ei kerrota heille. Tällöin yleinen ilmiö saattaa puskaradion syntyminen, jolla täytetään tiedon vajeesta syntynyt aukko. Toinen sisäisen viestinnän haaste voi olla tietovarastot ja verkot, kuten hajautetut tietokannat. Näissä tilanteissa tiedon tulisi olla paikallaan, mutta tietoa tarvitsevilla olla pääsy tietoon käsiksi. Nämä tiedot on pääsääntöisesti laitettu varastoon, johon kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita ja niiden heräämistä on vaikea ennakoida. Kolmas haaste ovat esimiehet, jotka ovat linkki oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välissä ja omaavat laajemman perspektiivin työyhteisön toiminnasta. Esimiehellä on tämän vuoksi suuri tiedotusvastuu yleisten tietojen saattamisesta omalle yksikölle sekä oman yksikön näkökantojen viemisestä ylemmille tahoille. Neljäntenä haasteena voidaan pitää useiden modernien yritysten tietotoreja ja ns. ahaa-aukioita, joissa yrityksen väki voi lepuuttaa aivojaan ja ehdottaa villejäkin ideoita. (Åberg 2008, 112.)

3.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Työyhteisöillä on nykypäivänä käytössään varsin laaja valikoima erilaisia sisäisen viestinnän kanavia. Åbergin (2008, 108) mukaan esimiehen ja alaisen välistä verkkoa voidaan pitää sisäisen viestinnän perusverkkona. Verkossa tapahtuvan viestinnän kehittyessä, se onkin korvannut yrityksissä useita viestinnän muotoja, kuten pikatiedotteet, ilmoitustaulut ja videouutiset tai tullut täydentämään niitä. Virallisten kanavien lisäksi työyhteisön jäsenten välillä toimii usein puskaradio, jonka toimivuudesta ja luotettavuudesta on useita mielipiteitä. Työyhteisön viestinnässä käytettäviä välineitä voivat olla sähköposti, intra- ja extranet, henkilöstölehti, verkkoviestintä sekä sosiaalinen media (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41).

Kasvokkaisviestintä tai dialogi eli vuoropuhelu voivat toteutua kahden tai useamman henkilön virallisessa tai epävirallisessa keskustelussa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41). Kasvokkain tapahtuvan viestinnän olennaisina virallisina kanavina voidaan pitää säännöllisiä viikko-, kuukausi ja kvartaalipalavereja sekä vuosittaisia tuloksenjulkistamistilaisuuksia (Juholin 2008, 79). Palaverit ovat työyhteisöissä usein sisällöltään muodollisia ja rutiininomaisia ja käsittelevät esimerkiksi mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu tulevaisuudessa (Kuusela 2013, 33; Juholin 2008, 79).

Painettu sisäinen viestintä on yrityksissä sähköisen viestinnän yleistyessä vähentynyt tai poistunut kokonaan. Painettua lähiviestintää yrityksessä saattavat vielä olla esimerkiksi yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet, sisäiset tiedotteet sekä lehdet verkkoversioineen. (Åberg 2000, 175.) Henkilöstölehdet ovatkin useissa yrityksissä jääneet sähköisen viestinnän jalkoihin. Painettujen lehtien tarkoitus ei kuitenkaan ole kilpailla sähköisen viestinnän kanssa tai levittää tietoa nopeasti vaan esimerkiksi taustoittaa ja syventää asioita tai julkaista henkilöstöhaastatteluja. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41.)

Perinteisesti sähköisinä sisäisen viestinnän kanavina käsitetään sähköposti ja sisäinen verkkopalvelu kuten intranet tai extranet. Sosiaalisen median kanavista tunnetuimpia yhteisösivustoja ovat Facebook, LinkedIn ja Twitter. Tämän lisäksi viime vuosina uusina viestinnän työkaluina ovat ilmestyneet muun muassa Sharepoint – työkalut, jotka ovat eräänlaisia verkossa toimivia infotauluja, pilvipalvelut kuten iCloud ja Dropbox sekä Yammer, joka taas on yritysten ja yhteisöjen sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen tarkoitettu mikrobloggauspalvelu. (Åhlgren 2013, 28.) Kokouksia ja neuvotteluja voidaan järjestää esimerkiksi kansainvälisissä organisaatioissa perinteisten kasvokkain tapahtuvien kokousten sijaan verkkokokouspalvelujen avulla, jotka mahdollistavat kokoontumisen samanaikaisesti sen hetkisesti olinpaikasta riippumatta (Juholin 2008, 74).

Yrityksen vahvoina viestintävälineinä voidaan Hagerlundin ja Kaukopuro-Klemetin (2013, 41) mukaan pitää esimies-alaiskeskusteluja, tiimipalavereja ja -työskentelyä, kokouksia, seminaareja sekä info – ja koulutustilaisuuksia. Näitä vahvoja viestintävälineitä tukevia välineitä ovat henkilöstölehti, tiedotteet, ilmoitustaulut sekä sähköiset välineet, kuten sosiaalinen media, sähköposti ja intranet.

3.2 Avoin vuorovaikutus

Sosiaaliset tilanteet ovat osa arkea työyhteisössä. Ne kertovat kyvystä pärjätä muiden työntekijöiden kanssa sekä yhteisön jäsenten välisistä suhteista. Varsinaista virallista määritelmää hyville vuorovaikutustaidoille ei ole, mutta usein sillä viitataan muun muassa hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin ja toisten huomiointiin. Käsitteeseen yhdistetään myös sosiaaliset taidot, työyhteisötaidot ja joskus alaistaidot. (Kuusela 2013, 41.) Aito vuorovaikutus ei synny ihmisten välille kuitenkaan itsestään vaan vaatii aikaa työtovereihin tutustumiseen, vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä keskinäisen luottamuksen rakentamiseen, joka on koko avoimen vuorovaikutuksen edellytys. Tapaamistilanteet – ja mahdollisuudet tulee ottaa huomioon

työpaikan suunnittelussa ja siksi esimerkiksi yhteinen tila on tärkeä, jotta työyhteisön jäsenillä on paikka kokoontua ja keskustella taukojen aikana. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Vuorovaikutuksen laatuun kiinnitetään usein työyhteisössä liian vähän huomiota ja huono tiedonkulku ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat huomataan vasta ilmapiiritutkimuksissa. (Kaivola 2003, 145.) Avointa vuorovaikutusta voidaan pitää työyhteisön työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön perustana. Viestien ja palautteiden lähettämisen ja vastaanottamisen lisäksi vuorovaikutus on olemassa olomme toteutumista ja edellyttää jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumista. Avoin vuorovaikutus ei tarkoita suorien sanojen ja mielipiteiden paukauttamista päin naamaa vaan vaatii hienotunteisuutta ja vastaanottajan tulkittamista. Hiljaa oleminen tulkitaan kuitenkin myös kannanotoksi, jonka taustalla voi olla pelko ilmaista itseään tai vaikeus tuoda itseään esiin puheliaassa työyhteisössä. Avoin vuorovaikutus edellyttää jäykästä ja muodollisesta kommunikoinnista pois pyrkimistä, jolloin saadaan luotua aitoa kontaktia työntekijöiden välillä sekä vähennettyä omien tulkintojen tekemistä ilman varmaa tietoa asioista. Yksi olennaisimmista asioista vuorovaikutuksessa on kuuntelu, jonka tulisi olla aktiivista eli kuuntelijan tulisi oikeasti ymmärtää kuulemansa, vaikka olisikin asiasta eri mieltä. (Kaivola 2003, 146; Työturvallisuuskeskus 2016.)

Hyvän kommunikoinnin elementit koostuvat tiedonkulkuun, yhteistyöhön, sisäiseen keskusteluun sekä viestin sisältöön ja välittäjään liittyvistä asioista. Alla olevassa taulukossa 1 on hahmotettu näitä elementtejä yleisestä sekä käytännön näkökulmasta Juholinin (2007) ohjeita hyvään kommunikaatioon mukaillen.

TAULUKKO 1. Hyvän kommunikaation elementit (Juholin 2007)

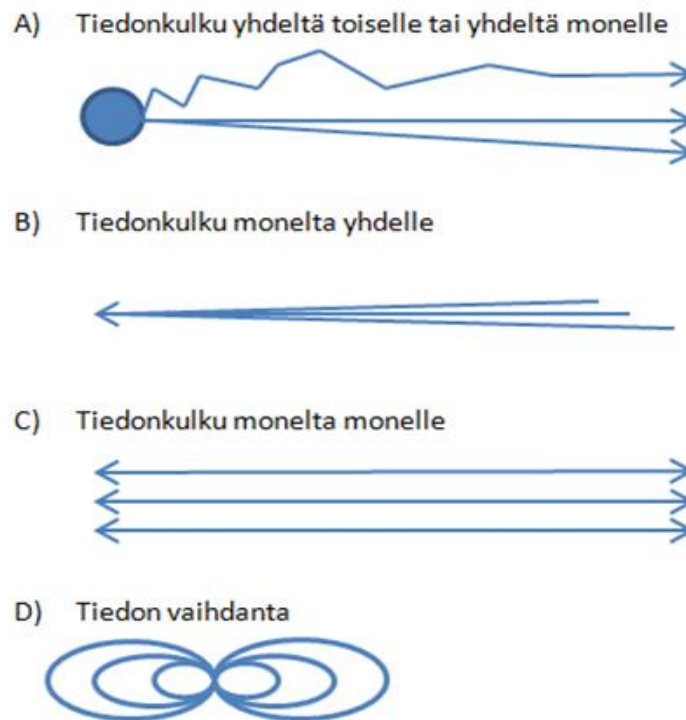
Yleisesti	Käytännössä
Tarkoituksen mukainen viestintä vastaanottajan tiedot, taidot ja tunteet huomioiden	Merkityksellinen sisältö asianmukaisella pätevyydellä
Ajankohtaisen tiedon helppo saatavuus, tehokas tiedon välittäminen ja oikea ajoitus	Yhteiset periaatteet tiedonkulkuun
Avoin ja rentoutunut ilmapiiri, ideoiden ja tiedon jakaminen	Halu auttaa ja ottaa apua vastaan muilta
Sisäisen keskustelun arvostaminen työtovereiden ja johdon välillä, vuorovaikutteisuus isoja ongelmia käsitellessä	Päätöksen teon ja organisaation kehittämisen läpinäkyvyys ja avoimuus
Selkeät vastuualueet viestinnässä sekä hyvät viestintätaidot etenkin ylimmällä johdolla ja esimiehillä	Johtajien ja esimiesten aktiivinen viestiminen

3.3 Tiedonkulku ja ajantasaisuus

Tutkimuksen yksi olennaisimmista käsitteistä on tiedonkulku, jolla viitataan siihen, että yrityksessä tärkeät asiat kuullaan ja saadaan perille työn lomassa (Juholin 2007). Tällaisen tiedon takellessa, voivat seuraukset olla hyvin negatiivisia. Kun tietoa on enemmän kuin pystytään ottamaan vastaan ja omaksumaan, on tiedonkulun toteutumista vaikea turvata. Tiedonkulun turvaamisessa on apua suunnitelmista sekä periaatteista, mutta tämän lisäksi tarvitaan ihmisen tervettä järkeä ja kykyä hoksata. Tällöin ihmisen luontaisen kommunikatiivisuuden merkitys kasvaa ja vaaditaan kykyä toimia yhteisöllisesti ja rakentavasti sekä pyrkimystä löytää ratkaisuja arvostavasti yhdessä. (Juholin 2008, 85.)

Koska tieto on yrityksen asiantuntijan työn edellytys ja mahdollisesti myös kilpailukeino, tulee tiedonkulun tai kuvaavammin sanottuna tiedonvaihdon toimia yrityksessä ajantasaisesti. Ilman ajantasaista tietoa työn sisältö, laatu ja tehokkuus kärsivät, jolloin myös virheiden, myöhästymisten ja päällekkäisyyksien mahdollisuus kasvaa. Ennen

kaikkea tiedonvaihdannassa on kyse vastuusta. Alla olevassa kuviossa 5 on hahmotettu viestintäkäsitysten eroja tiedonkulussa ja -vaihdannassa.



KUVIO 5. Tiedonkulku ja tiedonvaihdanta (Juholin 2008)

Tiedonvaihdanta ei ole yksittäinen tiedonsiirtotapahtuma, jolla on alku ja loppu vaan katkeamaton jatkumo, jossa tiedon on tarkoitus jalostua ja tarkentua. Tieto ei siis kulje mekaanisesti tai automaattisesti vaan se sisältää käsitteenä vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen eli ihmisten läsnäolon. Tiedonvaihdannassa työyhteisön jäsenet ovat erilaisissa rooleissa vaihdannan suhteen tarpeen mukaan, mutta eivät kuitenkaan koskaan vastuun ulkopuolella. ”Tiedonkulun” suojiin on helppo turvautua, kun tieto ei ole asianmukaisesti kulkenut sitä tarvitsevalle, mutta pahimmillaan harmittomalta tuntuva virhe voi tästä syystä aiheuttaa turhaa työtä, sekaannusta ja mielipahaa myös asiakkaalle. (Juholin 2008, 85.)

3.4 Esimiesviestintä

Esimiesviestintä koostuu useasta yhdistyneestä viestinnän ulottuvuudesta. Nykyään viestintä esimiehen ja alaisen välillä tapahtuu usein puheluiden,

sähköpostin tai jonkun muun verkkopohjaisen järjestelmän kautta, mutta viestinnän hallitseminen on erittäin tärkeää myös tilanteissa, joissa esimies ja alainen keskustelevat perinteisesti kasvokkain. Esimiesviestintä kattaa käytännössä jokapäiväiseen esimiestyöhön liittyvät taidot, kuten työn organisoimisen, koordinoimisen, delegoimisen, valvonnan sekä käskemisen ja alaisten kuuntelemisen ja ymmärtämisen. Esimiesviestinnässä on kyse esimiehen kyvystä saattaa liike-elämän odotukset sekä ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. Esimieheltä odotetaan onnistunutta, sosiaalisesti mielekästä ja tarkoituksenmukaista viestintää ja näiden kriteerien pohjalta esimiehen oletetaan olevan ystävällinen ja helposti lähestyttävä, mutta samalla valvova ja kontrolloiva. (Puro 2002, 13.)

Viestintä työyhteisössä on myös merkkien ja symbolien avulla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Esimiehen käyttämä kieli tai sanaton viestintä eivät poikkea perustaltaan arjessa tapahtuvasta puolisoiden, lasten tai ystävien kanssa tapahtuvasta viestinnästä vaan sanat, ilmeet ja eleet ovat samoja, vaikka käyttötavat vaihtelevat. Esimiehen asemassa on suuri rooli sanavalinnoilla sekä sillä miten esimies tuo asian esiin. Vaikka esimies ei tarkoittaisi sanoillaan ”mitään erityistä”, voi alainen ymmärtää merkityksen eri tavalla sanavalintojen vuoksi ja ärsyyntyä tai tulkita vahvemmin kuin on tarkoitettu. Esimies ei kuitenkaan voi jokapäiväisessä työssä aina varoa sanavalintojaan ja tämän vuoksi useat esimiehet lähtevät siitä, että alaisten kanssa näitä vääriä tulkintoja voi tapahtua ja alaisten täytyy ne vain hyväksyä. (Puro 2002, 37.)

Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa esimiehen ja alaisen välisessä viestinnässä sekä työyhteisön tavoitteiden toteutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen suhtautuminen ja työntekijöiden kohtelu vaikuttavat yleisen ilmapiirin ja työssä viihtymisen kautta myös tuloksiin. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla saadaan sekä tuloksia aikaan että työntekijöitä motivoitua työhönsä. (Kuusela 2013, 11.) Työelämän muuttuessa myös esimiehen ja työntekijän välinen suhde vaatii muutosta. Johtamisen osalta odotetaan nykyään yhä enemmän inhimillisyyttä ja esimiehiltä toivotaan enemmän ymmärrystä ja aikaa kuunnella. Tämä

kuitenkin edellyttää hierarkioista vapaata, yhteistoiminnallista ja vuorovaikutteista toimintatapaa. Työnantajalta ja työntekijältä vaaditaan halua ja kykyä toimia aidosti yhteistyössä. (Kaivola & Launila 2007, 38.) Tämän vuoksi kahdenkeskiset keskustelut ovat merkittävässä roolissa esimiehen työssä. Niiden avulla esimies motivoi ja sitouttaa henkilöstöä sekä kehittää suhdetta omaan tiimiinsä sekä kasvokkain että puhelimen välityksellä. Tällä tavalla esimies osoittaa myös työntekijöilleen kiinnostusta ja luottamusta työntekijän roolin lisäksi ihmisenä. Olennaista on, että keskustelut jakautuvat tasaisesti työntekijöiden kesken. (Kuusela 2013, 35.)

4 CASE: YRITYS X

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat työyhteisön jäsenten kokemukset Yritys X:n sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin sekä motivaation toteutumisesta yrityksessä sekä niiden yhteydestä toisiinsa. Tämän lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan millaisena työyhteisön jäsenet kokevat sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin tilanteen tällä hetkellä yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sisäistä viestintää voisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota työhön.

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska sen pyrkimys oli tuottaa aiheesta laadullinen analyysi. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka suuntaviivoina toimivat etukäteen määritetyt teemat sekä kysymykset. Puolistrukturoidulla haastattelulla vastaajille annettiin mahdollisuus vastata mahdollisimman vapaasti ennalta suunniteltuihin kysymyksiin. Vastaajana haastatteluissa toimivat kaikki yrityksen jäsenet, jotta tuloksista saatiin tarpeeksi kattavat.

4.1 Yritys X ja sisäinen viestintä

Yritys X on vuonna 2009 perustettu ICT-palveluihin erikoistunut asiantuntijayritys. Sen palveluihin kuuluvat muun muassa laaja valikoima monitoimilaitteita, tietoliikennelaitteet ja – palvelut, videoneuvottelut sekä puheratkaisut. Yrityksen osaaminen perustuu henkilökunnan ja johdon kymmenien vuosien kokemukseen ICT-alan kehityksestä ja satoihin toimitettuihin ratkaisu- ja palvelukokonaisuuksiin. Yrityksen toimipiste sijaitsee Helsingin Lauttasaarella ja siellä työskentelee tällä hetkellä seitsemän henkilöä. Yrityksen työntekijät työskentelevät joko myyntityössä, IT-asiantuntijoina tai toimistotyössä. (Yritys X 2016.)

Yrityksen viestintä sisältää tällä hetkellä kaiken yhteisöviestinnän, kuten ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen, suhde-toiminnan, mainonnan ja sponsoroinnin, yrityskuvan luonnin sekä viestinnän toimivuuden arvioinnin. Yrityksen pienen koon vuoksi, sisäisellä viestinnällä pyritään pääasiassa

pitämään työyhteisön jäsenet ajan tasalla yrityksen asioista sekä tukemaan ja edistämään yhteistyötä. Yhteisöllisyyden lisääminen tapahtuu tämän ohessa. Sisäisen viestinnän kanavia yrityksellä ovat esimerkiksi sähköposti, puhelin, Whatsapp – sovellus, tikettijärjestelmä sekä yhteiset palaverit ja kahvihetket.

Yrityksessä sisäistä viestintää tarvitaan päivittäin yhteistyön toimivuuden takaamiseksi, keskinäisen ajantasaisen tiedon vaihdantaan ja asiakkaiden tyytyväisyyden sekä yleisen ilmapiirin ylläpitämiseen. Työntekijät käyttävät sisäisen viestinnän kanavia monipuolisesti riippuen työntekijän asemasta, tiedon tärkeydestä ja tarpeellisuudesta sekä viestin vastaanottajasta.

4.2 Haastattelu ja kysymykset

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna Yritys X:n toimistolla Lauttasaarella helmikuussa 2017. Haastattelu suoritettiin yksilohaastatteluina ja sen pohjana toimivat etukäteen määritetyt teemat sekä kysymykset. Tutkimus toteutettiin kymmenen kysymyksen avulla, jotka pohjautuivat opinnäytetyön teemoihin työhyvinvointi, motivaatio sekä sisäinen viestintä. Haastattelun kysymykset käsittelivät työpaikan ilmapiiriä, työhyvinvoinnin toteutumista, hyvinvointiviestinnän osa-alueita sekä sisäistä viestintää ja tiedottamista. Haastattelun vastaajina toimivat kaikki yrityksen työntekijät myynnin, huollon sekä laskutuksen puolelta. Näin tutkimustuloksista saatiin tarpeeksi kattava kuva. Yrityksen pienen koon vuoksi vastaajista ei tuoda esiin taustatietoja, jotta vastanneet henkilöt ja vastaukset pysyvät anonyymeinä. Haastattelun kysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä sisäisen viestinnän kanavia käytät työpäivän aikana ja mihin?
2. Mitkä sisäisen viestinnän kanavista ovat toimivia ja mitkä eivät?
Miksi?
3. Mitä asioita kehittäisit sisäisessä viestinnässä? (Esim. kanavat, toimintatavat)
4. Millaisena näet yrityksen sisäisen viestinnän? Kuvaile kolmella sanalla.

5. Kuinka hyvin koet saavasi tietoa ja informaatiota asioista? Onko sisäinen tiedotus ajan tasalla ja luotettavaa?
6. Millaiseksi koet oman roolisi viestijänä?
7. Millaiseksi koet yrityksen yleisen ilmapiirin? Kuvaile kolmella sanalla.
8. Millaisena koet oman työhyvinvointisi? Kuvaile kolmella sanalla.
9. Hyvinvointiviestinnän malli koostuu osallistumisesta, luottamuksesta, kannustamisesta sekä yhteisöllisyydestä. Miten hyvin koet näet osa-alueiden toteutuvan yrityksessä? Arvioi asteikolla 1-5 (5 = erinomainen, 1 = välttävä).
10. Mitä kysymyksessä 9 esitetyistä osa-alueista pidät tärkeimpänä? Laita tärkeysjärjestykseen tärkeimmästä vähemmän tärkeään.

4.3 Haastattelun tulokset ja analysointi

Haastattelu koostui Yrityksen X sisäistä viestintää, työhyvinvointia ja työilmapiiriä kartoittavista kysymyksistä. Yleisesti vastaukset jakautuivat paljon sen mukaan oliko vastaaja yrityksen johdosta vai työntekijä. Sisäistä viestintää ja työilmapiiriä kuvailtiin melko negatiivisesti, kun taas työhyvinvoinnin kokemukset olivat melko positiivisia kaikilla. Haastattelun tulokset on jaettu alle kahteen kappaleeseen kysymysten perusteella. Ensimmäisessä kappaleessa avataan sisäisen viestinnän kysymyksistä saatuja tuloksia ja toisessa työhyvinvoinnin tuloksia.

4.3.1 Sisäinen viestintä

Haastattelun alussa kysymyksissä 1-3 työntekijöiltä kysyttiin sisäisen viestinnän kanavien käytöstä työpäivän aikana, niiden toimivuudesta sekä kehitysideoista.

Yrityksen sisäisen viestinnän kanavat osoittautuivat kaikilla melko samoiksi työnkuvasta riippumatta. Viestinnän kanavista yrityksessä käytetään tarpeesta riippuen puheluita, WhatsApp – sovellusta, kasvokkain tapahtuvia palaverieja, lounastapaamisia, sähköpostia, tikettijärjestelmää, telegramia, muistilappuja ja tekstiviestejä. Sisäisen

viestinnän kanavia haastateltavat käyttävät muun muassa muiden tiedottamiseen, projektien etenemisen seuraamiseen, myynnin edistämiseen, yhteisöllisyyden ylläpitämiseen sekä neuvojen ja tuen saamiseksi. Haastateltavat olivat pääosin yksimielisiä siitä, että kaikki sisäisen viestinnän kanavat ovat toimivia riippuen asiasta ja sen kiireellisyydestä. Kiireellisissä asioissa toimivimmaksi kanavaksi koettiin puhelut ja vähemmän kiireellisiin riitti sähköposti. Haastateltavat nostivat sähköpostin myös vähiten toimivimmaksi. Sähköisten kanavien kautta tapahtuva viestintä koettiin myös vajaaksi ja antavan liian vähän tietoa kerralla. Yksi haastateltavista kuvaili kanavien toimivuutta seuraavasti:

Kasvokkain tapahtuva viestintä toimii mielestäni parhaiten, koska vastauksen saa heti myös lisäkysymyksiin ja samalla keskustelun kerralla pakettiin. Meilit taas huonoin kanava, koska kysymyksiin saa vastauksen hitaasti kun niitä joutuu odottamaan puolin toisin.

Sisäisen viestinnän kanavien toimivuuden ohessa korostettiin myös sitä, että kaikki kanavat ovat toimivia, mikäli kanava on oikein myyty vastapuolelle. Tällä tarkoitettiin, että molempien osapuolien eli sekä lähettäjän ja vastaanottajan tulee olla sitoutunut kanavan käyttöön.

Kehityskohteita haastateltavat löysivät sisäisestä viestinnästä useita. Kanavien osalta yhden haastateltavan mielestä WhatsApp – sovellus pitäisi poistaa käytöstä ja valita tietoturvallisesti riskittömämpi sen tilalle. Myös pöydälle jätettävät viestilaput koettiin epäkäytännöllisiksi. Eräs haastateltava toivoi sisäistä infraa käyttöön, jossa näyttötaululla ilmoitettaisiin ajankohtaiset asiat ja tiedotukset. Yksi haastateltavista oli enemmän huolissaan kanavien paljoudesta ja toivoi selkeämpää linjausta, mitä kanavia käytetään. Toimintatapoihin toivottiin myös muutosta. Muutamit haastateltavista kokivat, että tietoja joutuu välillä niin sanotusti lypsämään joiltain. Johdon puolelta toivottiin nimettyä henkilöä, jolta saisi vastauksen varmasti kiireellisimpiin ja kriittisiin asioihin. Henkilöstön sisälukutaitoon ja luetun ymmärtämiseen toivottiin petrausta sekä viestien sisältöön toivottiin enemmän olennaisia asioita.

Kysymyksessä 4 haastateltavia pyydettiin kuvailemaan sisäistä viestintää kolmella sanalla. Kysymyksen tulokset löytyvät alla olevasta kuviosta 6. Haastateltavat kuvailivat sisäistä viestintää melko negatiivisesti. Tulosten perusteella viestintä koettiin monimutkaiseksi sillisalaatiksi, mutta sillä nähtiin kuitenkin olevan mahdollisuuksia kehittyä ja sen nähtiin muovautuvan yrityksen tarpeisiin sopivaksi sekä tarttuvan ongelmiin. Sisäisessä viestinnässä positiiviseksi koettiin epäviralliset ja henkilökohtaiset keskustelut töiden ohella, joilla yrityksessä pyritään pitämään rentoa ilmapiiriä sekä motivaatiota yllä.



KUVIO 6. Sisäinen viestintä Yrityksessä X

Kysymyksissä 5 ja 6 haastateltavilta kysyttiin tiedon ja informaation kulkemisesta yrityksessä sekä heidän omasta roolistaan viestijänä. Osa haastateltavista koki saavansa riittävästi tietoa, joka koskee heidän omaa työtään ja yleisiä asioita. Osa taas koki tiedon kulkevan epätehokkaasti tai jopa heikosti puolin ja toisin johtuen esimerkiksi viestinnän kanavien paljoudesta. Yksi haastateltavista totesi, että saa riittävästi tietoa asioista, koska osaa itse myös aktiivisesti pyytää sitä. Yleisesti muilta työyhteisön jäseniltä saatavia tietoja pidettiin luotettavina ja ajantasaisina.

Oma rooli viestijänä koettiin esimerkiksi enemmän kysyväksi kuin tarjoavaksi, parempaan suuntaan meneväksi ja sellaiseksi, että viesti viedään eteenpäin ja tietoa pyritään jakamaan kaikille. Yksi

haastateltavista koki viestivänsä selkeästi ja yksinkertaisilla viesteillä. Hän toi myös esiin, että haluaa viestiessään varmistaa vastaanottajan ymmärtävän ja sisäistävän viestit, jotta väärinymmärryksiä ei synny. Omaa roolia viestijänä kuvailtiin muun muassa seuraavanlaisesti:

Pyrin viestinnälläni pitämään muut ajan tasalla ja tarjoamaan heille tietoa aktiivisesti, mikäli se vaikuttaa olennaisesti heidän työhönsä tai yritykseen. Joudun päivittäin vastaanottamaan paljon yritykseen vaikuttavaa tietoa ja siksi sen priorisoiminen ja välittäminen nopeasti eteenpäin asianosaisille on hyvin tärkeää.

4.3.2 Työhyvinvointi

Viestintään liittyvien kysymysten jälkeen, haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yrityksen ilmapiiriä kolmella sanalla. Kysymyksen tulokset ovat esitetetty alla olevassa kuviossa 7.



KUVIO 7. Ilmapiiri Yrityksessä X

Kuten yllä olevasta kuvasta näkee, haastateltavat kokivat yrityksen ilmapiirin varsin jakautuneesti. Muutama haastateltavista koki yrityksen ilmapiirin hyvänä, rentona, joustavana ja miellyttävänä. Loput haastateltavista kokivat sen esimerkiksi jakautuneena, palkitsemattomana, epämukavana ja reaktiivisena. Positiivisuutta ilmapiirissä ovat haastateltavien mukaan lisänneet muun muassa sosiaalisen

kanssakäymisen mahdollisuus niin virallisesti kuin epävirallisesti, rento ja vastuullinen työilmapiiri sekä yhteisesti määritetyt tavoitteet vuodelle. Kielteisen ilmapiirin syyksi nimettiin viestinnän näkökulmasta viestinnässä tapahtuneet katkot, eriävät mielipiteet sisäisestä viestinnästä ja palautteenannon negatiivisuus. Muita negatiivisesti vaikuttaneita syitä olivat jakautunut työyhteisö, työn arvostuksen vähäisyys, asenneongelmat sekä hämärtynyt johtajuus.

Oma työhyvinvointi yrityksessä koettiin pääasiassa positiivisesti. Haastateltavat kokivat oman työhyvinvoinnin muun muassa palkitsevana, miellyttävänä, hyvinvoivana, vajavaisena sekä kaksijakoisena. Tulokset oman työhyvinvoinnin kokemisesta löytyvät alla olevasta kuviosta 8.



KUVIO 8. Työhyvinvointi Yrityksessä X

Positiivisimmin haastateltavat kuvailivat omaa työhyvinvointiaan. Sen koettiin olevan muun muassa positiivisesti haastava ja kannustava, työyhteisön koettiin olevan joustava ja rento sekä haastateltavat kokivat omaavansa asianmukaiset välineet työhönsä. Työhyvinvointi nähtiin myös palkitsevana, vaikka työilmapiiri koettiin palkitsemattomana. Haastateltavat kokivat oman osaamisen ja sen kehittämisen edesauttavan työhyvinvointia. Ongelmina työhyvinvoinnissa koettiin epäselvä työterveydenhuolto, oman työkyvyn vaihtelu ja rajoittuneisuus sekä puutteet työhyvinvoinnin osa-alueissa ja motivaatiossa. Viestinnän näkökulmasta työhyvinvointiin ovat negatiivisesti vaikuttaneet johdon

puolelta luodut paineet, joilla pyritään välttämään viestinnän katkoista johtuvat ongelmat.

Kysymykset 9 ja 10 keskittyivät yrityksen hyvinvointiviestintään ja sen osa-alueisiin. Haastateltavia pyydettiin asteikolla 1-5 arvioimaan hyvinvointiviestinnän osa-alueiden eli luottamuksen, yhteisöllisyyden, kannustamisen sekä osallistumisen toteutumista yrityksessä. Asteikolla 5 oli erinomainen ja 1 välttävä. Tämän jälkeen haastateltavien tuli vielä laittaa osa-alueet tärkeysjärjestykseen tärkeimmästä vähemmän tärkeään, sen mukaan, minkä itse kokivat tärkeimmäksi. Kysymyksen 9 tulokset on esitetty alla kuviossa 9.



KUVIO 9. Hyvinvointiviestinnän osa-alueiden toteutuminen Yrityksessä X

Hyvinvointiviestinnän osa-alueista luottamuksen nähtiin toteutuvan yrityksessä parhaiten. Haastateltavat kokivat, että esimieheen sekä muilta saatuun tietoon voidaan luottaa. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän sekä ylipäätään vuorovaikutuksen koettiin lisäävän luottamusta, vaikka juoruilua ja ristiriitaisia tietoja yrityksessä olikin havaittu. Luottamusta tärkeämmäksi ja motivoivimmaksi osa-alueista arvioitiin yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden ei kuitenkaan koettu toteutuvan yrityksessä vielä parhaimmalla mahdollisella tavalla johtuen työilmapiirissa havaituista puutteista. Eräs haastateltavista totesi myös, että yhteisöllisyys ei voi rakentua ilman luottamusta ja läsnäoloa, joihin kaivattiin vielä parannusta.

Kannustaminen ja osallistuminen arvioitiin melkein yhtä toimiviksi ja tärkeiksi yrityksessä. Osa haastateltavista koki kannustamisen toimivan erittäin hyvin tällä hetkellä ja osa taas koki kannustuksen vähäiseksi.

Palautteenannon nähtiin usein olevan enemmän negatiivista kuin positiivista ja rakentavaa. Isoimpien onnistumisten koettiin kuitenkin tulevan huomioiduksi. Myös osallistuminen koettiin jakautuneesti. Tiedon saanti ja vaikuttamismahdollisuudet koettiin varsin hyvinä. Kaikki haastateltavista kokivat, että henkilöstön mielipiteitä pyritään kuuntelemaan sekä kaikkia osallistamaan päätöksiin. Osa työntekijöistä haluaisi kuitenkin olla vielä enemmän mukana vaikuttamassa.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysideat

Tutkimuksen vastaukset saatiin kattavasti kaikilta työyhteisön jäseniltä. Tutkimustulosten perusteella Yrityksestä X saatiin selville jo hyvällä tasolla olevia sekä kehitystä vaativia asioita. Mielipiteet sisäisestä viestinnästä ja työhyvinvoinnista jakoutuivat paljon sen mukaan oliko haastateltava työntekijä vai ylintä johtoa. Johtopäätökset ja kehitysideat on pyritty rajaamaan viestinnän näkökulmasta työhyvinvointia tukevaksi, jonka vuoksi yleinen työhyvinvoinnin sekä työilmapiirin tarkastelu on jätetty vähemmälle.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että sisäisellä viestinnällä on ollut vaikutusta Yrityksen X työhyvinvointiin ja etenkin työilmapiiriin ja motivaatioon. Katkot tiedonkulussa ja eriävät mielipiteet sisäisessä viestinnässä käytettävistä kanavista ja toimintatavoista ovat heikentäneet yrityksen työilmapiiriä. Työhyvinvointia ovat ylläpitäneet mahdollisuudet sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yrityksen joustavuus, mutta toisaalta myös heikentäneet vuorovaikutuksessa ilmenneet ongelmat ja epävarmuudet. Johdon puolelta saatava negatiivinen palaute on vaikuttanut työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja asenteisiin työtä kohtaan. Motivaation puute taas on vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen yrityksen tavoitteisiin sekä aktiiviseen tiedon välittämiseen. Haastateltavien mielipiteiden, tutkimustulosten ja teorian pohjalta saatiin koostettua johtopäätöksiä ja kehitysideoita Yritykselle X. Kehitysideat on koottu alla olevaan taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sisäisen viestinnän kanavien yhtenäistäminen ja päällekkäisten kanavien karsiminen ○ Sisäiseen viestintään yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat ○ Ajantasaisen tiedottamisen tehostaminen esimerkiksi nimeämällä siitä vastaava henkilö ○ Henkilöstön motivoiminen yhteisiin tavoitteisiin ja sitouttaminen viestinnän kanavien käyttöön ○ Positiivisen palautteen lisääminen ja kannustaminen, huomioidaan pienetkin onnistumiset ○ Työtehtävien ja vastualueiden selkeyttäminen ○ Henkilöstön työhyvinvoinnin tilanteen kartoittaminen muutaman kerran vuodessa

Tuloksista selvisi, että yrityksen sisäisen viestinnän kanavia pidettiin pääasiassa toimivina, mutta muutamia muutoksia toivottiin. Kanavien osalta WhatsApp – sovelluksen tilalle toivottiin tietoturvaisempaa vaihtoehtoa, pöydälle jätettävistä muistilapuista haluttiin luopua ja sisäistä infraa toivottiin käyttöön. Lisäksi haastateltavat toivoivat selkeämpiä linjauksia vastualueista sekä siitä mitä kanavia viestinnässä pääasiallisesti käytetään, jotta jokainen ei viestisi eri kanavilla ja eri toimintatapoja noudattaen. Tiedon toivottiin kulkevan yrityksessä tehokkaammin ja viestinnän olevan enemmän tarjoaa kuin kysyvää.

Yrityksessä tulee käydä yhteisesti läpi, mitkä kanavista ovat yrityksessä toimineet ja mitkä eivät. Tämän perusteella valitaan yhteiset ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat käyttöön, jolloin saadaan karsittua turhia ja päällekkäisiä kanavia pois sekä yhtenäistettyä linjausta. Tämän jälkeen yrityksen tulee sisäisesti luoda yhteiset pelisäännöt sisäisen viestinnän toimintatapoihin, joilla viestintää ja viestijöiden rooleja

tehostetaan entisestään. Henkilöstön tulee myös itse olla aktiivisia ja pyrkiä eroon yleisestä asioiden olettamisesta. Kanavien uudistamisen ohella, WhatsApp- sovelluksen tilalle voisi etsiä toisen tietoturvasovelluksen. Pöydällä jätettävien post-it lappujen käyttö on ollut muutenkin vähäistä, joten niistä voisi luopua kokonaan ja hyödyntää tilalla esimerkiksi sisäistä infraa ja sitä kautta toivottua infonäyttöä. Viestinnän vastuualueita tulee selkeyttää ja samalla tiedottamiseen voisi esimerkiksi nimetä vastuuhenkilön, joka voisi vastata siitä, että kaikki yleiset ja kiireettömämmät tiedot tavoittavat muut työyhteisön jäsenet.

Työhyvinvointi koettiin yrityksessä varsin hyväksi. Kehitettävää työhyvinvoinnin osalta on tulosten perusteella vain johdon puolen viestinnässä. Viestinnässä tapahtuneet katkot tai muu epäonnistuminen ovat aiheuttaneet johdon puolelta paineita työssä suoriutumiseen, negatiivista palautetta ja syyllistämistä, jotka vuorostaan ovat vaikuttaneet negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon sekä yleiseen ilmapiiriin. Kehitysideani on, että yrityksessä negatiivisen palautteenannon tulee tapahtua positiivisemmin, enemmän kriittisellä otteella kuin kielteisellä. Palautetta on myös hyvä antaa kahdenkeskisessä tilanteessa, mikäli sitä ei ole tarkoitettu koko työyhteisölle yhteisesti. Näin työntekijälle tulee olo, että häntä ei syyllistetä vaan hänelle annetaan mahdollisuus oppia ja korjata virhe itse. Sisäinen viestintä toimii kuitenkin vuorovaikutuksena organisaation jäsenten välillä johtoportaasta työntekijöihin ja on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla.

Omalla johtamisellaan johto pystyy tukemaan samalla työntekijöiden motivaatiota että työhyvinvointia. Henkilöstöä tulee motivoida yrityksen yhteisiin tavoitteisiin sekä sitouttaa kanavien käyttöön esimerkiksi jollain palkitsemiskeinolla. Tämä motivoisi myös henkilöstöä asennoitumaan itse paremmin, koska paljon työssä sekä viestinnässä onnistumisessa on kiinni myös omista asenteista ja halusta. Samalla saadaan kitkettä pois yleistä ”ei kuulu mulle” – asennetta. Työntekijöiden hyvinvointia voi kartoittaa esimerkiksi jollain kyselyllä muutaman kerran vuodessa, jossa työntekijät saisivat arvioida esimerkiksi omaa työkykyään ja motivaatiota. Tämä voisi pienentää kynnystä tuoda esiin puutteita omassa työhyvinvoinnissa.

Ilmapiiri yrityksessä koettiin jakautuneesti esimerkiksi rentona, joustavana, palkitsemattomana ja reaktiivisena. Erittäin tärkeänä osana yhteisöllisyyden lisäämistä koettiin sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuus niin virallisesti kuin epävirallisesti. Kielteisen ilmapiirin syyksi nimettiin viestinnän näkökulmasta viestinnässä tapahtuneet katkot ja eriävät mielipiteet sisäisestä viestinnästä. Osa haastateltavista koki, että heille on epäselvää, mitkä työtehtävistä ovat kenenkin vastuulla ja siksi niitä oli tiedon puutteen vuoksi saattanut jäädä hoitamatta ajoissa. Selkeyttä toivottiin viestinnän vastuualueiden lisäksi työtehtäviin.

Työtehtävät ja vastuualueet tulee selkeyttää yhdessä koko työyhteisön kanssa, jotta epätietoisuudesta päästään eroon. Kannustuksen puute oli myös osa ilmapiirin negatiivisuutta. Yrityksen ilmapiiriä voi tukea esimerkiksi hyvinvointiviestinnän osa-alueita toteuttaen. Olennainen tekijä ilmapiirin parantamisessa on kasvokkain tapahtuva viestintä. Positiivisen palautteen antamisen lisäksi henkilöstöä tulee kannustaa enemmän omien ajatusten ja mielipiteiden esittämiseen, jotta ongelmia pystyttäisiin sisäisesti ehkäisemään heti ja juoruilua ehkäisemään. Kannustamista voi tapahtua puolin toisin myös pienissä onnistumisissa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Olennainen osa tieteellistä tutkimusta on sen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen tulisi pyrkiä noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, joka on tutkimuksen uskottavuuden perusta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan vuonna 2012 uudistamien ohjeiden tarkoitus on hyvän tieteellisen käytännön edistäminen ja tieteellisen epärehellisyyden ennaltaehkäiseminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Keskeisiä käsitteitä luotettavuuden arvioimisessa ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti sekä validiteetti. Käsitteitä sovelletaan pääasiassa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimukseen sovelletaan usein joko perinteisiä luotettavuuden arviointikriteerejä, vanhoille

arviointikriteereille kehitettyjä uusia sisältöjä tai kokonaan uusia termejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan yleensä sitä, onko tutkimusmenetelmällä kyetty selvittämään ne asiat, joita haluttiin selvittää ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät perusteellisia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusta voidaan pitää validina silloin, kun sen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteettia arvioidaan yleensä esimerkiksi kysymyksellä, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät ovat vastanneet sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Tutkimustyössä käytetty menetelmä ei kuitenkaan itsessään johda tietoon, vaan tutkijan on valittava eri tutkimusmenetelmien väliltä sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Validiteetin totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman ja siitä voidaan todeta, että empiiriset havainnot ja koko tutkimus ovat sivuuttaneet sen päätarkoituksen. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta eli onko mittaus- tai tutkimusmenetelmällä kyetty antamaan toistettavissa olevia tuloksia eikä sattumanvaraisia. Luotettavana voidaan pitää tutkimusta, joka antaa alkuperäisen tutkimuksen tavoin myös toistettaessa saman tuloksen. Reliabiliteettia voidaan arvioida sen yhdenmukaisuuden, tarkkuuden, objektiivisuuden tai subjektiivisuuden sekä jatkuvuuden näkökulmasta. Tutkimuksissa voi ilmetä satunnaisvirheitä monista syistä. Vastajat voivat esimerkiksi muistaa joitain asioita väärin tai vastaus voidaan myös merkitä väärin. Tärkeää luotettavuuden kannalta, että tutkija itse on huolellinen ja että tutkimuksen kysymykset ovat helposti ymmärrettäviä, jotta vastaaja ei ymmärrä kysymystä väärin. (Hiltunen 2009; Virtuaali Amk 2007.)

Tämän opinnäytetyön tukena on käytetty useita eri lähteitä monipuolisesti niin painettuja kuin elektronisia. Työn teoreettisen osuuden lähteet valittiin tarkasti tukemaan opinnäytetyön empiiristä osuutta ja opinnäytetyön tavoitetta. Opinnäytetyön validiteetti on melko hyvä. Haastattelun kysymykset laadittiin niin, että haastateltavat voivat ymmärtää ne mahdollisimman helposti väärinkäsitysten välttämiseksi. Tutkimus tehtiin

kvalitatiivisella menetelmällä, koska siinä haluttiin tuoda esiin laadullisia piirteitä. Tutkimuksen reliabiliteettia tukevat opinnäytetyön rajatut teemat sekä tutkimuksen suorittaminen niiden mukaisesti. Tutkimuksen haastateltavina toimivat kaikki yrityksen jäsenet anonyymisti, jotta tuloksista saatiin tarpeeksi todenmukainen ja edustava otos. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tuloksista saatiin useita mielipiteitä ja ideoita, joista muodostettiin kehitysideoita yrityksen käyttöön. Haastattelun luotettavuutta laskee kuitenkin mahdollisuus, että kysymyksiä saatettiin ymmärtää väärin, vaikka niitä pyrittiin haastattelua tehdessä avaamaan kattavasti. Tutkimus on toistettavissa.

5 YHTEENVETO

Sisäisen viestinnän toimivuus on yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä. Hyvällä viestinnällä yritys tukee työyhteisön jäsenten työmotivaatiota, yleistä ilmapiiriä ja yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Eniten merkitystä työhyvinvoinnille viestinnän ulottuvuuksista tuovat hyvä ilmapiiri, avoin tiedonkulku, luottamus sekä motivaatio ja sitoutuminen. Sisäistä viestintää ja työhyvinvointia on tutkittu aiemmin useista eri näkökulmista, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin sekä motivaation yhteyttä toisiinsa. Yhteyttä lähdettiin tutkimaan laadullisella tutkimuksella, jolla kartoitettiin henkilöstön mielipiteitä sisäisen viestinnän nykytilasta, yrityksen ilmapiiristä sekä omasta työhyvinvoinnista. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, joiden pohjalta saatiin keinoja kehittää yrityksen sisäistä viestintää työhyvinvointia ja motivaatiota paremmin tukevaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus hahmoteltiin käsittelemään tutkimuksen kannalta olennaisimpia työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän käsitteitä sekä osa-alueita. Opinnäytetyön ensimmäinen osuus käsitteli työhyvinvoinnin kokonaisuutta, motivaatiota, työhyvinvoinnin johtamista ja hyvinvointiviestintää. Toisessa osuudessa avattiin sisäisen viestinnän kanavia, tiedonkulkua, avointa vuorovaikutusta ja esimiesviestintää. Näiden pohjalta muotoutuivat myös opinnäytetyön teemat. Tutkimusosuus toteutettiin puolistrukturoidulla yksilöhaastattelulla, jonka kysymykset oli määritetty etukäteen teorian ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Tutkimuksen kysymykset muotoiltiin niin, että vastauksista saatiin monipuoliset ja mahdollisimman luotettavat. Vastaajina olivat kaikki yrityksen jäsenet, jotta tuloksista oli tarpeeksi edustava otos.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnilla ja sisäisellä viestinnällä on vaikuttavia tekijöitä toisiinsa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijöiden työhyvinvointi on varsin hyvä, mutta yrityksen sisäisen viestinnän ja työilmapiirin tilassa havaittiin puutoksia. Sisäisen viestinnän kanavia koettiin olevan liikaa, jonka vuoksi tiedonkulku on vajavaista ja siitä puuttuivat selkeät suuntaviivat. Sisäisen viestinnän

toimimattomuus ja avoimen vuorovaikutuksen puute ovat heikentäneet työntekijöiden motivaatiota ja luoneet paineita töissä onnistumiseen. Kehitettävää oli useassa kohdassa, mutta suurimmat ongelmat havaittiin tiedonkulussa, sisäisten kanavien päällekkäisyyksissä sekä palautteenannossa. Sisäistä viestintää voidaan tehostaa esimerkiksi tiedonkulun parantamisella ja selkeyttämällä ja priorisoimalla viestinnässä käytettäviä kanavia ja toimintatapoja. Johdon tulee omalla toiminnallaan edistää vuorovaikutuksen toimivuutta ja palautteenantoa puolin toisin, jotta yrityksen työhyvinvointi pysyy hyvällä tasolla ja työntekijät motivoituneina. Työntekijöiden motivoinnilla ja työhyvinvoinnista huolehtimisella, työnantaja lisää työntekijöiden tehokkuutta, parantaa työntekijöiden myönteistä asennetta työhön ja investoi samalla koko yrityksen liiketoimintaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten sisäistä viestintää voisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota työhön. Teoriaosuuden ja haastattelujen tuloksien pohjalta Yritykselle X saatiin tuotettua kehitysideoita hyödynnettäväksi, jotka tukevat tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksen tulokset ovat verrattavissa yleisesti teoriassa ilmenneisiin ongelmiin ja niitä voidaan pitää myös kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiperusteiden pohjalta varsin luotettavina. Jatkotutkimuksella on mahdollista seurata, miten kehitysideat yrityksessä toteutuvat ja minkälainen vaikutus niillä on ollut yrityksen työhyvinvointiin ja sisäiseen viestintään. Tutkimusta on mahdollista soveltaa myös muiden yritysten tarpeisiin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Kirjapaja Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet:

Grahn, N. 2016. Viestinnän vaikutus luovuuteen ja työhyvinvointiin – Selvitys yhteisöviestinnän koulutuspaketin kehittämiseksi Reddo Partners Oy:lle. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammattikorkeakoulu [viitattu 23.2.2017]. Saatavissa:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113769/Nana_Grahn.pdf?sequence=1

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa -Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Suomen Kuntaliitto [viitattu 22.2.2017] Saatavissa:
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2895

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 6.3.2017] Saatavissa:
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hurme, T. 2014. Viestinnällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia. Työterveyslaitos [viitattu 10.1.2017] Saatavissa:
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Viestinnalla_voi_ja_pitaa_luoda_tyohyvinvointia.aspx

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy [viitattu: 12.12.2016] Saatavissa:
<https://masto.finna.fi/>

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda – Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Kehittämöryhmä 1/2007 [viitattu 11.12.2016]. Saatavissa:
http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-_2007.pdf

Juholin, E. 2007. New Agenda Model of Communication in Work Communities. Viestinnän yksikkö, Helsingin yliopisto. [viitattu 25.12.2016] Saatavissa:

http://www.helsinki.fi/communication/research/publications/papers/WP3_07.pdf

Laakso, L. 2012. Työhyvinvointi - strateginen menestystekijä. Kauppalehti 30.5.2012. [viitattu 9.2.2017] Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyohyvinvointi---strateginen-menestystekija/tQ52cHGL>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint. [viitattu 11.12.2016] Saatavissa:

https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Manka, M., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [viitattu 11.12.2016] saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. [viitattu 1.3.2017] Saatavissa: <https://masto.finna.fi>

Pekkola, P., Pedak M. & Aula P. 2013. Hyvinvointiviestintä - Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Helsinki: Unigrafia.[viitattu 11.12.2016] Saatavissa:

http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 8.12.2016]. Saatavissa:

http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Repo, M. 2016. Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. Helsingin Sanomat 3.4.2016 [viitattu 12.12.2016]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/ura/art-2000002893839.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. [viitattu 9.2.2017] <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Sosiaali – ja terveysministeriö. 2016. Työhyvinvointi. [viitattu 24.10.2016] Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK-ohje 2012) [viitattu 5.3.2017] Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>

Työterveyslaitos. 2012. Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia [viitattu 24.10.2016] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asi_a.pdf

Työterveyslaitos ja tekijät. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Tampere: Tammerprint Oy. [viitattu 18.1.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia yhteistyöllä.1. painos. [viitattu 24.10.2016] Saatavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2016. Vuorovaikutus työyhteisössä [viitattu 25.12.2016] Saatavissa: <http://ttk.fi/index.phtml?s=134>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 [viitattu 24.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Virtuaali Amk. 2007. Tutkimuksen reliabiliteetti [viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Åhlgren, T. 2013. Uusia työkaluja sisäiseen viestintään. S&A [viitattu 17.11.2016]. Saatavissa:
http://www.akvamariini.fi/assets/files/pdf/SA_1_13_sivut28-29.pdf

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelun kysymykset

1. Mitä sisäisen viestinnän kanavia käytät työpäivän aikana ja mihin?
2. Mitkä sisäisen viestinnän kanavista ovat toimivia ja mitkä eivät?
Miksi?
3. Mitä asioita kehittäisit sisäisessä viestinnässä? (Esim. kanavat, toimintatavat)
4. Millaisena näet yrityksen sisäisen viestinnän? Kuvaile kolmella sanalla.
5. Kuinka hyvin koet saavasi tietoa ja informaatiota asioista? Onko sisäinen tiedotus ajan tasalla ja luotettavaa?
6. Millaiseksi koet oman roolisi viestijänä?
7. Millaiseksi koet yrityksen yleisen ilmapiirin? Kuvaile ilmapiiriä kolmella sanalla.
8. Millaisena koet oman työhyvinvointisi? Kuvaile kolmella sanalla.
9. Hyvinvointiviestinnän malli koostuu osallistumisesta, luottamuksesta, kannustamisesta sekä yhteisöllisyydestä. Miten hyvin koet näet osa-alueiden toteutuvan yrityksessä? Arvioi asteikolla 1-5 (5 = erinomainen, 1= välttävä).
10. Mitä kysymyksessä 9 esitetyistä osa-alueista pidät tärkeimpänä? Laita tärkeysjärjestykseen tärkeimmästä vähemmän tärkeään.