

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Irina Grouzova  
TOIMIIYKSIKÖN X SISÄINEN VIESTINTÄ

Opinnäytetyö  
Elokuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Elokuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
Puh. (013) 260 6700

Tekijä  
Irina Grouzova

Nimeke  
Toimiyksikön X sisäinen viestintä

Toimeksiantaja  
Yritys X

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena on sisäinen viestintä yrityksen X toimiyksikössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tilitoimiston sisäistä viestintää ja kuvata sen nykytilaa selvittämällä työntekijöiden näkemyksiä asiasta. Sen lisäksi tarkoituksena oli etsiä parhaat ja heikoimmat osa-alueet, joita voidaan jatkossa kehittää.

Työssä suoritettiin kyselytutkimus yrityksen X toimiyksikölle, joka toimii kolmella paikkakunnalla. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen ja määrällinen. Työssä käytettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä, joiden avulla tutkittiin toimiyksikön X sisäisen viestinnän nykytilaa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sisäisen viestinnän eri osa-alueita teemoittain. Teoriaosuuteen on kerätty tietoa kirjallisista ja elektronisista lähteistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kohdeorganisaatiossa työskenteli otantavaiheessa 26 henkilöä. Tutkimusaineisto kerättiin 26 henkilön otoksesta, josta 23 vastasi kyselyyn.

Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaation käytössä on paljon hyviä työkaluja tiedon jakamisessa, mutta myös kehittäviä osa-alueita löytyi. Selkeänä kehittämiskohdeena tuli esille palaverien vähäinen määrä. Työntekijät kokivat saaneensa liian vähän tietoa organisaation muutoksesta. Sen lisäksi vastaajat kaipasivat intranetin ja sähköpostin käytön kehittämistä. Tutkimus todettiin hyödylliseksi.

Kieli  
suomi

Sivuja 51  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 7

Asiasanat

viestintä, sisäinen viestintä, yhteisöviestintä, tutkimus, kysely



**THESIS**  
**August 2016**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**  
Karjalankatu 3  
FIN – 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 6700

Author  
Irina Grouzova

Title  
Internal communication in company X

Commissioned by  
The Company X

Abstract

The thesis studies internal communication in a company X. The purpose was to identify internal communication methods of an accounting firm and to describe their current state by finding out the employees' views on the issue. In addition, the purpose was to look for the best and worst practices that could be developed in the future.

The work was carried out as a survey in the company's units in three locations. The research approaches used were qualitative and quantitative in order to map out the current state of internal communication in the units. The theoretical part deals with various aspects of internal communication themes and contains information from written and electronic sources. During the sampling stage there were 26 people working in the organisation. Thus, the research data was collected from a sample of 26 employees, of which 23 responded.

The results showed that the target organization has a lot of good tools for knowledge sharing. However, there were also areas of internal communication that needed to be developed. A clear target of development was the limited number of team and other meetings. The employees felt that they received too little information about the changes in the organization. In addition, respondents longed for an intranet and e-mail practices development. The research was found to be useful.

Language  
Finnish

Pages 51  
Appendices 2  
Pages of Appendices 7

Keywords

Communication, internal communication, organizational communication, research, questionnaire.

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Tutkimuksen kohdeyritys .....	6
3	Viestintä ja yhteisöviestintä .....	7
3.1	Viestintä .....	7
3.2	Tutkimukset sisäisestä viestinnästä .....	8
3.3	Yhteisöviestintä .....	9
3.4	Yhteisöviestinnän toiminnot ja tehtävät .....	11
3.5.	Yhteisöviestinnän tavoitteet ja tulokset .....	13
4	Sisäinen viestintä .....	14
4.1	Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävät .....	14
4.2	Sisäisen viestinnän periaatteet ja toiminnot .....	15
4.3	Sisäisen viestinnän perussuunnittelu .....	17
4.4	Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat .....	18
4.4.1	Suullinen viestintä .....	19
4.4.2	Sähköinen ja kirjallinen viestintä .....	21
4.5	Kohdeyrityksen sisäisen viestinnän keinot ja kanavat .....	22
5	Viestinnän erityislajeja .....	24
5.1	Esimiesten ja johdon viestintä .....	24
5.2	Muutosviestintä .....	26
5.3	Viestintä poikkeustilanteissa .....	27
6	Tutkimuksen tavoite, menetelmät ja rakenne .....	27
6.1	Tutkimuskysymykset .....	27
6.2	Tutkimusmenetelmät .....	28
6.3	Kysely .....	30
6.4	Kyselylomake .....	31
6.5	Luotettavuus ja eettisyys .....	33
7	Tutkimuksen tulosten analysointi .....	34
7.1	Vastaajat .....	34
7.2	Taustatiedot .....	34
7.3	Sisäinen viestintä toimistossa .....	37
7.4	Omat työtehtävät .....	39
7.5	Organisaatio ja henkilöstöasiat .....	40
7.6	Tilitoimiston toiminta .....	41
7.7	Kehityskeskustelut .....	42
7.8	Ilmapiiri ja työhyvinvointi .....	43
7.9	Avoimet kysymykset .....	45
8	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	46
	Lähteet .....	50

### Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kysely

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on yrityksen X:n sisäinen viestintä. Toimeksiantajan kanssa oli sovittu, että tutkimuskohdeyritys tässä työssä pysyttelee nimettömänä. Tästä syystä annoin sille nimen ”toimiyksikkö X”. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja kuvata toimiyksikön X:n sisäisen viestinnän toimivuutta ja nykytilaa. Sen lisäksi tarkoituksena on selvittää yrityksen X:n hyvät ja heikot sisäisen viestinnän osa-alueet: missä sisäinen viestintä toimi hyvin, ja missä kohdin ovat kehittämiskohteet. Ajatus tästä aiheesta sai alkunsa työskenneltyäni työharjoittelussa yrityksen X:n toimiyksikössä, joka sijaitsee Paikkakunnalla 1, reilun puoli vuoden ajan. Työharjoittelun aikana tein töitä taloushallinnon tehtävissä ja samalla kiinnitin huomiota organisaation viestintään. Aikaisemmin toimiyksikössä X ei ollut tehty sisäisen viestinnän tutkimuksia ja tämä tutkimus oli hyvin tarpeellinen ja hyödyllinen toimiyksikölle X.

Organisaation viestintä koostuu sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, ja alussa ajattelin tehdä tutkimuksen molemmista viestinnän alueista. Myöhemmin huomasin, että aihe on liian laaja ja on parempi keskittyä vain yhteen viestinnän osa-alueeseen. Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut muutoksia. Suunnitellut muutokset koskivat toimenkuvia ja organisaatiomallia, eivät henkilöstön tai toimipisteiden määrää. Minusta oli mielenkiintoista perehtyä siihen, miten sisäinen viestintä toimi, kun organisaatioon tulossa uusi toiminta malli. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa ja on tärkeää, että oma henkilökunta tietää missä mennään. Huonossa tapauksessa, jos ei tule riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta, työntekijät kyllästyvät sekavaan tilanteeseen ja voivat vaihtaa työpaikkaa. Avoin ja aktiivinen sisäinen viestintä johdon ja alaisten välillä tekee muutoksesta sujuvamman. Lisäksi halusin tutkia ja kartoittaa kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilanteen sekä viestinnän hyvät käytänteet ja puutteet. Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi on valittu toimiyksikkö X, johon kuuluvat toimistot Paikkakunnalta 1,2 ja 3.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Toimiyksikön X sisäisen viestinnän nykytilaa ja selvittää sisäisen viestinnän tärkeimmät osa-alueet ja kanavat ja niiden toimivuus. Sen tarkoituksena oli kerätä työntekijöiltä mahdollisia kehitysehdotuksia.

tuksia ja kyselyn avulla löytää tämän yrityksen sisäisen viestinnän onnistuneet osa-alueet ja myös puutteet sisäisen viestinnän toteuttamisessa. Tarkoituksena oli myös tehdä kehitysehdotukset viestinnän parantamiseksi ja tehostamiseksi.

Opinnäytetyöni muodostuu teoriasta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosio jakaantuu kolmeen jaksoon, jotka käsittelevät viestinnän, yhteisöviestinnän ja sisäisen viestinnän lähtökohdat. Empiirisen osion käsittely alkaa luvusta kuusi, jossa selvitän tutkimuksen tavoitteet, käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja työn rakenne. Opinnäytetyöni seitsemäs osuus sisältää tutkimuksen tulokset ja analysointi. Lopussa esittelen johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseen.

## **2 Tutkimuksen kohdeyritys**

Yritys X on yksi johtavista taloushallinnon yrityksistä Suomessa. Yrityksen X palvelut ovat

- taloushallinnon palvelut, kirjanpito, myyntilaskutus, ostolaskujen käsittely, konsernitilinpäätös
- palkka- ja henkilöstöhallinnon palvelut, joilla huolehditaan kustannustehokkaasti palkanlaskennasta ja muista henkilöstöä koskevista velvollisuuksista
- konsultointipalvelut, jotka auttavat asiakkaitansa erityisosaamista vaativissa tehtävissä, kuten talouden johtamisessa ja lakiasioissa tai asiakkaiden ulkoistuspalvelujen käyttöönottoon liittyvän muutoksen suunnittelussa ja johtamisessa (Yrityksen X www-sivut 2016).

Toimiyksikköön X kuuluvat toimistot kolmelta paikkakunnalta. Myöhemmin raportissa nämä paikkakunnat ovat Paikkakunta 1, Paikkakunta 2 ja Paikkakunta 3. Tällä hetkellä toimiyksikössä X työskentelee 26 työntekijää ja kaksi harjoittelijaa. Toimiyksikön ohjelmistoratkaisut ovat talous- ja toiminnanohjauksen ratkaisut, palkka- ja henkilöstöhallinnon ratkaisut ja asiakkuudenhallinnan ratkaisut. Toimiyksikön X asiakkaat ovat hyvin erilaisia: pienet yritykset, keskisuuret

yrietykset, suuret yritykset ja monikansalliset yritykset. Toimiyksikön X palvelut ovat ostolaskujen käsittely, matkalaskujen käsittely, reskontrat, palkanlaskenta, maksuliikenne, kirjanpito, raportointi, konsernilaskenta, konsultointi ja prosessikartoitukset. (Yrityksen X:n tiimiesimiehen haastattelu 9.3.2016).

### **3 Viestintä ja yhteisöviestintä**

#### **3.1 Viestintä**

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on tapahtuma, prosessi tai tarkemmin sanoen vaihdantaa. Sana ”viestintä” latinan kielellä on ”communicare” ja se tarkoittaa tehdä yhdessä. (Åberg 2000, 14.) Leif Åberg (2000, 54) myös määrittelee viestinnän näin: viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta voidaan tulkita asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Suomen kieleen sana viestintä on tullut venäjän sanasta ”vest” ja se tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutisia (Meri 1991, 443).

Viestintä on vuorovaikutusta, joka tapahtuu sanallisen ja sanattoman viestinnän avulla. Sanallinen tai verbaalinen viestintä tarkoittaa sitä, että sanoista on rakennettu puhe tai kirjoitus. Sanaton tai nonverbaalinen viestintä tarkoittaa sitä, että ihminen sanojen lisäksi voi viestiä sanattomasti ilmeillä, katseella, eleillä, liikkeillä, asennolla, tilankäytöllä ja välimatkalla. Näiden keinojen avulla ihmiset lähettävät toisilleen viestejä tiedostaen ja tiedostamattaan. (Lohtaja-Ahonen 2012, 11.) Sen lisäksi voidaan sanoa, että viestintä on prosessi, jossa on kaksi osapuolta: viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Lähettäjän tai vastaanottajan roolissa voi olla yksi tai useampi ihminen ja nämä roolit vaihtelevat: viestin lähettäjistä tulee vastaanottaja ja päinvastoin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)

Onnistuneen viestinnän perusedellytys on, että lähettäjä on osannut muotoilla sanoman niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Toinen keskinäistä ymmärrystä

lisäävä tekijä on vuorovaikutus. Esimerkkien ja perustelujen, kysymysten ja vastausten avulla päästään paremmin yhteisymmärrykseen kuin yksisuuntaisen viestinnän kautta. (Åberg 1993,12.)

Viestinnän lopullinen tavoite on vaikuttaa: muuttaa, lisätä jotain tai vahvistaa vastaanottajan tietoja, mielikuvia tai mielipiteitä. Sen lisäksi tavoitteena on myös vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä, joskus asenteisiinsa. (Siukosaari 1999, 11.)

### **3.2 Tutkimukset sisäisestä viestinnästä**

Tutkimukset vahvistavat sisäisen viestinnän merkitystä yrityksen menestymisessä. Esimerkkinä voi toimia isobritannialainen tutkimus, jossa tutkitaan yrityksen sisäisen viestinnän tilannetta. Tutkimuksen perusteella tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että 60 % niistä, jotka pitävät viestintää organisaatioissaan tehottomana, tulevat muuttamaan työpaikkaa seuraavien kahden vuoden aikana. Noin 65 % vastaajista sanoi, että asiat, joista yrityksessä tiedotetaan, eivät liity heidän työtehtäviinsä ja 39 % vastaajista ilmoitti, että kaikki yhtiön uutiset ja muutokset tavoittavat heidät liian myöhään. (Sedova 2003.)

Sisäistä viestintää on tutkittu myös Yhdysvalloissa ja Japanissa. Sedova on laatinut yhdysvaltalaisen ja japanilaisten tutkimuksen perusteella taulukon (taulukko 1), josta näkyy sisäisen viestinnän lähestymistavat Japanissa ja Amerikassa ja niiden pääasialliset erot. Sisäisen viestinnän lähestymistavat Japanissa ovat melkein samanlaisia kun Suomessa. Suomessakin korostuvat työolojen parantaminen ja hyvä työilmapiiri.

Myös Suomessa on tehty paljon tutkimuksia sisäisestä viestinnästä. Esimerkiksi vuonna 2011 Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian sekä viestinnän tutkimuskeskuksen tutkijat tekivät tutkimuksen, jossa selvittivät, miten organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisöjen hyvinvointiin. Tutkijoiden lähtöoletuksena oli, että työyhteisön sisäinen viestintä voi joko parantaa tai heikentää työhyvinvointia. Tutkimuksen perusteella he tulivat siihen tulok-



seen, että viestinnän näkökulmasta työyhteisöjen hyvinvointi rakentuu osallistumisesta, yhteisöllisyydestä, kannustamisesta ja luottamuksesta. (Kaskinen 2011.)

	<b>Japanin lähestymistapa</b>	<b>Yhdysvaltojen lähestymistapa</b>
<b>Päätavoite</b>	Työllistymisen säilyttäminen, työolojen parantaminen, voittojen kasvu	Sijoittajien vuositulosten ja osinkojen kasvu
<b>Vastuut</b>	«Työ on ryhmän vastuulla»	Yksilöllinen vastuu: jokainen on vastuussa itsestään
<b>Suuntautuminen</b>	Tulevaisuuden näkymiin ja vakauteen	Voittoon
<b>Päämotivaatio</b>	Ideologia	Liikevoitto
<b>Päätöksenteko</b>	Ryhmän kanssa: alhaalta ylös	Yksilöllinen: ylhäältä alas
<b>Työilmapiiri</b>	Yhtiö – yhtä perhettä, harmonia	Kova kilpailu, epäluottamus

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän lähestymistavat Japanissa ja Yhdysvalloissa (Sedova 2003).

### 3.3 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä on viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä ja sen lisäksi yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Usein yhteisöviestinnällä tarkoitetaan ”yritysviestintää” ja se on monelle tutumpi ilmaus. Yritysviestintä tarkoittaa kuitenkin yritysten harjoittamaa viestintää ja yhteisöviestintä kattaa muidenkin työyhteisöjen kuin vain yritysten harjoittaman viestinnän. (Lohtaja-Ahonen 2012, 13.) Åbergin (1997, 31) mukaan yhteisöviestintä on ”sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä”.

Åbergin (2000) mukaan yhteisöviestinnän käsitettä voidaan käyttää kahdella tasolla. Ensimmäisellä tasolla käsite kattaa kaiken organisaatioviestinnän, jolloin siihen sisältyvät muun muassa ulkoinen ja sisäinen markkinointi, profilointi, ulkoinen ja sisäinen työviestintä, esimiesviestintä, työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen, sisäinen ja ulkoinen tiedotus, yhteystoiminta, luottamus sekä tiedonhallinta. Englanniksi tällainen käsite on ”organizational communication”. Toisella tasolla tämä käsite tarkoittaa sitä, mitä työyhteisön viestintäyksikkö eli viestintätoiminto tekee. Tämä määritelmä on suppeampi: sen ytimessä ovat sisäinen ja ulkoinen tiedotus- ja yhteystoiminta, profilointi ja eräät luotaustehtävät. Englanniksi tämä käsite on ”public relations”. (Åberg 2000, 95.)

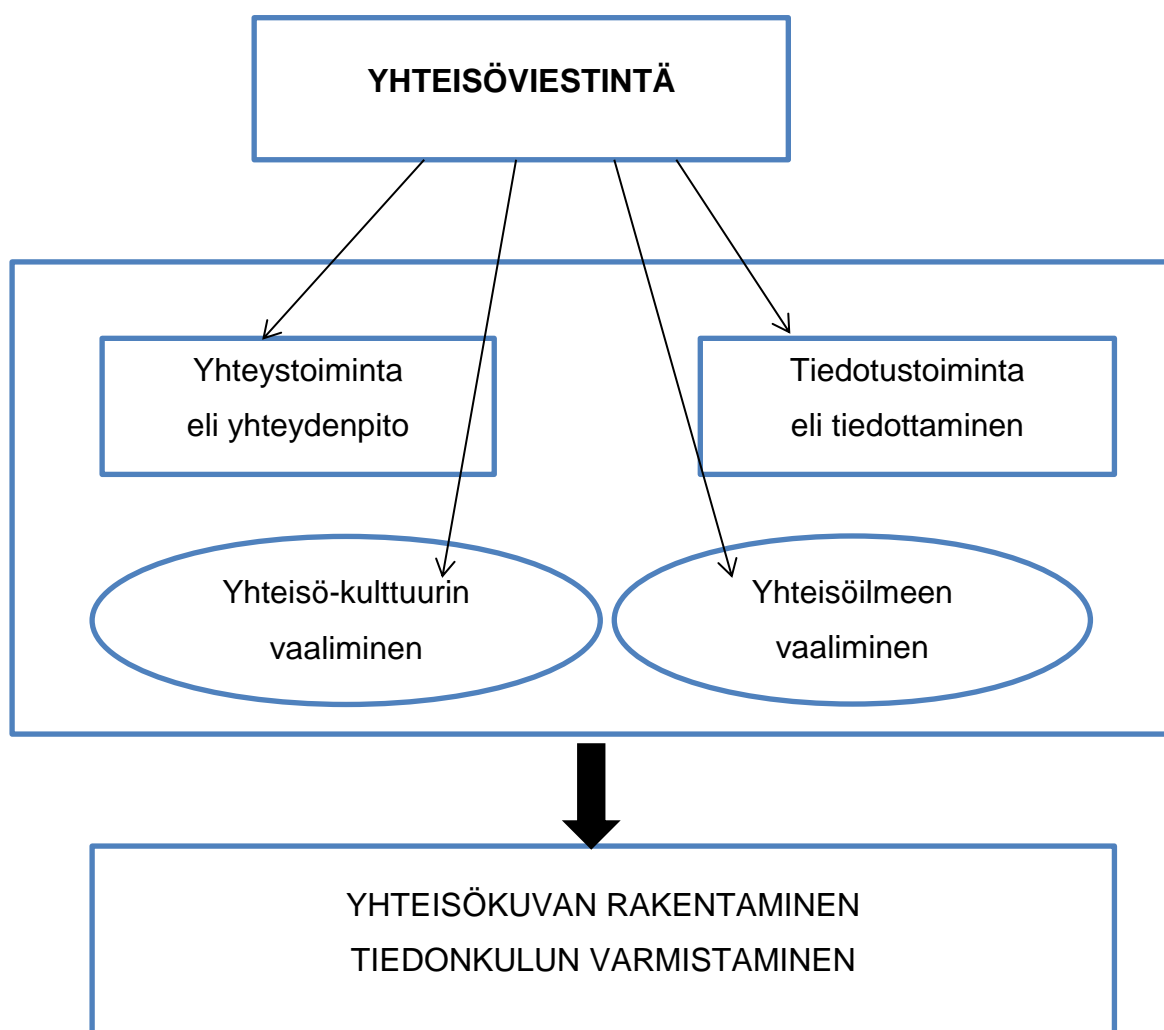
Organisaatioviestintää voidaan kuvata tai mallintaa monin eri tavoin. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi prosessi- tai semioottis-kulttuurisesta näkökulmasta. Muita malleja ovat esimerkiksi järjestelmä-, sovite- tai funktiomallit. (Åberg 2000, 96.) Taulukossa 2 on esitetty organisaatioviestinnän malleja (Åberg 2000).

<b>Malli</b>	<b>Näkökulma</b>
1. Prosessimallit	Yhteisöviestintä prosessina
2. Semioottis-kulttuuriset mallit	Yhteisöviestintä kulttuurisena merkitysprosessina
3. Järjestelmämallit	Yhteisöviestintä osista koostuvana järjestelmänä
4. Kaaosmallit	Yhteisöviestintä epälineaarisenä, dynaamisena järjestelmänä
5. Vuorovaikutusmallit	Yhteisöviestintä vuorovaikutteisena järjestelmänä
6. Sovitemallit	Yhteisöviestintä tilanteeseen sovitettuna järjestelmänä
7. Funktio- ja käyttösyymallit	Yhteisöviestinnän tehtävät ja käytön syyt

Taulukko 2. Organisaatioviestinnän malleja (Åberg 2000, 97).

### 3.4 Yhteisöviestinnän toiminnot ja tehtävät

Yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa oikean, selkeän ja vahvan yhteisökuvan rakentamiseksi sekä avoimen ja vuorovaihteisen tiedonkulun varmistamiseksi (kuvio 1). Yhteisöviestinnän keskeiset toiminnot ovat yhteystoiminta ja yhteydenpito sekä tiedotustoiminta ja tiedottaminen. Yhteystoiminnan tavoitteena on yhteisön ja ihmisten tunnettuus yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. Yhteisö pitää yhteyttä sillä tavalla, että ihmiset ja yhteisö tulevat tutuiksi. Samalla vuorovaikutus ihmisten välillä luo myönteisen ilmapiirin, jossa yhteisön on helppo toimia. Henkilökohtainen yhteydenpito edistää tärkeiden ihmisten kuuntelemista, josta tavoitteellisena toimintana käytetään sellaista nimitystä kuin luotaus. (Siukosaari 1999, 15.)



Kuvio 1. Yhteisöviestinnän toiminta. (Siukosaari 1999, 13).

Tiedotustoiminnan tavoitteena on tietoisuus yhteisöstä ja yhteisön toiminnasta yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen tarkoittaa tietojen lähettämistä: yhteisön johdolta ja päinvastoin ja yhteisöstä ulos ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteystoiminta on suoraa ja henkilökohtaista. Esimerkiksi yhteystoimintaa voisivat olla puhelinsoitto, kirje, tapaaminen, huomaavaisuus, yhteisövierailut, edustaminen, henkilöstötapaamiset tai luotaus. Tiedotustoiminta on usein välitettyä ja se voi olla esite, tiedote, tiedotustilaisuus, asiakaslehti, toimintakertomus, henkilöstölehti tai ilmoitustaulu. (Siukosaari 1999, 13–14.)

Yhteisöviestinnällä on myös muita toimintoja: yhteisökulttuurin vaaliminen, yhteisöilmeen kehittäminen (Design Management), yhteisökuvamainonta, hyväntekeväisyys ja luotaus. Yhteisökulttuuri on tapa toimia yhteisön ja sen ihmisten välillä. Yhteisön tai organisaation johto on vastuussa yhteisökulttuurista. Yhteisökulttuuri on tapaa toimia yhteisön ja sen ihmisten välillä. Silloin kun puhutaan yhteisöilmeestä, tarkoitetaan monia tekijöitä, joita ovat yhteisön liikemerkki, yhteisön logo, ihmiset, käyntikortit, kirjekuoret, esitteet, lahjat, autot ja muut ulkoasut. Viestintä osallistuu yhteisöilmeen suunnitteluun ja toteutukseen. Sen lisäksi viestintä seuraa yhteisöilmeen näkymistä ja tekee ehdotukset sen parantamiseksi, jos on tarve. (Siukosaari 1999, 17.)

Yksi yhteisöviestinnän tehtävä on osallistua yhteisökuvamainontaan eli se rakentaa yhteisökuvaa, tekee ilmoituksia yhteisöistä, ostaa näille julkaisutilaa, tekee julisteita, ostaa niille esittelytilaa esimerkiksi mainospylväistä ja niin edelleen. Yhteisökuvamainontaa tapahtuu esimerkiksi hyväntekeväisyyden yhteydessä. Kun yhteisö antaa esimerkiksi rahalahjoituksen, on yhteisön nimi näkyvillä. Tällöin päätavoite on kuitenkin antajan auttaminen, ei yhteisön nimen näkyminen. (Siukosaari 1999, 17.)

### 3.5. Yhteisöviestinnän tavoitteet ja tulokset

Yhteisö- tai organisaatioviestinnällä on viisi perustehtävää. Ensimmäinen tehtävä on *perustoimintojen tuki*. Se on tärkein työyhteisön viestinnän muoto, koska viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Toinen viestinnän tehtävä on *työyhteisön pitkäjänteinen profilointi*. Silloin kun halutaan pitkäjänteisesti rakentaa työyhteisön, sen ihmisten ja palveluiden tavoitekuvaa ja pyritään vaikuttamaan työyhteisöön maineeseen, tarvitaan viestintää. Kolmas organisaatioviestinnän tehtävä on *informointi*, koska viestinnän avulla informoidaan työyhteisön tapahtumista. Neljäs organisaatioviestinnän tehtävä on *kiinnittäminen*, koska viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työorganisaationsa. Viides tehtävä on *sosiaalinen vuorovaikutus*, koska viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2000, 99–100.)

Yhteisön viestintä on tavoitteellista ja tavoitteet täytyy asettaa pitemmälle ja lyhyemmälle aikavälille. Sen lisäksi tavoitteiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä, koska niiden tulee tukea yhteisön toimintaa ja kaikkien tavoitteiden savuttamista. Tarkkoja ja yhteismitallisia tuloksia yhteisöviestinnästä on vaikea saada. Viestintää varten ei ole valitettavasti tavanomaisia mittayksiköitä, joita voidaan asettaa tavoitteiksi ja laskea, saavutettiin ne. Tästä syystä on vaikea vertailla viestintäyksikön tuloksia toisten yksiköiden tuloksiin. (Siukosaari 1999, 31–32.)

Siukosaaren (1999) mukaan yhteisöviestinnän tavoite on parantaa yhteisökuvaa ja myös lisätä yhteisön tunnettuutta, julkisuutta, ymmärtämistä ja hyväksyntää. Sen lisäksi viestintä kartuttaa luottamuspääomaa ja se edistää ja rakentaa myönteistä ilmapiiriä yhteisön sisällä ja sen ympärille. Viestinnän mittaamisessa on hyvä verrata saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Selkeitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi yhteisöviestinnällä saavutetut myönteiset muutokset: tiedon tasossa, asenteissa, työmotivaatiossa, asiakastyytyväisyydessä tai käyttäytymisessä. (Siukosaari 1999, 34.)

## 4 Sisäinen viestintä

### 4.1 Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävät

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

Sisäisen viestinnän tarkoitus on pitää oma henkilöstö tietoisena organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta, organisaation tuotteista tai palveluista, markkinoinnista ja mainonnasta, toiminnan muutoksista ja yhteistyökumppaneista. Sen lisäksi sisäinen viestinnän tarkoitus on edistää yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2004, 169.) Kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa sisäisen viestinnän tehtävistä. Taulukkoon 3 on koottu keskeiset viestinnän tehtävät Parikan (2011) mukaan.

<b>SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGISIA TEHTÄVIÄ</b>	
<b>Tehtäväkokonaisuus</b>	<b>Tavoite ja tarkoitus</b>
1. Organisaation strategian ja tavoitteiden ymmärtäminen	Strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen Tuloksellisuuden lisääminen Organisaation perustehtävän selkeyttäminen Yksilön kyky nähdä oma työnsä ja sen vaikutukset osana koko organisaation perustehtävää ja kokonaisuutta Työtehtävien keskinäisen riippuvuuden tiedostaminen
2. Organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden ylläpito ja vahvistaminen	Työilmapiirin parantaminen Yhteishengen luominen ja ylläpitäminen Osallistuminen Identifioituminen työyhteisöön Silta ihmisten välillä, ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen ja väärinymmärryksen ennaltaehkäisy
3. Oleellisen tiedon saatavuus	Strategian toteuttamisesta lähtevä arkiviestintä Tiedonkulun varmistaminen

	Oikean tiedon saanti, virheellisen tiedon minimointi Tiedon oikea-aikaisuus Työn tekemisen edellytysten varmistaminen
4. Yrityskuvan valtavirtaistaminen	Yrityskuvaa koskevan tahtotilan sisäistäminen Yhteiskuntavastuun ymmärtäminen Organisaation ulkoisen ja sisäisen viestinnän samansuuntaisuuden toteuttaminen

Taulukko 3. Sisäisen viestinnän strategiset tehtävät. (Parikka 2011).

## 4.2 Sisäisen viestinnän periaatteet ja toiminnot

Sisäinen viestintä vaatii omat pelisäännöt, ja nämä säännöt kannattaa kirjata vaikka organisaation henkilöstöoppaaseen tai henkilöstökirjaan tai intranetiin. Jokaisella organisaatiolla on jonkinlaisia periaatteita sisäiseen viestintään. Juholinin (1999) mukaan olisi hyvä, jos tavoiteperiaatteet olisivat seuraavat:

1. Viestintä on *ennakoivaa*. Se tarkoittaa sitä, että henkilöstö saa tiedon omaa organisaatiotaan koskevista asioista ennen muita sidosryhmiä. Ennakoiva viestintä ei tarkoita sitä, että henkilöstö kuulee itseään koskevat asiat jostain ulkopuolelta tai näkee ne mediasta.
2. Viestintä on *avointa*. Se tarkoittaa, sitä että asiat kerrotaan kaunistelematta syineen ja seurauksineen. Avoin viestintä ei ole sitä, että asiat kerrotaan tarkoitushakuisesti, vääristeltynä tai kaunisteltuina.
3. Viestintä on *vuorovaikutteista*. Se tarkoittaa sitä, että asioita käsitellään keskustellen työyhteisössä. Vuorovaikutteinen viestintä ei ole sitä, että johto tai esimiehet ilmoittavat asioista yksisuuntaisesti, koska vuorovaikutus vaatii kaikkien vastuuta tiedonkulusta. (Juholin 1999, 108–109.)

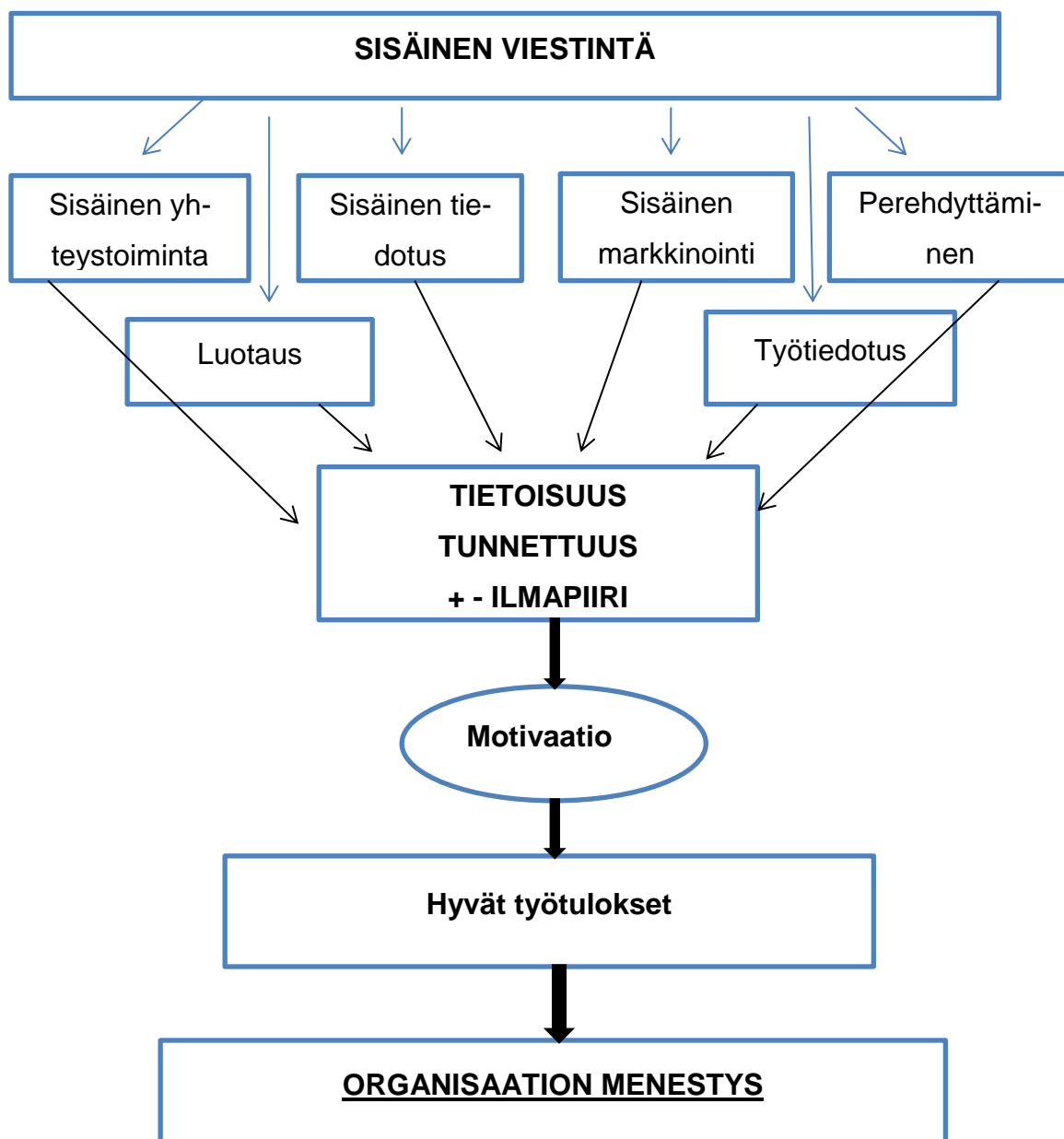
Kuviossa 2 on esitetty organisaation sisäiseen viestintään kuuluvat toiminnot. Nämä toiminnot ovat yhteystoiminta, jolla organisaatio pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedotus, jolla välitetään sanomia talon sisälle. Sen lisäksi organisaation sisäiseen viestintään liittyy sisäinen markkinointi, jolla yhteisön visio, arvot, tavoitteet, organisaatiokulttuuri, toiminta ja palvelut tehdään tutuiksi. Sisäiseen

viestintään kuuluvat myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja luotaus, joka tarkoittaa, että johto tietää, mitä henkilöstö ajattelee. Sisäiseen viestintään kuuluu tietysti myös työtiedotus. (Siukosaari 1999, 65–66. ) Kuten kuvioista 2 näkyy, sisäinen viestintä vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon tai yhteisö menestystä vai ei.

Viestintä on keskeinen vaikuttamisen ja näin ollen myös vallankäytön väline, jonka avulla voidaan ohjata ihmisten ajattelua tiettyyn suuntaan. Sen luonteeseen kuuluu sekä suora että epäsuora vaikuttaminen. (Åberg 1993, 42–48.) Viestinnällä voidaan vaikuttaa ryhmän normeihin, sitoutumiseen, henkeen ja käyttäytymiseen. Jokaisessa organisaatiossa on omat säännöt ja normit, jotka voivat olla virallisia ja epävirallisia. Organisaation tai työtiimin normit ovat tärkeitä yksilön kannalta, koska ne luovat tiettyä turvallisuuden tunnetta ja ovat valvonnan välineitä. Toisaalta normit voivat rajoittaa yksilön vapautta ja saattavat luoda aggressiivista käyttäytymistä. Ryhmän sitoutuminen on sama asia kuin yksilön sitoutuminen. Ryhmän sitoutumisessa tavoitteen tai tehtävän hyväksyy koko ryhmä ja koko ryhmä antaa panoksensa sen savuttamisessa. Ryhmän jäsenet vaikuttavat ryhmähenkeen ja tässä tapauksessa on esimieheltä iso rooli. Esimies voi nostattaa ryhmähenkeä, mutta myös voi tuhota sen. Ryhmähenkeen ja yksilön vireeseen vaikuttava tekijä on työilo. Ilman työiloa työ ei onnistu ja henki hiipuu. (Åberg 1993, 42–50.)

Dosentti Elisa Juholinin mukaan hyvällä viestinnällä voidaan parantaa työyhteisön työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Avoin työyhteisöviestintä lisää merkittävästi viihtymistä ja työn iloa. On tärkeää, että jokainen tietää työpaikalla, minne ollaan menossa ja mitä kunkin tulee tehdä, jotta sinne päästään. Työviihtyvyyden kannalta tärkeitä asioita ovat kaikkien työntekijöiden arvostus, hyväksyminen ja mielipiteiden kunnioittaminen. (TTK 2009.)



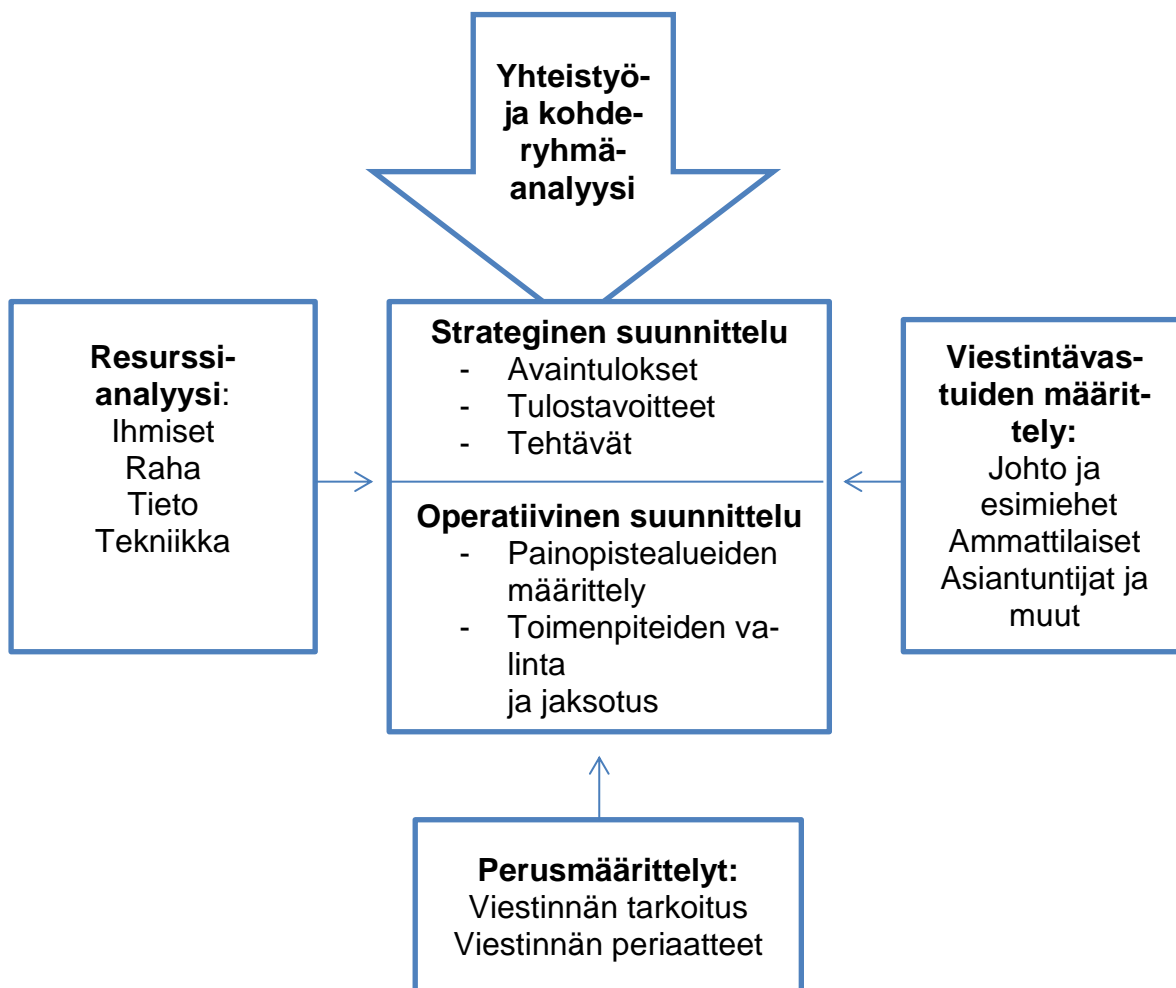


Kuvio 2. Sisäisen viestinnän toiminnot ja vaikutukset. (Siukosaari 1999, 66).

### 4.3 Sisäisen viestinnän perussuunnittelu

Viestintä ei toimi pelkästään hyvien periaatteiden perusteella, se vaatii organisaatiosta riippuen suunnittelua ja jopa pitkällekin menevää ohjeistusta. Sisäisen viestinnän suunnittelu sisältää erilaisten asioiden määrittelyä ja suunnittelu tapahtuu strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategiseen suunnitteluun kuuluvat viestinnän tarkoituksen ja tehtävien määrittely, viestinnän perusperiaatteiden määrittely ja viestintästrategia: avaintulokset, tulostavoitteet ja tehtävät. Opera-

tiiviseen suunnitteluun kuuluvat painopistealueiden määrittely ja toimenpiteiden valinta ja jaksotus. Sen lisäksi määritellään vastaanottajat, resurssit ja vastuut. (Juholin 1999, 105–106.) Juholinin (1999, 106) kuvion 3 avulla voidaan tarkastella sisäisen viestinnän yleistä suunnittelujärjestelmää, joka voidaan toteuttaa kaikilla viestinnän osa-alueilla.



Kuvio 3. Viestintäsuunnittelun komponentit. (Juholin 1999, 106).

#### 4.4 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat lähikanavat, kaukokanavat, suora keskinäisviestintä ja välitetty pienjoukkoviestintä. Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä organisaation jäsentä. Suoraan viestintään perustuvia lähikanavia edustavat lähin esimies, muut esimiehet, osastokokous, konttorikokous, projektikokous, neuvottelut, luot-

tamushenkilö, työtoverit, työystävät ja ylimmän johdon suora yhteydenpito. Väli-tetyn lähiviestinnän lähikanavat ovat yksikön ilmoitustaulu, yksikön kiertokirjeet ja tehdaslehti. Suoran viestinnän kaukokanavat välittävät viestiä koko organi-saation piirissä. Suoran viestinnän kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilai-suudet tai yhteistyöelimet. Kaukokanavien kohderyhmä on laajempi kuin työyk-sikkö. Väli-tetyn viestinnän kaukokanavat ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pika-tiedote, henkilöstölehti, asiakaslehti, toimintakertomus, videouutiset, sisäinen radio, puhelinuutiset ja joukkoviestimet. (Åberg 2000, 180–192.)

Jokainen organisaatio valitsee sisäisen tiedotuksen ne keinot, jotka parhaiten vastaavat tarpeita ja odotuksia siinä organisaatiossa. Sisäisen tiedotuksen kei-not voidaan jakaa suulliseen viestintään, sähköiseen viestintään ja kirjalliseen viestintään.

#### **4.4.1 Suullinen viestintä**

Suullinen viestintä voi tapahtua puhumisen tai kuuntelemisen kautta. Olen sitä mieltä, että suullinen viestintä on tehokas viestintäkeino ja tärkeät asiat on pa-rempi viestiä kasvokkain. Suullisen viestinnän tiedotuksen kanavia ovat esi-miesviestintä, perehdyttäminen, palaverit ja kokoukset, puskaradio, ahaa-aukiot, tiedotustilaisuudet henkilöstölle ja luottamushenkilöt. (Åberg 2000, 174–175.)

#### **Esimiesviestintä**

Esimiesten kouluttaja Otto Ukkonen vakuuttaa, että esimiehen ei tarvitse olla paras tietäjä vaan paras erilaisten tietojen yhdistäjä. Sen lisäksi esimiehen on osattava olla eri suunnista tulevien tietojen tulkki ja soveltaja eri kohderyhmille ja henkilöille. (Siukosaari 1999, 92.) Esimiesviestinnän tavoite on lisätä tietoi-suutta omassa organisaatiossa tai työyksikössä kaikesta asioista, jotka liittyvät tuloksentekijään, työntekoon ja taloon. Esimies on vastuussa siitä, minkälaisia kanavia ja keinoja työssä käytetään. Hän on vastuussa myös tiedon hankinnas-ta ja vastaanotosta. Esimies huolehtii sanomista, niiden sisällöstä ja muodosta niin, että ne ovat ymmärrettäviä. Sen lisäksi esimiehen on saatava palautetta

viestintätyöstä ja lopulta arvioitava sen kokonaisvaikutus ja teho: onko työmotivaatio työyhteisössä hyvä, syntyykö laadukasta jälkeä ja ajallaan, olemmeko menestyvä tulosyksikkö talossa? (Siukosaari 1999, 93.)

Esimiesviestintään kuuluvat myös kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja, jotka auttavat kehittämään esimiehen ja tuloksentekijän välistä yhteistyötä ja työn tekoa koko työyksikössä. Kehityskeskustelujen tavoitteena on lisätä tietoisuutta, ymmärrystä, hyväksymistä, arvostusta, työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työtuloksia. (Siukosaari 1999, 93.)

### **Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen on hyvä tasolla, jos uusi työntekijä tuntee itseksi odotetuksi ja taloontulo tapahtuu mahdolliseksi luontevasti ja empaattisesti. Siukosaaren (1999, 96) mukaan keskeiset perehdyttämiskohteet ovat itse työ, osasto tai työyksikkö, yhteisö ja toimiala. Perehdyttämistä varten uudelle talolle tulijalle on annettava seuraavat perustiedot: kuka omistaa yhteisön ja mikä on toiminta-ajatus, organisaation visio ja tavoitteet, talon arvot ja toimintatavat, taloudellinen tilanne ja tulevaisuudennäkymät, henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet ja henkilöstön palvelut ja edut. Perehdyttämisessä voivat auttaa taloontulotilaisuudet ja henkilöstöoppaat. (Siukosaari 1999, 97.)

### **Palaverit ja kokoukset**

Säännölliset palaverit ja kokoukset käsittelevät erilaisia asioita ja samalla ovat erinomaisia työyksikön sisäisen tiedotuksen foorumeita. Työyhteisön palaverit ovat hyviä palautteen kuuntelemisen, kyselemisen ja myös keruun kannalta. Hyvä, jos palaveriin pääsee koko henkilöstö, koska silloin se on koko yhteisön tiedotuskanava. (Siukosaari 1999, 99.)

### **Ahaa-aukiot**

Suomessa ajatuksen ahaa-aukioista kehitti Leif Åberg. Ahaa-aukio on avoin tapaamistila esimerkiksi käytävän varrella. Sinne laitetaan pöytä, mutta ei ole tuoleja. Samassa paikassa voi olla virkistysautomaatti, alan lehtiä, talon tai organisaation julkaisuja, ajankohtaisia aineistoja, ilmoitustaulu ja niin edelleen. Ahaa-aukioissa työntekijät voivat vaihtaa ajatuksia ja saada vastauksia kysy-

myksiinsä. Sisäisen viestinnän kannalta ahaa-aukiot ovat hyviä paikkoja sosiaalisen kanssakäymisen lisäämiseksi, työtovereihin tutustumista sekä tietojen tarkistamista ja välittämistä varten. (Siukosaari 1999, 100–101.)

### **Tiedotustilaisuudet henkilöstölle**

Tiedotustilaisuuden järjestämisessä täytyy ottaa huomioon, että tilaisuuden sisältö ei ole turhaa, koska se voi aiheuttaa kielteisen reaktion. Tiedotustilaisuus on perusteltu silloin, kun halutaan esimerkiksi näyttää tai esitellä jotain (kaavoja, karttoja, piirustuksia, uusia tuotteita, uusia ohjelmia ja niin edelleen). Hyvää tiedotustilaisuutta tukee aina hyvä tiedote. Hyvän ja toimivan tiedotustilaisuuden perusvaatimukset ovat riittävä aihe, oikea aika, kaikille sama tieto, kutsu, ohjelma ja havainnollistaminen ja visualisointi. (Siukosaari 1999, 101–103.)

### **Luottamushenkilöt**

Monissa organisaatioissa on kaksi sisäisen tiedotuksen kanavaa: luottamushenkilöiden ylläpitämä ja talon viestintävastuullisen ylläpitämä. Luottamushenkilöt osallistuvat yritysten päättäviin elimiin. Päätettyjen asioiden tiedottamisen hoitaa usein viestintävastuullinen ja luottamushenkilöt voivat sitten kommentoida päätöstä omissa henkilöstöryhmissä. Luottamushenkilöt ja talon oma tiedotuskanava ovat rinnakkaisia ja toisiaan tukevia. Ne eivät voi välittää ristiriitaisia tietoja, koska silloin ei kumpaakaan uskota. (Siukosaari 1999, 103–104.)

## **4.4.2 Sähköinen ja kirjallinen viestintä**

Sähköisen viestinnän kanavat ovat puhelin, telefaksi, radio, TV, telekonferenssi, video ja videokokous. Tietopohjaisen viestinnän kanavat ovat sähköposti, intranet, internet ja multimedia. Nykyaikana sähköposti on tehokas ja nopea informointikanava ja mainio keskustelukanava, koska kaikki osaavat käyttää sitä ja se on kaikkien ulottuvilla. (Juholin 1999, 152–155.)

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, joka löytyy jo lähes kaikista suurista organisaatioista. Intranetin suosioon on monia syitä. Intranet helpottaa tiedonvälitystä ja yhteistyötä. Sen lisäksi tiedonvälityksen nopeus ja kustannuste-

hokkuus tarjoavat mahdollisuuden myös organisaation jäsenten aiempaa tasa-vertaisempaan kohteluun: tietoa voidaan jakaa kaikille intranetin käyttäjille samanaikaisesti. (Kielijelppi 2010.) Intranet ja sähköposti ovat muuttaneet työyhteisöjen tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Verkon avulla sama tieto on samanaikaisesti kaikilla riippumatta organisaation hierarkioista tai maantieteellisestä sijainnista. Sen lisäksi intranet ja sähköposti korvaavat monet kirjalliset tiedotteet, ilmoitustaulut ja julkaisut osittain tai kokonaan. (Juholin 1999, 152–155.)

Kirjallisen viestinnän kanavat ovat lehdet, julkaisut, tiedotteet ja kiertokirjeet, ilmoitustaulut, käsikirjat ja ohjekirjat, esitteet, raportit ja perehdyttämisaineistot. Perinteinen sisäinen tiedote painettuna versiona on edelleen monen organisaation perustyökalu ja se korvautuu sähköisellä versiolla silloin, kun kaikilla organisaation jäsenillä on pääsy yhteiseen intranet-verkkoon. Sisäisen tiedotteen vahvuudet ovat nopeus ja edullisuus. Tiedotteen tehtävä on usein täydentää kasvokkaisviestintää ja toimia esimerkiksi kokouksessa annetun tiedon ”virallistajana”. Monissa organisaatioissa on ilmoitustauluja, jotka on sijoitettu seinälle. Ilmoitustaulusta usein löytyy perus- ja käyttötietoa tai ”kiva tietää” – aineistoa, jonka löytää helposti tarpeen tullen. Ilmoitustaulu voi sisältää toimintaohjeet hälytystilanteissa, ruokalistat tai liputuspäivät. (Juholin 1999, 148–152.)

#### **4.5 Kohdeyrityksen sisäisen viestinnän keinot ja kanavat**

##### **Sähköinen ja tietopohjainen viestintä**

Toimiyksikössä X tietokone on kaikkien perustyökalu ja kirjallinen sisäinen viestintä siellä tapahtuu pääasiassa tietokoneen välityksellä. Tärkeitä viestintäkanavia ovat intranet ja sähköposti. Intranetiä pidetään yleisestä strategisena työvälineenä ja viestintäkanavana. Kohdeorganisaation Intranetissä löytyy tietoa organisaation tavoitteista, tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Intranetissä uutisoidaan organisaation muutokset ja sinne raportoidaan myös tärkeimmät mittarit ja tunnusluvut. Intranetin kautta työntekijät saavat säännölliset uutiskirjeet ja erilaiset tiedotteet. Kaikki toimiyksikkö X:n työntekijät ja harjoittelijat pääsevät intranetiin.

## **Palaverit ja kokoukset**

Toimiyksikössä X on erilaisia säännöllisiä palavereita ja kokouksia: substanssihetki, yksikköpalaveri, kuukausipalaveri, kvartti, tiimipalaveri ja 1- to -1 -palaveri. Substanssihetki tapahtuu kerran kahdessa viikossa ja tapaamispaikka on Paikkakunta 1. Työntekijät Paikkakunnasta 1, 2 ja 3 osallistuvat palaveriin Skype-ohjelman kautta. Tässä palaverissa puhutaan ajankohtaisista asioista. Yksikköpalaveri on tiimipalaveri, joka tapahtuu kerran kuukaudessa. Yksikköpalaverissa puhutaan talon sisäisistä asioista, esimerkiksi palkitsemisesta. Tiimipalaverit on tarkoitus pitää niillä viikoilla, kun ei ole muita palavereja esimerkiksi yksikköpalaveria tai substanssihetkeä. Käytännössä niitä pidetään vain tarpeen mukaan omissa tiimeissä. Kvartti-palaveri tapahtuu neljä kertaa vuodessa ja siihen osallistuvat kaikki paikkakunnat, jotka liittyvät tähän Toimiyksikköön. Kvarttipalaverissa puhutaan monista asioista, esimerkiksi muutoksesta, työn tuloksista, asiakastytyväisyydestä, virkistystoiminnasta tai henkilöstömotivaatiosta. Yksi tärkeimmistä palavereista on kuukausittaiset 1-to-1-keskustelut. Näitä käydään jokaisen kanssa henkilökohtaisesti 9 kertaa vuodessa (sisältää kehityskeskustelun). (Yrityksen X:n tiimiesimiehen haastattelu 9.3.2016).

## **Perehdyttäminen**

Työyhteisöön perehdyttämisessä on kyse työyhteisön yleisten pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Toimiyksikössä X on käytössä henkilöstökäsikirja, joka kuvaa keskeisimmät henkilöstökäytännöt ja pyrkii osaltaan varmistamaan, että henkilöstöä kohdallaan oikeudenmukaisesti jokaisessa toimipisteessä. Tämä henkilöstökäsikirja korostaa yhtäläisiä työskentelyolosuhteita, etuja ja nautinto-oikeuksia sekä tukee läpinäkyvyyttä: tässä organisaatiossa kaikkia kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti. Jos Toimiyksikköön X tulee uusi työntekijä tai harjoittelija, ensin on tutustuttava tähän henkilöstökirjaan. Uudelle työntekijälle järjestetään ensimmäisenä työpäivänä myös työpaikan ihmisten ja paikkojen esittely. Sen lisäksi Toimiyksikössä järjestetään uusille työntekijöille perehdytyskurssi, jossa kerrotaan monista asioista, jotka kuuluvat tähän työpaikkaan. Nämä asiat ovat talon ”viralliset normit”, työsäännöt, henkilöstöpalvelut, työturvallisuusasiat ja niin edelleen. (Yrityksen X:n tiimiesimiehen haastattelu 9.3.2016).

### **Ahaa-aukiot**

Toimiyksikössä X Paikkakunnalla 1 toimiston toisessa kerroksessa on ahaa-aukio, jossa on pitkä pöytä. Tällä pöydällä on aina ajankohtaisia lehtiä, ammatikirjallisuutta ja organisaation julkaisuja. Samassa paikassa on keittiö, jossa työntekijät voivat syödä ja samalla keskustella, vaihtaa ajatuksia ja tutustua toisiinsa. Sen lisäksi sieltä löytyy ilmoitustaulu ja virkistyskioski.

### **Kehityskeskustelut**

Toimiyksikössä X kehityskeskustelu on tärkeä osa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta kahden kesken keskusteluiden sekä tiimi- tai toimistopalaverien lisäksi. Kehityskeskustelussa on tärkeää, että esimies ja työntekijä luottavat toisiinsa, arvostavat toisiaan ja haluavat auttaa toisiaan onnistumaan sekä kehittymään. Toimiyksikössä X kehityskeskustelun yhteydessä työntekijä täyttää tai päivittää valmistautumislomake, jossa on seuraavat tiedot: osaamis-kartta, omat koulutustiedot, kehityskeskustelussa sovitut asiat ja tehtävä, jossa työntekijä halusi toimia 3-5 vuoden tähtämellä sekä tavoitteen saavuttamiseksi sovitut toimenpiteet. Tiedot koulutuksesta ja osaamisesta tarvitaan muun muassa koulutussuunnitelmaan, koska toimiyksikössä panostetaan jatkuvaan oppimiseen. Työntekijöiden koulutustarve selvitetään säännöllisesti. (Yrityksen X:n tiimiesimiehen haastattelu 9.3.2016). Kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus nostaa esiin haluamiaan osaamisalueita. Jos esimiehen ja työntekijän näkemykset eroavat jonkin osaamisen kohdalla, niin ”nykytila” määritellään yhteisen keskustelun pohjalta. Toimiyksikön X kehityskeskustelussa on oltava kehittämisen ja tulevaisuuden näkökulmat.

## **5 Viestinnän erityislajeja**

### **5.1 Esimiesten ja johdon viestintä**

Johdolla on näkyvä rooli työyhteisöviestinnässä ja hyvä viestintä on yleensä hyvää johtamista. Johtaminen ja viestintä toimivat rinta rinnan ja johdon tehtävänä on luoda strategiset tavoitteet työyhteisön viestinnälle ja synnyttää avoi-



muuteen ja vuorovaikutukseen perustuva viestintäkulttuuri. Sen lisäksi johdon täytyy antaa riittävät voimavarat työyhteisöviestintään, asettaa tavoitteet työpaikan työhyvinvoinnille ja sitä edistävälle viestinnälle. Tärkeä on myös sitouttaa työyhteisön kaikki jäsenet päätöksiin ja tavoitteisiin yhdessä suunnittelemalla ja tekemällä. Johdon täytyy myös osallistua näkyvästi johtamisviestintään ja vuorovaikutteiseen yhteistyöhön ja näyttää esimerkkiä, kuunnella ja kerätä palautetta. Johdon on seurattava viestinnän onnistumista ja annettava palautetta. (TTK 2009.)

Usein ylimmällä johdolla ei ole paljon mahdollisuutta viestiä koko organisaation kaikkien jäsenten kesken. Tähän tarvitaan esimiehiä ja toimivia viestintäkanavia. Viestintä on tärkeä esimiestaito. Esimiesten rooli viestinnässä on erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Esimies tuo ja vie viestiä työyhteisössä eteenpäin sekä pystysuorassa että vaakasuorassa suunnassa ja häneltä odotetaan nykyisin yhä enemmän taitoja avoimeen vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. (TTK 2009.) D`Aprixin (1996) mukaan esimiehen tärkeät viestintätehtävät ovat tehtäväkuva (Mitä teen?), perehdytys ja palaute (Miten teen?), henkilökohtaiset odotukset (Mitä minusta pidetään ja mitä odotetaan?), ja tulokset (Miten osastollani menee?), visio, missio ja arvot (Mihin olemme menossa?) ja yhteistyö – valtuutus (Miten voin olla hyödyksi tai avuksi muutoksessa?).

Elisa Juholin mukaan esimiesten avaintehtäviä työyhteisöviestinnässä ovat työnopastus, perehdytys työtehtäviin ja työhyvinvointiin, arkinen työhön liittyvä valmennus ja ohjaus, alaisten sitouttaminen, vapaamuotoiset tapaamiset, tavoite- ja tuloskeskustelut, oman yksikön, osaston ja tiimin palaverit ja seuranta (TTK 2009.) Esimiehen täytyy osata myös antaa riittävästi palautetta koko tiimille ja yksittäisille työntekijöille. Palautteet esimies voi antaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Hyvän esimiehen tulisi olla aloitteellinen tiedon etsinnässä, jakamisessa ja asioiden yhteisessä käsittelyssä, korostaa Elisa Juholin. (TTK 2009.)

## 5.2 Muutosviestintä

Muutokset organisaatiossa ovat arkipäivää ja muutoksissa on usein kyseessä toiminnan kehittäminen. Organisaatiomuutos voi kokonaisuudessaan kestää jopa useita vuosia. Nämä muutokset aiheuttavat henkilöstössä pelkoa ja ahdistusta, koska ne herättävät epävarmuutta tulevaisuudesta. Muutosviestinnän haasteena ja tavoitteena on lisätä uteliaisuutta ja halukkuutta muutokseen. Sen lisäksi muutosviestinnän on annettava kykyä elää muutoksessa. Muutosviestintä selventää, toteuttaa, tukee ja edistää muutosta. Se tarkoittaa sitä, että muutosviestintä tukee ihmistä ja organisaatiota muutoksessa. Toimivassa työyhteisössä, jossa vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri ovat hyvät ja kunnossa, työyhteisö ottaa aktiivisesti muutoksesta hyödyn irti. (Kuntaliitto 2013.)

Muutostilanteessa viestintää tarvitaan moninkertaisesti enemmän kuin normaalitilanteessa. Muutosviestinnässä on kaksi tärkeää asiaa. Ensimmäinen on viestinnän kytkeminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina ja toinen asia on viestinnän sisällöt (mitä muutoksen syistä ja seurauksista kerrotaan). (Juholin 1999, 196.)

Smythen (1997) mukaan muutosviestinnällä on kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite auttaa henkilöstöä ja läheisiä kumppaneita ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse ja mihin se tähtää. Toinen päätavoite on saada kaikki organisaatiossa oleva tieto ja kokemus hyödynnetyksi muutoksen johtamisessa.

Toimiyksikössä X tällä hetkellä on muutoksen ja uudistumisen aika, mikä haastaa työntekijät ajattelemaan asioita kokonaan uudelta kannalta. Toimiyksikön palvelujohtaja ja tiimiesimiehet ovat pitäneet aiheesta palavereja ja kokouksia. Palaverissa esimiehet kertovat henkilökunnalle muutoksista ja siitä, miten työntekijät ja asiakkaat hyötyvät niistä. Muutos ja kehitys luovat toimiyksikössä kokonaan uusia työrooleja ja työtehtävät monipuolistuvat.

### 5.3 Viestintä poikkeustilanteissa

Poikkeustilanne tai kriisi voi tapahtua organisaatiossa monista syistä, jotka voivat olla organisaation sisällä tai ulkopuolella. Sen lisäksi kriisi voi syntyä yhtäkkiä tai toisaalta se voi kehittyä pitkän ajan kuluessa. Poikkeustilanne on yleensä vaikea ennakoida ja tästä syystä siihen ei voi valmistautua etukäteen. Kriisitilanteissa tiedontarve kasvaa. Mitä nopeammin ja avoimemmin kriisitilanteissa tiedotetaan, sitä vähemmän väärät tiedot ja huhut leviävät sekä organisaation sisällä että ulkona. Tiedottamisen tulee olla nopeaa, luotettavaa, selkeää ja avointa. (Kuntaliitto 2013.)

Ikävalko (1996) totesi tutkimuksessaan, että poikkeustilanteissa voidaan viestiä sisäisesti ja ulkoisesti neljällä eri tavalla:

- vetäydytään tilanteesta eikä haluta kommentoida tapahtunutta
- vastataan kun kysytään
- pyritään aktiivisesti ”myymään” omaa selitystä tapahtuneesta
- otetaan asia esiin ensimmäisten merkkien ilmantuessa.

Stocker ja Caywood (1993) ovat määritelleet poikkeusviestinnälle viisi periaatetta. Poikkeusviestinnän periaatteet ovat nopeus, tietojen oikeellisuus, lähettäjäorganisaation uskottavuus, viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus, etiikka ja yksilön kunnioitus. Nämä periaatteet eivät ole vielä ratkaisu poikkeustilanteissa, vaan periaatteet on operationalisoitava käytännön toimiksi. Jokaisessa organisaatiossa on tärkeä määritellä konkreettisesti, miten täytyy toimia poikkeustilanteissa. (Juholin 1999, 222–223.)

## 6 Tutkimuksen tavoite, menetelmät ja rakenne

### 6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimus vastaa kysymykseen: **Millä tasolla ja missä kunnossa kohdeorganisaation sisäisen viestintä on?** Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaiset

sisäisen viestinnän kanavat, järjestelmät ja toimintamallit ovat käytössä, tapahtuuko viestintä eri tilanteissa sähköpostilla, intranetissä, palaverissa vai jotenkin muuten, miten tavoitetaan kohderyhmä parhaiten, mistä kaikista asioista johdon tulee informoida henkilökuntaa, miten viestintä tapahtuu ja kuka siitä on vastuussa.

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- 1. Mitkä ovat heikoimmat sisäisen viestinnän alueet ja millä tavalla voidaan kehittää sisäisen viestinnän puutteita?**
- 2. Miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä voi vaikuttaa työyhteisöön?**

Tutkimuksen avulla selvitettiin Toimiyksikön X työntekijöiden ja johdon näkökulmasta sisäisen viestinnän nykytilanne. Tutkimus tehtiin perehtymällä ja kyselemällä.

## **6.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimuksessa olen käyttänyt kahta tutkimusmenetelmää: kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Molemmat menetelmät ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Yleensä kvalitatiivinen tutkimus käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena ja tarkoituksena on taata, että aiotut mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta ja mielekkäitä tutkimushenkilölle. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2005, 127.)

Kvalitatiivisessa tai laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja todellisuus tässä on moninainen. Se tarkoittaa sitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi 2005, 152.)

Laadulliseen tutkimusmenetelmään sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä kysymys edellyttää tutkimuksen tekijältä täsmen-

tämistä eli tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Laineen mukaan on tärkeää, että tutkija on tietoinen käsityksen ja kokemusten välisestä erosta, silloin kun hän asettaa tutkimuksensa tutkimusongelmaa ja tavoitteita. (Laine 2001, 36–37.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat seuraavat: tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, käytetään induktiivista analyysia, käytetään laadullisia metodeja, valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi 2005, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija antaa mahdollisimman tarkan kuvan jostakin yksilöstä, ryhmästä, tilanteesta tai jostain ilmiöstä. Sen lisäksi varsinainen tutkimusongelma jaetaan yleensä alaongelmiksi, joita lähestytään esimerkiksi poikittaistutkimuksen tapaan tiettyinä ajankohtana. (Järvenpää & Kosonen 1996, 20.) Tässä tutkimuksessa on tehty samalla tavalla. Kvantitatiivinen tai määrällinen tutkimus auttaa selvittämään lukumääriä ja prosentiosuuksia. Sen avulla numeeriset tulokset voidaan käsitellä tilastollisesti. Tuloksien kuvaaminen tapahtuu numeeristen suureiden avulla, jakaumina ja tunnuslukuina, ja niitä havainnollistetaan taulukoin ja kuvioiden avulla aineiston pohjalta. Tutkimuksessa halutaan usein selvittää tutkittavien asioiden riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia, ja kvantitatiivinen tutkimus sopii hyvin lähtötilanteen kartoittamiseen ja selvittämään asioiden syitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan kerätä itse. Tutkimusongelma ohjaa kohderyhmän valintaa. Tehokas ja taloudellinen tapa kerätä aineisto tutkimuslomakkeella on survey-tutkimus, jos tutkittavia on paljon. (Heikkilä 2014, 17). Kvantitatiivisen menetelmän keskeiset piirteet ovat painotus kokeilemiseen ja todentamiseen, keskittyminen faktoihin, looginen ja kriittinen lähestymistapa, kontrolloitu mittaus ja objektiivinen ”ulkopuolen näkökulma”. Sen lisäksi kvantitatiivinen menetelmä on hypoteettinen, deduktiivinen, tulossuuntautunut, tarkka ja analyttinen. (Räsänen 2013.) Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt myös kvantitatiivista menetelmää ja kyselyn avulla halusin kartoittaa Toimiyksikön X sisäisen viestinnän keskeiset piirteet ja nykytilanteen ja etsiä uusia näkökulmia sisäisen viestinnän käyttämisessä ja parantamisessa.

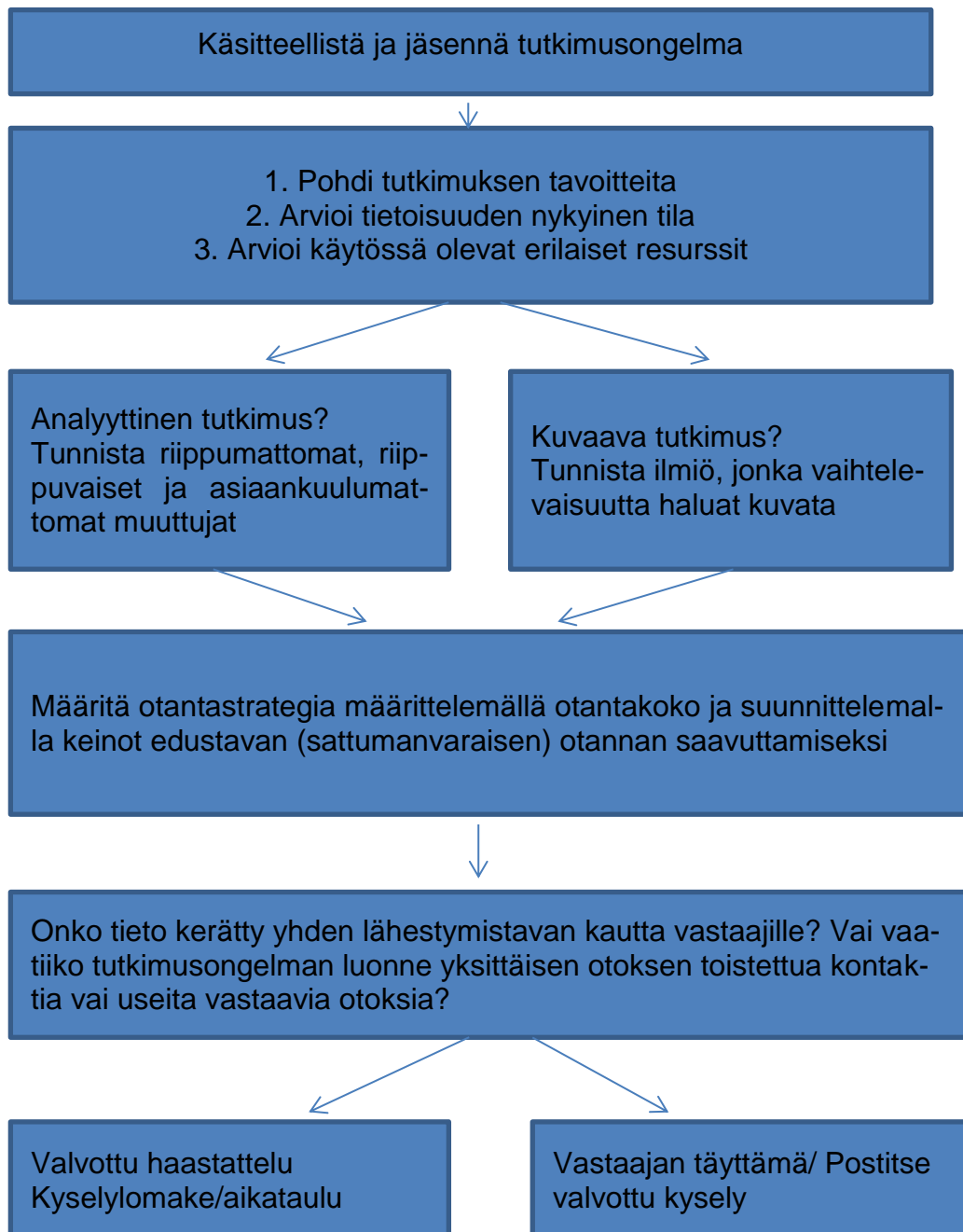
### 6.3 Kysely

Survey-termi tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja sen lisäksi kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi 2005, 182.) Survey-kyselyn tavoitteena on koota kysely- tai haastattelumenetelmillä tietoa suurehkoista määrästä edustavalla satunnaisotannalla valituista tutkimuskohteista. Tutkimuksen tulokset pyritään yleistämään otoksesta koko perusjoukkoon. Survey-tutkimus sisältää tutkimusstrategiana paljon erilaisia ongelmanasettelun mahdollisuuksia ja Survey-tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla. (Koppa 2015.)

Kyselytutkimus on tehokas työkalu mielipiteiden, asenteiden ja kuvausten saamiseen sekä syy-vaikutussuhteiden hankkimiseen. Kyselytutkimus voi olla analyttinen ja kuvaileva (Räsänen 2013.) Räsänen (2013) esittää kyselytutkimuksen suunnittelun kuvion muodossa (kuvio4).

Kyselyssä kysymykset kysytään yleensä kaikilta samalla tavalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40). NykYTEknologia mahdollistaa tiedonkeruun internetin avulla, jolloin vastaukset saadaan suoraan tilastolliseen ohjelmaan sopivaan muotoon. Tutkimuslomakkeen tulee olla siisti ja selkeä ja sen tulee sisältää vastausohjeet. Kysymysten tulee edetä loogisesti eikä lomake saa olla liian pitkä. (Heikkilä 2014, 46–47).

Kyselytutkimuksen alussa on tärkeä alussa määritellä tutkimusongelma, pohtia tavoitteita ja arvioida nykyinen tila ja resurssit, jotka ovat käytössä. Keskustelin kyselystä Toimiyksikön X palvelujohtajan kanssa vielä maaliskuussa ja hän ilmaisi halunsa tehdä kyselyn yrityksen työntekijöille toimistoissa, jotka kuuluvat tähän Toimiyksikköön X eli Paikkakunnalla 1, Paikkakunnalla 2 ja Paikkakunnalla 3. Sovin palvelujohtajan kanssa, että toteutan kyselyn huhtikuun lopussa tai viimeistään toukokuun alussa. Vastausten keräämiseen varattiin kaksi viikkoa.



Kuvio 4. Kyselytutkimuksen suunnittelu. (Räsänen 2013).

## 6.4 Kyselylomake

Aineiston keräämisessä kyselylomake on keskeinen tekijä. Kyselylomakkeen laatiminen voi vaatia paljon aikaa. Ennen kuin kyselylomakkeen teko aloitetaan, tekijällä tulee olla selvillä tutkimuksen tavoite. Tutkimusongelma, sen täsmen-  
täminen, käsitteiden määrittely ja tutkimusasetelman valitseminen edellyttävät

kirjallisuuteen tutustumista suunnitteluvaiheessa. Kyselylomakkeen laatijan täytyy tietää, mihin kysymyksiin hän saa lomakkeella vastauksia ja ovatko ne tarpeellisia tutkimusongelman kannalta. (Heikkilä 2014, 45).

Kyselylomake oli laadittu Google Forms -sovelluksella. Päätin käyttää Google Forms -sovellusta sen ominaisuuksien ja ilmaisen käytön vuoksi. Tässä sovelluksessa kyselyjen vastaukset kerätään automaattisesti. Sen lisäksi ovat saatavilla reaaliaikaiset vastaustiedot ja kaaviot. Goole Forms -sovelluksen avulla kyselytutkimustiedot voidaan näyttää yksinkertaisina pylväs- tai ympyräkaaviona tai tekstinä ja viedä automaattisesti Google-laskentataulukoon.

Kyselyn teemat ja kysymykset olen laatinut maaliskuun aikana ja alustava kysely oli valmis huhtikuun alussa. Yrityksen X esimiehen kanssa tapasimme 22. huhtikuuta ja tarkistimme yhdessä kyselyn, että halutut sisäisen viestinnän osa-alueet tulevat huomioiduksi ja sen lisäksi teimme korjauksia ja lisäyksiä. Keskeistä oli selvittää, minkälainen sisäinen viestintä on tällä hetkellä Toimiyksikössä X ja tarvitseeko sisäinen viestintä kehittämistä. Sen jälkeen olen tavannut tiimiesimiehen kanssa ja sovittiin, että lähetän linkin kyselyyn hänelle sähköpostitse ja hän lähettää linkin eteenpäin kyselyn kohderyhmälle. Sovimme myös, että ennen kyselyn sulkeutumista tiimiesimiehen täytyy muistuttaa vastaamisesta erillisellä sähköpostilla 20. toukokuuta.

Kysely on jaettu 9 osaan ja se sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyn osat ovat saatekirje, taustatiedot, sisäinen viestintä sinun tilitoimistossasi, omat työtehtävät, tilitoimiston organisaatio ja henkilöstöasiat, tilitoimiston toiminta, kehityskeskustelut, tilitoimiston ilmapiiri ja työhyvinvointi ja avoimet kysymykset. Kyselyn saatekirje on liitteenä (liite 1.)

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa saatteena esittelin kyselyn tarkoituksen. Toisessa osassa kysytään taustatekijät eli millä paikkakunnalla työpaikka



sijaitsee, ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto ja mihin henkilökuntaryhmään kuuluu. Kolmannessa osassa käsitellään oman toimiston sisäisen viestinnän asiat. Neljännessä osassa arvioidaan, miten sisäinen viestintä tukee omien tehtävien hoitamista ja viidennessä osassa on kysymykset, jotka koskevat organisaatiota ja henkilöstöasioita. Seuraavat osat käsittelevät toimiston toimintaa, kehityskeskusteluja ja toimiston ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Viimeisessä kyselyn osassa on avoimet kysymykset.

## 6.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja sen lisäksi pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi 2005, 216.) Mittaamisen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin on pystytty mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Ideaalitulanteessa muuttuja mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitus ollutkin mitata. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Reliabiliteettia pidetään suurena, jos useilla mittauskerroilla saadaan samantapaisesta aineistosta samanlaisia tuloksia. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 17).

Tutkimuksessa täytyy määritellä tutkimuksen kohteena oleva joukko. Tämä joukko on perusjoukko, joka muodostuu tutkimusyksiköistä. Tietoa saadaan kerättyä mittaamalla näitä tilastoyksiköitä. Mittaaminen tarkoittaa sitä, että tutkimusyksikön tarkasteltavaan ominaisuuteen liitetään mittaluku. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 15.) Perusjoukkona tässä kyselyssä ovat Toimiyksikön X työntekijät, joista oli tarkoitus mitata tietoja kyselyn avulla. Tutkimuksella saatava aineisto käsitellään hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, tarkoittaen sillä rehellisyyttä, huolellisuutta ja luottamuksellisuutta kaikissa vaiheissa kyselyn eteenpäin viemiseksi ja lopuksi vastausten analysoimiseksi. Saadut vastaukset käsiteltiin tilastollisesti, jolloin yksittäisen vastaajan vastaukset eivät erotu tuloksista. Kyselyn vastauksia ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tämän kyselyn tarpeisiin. Yhteystietoja ei tulla käyttämään mihinkään muuhun tarkoitukseen. Tutkimuksessa halusin varmistaa vastaajien anonymiteetin. Palvelujohtaja ja

tiimiesimies hyväksyivät kyselylomakkeen, ja samalla varmistettiin, että kyselylomakkeella on vain oleellisia kysymyksiä tutkimusongelmaan nähden. Tämän tutkimuksen tietoperustana käytin vain luotettavia ja ajantasaisia lähteitä. Lähdeviittaukset merkitsin tarkasti ja oikeaoppisesti. Tutkimuksella saatu aineisto käsiteltiin huolellisesti, hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

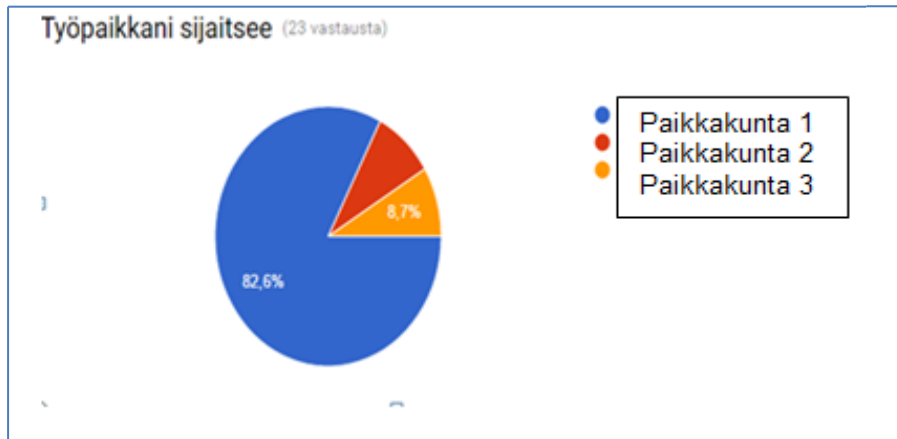
## **7 Tutkimuksen tulosten analysointi**

### **7.1 Vastaajat**

Kysely lähetettiin 9.5.2016 kaikille Toimiyksikön X työntekijöille, joista 20 vastasi kyselyn ensimmäisen viikon aikana. Vastauksia tuli paljon, jos ottaa huomioon, että toimiyksikössä on työssä 26 henkilöä. Tarkoituksena oli, että kaikki Toimiyksikön X työntekijät osallistuvat kyselyyn, että saadaan kokonaiskuva sisäisestä viestinnästä tässä toimiyksikössä ja olisi hyvä tietää kaikkien työntekijöiden mielipiteet tästä asiasta. Kyselyn toisella viikolla tiimiesimies lähetti muistutusviestin kyselystä. Myös vastausaikaa jatkettiin, ja se auttoi saamaan vastauksia vain kolme kappaletta lisää. Kyselyn linkki suljettiin 23.5.2016, jolloin vastauksia oli tullut yhteensä 23 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli 88,46 %, mikä on hyvä.

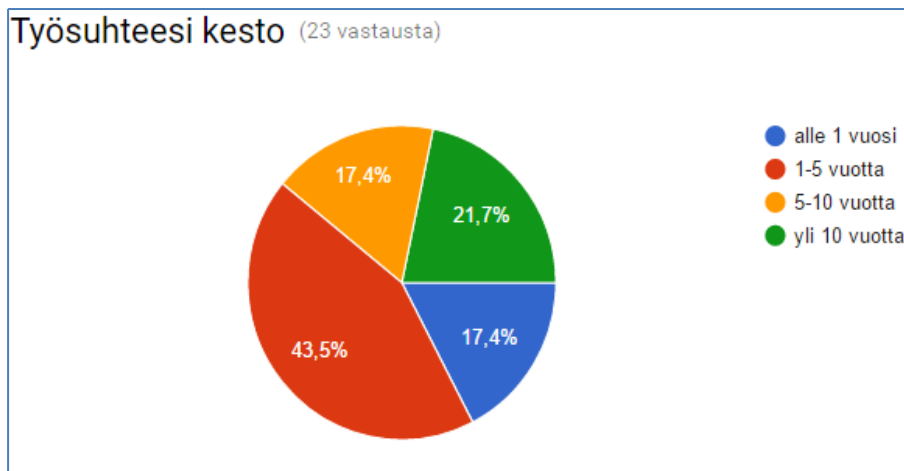
### **7.2 Taustatiedot**

Ensimmäiset viisi kysymystä käsitelivät taustatietoja. Ensimmäisenä kysyttiin, missä työpaikkaa sijaitsee (kuvio 5). Valtaosa (82,6 %) vastanneista työskentelee Paikkakunnalla 1. 8,7 % eli 2 työntekijää työskenteli Paikkakunnalla 2 ja 8,7 % työskenteli Paikkakunnalla 3.

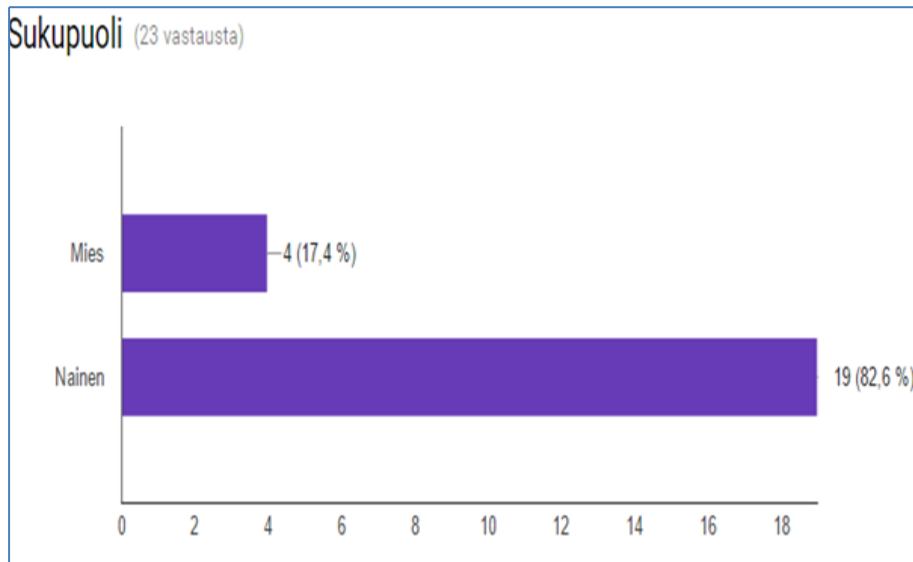


Kuvio 5. Työpaikan sijainti.

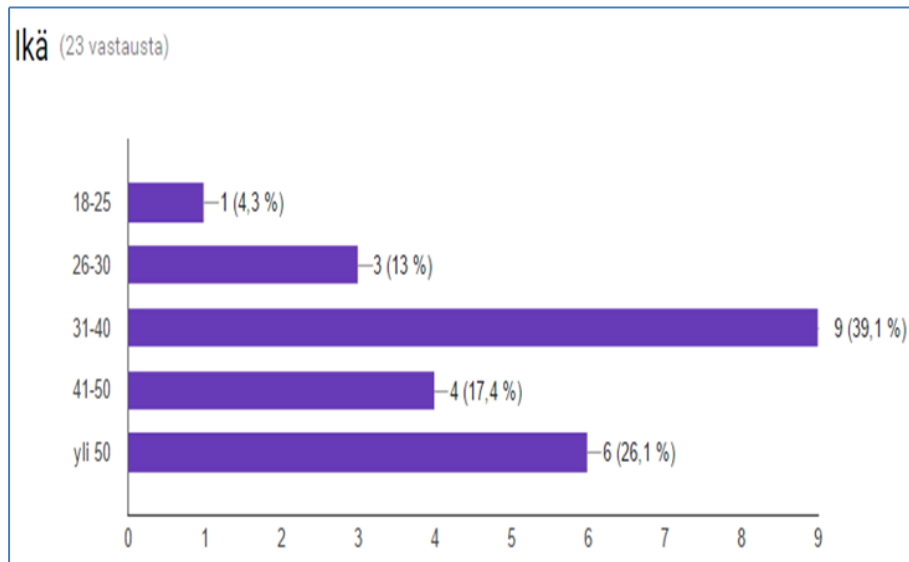
Seuraavana kysyttiin, miten kauan työsuhde on kestänyt, työntekijän sukupuoli ja ikä (kuvio 6, 7 ja 8). Suuri osa (43,5 %) vastanneista on ollut työpaikassa 1-5 vuotta. 21,7 % vastanneista on työskennellyt työpaikassa yli 10 vuotta. 17,4 % vastanneista on ollut työpaikassa 5-10 vuotta ja 17,4 % alle vuoden (kuvio 6). 82,6 % vastanneista oli naisia ja 17,4 % vastanneista oli miehiä (kuvio 7). 39,1 % vastanneista kuului 31–40-vuotiaiden ryhmään, 26,1 % vastanneista on yli 50-vuotiaita. 17,4 % kuului 41–50-vuotiaiden ryhmään, 13 % oli 26–30-vuotiaita ja 4,3 % kuuluu ryhmään 18–25 vuotiaat (kuvio 8).



Kuvio 6. Työsuhteen kesto.

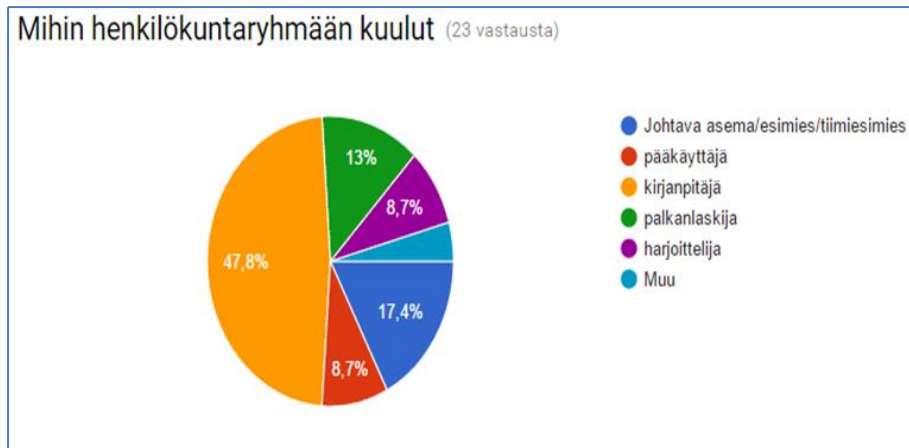


Kuvio 7. Työntekijöiden sukupuoli.



Kuvio 8. Työntekijöiden ikä.

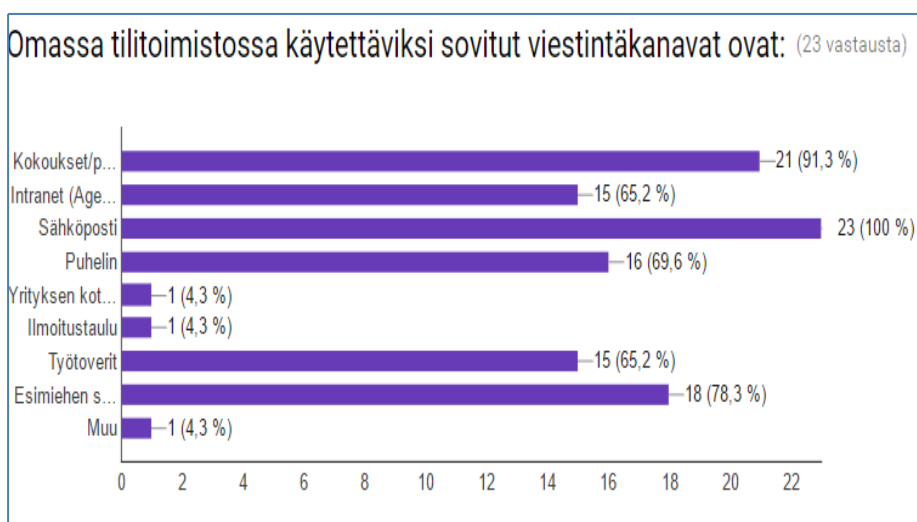
Seuraavana kysyttiin, mihin henkilökuntaryhmään kuulut. Suurin osa vastanneista kuului kirjanpitäjän tiimiin 47,8 %. Vastaajista 17,4 % vastanneista kuului johtavaan asemaan (johtajat, esimiehet, tiimiesimiehet...) ja 13 % ovat palkanlaskijoita. Sen lisäksi 8,7 % oli pääkäyttäjiä ja muut olivat harjoittelijoita (kuvio 9).



Kuvio 9. Vastajien henkilökuntaryhmä.

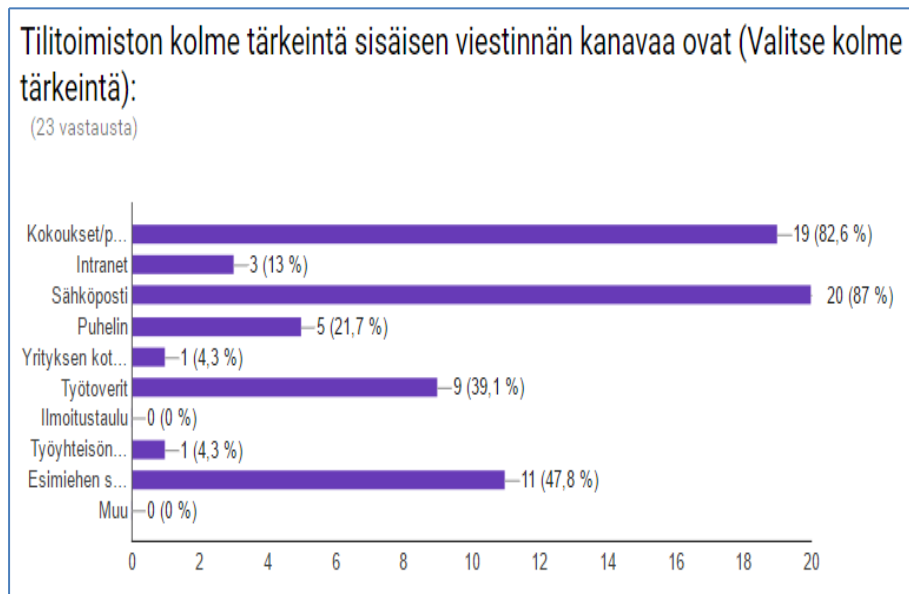
### 7.3 Sisäinen viestintä toimistossa

Seuraava kysymys käsitteli sitä, millaisia viestintäkanavia toimipaikassa on sovittu käytettävän (kuvio 10). Valtaosa vastanneista oli sitä mieltä, että sähköposti (100 %), kokoukset/palaverit (91,3 %) ja esimiehen suora henkilökohtainen yhteydenotto (78,3 %) ovat käytettäviksi sovitut viestintäkanavat. Sen lisäksi tilitoimistossa käytettiin seuraavia viestintäkanavia: puhelinta (69,6 %), intranetiä (65,2 %) ja työtovereita (65,2 %). Viestinnässä käytettiin myös yrityksen kotisivuja (4,3 %), ilmoitustaulua ja muita kanavia (4,3 %).



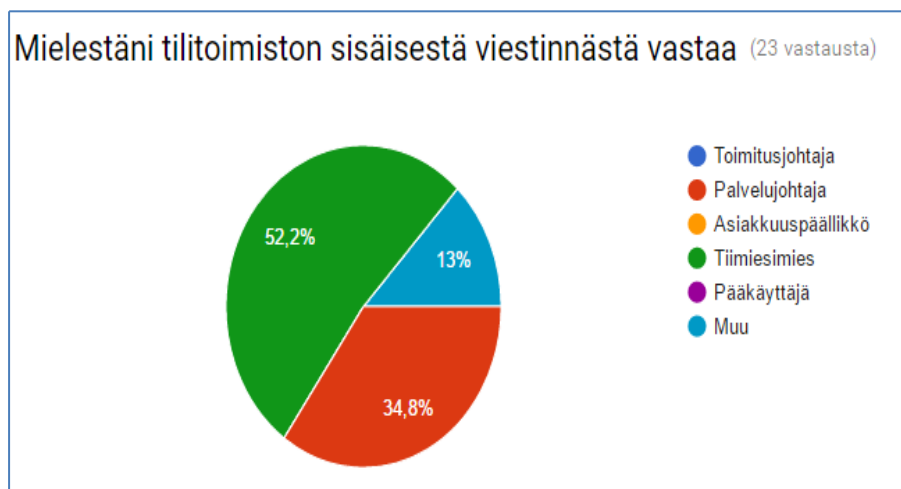
Kuvio 10. Käytetyt viestintäkanavat.

Seuraava kysymys tiedusteli, mitkä tilitoimiston sisäisen viestinnän kanavat ovat tärkeimmät (kuvio 11). Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että sähköposti (87 %), kokoukset /palaverit (82,6 %) ja esimiehen suora henkilökohtainen yhteydenotto (47,8 %) ovat tärkeimmät sisäisen viestinnän kanavat.



Kuvio 11. Kolme tärkeintä viestintäkanavaa.

Kuviossa 12 esitetyt tulokset liittyvät kysymykseen, kuka mielestäsi vastaa sisäisestä viestinnästä. Suurin osa vastanneista 52,2 % oli sitä mieltä, että tiimiesimies vastaa sisäisestä viestinnästä. 34,8 % ilmoitti, että sisäisestä viestinnästä vastaa palvelujohtaja. Loput vastanneista 13 %, oli sitä mieltä, että sisäisestä viestinnästä vastaa joku muu (esim. kaikki työntekijät omalta osaltaan).



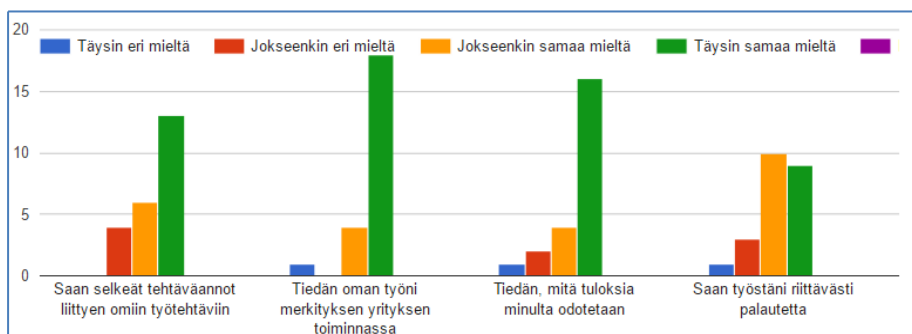
Kuvio 12. Kuka vastaa mielestäsi tilitoimiston sisäisestä viestinnästä?

## 7.4 Omat työtehtävät

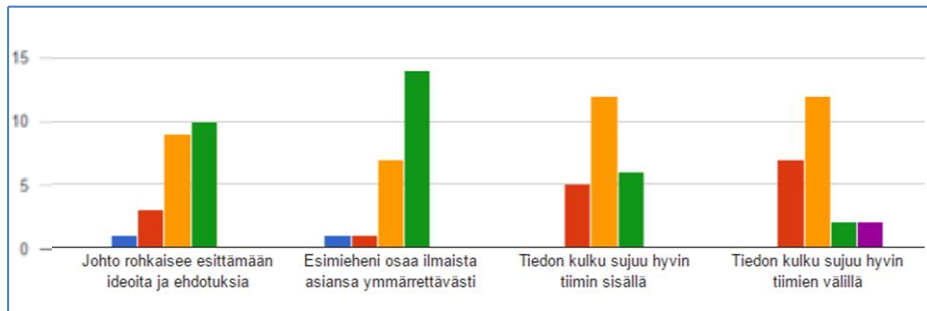
Kyselyn seuraavan osan kysymykset liittyvät omiin työtehtäviin. Kuvioista 13 ja 14 nähdään, että 13 vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat selkeät tehtäväannot liittyen omiin työtehtäviin ja 4 vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. 18 vastaajista tietää oman työnsä merkityksen yrityksen toiminnassa, 4 oli jokseenkin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Parhaiten oli vastaajien mielestä toteutunut esimiehen osaaminen ilmaista asiansa ymmärrettävästi ja johdon kannustaminen esittämään ideoita ja ehdotuksia (kuvio 14).

Sen lisäksi 16 vastanneista tietää, mitä tuloksia häneltä odotetaan, 4 oli jokseenkin samaa mieltä, 3 jokseenkin eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. 9 vastanneista saa työstä riittävästi palautetta, 10 on jokseenkin samaa mieltä, 3 jokseenkin eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä (kuvio 13). Myös kuvion 14 mukaan tiedonkulku tiimin sisällä ja tiimien välillä koettiin heikoksi. Kommentit väittämistä, jotka kuuluvat tähän osioon, olivat seuraavat:

- *Välillä tiimien sisäinen tiedonkulku on vallinnaista ja saattaa jäädä joitain asioita hoitamatta loppuun.*
- *Meillä ei vielä kulje tieto riittävästi esimiehistöltä muulle henkilöstölle.*
- *Asetetut työtavoitteet ovat epäselviä.*
- *Palautetta tehdystä työstä voisi myös tulla enemmän.*
- *Kaikki tiedot eivät aina kulje tiimien välillä.*

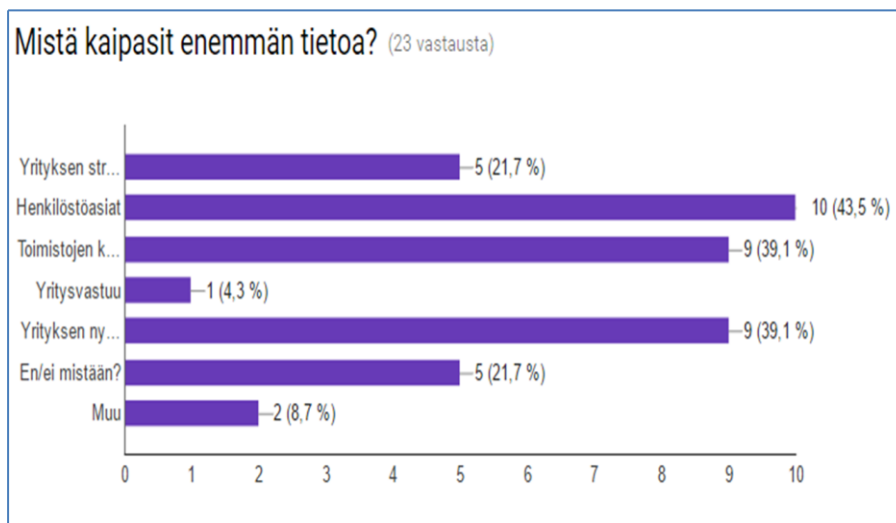


Kuvio 13. Oman tehtävän hahmottaminen.



Kuvio 14. Johdon viestintä ja tiedonkulku.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, mistä hän kaipasi enemmän tietoa (kuvio 15). 10 (43,5 %) vastasi kaipaavansa enemmän tietoa henkilöstöasioista. 9 (39,1 %) vastasi, että he halusivat saada enemmän tietoa toimistojen tapahtumista ja saman verran 9 (39,1 %) halusi saada enemmän tietoa yrityksen nykytilanteesta. Yrityksen strategista halusi tietää enemmän 5 (21,7 %) vastaajista. 1 vastaaja kaipasi tietoa yritysvastuusta ja 5 (21,7 %) ei kaipaa mistään tietoa. 1 vastaaja kirjoitti myös kommentissa, että halusi saada tietoa tulevaisuuden odotuksista.



Kuvio 15. Tarvittava tieto.

## 7.5 Organisaatio ja henkilöstöasiat

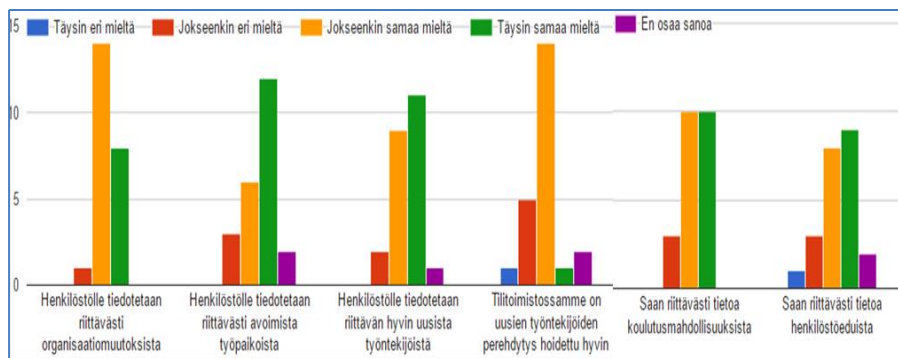
Kyselyn seuraava osa oli keskittynyt organisaatioon ja henkilöstöasioihin (kuvio 16). Vastauksien mukaan monien vastaajien mielestä henkilöstön tiedottaminen organisaatiomuutoksista, avoimista työpaikoista, uusista työntekijöistä ja uusien



työntekijöiden perehdytyksestä oli onnistunut jokseenkin hyvin. Henkilöstö saa myös riittävästi tietoa koulutusmahdollisuuksista ja henkilöstöeduista. Muutama vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja osiosta oli seuraavat kommentit:

– *Harjoittelijoita opastaa toinen harjoittelija esim. kirjanpidon tai palkanlaskennan töissä. Mielestäni opastajan pitäisi olla jo kokeneempi kirjanpitäjä tai palkanlaskija.*

– *Liian paljon on edelleenkin epäselvää käynnissä olevaan muutokseen liittyen.*

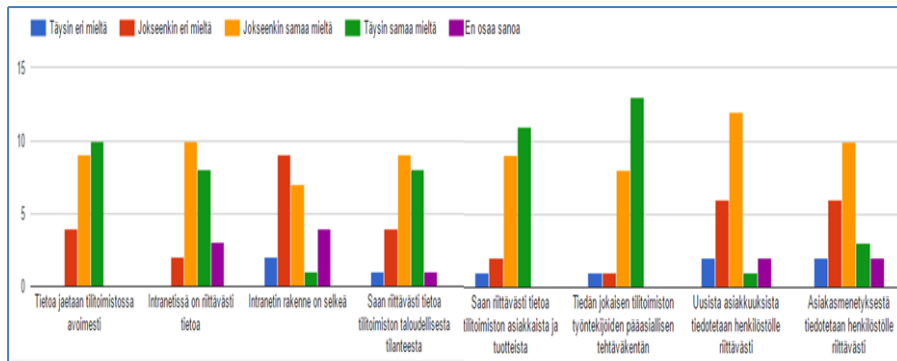


Kuvio 16. Sisäisen viestinnän toimivuus.

## 7.6 Tiltoimiston toiminta

Seuraava osio käsitteli sisäistä viestintää tiltoimiston toiminnassa. Tulokset näkyvät kuviossa 17. Tämän kyselyn väittämät olivat seuraavat:

- 1) Tietoa jaetaan tiltoimistossa avoimesti.
- 2) Intranetissä on riittävästi tietoa.
- 3) Intranetin rakenne on selkeä.
- 4) Saan riittävästi tietoa tiltoimiston taloudellisesta tilanteesta.
- 5) Saan riittävästi tietoa tiltoimiston asiakkaista ja tuotteista.
- 6) Tiedän jokaisen tiltoimiston työntekijöiden pääasiallisen tehtäväkentän.
- 7) Uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi.
- 8) Asiakasmenetyksestä tiedotetaan henkilöstölle riittävästi.



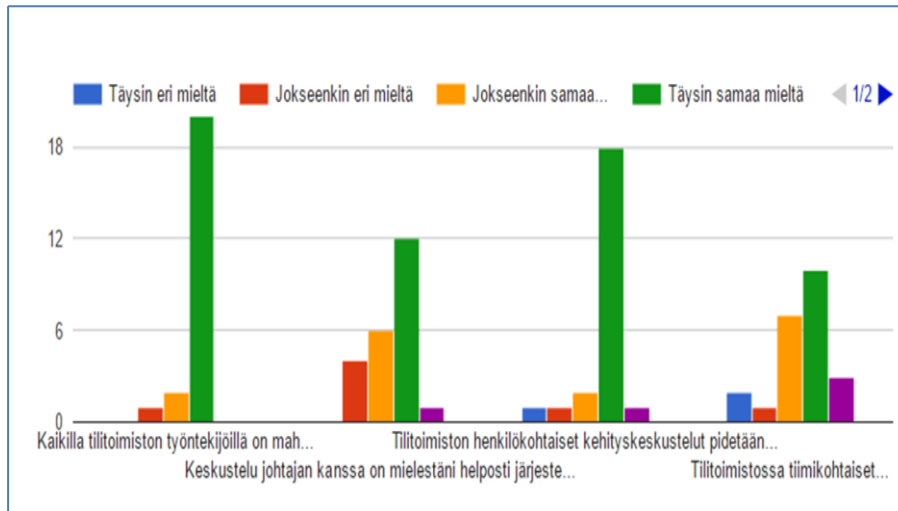
Kuvio 17.

Suurin osa vastaajista on saanut riittävästi tietoa toimiston taloudellisesta tilanteesta, asiakkaista ja tuotteista (kuvio 17). Myös suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tietoa jaetaan avoimesti ja intranetistä löytyy riittävästi informaatiota. Kuitenkin oli myös vastaajia, jotka kokivat intranetin rakenteen epäselväksi ja pitivät tiedotusta uusista asiakkuuksista heikkona. Tässä osiossa kommentit olivat seuraavat:

- *Uusista asiakkaista olisi meidän kaikkien hyvä saada vähän tietoa, että tiedämme ennakkoon jos tulee kohtaamistilanteita.*
- *Intranet tarvitsisi kokonaisvaltaisen muutoksen, jotta tiedon haku sieltä olisi nopeampaa ja helpompaa.*
- *Ainakaan vuoden ajan ei ole tiedotettu tiimipalaverissa uusista asiakkaista eikä poislähteistä.*

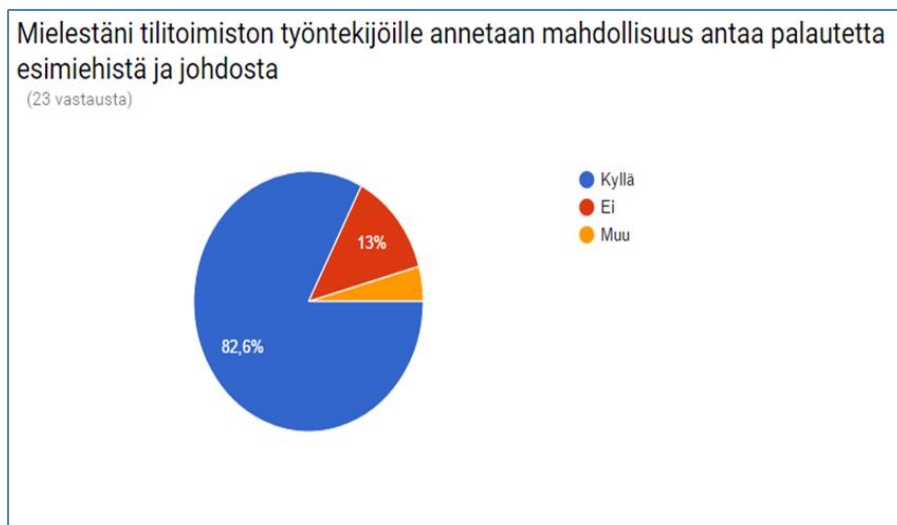
## 7.7 Kehityskeskustelut

Seuraavassa osiossa tutkimuksen kysymykset liittyivät kehityskeskusteluihin ja kehityskeskustelujen vaikutukseen sisäisessä viestinnässä. Tulokset on koottu kuviossa 18. Suurin osa vastaajista (20) oli sitä mieltä, että toimistossa työntekijöillä on hyviä mahdollisuuksia keskustella johtajan kanssa tarvittaessa. Myös 18 vastaajista oli tyytyväisiä siihen, että henkilökohtaiset kehityskeskustelut pidetään riittävästi usein. Sen lisäksi monet vastaajista (12) totesivat, että kehityskeskustelut ovat myös helposti järjestettävissä. Vastauksista ilmeni myös, että tiimikohtaisia kehityskeskusteluja ei pidetä riittävästi.



Kuvio 18. Organisaation kehityskeskustelut.

Tässä osiossa oli myös kysymys mahdollisuuksista antaa palautetta esimiehistä tai johdosta. 82,6 % (19) vastanneista koki, että tilitoimiston työntekijöille annetaan mahdollisuus antaa palautetta esimiehistä ja johdosta. 13 % (3) vastanneista oli sitä mieltä, että ei anneta mahdollisuutta antaa palautetta johdolle (kuvio 19).

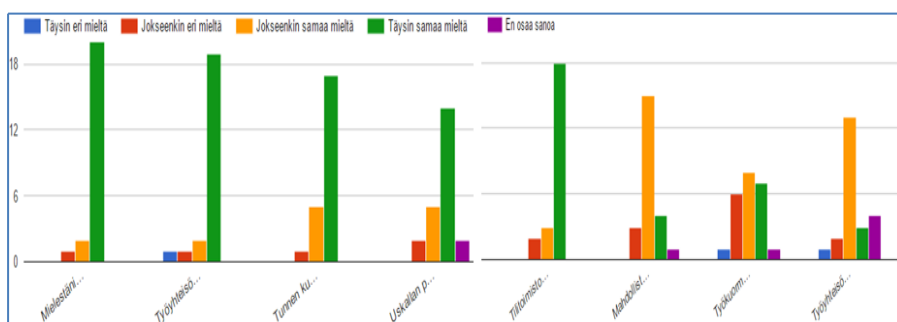


Kuvio 19. Mahdollisuus antaa palaute.

## 7.8 Ilmapiiri ja työhyvinvointi

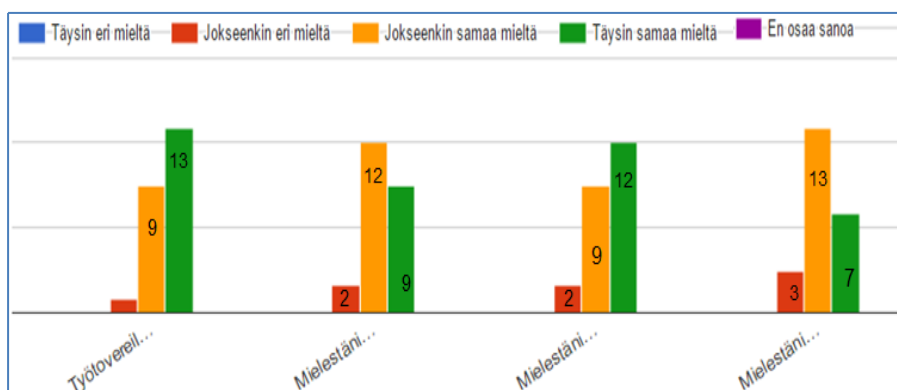
Kysymyksissä, joissa selvitettiin toimiston ilmapiiriä, yhteishenkeä ja työhyvinvointia, tulokset olivat pääasiassa hyviä. Kokonaisuutena henkilökunta totesi, että työyhteisön ilmapiiri on avoin ja kannustava (19), toimiston ilmapiiri ja yh-

teishenki ovat hyviä (23), vastaaja tuntee kuuluvansa osaksi työyhteisöä (17), uskaltaa puhua avoimesti työyhteisön ongelmista (13) ja toimiston yhteistyö sujuu hyvin (18) (kuvio 20). Täysin vastaavia vastauksia saatiin, kun kysyttiin, onko työkuorma sopiva. Vastaajista 7 oli täysin samaa mieltä, 8 oli jokseenkin samaa mieltä ja 6 oli jokseenkin eri mieltä. Kun kysyttiin, liikkuuko työyhteisössä joskus huhuja ja spekulatioita, oli vastaajista, 13 jokseenkin samaa mieltä ja 3 täysin samaa mieltä. Täysin ja jokseenkin eri mieltä tästä kysymyksestä oli 4 vastaajista (kuvio 20).



Kuvio 20. Työyhteisön ilmapiiri.

Työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia koskevat vastaukset olivat positiivisia, ja kävi ilmi, että työyhteisössä työtovereilta saatu tieto on luotettavaa, työpaikalla huomioidaan henkilöstön hyvinvointi ja siellä on panostettu työyhteisön tunnelmaan ja ilmapiiriin (kuvio 21). Myös vastaajien mukaan (20) työpaikalla on panostettu hyvin havaittujen virheiden korjaamiseen. Jokseenkin eri mieltä näiden väitteiden kanssa oli vain 8 vastaajista.



Kuvio 21. Työyhteisön hyvinvointi.

## 7.9 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin myös antamaan vastaukset avoimiin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä oli kolme kappaletta ja vastaaminen oli vapaaehtoista. Avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden vapaasti kertoa mielipiteensä. Ensimmäinen avoin kysymys oli: **Millaisista asioista haluaisit saada enemmän tietoa?** Vastauksia tuli paljon. Yleisimmät esille nousseet asiat olivat yrityksen nykytilanne ja tulevaisuus, asiakkuus ja tulevat muutokset. Seuraavaksi on esitetty muutama näistä vastauksista:

*”yrityksen oikeasta tilanteesta”*

*”henkilöstöedusta, nykytilanteesta”*

*”haasteista ja töiden etenemisestä, mahdollisista puutteista työssä”*

*”asiakkaista ja muutoksista”*

*”mitä yritystasolla halutaan tulevaisuudessa oikeasti saavuttaa”*

*”uudet asiakkuudet ja poislähteneet ja niiden mahdolliset syyt”*

*”tulevista muutoksista”.*

Toinen avoin kysymys oli: **Millä tavoin kehittäisit sisäistä viestintää tiloimistossa?** Tähän kysymykseen myös tuli paljon vastauksia, ja esiin nousi palaverien vähäinen määrä. Sen lisäksi esille nousi vielä kaksi kehittämistarvetta, jotka olivat sisäisen viestinnän selkeys ja avoimuus ja tiedotuksen lisääminen. Tätä kohtaa koskevat avoimet vastaukset olivat esimerkiksi seuraavanlaisia:

*”mielestäni selkeys on kaiken viestinnän perusta”*

*”liian monta viestintäkanavaa käytössä, tieto hukkuu”*

*”enemmän henkilökohtaisia tapaamisia/palavereita, jossa kaikki ovat saman katon alla, näin viesti menisi kaikille samalla lailla ja on samalla mahdollisuus kysyä, jos on jotakin epäselvää”*

*”enemmän tiedotusta”*

*”joskus voisi soittaa eikä laittaa sähköpostia”*

*”enemmän lyhyitä toimistopalavereja”*

*”sisäinen viestintä voisi olla aina avoimempaa”*

*”avoin keskustelu, kaikki paikalla”*

*”tiimipalaverit”*

*”avoimuutta ja tiedotusta enemmän”.*

Kolmas avoin kysymys oli: **Mitkä ovat kipeimmät puutteet tilitoimiston sisäisessä viestinnässä?** Vastauksissa kerrottiin muun muassa seuraavista asioista:

- sähköpostien paljous, osa tärkeistä posteista hukkuu joukkoon*
- sisäinen kommunikaatio sijaisuus tilanteissa*
- tieto ei aina kulje kaikille ottaen huomioon eri toimistot*
- oma toimiston intranet, jossa viestintä toimii pääosin hyvin*
- tietoa liian monessa osiossa*
- sähköpostiviesteissä aika paljon tulkinnan varaa*
- meidän tiimissä ei pidetä tällä hetkellä jostain syystä tiimipalavereita ollenkaan*
- tietoa tulee paljon ja sieltä olennaisen nappaaminen on joskus haastavaa*
- eikä kaikkia sähköposteja ehdi lukea niin hyvin kuin pitäisi.*

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä nousi esiin sähköpostien ja tietojen paljous ja tiimipalavereiden riittämätön määrä. Vastauksien perusteella näyttää siitä, että nämä puutteet ovat kipeimmät toimiston sisäisessä viestinnässä.

## **8 Johtopäätökset ja yhteenveto**

Toimiyksikössä X on käytettävissä paljon hyviä viestintäkanavia. Tutkimuksen perusteella näyttää sitä, että tärkeimmät viestintäkanavat ovat sähköposti, kokoukset ja palaverit, esimiehen suora henkilökohtainen yhteydenotto, työtoverit ja intranet. Kyselyn vastauksien mukaan sähköposti nousi merkittäväksi viestintäkanavaksi. Jokainen näistä sisäisen viestinnän kanavoista soveltuu erilaisiin tilanteisiin. Tutkimuksen tuloksissa korostuu myös, että Toimiyksikössä X sisäinen viestintä toimi osittain hyvin. Työntekijät saavat selkeät tehtäväannot, tietävät oman työnsä merkityksen organisaation toiminnassa, tietävät mitä tuloksia heiltä odotetaan, saavat tukea ja ohjausta työstänsä ja heillä on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstään.

Tutkimus puoltaa myös siitä, että henkilökunta on motivoitunut omassa tehtävässään, koska suurin osa työntekijöistä piti toimiston ilmapiiriä hyvänä, toimivana ja kannustavana. Se tarkoittaa sitä, että Toimiyksilössä X on panostettu hyvin työyhteisön tunnelmaan ja ilmapiiriin ja johto pitää huolen työilmapiiristä. Sen lisäksi toimiston yhteistyö sujuu hyvin, mutta kysely paljasti, että työyhteisössä joskus liiku huhuja ja spekulatiota. Avoin ja aktiivinen sisäinen viestintä voisi edistää tätä tilannetta, koska kaikenlaiset huhupuheet pilaavat ilmapiiriin ja heikentävät tulosta. Työkuormasta oli erilaisia mielipiteitä, mutta suurin osa vastanneista piti työkuormaa sopivana.

Tulosten perusteella esille nousivat seuraavat kehittämistarpeet, jotka koskivat sisäistä viestintää:

- johdon viestinnän kehittäminen (sisäisen viestinnän suunnittelu, enemmän tietoa organisaation muutoksesta, viestinnän kehittäminen avoimemmaksi ja selkeämmäksi)
- tiimipalavereiden ja muiden palavereiden lisääminen
- sähköpostin käytön kehittäminen
- intranetin kehittäminen.

Toimiyksikössä X ei erityisesti paneuduttu sisäisen viestinnän suunnitteluun. Palvelujohtaja ja tiimiesimiehet ovat käytännössä vastanneet sisäisestä viestinnästä, mutta ei ole tietoa, onko varsinaisesti asetettu jotain tavoitetta sisäiselle viestinnälle. Kysyttäessä, kuka vastaa tilitoimiston sisäisestä viestinnästä, 12 vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimiesimies vastaa sisäisestä viestinnästä, 8 vastanneen mielestä sisäisestä viestinnästä vastaa palvelujohtaja ja loput 3 vastaajaa oli sitä mieltä, että sisäisestä viestinnästä vastaa joku muu. Vastaukset tarkoittavat sitä, että työntekijöillä ei ole yhtenäistä käsitystä tästä asiasta. Työn teoriaosiossa puhuttiin jo viestinnän suunnittelusta. Yksi tärkeimmistä kohdista viestinnän suunnittelujärjestelmästä on viestintävastuiden määrittely. Sisäisen viestinnän suunnitelmaan on hyvä sisällyttää, kuka vastaa ja mistä. Sen lisäksi on tärkeä informoida tästä koko henkilöstöä, että henkilökunta tietää, missä kunkin työntekijän vastuu alkaa ja loppuu. Suunniteltu viestintä on aina tehokasta, koska viestinnän suunnittelu edistää yrityksen haluama yrityskuvan raken-

tumista, vähentää yllätyksiä ja tehostaa kaikkien ajankäyttöä. (Lohtaja-Ahonen 2012.)

Sisäisen viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa. Toimiyksikössä X erilaisissa palavereissa oli paljon puhuttu tulevasta organisaatiomuutoksesta, mutta tämä tutkimus paljasti, että siitä ei ole vielä saatu riittävästi tietoa. Vastauksien ja kommenttien perusteella voidaan päätellä, että henkilökunta ei ole vielä kokonaan hahmottanut uutta tietoa organisaatiomuutoksesta. Liian paljon on edelleenkin epäselvää käynnissä olevaan muutokseen liittyen. Tässä tapauksessa aktiivinen viestintä johdon ja alaisten välillä voisi tehdä muutoksesta sujuvamman. Kohdeorganisaatiossa palvelujohtaja on tärkeässä roolissa. Se välittää viestejä ylimmän johdon ja alaisten välillä ja tästä syystä palvelujohtajan täytyy huolehtia, että kaikki ovat perillä asioista.

Siukosaarin (1999, 13) mukaan yksi keskeisistä sisäisen viestinnän toiminnosta on tiedotustoiminta ja sen tavoitteena on tietoisuus yhteisöstä ja yhteisön toiminnasta yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että monien työntekijöiden mukaan tiimipalavereita täytyy järjestää useammin. Kommentit puoltavat sitä, että henkilökunta kaipaa enemmän henkilökohtaisia tapaamisia ja palavereita. Tiimien välinen viestintä koettiin heikoksi, ja sitä haluttiin paremmaksi. Sen lisäksi Toimiyksikössä X tiedottaminen on henkilöstön kokemuksen mukaan puutteellista. ”Enemmän tiedotusta”, lukee kommentissa. Kohdeorganisaation toimiyksiköt sijaitsevat eri paikkakunnilla ja viestien kulkeminen ja tiedottaminen hankaloituu. Tästä syystä on tärkeää kehittää tiimipalavereiden määrää ja toimivuutta. Sen lisäksi olisi hyvä tietää henkilöstölle, mitä toisissa toimiyksikössä tapahtuu, ja toimiyksiköiden vastuuhenkilöt voisivat tiedottaa tästä. Kyselyn vastauksien mukaan kohdeorganisaation työntekijät kaipaavat myös tietoa uusista ja pois lähteneistä asiakkaista. Taloushallinnon palveluissa se olisi tarpeellinen ja tärkeä tieto.

Kohdeorganisaatiossa ehkä pitäisi panostaa enemmän sisäiseen vuoropuheeseen. Toimiva vuorovaikutus on välttämätön jokaiselle yritykselle. On tärkeä, että kohdeorganisaation henkilöstö kaikista toimiyksiköistä voi osallistua vuorovaikutuksen luomiseen työpaikalla. Kokouksissa, tiimipalavereissa tai kehitys-



keskusteluissa täytyy huomioida työntekijän omat mielipiteet kehittämistarpeesta, että kohdeorganisaation työntekijät sitoutuvat työyhteisön kehittämiseen.

Toimiyksikössä X sähköposti on tärkein viestintäkanava ja siellä kulkee paljon informaatiota. Tutkimuksen mukaan monessa tapauksessa sähköpostin käyttö koettiin hankalaksi, koska siellä kulkee liian paljon informaatiota. Kyselyn vastauksissa moni vastaaja ilmoitti, että henkilöiden tavoitettavuus voisi olla myös puhelimesta. Sen lisäksi todettiin, että henkilökohtainen viestintä on joskus tehokkaampaa ja parempaa, kuin sähköpostiviestintä. Kohdeorganisaation työntekijät toivoivat enemmän välitöntä vuorovaikutusta eli on hyvä puhua myös kasvotusten. Vain kasvokkaisviestinnän avulla onnistuu henkilöstön motivointi, kannustus ja kiittäminen. Sen lisäksi tutkimus paljasti, että kohdeorganisaation intranet tuntuu vaikealta. Kommenttien mukaan Intranet tarvitsisi kokonaisvaltaisen muutoksen, jotta tiedon haku sieltä olisi nopeampaa ja helpompaa. Johdon on hyvä kiinnittää erityistä huomiota tähän asiaan ja keskittyä intranetin kehittämiseen ja myös hyödyntää intranetin ominaisuuksia.

Tutkimus oli mielestäni hyödyllinen tälle yritykselle ja herätteli paljon ajatuksia, miten voidaan parantaa ja kehittää kohdeorganisaation sisäistä viestintää. Tämä tutkimus näyttää selvästi, että Toimiyksikössä X sisäinen viestintä toimi pääosin hyvin ja henkilöstö on tyytyväinen sisäisen viestinnän toimivuuteen. Olen laatinut tutkimusentuloksista PowerPoint-esityksen ja lähettänyt Toimiyksikön X johdolle. Kesälomien jälkeen kohdeorganisaatiossa on tulossa keskustelut ja palaverit tämän tutkimuksen tuloksista. Tulevaisuudessa yrityksessä voidaan toteuttaa KVASt-testiä, joka tarkoittaa kokonaisviestinnän arviointiin soveltuvaa testiä. Sen lisäksi olisi hyvä tehdä seurantatutkimus, jossa tutkitaan, minkälaisia toimenpiteitä sisäisen viestinnän kehittämiseksi on tehty. Myös kehittämisehdotuksena voisi olla tutkimus Benchmarking-menetelmän avulla. Olisi kiinnostava vertailla sisäisen viestinnän toimivuus toiselta taloushallinnon organisaatiolta. Lopussa kehitysehdotuksena myös voisi olla viestintäkoulutus tiimiesimiehille, toimiyksiköiden tiedotuksen vastuuhenkilöille ja päivittäjille. Sen lisäksi olisi hyvä järjestää yleiskoulutus koko kohdeorganisaation henkilöstölle sisäisen viestinnän merkityksestä ja viestinnän pelisäännöistä.

## Lähteet

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin, työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Kustantaja Oy Finn Lectura Ab.
- D'Aprix, R. 1996. Communicating for Change. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kirjayhtymä Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Ikävalko, E. 1996. Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuudenhallinta. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Iivonen, A. 2007. Miten tiedotan? Yhdistystoimijan tiedottamisopas. Vantaa: Paino Dark Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2004. Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Painopaikka Karisto Oy.
- Jyväskylän yliopisto 2013. Menetelmäpolkuja humanisteille. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja>. 15.4.2016.
- Järvenpää, E. & Kosonen, K. 1996. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Kaskinen, H. 2011. OSVI - Osallistava sisäinen viestintä muutoksen tukena. <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=109323&n=tiedote>. 25.5.2016.
- Kielijelppi. 2010. Intranet. <http://kielijelppi.virtamieli.fi/verkkoviestinta/intranet>. 30.6.2016.
- Koppa. 2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/utkimusstrategiat/survey>. 8.4.2016. eoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuntaliitto. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. [http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf). 31.5.2016.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulma aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen.
- Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo M. 2013. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy.
- Meri, V. 1991. Sanojen synty. Suomen kielen etymologinen sanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.
- Ojasalo K, Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parikka, U-R. 2011. Itä-Suomen yliopisto, työ ja organisaatio psykologia. Viestintä työyhteisön voimavarana. 5.5.2016.

- Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn?  
<http://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>. 4.5.2016.
- Puro, J. 2004. Onnistuu viestinnässä. WS Bookwell Oy.
- Räsänen H. 2013. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät.  
[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5\\_Kvanti-tatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5_Kvanti-tatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf). 27.4.2016.
- Sedova, M. 2003. Седова, М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев. // Альманах «Лаборатория рекламы, маркетинга и public relations», №4 2003г. Sedova, M. Sisäinen viestintä Japanissa ja Amerikassa.  
<http://www.psychology.ru/library/archive/415>. 20.5.2016.
- Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow's company. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 2, Number 1 1997.
- Stocker, K. ja Caywood, C. 1993. The Ultimate Crisis Plan. In Gottchalk (ed.) Crisis Response.
- Taanilan, A. 2016. Akin menetelmäblogi. <https://tilastoapu.wordpress.com/>. 10.5.2016.
- Tampereen yliopisto 2005. SPSS-alkeisopas.  
[http://groups.jyu.fi/sporticus/lahteet/LAHDE24\\_spss.pdf](http://groups.jyu.fi/sporticus/lahteet/LAHDE24_spss.pdf). 3.5.2016.
- Tampereen yliopisto 2013. KvantimOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>. 15.4.2016.
- TTK. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia.  
[http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf). 30.5.2016.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Yrityksen X:n tiimiesimiehen haastattelu 9.3.2016.
- Yrityksen X:n www-sivut. 9.3.2016.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Bookwell Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Bookwell Oy.
- Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2000. Viestintä – tuloksen tekijä. Tammer-Paino Oy.

Liite 1.

## **Kyselyn saatekirje**

Opiskelen liiketaloutta Karelia-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni toimiyksikössä X. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa toimiston sisäistä viestintää, kuvata sen nykytilaa selvittämällä työntekijöiden näkemyksiä asiasta ja vastauksien perusteella etsiä parhaat ja heikot osa-alueet, jotka voidaan jatkossa kehittää.

Vastaamalla tähän kyselyyn pääset kertomaan mielipiteesi sisäisestä viestinnästä toimiyksikössäsi.

Kyselyn vastaukset ovat luottamuksellisia ja saadut vastaukset käsitellään tilastollisesti, jolloin yksittäisen vastaajan vastaukset eivät erotu tuloksista. Kyselyn vastauksia ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tämän kyselyn tarpeisiin. Yhteystietoja ei tulla käyttämään mihinkään muuhun tarkoitukseen.

Vastausaika päättyy 9.5.2016.

Vastaaminen vie noin seitsemän minuuttia.

Kiitos vastauksestanne ja toivotan aurinkoista kevättä!

Ystävällisin terveisin

Irina Grouzova

Liite 2.

**Toimiyksikön X sisäisen viestinnän kysely.****Taustatiedot**1. Työpaikkani sijaitsee

Paikkakunta 1

Paikkakunta 2

Paikkakunta 3

2. Sukupuoli

Mies

Nainen

3. Ikä

18–25

26–30

31–40

41–50

yli 50

4. Työsuhteesi kesto

alle 1 vuosi

1-5 vuotta

5-10 vuotta

yli 10 vuotta

5. Mihin henkilökuntaryhmään kuulut

Johtava asema/esimies

pääkäyttäjä

kirjanpitäjä

palkanlaskija

harjoittelija

Muu:

TAKAISIN  
SEURAAVA**Sisäinen viestintä sinun toimistossa**1. Omassa toimistossa käytettäviksi sovitut viestintäkanavat ovat:

Kokoukset/palaverit

Intranet (Agenda)

Sähköposti

Puhelin

Yrityksen kotisivut

Ilmoitustaulu

Työtoverit

Esimiehen suora henkilökohtainen yhteydenotto

Muu:

2. Toimiston kolme tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa ovat (Valitse kolmetärkeintä):

Kokoukset/palaverit

Intranet

Sähköposti

Puhelin

Yrityksen kotisivut

Työtoverit

Ilmoitustaulu

Työyhteisön vapaamuotoiset kohtaamispaikat

Esimiehen suora henkilökohtainen yhteydenotto

Muu:

3. Mielestäni toimiston sisäisestä viestinnästä vastaa

Toimitusjohtaja

Palvelujohtaja

Asiakkuuspäällikkö

Tiimiesimies

Pääkäyttäjä

Muu:

TAKAISIN  
SEURAAVA**Omat työtehtävät**

Täysin eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä  
 En osaa sanoa

1. Saan selkeät tehtäväannot liittyen omiin työtehtäviin
2. Tiedän oman työni merkityksen yrityksen toiminnassa
3. Tiedän, mitä tuloksia minulta odotetaan
4. Saan työstäni riittävästi palautetta
5. Saan tukea ja ohjausta työstäni
6. Saan kiitosta ja tunnustusta työstäni
7. Minulla on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstäni
8. Ehdotukseni otetaan huomioon
9. Johto rohkaisee esittämään ideoita ja ehdotuksia
10. Esiheimeni osaa ilmaista asiansa ymmärrettävästi
11. Tiedon kulku sujuu hyvin tiimin sisällä
12. Tiedon kulku sujuu hyvin tiimien välillä
13. Saan selkeät tehtäväannot liittyen omiin työtehtäviin
14. Tiedän oman työni merkityksen yrityksen toiminnassa
15. Tiedän, mitä tuloksia minulta odotetaan
16. Saan työstäni riittävästi palautetta
17. Saan tukea ja ohjausta työstäni
18. Saan kiitosta ja tunnustusta työstäni
19. Minulla on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstäni

20. Ehdotukseni otetaan huomioon  
 21. Johto rohkaisee esittämään ideoita ja ehdotuksia  
 22. Esimieheni osaa ilmaista asiansa ymmärrettävästi  
 23. Tiedon kulku sujuu hyvin tiimin sisällä  
 24. Tiedon kulku sujuu hyvin tiimien välillä

25. Mistä kaipasit enemmän tietoa?

Yrityksen strategia ja liiketoimintamalli

Henkilöstöasiat

Toimistojen kuulumiset

Yritysvastuu

Yrityksen nykytilanne

En/ei mistään?

Muu:

26. Jos sinun vastaus oli "Täysin eri mieltä" tai "Jokseenkin eri mieltä", perustele vastauksesi.

Oma vastauksesi

TAKAISIN  
SEURAAVA

**Toimiston organisaatio ja henkilöstöasiat**

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

1. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi organisaatiomuutoksista  
 2. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi avoimista työpaikoista  
 3. Henkilöstölle tiedotetaan riittävän hyvin uusista työntekijöistä  
 4. Tilitoimistossamme on uusien työntekijöiden perehdytys hoidettu hyvin  
 5. Saan riittävästi tietoa koulutusmahdollisuuksista  
 6. Saan riittävästi tietoa henkilöstöeduista  
 7. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi organisaatiomuutoksista  
 8. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi avoimista työpaikoista  
 9. Henkilöstölle tiedotetaan riittävän hyvin uusista työntekijöistä  
 10. Tilitoimistossamme on uusien työntekijöiden perehdytys hoidettu hyvin  
 11. Saan riittävästi tietoa koulutusmahdollisuuksista  
 12. Saan riittävästi tietoa henkilöstöeduista

13. Jos sinun vastaus oli "Täysin eri mieltä" tai "Jokseenkin eri mieltä", perustele vastauksesi.

Oma vastauksesi

TAKAISIN

## SEURAAVA

## Toimiston toiminta

Täysin eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä  
 En osaa sanoa

1. Tietoa jaetaan toimistossa avoimesti
2. Intranetissä on riittävästi tietoa
3. Intranetin rakenne on selkeä
4. Saan riittävästi tietoa toimiston taloudellisesta tilanteesta
5. Saan riittävästi tietoa toimiston asiakkaista ja tuotteista
6. Tiedän jokaisen toimiston työntekijöiden pääasiallisen tehtäväkentän
7. Uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi
8. Asiakasmenetyksestä tiedotetaan henkilöstölle riittävästi
9. Saan riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja strategiasta
10. Tiedän, millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään
11. Tiedän, mistä löydän sisäisten palaverien muistiot
12. Tietoa jaetaan toimistossa avoimesti
13. Intranetissä on riittävästi tietoa
14. Intranetin rakenne on selkeä
15. Saan riittävästi tietoa toimiston taloudellisesta tilanteesta
16. Saan riittävästi tietoa toimiston asiakkaista ja tuotteista
17. Tiedän jokaisen toimiston työntekijöiden pääasiallisen tehtäväkentän
18. Uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi
19. Asiakasmenetyksestä tiedotetaan henkilöstölle riittävästi
20. Saan riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja strategiasta
21. Tiedän, millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään
22. Tiedän, mistä löydän sisäisten palaverien muistiot
23. Jos sinun vastaus oli "Täysin eri mieltä" tai "Jokseenkin eri mieltä", peruste-

le vastauksesi.

Oma vastauksesi

## TAKAISIN

## SEURAAVA

## Kehityskeskustelut

Täysin eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä  
 En osaa sanoa

1. Kaikilla toimiston työntekijöillä on mahdollisuus keskustella johtajan tai esimiehen kanssa tarvittaessa
2. Keskustelu johtajan kanssa on mielestäni helposti järjestettävissä
3. Toimiston henkilökohtaiset kehityskeskustelut pidetään riittävän usein



4. Toimistossa tiimikohtaiset kehityskeskustelut pidetään riittävän usein

5. Jos sinun vastaus oli "Täysin eri mieltä" tai "Jokseenkin eri mieltä", perustele vastauksesi.

Oma vastauksesi

5. Mielestäni kehityskeskustelu vaikuttaa:

Täysin eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä  
 En osaa sanoa

1. Alaisten parempi työmotivaatio
2. Yhteistyö paranee
3. Työyhteisön ilmapiiri paranee
4. Tiedon välitys tehostuu
5. Henkilöstön kehittäminen tehostuu
6. Johtamistavat paranevat
7. Alainen kokee, että esimies arvostaa häntä
8. Alaisten parempi työmotivaatio
9. Yhteistyö paranee
11. Työyhteisön ilmapiiri paranee
12. Tiedon välitys tehostuu
13. Henkilöstön kehittäminen tehostuu
14. Johtamistavat paranevat
15. Alainen kokee, että esimies arvostaa häntä

16. Jos sinun vastaus oli "Täysin eri mieltä" tai "Jokseenkin eri mieltä", perustele vastauksesi.

Oma vastauksesi

17. Mielestäni tilitoimiston työntekijöille annetaan mahdollisuus antaa palautetta esimiehistä ja johdosta:

Kyllä

Ei

Muu:

TAKAISIN  
 SEURAAVA

**Tilitoimiston ilmapiiri ja työhyvinvointi**

Täysin eri mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä  
 En osaa sanoa

1. Mielestäni toimiston ilmapiiri ja yhteishenki ovat hyviä
2. Työyhteisön ilmapiiri on avoin ja kannustava
3. Tunnen kuuluvani osaksi työyhteisöä
4. Uskallan puhua mahdollista työyhteisön ongelmista avoimesti
5. Tilitoimiston yhteistyö sujuu mielestäni hyvin
6. Mahdollisten muutosten hallintavalmiudet ovat mielestäni hyvät
7. Työkuorma on mielestäni sopiva
8. Työyhteisössä liikkuu joskus huhuja ja spekulatioita
9. Työtovereiltani saatu tieto on luotettava
10. Mielestäni työpaikalla huomioivat henkilöstön hyvinvointia
11. Mielestäni työpaikalla on panostettu hyvin työyhteisön tunnelmaan ja ilma-  
piiriin
12. Mielestäni työpaikalla on panostettu hyvin havaittujen virheiden korjaami-  
seen
13. Mielestäni toimiston yhteiset tilaisuudet olivat onnistuneita

14. Jos sinun vastaus oli "Täysin eri mieltä" tai "Jokseenkin eri mieltä", peruste-  
le vastauksesi.

Oma vastauksesi

TAKAISIN

SEURAAVA

### Avoimet kysymykset

1. Millaisista asioista haluaisit saada enemmän tietoa?

Oma vastauksesi

2. Millä tavoin kehittäisit sisäistä viestintää työpaikalla?

Oma vastauksesi

3. Mitkä ovat kipeimmät puutteet toimiston sisäisessä viestinnässä?

Oma vastauksesi