



# **YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN**

Sanna Männistö

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Projektijohtaminen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Projektijohtaminen

SANNA MÄNNISTÖ: Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen

Opinnäytetyö 76 sivua, josta liitteitä 16 sivua  
Toukokuu 2012

---

Viestintä on osa arkipäivää ja sen toimivuudella on suuri vaikutus organisaatioiden menestykseen. Työyhteisöviestintä on tiedon vaihdantaa työyhteisöjen osien välillä, mikä tekee yhteisön tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi. Sisäinen viestintä on organisaatioiden sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, ja sen uskotaan motivoivan sekä sitouttavan henkilökuntaa toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata sisäisen viestinnän perusteita ja kehittää toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää. Toimeksiantajana oli kolmen yhtiön konserni, jossa viestintää tapahtuu 26 työntekijän välillä. Työskentely yrityksessä tapahtuu projekteissa, joten tämä on otettu huomioon myös tässä kehittämistyössä. Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle sisäiseen viestintään mahdollisimman käytännönläheisiä kehitysideoituja sekä yhtenäisiä sääntöjä, jotka perustuvat viestinnän teoriaan. Työn tuloksena yritykselle luotiin ohjeet viestinnän toteutukseen, jaettiin viestintävastuita ja vanhojen viestintäkanavien tehostamisen lisäksi otettiin käyttöön uusia kanavia.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osiosta: teoreettisesta viitekehyksestä ja toimeksiantajan osuudesta. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään käsitteisiin viestintä, sisäinen viestintä ja projektiviestintä. Toimeksiantajan osuudessa esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia ja sisäisen viestinnän ohjeita, jotka on sovellettu teorian pohjalta. Toimeksiantajan osuus on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

---

Asiasanat: viestintä, sisäinen viestintä, projektiviestintä, projekti

**ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business administration  
Project management

SANNA MÄNNISTÖ: The development of the company's internal communication

Bachelor's thesis 76 pages, appendices 16 pages  
May 2012

---

Communication is a part of everyday life and it has a great impact on the success of organizations. To reach the goals of the company, it is important for the members of the working community to exchange information among themselves. Internal communication within the organization is a form of interaction and reciprocal influence which is believed to motivate and commit the personnel to work toward common goals. The aim of this study was to describe the criteria for internal communication and develop the internal communications of the client for this study. The client is a group of three affiliated companies whose 26 employees are in communication with each other. The personnel of this group work in projects, a fact which is taken into account in this thesis.

The objective was to produce practical ideas for the company and develop common rules for internal communication based on the theory of communications. As a result, guidelines have been created, responsibilities shared, old communication channels enhanced and new ones introduced.

This thesis consists of two parts: theoretical and practical. The theoretical framework focuses on the concepts of communication, internal communication and project communication. The practical part contains concrete suggestions and advice on internal communication, which will be kept confidential at the request of the client.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	VIESTINTÄ .....	8
2.1	Työyhteisöviestintä .....	8
2.1.1	Sisäinen viestintä.....	8
2.1.2	Ulkoinen viestintä .....	9
2.2	Tulosviestintä ja sen tehtävät .....	9
2.2.1	Perustoimintojen tuki .....	9
2.2.2	Profilointi .....	10
2.2.3	Informointi .....	10
2.2.4	Kiinnittäminen .....	10
2.2.5	Sosiaalinen vuorovaikutus .....	11
2.3	Työyhteisöviestinnän uudet näkökulmat .....	11
3	SISÄINEN VIESTINTÄ .....	13
3.1	Perehdyttäminen .....	13
3.2	Päivittäisviestintä .....	14
3.3	Esimiesviestintä .....	15
3.3.1	Kehityskeskustelu .....	17
3.3.2	Palaute .....	18
3.4	Yhteistoimintalaki.....	19
3.5	Viestintäkanavat – ja keinot.....	19
3.5.1	Suoran vaikutuksen keinot ja kanavat.....	20
3.5.2	Verkkoviestintä .....	23
3.6	Osaamisen ja tiedon jakaminen .....	26
3.7	Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi .....	27
3.8	Sisäisen viestinnän kehittäminen .....	28
3.9	Sisäisen viestinnän häiriöt .....	28
3.10	Muutosviestintä.....	29
4	PROJEKTIORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ .....	30
4.1	Sisäisen viestinnän merkitys projektiorganisaatiossa .....	30
4.2	Projektiviestinnän suunnittelu.....	30
4.3	Projektiviestintä projektin elinkaareen aikana .....	30
4.3.1	Projektin aloitus .....	31
4.3.2	Projektin toteutus .....	36
4.3.3	Projektin päättäminen.....	37

5	SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN MARKKINOINTI- OSAKEYHTIÖ I2:SSA.....	40
5.1	Perehdyttäminen .....	41
5.2	Päivittäisviestintä.....	42
5.3	Esimiesviestintä .....	43
5.4	Viestintäkanavat ja -keinot .....	44
5.4.1	Kokoukset .....	44
5.4.2	Tiedottaminen .....	46
5.4.3	Osaamisen ja tiedon jakaminen.....	47
5.4.4	Sähköinen viestintä .....	48
5.5	Projektiviesticntä .....	51
5.5.1	Projektin aloitus .....	52
5.5.2	Projektin toteutus .....	53
5.5.3	Projektin päättäminen.....	54
6	YHTEENVETO .....	55
	LÄHTEET .....	57
	LIITTEET .....	60
	Liite 1: Perehdyttämiskortti.....	60
	Liite 2: Basecamp-ohjeistus .....	60
	Liite 3: Kehityskeskustelulomake .....	60
	Liite 4: Viikkotyölistan mallipohja, Helsinki.....	60
	Liite 5: Projektin kuvaukseen eli briefiin laadittu pohja .....	60
	Liite 6: Viikkotyölistan mallipohja, Tampere .....	60

## 1 JOHDANTO

Sisäisen viestinnän toimivuudella on suuri vaikutus yrityksen menestykseen ja työntekijöiden viihtymiseen työssä. Olen aina ollut kiinnostunut yritysten toiminnan kehittämistä sekä keinoista, joilla voidaan tehostaa henkilöstön toimintaa ja lisätä heidän työtyytyväisyyttä. Tämä opinnäytetyö tarjosi minulle mahdollisuuden perehtyä niin sisäiseen viestintään kuin myös projektiviestintään syvällisemmin. Lisäksi pääsin opinnäytetyön avulla kehittämään toimeksiantajayrityksen toimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata sisäisen viestinnän perusteita ja kehittää toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää siten, että siihen saadaan tehoa, suunnitelmallisuutta, yhtenäisyyttä ja jatkuvuutta. Arkipäiväiset rutiinit saadaan sujumaan näin vaivatta, jolloin voimavarat voidaan suunnata itse työn tekemiseen. Tavoitteeseen päästään siten, että luodaan organisaatiolle yhteiset pelisäännöt viestintään. Uusien toimintamallien käyttöönotto tapahtuu suunnitelmallisesti ja perusteellisen perehdytyksen kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sisäisen viestinnän perusteita sekä selvittää toimeksiantajayrityksen mahdollisia sisäisen viestinnän kehityskohteita. Sisäistä viestintää pyritään kehittämään viestinnän suunnittelulla, kanavien käytön tehostuksella ja viestintätapoja muuttamalla yhtenäisemmiksi. Yhtenäistämällä työyhteisön viestintätapoja yrityksen toiminta tehostuu ja henkilöstön työtyytyväisyys kasvaa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli kolmen yhtiön konserni, jossa työskentelee 26 työntekijää. Sisäisen viestinnän kehittäminen nousi tarpeelliseksi, sillä henkilöstö on viestinyt aikaisemmin ilman toimintasuunnitelmaa, yhtenäisiä tapoja tai sääntöjä. Yrityksen sisäisen viestinnän kehittämisen tarvetta lisäsi myös se, että organisaation henkilöstömäärä kuin myös projektien määrä oli kasvanut vuoden aikana huomattavasti. Sisäisen viestinnän määrä konsernin yksiköiden välillä on todella suuri. Yksiköiden sijainti eri paikkakunnilla tekee viestinnästä haasteellista ilman yhteisiä pelisääntöjä. Yrityksen toiminta on täysin projektiluontoista, ja tämä huomioitiin opinnäytetyön neljännessä luvussa. Projektiviestinnän osiossa käsitellään projektin elinkaaren aikana tapahtuvia viestintätilanteita ja niihin soveltuvia kanavia. Työssä keskityttiin ainoastaan sisäisen viestinnän alueeseen, ja myös projektin ulkoinen viestintä rajattiin työstä ulkopuolelle. Sisäisen viestinnän alueesta rajattiin ulkopuolelle myös kriisiviestintä. Tämä työ ei sisällä rekrytointia, vaan sisäisen viestinnän käsittely aloitetaan perehdyttämisestä.

Työ koostuu kahdesta osiosta: teoreettisesta viitekehyksestä ja toimeksiantajan osuudesta. Teoreettisen viitekehyksen osiossa perehdytään johdannon jälkeen työn toisessa luvussa viestintään, kolmannessa sisäiseen viestintään ja neljännessä projektiviestintää. Viidennes luku muodostuu toimeksiantajan osuudesta, jossa käsitellään yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa ja sen kehitysehdotuksia. Toimeksiantajan osuus on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Viestinnästä löytyy hyvin kirjallisuutta, verkkolähteitä ja ajankohtaisia artikkeleita. Lisäksi projektijohtamisen erikoistumisopinnot tarjosivat hyvän teoriapohjan opinnäytteen projektiviestinnän aihealueen käsittelyyn.

## 2 VIESTINTÄ

Viestintä kuuluu jokaisen arkeen. Viestit ja niiden sanomat kulkevat työpaikalla, verkossa, kotona, harrastuksissa ja vapaa-ajalla (Juholin 2009, 34). Viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on organisaatioiden sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Ulkoista viestintää on muun muassa tiedottaminen työyhteisön ulkopuolelle. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Tässä luvussa käsitellään viestinnän peruskäsitteitä.

### 2.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin käytössään olevia resursseja säätelemällä. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan sanomien vaihdantaa työyhteisöjen osien välillä, mikä tekee työyhteisön ja sen tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi eri tilanteissa. Yritysviestintä on usealle yhteisöviestintää tumpi ilmaus. Se tarkoittaa yritysten harjoittamaa viestintää, kun taas yhteisöviestintä kattaa muidenkin yhteisöjen kuin vain yritysten harjoittaman viestinnän. Tiedottaminen ja viestintä ovat molemmat yhteisöviestintää. Viestintä eroaa tiedottamisesta kuitenkin siten, että se on vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.) Yhteisöviestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään (Ruuska 2005, 76).

#### 2.1.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, mitä tapahtuu yrityksen tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä. Se sisältää epävirallista sekä virallista viestintää, jotka luovat työyhteisön viestintäilmapiirin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Epävirallista viestintää käytetään lounas- ja kahvitauoilla, keskustelufoorumeilla ja sosiaalisen median kanavissa. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi sisäisiä tiedotteita ja tiedotustilaisuuksia, koulutuksia ja työhön perehdyttämistä sekä kehityskeskusteluja. (Säteri & Hosiokoski 2008, 3.) Luvussa kolme perehdytään syvällisemmin sisäiseen viestinnän käsitteeseen, keinoihin ja kanaviin.

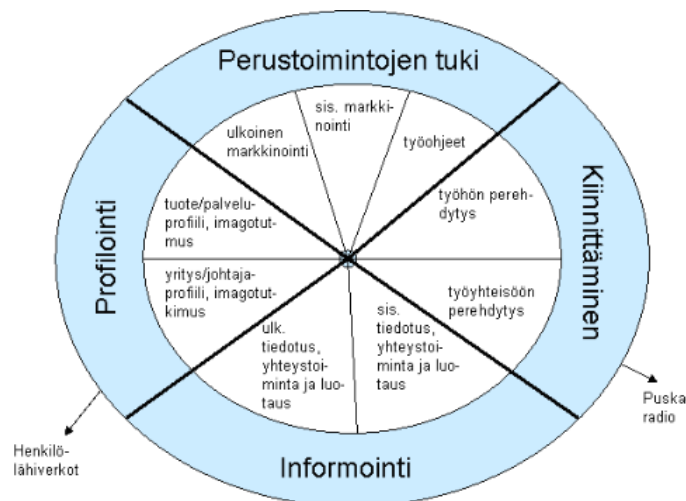


## 2.1.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä tiedottaa työyhteisön asioista ulospäin, muun muassa yrityksen sisäryhmille ja asiakkaille (Siukosaari 2002, 131). Ulkoiseen viestintään kuuluu vahvasti markkinointiviestintä, jonka keinoina ovat esimerkiksi mainonta, henkilökohtainen myyntityö ja myynninedistäminen (Åberg 2006, 99).

## 2.2 Tulosviestintä ja sen tehtävät

Åbergin (1989) mukaan sisäisellä viestinnällä on viisi tehtävää, jotka hän esitti tuloviestintämallissa jo 1980-luvulla (kuvio 1). Nimensä mukaan se perustuu siihen, että viestinnän tarkoitus on nimenomaan tukea yhteisön toimintaa tuoden yritykselle tulosta. Viestinnän tehtävät ovat mallin mukaan 1) yrityksen perustoimintojen tukeminen, 2) organisaation profilointi, 3) informointi, 4) kiinnittäminen ja 5) sosiaalinen vuorovaikutus. Näistä neljään ensimmäiseen voi työyhteisö itse vaikuttaa, kun taas sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu yrityksissä joka tapauksessa, ja sitä on vaikeaa, ellei mahdotonta, hallita ja johtaa. (Juholin 1999, 32.)



KUVIO 1. Tulosviestintämalli eli Åbergin pizza (Åberg 2000, 102).

### 2.2.1 Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tuki sisältää operatiiviset työohjeet sekä ulkoisen että sisäisen markkinoinnin. Tämän alueen tavoitteena on, että yhteisö toimii ja sen tuotoksia markkinoi-

daan ja siirretään asiakkaille. (Ikävalko 1995, 14; Åberg 1989, 63.) Viestintää tarvitaan siis palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen, sekä niiden viemiseen asiakkaiden luo. Tämä on organisaatioviestinnän tärkein viestinnän muoto, joka on vahvasti sidoksissa hetkeen ja työprosesseihin (Åberg 2000, 100.) Perustoimintojen tuki on päivittäisviestintää, joka mahdollistaa työskentelyn. Sen epäonnistuminen näkyy nopeasti ja konkreettisesti. Päivittäisviestintä on asiantuntijatyössä tietojen sekä kokemusten vaihdantaa, sekä päätösten tekemistä työkavereiden ja kumppanien kanssa, projekteissa ja verkostoissa. (Juholin 2009, 43.) Päivittäisviestintää käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.

### **2.2.2 Profilointi**

Profilointi on tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jolla tavoitellaan tietynlaista mielikuvaa yrityksestä tai sen tuotteista (Juholin 2009, 47). Se on pitkäjänteistä viestintää, jolla tähdätään siihen, että yhteisön kuva on tietyn työn tuloksena halutunlainen (Ikävalko 1995, 14). Sen aikajänne ulottuu yhteisön perustamisvaiheista aina sen tulevaisuuden visioihin saakka (Åberg 2000, 100).

### **2.2.3 Informointi**

Informoinnilla tarkoitetaan kaikkea tiedonvälitystä, jota työyhteisössä toteutetaan suunnitelmallisesti ja tietoisesti. Päivittäisviestinnästä se eroaa muodollisuudella ja kurinalaisuudella. Informointia pidetään yksisuuntaisena, ja sitä ohjaavat organisaation oma etu ja tavoitteet. (Juholin 2009, 44.) Ikävalkon (1995, 14) mukaan sitä pidetään perinteisenä viestintänä, jossa viestitään sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Teknologian kehityksen myötä on informointikin muuttunut. Teknologian avulla viestien välittäminen on nopeaa ja helppoa, ja näin ollen tiedon ylitarjontakin on noussut suureksi vaaraksi. (Juholin 2009, 44.)

### **2.2.4 Kiinnittäminen**

Kiinnittäminen on työhön ja työyhteisöön perehdyttämistä. Perinteinen työyhteisöviestinnän tehtävä on sitouttaa henkilöstöä työhön ja työyhteisöön. Se mahdollistuu, kun

tuntee hyvin työyhteisön perustehtävät, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja on perillä tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä. Sitoutuminen lisää myös henkilöstön työhyvinvointia. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä voi hyvin ja kokee työniloa, mitä tukevat muun muassa hyvä perehdytys ja vuorovaikutteinen palaute. (Åberg 2000, 203.)

Kiinnittäminen ei kohdistu ainoastaan yrityksen uusiin työntekijöihin. Työtehtävien sisällön muuttuminen tai uusien työmenetelmien käyttöönotto tuovat kiinnittämisen piiriin myös jo kauemmin työskennelleet henkilöt. Kiinnittäminen voidaankin tulosviestinnän mallin mukaan jakaa kahteen lajiin, koko työyhteisön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. (Åberg 2000, 203.)

### **2.2.5 Sosiaalinen vuorovaikutus**

Organisaation virallinen viestintäjärjestelmä on yksinään tehoton, mikäli sitä ei tueta sosiaalisella viestinnällä (Ruuska 2007, 99). Se on vuorovaikutusta ihmisten kesken organisaation sisällä ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa (Åberg 1989, 63). Sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu jokaisessa organisaatiossa. Se on ainut tulosviestintämallin osa, johon ei pystytä vaikuttamaan. Lisäksi sen johtaminen ja hallinta on vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Juholin 1999, 32.)

### **2.3 Työyhteisöviestinnän uudet näkökulmat**

Työyhteisöviestinnän merkitys on kasvanut yhteiskunnan ja työelämän suurten muutosten myötä. Työyhteisöjen toiminta ei enää rajaudu selkeästi, vaan työtä tehdään verkostoissa, projekteissa ja tiimeissä. Informaatiota ja tiedonvaihdantaa tarvitaan yhä enemmän, sillä ihmiset haluavat olla tietoisia ja jakaa tietoisuuttaan työyhteisönsä asioista. Viestintäteknologian kehitys on vauhdittanut informaation saatavuutta ja jakamista työyhteisöissä. Tämä on vähentänyt organisaatioiden kykyä kontrolloida viestintää. (Juholin 2009, 140- 141.)

Viestintä on pitkään nähty yrityksen johtajien tai viestinnän ammattilaisten hallitsemana tukitoimintona. Viime vuosien aikana kuitenkin työyhteisöviestinnässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tällä hetkellä painotetaan enemmän vuorovaikutusta kuin orga-

nisaation johdon toimesta tapahtuvaa yksisuuntaista viestintää. Viestintäkanavien käytössä on tapahtunut myös muutosta vuorovaikutteisempaan suuntaan. Muun muassa perinteisten viestintäkanavien kautta käytävästä viestinnästä on siirrytty erilaisille foorumeille. Nykyään myös organisaatioiden suuria asioita käsitellään avoimesti ja siten, että jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa niihin. Tutkimuksen mukaan tämä vuoropuheluun perustuva viestintä motivoi ihmisiä. (Rissa 2009, 4.)

2000-luvun sisäisessä viestinnässä korostuvat strategialähtöisyys, uuden viestintäteknologian hyödyntäminen, tulosten mittaaminen ja osoittaminen sekä henkilöstön sitoutumisen turvaaminen. Samalla sisäisen viestinnän suunnittelun painopiste on siirtynyt väline- ja kanava-ajattelusta enemmän prosesseihin sekä viestien ymmärrettävyyteen. Toimiva sisäinen viestintä sitouttaa henkilöstöä ja se näkyy suoraan organisaatioiden asiakaskohtaamisten laadussa. (Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2012.)

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Siukosaaren (2002, 65) mukaan sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Siihen kuuluvat perehdyttäminen, tiedotus, sisäisen markkinointi, yhteystoiminta, luotaus ja työtiedotus. Sisäisen viestinnän onnistuminen, kuten myös sen epäonnistuminen, näkyvät organisaation toiminnassa ja ilmapiirissä. Toimivan viestinnän uskotaan motivoivan ja sitouttavan henkilökuntaa sekä vahvistavan työn tehokkuutta. Työyhteisöissä laiminlyöty viestintä heijastuu usein yrityksen ydintoimintaan. (Säteri & Hosiokoski 2008, 3.)

Sisäisen viestinnän yleisimpiä kanavia ovat:

- lähin esimies ja ylin johto
- kokoukset ja palaverit
- tiedotteet ja tiedotustilaisuudet
- sisäiset lehdet
- oppaat ja infokirjeet
- sähköposti
- intranet
- blogit
- webcastit ja e-learning ratkaisut (Viestintätoimisto Pohjoisranta 2012).

#### 3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen kuuluu tulosviestinnänmallin kiinnittämiseen, ja se jaetaan koko työyhteisöön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttämisessä viestitään työyhteisön yleisistä pelisäännöistä henkilöstölle. Yleisiin pelisääntöihin kuuluu esimerkiksi talon viralliset säännöt, vallitsevat sopimukset ja määräykset, tiedot itse yrityksestä ja sen toiminnasta, työssä noudatettavat säännöt, selvitykset yleisistä toimintaperiaatteista ja henkilöstöpolitiikasta, henkilöstön kehittämisen keinot, työturvallisuusasiat sekä tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista työyhteisössä. (Åberg 2000, 203–207.) Keinoja työyhteisöön perehdyttämiseen on muun muassa työpaikkailmoitus, työhaastattelut, perehdyttämiskoulutus ja perehdyttäjät, ensimmäinen työpäivä sekä henkilöstöhallinnon ohjeet (Åberg 2000, 204).

”Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen” (Åberg 2009, 207). Rissan (2009, 6) esittämä ”Viiden askeleen menetelmä” on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen kehitetty menetelmä (kuvio 2).



KUVIO 2. Viiden askeleen menetelmä (Rissa 2009, 6)

### 3.2 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestintä on säännöllistä tietojen ja kokemusten vaihdantaa työyhteisöissä. Päivittäisviestinnän yleislinjausten tarkoituksena on määrittellä selkeästi se, miten usein kerrotaan, käsitellään tai keskustellaan mistäkin sisältöalueesta. Tavanomaisia sisältöalueita ovat muun muassa työsuunnitelmat ja palaute, asiakastilanne ja tilauskanta, tuloskehitys, henkilöstömuutokset, tarjoukset ja kilpailutilanne. Päivittäisviestinnän tärkeimmiksi osa-alueiksi nousevat asiat, jotka ovat välttämättömiä työn tekemisen ja onnistumisen kannalta. Ylimääräisen ja turhan tiedon karsinnalla tehostetaan viestien kulua. Päivittäisviestintään luodaan usein omat pelisäännöt ja ohjeet. Niissä määritellään,

mitkä ovat tärkeitä osa-alueita nimenomaan kyseissä työyhteisössä, tiimissä tai projektissa (Juholin 2009, 42-43.) Juholin (2009, 116) on kuvannut päivittäisviestintää taulukkomuodossa (kuvio 3).

Foorumit	Johdon tilaisuudet, sisäinen & ulkoinen	Osasto/ yksikkö/ tiimipalaverit	Työtila	Tietokanta	Esimiesalaisyksikökeskustelut	Intranet
Asiat						
Tavoitteet ja tulokset, toimialan tilanne	4 x vuodessa, poikkeustilanteissa tiiviimmin	1x kuukaudessa laajempi, 1 x viikossa suppeampi.	jatkuva	1 x vuodessa kehityskeskustelu, jonka tavoitteiden toteutusta seurataan puolen vuoden välein	1x vuodessa	1x kuukaudessa
Muutokset	ennakoiden, aina ensin yksilö ja tiimitasolla	ennakointi jatkuvasti	tilanteen mukaan	aina tarvittaessa	aina tarvittaessa	jatkuvaa ”Nyt ajankohtaista”
Yksilölliset asiat					aina tarvittaessa	
Asiakastilanne	4 x vuodessa ja tarpeen mukaan	jatkuvasti	joka aamu ja päivän mittaan tarpeen mukaan	jatkuva päivitys ja käyttö	tarvittaessa	harkinnan mukaan
Palkat ja edut		neuvottelujen yhteydessä, 1 x vuodessa			kehityskeskustelu	vakiosivu
Strategia	2x vuodessa	strategiaprosessin yhteydessä	jatkuva		kehityskeskustelu	strategia prosessi ja siihen liittyvä keskustelu

KUVIO 3. Päivittäisviestinnän asiat ja foorumit (Juholin 2009, 116)

### 3.3 Esimiesviestintä

Työyhteisössä esimiesviestintä vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön viestintään ja se on olennainen osa johtamista. Sillä on myös suuri vaikutus työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Esimies on työyhteisön keskeisin viestijä, sillä hän vaikuttaa omalla toiminnallaan niin työn sujuvuuteen kuin myös työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Hänen vastuullaan on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa, työt on hyvin organisoitu ja sen tavoitteet on määritelty ja ymmärretty. Esimiehen ja projektipäällikön tehtäviin kuuluu organisoida henkilöstöresurssit siten, että henkilöstö ei kuormitu työtehtävistä liikaa. Esimiehen rooli on erittäin tärkeä etenkin innovatiivisessa työssä, jossa

esimies voi omalla viestinnällään parantaa työn vapautta, työn merkityksellisyyden tunnetta sekä resursseja ja ajan riittävyttä. Lisäksi esimies voi viestinnän avulla antaa työntekijöille tunnustusta ja rohkaisua, mikä edistää luovuutta ja innovatiivisuutta. Mikäli tavoitteiden määrittely, palautteenanto ja kannustus ovat puutteellisia, johtaminen latistaa helposti innovatiivisuutta. (Säteri 2009, 3.)

Esimiehen tulee toimia lähellä tiimiään tai projektiryhmäänsä, koska häneltä odotetaan henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Esimiehen viestinnän aiheet jakautuvat Juholinin (2009, 162-163) mukaan viiteen ryhmään:

1. koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön tai tiimiin
2. oman yksikön tai tiimin suunnitelmat, tulos, muutokset
3. päivittäisviestintä omassa tiimissä tai yksikössä
4. yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät
5. vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla.

Juholin (2009, 163) tarkensi esimiehen tärkeitä viestinnän tehtäviä D'Aprixin (1996) määrittelemän ympyrän avulla (kuvio 4). Hän uskoo että, ihmisten kiinnostus itseään kohtaan on suurin, ja vasta sen jälkeen kiinnostuksen piiriin tulevat muut asiat. Tämä on loogista, sillä ilman selkeitä henkilökohtaisia työn määritelmiä on erittäin vaikeaa työskennellä. (Juholin 2009, 163.)





KUVIO 4. Esimiehen viestinnän sisällöt (D'APRIX 1996; Juholinin mukaan 2009, 163)

Esimesviestinnän tavoitteena on lisätä oman tiimin tietoisuutta kaikesta, mikä liittyy työntekoon, tuloksen tekemiseen tai organisaatioon yleensä. Esimies ei saa kuitenkaan olla vain tiedottajan roolissa, vaan hänen tulee olla myös hyvä kuuntelija ja lisätä vuorovaikutteisuutta työyhteisössä. Esimies viestii ensimmäisen kerran alaisensa kanssa rekrytointitilanteessa sekä perehdyttämisvaiheessa. (Juholin 2009, 163–164.)

### 3.3.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksilön johtamisen väline ja samalla työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja siihen liittyviin tekijöihin (Juholin 2009, 166). Kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilökohtaisia tavoitteita ja koulutustarpeita. Työntekijälle se on myös mahdollisuus saada palautetta työstään ja onnistumisistaan, selvittää tavoitteita ja työnkuvaa. Kehityskeskustelut siten mahdollistavat työssä kehittymisen. Esimiehelle se on mahdollisuus kuunnella työntekijän näkemyksiä ja vahvistaa yhteisiä tavoitteita sekä saada palautetta myös omasta työstään. (Juholin 2009, 167.)

Kehityskeskustelu on tärkeä palautteen antamisen ja ottamisen kanava. Sen onnistuminen on kiinni ylimmästä johdosta, jonka pitää ymmärtää kehityskeskustelujen merkitykset osana johtamista. Kehityskeskustelun neljä vaihetta ovat valmistautuminen, työn tuloksellisuuden arvioiminen, tuleva työvuosi ja seurantakeskustelut. Keskustelusta tehdään aina dokumentti, johon palataan seuraavassa kehityskeskustelussa. (Juholin 2009, 166-167.)

Tyypillisiä aiheita kehityskeskustelussa on Juholinin (2009, 166-167) mukaan:

- yksilön tavoitteet ja tulokset
- tyytyväisyys työhön ja sen saavutuksiin
- työtehtävien kehittämistarpeet
- henkilökohtainen kehittämissuunnitelma
- palautteen antaminen molemmin puolin
- keskustelu työilmapiiristä ja koko organisaatiosta.

### **3.3.2 Palaute**

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeä osa esimiesviestintää (Juholin 2001, 129). Palaute on myös olennainen osa työyhteisön elämää, sillä se on elinehto sekä työyhteisön että yksilöiden kasvulle ja oppimiselle (Juholin 2008, 243). Palaute auttaa kehittymään työntekijää työtehtävissään. Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta. Myös rakentavasti annettu negatiivinen palaute koetaan paremmaksi asiaksi kuin palautteen uupuminen kokonaan. Myönteinen palaute antaa tunnustusta tehdystä työstä ja lisää motivaatiota työn suorittamiseen jatkossakin. (Juholin 2009, 164–165.) Kehitys- ja tuloskeskustelut sekä projektikohtaiset palautteet ovat tyypillisiä muodollisen palautteen antamisen foorumeita. Palautekulttuuria pystytään rakentamaan siten, että sovitaan käytännöistä, joita yrityksessä sovelletaan. Tämän myötä yksilöt, tiimit ja projektiryhmät saavat palautteen suorituksistaan ja antavat palautetta muille. (Juholin 2008, 251–252.)

### 3.4 Yhteistoimintalaki

Sisäisestä viestinnästä on määrätty jopa laissa. Yhteistoimintalakia on sovellettu 1.1.2008 alkaen yrityksiin, joissa työskentelee vähintään 20 henkilöä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) määrittelee tiedotusvelvollisuuksiksi muun muassa seuraavien asioiden selvittämisestä henkilöstölle:

- tilinpäätös
- taloudellinen tilanne
- henkilöstösuunnitelmat
- henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja organisaatio
- työehdot
- muutokset.

### 3.5 Viestintäkanavat – ja keinot

Organisaation sisäisen viestinnän kanavia on useita. Niiden joukosta tulee valita ne kanavat, jotka sopivat parhaiten omaan organisaatioon ja välitettävään viestiin (Säteri & Hosiokoski 2008, 7). Näitä kanavia käytettäessä helpottuu viestintä, oleellisen tiedon saatavuus paranee ja tiedon määrällinen kuormittuminen vähenee. (Juholin 2009, 170.) Viestinnän kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joiden avulla viestintää toteutetaan suoraan ja välitettynä (Åberg 200, 174). Suoraan lähikanavana esimerkiksi mainittakoon ns. kasvokkaisuviestintä ja välitettynä kaukokanavina erilaiset tekniset viestimet. (Åberg 2000, 213–214.)

Työyhteisön viestinnän lähi- ja kaukokanavat voidaan jakaa suoraan vuorovaikutukseen ja välitettyyn viestintään. Suorassa vuorovaikutuksessa ollaan henkilökohtaisessa viestintätilanteessa kasvokkain. Tärkeimmät suoran vuorovaikutuksen kanavat ovat esimiehet, työkaverit, kokoukset, muilta saadut omaan työhön vaikuttavat ohjeet ja tietoiskut eli briefit. Välitettyssä viestinnässä käytetään vuorovaikutukseen erilaisia teknisiä viestintävälineitä, joita edustavat tietoverkot, videoneuvottelut, erilaiset kirjalliset raportit ja muistiot, tiedotteet ja sisäiset joukkoviestimet. (Åberg 2000, 214 - 215.)

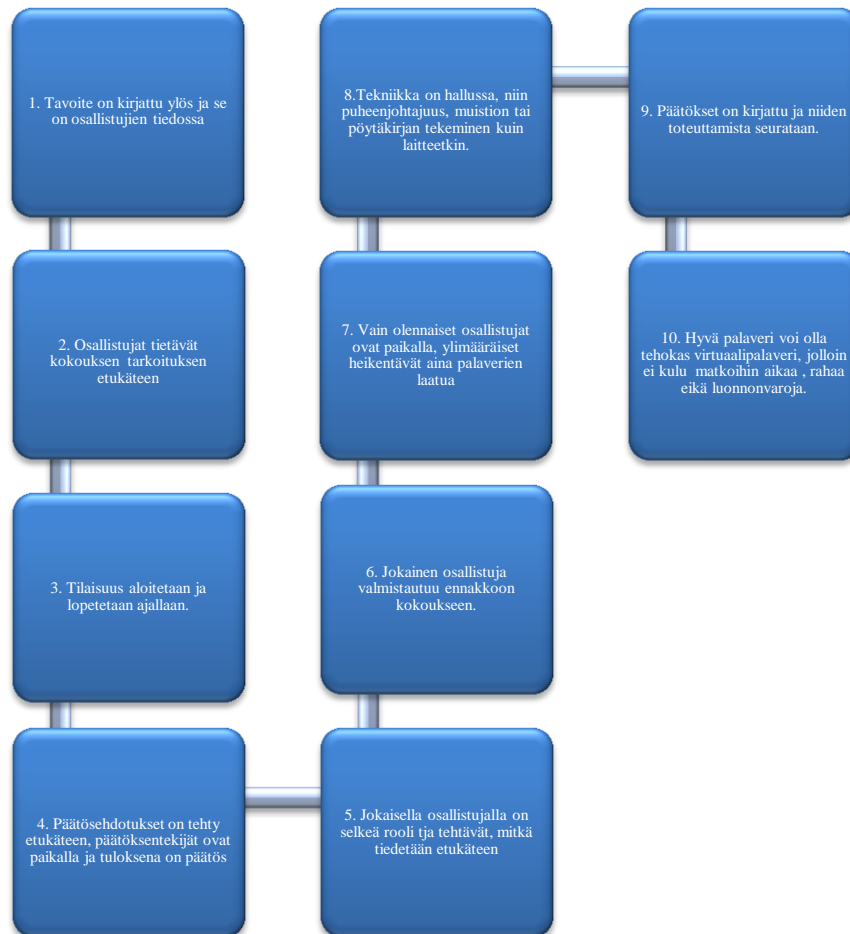
### 3.5.1 Suoran vaikutuksen keinot ja kanavat

#### **Osasto- ja projektikokoukset**

Säännölliset työryhmän tai tiimin palaverit käsittelevät useita eri aiheita ja ovat samalla erinomaisia sisäisen tiedottamisen kanavia. Ne toimivat erinomaisena koko yhteisön tiedotuskanavana, mikäli palaveriin osallistuu koko henkilökunta. (Siukosaari 2002, 98–99.) Henkilöstön kokoukset ovat hyvä kanava käsitellä työpaikkauutisia, sillä viestintätilanne on kaksisuuntainen (Åberg 2005, 215).

Tehottomat palaverit vievät arvokasta työaika organisaatioissa. Esimerkiksi 1,5 tunnin mittainen palaveri, jonka aikana käytetään yhteensä 15 minuuttia erinäisten aineistojen etsintään odotuttaen palaverin etenemistä, vie 10-henkisestä organisaatiosta tehokasta työaika melkein 2,5 tuntia. Palavereihin tulee siis valmistautua hyvin etukäteen, etenkin palaverin puheenjohtajan. Kokouksiin ja palavereihin tulee lähettää kutsu, missä on esitetty palaverissa käsiteltävät asiat. Kun jokainen kokoukseen osallistuva on nähnyt esityslistan etukäteen, on heidän helpompi tuoda esille omat mielipiteensä ja kommenttinsa. Näin toiminta tehostuu ja päätökset syntyvät nopeammin.

Monen työyhteisön palaveri- ja kokousohjelmat aloitetaan tiedostusasioilla. Palaveri saa hyvän aloituksen kun esimies kertoo, mitä on ylemmän portaan kokouksessa päätetty. Tämä on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, kun hän perustelee johdon päätökset ja kertoo, miten tämä tulee vaikuttamaan omassa yksikössä. (Siukosaari 2002, 99.) Palavereita voidaan kehittää tehokkaammiksi pohtimalla niiden tarkoitusta ja tavoitteita. Helpon kehitystä saadaan aikaan muuttamalla palavereiden työskentelymenetelmiä. Esimerkiksi esitelmöinnin sijaan esimies voi käyttää palavereissa kaikkia osallistujia tasapuolisesti osallistuttavia menetelmiä. Näin jokainen osallistuja voi antaa näkökulmansa ja osaamisensa yhteiseen toiminnan kehittämiseen, ja esimies saa tietoa myös muiden kuin kaikkein äänekkäimpien mielipiteistä ja näkemyksistä. Palavereissa harjoitellaan parhaimmillaan avointa ja dialogista vuorovaikutusta, joka siirtyy myös muuhun työpaikan vuorovaikutukseen. (Kupias & Taipale, 2012.) Toikka (2012) esittää kymmenen askelelta, joilla pääsee parempaan kokoukseen (kuvio 5).



KUVIO 5. Kymmenen askelta parempaan kokoukseen (Toikka 2012).

### Tietoiskut eli briefit

Tietoiskut ovat erittäin hyvä ja nopea tapaa jakaa ydintietoa aihealueesta. Tietoiskujen tehokkain viestintäkanava projekteissa on suora viestintä kasvokkain, sillä tilanne on vuorovaikutteinen ja tarkentavien kysymyksiä esittäminen on helppoa. (Åberg 2000, 215.) Tietoiskuista tulisi kuitenkin tehdä kirjallinen materiaali kasvokkainviestinnän tueksi, jotta asiaan on helpompi palata myöhemmin uudelleen. Hyvin suunnitellut tietoiskut ovat tehokkaita ja jakavat kaiken oleellisen tiedon esimerkiksi projektiryhmälle.

### Työkaverit

Työkaverit ovat yleinen ja hyvä viestintäkanavana yrityksissä, sillä se on helposti käytettävissä ja vuorovaikutteinen. Työkaverien välillä liikkuvat sanomat liittyvät yhteiseen työntekoon, mutta käsittelevät myös yhteistä työyksikköä tai koko taloa. Työkavereiden kautta välittyy myös paljon huhuja, joten onkin tärkeää, että henkilöstöllä on riittävästi oikeita tietoja. (Siukosaari 2002, 100.) Viestintä työkavereiden kesken lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luo organisaatiokulttuuria työyhteisössä.

### **Ahaa-aukiot**

Henkilöstön viestintää kahvi- ja taukutiloissa sekä käytävillä kutsutaan ahaa-aukion viestinnäksi. Se voidaan myös rakentaa tiloihin erilliseksi tapaamistilaksi. Ahaa-aukiot toimivat satunnaisina tapaamispaikkoina, joihin kokoontuvat henkilöt voivat vaihtaa hetken aikaa ajatuksiaan ja saada vastauksia kysymyksiinsä. Sisäisen viestinnän kannalta nämä ovat myös hyviä paikkoja sosiaalisen kanssakäymisen lisäämiseksi, työtovereiden tutustumiseen sekä tietojen tarkistamiseen ja välittämiseen. (Siukosaari 2002, 100-101.)

Avokonttori on tyypillinen työtila, joka ylläpitää itsessään työyhteisöä ja sen viestintäkäytäntöjä. Avotilassa tieto kulkee ilman rajoituksia, ja henkilöstö pysyy ajan tasalla useista asioista. Avotilassa ihmiset voivat kuitenkin kuormittua liiasta viestinnästä, mikä heikentää henkilöstön työhön keskittymistä. (Juholin 2009, 171.) Siukosaaren (2002, 100) mukaan ahaa-aukiot toimivat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilöstö tekee töitä pitkälti yksin omassa työhuoneessaan ja tila tuo mahdollisuuden viestintään muun henkilöstön kanssa.

### **Ilmoitustaulut**

Ilmoitustaulu on yksi vanhimmista perinteisistä tiedotusvälineistä (Siukosaari 2002, 106). Ilmoitustaulujen merkitys on kuitenkin vanhentunut verkkoviestinnän lisääntymisen myötä ja ilmoitustauluista on tullut intranetin tai internetin myötä sähköisiä ja jatkuvasti päivittyviä uutisfoorumeita. Ilmoitustaulu voi sisältää muun muassa tietoa konsernista, henkilöstöasioista, lomista, ruokailusta, vapaa-ajan tapahtumista ja henkilöstöeduista. (Juholin 2009, 178.)

### **Tiedotteet**

Sisäisen viestinnän tarkoitukseen laaditun tiedotteen vaatimukset ovat yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys (Ikävalko 1995, 65). Tiedote välittää kohderyhmille uutta tietoa yhdellä dokumentilla (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 45). Tiedotteen vahvuus on sen nopeus ja ajankohtaisuus, ja sen perusvaatimus on informatiivisuus ja neutraali ilmaisu. Sisäinen tiedote toimii silloin, kun asia on yksiselitteinen ja vastaanottajien voidaan olettaa ymmärtävän asian yhdellä lukemisella. Verkon kautta jaettuun tiedotteeseen onkin hyvä liittää linkki, joka antaa verkossa lisätietoa aiheesta. (Juholin 2009, 180.) Tiedotteet tulee laatia siten, että ne houkuttelevuudellaan saavat vastaanottajat tarttumaan niihin (Siukosaari 2002, 105).

Tiedotteen tekijän tulee selvittää ennen tiedotteen laatimista

- kenelle tiedote tehdään
- miksi se tehdään, onko henkilöstön hyvä tietää vai pakko tietää
- mistä aiheesta
- miten siitä tehdään mielenkiintoinen ja ymmärrettävä
- milloin tiedotteen on oltava henkilöstöllä (Siukosaari 2002, 105).

### **Henkilöstölehdet**

Henkilöstölehdet ovat perinteisiä työyhteisöviestinnän välineitä ja niillä on edelleen paikkansa (Juholin 2009, 180). Ne ovat työyhteisön sisäisen tiedotuksen välineitä, mutta toimivat myös mielipide- ja kyselyvälineenä sekä ilmoitustilana. (Siukosaari 2002, 106).

### **Tiedotustilaisuudet**

Johdon tiedotustilaisuudet ovat usein osa työyhteisöjen normaalitoimintaa ja niitä järjestetään säännöllisesti ja tarpeen mukaan (Juholin 2009, 161). Tiedotustilaisuuden järjestäminen on perusteltua, kun asiasta ei voida tiedottaa pelkällä tiedotteella, ja kun pyritään kahdensuuntaiseen viestintään (Siukosaari 2002, 101). Tiedotustilaisuudet toimivat viestintäkanavana, kun on kyse suurista organisaatioon vaikuttavista asioista ja tulevista muutoksista (Säteri & Hosiokoski 2008, 8).

## **3.5.2 Verkkoviestintä**

Nykyään työyhteisöviestinnässä käytetään yhä enemmän sähköisiä viestintätapoja: intranetia, foorumeita, sähköpostia, sosiaalisen median kanavia, videoviestintää, virtuaalokokouksia ja niin edelleen. Verkkoviestintä sopii pääasiassa yksinkertaisten ja rutiini-asioiden hoitamiseen, kuten säännöllisten tiedotteiden lähettämiseen. Tämä ei kuitenkaan voi korvata henkilökohtaista kanssakäymistä, eikä isoista tärkeämmistä asioista ole kannattavaa viestiä sähköisesti. (Poutanen 2011.)

### **Sähköposti**

Sähköpostin avulla voidaan välittää tärkeät tiedotteet, palautteet, suunnitelmat ja briefit. Jotta lähetetty sähköposti erottuisi viestimerestä, on kiinnitettävä huomiota sen informatiiviseen otsikointiin ja selkeään sisältöön (Säteri & Hosiokoski 2008, 7).

Sähköposti on usealle ensimmäinen kokemus digitaalisesta viestinnästä työpaikalla (Juholin 2009, 277). Viestintä tapahtuu edelleen vahvimmin sähköpostien kautta. Vapaa-ajalla sosiaalisen median viestintävälineiden käyttö on korvannut sähköpostiviestinnän täysin, sillä tämän kautta vuorovaikutus tuttuja ja tuntemattomien kanssa on helppoa ja nopeaa. (Poutanen 2011.) Alkio uutisoi Talouselämässä 12.10.2011 Euroopan suurimman IT-alan ulkoistuspalveluja tarjoavan Atoksen päätöksestä luopua sähköpostin käytöstä sisäisessä viestinnässään. Yhtiö oli havainnut, että vain joka seitsemännessä viestissä oli työn tekemisen kannalta tärkeää tietoa, ja tämän vuoksi asialle oli tehtävä jotain. Atos kannustaa henkilökuntaansa pitämään yhteyttä toisiinsa kasvokkain, sosiaalisen median työkalujen sekä pikaviestimien kautta. (Alkio 2011.)

Sähköpostin käytön räjähdysmäinen kasvu roskaposteineen on vienyt pohjaa sen käytön alkuperäiseltä idealta. Ihmiset eivät pysty enää lukemaan päivittäin kymmeniä tai satoja sähköposteja, joten viestinnän teho laskee ja tiedon saatavuus heikkenee. (Juholin 2009, 178.) Sähköpostin käytön teho laskee, kun informaatiota jaetaan liian suurii määrii ja liian laajalle jakelulistalle. Tällöin viestiketjut täyttävät sähköpostijärjestelmän, tärkeät postit voivat hukkuvat muiden postien joukkoon tai tärkeä viesti voi joutua roskakoriin. (Pelin 2009, 300).

Siukosaaren (2002, 212) mukaan sähköpostiviestinnän tehokkuuteen voidaan vaikuttaa seuraavilla ohjeilla:

1. Mieti jakelua.
2. Sisältö vaikuttaa välineen valintaan. Sähköpostiviestinnällä on kätevää tiedottaa, selittää, pohtia, todeta ja kysyä faktatietoisia asioita.
3. Kerro asiasi jo viestin otsikkorivillä.
  - a. Muista, että viestisi kilpailee kenties kymmenien muiden postien kanssa. Informatiivisella ja houkuttelevalla otsikolla houkuttelet siis vastaanottajan avaamaan juuri sinun postisi.
  - b. Säilytä sama otsikko samaa asiaa käsittelevissä uusissa viesteissä. Vasta asian muuttuessa otsikoi uudelleen.
  - c. Lyhyeen kysymykseen voi vastata jo otsikolla.
4. Puhuttele vastaanottajaa.
5. Kirjoita ymmärrettävästi ja ytimekkäästi.



6. Vastaa nopeasti. Sähköposteihin odotetaan vastausta nopeammin kuin esimerkiksi kirjeeseen. Mikäli et ehdi vastata yhden vuorokauden sisällä, voit lähettää ainakin viestin, jossa kerrot milloin ehdit vastata viestiin tarkemmin. Jokaisesta viestistä ei tarvitse kiittää erikseen, sillä se voi johtaa loputtomaan kiittelykierteseen.
7. Allekirjoita aina. Allekirjoituksessa on myös sisäisessä viestinnässä hyvä olla ainakin nimesi ja puhelinnumerosi.

### **Sähköinen kalenteri**

Sähköistä kalenteria voidaan pitää myös yhtenä verkkoviestinnän kanavana. Kalentereihin merkittyjen tietojen avulla yrityksen käyttöön syntyy tietoa työntekijöiden ja projektien aikatauluista. Kalenterien säännöllinen käyttö auttaakin sisäisessä viestinnässä, muun muassa yhteisten aikataulujen sovittamisessa. Kollegat pystyvät tarkistamaan kalenterimerkinnöistä, onko toivottu ajankohta avoimena muiden henkilöiden kalentereissa, esimerkiksi palavereita järjestäessä. Kalenterimerkintöjen yksityiskohtien näkyvyyttä voidaan rajoittaa siten, etteivät merkinnät näy kaikille. Kokouskutsuihin on mahdollista liittää aineistoja, jotka toimivat kokousten ennakkomateriaaleina.

### **Intranet**

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, johon ulkopuoliset eivät pääse. Intranet toimii esimerkiksi sähköisten ilmoitustaulujen ja kalenterien, tapahtumatietojen, tiedotuksen, henkilöstölehden, ohjeistusten ja kyselyiden julkaisukanavana. Verkosta saadaan enemmän irti, kun sitä ei käytetä vain yhdensuuntaiseen tiedottamiseen vaan tarjolla on myös esimerkiksi keskusteluryhmiä. (Siukosaari 2002, 208.)

### **Videoneuvottelu**

Verkkokokoukset korvaavat useissa projekteissa perinteiset kokoukset. Videoneuvotteluihin voi osallistua henkilöitä sijainnista riippumatta, ja samalla säästetään yrityksen henkilöstöltä turhat matkustuskulut. Videoneuvotteluiden kautta käytävät kokoukset tulee suunnitella ja valmistella hyvin etukäteen, kuten perinteiset kokouksetkin. (Juholin 2009, 172.)

### **Web-pohjainen projektinhallintatyökalu**

Verkossa toimivat projektinhallintajärjestelmät tehostavat ja helpottavat projektiviestintää. Muun muassa projektinhallintajärjestelmä Basecamp tarjoaa projektille suljetun

ryhmätyötilan, jossa on mahdollisuus vaihtaa viestejä, kommentoida ja arvioida töitä, keskustella asiakkaan ja projektiryhmäläisten kanssa, luoda tehtävälistoja ja määrittää tehtäviä ja aikatauluja projektin jäsenille. Viestintää voidaan hoitaa tehokkaasti usealle henkilölle yhdellä kertaa ilman sähköpostin rasittamista. Basecampia käytetään erityisesti alle 50 hengen suunnittelutoimistoissa ja IT-firmoissa. Myös mainostoimistot ovat Basecampin tyypillistä käyttäjäkuntaa. (Tolvanen 2012.)

### **Sosiaalinen media**

”Sosiaaliset mediat ovat internetpalveluita, joihin käyttäjät tuottavat itse sisällön ja ovat vuorovaikutuksessa ilman portinvartioita” (Juholin 2009, 173). Tutkimuksen mukaan yritysten sisällä sosiaalista mediaa käytetään vielä hyvin maltillisesti ja vain puolet sosiaalista mediaa käyttävistä kokevat sen vain jonkin verran tärkeäksi. Syitä tähän voi olla useita, esimerkiksi kanavan aktivointia ei ole tehty riittävästi, käyttöönoton tuki on puutteellista, johdon tuki puuttuu, työkalu ei ole helppokäyttöinen tai koulutus on ollut puutteellista. (Sosiaalinen media yritysten viestinnässä 2011.) Sosiaalisen median viestintäkanavina toimivat muun muassa pikaviestimet, Facebook, blogit, wikit, erilaiset foorumit, Myspace ja LinkedIn. (Juholin 2009, 173).

### **3.6 Osaamisen ja tiedon jakaminen**

Yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa entistä enemmän se, mitä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti kyetään oppimaan uutta. Tietopääoman hyödyntäminen on erittäin merkittävä voimavara yrityksille.

Tietopääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

1. inhimilliseen pääomaan, joka sisältää osaamisen, motivaation ja sitoutumisen,
2. aineettomaan pääomaan, joka muodostuu datatiedosta, informaatiosta, immateriaalisista oikeuksista ja organisaatiosta itsestään
3. strategiseen reserviin, jolla on kyky tuottaa innovaatiota. (Stähle & Grönroos 1999, 81.)

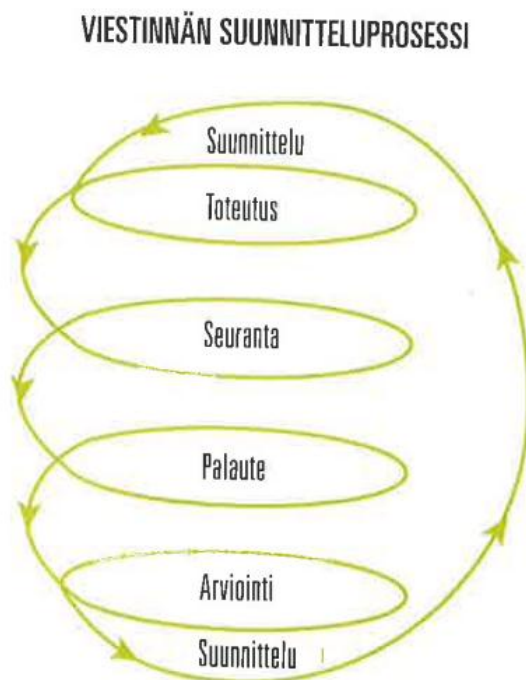
Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Sen tavoitteena on vahvistaa organisaatiota, joka oppii, ja jossa työskentelevät oppivat. Tämä on niin sanottua työn yhteydessä tapahtuvaa oppi-

mista. Uutta tietoa ja osaamista voidaan luoda, kun työyhteisön jäsenet tutustuvat yhdessä toimintaansa ja oppimishaasteisiinsa sekä luovat uusia, heille sopivia käytäntöjä.

Nykyisin oppiminen on vuorovaikutteista, kuten esimerkiksi tiedonvaihdamta, vuorovaikutusta ja tunnelmaa. Tietoa jaetaan keskustelemalla, ajattelemalla ja yhdessä työskentelemällä. Viestintä on tiedon välittämistä, mutta oppimisen yhteydessä se on yhteisöllisyyttä. (Juholin 2009, 149-150.)

### 3.7 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi

Viestinnän suunnittelu edistää yrityksen haluaman yrityskuvan rakentumista, vähentää yllättävien tilanteiden hallittavuutta ja tehostaa kaikkien ajankäyttöä (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 93). Organisaation viestinnälle tyypillistä on tavoitteellisuus, organisoitut puitteet, ihmisten antama panos ja viestintäteknologian käyttö. Viestintä muodostaa rakenteen, joka koostuu viestintäsuhteista, sanomien sisällöistä, käytännön järjestelyistä ja resursseista. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2008, 9.) Viestinnän suunnittelua voidaan kuvata myös jatkuvana prosessina (kuvio 6).



KUVIO 6. Viestinnän suunnitteluprosessi. (Kortetjärvi ym. 2008, 9.)

Säteri & Hosiokoski (2008, 10) määrittelevät sisäisen viestinnän suunnittelun sisältävän seuraavia tehtäviä:

1. Määritellään sisäisesti tiedotettavat asiat. Karsitaan turhat tiedot pois, mutta ei jätetä ketään pimentoon tärkeistä asioista.
2. Suunnitellaan eri tilanteisiin sopivat viestintäkanavat. Määritellään mitä kanavaa pitkin viesti tavoittaa kohderyhmän parhaiten. Tavoitteena on saada viesti perille koko kohderyhmälle mahdollisimman samanaikaisesti. Viestintäkanavavalinnoissa tulee ottaa huomioon myös tilanteiden vuorovaikutuksen tarve.
3. Jaetaan viestintävastuut ja – oikeudet.
4. Sitoutetaan organisaation johto ja muut esimiehet noudattamaan tehtyä suunnitelmaa.

### **3.8 Sisäisen viestinnän kehittäminen**

Viestinnän kehittämisen tulee lähteä liikkeelle muokkaamalla viestintätapoja organisaation perustehtävien ympärillä. Tämän tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tehostaa yrityksen toimintaa. (Puro 2004, 105.) Sisäisen viestinnän kehittäminen tulee tapahtua suunnittelun kautta. Helpoin tapa tehostaa yrityksen sisäisestä viestintää on kehittää jo yrityksen käytössä olevia työtapoja ja kanavia. Säterin (2008, 5) mukaan sisäisen viestinnän kehittäminen voikin olla haastavaa, mikäli uusia resursseja tai työkaluja ei ole.

### **3.9 Sisäisen viestinnän häiriöt**

Åbergin (2000) mukaan viestintä on erittäin häiriöaltista. Koska viestin lähettäjänä ja vastaanottajana toimivat ihmiset, syntyy viestin välittämisen välille häiriötekijöitä. Professori Osmo A. Wiion ensimmäinen lakikin sanoo: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.” (Åberg 2000, 31.)

Wiion mukaan häiriötekijöitä on neljä erilaista: este, kohina, kato ja vääristymä. Este on kyseessä, kun sanoma ei mene perille, esimerkiksi sähköpostiviesti ei mene vastaanottajalle tai jokin tiedote jää kokonaan huomaamatta ilmoitustaululla. Este on siis ulkoinen

häiriötekijä, joka esiintyy sen jälkeen, kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriötekijöitä. Esimerkiksi valokopio on epäselvä tai viesti ei erotu muista kilpailevista viesteistä. Kato esiintyy, kun sanoma tavoittaa vastaanottajan, mutta osa sen sanomasta katoaa aistihäiriöstä johtuen. Kato on siis sisäinen häiriö, joka esiintyy sen jälkeen kun se on saavuttanut vastaanottajan. Vääristymässä sanoma kulkee vastaanottajalle, mutta se ymmärretään tai tulkitaan väärin. (Åberg 2000, 32.)

### 3.10 Muutosviestintä

Muutosviestinnästä puhutaan erillisenä lajinaan, vaikka se on osa strategiaviestintää. Muutosviestintä on usein liitetty muutoksen hallintaan, jolla tarkoitetaan asioiden suunnitelmallista ja virtaviivaista viemistä kohti suunniteltua lopputulosta. Aikaisemmin on uskottu vahvasti, että kun tietoa annetaan yhdensuuntaisesti tarpeeksi, alkavat ihmiset toimia toivotulla tavalla. Nykyään ihmiset kuitenkin kyseenalaistavat muutokset ja tarvitsevat mahdollisuuden kahdensuuntaiseen viestintään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.) Muutos on aina ristiriitatilanne, ja ihmisten joutuessa ristiriitatilanteeseen torjuvat he mieluummin epämiellyttävät tiedot sen sijaan, että muuttaisivat asenteitaan tai käytöstään (Siukosaari 2002, 120).

Muutoksessa viestinnältä odotetaan:

- ajoissa ja riittävästi oikeita tietoja
- tietoa myös siitä, ettei ole uutta tietoa
- empaattisuutta, odotuksiin vastaamista
- palautetta ja vuorovaikutusta
- kymmenkertaista tiedottamista normaaliin tilanteeseen verrattuna (Siukosaari 2002, 120.)

## **4 PROJEKTIOORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ**

### **4.1 Sisäisen viestinnän merkitys projektiorganisaatiossa**

Projektiviestintä on yhteisöviestinnän yksi osa-alue. Se on perusorganisaation viestintää täydentävä ja siihen tukeutuva järjestelmä. Viestintä on projekteissa sekä väline että voimavara. Voimavarana viestintä voidaan rinnastaa muihin projektin resursseihin, kuten aikaan, ihmisiin ja laitteisiin. Jotta viestintä olisi tehokasta projekteissa, on sitä suunniteltava ja organisoitava kuten muitakin projektin resursseja. Projektiviestinnän tavoitteena on tukea projektitoiminnan onnistumista ja saada organisaatio toimimaan projektien päämäärien saavuttamiseksi. (Ruuska 2007, 83–84.)

### **4.2 Projektiviestinnän suunnittelu**

Projektin viestinnän suunnittelu ja toimeenpano ovat osa projektinsuunnittelua. Projektin viestintäsuunnitelman laatimisesta sekä päivittämisestä vastaa projektipäällikkö. Projektin sisäisen viestinnän suunnitteluun vaikuttaa projektin koko ja se, onko projekti-hanke tai projektitiimi ennestään tuttu. (Ruuska 2007, 212–213.) Projektin sisäisen viestinnän suunnittelussa on siis huomioitava projektin luonne ja projektiryhmän rakenne (Ruuska 2007, 215).

### **4.3 Projektiviestintä projektin elinkaaren aikana**

Projekti alkaa ja päättyy, mutta myös ennen sen asettamista tarvitaan viestintää, kuten myös projektihankkeen päättymisen jälkeen (Juholin 2009, 124). Projektiviestinnän painottuminen vaihtelee projektin elinkaaren mukaan (kuviot 7). Projektin aloitusvaiheessa painopiste on tilaajan ja projektiorganisaation välisessä viestinnässä, kun taas toteutusvaiheessa projektiryhmän sisäinen viestintä on keskeisintä. (Ruuska, 2007 103–104.) Aloitusvaiheessa viestinnän tavoitteena on tehdä projektia ja sen tavoitteita tunnetuiksi. Toteutuksen aloitusvaihe on viestinnän kannalta projektin elinkaaren varrella tärkein vaihe. Vastaavasti projektin lähestyessä loppuaan painopiste palaa projektiorganisaation ja tilaajan väliseen viestintään. Riippumatta siitä, missä vaiheessa projekti on, käyttäjä, tilaaja ja perusorganisaatio on pidettävä tietoisina projektin tapahtumista.

Vaikka painopiste ei olisikaan sisäisessä viestinnässä, ei sitä tule silloin unohtaa, vaan täytyy projektiorganisaation jäseniä tiedottaa esimerkiksi projektin loppumisesta ja tuotteen toimituksesta asiakkaalle (Ruuska 2007, 104.)



KUVIO 7. (Pelin 2009, 297)

#### 4.3.1 Projektin aloitus

Projektin alussa kokonaisuuden hallinta keskittyy projektin toteuttamiskelpoisuuden valmisteluun ja suunnitteluun. Työvälineinä voidaan käyttää projektikuvausta, -esitystä ja -suunnitelmaa. Lisäksi projektin kokonaisuuden hallinnan kannalta on tärkeää käyttää raportoinnin ja muutosten hallinnan menetelmiä työkaluina. Kokonaisuuden hallinta kuuluu projektipäällikön työnkuvaan. (Martinsuo & Kujala & Arto 2006, 242.)

Projektin suunnittelussa tehdään tärkeitä päätöksiä päämäärästä, tavoitteista ja toteutustavoista. Silloin on myös tarpeellista määrittellä viestintään osallistuvat osapuolet ja viestintävastuut. Näin vältetään se, ettei tieto jää saamatta sitä koskevilta henkilöiltä, eivätkä viestit kuormita ylimääräisiä henkilöitä. (Juholin 2009, 124.)

Projektin alkuvaiheen viestinnän tehtäviin kuuluu:

- tavoitteiden selkeyttäminen
- projektisuunnitelman muotoileminen ja tiedottaminen
- vastuiden määrittelyminen
- kokousten ja työryhmien aikataulujen muotoileminen
- ohjeiden muotoileminen (Silius & Tervakari 2008.)

Ennen projektin aloittamista on kuitenkin asettamisvaihe, jolloin arvioidaan projektin sopivuus yrityksen omaan yritystoimintaan. Asettamisvaiheessa siis arvioidaan se, kannattaako projektia ottaa yritykselle työstöön, vai ovatko riskit epäonnistumiseen liian suuret. (Westland 2006, 16). Mikäli projekti päätetään aloittaa, kootaan projektin mahdollinen työryhmä aloituspalaveriin.

### **Projektin aloituspalaveri**

Aloituspalaverin eli niin sanotun kick-off palaverin tehtävinä on perehdyttää projektiryhmä projektin tavoitteisiin ja sisältöön, määrittää tehtävienjakoa ja vastuita, tutustuttaa projektiryhmän jäsenet toisiinsa, antaa projektin suunnitteluun tarvittavat tiedot ja käynnistää projektiryhmän työskentely. (Pelin 2009, 80). Aloituskokouksessa käsitellään useita projektin perusasioita, joiden pohjalta projektitiimi aloittaa toteutuksen (kuvio 8).

1. Projektiryhmän esittely ja tutustuminen
2. Projektin tavoitteet
  - a. päämäärä
  - b. tavoitteet, tulosten mittarit ja menestystekijät
  - c. projektin sidosryhmät
  - d. mahdollinen tarjous ja sopimus
3. Projektisuunnitelman läpikäynti
  - a. vaiheistus, tehtävät ja työpaketit
  - b. päätöksentekopisteet, päätösvastuut ja keskeiset päätösisällöt
  - c. projektin miehitys ja organisointi, vastuunjako
  - d. työskentelytapojen, menetelmien, tekniikoiden ja välineiden valinta
4. Aikataulu, resurssisuunnitelma ja budjetti
5. Ohjeet ja standardit
  - a. työajan raportointi
  - b. ajan, resurssien ja tulosten seurantakäytännöt
  - c. dokumentointityökalut ja – tavat
  - d. kokoukikäytännöt
6. Koulutussuunnitelma projektiryhmälle
7. Konkreettisen työn aloitus, jatkosta sopiminen

KUVIO 8. Projektin aloituksessa käsiteltäviä aihealueita (Martinsuo ym. 2006, 304)



## Projektisuunnitelma

Projektin alussa laaditaan projektisuunnitelma, joka määrittelee miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa: mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten (Pelin 2009, 89). Projektisuunnitelma ottaa siis kantaa ainoastaan projektin tekniseen toteutukseen eikä sisällön suunnitteluun. Projektin suunnittelun avulla etsitään parhaita toteutustapoja projektin toteutukselle ja samalla arvioidaan sen riskit ja kannattavuus. (Pelin 2009, 92.) Projektisuunnitelman laatimisesta vastaa projektipäällikkö, mutta käytännössä koko projektiryhmän osallistuminen on edellytys toimivan suunnitelman laatimiselle. Näin myös työmääräarvioista tulee luotettavampia, ja projektiryhmä sitoutuu arvioituihin aikatauluihin. (Ruuska 2007, 178–179.) Ruuskan (2007, 181) laatima projektisuunnitelman sisältörunko soveltuu suuriin hankkeisiin (kuvio 9).

<b>Projektisuunnitelman sisältö</b>	
1. Projektin ja lopputuotteen kuvaus	Tausta ja lähtökohdat Tavoitteet ja tehtävät Rajaus ja liittymät
2. Projektioorganisaatio	Organisaation esittely Vastuut ja päätöksentekoprosessi
3. Projektin ajalliset ja taloudelliset tavoitteet	Ositus ja vaiheistus Aikataulu ja resurssisuunnitelma Budjetti ja kustannusohjaus
4. Laadunvarmistus	Projektissa sovellettavat työmenetelmät, ohjeet ja standardit Väli- ja lopputulosten hyväksymismenettely Muutosten hallinta Dokumentointi Projektin etenemiseen vaikuttavat tekijät ja riskien hallinta Projektianalyysit ja katselmuskäytäntö Projektisuunnitelmaa täydentävät suunnitelmat Suunnitelmien tarkistus ja päivitysjankohdat
5. Projektin sidos- ja intressiryhmien hallinta	Tilaa ja käyttäjäorganisaatio Linjaorganisaatio Tiedon tuottajat ja hyödyntäjät Muut projektit
6. Tiedonvälitys ja projektin etenemisen seuranta	Projektin aloitustilaisuus Työtilat ja viestintävälineet Palaverikäytäntö ja yhteydenpito Raportointi ja tiedotus Projektikansio
7. Projektin päätyminen	Lopputuotteen luovutus, käyttöönotto ja ylläpidosta sopiminen Projektin tuottaman aineiston taltiointi, arkistointi ja säilytysaika Projektin virallinen päättäminen Lopetustilaisuus Projektin loppuraportti

KUVIO 9. Projektisuunnitelman sisältö (Ruuska 2007, 181)

## Viestintäsuunnitelma

Projektipäällikön tehtävänä on laatia viestintäsuunnitelma, jossa määritellään mitä, miten, kenelle, milloin ja missä viestitään (Vesala-Varttala 2007). Viestintäsuunnitelma antaa projektiryhmälle hyvän tietämyksen projektissa toteutettavasta viestinnästä, mikä auttaa ehkäisemään mahdollisia vaikeuksia ja väärinkäsityksiä (Rakos, Dhanraj, Kennedy, Fleck, Jackson & Harris 2004, 129). Viestintäsuunnitelman tulee toimia projektipäällikön apuvälineenä, ja sen laajuus on harkittava projektikohtaisesti.

Mikäli on kyseessä isompi hanke, on syytä laatia laajempi viestintäsuunnitelma. Isommissa projektihankkeissa toimii laajempi viestintäsuunnitelma (kuvio 10), kun taas pienemmissä hankkeissa suppeampi (kuvio 11).

1. Projektin tavoiteprofiilin määrittely
  - Projektin onnistumiskriteerien erittely ja priorisointi
  - Tavoiteprofiili tilaajaan ja perusorganisaatioon päin
  - Tavoiteprofiili käyttäjäorganisaatioon päin
2. Viestinnän yleiset periaatteet ja kanavat projektissa
  - Päätöksentekoprosessi
  - Kokouskäytäntö
  - Raportointi ja tiedottaminen
  - Dokumentointi ja ohjeistus
  - Katselmuskäytäntö
  - Perehdyttäminen
  - Kentälle tehtävät vierailut ja työkomennukset
  - Esitteet
  - Sosiaalinen vuorovaikutus
  - Tekniset apuvälineet
3. Viestintä projektin sisällä
  - Projektiryhmä
  - Johtoryhmä
  - Perusorganisaation asiantuntijat
  - Erytyspiirteiden analysointi
  - Viestintäkanavien ja -periaatteiden soveltaminen sisäisessä viestinnässä
4. Viestintä eri projektin sekä eri sidos- ja intressiryhmien välillä
  - Tilaja ja perusorganisaation johto
  - Oma linjaesimies ja linjayksikkö
  - Muut projektit
  - Käyttäjäorganisaatio
  - Perusorganisaation ulkopuoliset tahot
  - Viestintäkanavien ja -periaatteiden soveltaminen ulkoisessa viestinnässä
5. Viestinnän riskit ja niihin varautuminen
  - Projektin sisäinen viestintä
  - Projektin ulkoinen viestintä
  - Kriisiviestintä
6. Konkreettiset toimenpiteet seuraavalle kahdelle kuukaudelle
  - Mitä, miten, kuka, kenelle, milloin, missä

KUVIO 10. Viestintäsuunnitelman rakenne. (Ruuska 2007, 181).

Mitä	Kuka	Missä	Miten	Kenelle
Esim. Käytetyt työtunnit	Projektitiimi	Sähköinen järjestelmä	Tunteina, ja tehtävän kuvauksella	Projektipäällikkö
Aineiston toimitus	Projektikoordinaattori	Sähköposti	PDF	Projektipäällikkö

KUVIO 11. Viestintäsuunnitelmamalli pieniin projekteihin

### Projektikuvaus tai tietoisuus

Ruuskan (2007, 225) mukaan jokaisesta perustettavasta projektista kannattaa laatia projektin aloitusvaiheessa projektikuvaus, josta saadaan nopeasti yleiskäsitys projektin tavoitteista ja sisällöistä. Tämä toimii niin sanottuna briefinä koko projektitiimille. Ruuska (2007, 225) kuvaa projektikuvausta niin sanottuna tuoteselosteena satunnaiselle tiedon tarvisijalle, ja sen tulee sisältää ainakin seuraavat tiedot:

- projektin tavoite
- lopputuotteen käyttötarkoitus ja käyttäjät
- lopputuotteen sisältö ja keskeisimmät ominaisuudet
- liittymät organisaation muihin toimintoihin
- projektin mahdolliset erityispiirteet
- lopputuotteen käyttöönottoajankohta.

Projektitiimille tietoisuus on tärkeä niin projektin kuin myös viestinnän onnistumisen kannalta. Mikäli briefausta ei hoideta kunnolla, joutuu koko projektitiimi tekemään töitä asioiden selvittämiseksi, ja väärinkäsitysten kautta tehdään usein myös ylimääräistä ja turhaa työtä. Kun projektin tavoite ja taustatiedot ovat projektitiimille epäselvät, laskee se helposti heidän motivaatiotaan, työtehoa ja projektiin sitoutumista. (Pelín 2009, 297.)

### **4.3.2 Projektin toteutus**

Projektin toteutuksen aikana viestintää syntyy projektin tilanteesta ja muutoksista, aineiston toimittamisessa, projektin tuotosten tarkastuksessa ja hyväksynnässä, kokouksissa ja projektin ajankäytön raportoinnissa (Pelin 2009, 297). Toteuttamisvaiheessa noudatetaan projektin aloitusvaiheessa laadittua viestintäsuunnitelmaa. Projektin aikana on tärkeää viestiä sen etenemisestä ja tilanteesta, jotta koko projektitiimi tietää projektin nykytilanteen, ja mahdollisiin yllättäviin muutoksiin pystytään helposti puuttumaan heti niiden syntyessä. Projektitilanteen viestimiseen on hyvä sopia aikataulu ja siihen sopivat kanavat. Projektin toteutus jatkuu, kunnes projektin tuotos valmistuu ja projektin tilaaja hyväksyy tuotoksen (Westland 2009, 196).

#### **Projektikokoukset**

Projekteissa viestinnän tärkein kanava on kokoukset. Niille on ennalta suunniteltu ajankohdat ja niissä on tarkoitus keskittyä asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon. Kokoukseen kutsutuille henkilöille lähetetään ennakkomateriaalit ja esityslista hyvissä ajoin kokouskutsun kera. Kokouksiin valmistautuminen on tärkeää, jotta kokouksissa pystytään etenemään systemaattisesti, ja päätöksiä voidaan tehdä tehokkaasti. (Martinsuo 2006, 237-238.) Kokouksista pidetään muistiota, joka jaetaan kaikille projektiin osallistuville kokouksen jälkeen. Projektipäällikkö pitää huolen siitä, että ne, jotka eivät kokoukseen pystyneet osallistumaan, saavat tiedon kokouksessa päätetyistä asioista.

#### **Projektin raportointijärjestelmä**

Projektin tehokkaan ohjauksen edellytyksenä on, että projektissa on käytössä sen tarkoitukseen sopiva valvonta- ja raportointijärjestelmä. Järjestelmän tehtävänä on kerätä ja jakaa projektia koskevaa informaatiota, jonka avulla voidaan seurata projektin etenemistä ja reagoida mahdollisiin muutoksiin. (Ruuska 2007, 218.) Projektin tehokkaana ohjausjärjestelmänä voidaan muun muassa käyttää luvussa 3.5.2 esitettyä projektinhallintajärjestelmä Basecampia. Sillä voidaan raportoida projektin ajankäytöstä, tehtävien valmistumisesta, aineistojen toimituksesta ja virstanpylväiden saavuttamisesta.

#### **Tiedottaminen**

Projektitiedote täydentää tilanneraportointia ja se sisältää uutisenomaista tietoa. Pro-

jektitiedotteet julkaistaan yleensä jonkin merkittävän tapahtuman tai välitavoitteen saavuttamisen yhteydessä, mutta säännöllistä tiedottamista kannattaa tehdä myös sopivin väliajoin projektin aikana. Muun muassa projektin aloittaminen ja päättäminen ovat aina tarpeellisia tiedotettavia tapahtumia. Projektin säännölliselle tiedottamiselle luodaan myös suunnitelma projektin aloituksessa. (Ruuska 2007, 226–227.)

### **Ajankäytöstä raportointi**

Projektien ajankäytön raportointi on tärkeää, sillä sen avulla voidaan arvioida projektin onnistumista. Ajankäytön raportointi on usein haasteellista, etenkin suunnittelu-työssä, sillä parhaimmat suunnitelmat voivat syntyä myös kotisohvalla. Projektin jäsenille tulisi määritellä ohjeistus ajankäytön raportointiin, jotta se pysyisi yhdenmukaisena ja selkeänä. Ajankäytöstä tulisi raportoida heti tehdyn työn jälkeen, jolloin aikatauluista raportointi olisi realistisempaa eikä se pohjautuisi pelkkiin arvioihin.

Ajankäytön raportointiin on omia järjestelmiä, joiden avulla pystytään seuraamaan resurssien jakautumista. Esimerkiksi Microsoft Project Management on järjestelmä, jossa projektin osittamisen sekä työmäärien että -aikojen arvioimisen lisäksi voidaan projektille asettaa virstanpylväitä. Tämä järjestelmä toimii isoissa projektiorganisaatioissa, sillä sen käyttö on aikaa vievää ja hiukan monimutkaista. Pienemmissä organisaatioissa toimii ajankäytön raportoinnissa myös luvussa 3.5.2 esitetty Basecamp. Tämän järjestelmän avulla ei kuitenkaan pystytä helposti luomaan raportteja työn kuormittavuudesta, vaan ne tulee laatia käsin.

### **4.3.3 Projektin päättäminen**

Kun koko projekti on kaikilta sen osilta ja ominaisuuksilta valmis ja asiakas on hyväksynyt lopullisen ratkaisun, voidaan siirtyä projektin päättämiseen (Westland 2009, 196). Projektipäällikön tehtävänä on viestiä koko projektitiimille projektin päättämisestä. Mikäli projekti on alkanut kick-off palaverilla, on se hyvä päättää lopetuspalaveriin, jossa voidaan juhlia onnistumisia ja oppia epäonnistumisista. Kokouksessa käydään palautes keskustelua läpi hyvässä hengessä.

Projektin lopetuspalaverissa käsiteltäviä asioita voivat olla muun muassa:

1. Projektin tulosten katselmointi
2. Projektin toteuma vs. projektisuunnitelma
3. Asiakastyytyväisyyskyselyn läpikäynti
4. Henkilöstön tyytyväisyyden läpikäynti
5. Johtoryhmän loppuarvio projektista, sen tuloksista ja etenemisestä
6. Päätelmä ja opit muihin projekteihin
7. Projektiryhmän vapauttaminen tehtävistä (Martinsuo ym. 2006, 309-310.)

### **Dokumentointi ja dokumenttien hallinta**

Projekteissa syntyy paljon dokumentaatiota, jonka hallinnan tavoitteena on tehostaa tiedon etsimistä, hyödyntämistä ja ylläpitoa (Ruuska 2007, 240). Projektien dokumenttien hallintaan määritellään ohjeistus, joka kertoo, mitä suunnitteludokumentteja yksittäisissä projekteissa on tuotettava, ja millaisia vähimmäisvaatimuksia dokumentaation tulee täyttää. Ohjeistuksessa sovitaan muun muassa dokumenttien nimeämiskäytännöstä (Ruuska 2007, 241–242). Projektikansio on projektin asiakirjojen ja dokumenttien yhteinen nimittäjä, jolla tarkoitetaan yleensä projektipäällikön palvelimelle perustamaa sähköistä hakemistoa. Projektikansio sisältää projektin aikana syntyneet dokumentit ja asiakirjat.

Projektikansion sisältö voi Ruuskan (2007, 214) mukaan olla muun muassa seuraavanlainen:

1. Asettamiskirje
2. Projektikuvaus
3. Projektisuunnitelma ja työsuunnitelmat
4. Projektisuunnitelmaa täydentävät suunnitelmat
5. Yhteystiedot
6. Kokousmuistiot
7. Projektitiedotteet
8. Tilannekatsaukset
9. Virallinen tiedonvaihto
10. Suunnitteludokumentit
11. Käyttöohjeet ja koulutusmateriaalit
12. Dokumenttien arkistointi ja ylläpito projektin päättymisen jälkeen
13. Loppuraportti.

Dokumenttien hallinnan päätavoite on, että projektin jäsenet tietävät, mistä ajan tasalla oleva tieto löytyy nopeasti. Ruuska (2007, 244) on määritellyt dokumenttien hallinnalle keskeiset periaatteet (kuvio 12).

Dokumenttien hallinnan keskeiset periaatteet:

- Yhden projektin asiakirjat tai viittaukset niihin löytyvät aina samasta paikasta
- Hakemistorakenne on johdonmukainen ja selkeä
- Viittaukset kohdistuvat aina kunkin dokumentin viimeiseen versioon
- Samaa dokumenttia ylläpidetään vain yhdessä paikassa
- Ylläpitovastuut ja suojaukset on määritelty
- Vanhentuneiden asiakirjojen arkistoinnista on sovittu
- Edellä mainitut asiat ovat kaikkien tiedossa.

KUVIO 12. Dokumenttien hallinnan keskeiset periaatteet (Ruuska 2007, 244).

## 5 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN MARKKINOINTIOSAKEYHTIÖ I2:SSA

Sisältö salattu toimeksiantajan pyynnöstä.



## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä sisäisen viestinnän perusteisiin ja kehittää toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää. Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseen ja luoda yhtenäisiä sääntöjä sisäisen viestinnän toteutukseen. Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa työn tehokkuuteen ja henkilöstön työviihtyvyyteen.

Kuten Puro (2004, 105) on todennut: Yrityksen sisäisen viestinnän kehittämisen tulee lähteä liikkeelle suunnittelemalla viestintätapoja organisaation perustehtävien ympärillä. Tämän tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tehostaa yrityksen toimintaa. Yrityksen sisäistä viestintää voidaan kehittää suunnittelemalla organisaation toimintaan soveltuvien viestintäkanavien ja –keinojen käyttöä. Lisäksi sisäiseen viestintään luotujen yhteisten pelisääntöjen avulla arkipäiväiset rutiinit sujuvat vaivatta, jolloin voimavarat voidaan suunnata itse työn tekemiseen. Sisäisen viestinnän suunnittelussa määritellään sisäisesti tiedotettavat asiat, suunnitellaan eri tilanteisiin sopivat kanavat sekä jaetaan viestintävastuut ja –oikeudet. Tärkeää suunnittelun yhteydessä on sitouttaa koko henkilöstö noudattamaan laadittua suunnitelmaa.

Työyhteisöviestinnässä painotetaan tänä päivänä yhä enemmän vuorovaikutteisuutta yhdensuuntaisen viestinnän sijaan ja se näkyy myös viestintäteknologian sosiaalisen median kanavissa. Viestintäteknologian kehitys on vauhdittanut informaation saatavuutta ja jakamista organisaatioissa, minkä vuoksi viestinnän hallitseminen on vaikeutunut ja viestien ylitarjonta on noussut suureksi vaaraksi. Verkkoviestinnän kanavien kautta käytettyä viestintää voidaan tehostaa pienillä muutoksilla. Muun muassa sähköpostin perusteellinen otsikointi jo pelkästään nopeuttaa viestin vastaanottajaa ymmärtämään välitettävää sanomaa.

Organisaation sisäisen viestinnän toteuttamiseen on tarjolla useita kanavia ja keinoja. Niiden joukosta tulee valita ne kanavat, jotka parhaiten soveltuvat organisaatioon ja välitettävään viestiin. Esimerkiksi sähköiset viestintäkanavat soveltuvat yksinkertaisten ja rutiiniasioiden hoitamiseen ja suoran viestinnän kanavat suurista ja vaikeista asioista tiedottamiseen.

Projektin viestintään vaikuttavat projektin koko ja se, onko projektihanke tai – tiimi ennestään tuttu. Projektiviestinnällä on omat erityispiirteensä, joiden painotus vaihtelee projektin elinkaaren varrella. Projektiviestinnän osa-alueisiin kuuluu projekti- ja viestintäsunnitelmien laadinta, projektiryhmän perehdyttäminen briefin ja aloituskokouksen avulla, ajankäytön raportointi, dokumentointi ja palautteesta oppiminen. Projektiviestinnän tärkein tehtävä on pitää koko projektiorganisaatio tietoisena projektin tapahtumista.

Toimeksiantajalle luotiin konkreettiset kehitysehdotukset sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Nämä käsitellään toimeksiantajan kanssa opinnäytteen esittelyssä ja niiden käyttöönotosta sovitaan yhdessä esimiesten kanssa. Uusien toimintamallien ja sääntöjen käyttöönotto tapahtuu suunnitelmallisesti ja niiden toimivuutta arvioidaan. Uusia toimintamalleja päivitetään ja niille tehdään uusia kehitystöitä tarpeen vaatiessa.

## LÄHTEET

Alkio, J. Hyvästit sähköpostille: tämä firma luopuu meilailusta. Talouselämä 12.10.201. <http://www.talouselama.fi/uutiset/hyvastit+sahkopostille+tama+firma+luopuu+meilailusta/>

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä.

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

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2008, Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen M. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kupias, P. & Taipale, K. Palaverit paremmiksi - turhauttavasta turinasta tehokkaaseen toimintaan. Luettu 5.5.2012.

<http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/139-palaverit-paremmiksi-turhauttavasta-turinasta-tehokkaaseen-toimintaan>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. Luettu 4.5.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>.

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

Martinsuo, M., Kujala, J. & Artto K. 2006. Projektiliiketoiminta. 1.painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohdaminen Oy Risto Pelin.

Poutanen P. 2011. Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa? Luettu 2.4.2012.

<http://organisaatioviestinta.wordpress.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Rakos J., Dhanraj K., Kennedy S., Fleck L., Jackson S. Harris J. 2004. The Practical Guide to Project Management Documentation. New Jersey: John Wiley & Sons, inc. Hoboken.

Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettu 13.4.2012.

[http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf).

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. 5.uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Silius, K. & Tervakari, A-M. 2008. Hypermedian tuotantoprojektin hallinnan erityispiirteet-kurssin luentokalvot, 2. luento. Luettu 5.5.2012.

[https://ao4.ee.tut.fi/tut/servlets/material/64179/tprj-hall\\_2luento-03-09-2008.pdf](https://ao4.ee.tut.fi/tut/servlets/material/64179/tprj-hall_2luento-03-09-2008.pdf)

Siukosaari, A 2002. Yhteisöviestinnän opas.2.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Sosiaalinen media yrityksen viestinnässä 2011. Gemilo Oy, Intosome Oy & Tulus. Luettu 5.2.2012.

<http://www.slideshare.net/gemilo/sosiaalinen-media-yritysten-viestinnss-9158938>

Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Viestintätoimisto DESK. Luettu 4.5.2012.

[http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen\\_viestinnan\\_abc.pdf](http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf)

Säteri, R. 2009. Esimiesviestinnän opas. Viestintätoimisto DESK. Luettu 3.4.2012.

<http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Esimesviestintaopas.pdf>.

Toikka, V. 2012. Ei kai taas: TYLSÄ, TURHA KOKOUS. Fakta 04/ 2012. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tolvanen, P. 2012. Basecamp -projektinhallintatyökalu saa projektien sähköpostikaoksen kuriin. Luettu 9.5.2012.

<http://viidestaso.wordpress.com/2012/02/20/basecamp-projektinhallintatyokalu-saa-projektien-sahkopostikaoksen-kuriin/>

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Vesala-Varttala 2007. Projektin taustoitus. Luettu 7.5.2012.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/030905/1133356297030/1133360511972/1133361101523/1133361831718.html>

Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2012. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. <http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>. Luettu 5.5.2012.

Westland, J. 2006. The Project Management Life Cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully. Kogan Page Limited. (2006).

**LIITTEET**

Liite 1: Perehdyttämiskortti

Liite 2: Basecamp-ohjeistus

Liite 3: Kehityskeskustelulomake

Liite 4: Viikkotyölistan mallipohja, Helsinki

Liite 5: Projektin kuvaukseen eli briefiin laadittu pohja

Liite 6: Viikkotyölistan mallipohja, Tampere