



SISÄINEN VIESTINTÄ RAVINTOLA – ALAN YRITYKSESSÄ

Essi Saari

Opinnäytetyö
Helmikuu 2015
Hotelli- ja ravintola- ala

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola – alan koulutusohjelma

ESSI SAARI
Sisäinen viestintä ravintola – alan yrityksessä

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Helmikuu 2015

Opinnäytetyön aihe oli yrityksen sisäinen viestintä. Toimeksiantajayritys oli ravintola-alan yritys, johon kuuluu kolme toimipaikkaa. Yritys halusi pysyä nimettömänä, joten työssä käytetään yrityksestä nimeä yritys W. Tutkimuskysymyksenä oli Miten sisäinen viestintä toimii yritys W:ssä ja alakysymyksenä Miten Yritys W:n sisäistä viestintää voidaan kehittää. Tutkimus suoritettiin käyttämällä laadullista sekä määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimus noudatteli teoriasta poimittuja teemoja, joita olivat työyhteisön ilmapiiri, viestintä ryhmien välillä, viestintävastuut sekä viestintäkanavat. Aineistoa kerättiin työntekijöille jaettavalla lomakekyselyillä sekä esimiehille suoritettulla teema-haastatteluilla.

Työyhteisön ilmapiiri on kohtalaisen avoin ja hyvin riippuvainen toimipaikasta. Viestintä ryhmien välillä toimii vaihtelevasti. Omistajien viestintä esimiesten ja henkilöstön kanssa toimii suurimmaksi osaksi. Esimiesten ja henkilöstön välisessä viestinnässä on ongelmia. Sisäisen viestinnän johtaminen koetaan esimiesten ja omistajien vastuulle. Viestintäkanavien käyttö on yrityksessä monipuolista ja hallitsematonta. Esimiehien ja työntekijöiden suosimat kanavat vaihtelivat jossain kohdissa.

Tutkimuksen perusteella sisäinen viestintä toimi yrityksessä melko hyvin. Työyhteisön ilmapiiri oli kohtalaisen hyvä ja viestintä yksittäisillä osa-alueilla toimi hyvin. Ongelmia ilmeni kuitenkin viestinnässä joidenkin ryhmien välillä, tiedonkulussa ja viestintäkanavien käytössä. Työyhteisön sisäistä viestintää voidaan kehittää laatimalla laadukas viestintäsuunnitelma, jossa otetaan huomioon sisäisten viestinnän tarpeet ja tehtävät sekä erityisesti suunnitellaan viestintäkanavien käyttöperiaatteet. Avoimen ilmapiirin ja yhteishengen syntymistä voidaan edesauttaa kannustamalla yhteisöä kommunikointiin sekä järjestää virallisia ja epävirallisia tapaamisia. Tiedonkulkua edistetään työn uudelleen järjestelyllä esimerkiksi suunnittelemalla työvuorot niin, että esimiehillä ja alaisilla on mahdollisuus kommunikoida kasvotusten. Toimipaikoille laaditaan tehokkaat perehdytys – ja informaatiomateriaalit. Suunnitelmallisia palavereita järjestetään 4- 6 viikon välein, joissa aktivoidaan henkilöstöä esimerkiksi antamalla henkilöstölle aikaa tutustua palaverin teemaan ja aiheistaan sekä vetäjän suorilla kysymyksillä. Kehityskeskusteluiden tavoitteiden ja aiheiden huolellinen suunnittelu tehostaa keskusteluista saatavaa hyötyä.

Asiasanat: sisäinen viestintä, yhteisöviestintä, ravintola.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

SAARI, ESSI
Internal Communication in a Hospitality Company

Bachelor's thesis 71 pages, appendices 5 pages
February 2015

The aim of the study was to explore corporate internal communication. A client company W is a small business of hospitality. The main research questions were 'How does internal communication work in company W', and a sub-question 'How can the company's internal communication be developed'.

Both qualitative and quantitative methods were applied in the study. The data were collected through a questionnaire given to the employees and through interviews with the supervisors. The data collection material was based on the themes of the theoretical section of the study. The themes were atmosphere, communication between groups, communication responsibilities and channels of communication.

The results indicated that the company's internal communication works fairly well. The atmosphere is quite good and communication works well in specific areas. Both the employees and the managers consider communication as the responsibility of the owners. Communication channels are diversified and uncontrolled. Problems were revealed in the communication between some groups, in information transfer and in the use of communication channels. In order to develop internal communication, the company needs, for example, to make a communication plan which takes into account the needs, tasks and principles of communication channels. The company has to compose effective instruction and information material and arrange structured meetings at intervals of four to six weeks.

Keywords: communication, internal communication, restaurant, hospitality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖKULTTUURI.....	6
	2.1 Työelämän muutokset.....	6
	2.2 Monimuotoisuus	10
3	VIESTINTÄ	13
	3.1 Yhteisö- ja organisaatioviestintä.....	13
	3.2 Yrityksen ulkoinen viestintä	15
	3.3 Viestiminen.....	18
4	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	19
	4.1 Sisäisen viestinnän tarpeet ja tehtävät	19
	4.1.1 Työyhteisöviestinnän uusi agenda	22
	4.1.2 Johdon työyhteisöviestintä.....	25
	4.1.3 Viestinnän tarpeen korostuminen.....	27
	4.2 Sisäisen viestinnän kanavat	30
	4.2.1 Viestintäfoorumit	31
	4.2.2 Viestintäfoorumien jatkeita.....	35
	4.3 Toimivan sisäisen viestinnän haasteet	35
	4.4 Sisäisen viestinnän suunnittelu	38
	4.4.1 Strateginen suunnittelu.....	41
	4.4.2 Operatiivinen suunnittelu.....	42
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	46
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
	6.1 Haastattelut esimiehille ja yrittäjälle.....	49
	6.2 Lomakekysely työntekijöille.....	51
7	KEHITYSEHDOTUKSET	57
8	PÄÄTÄNTÄ	63
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET	67
	Liite 1. Kyselylomake yritys W:n henkilöstölle.....	67
	Liite 2. Haastattelulomake.....	70
	Liite 3. Kehitysehdotukset lyhyesti	71

1 JOHDANTO

Viestintä on yritystoiminnalle välttämätöntä ja kannattava toiminta edellyttää toimivaa viestintää. Viestintä voidaan jakaa eri osa-alueisiin, joista sisäinen viestintä on yksi tärkeimpiä. Toiminnan kehittäminen vaatii sisäisen viestinnän kehittämistä ja kokemusieni mukaan yrityksen sisällä tapahtuva viestintä jää helposti syrjään muiden kehitystoimien tieltä. Työyhteisöviestintä kuvaa erityisesti työyhteisöjen viestintää. Opinnäytetyössä termejä työyhteisöviestintä ja sisäinen viestintä käytetään synonyymeinä.

Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa toimeksiantajayhtiön sisäisen viestinnän tila ja laatia toimeksiantajaa hyödyttäviä kehitysehdotuksia. Toimeksiantajayritys on yksityinen ravintola -alan pienyritys, johon kuuluu kolme toimipaikkaa. Toimipaikat sijaitsevat Tampereella. Yrityksestä käytetään opinnäytetyössä nimeä yritys W. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on Miten sisäinen viestintä toimii yritys W:ssä. Alakysymys on Miten Yritys W:n sisäistä viestintää voidaan kehittää.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosassa käsitellään työkuultuuria, yrityksen viestintää sekä sisäistä viestintää, sen suunnittelua, korostumista ja haasteita. Teorian ja tutkimuskysymysten perusteella laadittiin tutkimusosuus, jonka teemaksi valikoituivat työyhteisön ilmapiiri, tiedonkulku, viestintä eri ryhmien välillä sekä viestintäkanavat. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista ja määrällistä menetelmää. Aineisto kerättiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä kyselylomakkeella ja esimiehiltä sekä yhdeltä omistajalta henkilökohtaisilla teemahaastatteluilta. Tutkimus toteutettiin vuoden 2014 loka- marraskuussa.

Tutkimuksen tuloksista tehtiin johtopäätöksiä, joista ilmeni kehitystarpeessa olevia osa-alueita. Kehitysehdotukset laadittiin työn teoriaosuuden perusteella parantamaan yrityksen sisäistä viestintää. Kehitysosa-alueita olivat viestintäsuunnitelman rakentaminen, työilmapiiri, esimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä sekä viestintäkanavat. Lisäksi kehitysehdotuksissa käsiteltiin lyhyesti palavereita ja kehityskeskusteluja.

2 TYÖKULTTUURI

Kulttuuri koostuu elämäntavoista, yhdessä jaetuista ja opituista arvoista, normeista ja tavoista. Kulttuurin syvin olemus on perusolettamuksia, jotka koskevat ihmisen ja elämän perusluonnetta, ihmisen ja luonnon suhdetta, nykyisyyden ja tulevaisuuden suhdetta sekä ihmisten suhdetta toisiinsa. (Vartiainen-Ora 2007.) Kulttuuri mielletään pysyväksi ja ilmasto tunnelmaksi, joka voi muuttua tilanteissa tai ihmisten välillä. Kulttuuriin kuuluu yhteisössä hyväksytyt käyttäytymismallit ja tavat toimia. (Juholin 1999, 63–66.) Työkulttuuri on kulttuuria työyhteisöissä sekä siihen liittyvissä asioissa ja se luo edellytykset työyhteisön ilmastolle. Ilmastosta voidaan myös käyttää tutumpaa käsitettä ilmapiiri. Työkulttuuriin ja ilmapiiriin liittyy myös työelämän kulttuurisidonnaiset erityispiirteet, jotka muuttuvat maailman mukana.

2.1 Työelämän muutokset

Työelämän on omalta osaltaan vastattava alati muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin. Merkittävät muutokset työelämässä viimeisen 50 vuoden aikana ovat olleet tietotekniikan kehittyminen ja yleistyminen sekä palvelusektorin kasvu ja muutos. Tietotekniikka on tullut mukaan suurimmalle osalle aloista ja etätyöskentely on lisääntynyt. Tietotekniikan hallinnasta on muodostunut lähes jokaisen työntekijän tärkeä perustaito. Palvelusektorin kasvu on muokannut asiakkaiden kuvaa palvelutuotteesta, jolloin tuotteen lisäksi työntekijät ovat mukana tuottamassa elämystä kuluttajalle. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 18–19.)

Globalisaation eli kansainvälistymisen vaikutukset ovat vaikuttaneet työelämään yritysten mukautuessa sen vaatimuksiin omalla tavallaan (Airo ym. 2008, 18–19). Se yhdistettynä tehokkuuteen aiheuttaa toimialojen ja yritysten siirtoja halvemman tuotantokustannusten maihin. 1990-luvulta työelämän pääkehityskohteeksi alettiin asettaa tuottavuuden lisääminen, joka on samalla syy ja seuraus työelämän nykyiseen tehokkuuden ihannointiin. (Kaivola & Launila 2007, 14–15.) Nämä toimenpiteet yhdessä tietotekniikan kehittymisen kanssa vapauttavat monet työtehtävät aika- ja paikkasidonnaisuudesta. Tämä vaikuttaa myös uusien ammattien syntyyn ja vanhojen katoamiseen, sekä yhteen

työtehtävään erikoistumisen vaihtumisen työnkuvien monipuolistumiseen. (Airo ym. 18; Kaivola & Launila 2007, 18.)

Muuttuva yhteiskunta aiheuttaa muutoksia myös työpaikkojen organisaatioiden rakenteissa. Organisaatiot ovat muuttuneet mekaanisesta vuorovaikutteiseen näkemykseen, koneesta ”eläväksi olennoksi”. Mekaanisia organisaatiomalleja ovat linja- ja funktionaaliset organisaatorakenteet, jotka määrittivät jäsenten vastuut ja toimenkuvat tarkasti. Mekaaniseen ja moderniin näkökulmaan perustuvat organisaatorakenteet ovat käytössä vielä tänäkin päivänä, mutta nykyään organisaatorakenteilta odotetaan enemmän vuorovaikutusta ja sosiaalisuutta. (Airo ym. 2008, 18; Kaivola & Launila 2007, 23,31)

Postmodernin organisaationäkemyksen tavoite on vuorovaikutus modernin näkemyksen rationaalisuuden ja laskelmoivuuden sijasta. Nykyaikaiset organisaatiot vaativat kuunte-
lua, puhumista ja moniäänisyyttä, jotka vastaavat nykyiseen monimutkaisempaan ja rikkonaiseempaan työelämään. Organisaation tavoite voi myös olla oppiva organisaatio, jonka edellytyksenä tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja positiivista yhteisöllisyyttä. Organisaatio muuttaa käyttäytymistä muutoksien mukana, jolloin saavutetusta osaamisesta muodostuu kehitystä ja tulosta. Projektityössä voidaan muodostaa lyhytaikaisia ja moniammatillisia organisaatioita tai tiimejä. (Kaivola & Launila 2007, 19, 27–31, 81–85.) Sosiaalisia taitoja painotetaan yleistyvässä tiimityöskentelyssä ja vuorovaikutteisissa organisaatioissa. Kontakteja ja verkostoitumista pidetään positiivisena, mutta ne eivät ole tehokkuutta tärkeämpää. Jälleen tietotekniikka ja globalisaatio ovat lisänneet kommunikointitapoja ja – tarpeita, jotka muuttuvat jatkuvasti. Viestinnän lisääminen ei ole nykypäivänä enää järkevä ratkaisu vaan ylitarjonta sivuuttaa sosiaalisen kanssakäymisen pointin. (Airo ym. 2008, 26–29.)

Organisaatioiden muuttuessa, johtaminen on kehittynyt yhteisölliseksi. Työelämän piirteistä se tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta sekä on sosiaalista kehittämistä. Yhteisöllisyyteen panostetaan sen luodessa yhteenkuuluvuutta, hyvää ilmapiiriä, mikä on suoraan suhteessa tulokseen, sekä yksilöllisyyttä, jolloin yksilöllä on lupa olla työssä oma itsensä. Johtamisen kannalta tärkein piirre on luottamus, joka syntyy avoimuudella jakaa ja kokea asioita, ajatuksia ja osaamista. Johtaminen koetaan yhteisenä prosessina, joka koostuu luovien esimiesten ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, yhteisistä visioista ja tavoitteista sekä yhteisistä onnistumisista. Ennen johtajuuteen liittyi suoritteiden arviointi kuten jäykät kehityskeskustelut. Nykyäänkin

kehityskeskusteluja käydään ja suorituksia arvioidaan, mutta johtamisessa arvostetaan myös aitoa kohtaamista, enemmän ymmärrystä ja aikaa kuunnella. (Kaivola & Launila 2007, 35–39, 41, 78–79.)

Johtamistaitojen muuttuessa myös alaidot ovat muuttuneet. Nykypäivän alaiselta odotetaan perustehtävän suorittamisen lisäksi sosiaalista ulottuvuutta. Työyhteisössä alaiselta odotetaan sosiaalisuutta, aktiivisuutta ja huomaavaisuutta muita jäseniä kohtaan. Perustehtävien suorittamisessa odotetaan vastuuta, vaikutusvaltaa ja tietoa. Sosiaalisessa käyttäytymisessä sekä perustehtävän teossa odotetaan jatkuvaa kehittämishalua. Henkilöt, jolla on hyvät alaidot, ovat myös sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Hyvän työsuorituksen määritelmä muotoilee koko työelämän suuntaa, jolloin kaikessa suorittamisessa on tarkoitus olla kustannustehokas, nopea ja tasalaatuinen. Työsuoritukseen vaikuttavat myös työntekijän taustatekijät kuten koulutus ja henkilökohtaiset ominaisuudet kuten perusteellisuus. Työsuoritusten onnistumista mitataan ja arvioidaan useilla eri tavoilla kuten asiakaskyselyillä, esimiehen tarkkailulla tai työntekijöiden keskinäisellä arvioinnilla. (Airo ym. 2008, 24–25, 165; Kaivola & Launila 2007, 66–67.)

Ihmisen ja työn suhde on syventynyt luonnollisesti molempien osapuolien vaatiessa toiselta enemmän. Työ vaatii yksilöltä enemmän aikaa, panostusta, koulutusta ja saavutettavuutta, joka tapahtuu työntekijän elämän muiden osa-alueiden kustannuksella. Tietotekniikan yleistymisen myötä työntekijät kantavat työtä mukanaan ja yleisesti vallitsevien mielikuvien takia ihmiseltä odotetaan useita isoja asioita samaan aikaan, kuten perheen perustamista, matkustelua, uran luomista ja lisäkouluttautumista. Vastavuoroisesti työntekijä hakee työltä enemmän kuin taloudellista toimeentuloa. Yksilön ja yhteiskunnan mielikuvat ohjaavat yksilöä hakemaan työstä arvostusta ja elämyksiä. On kuitenkin vielä ihmisiä, jotka haluavat työltänsä ainoastaan elannon. Ihmisen suhtautuminen työhön liittyy myös motivaatiotekijöihin. Työn ollessa suuressa merkityksessä yksilön elämässä ovat motivaatiotekijät sekä sisäisiä että ulkoisia. Ulkoisiin tekijöihin lasketaan esimerkiksi palkka ja asema. Sisäisiä tekijöitä ovat luonnollisesti syntyvät kiinnostuksen kohteet tai auttamisen halu. Motivaatio liittyy myös ihmisen tarpeisiin, joita voidaan kuvata erilaisilla kaavioilla. Näistä tunnetuin malli on Maslowin tarvehierarkia, joka määrittelee tarpeiksi itsensä toteuttamisen, arvostuksen, liittymisen, turvallisuuden ja fysiologiset tarpeet. Nykyaikana ihmiselle itsensä toteuttaminen koetaan tärkeimpänä tarpeena ja fysiologinen vähiten tärkeänä. (Airo ym. 2008, 57–61.)

Työelämän vaatavuus, kiire ja epävarmuus heijastuvat työkuultuuriin stressinä, työuupumuksen ja masennuksena. Stressireaktio on ihmiselle normaali reaktio, jolla on positiivisia vaikutuksia työn tuottavuuteen. Stressistä palautumisella ja sen luonteella on vaikutusta siihen kehittykö stressistä uupumusta vai parantaako se työsuorituksia. (Kaivola & Launila 2007, 11–18.) Työssä uupuessaan tai masentuessaan ihmisen voimavarat loppuvat ja normaaliin työntekoon ja urakehitykseen palaaminen ovat vaikeaa. Pelkkä loma ei paranna uupumusta, vaan se vaatii työntekijän omien voimavarojen hallintakykyä ja työn uudelleenjärjestelyä. (Airo ym. 2008, 141–142.)

Nykyään ihmisellä voi olla työuran aikana monta ammattia ja erilaista työnkuvaa, joka on poistanut ammatin perusteella määriteltäviä yhteiskuntaluokkia. Esimerkiksi sihteerin työnkuvan muuttuminen assistentiksi ja tietotekniikkataitojen lisääntyminen muuttaa tai siirtää tehtäviä kokonaan muille toimenkuville. Kirjaamisen sijasta assistentit organisoiivat asioita tai päälliköt voivat tehdä suorittavaa työtä alaisten tasolla. Työtehtävät ovat myös muuttuneet monipuolisemmiksi ja vastuullisimmiksi, mikä aiheuttaa stressiä. Jatkuva oman työnsä ohjaaminen, monessa roolissa toimiminen ja erilaisten työtehtävien teko aiheuttaa sekä positiivisia että negatiivisia tunteita työntekijässä. Positiivisessa mielessä vastuu ja monipuolisuus voidaan kokea haastavana ja mielenkiintoisena. Työn kokonaisvaltainen ote elämästä ja epämukavuusalueella työskentely vastakkaisissa työtehtävissä koetaan negatiivisena. (Airo ym. 2008, 10–11, 19, 22–23.) Koulutuksien uudistuminen ja työtehtävien muuttuminen voivat aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta (Kaivola & Launila 2007, 11–18).

Lyhytaikaiset sopimukset ovat yleistyneet monilla eri aloilla (Kaivola & Launila 2007, 15). Lyhytaikaiset työsopimukset ovat lyhyitä määräaikaista suhteita, jotka solmitaan perustellusta syistä, joita ovat työn luonne, sijaisuus, harjoittelu tai muu vastaava syy, yrityksen toimintaan tai työntekijään liittyvä syy tai esimiehen oma pyyntö (Matkailu-, Ravintola- ja Vapaa-ajanpalveluita koskeva työsopimus 2014). Työsopimuslaissa määritellään, ettei toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ole sallittua silloin, jos niiden lukumäärä tai yhteenlaskettu kesto osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007). Jatkuvat määräaikaiset työsuhteet vaativat työntekijältä hyvää sopeutumiskykyä ja nopeaa omaksumista uusiin asioihin. Samalla se vaikuttaa henkilökohtaiseen elämään, koska esimerkiksi perheen perustaminen ja asuntolainan ottaminen ovat, taloudellisesta epävarmuudesta johtuen, isoja riskejä. Työntekijän kannalta määräaikaisella työsopimuksella voidaan nähdä työntekijän sopi-

vuus työhön ja pitää työntekijän kuuliaisena ja hiljaisena. (Kaivola & Launila 2007, 15.) Määräaikaisia sopimuksia käytetään yleensä erityisesti tuotannollisista ja taloudellisista syistä ja sijaisuuksina. Joillakin aloilla voidaan käyttää myös niin sanottuja nolla – sopimuksia, joihin ei määritellä vähimmäistuntimäärää ja työsuhteen luonne on tarvittaessa töihin kutsuttava. Yritykset vastaavat usein näillä keinoilla epävakaiseen taloustilanteeseen ja korkeisiin henkilöstökustannuksiin.

2.2 Monimuotoisuus

Suomalainen työkuultuuri on tasa-arvoista ja yhdenvertaista, joka näkyy suorana ja vapaana kommunikointina. Suoraa kommunikointia ei pidetä epäkohteliaana vaan esimerkiksi kokouksissa ja palavereissa mennään suoraan asiaan. Työpaikalla sinutellaan ja työntekijöiden odotetaan kertovan mielipiteensä ja ajatuksensa kollegoille ja työnantajalle. Työpaikoilla odotetaan oma-aloitteisuutta ja omaa harkintakykyä. Työntekijän odotetaan ottavan vastuuta omasta työstään ja selvittävän itse työhön liittyvät yksityiskohdat. Yhteisesti sovituista asioista oletetaan pidettävän kiinni ja asiat hoidetaan sovittulla tavalla. Aikakäsitteet ovat hyvin täsmällisiä. Työntekijöiden vaaditaan noudattavan aikatauluja täsmällisesti. Sovituista tapaamisista ja kiinteästä työajasta myöhästyminen on epäkohteliaista. Liukuvissa työajoissa työntekijöillä on vastuu tehdä työtä sovittun pituisen ajan. (Infopankki 2014.) Tasa-arvon tärkeyden takia suomalaiseen työkuultuuriin kuuluu matala hierarkia (Vartiainen-Ora 2007).

Suomalainen ei korosta itseään tai osaamistaan työelämässä tai vapaa-ajalla, vaan on pikemminkin vaatimaton. Joissain tapauksissa vaatimattomuus tuottaa ongelmia, koska se voidaan ajatella osaamattomuudeksi, välinpitämättömyydeksi tai hitaudeksi. Monimuotoisessa työympäristössä suomalainen vaatimattomuus voi jäädä sellaisten kulttuurien varjoon, jossa omaa osaamista tuodaan selkeästi esiin. (Vartiainen-Ora 2007.) Uskonnon merkitys Suomessa näkyy kristillisinä juhlapyhinä, vaikka suomalaiset eivät yleisesti ole uskonnollisia. Suomen suurin uskonto on evankelis-luterilainen uskonto. Työpaikalle ei yleensä kuulu uskonnolliset rituaalit ja tavat, mutta työpaikoilla voi olla mahdollisuuksia järjestää niitä kysynnän mukaan. Rituaalit ja tavat odotetaan suorittavan normaalien taukojen aikana. Uskontoon liittyvät ulkoiset merkit ovat työpaikalla sallittuja, mutta työpaikalle pukeutumisessa on huomioitava työpaikan säännökset, jotka liittyvät työturvallisuuteen ja hygieniaan. (Infopankki 2014.)

Monikulttuurisuus kumpuaa sanasta monimuotoisuus. Monimuotoiseksi työyhteisöksi voidaan kutsua työpaikkaa, jossa työskentelee erilaisia ihmisiä. Monimuotoinen kulttuuri ei pelkästään hyväksy erilaisia ihmisiä, vaan erilaisuutta pyritään käyttämään aktiivisesti hyväksi työssä. Erilainen kulttuuri- ja kieliosaaminen otetaan mukaan työelämään esimerkiksi erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Monessa työympäristössä monikulttuurisuus on uutta ja ennakkoluuloja syntyy helposti. Ennakkoluulot liittyvät stereotyyppisiin ja ne voidaan ajatella negatiivisena yleistyksenä. Ennakkoluulot liittyvät kuitenkin luonnolliseen tarpeeseen saada asiat järjestyseen maailmassa ja ihmisen ajatusmaailmassa, eikä niiden ilmeneminen ole välittömästi merkki rasismista. Työorganisaatiossa toimiminen edellyttää erilaisuuden sietämistä, ymmärtämistä ja kunnioittamista. Työympäristössä kulttuurit törmäävät. Mitä moninaisemmat erot ovat työntekijän oman kulttuurin ja työpaikan kulttuurin välillä, sitä hankalampaa työntekijälle on sopeutua. Suomalaisen työkulttuurin vaikeita piirteitä voivat olla tasa-arvo, pieni valtaetäisyys, yksilöllisyys ja aikataulut. Matala hierarkia ja keskusteleva esimies voidaan kokea tietämättömäksi, sekä oman työn suunnittelu ja oma-aloitteisuus voi tuntua haastavalta. (Vartiainen-Ora 2007.)

Kulttuurien työympäristöön liittyvä perusero on valtaetäisyys. Suomen matala valtaetäisyys näkyy työyhteisöissä jäsenien tasa-arvona ja se korostuu esimiehen ja alaisen välillä. Työpaikalla valta yhdistetään osaamiseen ja työtehtävään, eikä asemaan. Periaatteessa aseman saavuttamiseen on kaikilla samat edellytykset. Suomessa esimies ja alainen voivat liikkua samoissa piireissä vapaa-ajalla sekä esimerkiksi puhua tai pukeutua varsin vapaamuotoisesti. Näin toimitaan Suomen lisäksi muissa Pohjoismaissa, Itävallassa ja Israelissa. Maissa, jossa valtaetäisyys on suuri, on korkea hierarkia. Valtaa käytetään hyväkseen sekä korostetaan kuilua esimiehen ja alaisen välillä. Työyhteisössä esimiehellä on täysi vastuu työstä, eikä työntekijöiltä odoteta oma-aloitteisuutta. Hyvän esimiehen täytyy osata ja tietää kaikki, tehdä hyviä päätöksiä, mutta ei keskustella. Suuri tai suurehko valtaetäisyys on Aasian maissa, Belgiassa ja Venäjällä. (Vartiainen-Ora2007.)

Toinen merkittävä kulttuurien perusero, joka vaikuttaa työympäristöön, on yhteisöllisyyden tunteminen. Suomalaisessa kulttuurissa ajatellaan vieläkin enemmän yksilöllisesti, vaikka yhteisöllisyys on tullut uutena piirteenä organisaation tavoitteisiin. Työelämässä yksilöllisyys näkyy esimerkiksi siinä että työhönotto ja yleneminen tapahtuvat

koulutuksen ja sääntöjen mukaan. Yksilöllisyyden maita ovat myös USA, Australia ja Iso-Britannia. Suuren yhteisöllisyyden kulttuureissa Afrikassa ja Aasiassa halutaan olla lähellä omaa yhteisöä, myös työelämässä. Yhteisöllisyys näkyy työelämässä esimerkiksi siinä että suhteita pidetään tärkeämpinä kuin tehtäviä ja työssä edetään paljon henkilökohtaisilla kontakteilla. (Vartiainen-Ora 2007.)

3 VIESTINTÄ

Viestintä on kommunikointia, jolla siirretään sanomia ja merkityksiä. Inhimillinen viestintä perustuu kieleen ja sen täydennyksenä käytetään sanatonta viestintää. Yhdessä nämä muodostavat haluttuja sanomia. (Wiio 1989, 109.) Sanoman lähettämiseen tarvitaan vähintään lähettäjä ja vastaanottaja. Viestintä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä lähettäjän ja vastaanottajan välistä kommunikointia, vaan viestijät toimivat erilaisissa rooleissa viestintäprosessin aikana. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 7.)

3.1 Yhteisö- ja organisaatioviestintä

Yhteisöviestintä ja organisaatioviestintä ovat hyvin samanlaisia termejä, joista puhutaan usein samaa tarkoittavina. Organisaatioviestinnän professori Leif Åberg määrittelee käsitteellisen eron organisaatio- ja yhteisöviestinnälle näin ” Organisaatioviestintä kattaa kaiken työyhteisön viestinnän. Sitä voidaan kuvata kehittämäni tulosviestinnän mallin avulla. Yhteisöviestintä kattaa profiloinnin ja informoinnin eli sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. Yhteisöviestintä on funktio, toiminta, jota johtaa yhteisöviestinnästä vastaava eli viestinnänjohtaja.” (Åberg 2000, 22.)

Yhteisöviestintä sai alkunsa kansainvälisestä käsitteestä communication. Communication -sanon suomennotus oli 1970-luvulle asti tiedotus, josta se jalostettiin eteenpäin suhdetoiminnaksi. Samaa tarkoittavat englannin- ja ranskankieliset sanat Public Relations ja Relations Publiques, toisin sanoen PR-toiminta. 1980-luvulla kommunikaatioista alettiin puhua viestintänä. PR ja suhdetoimintasanat saivat negatiivisia, markkinointiin liitettäviä merkityksiä. Niin kauan, kun on toimittu organisaatioissa, on ollut työyhteisöviestintää. Sen tutkiminen tieteenalana on rantautunut Eurooppaan 1800-luvulla Yhdysvalloista. Suomessa työyhteisöviestinnän heräsi 1900-luvun alussa ja sai seuraavan ponnahduksen vuonna 1940 Helsingin Olympialaisten markkinoinnista. (Juholin 2013, 26–27, 31, 33.)

Yritykset ovat yhteisöjä, joiden viestinnästä voidaan käyttää termiä yritysviestintä. Kannattava toiminta on riippuvainen viestinnästä ja kommunikaatiosta ja viestintä on usein säännösteltyä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti.

Työyhteisö on luotu saavuttamaan tavoitteet, joihin yksilö ei yksin pysty. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9.) Yritykset suhtautuvat ja käsittelevät viestintää hyvin eri tavoin. Yhteisön viestintäkulttuuri voidaan määritellä ja suunnitella tarkasti tai voi olla että, yhteisössä ei mietitä viestintää sen enempää kuin on tarpeen sanomien saavuttamisen kannalta.

Viestinnällä on yrityksessä useita tehtäviä, joista osa on tarkoitettu vaikuttamaan lyhyellä aikavälillä ja osa pitkällä (Ikävalko 1999, 14). Esimerkiksi yrityksen imagon luominen voi olla pitkäaikainen prosessi, jonka tulokset suunnitellaan nähtäväksi vasta muutamana vuoden päästä työn aloittamisesta. Vastaavasti tiedottaminen voi koskea hyvin ajankohtaisia asioita, joihin osapuolten on paneuduttava välittömästi. Kaikki viestintä ei ole tiedottamista, mutta tiedottaminen on aina viestintää. Yritys tiedottaa niin asiakkaille, sidosryhmille kuin työntekijöille yrityksen asioista ja tapahtumista. Muita yrityksen viestinnän tehtäviä ovat yrityksen sisäinen ja ulkoinen markkinointi, imagon rakentaminen ja profilointi, päivittäisviestintä sekä perehdytys ja sitouttaminen yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9.)

Yrityksen viestintä voidaan perinteisesti rajata sisä- ja ulkopiiriin, luokittelemalla ovatko vastaanottajat ja osapuolet yhteisön sisällä vai ulkona (Juholin 2009a, 40). On kuitenkin otettava huomioon jaon karkeus ja katsoa asiaa tilannekohtaisesti, koska viestittävä asia voi koskea esimerkiksi sisäpiiriä, mutta kuitenkin yhtä sidosryhmää ulkopiiristä. On mahdollista että jokainen viestintätilanne joudutaan räätälöimään erikseen hankalan viestintäyleisön määrittelyn kannalta. Tämä riippuu paljon yrityksen liikeideasta ja toimintaperiaatteista.

Moni sisäpiirin ryhmä on kiinnostunut yrityksen kannattavuudesta, myös henkilöstö. Käytännössä palvelujen ja tuotteiden menekki vaikuttaa työnantajan palkanmaksukykyyn ja työntekijöiden työsuhteen jatkuvuuteen. (Juholin 2013, 341.) Sisäisen viestinnän ja tiedottamisen kulkiessa rinnakkain, on yrityksellä myös YT-lain, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, säätelemiä velvoitteita. Yhteistoimintalaki mahdollistaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtä ja työpaikkaa koskevien asioiden käsittelyyn. Yhteistoimintalaki koskee yrityksiä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. (Laki yhteistoiminnoista yrityksissä.)

Laissa säädetään muun muassa työnantajan tiedotusvelvollisuus, jonka mukaan henkilöstölle tiedotettavia asioita ovat tilinpäätös, selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta, tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma, henkilöstöryhmien palkkatilastot, henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio sekä muutokset edellä mainituissa asioissa (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105). YT-prosesseissa luottamushenkilöt ovat erityisen tärkeässä osassa. Luottamushenkilö on ammattiliiton jäsen ja palvelee muuta ammattiliitossa olevaa henkilöstöä. Työpaikalla voi olla työsuojeluvaltuutettu ja työnantajan nimeämä työsuojelupäällikkö. Luottamushenkilö, työsuojeluvaltuutettu ja työsuojelupäällikkö valvovat yhdessä työntekijöiden etua työsuhteeseen liittyen. Henkilöt ovat työyhteisöissä osa liikkeenjohtoa tai työryhmää ja toimivat oman työnsä ohessa. Luottamushenkilöiden toimintaa valvovat ammattiliitot ja työsuojeluvaltuutettujen ja –esimiesten työsuojeluhallinto. (STTK ry 2014.)

3.2 Yrityksen ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä luo kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille sekä tukee myyntiä ja markkinointia (Kielipuu 2014). Se voidaan jakaa ulkoiseen yhteystoimintaan ja ulkoiseen tiedotukseen. Molempien tarkoitus on lisätä yhteisön tunnettavuutta ja tietoa menestyksestä. Tiedotus välittää ajankohtaisia ja pysyviä uutisia sekä tietoa yhteisö- ja kohderyhmille. Tiedottamisessa käytetään tehokkaimpia kanavia, jotta tavoitetaan jokainen vastaanottajaryhmä. Esimerkiksi talousviestintä ja pysyvä tiedotusaineisto, kuten yrityksen esitteet, ovat tiedotusta. Yhteystoiminta on henkilökohtaisempaa tutustumista ja vaikutuksen tekoa. Yhteystoimintaa ovat esimerkiksi henkilökohtaiset tapaamiset, edustaminen, yhteiset matkat sekä yhteisö- ja mainoslahjat. Yhteystoiminnan on lunastettava tiedottamisen antamat mielikuvat. (Siukosaari 2002, 136–154, 163–191.)

Yrityksen toiminnan mahdollistaa monet eri sidosryhmät, joihin sidosryhmäajattelulla on tarkoitus vaikuttaa. Sidosryhmäajattelussa on tärkeää luoda, kehittää ja ylläpitää suhteita sidosryhmiin, joita ovat asiakkaat, omistajat, mediat ja muut yhteistyökumppanit. (Kielipuu 2014.) Muita yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi osakkaat, rahoittajat, virkamiehet, tavarantoimittajat, oppilaitokset, toimiala, kilpailijat ja naapurit (Siukosaari 2002, 133–134). Sidosryhmäajattelussa tärkeä osa on asiakassuhteet. Yrityksen pohdittavana on mitä tietoa ja palvelua asiakkaat odottavat, saavatko asiakkaat tarvitse-

maansa tietoa säännöllisesti sekä saako yritys itse tietoa asiakkaiden tulevista toimista tai tarpeista. (Kielipuu 2014.) Asiakkaita voidaan tiedottaa esimerkiksi asiakastiedotteella, -lehdellä tai – tilaisuuksilla (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105).

Mediasuhteet määrittelevät kuinka hyvin yritys tuntee mediat ja kuinka hyvin mediat tuntevat yrityksen, sen palvelut ja tuotteet. Mediasuhteisiin liittyy myös oman yrityksen ja kilpailijoiden median käyttö. (Kielipuu 2014.) Mediaa ovat myös joukkoviestimet, joihin kuuluu lehdet, radio ja televisio. Nämä muodostavat joukkoviestinyhteistyön, joka luokitellaan ulkoiseksi tiedottamiseksi. Joukkoviestimien toimittajista yritykselle ovat tärkeitä ne, jotka tekevät juttuja toimialalta tai itse yrityksestä. (Siukosaari 2002, 167.) Mediajulkisuus lisää tunnettavuutta ja sen kautta voidaan vaikuttaa omaan maineeseen, tai nostaa keskustelua omalle yritykselle suotuisista asioista. Mediaviestintä on yllättävän nopea tapa, joka vaatii valmiita ratkaisuja ja hyvää reagoitokykyä. Useimmiten on parempi mennä julkisuuteen, kuin jättäytyä siitä. (Juholin 2013, 284–285.)

Profilointi ja yhteistyösuhteiden kehittäminen vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostavalta yritys näyttää markkinoilla (Kielipuu 2014). Viestinnän on tarkoitus olla mielikuvaa rakentavaa ja luoda todellisuutta. Yrityksen menestyksen kannalta imagon, maineen tai brändinhallinnan osaa ei pidä vähätellä. Imago on kuvaavin, kun puhutaan mielikuvista, sillä imago voidaan rakentaa epätodellisista aineksista. Imagon ja maineen luomisessa puhutaan profiloinnista. Yrityksien kohdalla profilointi voidaan ajatella imagon tai maineen rakentamisena. Maine on mielikuvia suurempaa ja se muodostuu väistämättä eri aineksista. Yritys voi yrittää vaikuttaa maineeseen tai johtaa sitä, mutta todellisuudessa sitä on rakentamassa lukuisat sidosryhmät, joita yritys ei voi hallita. Maineeseen liitetään myös yritysvastuu, yrityskansalaisuus ja legimaatio, joka tarkoittaa olemassaolon ja toiminnan oikeutusta. Yritysten täytyy usein hakea legimaatiota ja samalla vastata sidosryhmiensä tarpeisiin. Brändi on mielikuvakäsite, jonka viestintä on markkinointiviestintää. Vastaanottajaryhmänä ovat erityisesti kuluttajat. Brändinhallinta on maineen hallintaa. Brändi voidaan ajatella yrityksen logona tai tuotemerkkinä, mutta todellisuudessa brändissä yhdistyy arvotekijöitä, kuten tieto, taito ja kokemukset. (Juholin 2013, 228–237.)

Työntekijöitä usein aliarvioidaan yrityksen maineeseen vaikuttajana. Työntekijät keskustelevat yrityksen käyttäytymisestä ystäville ja perheelle, jotka luovat oman kuvansa yrityksen toiminnasta. Työntekijää pidetään lähipiirissä luotettavana tiedonlähteenä.

Yritysvastuu tarkoittaa tässä tapauksessa yrityksen sosiaalisia, etnisiä ja ympäristöllisiä toimia. On tutkittu, että yritysvastuu vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. (Dawkins 2005.)

Markkinointi on ulkoista vaikuttamisviestintää, jossa lisätään yrityksen tuotteiden ja palvelujen tunnettavuutta sekä pyritään vaikuttamaan asiakkaiden valintoihin. Pääsääntöisesti yritysten markkinointi on kaupallista yrityksen hyväksi tapahtuvaa markkinointia, mutta esimerkiksi julkiset organisaatiot voivat markkinoida ihmisiä muuttamaan käyttäytymistään. Tällaista markkinointia kutsutaan yhteiskunnalliseksi markkinoinniksi, josta esimerkkinä mainittakoon hyväntekeväisyyteen lahjoittamisen. Markkinoinnissa ja yhteisöviestinnässä kuljetaan nykypäivänä samoja polkuja, mutta markkinointi nähdään karkeammaksi käytökseksi. Markkinointiin on monia eri keinoja, jotka yrityksen täytyy analysoida liikeidea-, resurssi- ja tilannekohtaisesti. (Juholin 2013, 260–279.)

Taloudellisista asioista viestimistä kutsutaan omana lajinaan, talousviestintänä. Talousviestinnän tarve ja velvoitteet vaihtelee yrityskohtaisesti. Sen tulee kulkea samaa linjaa yrityksen yleisten viestinnän periaatteiden kanssa ja olla yhdenmukaista kaikille osapuolille. Eri sidosryhmät ovat eri tasoilla kiinnostuneet taloudellisista asioista. Keskeisimpiä sidosryhmiä ovat omistajat, sijoittajat ja henkilöstö. Muita sidosryhmiä ovat rahoittajat, analyytikot, rahoittajat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Omistajat, sijoittajat ja rahoittajat ovat kiinnostuneita sijoittamastaan pääomastaan ja analyytikot analysoivat yritystä ja arvopapereita siitä näkökulmasta kannattaako yritykseen panostaa. Taloudellisesti vakaa yritys on kaikkien sidosryhmien silmissä luotettava. (Juholin 2013, 335–342.) Henkilöstön ja yrityksen välistä talousviestintää on käsitelty aiemmin luvussa 3.1.

Tilikauden lopussa yritys laatii vuosikertomuksen, jonka julkaiseminen on vapaaehtoista. Vuosikertomuksessa käsitellään avoimesti mitä vuoden aikana tapahtui, mitkä ovat johdon näkemykset asiasta ja toimialan sekä tulosyksiköiden tulokset eritellysti. Yritykset voivat käyttää halutessaan myös taloustiedotteita markkinoivassa mielessä. Sen tavoite on saada vastaanottajat kiinnostumaan uudesta tuotteesta tai yleisesti yrityksen toiminnasta. Taloustiedotteen voi jakaa erilaisissa medioissa, joissa se tavoittaa kiinnostuneet vastaanottajat. Yhtiöiden, jotka ovat kirjautuneet pörssiin, talousviestintä on hyvin aiheellista yrityksen suuren toiminnan sekä sitä säätelevien lakien ja säännösten vuoksi. Listayhtiöiden tiedonantovelvollisuudella tavoitellaan kaupankäynnin tasapuolisuutta ja selkeää tiedottamista.

Tiedotuksen on oltava säännöllistä ja jatkuvaa. Sen pääkohtia ovat pörssitiedote, tilinpäätös ja osavuosikatsaukset. (Juholin 2013, 342–348, 353–359.)

3.3 Viestiminen

Viestintää voidaan teoriassa tarkastella eri näkökulmista. Pitkään viestintää tarkasteltiin ainoastaan prosessikoulukunnan näkökulmasta. Siinä viestintää tarkastellaan tapahtuman osina. Osia voidaan kutsua myös rooleiksi ja niitä ovat sanoma, kanava, palaute, häiriö, lähettäjä ja vastaanottaja. Uudempi näkökulma, semioottis-kulttuurinen koulukunta, tarkastelee viestintää merkityksien kautta ja sen kannalta mitä prosessissa välitetään ja miten se vaikuttaa osapuoliin. Koulukunnat täydentävät toisiaan, sillä merkityksiä ei voi syntyä ilman prosessia, eikä prosessia ilman merkityksiä. (Åberg 2000, 19 – 20.)

Viestien perillemenoon vaikuttavat konkreettiset häiriötekijät kuten melu ja esteet (Ikävalko 1999, 12). Viestintätapahtumaan vaikuttavat myös taustatekijät, joita ovat viestittäjien henkilökohtaiset piirteet kuten ikä ja sukupuoli. Erilaiset taustatekijät voivat viestittäjien välillä aiheuttaa väärinymmärrystä, jonka takia halutut sanomat eivät mene selkeästä viestinnästä huolimatta perille. Taustatekijät toimivat tällöin häiritsijän roolissa. Viestintää tapahtuu myös erilaisten viestintävälineiden ja foorumien välityksellä. Joukko-viestinnän sisällöstä vastaa toimituksellinen johto ja viestintä on näin säädeltyä. Foorumit ovat viestintäympäristöjä. Internetin mahdollistama verkkoviestintää ei mielletä viestintäkanavaksi vaan viestintäympäristöksi, joka mahdollistaa lukemattomia kommunikointimahdollisuuksia. Verkon kautta viestiminen saattaa kuitenkin olla kasvokkain viestintää kapeampaa, koska usein nonverbaalinen viestintä jää niukaksi (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 7). Nykyaikaiset viestintäympäristöt ovat vapaampia kuin perinteiset viestimet. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa viestijät kontrolloivat itse yhteisön viestintää. Perinteinen joukkoviestintä on myös muuttunut vuorovaikutuksellisemmaksi, kun esimerkiksi keskustelu media-talojen verkkosivujen keskustelufoorumeilla on tullut mahdolliseksi. (Juholin 2013, 24.)

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä kattaa sananmukaisesti yhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän. Työyhteisöissä voidaan käyttää termiä työyhteisöviestintä sisäisen viestinnän sijasta, joka kuvaa nykypäivän vuorovaikutteista viestintää. Työyhteisöviestintä juurtaa juurensa yhteisöviestinnästä. (Juholin 2009a, 21.) Tässä työssä termejä käytetään synonyymeina.

4.1 Sisäisen viestinnän tarpeet ja tehtävät

Viestinnän tarkoitus on ylläpitää, kehittää ja vahvistaa työyhteisöä sekä luoda edellytykset työlle. Yhteisön jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. (Juholin 2009b, 62). Tarpeiden ja tehtävien määrittely on ajankohtaista tehokkaan sisäisen viestinnän suunnittelussa. Toisaalta työyhteisön toimiessa jonkin aikaa, tarpeet ja tehtävät voivat muotoutua itsestään ja ovat helpommin huomattavissa. Tarpeet ja tehtävät tarkoittavat paikoitellen samoja asioita, mutta molemmilla on omat erityispiirteensä. Sisäinen viestintä toimii hyvin avoimessa ja myönteisessä työilmapiirissä.

Viestintätarve voidaan jakaa henkilöstöryhmien mukaan koko yhteisön -, osasto-, yksikkö-, ja henkilökohtaiseen viestintään. Koko yhteisö tarkoittaa tässä tapauksessa koko yritystä. Koko yhteisökohtainen ja osasto- tai yksikkökohtainen viestintä sisältävät suurimmaksi osaksi samoja asioita. Yritys viestii tulostavoitteita ja työllisyystilanteesta ja toimintanäkymistä. Osasto- tai yksikkökohtainen viestintä sisältää lisäksi organisatiomuutokset ja niitä koskevat suunnitelmat. Henkilökohtainen viestintä tapahtuu yleensä esimiehen ja alaisen välillä. Sen osa-alueita ovat perehdyttäminen, koulutus, henkilökohtaiset tavoitteet, tulosseuranta, urasuunnittelu ja muutokset. (Ikävalko 1999, 51)

Sisäisen viestinnän toimimisella on todella suuri merkitys työhyvinvointiin. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi henkilöstön innovatiiviseen ja motivoituneeseen työnteeseen, parantaen asiakastyytyväisyyttä, työn laatua ja kilpailukykyä (Kaivola & Launila 2007, 133). Hyvinvointiviestinnällä tarkoitetaan niitä työhyvinvoinnin osa-alueita joihin viestinnällä voidaan erityisesti vaikuttaa. Näitä osa-alueita ovat osallistuminen, yhteisöl-

lisyys, kannustaminen ja luottamus (Pedak, 2011). Seikat vaikuttavat yhdessä, jolloin tuloksena on hyvinvoiva työyhteisö ja avoin viestintäilmapiiiri.

Suomessa on käytetty ahkerasti Leif Åbergin vuonna 1980 laatimaa sisäisen viestinnän mallia, joka määrittelee sisäiselle viestinnälle neljä ulottuvuutta. Ulottuvuudet ovat: perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi ja profilointi. Nämä ovat yhteistyössä toimiessaan tulosviestintää, eli niiden tarkoitus on olla mukana tuottamassa ja tukea tulosta. Ulottuvuuksien lisäksi mallissa mainitaan sosiaalinen vuorovaikutus. (Åberg 2000, 100.) Malli on vieläkin käyttökelpoinen, mutta on otettava huomioon viestinnän, ja koko yhteiskunnan muuttuminen 30 vuodessa. Yrityksellä on mahdollisesti uusia tarpeita täytettävä ja tästä syystä kannattaa tutkia sisäisen viestinnän tehtävälisan uusia versioita.

Koko yrityksen viestinnän tehtävistä sisäistä puolta koskettaa sisäinen markkinointi, perehdytys ja sitouttaminen, sisäinen tiedottaminen sekä päivittäisviestintä. Työyhteisössä viestitään monista asioista, jotka voidaan koota suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Yksittäiset asiat liittyvät yrityksen tai yksilön toimintaan. Yksilön omaa toimintaa kiinnostavat asiat ovat oma työ ja sen jatkuvuus, koulutus ja valmennus, henkilöstöedut ja -politiikka sekä vapaa-ajan toiminnot. Yritystoimintaa koskevia asioita ovat yrityksen taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät, organisaatio- tai toimintatapamuutokset, toimialan ajankohtaiset asiat, tuotteet ja palvelut. (Juholin 1999, 133–138.) Kuten voi huomata, yrityksen sisäinen viestintä on suuri osa koko yrityksen viestintää, vaikka se on ajoittain aliarvioitu osa-alue.

Sisäinen markkinointi, perehdytys ja sitouttaminen voidaan sisällyttää työyhteisön sitouttamiseen. Sitoutunut työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja on näin silloin valmis antamaan maksimaalisen työpanoksen. Sitoutuminen on mahdollista, kun työntekijä on hyvin perehdytetty työyhteisönsä tavoitteisiin, perustehtäviin, taloudelliseen tilanteeseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Perinteisiä keinoja ovat palkka, palkitseminen ja työsuhte-edut. (Juholin 2009a, 45.) Sitouttaminen liittyy vahvasti motiivointiin ja nämä seikat voivat olla hyvinkin yksilöllisiä eri henkilöiden kohdalla. Sitouttamisen tarve on myös toimiala- ja resurssikohtaista.

Sisäinen tiedottaminen käsittää organisaation tiedonvälityksen ja informoinnin, joka on syytä hoitaa suunnitelmallisesti. Informointi on usein yksisuuntaista tietyn tahon toi-

mesta. Mitä helpommaksi informaation välittäminen on tullut, sitä helpompi on saavuttaa tiedon ylitarjonnan tila. Informointi on niin tehokasta, että se kääntyy itseään vastaan. Käytännössä informaatiota syötetään liikaa liian monesta lähteestä, niin että vastaanottajat eivät pysty käsittelemään kaikkea tietoa tai hahmottamaan mikä on heille tarpeellista. (Juholin 2009a, 44.)

Päivittäisviestintä kattaa sanamukaisesti tiedonvaihdon, jota tarvitaan normaalissa työssä päivittäin ja se on vapaampaa kuin organisaation tiedotus. Viestinnän on tarkoitus tukea ja mahdollistaa työskentelyä ja tämän epäonnistuminen näkyy työssä nopeasti ja konkreettisesti. Päivittäisviestinnälle otollinen avoin ilmapiiri antaa paremmat mahdollisuudet mielekkääseen ja sujuvaan työskentelyyn työntekijöille ja sidosryhmille. Vastavuoroisesti kilpailuhenkisyys ja salailu vaikeuttavat sitä. Päivittäisviestintään kuuluu keskeisesti työnohjaus, joka on usein esimiesten vastuulla. (Juholin 2009a, 42–43.)

Työyhteisön sisäinen viestinnän tarpeet ja tehtävät saavutetaan, kun työyhteisön vuorovaikutus on avointa. Avoin vuorovaikutus on avain yhteisön hyvään ilmapiiriin ja tunnelmaan sekä toimivaan tiedonkulkuun. Avoimessa työyhteisössä puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat, puhutaan rakentavasti sekä varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Nämä seikat koskevat niin jokaista virallista tai epävirallista kokoontumista sekä arkipäivän työskentelyä. Avoin vuorovaikutus ei tarkoita, että jokaisen yhteisön jäsenen henkilökohtaiset asiat ovat kaikkien tiedossa. Avoimuus työhön liittyvistä asioista edesauttaa tiedonkulkua ja vaikuttaa toiminnan kannattavuuteen. Tiedonvaihdanta helpottuu, kun työyhteisössä otetaan uusi asenne tiedon jakamiseen. Silloin, kun työyhteisön jäsenet jakavat tietoa tasapuolisesti asianosaisille, vähenevät kokemukset tietopimennosta. (Järvinen 2008, 94–100.)

On otettava huomioon että tieto ei kulje itsestään, vaan työyhteisön jäsenet ovat sen kuljettajia. Ihmisen vastaanottaessa tietoa työpaikalla, on seuraava askel sen tärkeyden ja tarpeellisuuden arvioiminen. Kaikki tieto ei ole jokaiselle yhteisön jäsenelle tärkeää, mutta on hyvin mahdollista että tiedon lähettäjä on tarkoittanut viestin juuri sinun lähetettäväksi eteenpäin henkilölle, jolle se on merkityksellistä. Seuraavaksi on päätettävä miten tiedon saa sitä tarvitseville osapuolille ja sen jälkeen tieto saatetaan eteenpäin. Jokaisessa vaiheessa on harmitonta varmistaa onko käsittänyt viestin ja sen sisällön oikein.

Tällaisella prosessilla tieto kulkee tehokkaasti eteenpäin. Prosessin läpikäyminen ei myöskään ole sidonnainen siihen, mistä viestintäkanavasta tietoa tulee. (Juholin 2009b, 90–91)

4.1.1 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

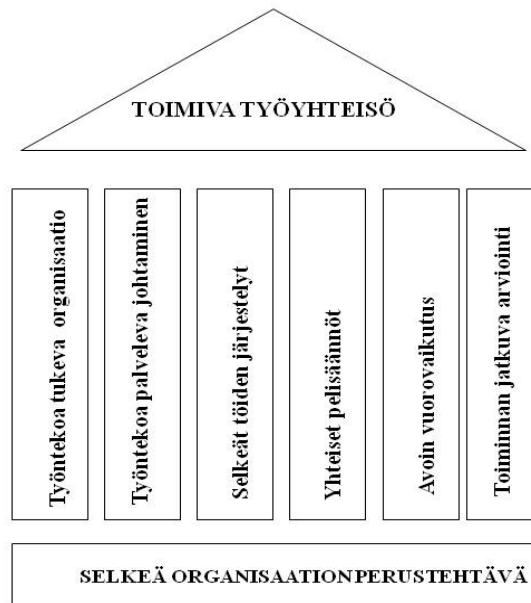
Elisa Juholin (2009a, 2009b, 2013, 143) määrittelee työyhteisöviestinnälle uuden agendan, joka koostuu kuudesta + yhdestä osatekijästä, jotka ovat työyhteisöviestinnän toiminnan peruspilareita. Siellä, missä ihmiset ovat tai työskentelevät ja vaihtavat tai tuottavat tietoa ja kokemuksia, on viestintää.

Isoihin ja merkityksellisiin asioihin luokitellaan sellaiset asiat, joilla on vaikutusta organisaatioon ja yksittäisen ihmisen elämään. Tällaisia voivat olla muutokset strategiassa, organisaatiossa, henkilöstössä, liikeideassa, toimintaympäristössä ja toimintatavoissa. Merkitykselliseksi asiaksi voi nousta myös yrityksen kasvaminen, johon tarvitaan erityistä reagoitua muutosviestinnän avulla. Asiat käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan, varmistetaan ymmärrettävyys sekä erilaisille mielipiteille annetaan arvoa. (Juholin 2013, 182.)

Ajantasainen tieto on kokoajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. (Juholin 2013, 180.) Yrityksissä menetellään usein kahdella eri tapaa, joko johto panttaa tietoa itsellään, mikä turhauttaa henkilöstöä, tai vastaavasti jokainen asia kerrotaan, oli se sitten varmaa tai epävarmaa. Parhain toimintamalli on tässä välissä. Päätöksiä, väliaikattietoja ja tiedon vaihdantaa täytyy tapahtua, mutta ennenaikaisen tai epävarman tiedon leviäminen ei ole suotavaa. Asia on siis huomattavan hankala asia.

Tunnelmaa ei saa koskaan aliarvioida. Työyhteisössä, jossa on laadullisesti hyvä tunnelma, jokainen uskaltaa puhua, esittää omia näkemyksiä sekä kokemuksia, kysyä sekä kyseenalaistaa. Tähän sisältyy myös kokemus kuulumisesta työyhteisöön ja arvostetuksi tuleminen. (Juholin 2013, 185.) Yrityksen toiminnan on tarkoitus olla tuottavaa, joten joskus voidaan mieltää että rento ja vapaamuotoinen tunnelma ei voi olla samaan aikaan tuottava ja tehokas.

Tunnelmasta voidaan myös käyttää käsitettä ilmapiiri. Hyvä työilmapiiri ja toimiva työyhteisö ovat sekä syytä ja seurausta toisistaan. Toimivan työyhteisön rakentaminen alkaa selkeästä organisaation perustehtävästä, jonka varaan eri tekijät rakentavat työyhteisön ilmapiiriä (kuvio 1). Työpaikalla viestinnän on tarkoitus olla työyhteisön perustehtävää tukevaa, joten viestittäviä asioita ja tapoja on mietittävä ammatillisesta näkökulmasta. (Järvinen 2008, 85–86.)



KUVIO 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85)

Kuvion 1 pilarit ovat rakennusaineita, jotka kannattelevat toimivaa työyhteisöä. Perustehtävä on rakennelman ensimmäinen rakennusaine, mutta sen toimivuus edellyttää vastaavasti kannattelevia pilareita. Työyhteisön resurssit, tehtävät ja tavoitteet saattavat muuttua kilpailukykyisyyden takaamiseksi. Samalla perustehtävä vaatii päivittämistä. Työntekoa tukeva organisaatio määrittelee työskentely-ympäristön, jossa kannattava toiminta on mahdollista eri työvaiheissa ja osastossa. Selkeä perustehtävä edellyttää työntekoa, palvelevaa johtamista sekä selkeää töiden järjestelyä. Yhteisten pelisääntöjen tarkoitus on saada kaikki yhteisön jäsenet tekemään töitä yhteisen päämäärän hyväksi. Jokaisen työntekijän ja esimiehen on sitouduttava sovittuihin sääntöihin. (Järvinen 2008, 86, 92; Kaivola & Launila 2007, 134–15.) Niiden noudattaminen ja varsinkin niiden rikkominen näkyy myös yhteisön ulkopuolelle. Yritykselle keskeinen yhteistyöryhmä on asiakkaat ja esimerkiksi palvelutilanteissa käyttäytymiseen voidaan laatia

toimintamalleja. Toimintamallit on luotu tuottamaan kannattavia ratkaisuja, ja kun näistä jatkuvasti poiketaan voi syntyä ongelmia yrityksen kannattavuuteen sekä yhteisön työilmapiiriin.

Osallistuminen ja vaikuttaminen työhön liittyviin asioihin ovat jokaisen työntekijöiden oikeuksia. Nykyaikainen yritysviestintä kannustaa keskusteluun, niin isoihin muutoksiin kuin päivittäisiin työskentelytapoihin, voi henkilöstöllä olla paljon annettavaa. Työolosuhteisiin vaikuttaminen ja osallisuus sekä työn tärkeäksi tunteminen vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. (Juholin 2013, 183.)

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä. Yhteisön työskennellessä yhdessä syntyy uutta tietoa ja osaamista. Uudet tiedot on valjastettava käyttöön kokonaisvaltaisesti. Tiedon jakaminen ei ole keksijöiltä pois, vaan parantaa työyhteisön toimintaa. Myös perehdytysvaiheessa tiedon jakaminen on välttämätöntä. Osaamisen siirtäminen toiselle on usein helpointa tarkkailemalla ja rinnakkain työskentelyllä. Työaikojen puitteissa tämä ei ole aina mahdollista, joten tieto on hankittava itsenäisesti. Itsenäiseen tutkimiseen kuuluu kuitenkin työyhteisössä kommunikointi ja parhaiten tietoa saadaan avoimesta viestintäilmapiiristä. Yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen sisältyy myös monisuuntainen ja jatkuva palaute. (Juholin 2013, 186.) Työntekijöiden keskusteleminen yrityksen palveluista ja tuotteista edesauttaa yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista (Dawkins 2005). Oppimiseen kannustavassa organisaatiossa työyhteisön jäsenillä on innostusta ja voimia yltää hyviin tuloksiin. Työyhteisön tuki on monelle korvaamaton, jopa välttämätön kannustin työnteossa. Innostuneessa ja aktiivisessa työyhteisössä arvostetaan, kuunnellaan ja hyväksytään erilaisuudet. Osaaminen muutetaan yhdessä tulokseksi. (Kaivola & Launila 2007, 82, 84.)

Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Vaikka työnantajan maine mielletään usein tärkeäksi ulkopuolisille sidosryhmille, on se tärkeä myös yhteisön sisällä oleville jäsenille. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilön identiteettiin eli minäkuvaan. Useimmat henkilöt haluavat työskennellä hyvämaineisessa työpaikassa. (Juholin 2013, 187.)

Näitä kaikki yhdistävät tekijät ovat foorumit, joiden tarkoitus on tarjota aloitteellinen ja vuorovaikutteinen pohja työyhteisöviestinnälle. Foorumit ovat viestinnän ympäristöjä ja kanavia, joissa itse viestijöitä ovat henkilöt. (Juholin 2013, 188.) Foorumeita käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.

4.1.2 Johdon työyhteisöviestintä

Kaikesta yrityksen toiminnasta, myös viestinnästä, on vastuussa yrityksen ylin johto. Se, missä määrin johtoporras on konkreettisesti mukana, on tilanne- ja liikeideakohtaista. Varsinkin pienissä yrityksissä hiarkisesta ylempänä olevilla henkilöstön jäsenillä on suuri vastuu työyhteisön viestintäilmapiiristä. Suuremmissa yrityksissä henkilöstöä ja johtoportaita on enemmän, joten yksittäisen ihmisen tai portaan suhtautumisella ei ole niin paljoa vaikutusta ilmapiiriin. Isoissa yrityksissä voi toimia erikseen viestintäosasto, joka hoitaa osan esimiestenkin viestinnästä. Tällaisissakaan tilanteissa ei ole silti esimiestä, jonka ei tarvitsisi välittää viestinnästä. Lähin esimies on työntekijälle se henkilö, jolta odotetaan ratkaisua kaikkeen, joten tilannetta helpottaa huomattavasti esimiehen myönteinen suhtautuminen avoimeen viestintään.

Johdetun viestinnän ja työyhteisöjen vastakohtana ovat täydellisesti itseohjautuvat toiminnot ja työyhteisö. Liian yksityiskohtainen työtehtävien jako vaikuttaa negatiivisesti yhteisön keskinäiseen luottamukseen ja innovatiivisuuteen. Työntekijöille annettavat vapaat työohjeet kertovat vastuusta ja luottamuksesta. Kuitenkin, jos toiminnan rakentaminen jää työntekijöiden ylimääräisiksi lisätehtäviksi, voivat varsinaiset työtehtävät ja yhteisön perustehtävä kärsiä. Liian suuri itseohjautuvuus aiheuttaa siis samanlaista haittaa kuin yksityiskohtainen tehtävien jako. Pitkään jatkuneissa ongelmatilanteissa satunnainen henkilöstön jäsen voi aloittaa työyhteisön ohjaamisen oikeaan suuntaan, mikä aiheuttaa useimmiten vain lisää kireyttä jäsenten välillä. (Järvinen 2008, 57–58; Kaivola & Launila 2007, 138.) Tämän takia ryhmät tarvitsevat selkeää johtamista ja sopivan ohjattuja toimintamalleja yhteisen perustehtävän saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Esimiesviestintä on muuttunut viestinnän monipuolisten mahdollisuuksien myötä. Ennen nykyajan lukuisia viestintä- ja valvontakanavia, ohjaus tapahtui suoraan esimieheltä tai asiantuntijalta alaiselle. Hyvänä valvontajänteinä pidettiin seitsemää alaista yhtä esimiestä kohden, koska esimiehellä oli nykyiseen verrattuna todella rajallinen määrä

tapoja viestiä työntekijöille. (Åberg 2000, 21.) Esimiehen, kuten alaistenkin, tehtävä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista (Järvinen 2008, 59). Tämä edellyttää tiedottamista asioista, jotka ovat oleellisia työn tekemisen kannalta. Asian tärkeydestä riippuen, voi esimies delegoida tiedotuksen eteenpäin lähiesimiehille tai alaiselle. Joissain tapauksissa ylimmällä esimiehellä ei ole mahdollisuuksia tai resursseja kommunikoida työyhteisön kanssa suoraan, vaan välissä toimii aina lähin esimies. Ylin esimies voi järjestää säännöllisiä informaatiotilaisuuksia, mutta silti henkilöstö kaipaa ylimmän johdon näkyvyyttä arjessa (Järvinen 2008, 61).

Esimies voi ajatella, mitä enemmän säännöstelen tai salaan tietoa, sitä enemmän valtaa minulla on (Ikävalko 1999, 60). Esimies voi päätyä salailemaan asioita alaisiltaan, jos ei tiedetä kuinka asiat voisi ilmaista ja mikä on luvallista. Esimiehillä on hallussaan tietoa, jota täytyy jakaa alaisille ajantasaisesti. Ajantasaisuuden lisäksi täytyy kiinnittää huomiota tiedon antamisen laatuun ja määrään. Alaisille jaettavan tiedon voi luokitella kahteen alaluokkaan, rutiiniasioihin ja isoihin asioihin, ajantasaisuuden mukaan. Alaluokissa tieto jaetaan edelleen kiireelliseen, ei-kiireelliseen ja hyvä tietää kategorioihin. Tällä tavalla voidaan päättää millä tavalla tietoa on sallittu jakaa ja täytyykö vastaanottajaryhmää kohdentaa. Kiireelliset asiat tiedotetaan välittömästi, ei-kiireellinen jätetään muiden asioiden yhteyteen ja hyvä tietää kategoria jaetaan vapaamuotoisesti kohderyhmälle tai laajoihin viestintäkanaviin. (Juholin 2009b, 95–97.)

Hyvä esimies käyttää työnjohto-oikeuttaan ja työntekijän on suostuttava johdetuksi toimimalla kuitenkin aktiivisesti, vastuullisesti ja oma-aloitteisesti (Järvinen 2008, 49). Tieto- ja asiantuntijatyössä johtaminen ei ole käskemistä vaan edellytysten luomista sille, että tiimit ja yksilöt voivat johtaa itse itseään. Kun esimies antaa työohjeita ja määräyksiä tai toimeksiantoja, ne ovat sekä johtamista että viestintää. Erityisiä esimiehen ja alaisen välisiä tilanteita, joissa tarvitaan johtamista ja viestintää ovat rekrytointi ja työhönotto, perehdyttäminen, tavoite- ja tuloskeskustelut, ura- ja koulutussuunnittelu sekä oman yksikön, osaston tai tiimin palaverit. Esimiehen on osattava viestiä vaativissa tilanteissa, jossa hän on vastuussa henkilöistä tai tuloksesta. (Juholin 2009a, 161–162.) Tällaisia viestintätilanteita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset keskustelut vaikeista asioista. On muistettava, että lähin esimies voi olla myös vastuussa toiminnastaan eli olla alaisen asemassa jollekin korkeammalle portaalle. Lähin esimies voi joutua tilanteisiin, jossa hänen pitää toteuttaa ylemmän johdon tekemiä linjauksia tai ohjeita, jotka voivat tuntua yhtä ikäviltä alaisista sekä lähiesimiehestä (Järvinen 2008,

66). Silloin kun yhteisön viestintä toimii, ovat vaikeat asiat, kuten irtisanominen, paljon helpompia niin esimiehelle kuin työntekijällekkin. Vaikeissa asioissa kannattaa toimia mahdollisimman ajoissa, jotta varsinkin vastaanottajalla, on aikaa sulattaa asia.

4.1.3 Viestinnän tarpeen korostuminen

Toisinaan viestinnän tarve korostuu normaaliin työyhteisön arkeen verrattuna. Työyhteisön esimiesten ja alaisten toimenkuvien ajoittainen selkiyttäminen on kannattavaa, vaikka vastuut ja oikeudet tuntuvat itsestään selviltä. Perustehtävien kirjaaminen ja yhdenmukaisten tavoitteiden läpikäyminen johtavat työyhteisön menestykseen. Työntekijä joutuu myös erottelmaan henkilöiden työ- ja tunnesuhteita, koska työn tekemiseen liiaksi vaikuttavat ihmissuhteet aiheuttavat epäammattillista käyttäytymistä. Toimiva sisäinen viestintä vähentää konflikteja, koska yhteisön jäsenet ovat työn tekemisen piirteistä samalla linjalla. Jatkuvalla selkeyttämisellä on myös helpommin huomattava syy. Työyhteisöt kokevat erilaisia muutoksia resursseissa, tavoitteissa, tehtävissä ja toimenkuvissa. Silloin voidaan helpommin käsitellä uusia asioita, vaikka toimenkuva olisikin sama. (Järvinen 2008, 49, 52, 58–59, 80–81.)

Avoin vuorovaikutus ja sujuva tiedonkulku ovat erittäin tarpeellista etenkin siinä vaiheessa kun työpaikalla havaitaan ongelmia. Ongelmiin etsitään usein syytä työntekijöiden persoonasta, suhteista tai luonteenpiirteistä. Syyllisen etsiminen on myös hyvin yleinen väylä saada ongelmalle ratkaisua. Syyllisen etsiminen voi suoraa syyttelyä tai ihmisten keskinäistä pohtimista mahdollisista syyllisistä. Toimintatapa on kummassakin väärä. Ongelmille harvoin löytyy yhtä syyllistä ja vaikka henkilön toiminta olisikin aiheuttanut ongelman, voi sen takana olla monta tekijää, joihin vaikuttaa koko yhteisö. Syyllisen etsiminen yhdessä tietyllä ryhmällä levittää huonoa ja syyllistäväää työilmapiiriä entisestään, koska tällaiset keskustelut eivät ole rakentavia. Yhteisön jäsenten joukosta syyllisten etsimisen sijaan energia tulisi käyttää ongelman perimmäisiin syihin työyhteisön tai toimipaikan toiminnassa. (Järvinen 2008, 94–100.)

Tavoitellussa tilanteessa missä puhutaan työstä ja työhön liittyvistä asioista niiden ihmisten kanssa, joita asiat koskettavat, on kommunikoidava rakentavasti ja ymmärrettävästi. Rakentava keskustelu on usein positiivista, mutta sen perimmäinen tarkoitus on kehittää työympäristöä. Rakentava vuorovaikutus on moniulotteista. Siinä kaikkien osapuolien on ymmärrettävä toisiaan ja erilaisia mielipiteitä sekä kestää kritiikkiä. Silloin

kun halutaan keskustella rakentavasti, mahdollisesti esittäen vastaehdotuksia, ajaudutaan usein puhumaan epäselkeästi ja ympäröivästi. Vastaanotettujen ja lähetettävien viestien tarkistus ei ole koskaan haitaksi. Viestinnässä tapahtuu päivittäin tulkintaeroja, joilla voi olla massiiviset seuraukset. On myös erittäin ikävää, jos huolellisesti tehty avoin vuorovaikutus menee hukkaan sen takia että viesti on ymmärretty väärin tai sitä ei ole tarkistettu. (Järvinen 2008, 94–100.)

Nykyajan työelämän pysyvä piirre on muutos. Jatkuvuus ja kehittyminen ovat työelämän päätavoitteita, ja ilman muutosta ei näiden tavoitteiden saavuttaminen ole mahdollista. (Juholin 2013, 388; Järvinen 2008, 143.) Muutosviestintä on muotoutunut omaksi lajikseen, koska se vaatii enemmän vuorovaikutusta kuin päivittäisviestintä. Todellisuudessa muutostilanteissa viestintä on strategista viestintää ja johtamista, jonka ainekset yhteisöllä täytyy olla jo olemassa viestintäsuunnitelmassaan. Viestinnän määrään vaikuttaa muutoksen määrä, mitä enemmän muutosta tapahtuu, sitä enemmän viestitään. Yksinkertaisempien arkisten asioiden, esimerkiksi aikataulujen, muutokset ovat muutostiedottamista, eikä niitä koske samat piirteet kuin syvässä muutosviestinnässä. (Juholin 2013, 389–397, 409.)

Varsinkin kasvavassa organisaatiossa tarvitaan erityisen paljon viestintää kaikkien osapuolien välillä. Esimerkiksi henkilöstön määrän kasvu tai vaihtuvuus voi aiheuttaa ylimääräistä työtä, joka rasittaa työntekijöitä ja yleistä ilmapiiriä. Työntekijöiden on usein hankala nähdä lisääntyvän viestinnän tarpeen kokonaiskuvaa. Toimivassa työyhteisössä pyritään usein niin sanottuihin helppoihin hallintakeinoihin, joita on helppo käsitellä ja jotka eivät rasita työntekijöitä. Toinen toimivan työyhteisön tavoite on minimoida organisaatiomuutokset tai tehdä ne mahdollisimman helpoiksi. Vastaavasti, jos viestintää erityistapauksissa, kuten organisaatiomuutoksissa tai henkilöstömuutostilanteissa, ei lisätä tai se hoidetaan kannattomasti esimerkiksi resurssipulan takia, syntyy helposti tietopimontoa. Tietopimennon ehkäisyssä on kyse tiedonkulun turvaamisesta, tasalaatuisuudesta ja ainutlaatuisuudesta. Tiedonkulun katketessa, on etsittävä kohta, missä tieto katkeaa ja mistä syystä. Etsimistä ei kuitenkaan ole syytä tehdä syyllistämismielessä. Tiedonkulun on oltava kaikille osapuolille helppoa, selkeää ja sitä on ohjattavat oikeilla, tarkoitukseen sopivilla viestintäkanavilla. (Järvinen 2008, 86–88.)

Nopeasti muuttuvissa tilanteissa on tärkeää kommunikoida asianomaisten kanssa. On syytä määritellä keskeiset ryhmät ja henkilöt, jota muutos koskettaa. (Juholin 2009a,

91.) Tilanteissa voi olla useita osapuolia, esimerkiksi tilanteessa voivat olla henkilöstö, omistajat, osakkaat, luottamusmiehet ja yhteistyökumppanit. Muutos voi vaikuttaa myös muihin sidosryhmiin kuten työterveystahoon ja asiakkaisiin. Joissain tilanteissa muutoksen osapuolena voi olla päättäjiä, liittoja, järjestöjä ja koulutusorganisaatioita. (Juholin 2013, 397–398.) Mitä laajemmalti muutos eri ryhmiä koskettaa, sitä enemmän tiedollisesti eritasoisia ryhmiä syntyy. Syinä ovat yleensä asian esittämisen vaikeus eri kohderyhmille, nopeus ja tehokkuus tai vastustuksen pelko. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää suunnitella viestittäminen ja mahdollisuuksien mukaan ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun. Muutokset voivat vaikuttavaa ihmiseen työtehtävien lisäksi kokonaisvaltaisemmin, koska ihminen on usein mukana työssä myös psyykkisellä tasolla. Tällöin on kyse yksilöiden muutoksenhallintakyvyistä, joihin kuuluu esimerkiksi se pystyykö yhteisön jäsen suhtautumaan muutoksiin positiivisesti. (Järvinen 2008 146, 153–155.)

Muutoksen keskellä tieto on tärkeä asia jokaiselle osapuolelle. Kaikki osapuolet eivät kuitenkaan ole kiinnostunut samasta tiedosta vaan tiedottamisessa sovelletaan kysynnän ja tarjonnan lakia, kerrotaan kohderyhmälle juuri sitä kiinnostava tieto. Prosessin aikana myös viestinnän tarve vaihtelee. Yleensä viestintä syventyy loppua kohden. Muutosten ymmärtäminen on helpompaa, jos henkilö näkee yhteyden oman työn ja organisaation menestyksen ja muutoksen välillä. (Juholin 2013, 388, 393.) Avoin ja toimiva ilmapiiri luo positiiviset edellytykset ihmisten mielipiteille.

Muutosviestinnän lisäksi vaikeita tilanteita ovat keskustelu ongelmallisten henkilöiden kanssa, riitatilanteet ja irtisanomiskeskustelut. Muutosviestinnän epäonnistuminen johtuu usein siitä että työyhteisön viestintä on epätarkoituksenmukaista tai muutoksesta ei osata kertoa oikeilla kanavilla. Mitä suurempi muutos on työyhteisölle, sitä henkilökohtaisempaa viestinnän on oltava. Johtoportaan tehtävä on tiedottaa muutoksista hyvissä ajoin ja puhua muutoksista ymmärrettävästi. Muutostilanteessa täytyy myös määritellä kuinka julkisia muutokset ovat. Joissain tapauksissa, kun muutoksia ei haluta julkisuu-teen liian aikaisin, henkilöstö pidetään tarkoituksella tietopimennossa. Muutostilanteisiin, kuten irtisanomisiin, liittyy useasti paljon pettymyksen tunteita, jotka korostavat tilanteet inhimillisyyttä. Laki määrittelee irtisanomiselle perusteita ja sallittuja irtisanomisaikoja. Irtisanominen vaikuttaa ääritunteisiin, mikä saattaa aiheuttaa voimakkaita reaktioita. (Puro 2003, 128–135.)

Muutostilanteet ja muut ulkopuolelta tulevat asiat voidaan käsitellä työyhteisössä, mutta kun vaikeudet tulevat sisältä päin, on asioiden käsittely hankalampaa. Epäasiallisesti käyttäytyvät ihmiset loukkaavat tai häiritsevät muita henkilöitä yksilöinä tai työntekijöinä. Ongelmalliset henkilöt eivät saisi jäädä työyhteisön harteille, vaan esimiehellä on vastuu hoitaa tilanne. Työyhteisön sisältä kumpuavia ongelmia ovat myös riitatilanteet. Riidat voivat olla suhteellisen riskittömiä ja saada alkunsa väärinkäsityksistä, toisaalta riitojen syyt voivat olla hyvin syvällä ja koskevat työtapoja. Jatkuva katkeruus ja epätaasa-arvon tunteminen vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja sitä kautta työn tehokkuuteen. (Puro 2003, 117–120.)

4.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Avoin ja myönteinen viestintäilmapiiri tarvitsee toteutuakseen kanavoita ja esitystapoja, jotka täytyy valita tarkkaan, jotta tehtävän luonne ja kanava tuottavat yhdessä halutun tuloksen. Yksinkertainen tapa jaotella viestintää ja valita näin viestintäkanava, on sen mukaan ollaanko kasvotusten, ollaanko samassa paikassa ja ollaanko samaan aikaan (Juholin 2009a, 171). Kanava ja esitystapa voidaan valita myös sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohdeyleisön perusteella. Tällaiset viestintätarpeet voidaan jakaa edelleen kahteen nopeaan ja yhteen syvällisempään tapaan. Nopeat tavat jaetaan vielä tosiaikaiseen ja suoraan sekä ajankohtaiseen, hieman tarkempaan viestintään. Syvällisessä tavassa viestintä on asioiden taustoista ja tapahtumista kertovaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 109.)

Se, kummalla tavalla päättää viestintäkanavan, riippuu onko tilanteessa rajoituksia. Kaikkien mahdollisuuksien ollessa käytettävissä, kannattaa kanavan valinta aloittaa viestin tärkeydestä ja viestijän omista voimavaroista. On suuria yrityksiä, joiden toiminta ulottuu monelle toiminta-alueelle ja jopa ulkomaille asti. Tällaisten yritysten viestintä on siis käytännössä hyvin erilaista kuin pienyrityksen, jossa kaikki toimintahenkilöt työskentelevät samassa rakennuksessa. Sisäisen viestinnän tarpeet ja tehtävät ovat kuitenkin kaikissa työyhteisöissä pääpiirteittäin samat.

Viestinnän kanavia valitessa voidaan asiaa lähteä purkamaan myös pohtimalla onko viestintä suullista, kirjallista ja verkkoviestintää (Juholin 1999, 141–158; Åberg 2000, 20). On kuitenkin nykyaikaista ajatella että nämä kolme muotoa määrittelevät enem-

mänkin viestintäkanavien luonteita, kuin itse viestintää. Näiden selkeiden muotojen tunnuspiirteet eivät myöskään enää ole yhtä tunnistettavissa. Verkkoviestinnässä voidaan kommunikoida kasvotusten ja usein kirjallinen viesti julkaistaan myös verkossa. Ihmiset eivät kuitenkaan helposti muuta käyttäytymismalleja, jotka on joskus todettu toimiviksi, vaikka viestinnän mahdollisuudet kasvavat kokoajan (Åberg 2000, 21). Samassa periaatteessa on pysytty edelleenkin, kirjallinen viestintä koetaan virallisemmaksi viestintämuodoksi ja suullinen vapaamuotoisemmaksi. Tärkeistä asioista käytetään kaikkia viestinnän muotoja, jotta vastaanottajat ymmärtävät sanoman tärkeyden. Joissain tapauksissa verkkoviestintä on ainut ja välttämätön yrityksen viestinnän kanava.

4.2.1 Viestintäfoorumit

Juholinin (2009a, 2009b, 2013) määrittelemä Sisäisen viestinnän uuden agenda viimeinen kohta on foorumit eli viestintäympäristöt. Foorumit ovat viestinnän ympäristöjä ja kanavia, joissa viestijöitä ovat henkilöt. Työyhteisön kannalta tärkeimmät viestintäfoorumit ovat työtilat ja hybridifoorumit, jotka ovat erilaisten foorumien yhdistelmiä. Jokaisessa yhteisöstä löytyy virallisia, puolivirallisia ja vapaamuotoisia foorumeita. Joidenkin yritysten vapaamuotoinen foorumi voi olla toisen yrityksen virallinen kanava viestiä ja tiedottaa. Tärkeintä on, että yhteisö käyttää foorumeita työn perustoimintaa tukevasti ja yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaan . (Juholin 2009b, 73–74.)

Työfoorumit voidaan jakaa fyysiseen työtilaan, viestintäteknologiaan ja hybridifoorumeihin. Luovat foorumisekoitukset, hybridifoorumit syntyvät työntekijöiden itseohjautuvuudesta, luovuudesta ja yhdessä oppimisesta. Viestintäteknologiaan luokitellaan nykyteknologian muotoja, jotka ovat työyhteisöissä käytössä. Näitä ovat esimerkiksi sähköposti, intranet ja pikaviestimet. Teknologia mahdollistaa myös virallisten kokousten järjestämisen verkossa, joka on tullut suureksi osaksi monia kansainvälisiä organisaatioita. Virtuaalokokous ei kuitenkaan täysin korvaa kasvokkaista tapahtumaa, koska non-verbaalinen viestintä on vajaata. (Juholin 2009b, 73–74.)

Yleensä työyhteisöillä on konkreettinen työtila, joka on viestinnän foorumina erittäin tärkeä. Virtuaalinenkin työtila on ympäristö, jossa viestitään usein välittömästi ja työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti. Tiedonkululla ei ole rajoituksia ja tieto on hyvin ajantasaista. Avokonttorissa tieto voi kulkea ilman rajoituksia ja mahdollistaa hyvin

ajantasaisen tiedon. (Juholin 2009a, 171.) Fyysisessä työtilassa voi olla myös esteitä. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä tiedonkulun rajoitteina voi olla asiakkaat, joiden edessä ei voida vaihtaa tietoa maksimaalisesti ajantasaisesti. Työtilaan voidaan lisätä viestintän määrää, esimerkiksi infotelevisio, sisäinen radio ja ilmoitustaulu ovat tällaisia kanavia, joilla on sisäisen markkinoinnin lisäksi myös informatiivinen tarkoitus (Åberg 2000, 178). On myös työyhteisöjä, joilla ei ole selkeää työtilaa fyysisesti eikä virtuaalisesti. Tällaisissa tapauksissa muiden foorumien käyttö korostuu.

Kokoukset, säännölliset palaverit, tuloksen julkistamistilaisuudet, tiedotustilaisuudet ja johdon ajankohtaisinfot ovat aina virallisia foorumeita. Tilaisuuksia voidaan pitää viikoittain, kuukausittain tai vuosittain ja saman tiedon voi löytää myös muilta foorumeilta. Tilanteet ovat johdettuja ja suunniteltuja sekä saadut tulokset merkitään pöytäkirjaan tai muistioon. Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen ne voidaan julkaista ilmoitustaululla tai muualla yhteisön sisäisissä kanavissa. Kokoukset ovat palavereita virallisempia, joissa yleensä viestitään kasvokkain tai verkossa. Voidaan puhua myös ideointipalavereista, jotka ovat työpalavereitakin vapaamuotoisempia. (Juholin 2009a, 176–177.) Koulutustilaisuudet ovat samalla innovointi- ja ideointitilaisuuksia sekä mahdollistavat vuorovaihtuettujen viestintä vastuuajaryhmän kanssa. Koulutustapahtumassa saadaan tehokkaasti tietoa suurellekin joukolle (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 111). Koulutustapahtumat ovat myös tilaisuus suunnata työyhteisön ilmapiiriä haluttuun suuntaan. Kehityskeskustelut ovat palaverien ja kokouksien tavoin järjestettyjä ja suunniteltuja keskustelutilaisuuksia. Esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa on tarkoitus asettaa henkilökohtaisia tavoitteita sekä seurata ja arvioida työntekijän työkäyttäytymistä ja motivaatiota. (Järvinen 2008, 110–111.) Kehityskeskustelut parantavat ymmärrystä osapuolien välillä.

Työyhteisön sisäiset verkostot voivat olla virallisia tai puolivirallisia, joiden käyttö mielletään helpommaksi kuin virallisten kanavien. Suurilla yrityksillä on usein oma organisaation sisäinen verkko intranet. Intranetin idea on koota yhteisöä koskeva ja yhteisön olemassaoloa mahdollistava tieto samaan paikkaan ja kaikkien sitä tarvitsevien ulottuville. Intranet palvelee erityisen hyvin silloin kun tietoa tuotetaan paljon ja tieto on eriarvoista. Esimerkiksi jokaisesta työsuhde-edusta tai toisessa toimipaikassa tapahtuvasta henkilöstömuutoksesta ei haluta laittaa virallista tiedotetta eteenpäin, voidaan tieto laittaa silloin laittaa intranettiin. Intranet on vähentänyt sähköpostin määrää, mutta intranetin käytössä on myös ongelmia. Tiedon määrä voi olla niin suuri, että yksilöt eivät

enää osaa hahmottaa mikä tieto on itselle tärkeää ja miten tiedon löytää. Koska verkostoon täytyy itsenäisesti kirjautua, on sen käyttökin yksilöllistä, osalle se tulee luonnostaan päivittäiseksi rutiiniksi ja toiset käyttävät sitä silloin tällöin. Käyttöominaisuuksien ja mahdollisen yksilön kokeman ylitarjonnan vuoksi sitä ei välttämättä mielletä viralliseksi viestintäfoorumiksi (Juholin 2009a, 176; 2013, 216). Intranet on kuitenkin suurille yrityksille korvaamaton keksintö, joka hyvin hoidettuna palvelee varmasti kaikkia osapuolia.

Verkkoviestinnän kehittyessä sosiaalinen media on kasvanut myös työyhteisöviestinnän foorumina. Sosiaalisen median työvälineitä ovat esimerkiksi blogit, wikit ja erilaiset yhteisöpalvelut. Wikit ovat yhdessä tuotettavia verkkosivuja, joista tunnettu esimerkki on ilmainen vapaan sisällön tietosanakirja Wikipedia. (Juholin 2009b, 76.) Näitä työvälineitä voidaan käyttää sekä avoimessa Internetissä ja suljetussa intranetissä. Nykyaikana työyhteisön jäsenet voivat käyttää erilaisia verkostoitumismedioita työvälineinä helpottamaan ja luomaan uusia mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Ne voivat korvata tai täydentää kasvokkain tapaamista ja – yhteydenpitoa. Tunnetut yhteisöpalvelut kuten MySpace, LinkedIn, Twitter ja Facebook ovat suosittuja yhteisöjen viestintäympäristöjä. (Juholin 2009a, 173.)

Suomessa käytetyimmät Twitter ja Facebook mahdollistavat keskustelun ja yksityisten viestintäympäristöjen luomisen. Ne toimivat lukemattomien yksilöiden ja yhteisöjen vapaamuotoisen ja virallisen kommunikoinnin, tiedottamisen ja markkinoinnin kanavana. Yhteisön jäsenet käyttävät palveluja omalla nimellään ja viettävät aikaa tällaisissa medioissa muutenkin. Työyhteisön jäsenten on helppo perustaa yksityinen ryhmä työasioista keskustelua ja tiedottamista varten. Useissa matkapuhelimeissa on nykyään kattava verkkoyhteys, joka mahdollistaa verkostoitumismedioiden käytön puhelimella, jolloin mediaan pääsy on vieläkin helpompaa. Mainittava matkapuhelimessa verkkoyhteyden kautta toimiva suosittu palvelu on Whats App, jossa pystytään myös perustamaan ryhmiä, joissa voidaan jakaa tekstiä, multimediaa, web-linkkejä tai GPS – paikkatietoja muiden sovelluksien kautta.

Sosiaalinen media on kieltämättä käyttökelpoinen ja helppo verkosto toimia, mutta luotettavuudessaan kyseenalainen. Ongelmaksi voi koitua esimerkiksi se, etteivät kaikki yhteisön jäsenet ole kirjautuneita palveluihin, heillä ei ole samoja käyttömahdollisuuksia tai eivät ole tottuneita käyttämään kyseisiä medioita. On kyseenalaista vaatia yhteis-

sön jäseniä liittymään sosiaalisen median palveluihin, jos kyse ei ole yrityksen virallisesta viestintäfoorumista. Sosiaalisen median verkostoitumispalveluita voidaan käyttää työaikana, jolloin sillä voidaan viestiä hyvinkin ajantasaisesti. Niiden käyttö on usein kuitenkin suurimmaksi osaksi työhön liittymätöntä, joten jotkut yritykset voivat myös kieltää niiden käytön työaikana (Juholin 2009a, 173). Niiden käyttö voidaan myös kieltää sen takia, että työntekijöitä halutaan ohjata viestimään työyhteisössä virallisempien kanavien kautta, joiden pitäisi tavoittaa ihmisiä kokonaisvaltaisemmin. Usein sosiaalisen median ympäristöjä käytetään työajan ulkopuolella yhteisön asioiden tiedottamiseen, ohjeistamiseen tai jopa palautteen antamiseen.

Sosiaalinen kanssakäyminen, muutakin kuin verkon kautta, on avoimen viestintäilma-
piirin kannalta suositeltavaa. Työn lomassa olevien taukojen on tarkoitus olla virkistä-
viä, mutta ne voivat olla myös tärkeitä tiedonkulun kannalta. Virkistys ja luottamus työ-
yhteisön sisällä kasvavat, kun tuntemuksia ja ajatuksia vaihdetaan vapaamuotoiseksi.
Toisaalta kokoontumiset voivat saada kielteisen merkityksen, jos keskustelu perustuu
huhupuheisiin tai spekulatioihin työpaikan tai työntekijöiden asioista. Vapaamuotoiset
ja spontaanisti syntyvät foorumit ovat suotavia ja mukavia viestinnän kanavia, mutta
niissä syntyy myös helposti epävirallista tietoa, joka mielletään usein negatiiviseksi.
Tieto voi olla myös oikeaa, mutta sen kulkeutuminen epävirallisilla reiteillä nopeampaa
kuin virallisten, aiheuttaa epävarmuutta (Juholin 2009a, 169–175).

Työyhteisöön muodostuu helposti sisäpiirejä, jotka elävät itsenäisesti, vaikka niiden ole
tarkoitus eristäytyä muista tietoisesti. Negatiivisia seurauksia ilmestyy jos sisäpiiri salaa
tietoa tai käyttää sitä omaksi edukseen. (Juholin 2009b, 75.) Harvoissa tilanteissa voi-
daan kuitenkin taata jokaisen yhteisön jäsenen pääsevän paikalle sisäpiirin epäviralli-
siin kokoontumisiin. Työn lomassa tietyn ryhmän sopimat tai spontaanisti syntyvien
kokoontumisten rooli tulisi olla joka tapauksessa vapaamuotoinen foorumi. Puhekieles-
sä tästä ilmiöstä voidaan puhua puskaradiosta tai rikkinäisestä puhelimesta. Ilmiöt näh-
dään uhkana, mutta tosiasiaissa ilmiöt ovat ihmisten keskuudessa luonnollisia, jopa väis-
tämättömiä prosesseja, joita on pyrittävä hallitsemaan. Puskaradion voi ohjata virallisten
viestintäfoorumien täydentäjäksi parantamaan sisäistä viestintää. (Juholin 2013, 211,
220.)

4.2.2 Viestintäfoorumien jatkeita

Sähköposti ovat hyvä tiedottamisen keino, joka toimii nimenmukaisesti sähköisenä kirjeenä. Verrattuna perinteiseen kirjeeseen sähköposti on helpompi käyttää, mutta sen käyttö leviää helposti vaikeasti hallittavaksi. Perinteisiä viestien jakotapoja ovat ilmoitustaulut, tiedotteet ja henkilöstölehdet. Verkkoviestinnän lisääntyessä on perinteisten keinojen käyttö vähentynyt. Ilmoitustaululla on kuitenkin tärkeä asema työyhteisössä, varsinkin jos työ tehdään sellaisessa ympäristössä, jossa verkon käyttäminen on hankalaa. Ilmoitustaulun käyttöperiaatteet täytyy kuitenkin suunnitella loogisesti ja pitää taulun ilmoitukset ajan tasalla, jotta kaikki mahdollinen hyöty saadaan irti. Se voidaan jakaa osioittain muuttuviin ja pysyviin tiedotteisiin. (Juholin 2009a, 178.) Työpaikalla voidaan pitää useita ilmoitustauluja, joiden sisällöstä sovitaan yhteisön kesken.

Tiedote on edelleenkin pätevä tapa tiedottaa asioista, joka on hyvä saada kaikkien tietoon nopeasti. Pelkällä tiedotteella viestitettävät asiat eivät voi olla kovin monimutkaisia, sillä silloin tieto ei mene perille nopeasti ja tehokkaasti. Monimutkaiset ja syvälliset asiat tarvitsevat useita viestintäkanavia ja usein ehdottomasti kasvokkainviestintää. Tiedotteen on oltava informatiivinen ja se voidaan julkaista painettuna tai verkkotiedotteena. Tiedote voidaan jakaa yhteisön sisällä ilmoitustaululla, intranetissä, sähköpostilla, sisäisessä televisiossa tai yhteisöpalveluissa. (Juholin 2009a, 180.)

Suurissa yrityksissä voidaan julkaista henkilöstölehtiä. Henkilöstölehdet ilmestyvät neljä kertaa vuodessa tai harvemmin. Ne ovat usein aikakauslehtimäisiä, eivätkä välttämättä kovinkaan ajankohtaisia. Henkilöstölehti voidaan siirtää myös yrityksen intranettiin tai sitä voidaan käyttää verkkoviestinnän täydentäjänä. Tiedotuslehti sisältää henkilöstölehteä enemmän tietoa. (Juholin 2009a, 180–181.)

4.3 Toimivan sisäisen viestinnän haasteet

Viestintä kohtaa aina haasteita ympärillään ja edetessään. Sisäinen viestintä on toimivaa silloin kun sille määritellyissä tehtävissä ja tarpeissa on onnistuttu. Haasteiksi voidaan määritellä sisäisen viestinnän tehtävistä ja tarpeista ne, jotka kohtaavat onnistuakseen useita esteitä. Marjut Tervola on Talouselämää -lehden verkkosivuilla vuonna 2008

julkaisut artikkelin, jossa organisaatioiden viestintää kehittävän yrityksen toimitusjohtaja Marja Ilmoniemi listaa sisäisen viestinnän seitsemän sudenkuoppaa.

Strategian luominen on tärkeää, kun halutaan välttää sisäisen viestinnän epäonnistumista. Viestintästrategia kertoo mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineellä ja kenelle. Suunnittelun täytyy olla samalla lailla aikataulutettua kuin muutkin liiketoimet ja sen onnistumista voidaan arvioida ja mitata. (Tervola 2008.)

Suurien yritysten ongelmaksi voi muodostua se, että tiedottaja tiedottaa, pomo seuraa sivusta. Johtoryhmä ei ota vastuuta viestinnästä, vaan jättää sen tiedottajan tai viestintäosaston harteille. Esimiehen on toimittava yhteistyössä tiedottajan kanssa. Molempia, tiedottajaa ja esimiestä, tarvitaan, eikä viestintää voida jättää kokonaan jommankumman vastuulle. Tieto on ohjattava tavoitteiden eduksi myös työntekijöiden keskuudessa. Hyvät työntekijät ovat yritykselle arvokkaita ja heidän pitämiseensä työssä, on panostettava. Huono johtaminen on yleinen syy sille, miksi työntekijät irtisanoutuvat. (Tervola 2008.) Johtoryhmältä vaaditaan informointia päätöksistä ja päätöksenteon valmistelusta sekä vuoropuhelua sidosryhmien ja organisaation kanssa. Johtoryhmän tarkoitus on johtaa työyhteisöä vuorovaikutteisesti, avoimesti sekä olevan läsnä työyhteisössä. Toisaalta johtamiseen kuuluu päätöksiin kohdistuvaa tiedon etsintää, käsittelyä ja analysointia sekä motivointia ja sitouttamista. (Juholin 2009b, 189.) On muistettava, että viestintä kuuluu kuitenkin jokaiselle työyhteisössä toimenkuvaan katsomatta (Juholin 2013, 17). Viestinnän johtaminen kuuluu useimmiten esimiestehtävissä toimiville.

Vuorovaikutteiseen viestintään ei kuulu toimintapa, jossa johto sanelee muutokset ylhäältä päin. Työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksiin voi tapahtua käytännössä tietyn työntekijäryhmän avulla. Muutoksesta innostuneet työntekijät ovat tehokas muutokseen innostaja tai ainakin yhteisö suhtautuu henkilöstöstä koostuvaan ryhmään usein positiivisemmin kuin etäiseen johtoryhmään. Usein viestitään silloin, kun on liian myöhäistä, vaikka viestinnän on tarkoitus toimia ajankohtaisesti. Toimivan viestinnän huomaa varsinkin kriisitilanteissa, joissa tapahtuu muutoksia. Muutostilanteissa johtoryhmä voi takertua yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisiin asioihin, eikä ajattele asioita henkilöstön kannalta. (Tervola 2008.) Työntekijöillä on oikeus osallistua sekä vaikuttaa työhön ja yritysviestinnän tulisikin kannustaa keskusteluun muutoksista. Isoja ja merkityksellisiä asioita on käytävä läpi vuorovaikutteisesti ja ymmärrettävästi, sekä ennen kaikkea tiedonkulun on oltava ajantasaista (Juholin 2013, 180–183).

Viestinnän epäonnistuuessa huhu korvaa tiedon. Huhujen tuoma menetys voi kulminoitua huhukustannuksiksi. Negatiiviset huhut vaikuttavat merkittävästi työyhteisön tehokkuuteen ja työilmapiiriin. Huhujen keskellä totuudenmukaisten sanomien välittäminen vaikeutuu. Yhtenäinen viestintälinja on tärkeä. Herättää epäilyksiä, niin sisä- kuin ulkopuolelle, jos ulos viestitään toista kuin yhteisön sisällä tapahtuu. Ulkopuolelle viestiminen tässä tapauksessa ei tarkoita yrityksen ulkoista viestintää, vaan yhteisön työskentelyn antamaa kuvaa yrityksestä. (Tervola 2008.)

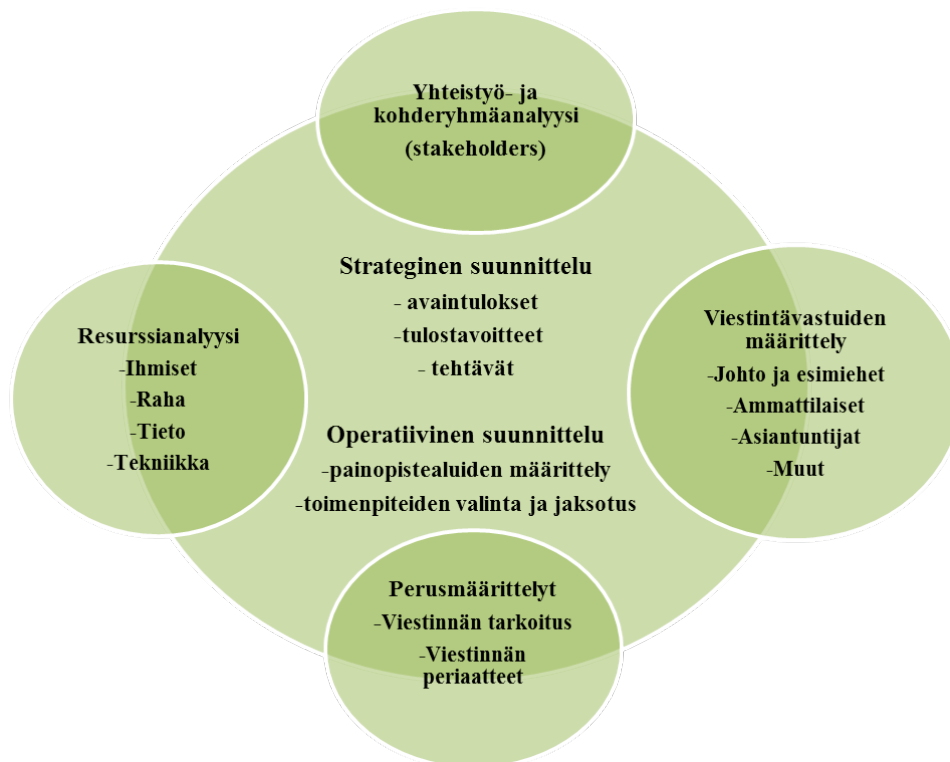
Oikean tiedotuskanavan valinta koetaan haasteena. Toimivan viestinnän peruseriaatteita on, että viestintä kulkee eri ryhmille tasapuolisesti. Tiedotusvälineistä ei ole nykypäivänä pulaa, mutta niiden käyttö voi olla helposti ontuvaa. Esimiesten tulisi kouluttaa itseään välineiden käyttöön, sillä väärinymmärrykset ovat yleisiä. (Tervola 2008.) Silloin kun sanomia tai viestintää ei ymmärretä tai koetaan että ollaan ulkopuolella yhteisön asioista, on viestinnässä puutteita. Kyse ei ole välttämättä määrästä eikä laadusta, vaan viestintäkanavan sopivuudesta. Viestinnän määrästä johtuvaa viestintävajetta ei välttämättä poista 20 uutta sähköpostia päivässä, vaan esimerkiksi henkilökohtainen vuorovaikutus esimiehen kanssa kerran viikossa. Sähköposti on muutenkin koettu nykypäivänä liian yleispäteväksi viestintäkanavaksi, joka vie idean sähköpostin erityispiirteiltä. (Poutanen 2011.) Viestintäkanavia miettiessä täytyy ottaa huomioon yrityksen käytössä olevat resurssit. Jotkut viestintäkanavat tarvitsevat taloudellisia sijoituksia ja toiset voivat vaatia erityisesti tiettyjä ihmisen voimavaroja. Yhteisön on arvioitava omia resurssejaan, jotta käytettävissä olevista työkaluista saadaan paras mahdollinen määrällinen tai laadullinen hyöty irti. (Juholin 2013, 118).

Viestinnän tekee haasteelliseksi myös se, että viestintä mielletään omaan persoonallisuuteen kuuluvaksi. Omaa persoonallisuutta ei voida muuttaa viestinnän takia, mutta yksilöllä täytyy olla mahdollisuuksia toimia toisella tavalla. Voidaan huomata oman viestinnän olevan ristiriidassa sen kanssa mitä työyhteisössä vaaditaan. Sosiaaliset tilanteet ovat täynnä vaikeita viestintätilanteita, jotka aiheuttavat pelkoa, ahdistusta tai asettavat yhteisön jäseniä erilaisiin rooleihin. Vaikeat viestintätilanteet testaavat sisäisen viestinnän tilaa ja tilanteissa on erittäin tärkeää onnistua sanavalinnoissa ja viestintätaivoissa. (Puro 2003, 15–16, 42–43.) Tilanteet koetaan usein silloin hankalaksi, kun asioiden oletetaan aiheuttavan vastarintaa.

4.4 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Viestinnän, ja erityisesti sisäisen viestinnän, suunnittelu on hyvin vaihtelevaa erilaisissa yhteisöissä. Suunnittelun tarpeellisuutta ei välttämättä osata hahmottaa. Suunnittelun vastakohta on suunnittelemattomuus ja sattumanvaraisuus, mikä toimii harvoissa tilanteissa yhteisön parhaaksi. (Juholin 2009a, 68.)

Työyhteisöissä sisäisen viestinnän suunnittelua voi olla hyvinkin monen tasoista. Suunnitteluun vaikuttaa yrityksen koko, tarve ja resurssit. Isoissa yrityksissä tiedottajat hoitavat yrityksen ulkoisen viestinnän lisäksi sisäinen viestinnän. Pienissä yrityksissä sisäisen viestinnän ja tiedottamisen suunnittelu sekä toteuttaminen kuuluvat esimiesten ja henkilöstön tehtäviin muiden työtehtävien ohella, joten suunnittelussa on otettava huomioon työn ja viestinnän kuormittavuus. Sisäisen viestinnän suunnittelu noudattelee samaa linjaa kuin koko yrityksen viestintä ja se pohjautuu yrityksen toimintastrategiaan ja arvoihin. Suunnittelu tarkoitus on tukea yhteisön perustehtävää ja tavoitteita sekä tulevaisuuden visiota (Juholin 2009a, 68).



KUVIO 2. Viestintäsuunnittelun komponentit. (Juholin 1999, 106)

Huolellista suunnittelua on strategisella ja operatiivisella tasolla. Viestinnän perusmäärittelyn lisäksi suunnittelussa määritellään vastaanottajat, resurssit ja vastuut (kuviot 2). Vastaanottajia on yhteisössä yhtä monta kuin yksilöäkin. Yksilöt toimivat vastaanottajina yksin, mutta myös erilaisissa pienryhmissä, tiimeissä ja yksiköissä. Yksilöt voivat olla osa myös epävirallisia verkostoja, jotka määritellään esimerkiksi iän tai sukupuolen perusteella. Vastaanottajaryhmiin on tutustuttava suunnitteluvaiheessa, jotta voidaan määritellä varmasti oikea vastaanottajaryhmä. Vastaanottajaryhmät voidaan analysoida yhteistyö ja kohdeanalyysillä. Keskeisiä yhteistyöryhmiä ovat esimiehet, eri yksiköiden työntekijät, osa-aikatyöntekijät, yhteistyökumppanit ja harjoittelijat. (Juholin 1999, 111.)

Sisäisen viestinnän resursseilla tarkoitetaan niitä voimavaroja, joita yhteisöllä on käytössään. Resursseja ovat ihmiset, tieto, tekniikka ja raha. Ihmiset ja ammattitaito ovat arvokkaita resursseja. Ihmisten kanssa on mietittävä kenellä on erityistä viestintäosaamista ja arvokasta ammattitaitoa. Tietoa on aina olemassa ja sitä tuotetaan kokoajan. Mitä enemmän tieto on näkyvillä, sitä helpompaa sitä on käyttää. Yhteisöissä syntyy kuitenkin väistämättä hiljaista tietoa, jota ei voida opiskella mistään. Hiljaisesta tiedosta voi tulla piilotietoa, jos se ei siirry itseksensä esimerkiksi työntekijältä toiselle. Hiljainen ja piilossa oleva tieto välittyy avoimessa viestintäilmapiirissä, mutta siirtäminen näkyväksi ja todelliseksi resurssiksi on haastavaa.

Tekniikka on tuonut helpotusta tiedon välittämisen ja vastaanottamisen ajantasaisuuteen. Viestintäteknologian toimiminen perustuu sen käytön osaamiseen. Yhteisöissä voi olla eritasoisia ihmisiä viestintäteknologian osaamisen suhteen, mikä hankaloittaa resurssin käyttömahdollisuuksia. Resurssina tekniikkaan kuuluu perinteiset puhelimet, audiotekniikka, kopiokoneet ja muut vastaavat sekä verkkoviestintä, jotka täytyy ainakin suunnittelun alkuvaiheessa ottaa huomioon. Kaikki yllämainitut resurssit ovat hyvin riippuvaisin viimeisestä resurssihaarasta, rahasta. Sisäisen viestinnän resurssit täytyy ottaa huomioon yrityksen budjetissa. Resursseja on analysoitava, jotta voidaan määritellä rahan tarve. (Juholin 2009a, 94–97.)

Suunnittelussa tarkoitus on valita oikeat resurssit oikeisiin menetelmiin parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. Resurssisuunnittelu vaikeutuu, kun resursseja on niukasti. Usein tilanne voi olla myös päinvastainen, resursseja on käytettävissä runsaasti, mutta niitä ei käytetä kannattavasti hyväkseen. Resursseja analysoidaan, jotta tiedetään saa-

daanko resursseita kaikki mahdollinen hyöty irti. Resurssianalyysissä määritellään tulevien vuosien tarvittavat resurssit ja resurssit sisällytetään budjettiin sekä viestintästrategiaan. Resurssianalyysi voidaan tehdä myös käytettävissä olevien varojen puitteissa määrittelemällä mitä voidaan tehdä tietyllä budjetilla. (Juholin 2009a, 94, 98.)

Vastuiden määrittely kuuluu suunnitteluun olennaisesti. Vastuu työyhteisön viestinnästä on ylimmällä johdolla ja johtoryhmällä. Ylimmät esimiehetkään eivät kuitenkaan pysty yksin hoitamaan koko yhteisön viestintää, niin että se saavuttaisi kaikki yksiköt tehokkaasti ja ajantasaisesti, ennen epävirallista tietolähteitä. Viestintävastuita täytyy siis delegoida eteenpäin ja määritellä joka yksikölle, tiimille tai osastolle viestintä- tai tiedotusvastaava. (Juholin 2009a, 89.) Suurissa yrityksissä toimivat viestinnän ammattilaiset ja asiantuntijat. Joissain tapauksissa sisäisen viestinnän suunnittelu tai projektit voidaan ulkoistaa erityisille viestinnän ammattilaisille. Yrityksen sisäinen viestintäyksikkö ei kuitenkaan vie pois johtoryhmän vastuuta, vaan osapuolien täytyisi toimia yhteistyössä. On huomattu, että henkilöstö haluaa kuulla tärkeät asiat esimiehiltä, eikä tiedottajilta. (Ikävalko 1999, 53).

Organisoinnissa täytyy ottaa huomioon käytännön toimivuus muuttuvissa tilanteissa. Viestintätilanteissa voi olla usein kiire ja henkilöillä on useita tehtäviä samanaikaisesti. Mitä enemmän prosessissa on portaita, sitä hankalampaa on myös viestintä. Vaikeakäyttöiset, heikot järjestelmät ja kanavat kannattaa hylätä jo suunnitteluvaiheessa. Periaate on, että määritellään kuka tiedottaa kenelle, milloin, missä tilanteissa ja miten. Vastuuhenkilön täytyy olla tavoitettavissa ja pystyä ymmärtämään, tuottamaan ja välittämään tietoa nopeasti. Vastuuhenkilöllä täytyy olla päätösvaltaa, toteutusvaltaa ja viestinnän ammattitaitoa. (Ikävalko 1999, 52.)

Käytännössä ylin johto delegoi viestinnän tehtäviä yksiköiden, tiimien ja osastojen lähimmille esimiehille. Erityisten viestintävastuiden määrittely ei kuitenkaan poista jokaisen yksilön omaa panostusta viestijänä. Viestintävastuut voidaan organisoida myös toimintakohtaisesti, eli viestinnän tehtävät ja toiminnot määritellään ja jokaiselle toiminnolle valitaan tehokkain viestintäkanava. Vastuujako voidaan tehdä myös sidosryhmälähtöisesti. Sidosryhmälähtöisen vastuujakon idea on, että ensin määritellään sidosryhmät ja sitten katsotaan, ketkä ovat sopivia ja päteviä kommunikoimaan heidän kanssaan. Esimerkki sisäisen viestinnän sidosryhmästä on tavarantoimittaja. Voidaan valita yksiköistä tietyt henkilöt hoitamaan suhteita tavarantoimittaja kanssa ja tiedottamaan tava-

rantoimittajaan liittyvistä asioista muulle yhteisölle. Lopputulos sama kuin toimintakoh-
taisessa määrittelyssä, mutta sidosryhmälähtöisessä vastuujaossa otetaan huomioon sel-
keys ja sidosryhmien etu. (Juholin 2009a, 89–90.)

4.4.1 Strateginen suunnittelu

Strategiseen suunnitteluun kuuluu tarkoituksen, tehtävien sekä peruseriaatteiden mää-
rittely ja tavoitteet. Tarkoitukset ja tehtävät voidaan määrittellä tutustuen alan kirjallisuus-
teen ja soveltamalla niitä oman työyhteisön tarpeisiin. (Juholin 1999, 108.)

Juholinin (2009a, 2009b, 2013) työyhteisön viestinnän uudesta agendasta voidaan mää-
rittellä tarkoituksiksi ja tehtäviksi tiedon ajantasaisuuden, koko työyhteisön osallistumi-
sen ja avoimen tunnelman ylläpitämisen. Strategista suunnitelmaa kutsutaan viestintä-
strategiaksi. Viestintästrategiasta voidaan käyttää arkisia termejä kuten linjaukset tai
pelisäännöt (Juholin 2009a, 69). Strategiassa otetaan mukaan koko yhteisö, mutta voi-
daan valita painopisteet eli tietyt alueet joihin keskitytään. Strategisessa suunnittelussa
kartoitetaan yrityksen viestinnän nykyisen tilanteen tarpeet ja suunnitelma laaditaan
tavoitteelliseksi useaksi vuodeksi eteenpäin. Nykytilannetta voidaan arvioida tehokkaas-
ti esimerkiksi SWOT – analyysillä. Suunnitelma jaetaan kolmeen osaan, jota yhteisö voi
muotoilla omiin tarpeisiin sopivaksi. Nämä kolme osaa ovat viestinnän avaintulokset,
tulostavoitteet ja konkreettiset tehtävät. (Juholin 1999, 114 -115; Juholin 2013, 139–
140.)

Avaintulokset ovat sisäisen viestinnän tarpeita tai tehtävien selkeää määrittelyä. Avain-
tuloksiksi voidaan määrittellä asioita kuten kanavien toimivuus, motivaatio ja sitoutta-
minen. Viestintästrategiaan ne avataan ymmärrettävässä muodossa esimerkiksi ”Sisäi-
sen viestinnän tärkeimmät kanavat ovat kasvokkaisviestintä, jolla tieto kulkee eteenpäin
vilkkaasti ” tai ”Työyhteisö toimii vuorovaikutteisesti”. Ensimmäinen esimerkki kuvas-
taa kanavien toimivuutta ja ajantasaisuutta ja toinen motivaatiota ja sitouttamista. Tulos-
tavoitteiden täytyy olla niin konkreettisia, että niitä pystyy mittaamaan erilaisilla mitta-
reilla. Mittarit voivat olla esimerkiksi tietovajeen tutkiminen, jossa lasketaan halutun ja
saadun tiedon erotus, tai henkilöstön mielipidekysely, jossa tutkitaan tunteeeko henkilo-
stö että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Konkreettiset tehtävät ovat niitä tekoja, joita
tarvitaan avaintuloksien saavuttamiseksi. Tekoja, joilla edistetään kasvokkainviestintää

ja vuorovaikutusta, voivat olla esimerkiksi esimiehen työpisteen siirtäminen henkilöstön seuran tai intranetin perustaminen. Strategisessa suunnittelussa ei määritellä kuinka tarkalleen intranet perustetaan tai mihin työpiste rakennetaan. (Juholin 1999, 116–118.)

Periaatteiden määrittely voi tuntua itsestään selvältä, mutta on suunnittelun kannalta selkeintä, että ne otetaan osaksi virallista suunnitelmaa. Kyse on siitä, millä tavoin sisäisen viestinnän tavoitellaan hoituvan henkilöstöryhmien välillä. Tavoitellussa tilanteessa asiat kulkevat ajantasaisesti, sujuvasti, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi (Ikävalko 1999, 48).

4.4.2 Operatiivinen suunnittelu

Strateginen suunnittelu luo pohjan operatiiviselle suunnittelulle. Operatiivisessa suunnittelussa laaditaan vuosi- ja kampanjasuunnitelmia tai talousarvioita (Åberg 2000, 242). Yleisin suunnitelma on vuosisuunnitelma, johon poimitaan asiat viestintästrategiasta. Asiat ovat sellaisia, joita viestinnältä vaaditaan seuraavalla suunnitteluajanjaksolla. Viestintä voidaan jakaa vuosisuunnittelussa kahteen kategoriaan, perusasioihin ja erillishankkeisiin. Perussuunnittelu käsittää yhteisön arkisen toiminnan, tavoitteet, suunnitelmat ja tulokset. Arkisiin toimintoihin kuuluu esimerkiksi työpaikan pienimuotoiset muutokset kuten työpisteen pieni remontointi. Taulukko 1 selkeyttää mitä tehdään, kuinka usein, mitkä toiminnot ovat aina olemassa ja mitkä toimivat tarvittaessa. Yritykset voivat laatia vastaavan taulukon sopivaksi omiin tarpeisiinsa. (Juholin 1999, 124.)

TAULUKKO 1. Esimerkki viestinnän perusasioiden suunnitelmasta (Juholin 2009a, 116)

Foorumit Asiat	Johdon tilai- suudet, sisäinen & ulkoinen vies- tintä	Osasto/ yksikkö/ tiimipalave- rit	Työtila	Tieto- kanta	Esimies- alais- keskuste- lut	Intra- net	Lehti
Tavoitteet ja tulokset, toimialatilanne	4x vuodessa, poikkeustilan- teissa tiiviimin	1x kuukau- dessa laa- jempi ja 1x viikossa suppeampi	jatkuva		1x vuodes- sa (kehi- tyskeskus- telut)	1x kuukau- kau- dessa	1x vuo- dessa
Muutokset	ennakoiden, aina ensin yksi- lö- ja tiimitasol- la	ennakoiden jatkuvasti	tilanteen mukaan		aina tarvit- taessa	jatku- vaa: ” Nyt ajan- koh- taista”	
Yksilölliset asiat					aina tarvit- taessa		
Asiakas- tilanne ja -näkömät	4x vuodessa ja tarpeen mukaan	jatkuvasti	joka aamu ja päivän mittaan tilanteen mukaan	jatkuva päivitys ja käyttö	tarvittaessa	harkin- nan mu- kaan	
Palkat ja edut		neuvottelu- jen yhtey- dessä, 1x vuodessa			kehitys- keskustelu	vakio- sivu	vakio- palsta
Strategia	2x vuodessa	strategiapro- sessin yhteydessä	jatkuva		kehitys- keskustelu	strate- giapro- sessi ja siihen liittyvä keskus- telu	

Yhteisön päivittäisviestintää voidaan myös suunnitella erikseen työyhteisön viestintäkanavien ja – foorumien kannalta. Taulukko 2 ottaa huomioon suunnittelussa sovitut linjaukset ja niiden soveltamisen eri foorumeihin. (Juholin 2013, 148–149.)

TAULUKKO 2. Esimerkki päivittäisviestinnän suunnittelusta (Juholin 2013, 149)

	Työtilaviestintä	Viikkopalaveri	Perjan- taikahvit	Tii- mi/projekt ipalaverit	Tulosfooru- mit
Tavoite	Pysyä ajantasalla	Päivittää tilan- ne ja ennakoida tulevaa	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja	Käydä yhteisölli- sesti lävitse tiimin asi- oita alus- tusten ja keskustelu- jen kautta	Arvioida ja keskustella tilanteesta
Luonne	Vapaamuotoinen ja spontaani	Määrämuotoi- nen, tiivis	Vuorovai- kutteinen ja vapaamuoi- toinen; esityksiä ja keskuste- luita	Virallinen ja vapaa- muotoinen	Virallinen ja vapaamuoi- toinen
Asiat	Työhön liittyvät	Työhön, orga- nisaatioon ja toimialaan liittyvät	Ajankoh- taiset ja kaikkia kiinnosta- vat	Kootaan asialista yhdessä	Strategiaan liittyvät
Osallistujat	Kaikki ketä koskee	Yksikkö, tiimi, projekti tmv.	Kaikki	Tiimin jäsenet, lisäksi vierailijoita	Henkilöstö ja harkinnan mukaan mui- ta
Kuinka usein	Päivittäin	1 x viikossa	1 x kk tai tarvittaessa	4-6 viikon välein	4 x vuodessa
Ketkä vastuussa	Jokainen	Esimies ja substanssivas- taavat	Vastuu vaihtuu kuukausit- tain	Tiiminvetä- jä ja tiimin valtuutta- mat	Johto

Erillishankkeilla keskitytään valittujen viestintäalueiden kehittämiseen ja tavoitellaan havaittavia muutoksia parempaan suuntaan. Muutokset voivat olla vastaanottajien tieto- ja taitoja, asenteita tai käyttäytymistä koskevia ja ne täytyy olla mitattavissa. Suunnittelussa on määriteltävä hankkeen tavoitteet, toteutustoimenpiteet, millaisia tuloksia hankkeelta odotetaan ja millä mittareilla tuloksia arvioidaan. Seuraava esimerkki koskee intranetin kehittämistä.

Tavoitteeksi voidaan asettaa tiedonkulun nopeutumisen ja sisäisen keskustelun vilkastuttamisen. Konkreettisina tuloksina voidaan odottaa, että tiedot esimerkiksi uusista sopimuksista, uusista henkilöistä ja tuloksesta ovat saatavissa tosiaikaisina ja niitä tuoretetaan päivittäin tai viikoittain. Samoin odotetaan, että ihmiset käyttävät intranetiä, keskustelevat siellä ja etsivät tietoa oma-aloitteisesti. Toimenpiteitä ovat intranetin rakentamisen ohella tiedontuottajien ja käyttäjien koulutus ja motivointi. (Juholin 1999, 126.)

Yrityksessä voidaan järjestää myös kertaluotoisia viestinnän hankkeita eli projekteja. Projekti on laaja ja se perustetaan merkittävän asian työstämiseen. Projektia työstää sitä varten rakennettu työryhmä, joka puretaan kun tehtävä on saatu päätökseen. Hankkeella on täsmennetty tavoite ja se on hyvin riippuvainen resursseista. Suurilla yrityksillä hankkeet sisältävät ulkopuolisia viestinnän alan ammattilaisia ja asiantuntijoita. (Åberg 2000, 244.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus käsittelee tiettyä ravintola – alan toimeksiantajayritystä. Pienyritykseen kuuluu kolme toimipaikkaa ja kaikki toimipaikat sijaitsevat Tampereella. Toimeksiantajayrityksestä käytetään nimeä Yritys W, koska yritys halusi pysyä nimettömänä. Tutkimuksen aihe muotoutui tutkimuksen tekijän puolesta, mutta myös yritys koki tarvetta kartoittaa ja kehittää yhtiön sisäistä viestintää. Yrityksessä ei ole tehty vastaavanlaisia tutkimuksia aikaisemmin. Opinnäytetyössä tutkitaan millainen on sisäinen viestintäkulttuuri yritys W:ssä. Tutkimuksen tavoite on löytää vastaus tutkimuskysymykseen Miten sisäinen viestintä toimii yritys W:ssä ja alakysymykseen Miten Yritys W:n sisäistä viestintää voidaan kehittää.

Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä eli kvantitatiivista että laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus kertoo asioita, joita ei voida mitata määrällisesti. Metodissa on tarkoitus saada monimuotoinen kuva tutkimusaiheesta, jota sovelletaan olemassa olevaan tietoon. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 127, 131, 152.) Tutkimusmenetelmät täydensivät toisiaan, jolloin tutkimuksesta saatiin tehokas ja mielenkiintoinen. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeilla (liite 1) ja henkilökohtaisilla teemahaastatteluluilla (liite 2). Molempien aineistonkeruumenetelmien työkalut, haastattelulomake ja kyselylomake, laadittiin noudatellen sisäisen viestinnän aihetta. Teemat poimittiin opinnäytetyön teoriaosuudesta ja ne olivat: työyhteisön ilmapiiri, viestintäryhmien välillä, viestintävastuut sekä viestintäkanavat. Vastaajaryhmään kuului yhtiön vakituiset ja pitempiaikaiset työntekijät ja yksi yhtiön omistaja. Aineiston keruu tapahtui yrityksen toimipaikoissa loka-marraskuussa vuonna 2014.

Henkilöstön mielipiteitä kerättiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella, koska henkilöstön mielipiteitä ja sisäisen viestinnän tilaa pystyttiin havainnoimaan määrällisesti ja tulokset analysoitiin tilastollisesti. Kyselylomakkeet olivat henkilökohtaisia ja luottamuksellisia. Lomake sisälsi strukturoituja kysymyksiä, joihin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat suurimmaksi osaksi Likertin asteikon mukaisia (täysin eri mieltä, lähes eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin eri mieltä) (Tuomi & Särjälä 2009, 189). Likertin asteikkoon kuuluu myös vaihtoehto ”en osaa sanoa”, mutta se jätettiin tässä kyselyssä pois, jotta vastaajien mielipide saataisiin mahdollisimman hyvin selville.

Strukturoitujen kysymysten lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Lomakekyselystä laadittiin mahdollisimman tehokas ja yksinkertainen, jotta vastaajat jaksaisivat keskittyä lomakkeeseen sekä tuntuivat sen täyttämisen helpoksi ja hyödylliseksi. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti. Tällä tavalla pystyttiin tarvittaessa selvittämään lomaketta ja sen tarkoitusta. Vastajaosaston toivottiin myös olevan suurempi kuin esimerkiksi sähköisesti tehtynä. Yhteensä vastaajia oli 12, joista kaikki eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen. Ennen kyselylomakkeen käyttämistä varsinaisessa tutkimuksessa, lomaketta testattiin antamalla lomake täytettäväksi yhdelle henkilölle. Testauksessa lomakkeeseen saatiin muutama hyvä kehitysehdotus. Kyselylomakkeiden vastaukset vietiin Tixel -tilasto-ohjelmaan.

Yhtiön neljälle esimiehelle ja yhdelle yrittäjälle suoritettiin kvalitatiiviset teemahaastattelut, koska heillä on vetovastuu sisäisen viestinnän toimimisesta omassa tiimissään. Tutkimukseen sopi parhaiten puolistrukturoidut eli teemahaastattelut, joiden etuna on joustavuus kysymysten ja vastausten suhteen. Laadukkaiden vastauksien saamiseksi kysymykset laadittiin sellaiseen muotoon, jotta vastauksista saadaan paljon tietoa ja mielipiteitä aiheen sisällä. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, joissain tapauksissa hieman muokattuna. Esimerkiksi esimiehiltä kysyttiin tietopimenosta, mutta omistajalta ei kyseistä asiaa kysytty. Haastattelut kestivät keskimäärin 15 minuuttia. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja analysoitiin soveltamalla aineistolähtöistä sisältöanalyysiä, johon kuuluu kolme vaihetta: aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli käsitteiden luominen. Johtopäätökset luotiin vertaamalla aineistosta saatavia käsitteitä jo olemassa olevaan teoriaosuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73, 75, 108–113.)

Haastattelujen tarkoitus oli selvittää yrityksen sisäisen viestinnän tilaa, joten analysoinnissa edettiin valittujen teemojen kautta johtopäätöksiin. Analysoinnissa etsittiin yksinkertaisia vastauksia siihen toimiiko sisäinen viestintä ja seikkoja, jotka vaikuttavat viestintään.

TAULUKKO 3. Esimerkki haastattelujen analysoinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Keskinäinen kunnioitus	Ilmapiiri on hyvä (omassa toimipisteessä ja koko yhteisössä)	Toimipaikkojen ja koko yhtiön työyhteisöjen ilmapiiri on yleisesti ottaen hyvä
Työkaverien kannustus		
Avoimuus (pystyy puhumaan)		
Yhteistyö		
Tieto kulkee		
Työntekijöiden mielialat	Ilmapiiri on vaihteleva (omassa) toimipisteessä	
Ei tunne työkavereita		

Taulukko 3 esittää esimerkin haastattelujen analysoinnista teemasta työyhteisön ilmapiiri. Haastattelujen pelkistämisenä aukikirjoitetuista haastatteluista poimittiin eri teemoja kuvaavia alkuperäisilmaisuja, joista edelleen muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Osassa teemoista pelkistetyt ilmaisut jaettiin värikoodeilla sen mukaan edustavatko ne toimivaa vai ongelmallista sisäistä viestintää. Värikoodeista vihreä edusti toimivuutta ja punainen kehitettävää tai epäonnistunutta aihetta. Ala- ja yläluokkia selvennettiin myös sanallisesti. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin edelleen alaluokiksi, jotka jakoivat ilmaisuja yhtenäisiksi luokiksi tai alaluokiksi, jotka kertoivat toimiiko sisäinen viestintä vai ei. Kolmannessa analysoinnin kohdassa on tarkoitus muodostaa käsitteitä. Tässä tapauksessa kolmannessa kohdassa alaluokat luokiteltiin edelleen yläluokiksi, jotka kertoivat lopullisen tuloksen ja tärkeimmän tiedon.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineistoa käsittelemällä ja analysoimalla saatiin tuloksia, jotka kertovat työyhteisön sisäisestä viestinnästä. Tulosten perusteella pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen Miten sisäinen viestintä toimii yritys W:ssä. Tuloksia tarkastellessa ilmeni myös selkeitä kehityskohtia ja ongelmia sisäisessä viestinnässä. Näin ollen tulokset vastasivat myös alakysymykseen miten yritys W:n sisäistä viestintää voidaan kehittää. Kyselylomakkeiden sekä haastattelujen tuloksia tarkastellaan teemoittain.

6.1 Haastattelut esimiehille ja yrittäjälle

Tutkimuksen ensimmäinen teema oli työyhteisön ilmapiiri. Työyhteisön ilmapiiri koettiin yleisesti ottaen hyväksi sekä toimipaikoissa, että koko yhtiössä. Hyvään ilmapiiriin vaikuttaa työyhteisön jäsenten keskinäinen kunnioitus, kannustus ja yhteistyö sekä tunne siitä, että tieto kulkee. Haastatellut kokivat, että yhteisön ilmapiiri on avoin ja asioista pystytään puhumaan. Ilmapiiri koettiin myös vaihtelevaksi. Ilmapiirin toivottiin olevan iloinen, viihtyisä ja tasapuolinen, jossa työntekijät kunnioittavat ja luottavat esimiehen vastuuseen.

Toinen teema, viestintä ryhmien välillä, käsittää tiedonkulun ja yhteistyön ryhmien välillä. Eri ryhmiä yrityksessä ovat omistajat, esimiehet, työntekijät, toimipaikat sekä yhden toimipaikan eri osastot: keittiö ja sali. Viestinnän on tarkoitus kulkea hierarkkisesti reittiä omistajat – esimiehet – työntekijät. Haastatteluissa tiedonkulku koettiin edellytyksenä työn tekemiselle sekä alusta loppuun kestäväälle palveluprosessille. Ongelmia koettiin olevan viestinnässä silloin kun viestinnän osapuolet eivät ole fyysisesti samassa paikassa, työntekijät ovat osa-aikaisessa työsuhteessa tai työntekijät eivät lue ohjekirjoja. Joissain tapauksissa esimiehen koetaan myös unohtavan informoida alaisiaan työhön liittyvistä asioista. Tiedonpuutteen takia on myös vaarana, että työntekijät tekevät työpaikalla kannattamattomia ratkaisuja. Haastattelussa tuli ilmi yksittäinen osasto, jossa työntekijöiden ja esimiehen välisessä viestinnässä ei ilmennyt lainkaan ongelmia. Tähän vaikutti työntekijöiden positiivinen oma-aloitteisuus ja kyseiselle ryhmälle toimiva viestintäkanava.

Esimiesten ja omistajien välinen viestintä koettiin yleisesti ottaen toimivaksi ja sekä esimiehet että omistaja olivat siihen pääpiirteittäin tyytyväisiä. Toimipaikkojen väliseen viestintään oltiin myös suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Tähän vaikuttivat toimiva yhteistyö ja toimivat viestintäkanavat. Toimivaan yhteistyöhön liittyi henkilöstöratkaisut, tavarantoimitukset sekä yhteiset tilat. Jossain tapauksissa kaivattiin lisää tietoa muista toimipaikoista. Yhdessä toimipaikassa on kaksi osastoa, keittiö ja sali, joiden viestinnässä koettiin olevan ongelmia. Ongelmalliseksi koettiin välitön viestintä, vastaavasti yleinen viestintä toimi hyvin viestintäkanavien kautta. Teemassa viestintävastuut kartoitettiin mielipidettä viestinnän johtamisesta. Pääasiassa johtaminen miellettiin esimiesten ja omistajien tehtäväksi. Osa haastatelluista ei kokenut viestintää asiaksi, jota yksi ryhmä voi johtaa.

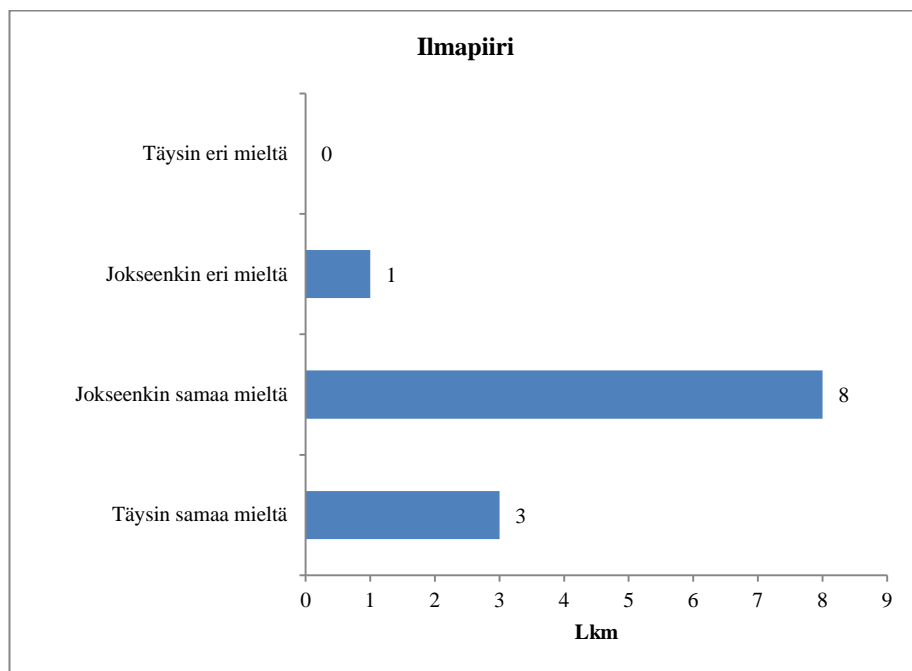
Viimeisessä teemassa käsiteltiin viestintäkanavien käyttöä. Haastatteluissa kävi ilmi että viestintäkanavien käyttö on hyvin riippuvaista viestinnän osapuolista ja käyttötarkoituksista. Kanavien käyttö voitiin jakaa yksilölliseen, suurelle ryhmälle kohdistuvaan, viralliseen ja tiettyjen ryhmien väliseen viestintään. Yksilöllisen viestinnän tarkoituksena on tavoittaa yksi tietty henkilö, jolloin tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi koettiin puhelin. Puhelimella soittaminen koettiin helpoksi ja varmaksi tavaksi tavoittaa haluttu henkilö. Puhelimen helppous oli myös negatiivinen piirre, sillä ajoittain esimies tuntee olevansa liiaksi työhön sidoksissa, koska työntekijät soittavat esimiehelle työasioista vapaa-ajallakin. Suurelle ryhmälle, kuten koko toimipaikalle, viestittäessä facebook koettiin tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi. Facebookin ryhmät tavoittavat suuren osan asianosaisia ja sen käyttö mielletään todella helpoksi päivittäisviestinnässä. Facebookin käytössä oli myös selkeitä ongelmia. Facebook ei välttämättä tavoita kaikkia, koska kaikki työntekijät, esimerkiksi satunnaiset osa-aikaiset työntekijät, eivät ole näissä ryhmissä. Jossain tapauksissa ryhmissä oleva tiedon määrä voi aiheuttaa tietoähkyn, jossa tietoa on liian paljon ja liian hajautetusti, jolloin osa tiedosta ei tavoita asianomaisia.

Viralliseksi viestinnäksi miellettiin yleensä omistajien ja esimiesten välinen viestintä, joka on tarkoitus mahdollisesti jakaa muulle henkilöstölle myöhemmin. Viralliselle viestinnälle ja tiedonkululle koettiin tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi sähköposti. Yhden ryhmän sisällä tehokkain viestintäkanava päivittäisviestintään oli verkkoyhteydellä puhelimesta toimiva Whats App – palvelu. Kyseinen kanava on tehokas, koska sen koettiin olevan hyvin välitön ja tavoittavan osapuolet aina. Sähköpostin ja Whats App -palvelun käytössä ei koettu ongelmia. Yksi haastatelluista koki kasvokkainvies-

tinnän tehokkaaksi viestintäkanavaksi työntekijöiden kanssa päivittäisviestinnässä. Sen ei koettu kuitenkaan saavuttavan osapuolia tehokkaasti. Kasvokkainviestintää ei kuitenkaan välttämättä mielletty viestintäkanavaksi muiden kanavien rinnalle.

Haastattelussa kartoitettiin myös mielipidettä palavereista. Palaverit ovat yksi yhteisön viestintäkanava, joita järjestetään kuitenkin harvemmin. Vastajat eivät maininneet palavereita tai kokouksia tehokkaiksi viestintäkanaviksi, vaikka ne koettiin tärkeiksi ja tarpeellisiksi. Palaverien tarkoitus on edesauttaa vuorovaikutusta työyhteisössä, ylläpitää positiivista ilmapiiriä sekä ylläpitää kannattavaa ja kestäväää palveluprosessia. Palaverien koettiin myös olevan kehitystarpeessa. Niihin toivottiin enemmän vuorovaikutusta, avoimuutta ja suunnitelmallisuutta.

6.2 Lomakekysely työntekijöille



KUVIO 3. Työpaikan työilmapiiri

Kysymykseen vastanneesta 12 työntekijästä 8 työntekijän mielestä työpaikan ilmapiiri on kohtalaisen avoin. Täysin samaa mieltä oli 3 työntekijää ja jokseenkin eri mieltä yksi työntekijä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa täysin eri mieltä. (kuvio 3)

Kaikki vastanneet ymmärsivät tiedonkulun merkityksen ja tärkeyden. Vastaajien mielestä sujuva tiedonkulku on erittäin tai jokseenkin tärkeää. Vastaajista suurin osa, 9, koki olevansa joskus tietopimennossa, 2 työntekijää ei koskaan ja yksi työntekijä koki olevansa jatkuvasti tietopimennossa. Kysymystä määritteli avoin kysymys, jossa pyydettiin perustelemaan edellistä vastausta. Tietopimennossa olemiselle perusteena koettiin puuttuva informaatio työpaikalla myynnin kannalta. Tietopimennossa joskus olevat kokivat, ettei tieto kulkeudu ajoissa, ja työnkuvan kaikki työtehtävät tai tärkeät asiat eivät ole aina selvillä. Tiedonkulun koettiin myös katkeavan ja tiedon jäävän kokonaan pimentoon, mikä aiheuttaa sekaannusta ja hämmennystä. Osa ei kokenut koskaan olevansa tietopimennossa, mihin syynä oli selkeä kuva työtehtävistä ja tiedonkulun sujuvuus.

Vastaajista 71 % koki viestinnän johtamisen kuuluvan esimiesten toimenkuvaan. 29 % koki johtamisen kuuluvan omistajien toimenkuvaan. Jossain tapauksissa viestintä koettiin kuuluvan molemmille ryhmille. Kukaan vastaajista ei kokenut johtamisen kuuluvan työntekijöiden toimenkuvaan.

Tutkimuksessa kartoitettiin tiedonkulkua eri osa-alueilla ja osapuolien välillä. Kysyttäessä riittävän tiedon saamisesta työtehtäviin liittyen, vastaajista puolet, 6 henkilöä, vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Loput 6 henkilöä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan ei kokenut saavansa liian vähän tai jokseenkin liian vähän tietoa työtehtäviin liittyen.

Toimipaikkojen välinen yhteistyö kiinnosti kaikkia vastanneita. 8 työntekijää 12 vastaajasta oli erittäin kiinnostunut ja neljä jokseenkin kiinnostunut toimipaikkojen välisestä yhteistyöstä. Kysymykseen vastanneista puolet, 6 henkilöä, tunsivat saavansa riittävästi tietoa yrityksen muista toimipaikoista. 5 työntekijää oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja yksi työntekijä jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei kokenut saavansa liian vähän tietoa yrityksen muista toimipaikoista.

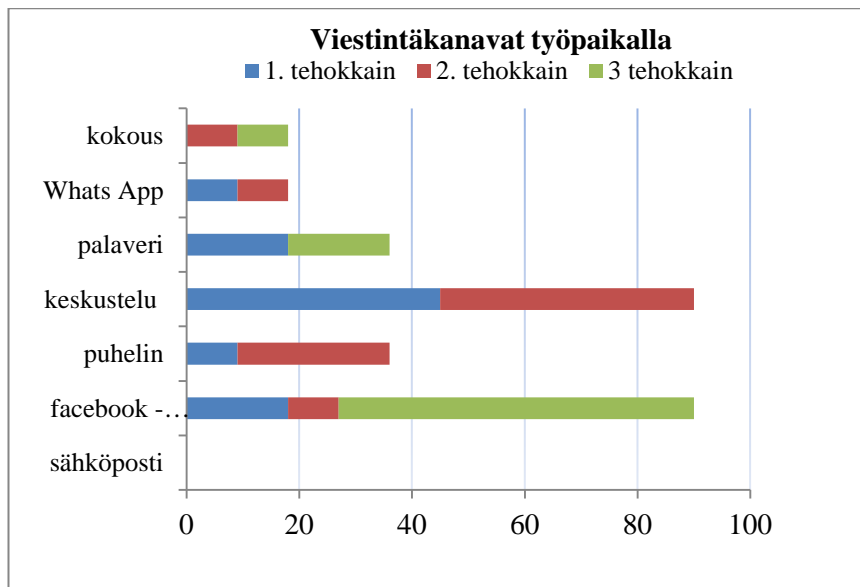
Suurin osa vastaajista (7 työntekijää) vastasi jokseenkin samaa mieltä, kun kysyttiin, saako henkilö riittävästi tietoa koskien koko yrityksen yhteisistä asioista. 4 työntekijää koki saavansa riittävästi tietoa yrityksen asioista ja yksi oli jokseenkin eri mieltä tiedonsaannin kanssa. Kukaan ei kokenut, ettei saa yhtään tietoa koko yrityksen yhteisistä asioista.

Tiedonkulku esimiehieni kanssa toimii hyvin – väittämän kanssa 7 työntekijää vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Viisi työntekijää koki olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Työkaverien välinen viestintä koettiin myös erittäin hyväksi (5 työntekijää) tai jokseenkin hyväksi (7 työntekijää). Kukaan ei ollut eri mieltä esimiesten ja työntekijöiden eikä työkavereiden välisen tiedonkulun sujuvuudesta.

12 vastaajasta suurin osa, 10 työntekijää, oli sitä mieltä että tieto on jokseenkin ajantasaista. Yksi työntekijä vastasi tiedon olevan täysin ajantasaista, yksi työntekijä oli jokseenkin eri mieltä, mutta kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä ajantasaisuudesta. Suurin osa vastaajista koki heidän saamansa tiedon olevan luotettavaa. Luotettavuudesta puolet, eli 6 työntekijää oli täysin samaa mieltä ja 5 työntekijää jokseenkin samaa mieltä. Yksi työntekijä oli aiheesta jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei kokenut, että tieto on täysin epäluotettavaa.

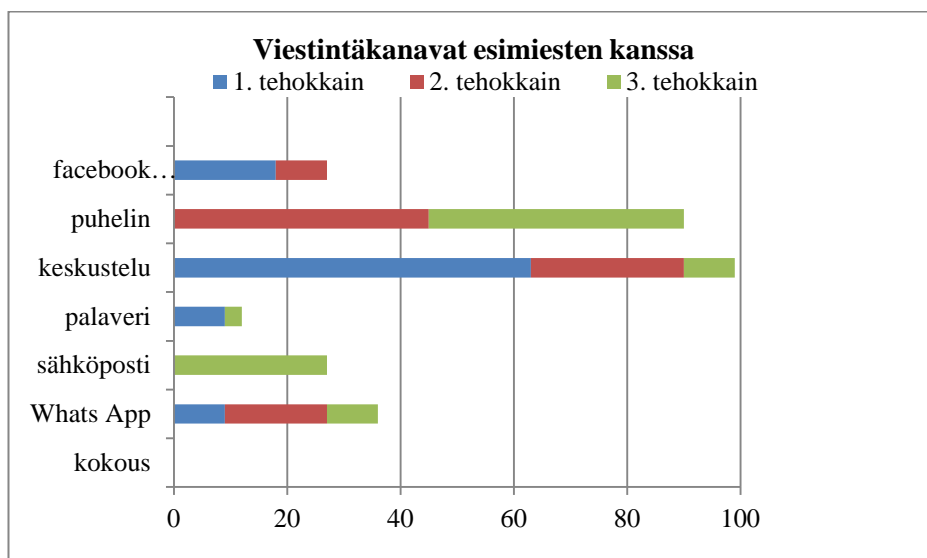
42 % vastaajista (5 henkilöä) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku on ryhmien välillä tasapuolista. 33 % (4 henkilöä) oli täysin samaa mieltä ja 25 % (3 henkilöä) oli jokseenkin eri mieltä tiedonkulun tasapuolisuudesta. Kukaan ei vastannut olevansa eri mieltä siitä, että tiedonkulku ei olisi ollenkaan tasapuolista.

Kokemuksia viestintäkanavista ja niiden käytöstä kartoitettiin neljän eri ryhmän välillä. Työpaikan, työntekijöiden ja esimiesten välistä viestintää koskeviin kysymyksiin vastasi 11 työntekijää. Työpaikalla ja muiden työntekijöiden kanssa tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi koettiin keskustelu kasvokkain. Viisi työntekijää valitsi keskustelun kasvokkain kaikista tehokkaimmaksi. Toiseksi tehokkaimmaksi kasvokkain keskustelun valitsi 5 työntekijää. Tehokkaimmaksi ja toiseksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi vastattiin myös facebook-ryhmä, puhelin, tiimipalaveri, kokous sekä Whats App -keskustelu. Kolmanneksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi suurin osa, 7 henkilöä, valitsi facebook –ryhmän. Sähköpostia ei valinnut kukaan kolmen tehokkaimman viestintäkanavan joukkoon. (kuvio 4)



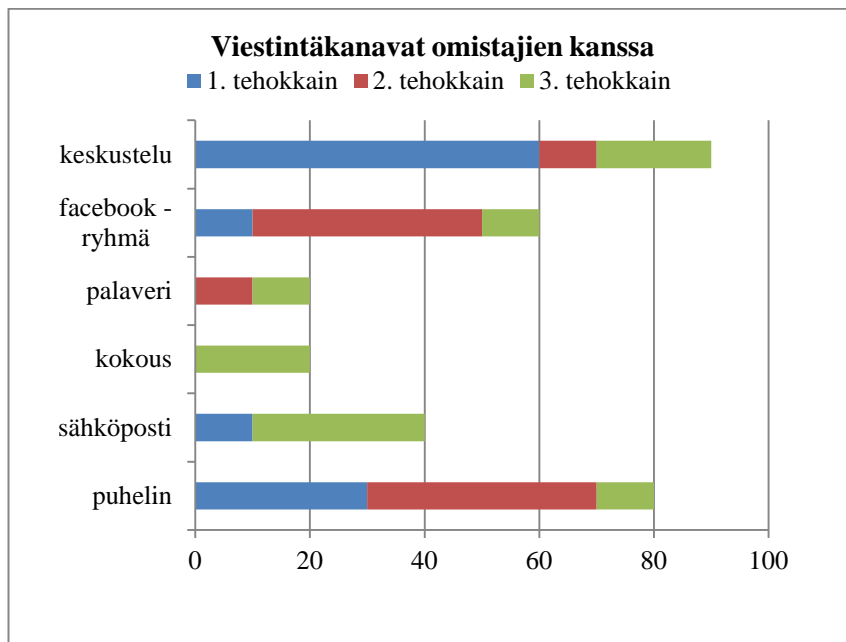
KUVIO 4. Tehokkaimmat viestintäkanavat työpaikalla

Esimiesten kanssa vastaajista 63 % koki keskustelun kasvokkain tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi. Facebook – ryhmä, tiimipalaveri ja Whats App – keskustelu koettiin myös tehokkaimmiksi. Toiseksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi 45 % työntekijöistä koki puhelimen. Loput, 65 %, valitsivat facebook –ryhmän, keskustelun kasvokkain sekä Whats App –keskustelun. Kolmanneksi tehokkaimmaksi kanavaksi koettiin sähköposti, tiimipalaveri sekä Whats App. 45 % vastaajista koki puhelimen kolmanneksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi. Kokousta ei koettu kolmen tehokkaimman viestintäkanavan joukkoon esimiesten ja työntekijöiden välillä. (kuvio 5)



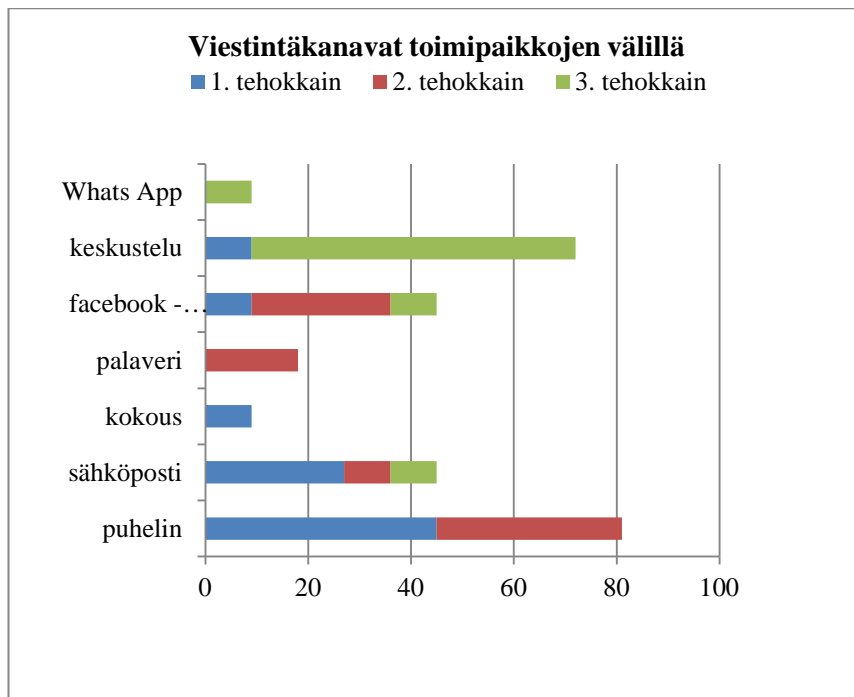
KUVIO 5. Tehokkaimmat viestintäkanavat esimiesten kanssa

Työntekijöiden ja omistajien välillä tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi 10 vastaajasta 6 työntekijää koki keskustelun kasvokkain. Toiseksi tehokkaimmaksi keskustelun koki yksi työntekijä. Tehokkaimmaksi koettiin myös facebook – ryhmä, sähköposti ja puhelin. Toiseksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi koettiin suurimmaksi osaksi facebook – ryhmä ja puhelin. Kolmanneksi tehokkaimmaksi koettiin suurimmaksi osaksi kokous sekä sähköposti. (kuvio 6)



KUVIO 6. Tehokkaimmat viestintäkanavat omistajien kanssa

11 vastaajasta 5 työntekijää koki puhelimen tehokkaimmaksi ja 4 toiseksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi toimipaikkojen välillä. Tehokkaimmaksi vastattiin myös sähköposti, kokous, facebook – ryhmä sekä kasvokkain keskustelu. Toiseksi tehokkaimmaksi 3 vastaajaa koki facebook – ryhmän sekä loput 8 henkilöä tiimipalaverin tai sähköpostin. 63 % työntekijöistä koki kasvokkainkeskustelun kolmanneksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi. Yksittäiset vastaajat vastasivat myös Whats App, facebook -ryhmä ja sähköposti. (kuvio 7)



KUVIO 7. Tehokkaimmat viestintäkanavat toimipaikkojen välillä

Viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kommentoimaan yrityksen sisäistä viestintää ja antamaan kehitysehdotuksia. Kysymyksen vastasi 8 työntekijää. Vastauksissa painotettiin selkeää informaatiota työtehtävistä, jolloin työnteko ja ongelmatilanteiden selvittäminen selkiytyisi, avoimuutta ja tiedonkulun tasapuolisuutta. Kehitysnäkökulmat koskivat viestintäkanavia sekä yhden toimipaikan osastojen, keittiön ja salin, välistä ja työyhteisön viestintää. keittiön ja salin välistä viestintää ja viestintäkulttuuria. Yhdessä vastauksessa viestinnän toivottiin tapahtuvan ” jonkin muun kuin facebookin kautta”. Muutokset toivottiin muistettavan sanoa tai kirjoittaa ylös, josta ne ovat nähtävillä. Työtehtäviin liittyvää tiedonkulkua toivottiin parannettavan katkeamattomaksi, jolloin ongelmatilanteiden selvittäminen helpottuisi. Yhdessä vastauksessa toivottiin myös selkeää tietoa siitä, mitä eri työntekijöiden tehtäviin sisältyy. Työyhteisön viestinnän toivottiin olevan rohkeampaa, avoimempaa ja tarkempaa. Yhden toimipaikan osastojen, keittiön ja salin, välille toivottiin parempaa yhteiskeskustelua.

7 KEHITYSEHDOTUKSET

Toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän tila on tämän tutkimuksen perusteella kohdallisen hyvä. Kehitysehdotukset laadittiin niiden osa-alueiden perusteella, joissa tutkimuksen perusteella ilmeni ongelmia. Ehdotuksista laadittiin myös lyhennetty lista, joka on tämän työn liitteenä (Liite 3). Kehitysehdotukset laadittiin Elisa Juholinin (2009a, 2009b, 2013) Työyhteisöviestinnän uuteen agendan sekä muun opinnäytetyössä käytetyn kirjallisuuden pohjalta sellaisiksi, jotka ovat realistisesti mahdollisia toteuttaa kyseisessä yrityksessä. Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia esitetään sisäisen viestinnän keskeisten teemojen, työyhteisön ilmapiiri, viestintä ryhmien välillä, viestintävastuut sekä viestintäkanavat, kautta.

Yleisesti yrityksen sisäistä viestintää kehittääkseen yritykselle on hyvä laatia selkeä, tavoitteellinen, ajankohtainen, konkreettinen ja perustoimintaa tukeva viestintästrategia. Johtoportaan laatima mahdollisimman konkreettinen strateginen ja operatiivinen suunnitelma antaa hyvät lähtökohdat monelle eri tilanteelle. Sisäisen viestinnän suunnittelua käsitellään tämän työn luvussa 4.4, josta voidaan poimia esimerkkejä sovellettavaksi yrityksen tarpeisiin.

Ilmapiiri on hyvin sidonnainen toimipaikkaan ja voi käsitellä vain yhtä toimipaikkaa tai koko yritystä. Ilmapiiri on myös kaikkien tutkimuksessakin käsiteltyjen teemojen ja seikkojen summa. Kaikki vastaajat eivät kokeneet työpaikan ilmapiiriä täysin avoimeksi tai tiedonkulkua täysin sujuvaksi, joten siinä on kehitettävää. Vaihtelevuus johtui työntekijöiden mielialoista tai siitä, että henkilöstö ei tunne oman työyhteisönsä jäseniä tarpeeksi hyvin. Työntekijöille voi mahdollistaa mahdollisimman paljon aikaa kommunikoida kasvotusten ja tutustua toisiinsa sekä muiden työntekijöiden työskentelytapoihin, mikä kasvattaa työyhteisön avointa vuorovaikutusta. Yrityksen kannattaa keskittyä kannustamaan toimipaikkoja löytämään yhteinen sävel työn tekemiseen, mikä tutkimuksenkin mukaan vaikuttaa ilmapiiriin myönteisesti. Palaverit ja epäviralliset kokoontumiset yleensä kehittävät vapaata vuorovaikutusta luontaisesti. Ilmapiirin rakentumista käsitellään tässä työssä luvussa 4.1.1 Työyhteisöviestinnän uusi agenda.

Viestintä ryhmien välillä toimi vaihtelevasti. Kehitettävää oli viestinnässä esimiehien ja työntekijöiden sekä yhden toimipaikan osastojen välillä. Työn uudelleen järjestely, yh-

teistyön parantaminen ja viestintäkanavien tehokas käyttö ovat keskeisiä keinoja, joilla voidaan käytännössä parantaa viestintää eri ryhmien välillä. Työn uudelleen järjestelyllä tarkoitetaan esimerkiksi informaation jakamisen ja kommunikoinnin huomioon ottamista työvuorosuunnittelussa sekä itse työvuorojen aikana. Työvuorot voidaan suunnitella niin, että esimies ja alaiset pystyvät kommunikoimaan kasvatusten työvuoroissa ja niiden välissä. Työvuorojen sisällä työtehtävät jaetaan mahdollisimman selkeästi, jossa jokainen työntekijä tietää omat työtehtävänsä koko työvuoron ajan. Työyhteisön jäsenen on myös hyvä tietää minkälaista oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta heä odotetaan.

Silloin, kun toimipaikka koostuu monesta eri osastosta, on henkilöstön muistettava että osastot on luotu saavuttamaan tavoitteensa yhdessä. Osastojen on siis parempi toimia yhdessä isona tiiminä, kuin kahtena erillisenä tiiminä. Kahden erillisen tiimin toimintatapojen yhteistyö on vaativampaa kuin yhden ison, jossa kaikilla on samat toiminta- ja ajattelutavat työhön ja tavoitteisiin liittyen. Työyhteisöä on kannustettava aktiiviseen yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Yhteisön tulisi keskittyä esimerkiksi ongelmatilanteissa tilanteiden ratkaisuun yhteistyöllä, syyllisen etsimisen sijaan. Käytännössä yhteistyöt ja koheesio, eli me- henki, kehittyy ilmapiirin myötä. Samalla siis kun ilmapiiriä parannetaan, vahvistuu yhteisön me – henki. Ryhmien välille täytyy määrittellä käytettävät viestintäkanavat, jotta jokainen osapuoli tietää miten voi tavoittaa ja viestiä tehokkaimmin eri ryhmien kanssa. Viestintäkanavia käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

Tiedonkulku on sisäisen viestinnän tarpeista ja tehtävistä (luku 4.1) hyvin tärkeä ja konkreettinen osa-alue. Suurin osa vastaajista tunsi olevansa tietopimennossa ainakin ajoittain. Tiedonkulun ongelmat vaikuttavat hyvin vahvasti koko ilmapiiriin ja ryhmien väliseen viestintään. Tietopimennoa voidaan välttää viestinnän tehokkaalla johtamisella, viestintävastuiden määrittelyä, oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen kannustamalla ja tiedonkulusta sovittujen periaatteiden määrittelyllä ja noudattamisella. Vastuut ja niiden määrittely on kirjattava viestintäsuunnitelmaan ja niiden on oltava jokaiselle osapuolelle selkeitä. Koko sisäisen viestinnän johtaminen koettiin esimiesten ja omistajien tehtäväksi. Tuloksissa huomattiin myös että tietopimennon kokemiseen vaikuttaa myös yhteisön jäsenen henkilökohtainen asenne ja aktiivisuus. Palaute ja kannustus ovat keskeisiä seikkoja, jolla aktiivisuus ja oma-aloitteisuus lisääntyvät. Jotta aktiivisuus ja oma-aloitteisuus suuntautuvat positiivisesti, on kaikilla työyhteisön jäsenillä oltava selkeä

kuva työn perustehtävistä sekä samantapainen suhtautuminen työhön. Työn perustehtävien selkiyttäminen ja yhteisten tapaamisten merkitys nousee myös tässä seikassa esiin.

Sovitut periaatteet ja viestintävastuut voidaan poimia viestintästrategiasta. Tutkimuksen mukaan tietopimintoa aiheutti esimerkiksi myynnin kannalta puuttuva informaatio työpaikalla. Jokaiselle työyhteisön jäsenellä tulisi olla selkeä kuva työkuvaan kuuluvista työtehtävistä. Työnkuvaan liittyvät työtehtävät, toimintamallit ja myynnin apuvälineet tulisi kerätä työpaikalle kaikkien saataville esimerkiksi perehdytyskansioon. Perehdytyskansiossa on myös oltava informaatiota itse yrityksestä ja työpaikan yleisistä asioista, koska on yrityksen etu, että työntekijät osaavat vastata työpaikkaansa koskeviin kysymyksiin ja toimimaan esimerkiksi hätätilanteissa. Vastuussa olevien henkilöiden on huolehdittava, että tieto on helposti saatavilla ja, että kaikki työntekijät sitä myös käyttävät. Työpaikoilla tietoa on eritasoista, ja esimerkiksi kansioita voi olla erilaisia. Erilliseen info- tai päivittäisviestintäkansioon voidaan kerätä työtehtävien lisäksi ajankohtaista tietoa, joka liittyy työn tekemiseen merkittävästi, esimerkiksi muutokset tuotevalikoimassa ja tilausvahvistukset. Kyseiseen kansioon voidaan lisätä tiedotettavia tärkeitä asioita tai muutoksia, jolloin pyritään välttämään unohdukset. Uusimmat tiedotteet laitetaan aina päällimmäiseksi.

Kirjoitettu tieto ja ohjeet auttavat myös tilanteissa, joissa työntekijät eivät tapaa kasvotusten. Kaikki kansioissa oleva tieto voidaan myös jakaa muissa viestintäkanavissa viestinnän tehostamiseksi ja kansioiden ajantasaisuudesta ja toimivuudesta on huolehdittava jatkuvasti. Tiedon saaminen on sen lähettäjän ja vastaanottajan vastuulla. Työntekijöitä on kannustettava omaan osuuteensa tiedottamisesta ja vakuutettava tiedon ja käytäntöjen tärkeydestä, tässä tapauksessa esimerkiksi lukemaan tiedottamisen tarkoitetut kansiot. Tämä voidaan tehdä konkreettisesti vaatimalla esimerkiksi perehdytyskansioon lukukuittaus. Toinen tiedonkululle yksinkertainen ja vanha kanava on ilmoitustaulu, joka voidaan valjastaa nykyaikaiseen käyttöön.

Tiedon ei myöskään koettu kulkevan aina ajallaan tai jäävän kokonaan pimention. Tätä voidaan parantaa viestinnän tehokkaalla johtamisella ja viestintätilanteiden periaatteiden määrittelyllä ja noudattamisella. Viestintäsuunnitelmaan on kirjattava, mistä asioista tiedotetaan, missä viestintäkanavissa, minkälaisella syklillä ja kuka on siitä vastuussa. Kansioiden lisäksi muiden viestintäkanavien käyttöä voidaan tehostaa tiedottamisesta määriteltyjen periaatteiden mukaan.

Viestintäkanavat tukevat muita sisäisen viestinnän osa-alueita, ja tavallaan sitoo ne yhteen. Tässä tutkimuksessa viestintäkanavien käytön huomattiin vaikuttavan keskeisesti työyhteisön ilmapiiriin, tiedonkulkuun ja viestintään ryhmien välillä. Tällä hetkellä yrityksessä käytetään paljon erilaisia viestintäkanavia, joiden riskinä on esimerkiksi se, että jotkut viestintäkanavat sulkevat pois tehokkaampia kanavia (kuten facebook ja keskustelu kasvokkain), mikä heikentää tiedonkulkua ja ilmapiiriä. Monipuolisuus ja kanavien määrä ei aina korvaa laatua ja selvää on, että viestintäkanavia ei tässä tapauksessa tarvitse lisätä. Jokaiselle viestintäkanavalle vaikuttaa kuitenkin olevan tyytyväinen käyttäjäryhmänsä, joten niiden karsiminenkaan ei välttämättä ole tarpeellista. Yleisesti kasvokkainviestintää suositellaan ensisijaiseksi viestintäkanavaksi ja verkkoviestinnän rooli olisi tiedottava tai kasvokkainviestintää tukeva.

Jälleen kerran on todettava, että parhaiten viestintäkanavien käyttöä lähdetään kehittämään niiden käyttötarkoitusten, hallinnan ja vastuuhenkilöiden määrittämisellä viestintäsuunnitelmaan. Esimerkiksi puhelimen käyttöä (soittaminen) voidaan rajata ja tehostaa määrittelemällä, ketkä käyttävät puhelinta ja missä tilanteissa. Samalla tavoin määritellään myös sähköposti ja facebook –ryhmä. Tärkeä huomioonotettava seikka on myös viestintäkanavan tavoitettavuus. Mikäli osapuolet informoivat tärkeistä asioista viestintäkanavilla, joissa ei kommunikoida henkilökohtaisesti, kasvokkain tai täysin ajantasaisesti (facebook –ryhmä, tekstiviesti, sähköposti), on yhteisön jäsenille painotettava viestintäkanavien päivittäistä käyttöä. Nämä saattavat kuulostaa asioilta, jotka ajatellaan itsestäänselvyyksiksi, kuitenkin koska työskennellään yhteisöissä välillä hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa, on otettava huomioon erilaiset käsityserot. Viestintäkanavien valinnassa voidaan käyttää hyväksi Juholinin (1999) laatimaa viestinnän perusasioiden suunnitelmataulukkoa (Taulukko 1, sivu 43).

Viestintäkanavan valinnassa täytyy ottaa huomioon kanavien luonne, joka määrittelee onko kanava tehokas, vapaa-aikaa kuormittava tai helppo. Viestintäkanavilla käytävää päivittäisviestintää voidaan suunnitella ja hallita Juholinin (2013) päivittäisviestinnän suunnittelutaulukon esimerkillä (Taulukko 2, sivu 44). Silloin kun viestintäkanava on samalla tietoa tallentaja arkisto, on niiden ylläpitäminen välttämätöntä. Ilman ajantasaisia ylläpitämistä foorumeihin kerääntyy myös vanhentunutta tietoa, joka saattaa aiheuttaa hämmennystä tai jopa ongelmatilanteita. Esimiesten ja työntekijöillä on erilaisia käsityksiä viestintäkanavien käytöstä. Tehostaakseen viestintää on ryhmien käytettävä yhteisesti sovittuja viestintäkanavia ja koska työntekijät ovat joukkona määrällisesti suu-

remppi, on helpoin keskittää viestintä työntekijöiden mielestä tehokkaille foorumeille eli kasvokkain viestintään.

Varsinkin tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat palaverit hyvin tarpeellisiksi ja toivoivat palavereihin enemmän vuorovaikutuksellisuutta. Yleensä vuorovaikutus lisääntyy sitä enemmän, mitä epävirallisempi on kokoontumisen luonne. Toimipaikoissa, joissa työntekijät eivät tapaa kaikki yhdessä päivittäin, on palavereita hyvä järjestää 4-6 viikon välein. Silloin, kun palavereissa ei ole käsiteltävänä erityisiä aiheita, voi palaverit käyttää perustehtävän kirkastamiseen ja yhteishengen luomiseen. Joskus voi myös jättää palaverin teeman ja aiheiden suunnittelun työntekijöille, joilta saadaan johtoon verrattuna erilaista perspektiiviä yrityksen toimintaan. Aktiivisuutta ja vuorovaikutusta voidaan kuitenkin tehostaa ja kehittää suunnittelulla sekä henkilöstön aktivoimisella. Jokaiselle palaverille voidaan määritellä teema tai teemoja, joiden ympärille palaveri rakentuu. Varsinaisen pääteeman lisäksi esitetään tiedotettavat asiat sekä varataan aikaa työntekijöiden kysymyksiin ja kehitysehdotuksiin.

Palaverien valmistelu ja aiheistan ennakkoon lähettäminen tehostaa palavereita ja kannustaa vuorovaikutuksellisuuteen. Henkilöstölle ja muille palaveriin osallistujille lähetettävä asialista käsittää palaverissa käsiteltävät teemat ja aiheet sekä tiedotettavat asiat. Aiheistassa henkilöstöä voi kannustaa esittämään teemoihin liittyviä kysymyksiä ja pohtimaan asioita, jotka ovat vaikuttaneet omaan työskentelyyn. On myös tärkeää luoda ilmapiiristä sellainen, jossa osallistujat tuntevat voivansa avoimesti esittää oman mielipiteensä niin että sitä arvostetaan. Itse palavereissa vetäjä voi aktivoida henkilöstöä esittämällä heille aiheesta suoria kysymyksiä tai järjestämällä kyselykierroksia, joissa jokaisen osallistujan on kerrottava mielipiteensä ja tuntemuksensa aiheesta. Palavereita ja tiimikeskusteluita järjestäessä voidaan käyttää myös luovuutta järjestämällä niitä sellaisessa ympäristössä, mikä vapauttaa työntekijät työpaikan paineista, esimerkiksi ulkona puistossa. Samoin kuin muiden viestintäfoorumien periaatteet, on palaverien suunnittelu, periaatteet ja vastuut kirjattava viestintästrategiaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ainakin yhdessä toimipaikassa otettaisiin käyttöön kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut parantavat yhteisön ilmapiiriä, yhteishenkeä ja keskinäistä ymmärrystä. Keskustelujen onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin keskeisesti osapuolien halu kertoa mielipiteensä avoimesti. Esimiehen ja alaisen väliset keskustelujen suunnitteluun kuuluu esimerkiksi keskusteluiden aiheiden ja tavoitteiden määrittely mo-

lemmiltä osapuolilta. Esimies voi pyytää työntekijää pohtimaan omaa henkilökohtaista tavoitettaan työssä tai annettuja aiheita, jolloin itse keskustelu helpottuu ennakkoinnin vuoksi. Aiheita kehityskeskustelussa voi olla esimerkiksi työntekijän oma ammatillinen kehitys, viihtyminen työyhteisössä, vaikuttaminen organisaatioon ja työskentelytapoihin, seuranta, arviointi ja motivaatio. Työntekijän ammatilliseen kehitykseen kuuluu työntekijän vastuut, työtehtävät, tavoitteet, koulutus ja kehitys. Kehityskeskusteluissa puhutaan myös molempien osapuolien odotuksista ja tavoitteista toistensa työkuviin liittyen. (Järvinen 2008, 110–111.)

8 PÄÄTÄNTÄ

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta opinnäytetyö vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyö onnistui kohtalaisen hyvin. Teoriaosuuteen löytyi paljon kirjallisuutta ja haasteena oli sen läpikäyminen, rajaaminen, ymmärtäminen ja soveltaminen. Teoriaosuuden soveltaminen ravintola – alalle oli myös haastavaa, mutta loppujen lopuksi teoria ja tutkimusosuus tukevat toisiaan. Tutkimuksen toteuttamisen haasteena oli objektiivisuus. Tekijänä, mutta samalla osa-aikaisesti työyhteisön jäsenenä, oli hankalaa erottaa tutkimuksen virallinen aineisto, joka saatiin lomakekyselyistä ja haastatteluista, sekä epävirallinen aineisto, joka saatiin itse työyhteisön jäsenenä.

Opinnäytetyön luotettavuus on epävarmaa, koska yrityksen henkilöstövaihtuvuus oli opinnäytetyöprosessin aikana erittäin suurta. Työntekijöiden tarkkaa määrää ei pystynyt rajaamaan juuri tämän seikan, sekä useiden osa-aikaisten ja juuri aloittaneiden työntekijöiden vuoksi. Kyselylomakkeita saatiin täytettynä 12, mikä oli tilanteeseen nähden hyvä määrä. Työntekijöille jaettavassa kyselylomakkeessa havaittiin myös ongelmia tutkimuksen aikana. Yksi syy, miksi lomakekyselyt jaettiin henkilökohtaisesti, oli se, että tutkimuksen tekijä voi auttaa kyselylomakkeen täyttämisen ja ymmärtämisen kanssa. Tästä huolimatta vastaajilla oli kyselylomakkeessa epäselvyyksiä, mikä heikentää vastauksen oikeellisuutta. Sanamuodot havaittiin joissain kohdissa epätarkoiksi ja monikäsitteisiksi (esimerkiksi tehokas / toimiva). Puutteellinen informointi tutkimuksesta aiheutti myös hämmennystä aineiston keräämisessä. Haastattelut suoritettiin suunnitellusti viidelle esimiehelle. Molemmissa, kyselyssä ja haastatteluissa, niin vastaajien kuin haastattelijankin oli ajoittain haastavaa käsitellä erilaisia ryhmiä eli sitä käsitelläänkö koko yhtiötä vai yhtä toimipaikkaa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös vastaajien avoimuus ja käsitys aiheesta sisäinen viestintä. Jokaisen kyselylomakkeen ja haastattelun aluksi kerrottiin lyhyesti, mitä sisäinen viestintä tässä tapauksessa tarkoittaa. Joissain tapauksissa sen laajuus jäi kuitenkin epäselväksi.

Tutkimus täyttää eettiset vaatimukset. Tutkimuksen aihe valittiin sen hyödyllisyyden takia yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa ja sen tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä. Tutkimukseen osallistujat vastasivat kyselylomakkeisiin ja haastatteluihin vapaavalintaisesti ja luottamuksellisesti. Opinnäytetyön teoriaosuuden lähdekirjallisuutta ja viitattuja tutkijoita on kunnioitettu työssä merkitsemällä lähdeviittaukset oikein.

Tulokset ja johtopäätökset on esitetty rehellisesti sekä kehitysehdotukset on laadittu toimeksiantajan hyväksi.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä vastaavanlainen tutkimus vuosittain yritykselle. Seuraaviin tutkimuksiin kannattaa ottaa huomioon tässä tutkimuksessa havaitut ongelmat. Tutkimukset voitaisiin tehdä myös pelkästään yksittäisiin toimipaikkoihin.

LÄHTEET

Airo, J., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, Paras ura. Helsinki: Talentum.

Dawkins, J. 2005. Corporate responsibility: The communication challenge. 27.10. Luettu 12.9.2014. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13632540510621362>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Infopankki 2014. Suomalainen työkuulttuuri. Päivitetty 4.4.2014. Luettu 26.9.2014. <http://www.infopankki.fi/fi/elama-suomessa/tyo-ja-yrittajyys/suomalainen-tyokulttuuri>

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. 4. painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009a. Communicare!.5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. 2. painos. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare!. 6. painos. Portus

Järvinen, P. 2008 Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kielipuu. Luettu 12.9.2014. <http://www.kielipuu.fi/palvelut/ulkoinenviestinta.html>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. 6.painos. Helsinki: Edita.

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

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Matkailu-, Ravintola- ja Vapaa-ajan palveluita koskeva työsopimus. Työntekijät 1.5.2014–31.1.2017.

Pedak, M. Hyvinvointiviestintä muutosta tukemassa. 2011 . Luettu 27.8.2014. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=42650&name=DLFE-5502.pdf

Poutanen, P. 2011. Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa? Julkaistu 1.12.2011. Luettu 3.12.2014. <http://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>

Puro, J. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Tampere: Inforviestintä Oy.

STTK ry. Työ. Luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. Luettu 29.8.2014. <http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/luottamusmies-ja-tyosuojeluvaltuutettu/>

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Julkaistu 3.12.2008. Luettu 27.19.2014.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartiainen-Ora, P.2007. Erilaisuus sallittu. Pdf-tiedosto. Luettu 26.9.2014.

<http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/09e0bebffc438133eca239b4833b1862/1411721832/application/pdf/114952/erilaisuussallitu.pdf>.

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

Wiio, O. 1989. Viestinnän perusteet. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake yritys W:n henkilöstölle

1 (3)

Työyhteisön sisäinen viestintä

Hei vastaanottaja! Tällä kyselyllä kartoitetaan sisäisen viestinnän tilaa työyhteisössäsi. Mieleni-
teesi on tärkeä, sillä sisäinen viestinnän toimiminen parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja arkipäi-
vän toimintojen sujuvuutta. Sisäinen viestintä tarkoittaa tässä tapauksessa työyhteisön sisällä
tapahtuvaa tiedonkulkua ja kommunikointia.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kuo-
huviinipullo, joten jos haluat osallistua arvontaan, kirjoita nimesi sille varattuun kohtaan.

Riippuen kysymyksen rakenteesta ympyröi tai rastita jokaisen kysymyksen kohdalla omaa nä-
kemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero. Muutamassa kysymyksessä vastaus kir-
joitetaan sille varattuun tilaan.

Kiitos mielenkiinnostasi!

Nimi (vain jos haluat osallistua arvontaan): _____

1. Työpaikkani työilmapiiri on avoin (Pystyn puhumaan asioista työyhteisössäni jne.)
Ympyröi vaihtoehto, mikä kuvaa mielipidettäsi parhaiten.
 1. täysin eri mieltä
 2. jokseenkin eri mieltä
 3. jokseenkin samaa mieltä
 4. täysin samaa mieltä

2. Sujuva tiedonkulku on tärkeää. Ympyröi vaihtoehto, mikä kuvaa mielipidettäsi parhai-
ten.
 1. täysin eri mieltä
 2. jokseenkin eri mieltä
 3. jokseenkin samaa mieltä
 4. täysin samaa mieltä

3. Kenen toimenkuvaan viestinnän johtaminen kuuluu? Ympyröi mielestäsi oikea vaihtoehto.

1. esimiehet
2. työntekijät
3. omistajat

2 (3)

4. Olen tietopimennossa työpaikallani. (Tietopimento = en tiedä asioista, jotka mielestäni minun kuuluisi tietää) Ympyröi vaihtoehto, mikä kuvaa mielipidettäsi parhaiten.

1. kyllä
2. en
3. joskus

4.1 Perustele edellinen vastauksesi

5. Seuraavilla väittämillä halutaan selvittää, miten tiedonkulku mielestäsi toimii tällä hetkellä työpaikallasi ja yrityksen toimipaikkojen välillä. Valitse jokaiseen väitteeseen mielipiteeseesi parhaiten sopiva vastausvaihtoehto rastittamalla.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa				
Saan riittävästi tietoa yrityksen muista toimipaikoista				
Saan riittävästi tietoa koko yrityksen yhteisistä asioista				
Olen kiinnostunut toimipaikkojen välisestä yhteistyöstä				
Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin				
Tiedonkulku työkaaverieni kanssa toimii hyvin				

Saan tarvitsemani tiedon ajoissa				
Saamani tieto on luotettavaa				
Tiedonkulku on tasapuolista				

3 (3)

6. Merkitse kolme mielestäsi tehokkainta viestintäkanavaa työyhteisössäsi numeroilla 1-3. (1 = tehokkain, 2 = toiseksi tehokkain, 3 = kolmanneksi tehokkain)

	a) työpaikallasi	b) esimiesten kanssa	c) omistajien kanssa	d) toimipaikkojen välillä
puhelin				
sähköposti				
kokous				
tiimipalaveri				
facebook-ryhmä				
keskustelu kasvokkain				
muu, mikä? _____				

7. Mitä muuta haluaisit kommentoida yrityksen sisäisen viestinnästä? Miten kehittäisit yrityksen sisäistä viestintää? Sana on vapaa

Kiitos vastauksestanne!☺

Liite 2. Haastattelulomake

Haastattelulomake omistajalle ja esimiehille

*merkityt kysymykset esitettiin vain omistajalle

Teema: työyhteisön ilmapiiri

1. Minkälaiseksi koet työyhteisön ilmapiirin? Minkälaisen haluaisin sen olevan?
2. Koetko olevasi tietopimennossa? (vain esimiehille)

Teema: viestintävastuu

3. Kenen toimenkuvaan viestinnän johtaminen kuuluu? Omistajat, esimiehet, muut työntekijät

Teema: viestintä ryhmien välillä

4. Minkä takia sujuva tiedonkulku työyhteisössä on tärkeää?
5. Miten kuvailisit viestintää toimipaikkojen/ osastojen välillä? Minkä verran odotat tai edellytät yhteistyötä toimipaikkojen välillä? *
6. Miten kuvailisit viestintää omistajien (/esimiesten*) kanssa? Toimiiko se?
7. Miten kuvailisit viestintää muiden työntekijöiden kanssa? Toimiiko se?

Teema: viestintäkanavat

8. Mitkä ovat tehokkaimmat viestintäkanavasi?
9. Missä tarkoituksessa käytät eri viestintäkanavia?

facebook
 puhelin
 sähköposti
 palaverit
 kokous
 keskustelu kasvokkain

10. Kuinka tärkeänä pidät kokouksia ja palaverieita?

Liite 3. Kehitysehdotukset lyhyesti

Kehitysehdotukset lyhyesti

- Selkeän, tavoitteellisen, konkreettisen ja perustoimintaa tukevan viestintäsuunnitelman laatiminen. Suunnitelma sisältää sisäisen viestinnän nykytilan arvioinnin, eri osa-alueiden tarpeet ja tehtävät, vastuualueet sekä viestintäkanavien periaatteiden määrittelyyn.
- Mahdollistaa ja kannustaa työyhteisöä kommunikointiin ja toisiinsa tutustumiseen virallisilla ja epävirallisilla tapaamisilla, mikä edesauttavat yhteishengen ja hyvän ilmapiirin syntymistä.
- Tiedonkulkua edistetään työn uudelleen järjestelyllä esimerkiksi suunnitteleamalla työvuorot niin, että esimiehillä ja alaisilla on mahdollisuus kommunikoida kasvotusten.
- Keskittymällä ongelmatilanteiden selvittämiseen yhdessä syyllisen etsimisen sijaan.
- Kannustaminen ja palautteen antaminen oma-aloitteisesta ja aktiivisesta työstä.
- Tehokkaiden perehdytys- ja informaatiomateriaalin esimerkiksi kansioiden laatiminen.
- Viestintäkanavien käyttötarkoitusten, hallinnan ja vastuuhenkilöiden määrittely. Viestintäkanavien käyttö tulee suunnitella toisiaan tukevaksi, etteivät ne poissulje toisiaan.
- Suunnitelmalliset palaverit 4-6 viikon välein. Palavereille sovitaan teema ja aiheista, jotka jaetaan palaveriin osallistuville etukäteen. Yhteisöä kannustetaan pohtimaan teemaan ja aiheisiin liittyviä kysymyksiä ja tuntemuksia, joita käydään läpi palaverissa. Palaverissa vetäjän on haettava kontaktia muiden kanssa esimerkiksi suorilla kysymyksillä.
- Tehokkaiden kehityskeskusteluiden suunnittelu, johon kuuluu esimerkiksi keskusteluiden aiheiden ja tavoitteiden määrittely molemmilta osapuolilta. Keskusteluissa käytäviä aiheita voivat olla esimerkiksi työntekijän oma ammatillinen kehitys, viihtyminen työyhteisössä, vaikuttaminen organisaatioon ja työskentelytapoihin, seuranta, arviointi, odotukset ja motivaatio.