



## **TYÖNTEKIJÄN MERKITYS YRITYKSEN ULKOISESSA VIESTINNÄSSÄ**

**Tavoitteena positiivisesti viestivät ja sitoutuneet työntekijät.**

**Case: Yritys Oy**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Viestinnän koulutusohjelman tutkintotyö

Projektinhallinta

Kevät 2007

**Anu Kolehmainen**

## OPINNÄYTETIIVISTELMÄ

Osasto Viestintä	Erikoistumisala Projektinhallinta
Tekijä Anu Kolehmainen	
Työn nimi Työntekijän merkitys yrityksen ulkoisessa viestinnässä - Tavoitteena positiivisesti viestivät ja sitotutuneet työntekijät. Case: Yritys Oy	
Lopputyön laji Kirjallinen	
Työn valmistumisaika 18.4.2007	Sivumäärä 42
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni käsittelee työntekijän tärkeää roolia yrityksen viestintäkanavana ja miten tämä tulisi ottaa paremmin huomioon yrityksen viestintää suunniteltaessa. Yrityksen työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka jokapäiväisessä työssään ovat tekemisissä asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa. Monissa tapauksissa kuva koko yrityksestä voi muotoutua vain yhden henkilön kautta. Siksi henkilöstön viestintä tulisi nähdä tärkeänä ja perustavana osana yrityksen ulkoista viestintää. Ja siihen tulisi myös panostaa.</p> <p>Työntekijöiden viestintään vaikuttavat erilaiset asiat, mutta suurin vaikutus on sillä, millaisena työntekijät näkevät työnsä ja työpaikkansa. Hyvällä ja kattavalla sisäisellä viestinnällä voidaan edesauttaa työntekijöiden tietämystä omasta yrityksestään ja muokata työilmapiiriä paremmaksi. Työntekijöiden sitoutumisella omaan yritykseen on myös suuri merkitys, koska paremmin sitoutuneet työntekijät viestivät myös usein yrityksestään positiivisemmin ja haluavat tehdä työtä yrityksen menestymiseksi. Sitoutumista voidaan edesauttaa paitsi hyvällä sisäisellä viestinnällä, myös sisäisellä markkinoinnilla. Oleellista on saada työntekijät näkemään, että he voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja että myös he hyötyvät yrityksen menestyksestä.</p> <p>Osana tätä opinnäytetyötä toteutin pirkanmaalaiselle Yritys Oy:lle tutkimuksen heidän työntekijöidensä ja asiakkaiden välisestä viestinnästä. Yritys Oy otti siinä tärkeän ensimmäisen askeleen, eli kiinnitti asiaan huomiota. Tutkimus tuki hyvin pohtimiani syitä ja keinoja työntekijöiden viestinnän parempaan huomioimiseen. Yritys Oy:lle toteutetusta tutkimuksesta on kirjoitettu erillinen tutkimusraportti ja tässä työssä esittelen tutkimuksen ja sen tulokset vain pääpiirteissään.</p>	
Aineisto Kirjallisuus, Yritys Oy:lle toteutettu tutkimus	
Asiasanat Organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, yrityskuva, henkilöstö	
Säilytyspaikka TAMK / Taide & Viestintä	
Muita tietoja	

## THESIS SUMMARY

Department Media programme	Area of specialisation Project management
Author Anu Kolehmainen	
Title The importance of employees as a part of companys external communication	
Sort of Final Thesis (Written / Project / Portfolio) Written	
Date 18.4.2007	Number of pages 42
Summary: <p>My thesis deals with the important role of employees and how their communication affects the image of the corporation that they work for. In many cases the employees are the ones that have contact with customers and other people. In those situations it is very important how they present themselves and their company. Companies should pay more attention to their employees, and consider them as a part of their external communication.</p> <p>There are many factors that have an effect on how employees see their company and how they present it and talk about it. The most important thing is how the employees see their work and their company. There are many things that a company can do to support their employees and their communication. It all comes down to a good internal communication and internal marketing, which are good ways to engage employees. When employees feel that they are being taken care of and are a vital part of their company, their communication about their company is more easily positive.</p> <p>As a part of this thesis I studied one company. I focused on how its employees communicate about their company and how the customers have experienced it. The study supported my thesis well and I have used its results as examples.</p>	
Material (e.g. audio / video tape, photographs, slides, paintings, statues...) Literature, research	
Key words Organisational communication, internal communication, corporate image, personnel, employees	
Filing Tampere Polytechnic, Art and Media	
Other information	

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1	Työn aihe .....	3
1.2	Aiheen rajaus .....	4
<b>2</b>	<b>TIETOPERUSTA .....</b>	<b>6</b>
2.1	Perustuntemukseni aiheeseen .....	6
2.2	Apuna käytetty kirjallisuus ja muut lähteet .....	6
2.3	Tutkimus Yritys Oy:lle .....	7
2.3.1	Tutkimuksen lähtökohta.....	7
2.3.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	8
2.3.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
2.3.4	Tutkimuksen haasteet.....	9
<b>3</b>	<b>MITÄ VIESTINTÄ ON .....</b>	<b>10</b>
3.1	Viestinnän määritelmä.....	10
3.2	Viestinnän tutkinta ja mittaaminen .....	11
<b>4</b>	<b>YRITYKSEN VIESTINTÄ .....</b>	<b>12</b>
4.1	Yritys viestii eri tavoin.....	12
4.2	Sisäinen viestintä .....	12
4.3	Ulkoinen viestintä.....	12
4.4	Viestinnän rooli ja merkitys yrityksissä .....	13
<b>5</b>	<b>MIKSI TYÖNTEKIJÄ ON TÄRKEÄ OSA YRITYKSEN ULKOISTA VIESTINTÄÄ.....</b>	<b>15</b>
5.1	Yritys on yhtä kuin sen työntekijät.....	15
5.2	Työntekijän viestintätilanteita on rajattomasti.....	16
5.3	Työntekijä on asiakaspalvelija ja yrityksen äänitorvi .....	17
5.3.1	Tyytyväisyys näkyy naamasta .....	18
5.3.2	Ensivaikutelman tärkeys .....	19
<b>6</b>	<b>TYÖNTEKIJÖIDEN VIESTINTÄÄN VAIKUTTAMISEN KEINOJA.....</b>	<b>21</b>
6.1	Työntekijä viestii mitä tuntee .....	21
6.2	Sisäisen viestinnän merkitys .....	21
6.2.1	Viestinnän avoimuus ja kattavuus .....	22
6.2.2	Viestinnän johdonmukaisuus.....	24

	2
6.2.3 Viestinnän selkeys .....	25
<b>6.3 Sitouttaminen .....</b>	<b>26</b>
6.3.1 Sisäinen markkinointi.....	27
6.3.2 Työntekijät markkinointikoneiksi .....	29
<b>6.4 Johdon merkitys.....</b>	<b>30</b>
6.4.1 Työntekijän ottaminen mukaan päätöksentekoon .....	31
<b>6.5 Sosiaalisten- ja viestintätaitojen kehittäminen.....</b>	<b>32</b>
6.5.1 Tunneälystä apua .....	33
6.5.2 Kouluttaminen välittää positiivista viestiä .....	34
<b>6.6 Lähtökohtien selvittäminen.....</b>	<b>34</b>
<b>6.7 Viestintäsuunnitelman laatiminen.....</b>	<b>35</b>
6.7.1 Ole realistinen tavoitteissa.....	36
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET YRITYS OY:N</b>	
<b>KOHDALLA.....</b>	<b>37</b>
7.1 Johtopäätökset.....	37
7.2 Toimintaehdotukset.....	38
7.2.1 Sisäinen viestintä ja sitouttaminen .....	38
7.2.2 Muita toimenpiteitä.....	39
<b>8 YHTEENVETO.....</b>	<b>40</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>42</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn aihe

Olen opiskellut kohta neljä vuotta viestintää ja sen eri keinoja ja kiinnostukseni on suuntautunut pitkälti yrityksen viestintään. Tunnen kohtalaisen hyvin eri keinot tehdä yritystä näkyväksi. On verkkosivuja, esitteitä, mainoksia ynnä muita. Mutta vasta kun pääsin opintojeni loppuvaiheessa työharjoittelun kautta kosketuksiin oikean työelämän kanssa, huomasin miten suuri merkitys ihmisillä on yrityskuvan rakentajina. Erityisesti silloin kun henkilö edustaa jotain tahoa, hänen luomansa mielikuvan yhdistää helposti hänen edustamaansa tahoon, mikä useassa tapauksessa on jokin yritys. Monet meistä myös puhuvat omasta työpaikastaan ystäville ja tutuille, millä on suuri merkitys yrityksen imagolle. Yrityksen työntekijöitä, ja erityisesti niitä, jotka eivät tee suoraa asiakaspalvelu- tai myyntityötä, ei kuitenkaan aina nähdä osana yrityksen ulkoista viestintää tai yrityskuvan rakentumista. Kun yritys suunnittelee viestintäänsä, se usein hoitaa kuntoon paperiesitteet, verkkosivut ja muut. On kuitenkin myös erittäin tärkeää miten yrityksen henkilöstö viestii yrityksestään asiakkailleen, sidosryhmilleen ja läheisilleen. Työntekijät tulisi saada viestimään positiivisesti ja välittämään toivottua yrityskuvaa.

Työni käsittelee työntekijän tärkeää roolia yrityksen viestintäkanavana ja miten se tulisi ottaa paremmin huomioon yrityksen viestintää suunniteltaessa. Syksyllä 2006 olin aloittamassa pohdintojani työni rakenteesta ja muodosta ja etsin yhteistyöyritystä, jonka avulla pääsisin konkreettisesti tutkimaan valitsemaani aihetta. Pirkanmaalainen Yritys Oy näki työni keskeiset ajatukset tärkeinä ja halusi lähteä tutkimaan omien työntekijöidensä viestintää. Olen jakanut opinäytetyöni kahteen osaan. Yritys Oy:lle toteutetusta tutkimuksesta on kirjoitettu erillinen tutkimusraportti ja tässä työssä keskityks pohtimaan aihettani syvällisemmin ja esittelen tutkimuksen ja sen tulokset vain pääpiirteissään. Tavoitteenani on pohtia eri näkökulmia ja toimintamalleja, millä työntekijät saadaan välittämään positiivista kuvaa yrityksestään.

Työni rakenne koostuu alun määrittelyjen jälkeen kahdesta tärkeästä kokonaisuudesta, joiden lomassa käytän Yritys Oy:n tutkimuksesta saatuja tuloksia apuna. Luvussa kuusi pyrin perustelemaan miksi työntekijä on tärkeä yrityskuvan muodostumisessa ja luku seitsemän käsittelee keinoja vaikuttaa työntekijöiden tapaan viestiä yrityksestään. Luvussa kahdeksan on esitetty johtopäätökset ja konkreettiset toimintaehdotukset, joita esitin Yritys Oy:lle, ja jotka vetävät hyvin yhteen esimerkkinä, miten yrityksissä voidaan lähteä parantamaan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitä kautta heidän viestintäänsä.

Työni on suunnattu erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten viestintäihmisille ja johdolle, jotka voivat hyödyntää pohdintojani suunnitellessaan oman yrityksensä viestintää. Työni on myös hyödyllinen kaikille työelämässä oleville, sillä uskon, että viestinnän merkitystä ja huomioonottamista ei voi koskaan korostaa liikaa.

## **1.2 Aiheen rajaus**

Yritys Oy:lle tekemäni tutkimus käsitteli työntekijän ja asiakkaan välistä viestintää ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Siitä johtuen olen pohdinnoissani rajannut aiheeni koskemaan lähes pelkästään yritysmaailmaa. Yrityksen koolla ei niinkään ole merkitystä käsittelemissäni asioissa, sillä ne ovat sovellettavissa niin pieniin kuin suuriinkin yrityksiin. Painotukseni on kuitenkin pk-yrityksissä, sillä isoissa yrityksissä asioihin on usein jo panostettu enemmän. Kaikki työssäni käyttämät esimerkit viittaavat yrityksiin, mutta ovat myös sovellettavissa erilaisiin ympäristöihin, kuten järjestöihin ja yhdistyksiin. Yrityksen sisällä keskityn työntekijään ja hänen viestintäänsä yrityksen asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppanien tai vaikka omien läheistensä kanssa. Työntekijän viestinnän kohteella ei niinkään ole merkitystä, vaan peruseriaate on se, että kaikki työntekijän viestintä tulisi olla yrityksen kannalta positiivista. Viestintään vaikuttamisen keinoja pohdin tässä työssä oman koulutukseni ja kokemukseni pohjalta. Näin ollen keinot painottuvat viestintää hyödyntäviin keinoihin yrityksen sisällä.

Työntekijällä tarkoitan tässä työssä kaikkia yrityksen henkilöstöön kuuluvia. Painotus on erityisesti henkilöstön suorittavassa puolessa, ei niinkään ylimmässä johdossa, sillä johto on vain pieni osa yrityksen henkilöstöä ja useimmiten

työntekijät ovat ne, jotka ovat eniten tekemisissä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden tai omien sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen asiakaspalvelijat ja myyjät ovat selkein ryhmä, joka on tekemisissä asiakkaan kanssa, mutta haluan kiinnittää huomion erityisesti niihin ihmisiin, jotka eivät välttämättä miellä itseään asiakaspalvelijoiksi. Heidän viestintäänsä tulisi kiinnittää myös yhtä paljon huomiota. Tällaisia ihmisiä ovat esimerkiksi yrityksen kaikki ne työntekijät, jotka ovat asiakkaan kanssa tekemisissä vasta myynnin jälkeen tai parhaimmassa tapauksessa eivät ikipäivänä näe yhtäkään asiakasta. Nämäkin ihmiset kuitenkin saattavat keskustella työpaikastaan vapaa-ajalla ystäviensä ja läheistensä kanssa.



## **2 TIETOPERUSTA**

### **2.1 Perustuntemukseni aiheeseen**

Perustuntemukseni aiheeseen perustuu pitkälti koulutukseeni, kiinnostukseeni ja kokemukseeni työelämästä. Olen neljännen vuoden ammattikorkeakoulun opiskelija tavoitteenani Medianomi (AMK) –tutkinto. Koulutukseni on sisältänyt viestinnän perusteet ja eri viestintävälineet projektinjohtamisen näkökulmasta. Ulkoisella viestinnällä ja sen keinoilla on ollut opinnoissani suuri painoarvo. Tutkintoon kuuluvassa harjoittelussani pääsin tutustumaan yritysmaailmaan ja ulkoisen sekä sisäisen viestinnän suunnitteluun. Harjoittelussa huomasin, miten tärkeää ulkoisen viestinnän kannalta on se, miten yrityksen työntekijät näkevät yrityksen ja miten he puhuvat siitä. Itselläni, kuten varmasti kaikilla, on myös kokemuksia siitä, miten yhden ihmisen toimet ovat vaikuttaneet kuvaan koko yrityksestä. Esimerkiksi kun kaupassa saa huonoa palvelua, alkaa nopeasti mieltämään koko yrityksen huonoksi.

### **2.2 Apuna käytetty kirjallisuus ja muut lähteet**

Nando Malmelinin ja Jukka Hakalan (2005) kirja ”Yhdessä – markkinoinnin ja viestinnän integraatio” vahvisti ajatuksiani siitä, miten viestintä on itse asiassa markkinointia ja miten valtava voima yrityksen työntekijöillä on toteuttaa sitä. Susan M. Drake, Michelle J. Gulman ja Sara M. Roberts (2005) puolestaan osoittivat tien siihen, miten työntekijöiden motivaatioon ja kykyyn toimia yrityksen äänitorvina voidaan vaikuttaa. Olenkin käyttänyt heidän teostaan ”Light their fire – Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers” työssäni laajasti erityisesti vaikuttamiskeinoja pohtiessani. Drake, Gulman ja Roberts ovat menestyvien yritysten johtajia, joilla on takanaan monien vuosien kokemus yritysmaailmasta.

Suomenkielistä kirjallisuutta aiheestani löytyy kohtuullisen vähän, mutta erityisesti sisäistä viestintää käsittelevät teokset sivuavat aihettani kohtalaisen hyvin. Saatavissa olevista lähteistä pyrin valitsemaan teoksia monista eri näkökulmista

ja poimimaan niistä ajatuksia, jotka inspiroivat minua kehittämään ajatuksiani eteenpäin. Olen käyttänyt pääasiassa kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita, enkä ole karsastanut vanhempiakaan lähteitä, sillä käsittelemääni aihealueeseen liittyvä tieto ei vanhene niin helposti. Minulla oli alusta asti selkeitä mielipiteitä aiheestani ja suuri osa työstäni koostuukin omasta pohdinnastani ja ajatuksistani sekä tekemäni tutkimuksen tuloksista. Lähdekirjallisuudella olen pyrkinyt tukemaan ajatuksiani.

## **2.3 Tutkimus Yritys Oy:lle**

Yksi tärkeä lähde ja tietoperusta työlleni on yhteistyöyritykselleni Yritys Oy:lle toteuttamani tutkimus, joka käsitteli yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välistä viestintää. Tutkimuksen avulla sain työhöni konkreettisia esimerkkejä, vaikka tutkimus itsessään oli kohtalaisen suppeasti rajattu tilaajayrityksen tarpeisiin. Tutkimuksen aikana keskustelin myös työni aihepiiristä useiden ihmisten kanssa ja sain keskusteluista paljon hyviä ajatuksia työni jäsentämiseen.

### **2.3.1 Tutkimuksen lähtökohta**

Yritys Oy on pirkanmaalainen keskisuuri yritys, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita. Ajatus tutkimuksen teosta lähti liikkeelle, kun Yritys Oy:n edustaja kuuli opinäytetyöni aiheen ja kiinnostui siitä. Heidän perusviestintänsä rakenteet olivat kunnossa, mutta he olivat kiinnostuneita tutkimaan ja kehittämään viestintäänsä edelleen. Eniten kiinnostusta Yritys Oy:ssä herätti se, mitä ja miten heidän asiakkaan tiloissa työskentelevät työntekijät viestivät asiakasyrityksille. Tältä pohjalta aloitettiin tutkimus Yritys Oy:n työntekijöiden ja asiakkaiden välisestä viestinnästä. Tutkimus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Yritys Oy:n kanssa tämän työn osana, mikä auttoi myös suuresti minua jäsentämään työtäni ja löytämään niitä asioita, mitkä ovat tärkeitä työntekijöiden viestinnälle. Tutkimuksesta on kirjoitettu erillinen tutkimusraportti Yritys Oy:lle, jossa tutkimuksen menetelmät ja tulokset on esitetty yksityiskohtaisesti. Tässä työssä nostan esille tutkimuksen tuloksista esimerkkejä ja huomiota herättäviä kohtia, jotka tukevat tämän työn tarkoitusta ja tavoitteita. Seuraavaksi esittelen tiivistetyssä muodossa tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja haasteet.

### 2.3.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä ja miten Yritys Oy:n työntekijät viestivät yrityksestään ollessaan töissä asiakkaan tiloissa, sekä miten asiakas itse kokee viestinnän. Tavoitteena oli saada vastauksia kysymyksiin, millaista viestintä on ja miten se tapahtuu, vastaako työntekijöiden viestintä sitä, mitä Yritys Oy toivoo heidän viestivän, sekä onko asiakas tyytyväinen viestinnän laajuuteen, sisältöön ja tapaan. Työntekijöiden viestinnän laadun kautta haluttiin myös saada selville, miten sitoutuneita Yritys Oy:n suunnittelijat ovat yritykseensä ja millaisena he sen näkevät. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää alueita, joita voitaisiin kehittää tai parantaa sekä luoda niiden pohjalta toimintasuunnitelmaa jatkotoimenpiteille. Nämä kysymykset olivat myös keskeisiä tämän työn kannalta.

### 2.3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kaksiosaisena niin, että Yritys Oy:n työntekijät ja asiakasyritysten edustajat käsiteltiin erillisinä ryhminä. Näiltä ryhmiltä saatuja tuloksia pyrittiin tutkimaan erillisinä, sekä peilaten niitä toisiinsa nähden.

Asiakasyritysten tutkiminen toteutettiin haastattelututkimuksena ja tutkimukseen valittiin kolme Yritys Oy:n asiakasyritystä. Asiakasyrityksissä 1 ja 2 suoritettiin yksi haastattelu ja Asiakasyrityksessä 3 kaksi haastattelua. Asiakkaan tiloissa työskentelevien työntekijöiden tutkimuksen kohteeksi valittiin kaikki aiemmin mainituissa kolmessa asiakasyrityksessä työskentelevät Yritys Oy:n 52 työntekijää. Työntekijöiden tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä, jossa jokaista tutkimukseen valittua pyydettiin vastaamaan sähköpostin liitteenä olevaan kysymyslomakkeeseen. Vastausprosenttitarvoitteeksi asetettiin 75%, mutta lopullinen vastausten määrä oli 33 kappaletta, eli noin 63%.

Asiakasyritysten haastatteluista saatu aineisto analysoitiin purkamalla ja jäsentämällä sitä kokonaisuuksiksi. Kyselyistä saatu aineisto koodattiin tilasto-ohjelmaan, jolla tuotettiin kysymyksistä kuvioita. Tuloksia tutkittiin myös etsien merkitseviä eroja sen perusteella, missä asiakasyrityksessä suunnittelija toimii. Avoimista vastauksista pyrittiin etsimään suuria linjoja. Asiakasyritysten haastat-

teluaineistoa ja Yritys Oy:n työntekijöiden kyselyn tuloksia peilattiin myös toisiinsa etsien niistä vastaavuuksia tai eroavuuksia.

#### 2.3.4 Tutkimuksen haasteet

Tutkimuksen yksi suurimmista haasteista oli saada muotoiltua sellaisia kysymyksiä, jotka antaisivat tietoa viestinnän laadusta ja siitä, miten työntekijät ja toisaalta asiakasyritysten edustajat kokevat viestinnän. Viestin vastaanottaminen ja tulkinta tapahtuu aina yksilöllisesti. Pyydettyä henkilöä selittämään miten hän tulkitsee äsken saamansa viestin, hän ei välttämättä pysty selittämään sitä samalla tavalla kuin oli asian kokenut. Haastattelujen ja kyselyn kysymykset pyrittiinkin muotoilemaan sellaiseen muotoon, että vastaajat saattoivat ilmaista mielipiteitään eri asioihin ja kysytyt asiat olivat mahdollisimman konkreettisia. Haastattelujen onnistuminen ja niistä saatava informaatio olivat erityisen kriittisiä kohtia. Haastattelut sisälsivät enemmän pohtivaa otetta ja vaativat haastateltavalta avoimuutta ja haastattelijalta kykyä saada vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Haastattelut onnistuivat kuitenkin hyvin ja niistä saatiin paljon arvokasta informaatiota.

Tutkimukseen käytettävien resurssien rajallisuuden johdosta tutkittavien kohteiden määrä, erityisesti asiakasyritysten puolella, jouduttiin pitämään melko pienenä. Tämä aiheuttaa myös sen, että tutkimuksen tulokset eivät ole monin paikoin yksiselitteisiä tai yleistettävissä. Yritys Oy:n tutkimuksen tuloksiin tuleekin suhtautua enemmän suuntaa antavina kuin absoluuttisina totuuksia ja ne ovat vain esimerkki yhden yrityksen tilasta.

### 3 MITÄ VIESTINTÄ ON

#### 3.1 Viestinnän määritelmä

Työni keskeinen termi on viestintä ja on hyvä aloittaa sen määrittelyllä. Viestintä on terminä erittäin moniulotteinen. Sille on olemassa monia eri määritelmiä; suppeita ja laajoja ja eri näkökulmiin keskittyviä. Yksinkertaisimmillaan viestintä voidaan nähdä sanomien siirtona ja vaihdantana (Kunelius 1998, 10). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi keskustelutilannetta, jossa henkilö sanoo jotain toiselle. Toinen kuuntelee ja antaa palautetta, eli reagoi kuulemaansa asiaan sanallisesti tai vaikka vain nyökyttelemällä päätään.

Viestintä ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, kuin vain viestien lähettämistä, vastaanottamista ja palautteen antoa. Siihen liittyy aina myös yhteisyysnäkökulma. Sillä tarkoitetaan viestijöiden identiteetin rakentamista ja muokkaamista viestinnän aikana ja sen seurauksena (Kunelius 1998, 12). Emme ryhdy viestintään valmiina yksilöinä, vaan viestintä on toimintaa, jossa sen osanottajat osin rakentuvat, kehittyvät ja muuttuvat toisenlaisiksi (Kunelius 1998, 12). Näin ollen viestintä on voimakas työkalu, jolla voidaan muodostaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Viestintää laajasti tutkinut valtiotieteen tohtori Nando Malmelin (2005, 43) on mielestäni koonnut hyvin yhteen viestinnän ajatuksen kirjoittamalla, että viestintää on kaikki mitä voimme havaita. Tämä onkin lähtökohtani viestinnän ymmärtämiseen tässä työssä. Ihminen havainnoi ympäristöään koko ajan ja poimii viestejä toisilta ihmisiltä. Usein ne ovat tarkoituksellisia, esimerkiksi henkilö kertoo toiselle kuulemansa vitsin. Usein ne ovat myös tahattomia, jolloin esimerkiksi henkilö viestii toisille jotain itsestään liikkumistyyliään ja muilla eleillään.

Tässä työssä puhuessani viestinnästä, tarkoitan sitä erittäin laajassa merkityksessä, kuten Malmelin ja Hakala. Käsittelen viestintää kaikkena mitä voimme havaita, mutta sillä rajauksella, että havaittavat asiat ovat peräisin pääasiassa toisesta ihmisestä.

### 3.2 Viestinnän tutkinta ja mittaaminen

Kun ihmiset tai organisaatiot tietoisesti suunnittelevat viestintäänsä ja haluavat että sillä olisi vastaanottajaan tietty vaikutus, kiinnitetään huomio viestin vaikuttavuuteen ja siihen miten viesti tulkitaan. Viestinnän vaikuttavuuden tutkinta on vaikeaa, koska viestin vastaanottamiseen vaikuttavat aina vastaanottajan omat arvot, asenteet, kokemukset ja muisti. Tutkimista vaikeuttaa myös se, että kun henkilöä pyydetään selittämään miten hän tulkitsee äsken saamansa viestin, hän ei välttämättä pysty selittämään sitä samalla tavalla kuin oli asian oikeasti kokenut. (Åberg 2006, 85-87.)

Viestinnän vaikuttavuudesta on vaikeaa saada pätevää numerotietoa, mitä monesti kuitenkin halutaan. Erityisesti yritysmaailmassa tarkkoja lukuja pidetään tärkeinä, koska viestinnällä on selkeitä tavoitteita ja rahaa liikkuu. Malmelin ja Hakala (2005, 105) esittävätkin ajatuksen, että kaikkea viestintää ei edes tarvitse pystyä mittaamaan. Heidän mielestään viestinnän luonnetta epämääräisenä ja arvaamattomana tapahtumana tulisi paremmin ymmärtää ja tunnustaa, jotta viestinnän todellinen arvo nähtäisiin paremmin. Itse uskon myös, että viestintää tutkittaessa ja tulkittaessa on vaikea saada absoluuttisen paikkansapitäviä tai spesifejä tuloksia tai vastauksia. Viestinnän tutkiminen ja mittaaminen antaa pikemminkin suuntaviivoja, miltä kannalta olen lähtenyt myös tässä työssä. Kun suuntaviivoja on saatu tarpeeksi, voidaan miettiä mitä ne merkitsevät yhdistettynä muihin asioihin.

## **4 YRITYKSEN VIESTINTÄ**

### **4.1 Yritys viestii eri tavoin**

Yritys viestii jo pelkällä olemassaolollaan (Malmelin & Hakala 2005, 43). Siihen riittää vaikka jo se, missä yritys sijaitsee, mitä se tekee ja keitä siihen kuuluu. Yritys pyrkii usein jäsentämään ja muokkaamaan viestintäänsä erilaisin keinoin yrityksen sisältä käsin. Yleisin viestinnän jäsenyys yrityksen näkökulmasta on viestinnän jako sen kohteen mukaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään.

### **4.2 Sisäinen viestintä**

Sisäiseen viestintään kuuluvat kaikki yrityksen henkilöstölle osoitettu ja sieltä vastaanotettava viestintä. Sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on selittää organisaation olemassaolon kannalta tärkeimmät asiat eli visio, strategia ja arvot. (Juholin 1999, 32.) Sisäistä viestintää rakentavat usein erilaiset henkilöstölehdet, ilmoitustaulut, intranetit eli sisäiset tietoverkot sekä henkilöstötilaisuudet. Sisäinen viestintä on kaikkea sitä kasvokkain ja laitteiden välityksellä tapahtuvaa viestintää, joka tapahtuu työyhteisön sisällä suunnasta riippumatta.

Sisäisellä viestinnällä on myös suuri rooli työilmapiirin luojana. Sisäisellä viestinnällä on suora vaikutus yrityksen työilmapiiriin. (Åberg 2006, 110.) Kun sisäinen viestintä on kattavaa ja avointa, työilmapiiri on hyvä ja työntekijä ymmärtää oman roolinsa organisaatiossa. Kun työntekijä osaa hahmottaa miten hänen työtehtävänsä palvelee yritystä ja sen tavoitteiden saavuttamista, on työ mielekkäämpää.

Toimiva sisäinen viestintä voidaan nähdä myös pohjana hyvälle ulkoiselle viestinnälle. Kun yrityksen tavoitteet, toiminta ja roolit ovat selkeitä kaikille yrityksessä, on helpompi lähettää johdonmukaista viestiä yrityksestä sen ulkopuolelle.

### **4.3 Ulkoinen viestintä**

Ulkoisella viestinnällä pyritään rakentamaan yrityksen imagoa ja mielikuvaa eli yrityskuvaa. Yrityskuva tarkoittaa sitä millaisena muut yrityksen kokevat ja nä-

kevät (Salin 2002, 48). Ulkoinen viestintä yrityksissä on laaja kokonaisuus joka monesti erotetaan vielä pienemmiksi hallinnollisiksi osa-alueiksi, kuten markkinoitviestintä, tiedottaminen, pr-toimenpiteet ja niin edelleen. (Salin 2002, 23.) Eri osa-alueista ja määrittelyistä huolimatta, ulkoinen viestintä on pohjimmiltaan kaikkea sitä, jolla yritys pyrkii luomaan johdonmukaista ja suunniteltua kuvaa itsestään yrityksen ulkopuoliselle maailmalle. Ulkoisen viestinnän näkyviä toimenpiteitä ovat muun muassa yrityksen verkkosivut, mainokset, esitteet, tiedotteet ja erilaiset tapahtumat.

Ulkoista viestintää harjoittavat sekä yrityksen johto että sen työntekijät omalla olemuksellaan, persoonallaan, teoillaan ja kommentteillaan. Johdon kohderyhmää on usein media, yhteistyökumppanit ja muut korkeammat ja laajemmat tahot. Työntekijä sitä vastoin viestii usein varsinaisen asiakkaan, henkilöstön ja omien sidosryhmiensä kuten perheensä ja ystäviensä kanssa. Tämä puoli yrityksen ulkoisesta viestinnästä on usein vaikeammin hallittavaa ja yhdenkin ihmisen vastuu on suuri. Yritystoiminnassa yksittäisten ihmisten lähettämät viestit tulkitaan usein koko yritystä edustavaksi. Yritys on ikään kuin yksi suuri henkilö, joka viestii asioita, vaikka todellisuudessa sen takana on joukko yksilöitä, jotka toteuttavat sen viestintää.

Ulkoinen viestintä koetaan usein tärkeämmäksi ja akuutimmaksi kuin sisäinen viestintä. Moni alkava yritys panostaakin ensin verkkosivuihin, graafisiin materiaaleihin ja mainontaan. Tämä on ymmärrettävää ja tarpeellista yrityksen menestymisen kannalta, mutta myös yrityksen henkilöstö tulisi nähdä yhtenä voimakkaana ulkoisen viestinnän kanavana.

Monet yritykset pyrkivät aktiivisesti rakentamaan yrityskuvaansa ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin keinoin. Mutta vaikka yritys ei tekisi mitään yrityskuvansa eteen, se syntyy silti. Sen rakentavat asiakkaat, muut yritykset, media ja kaikki muut tahot. (Salin 2002, 48-50.)

#### **4.4 Viestinnän rooli ja merkitys yrityksissä**

Viestintä nähdään monesti välttämättömänä toimintona, mutta siihen ei panosteta riittävästi yrityksen sisällä. Pääpaino on usein ulkoisessa viestinnässä.



Viestintää hyödyntämällä voidaan kuitenkin vaikuttaa moniin asioihin ja parhaimmillaan se on yrityksen kantava voima. Suuressa osassa yrityksiä on olemassa oma viestintä- ja markkinointiosastonsa, mutta sen merkitystä koko yrityksen liiketoiminnan kannalta ei aina välttämättä ymmärretä. Pahimmassa tapauksessa viestintä ja markkinointi ovat erotettu omiksi erillisiksi toiminnoiksi, vaikka näin ei pitäisi olla. Viestinnän integrointi koko yrityksen toimintaan on ensisijaisen tärkeää. (Malmelin & Hakala 2005, 155.)

ProCom Viestinnän ammattilaiset ry ja Viestintätoimistojen liitto ovat tutkineet yritysjohdon ja viestintäjohdon asenteita viestinnän toimintoja kohtaan. Tutkimuksen mukaan yritysten toimitusjohtajat pitävät viestintää ja sen roolia yritystoiminnassa huomattavasti kapea-alaisempana kuin yritysten viestintäjohto. Toimitusjohtajien mielestä tärkeimpiä viestinnän alueita ovat markkinointiviestintä ja mainonta – tosin näitä piti erittäin tärkeänä alle 40% vastanneista. (Malmelin & Hakala 2005, 96.) On siis melko selvää, että paljon on vielä tehtävää, että viestinnän merkitys yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta tiedostetaan paremmin. Viestintää ymmärtämällä ja sitä hyödyntämällä voidaan löytää monia parannuksia ja edistää yrityksen hyvinvointia ja menestymistä. Hyvä paikka aloittaa, on miettiä miten yrityksen työntekijät toimivat sen viestinviejinä ja mitä vaikutuksia sillä on.

## 5 MIKSI TYÖNTEKIJÄ ON TÄRKEÄ OSA YRITYKSEN ULKOISTA VIESTINTÄÄ

### 5.1 Yritys on yhtä kuin sen työntekijät

Yritys koostuu työntekijöistään ja voidaankin sanoa, että yritys on sellainen kuin sen työntekijät. Siksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen mitä yrityksen työntekijät viestivät yrityksestään ulospäin. Drake, Gulman ja Roberts (2005, 5) ovat kiteyttäneet asian hyvin seuraavaan lauseeseen:

*“Companies that consider their employees to be their greatest assets are the ones that ultimately prevail.” (Drake & Gulman & Roberts 2005, 5.)*

Toisin sanoen yritykset, jotka tunnistavat työntekijänsä tärkeimmäksi pääomakseen, ovat niitä, jotka lopulta voittavat. Kävimme aiemmin läpi mitä yrityksen ulkoiseen viestintään kuuluu. Yrityksen henkilöstö on erittäin tärkeä osa sitä. Tähän ei valitettavasti aina kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Panostus työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa saattaa jäädä puolitiehen, koska ei olla valmiita menemään tarpeeksi pitkälle. Osasyyn tähän saattaa olla, että työntekijöiden ulkoisen viestinnän vaikutusta yrityksen tulokseen ja imagoon on vaikea mitata, ja sen takia sillä ei nähdä olevan niin suurta painoarvoa kuin muilla toimilla. Monet yritykset panostavat pääasiassa esitteisiin, verkkosivuihin ja muihin materiaaleihin. Tämän huomaa myös selvästi lukiessaan yrittäjille ja yrityksille suunnattuja viestintäoppaita. Ne keskittyvät lähes pelkästään mainontaan ja pr-toimiin. Nimenomaan henkilöstöön tulisi panostaa alusta asti enemmän, sillä he ovat paljon vaikeammin hallittava viestintäkanava kuin monet muut. He ovat arvaamattomampia, heillä on omaa tahtoa ja he viestivät mitä yllättävämmissä tilanteissa. Tässä luvussa käyn läpi syitä miksi henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta muodostuvaan viestintään pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Loppujen lopuksihan jokainen yritys haluaa menestyä ja henkilöstö on avain menestykseen.

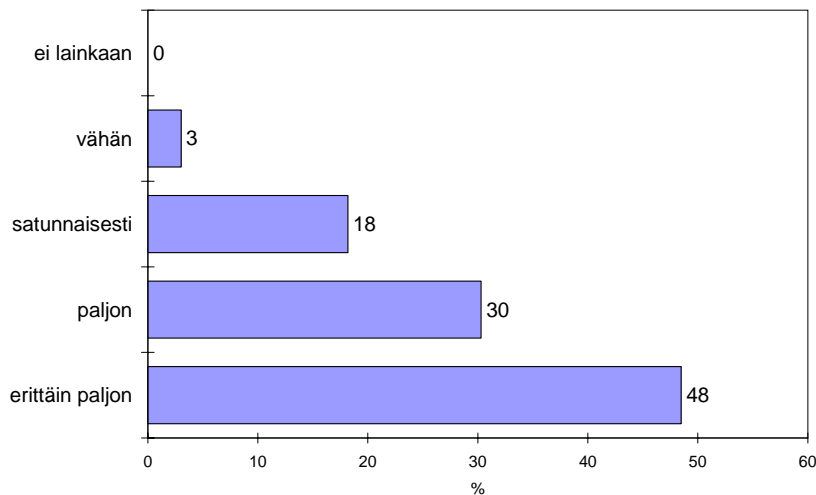
## 5.2 Työntekijän viestintätilanteita on rajattomasti

Työntekijöiden viestintä ja sen sisältö on erittäin tärkeää, koska työelämä on täynnä erilaisia viestintätilanteita. Ihminen viestii koko ajan olemassaolollaan ja tuottaa erilaisia sanallisia ja sanattomia viestejä. Yrityksen näkökulmasta työntekijän rooli yrityksen viestintäkanavana tulisi ottaa enemmän huomioon, sillä on rajattomasti tilanteita, joissa työntekijä viestii yrityksestään. Suuri osa työntekijöiden viestinnästä tapahtuu oman talon sisällä työkavereiden kanssa. Tällä viestinnällä on myös oma merkityksensä, mutta merkittävämpiä yrityksen ulkoisen viestinnän kannalta ovat tilanteet, joissa työntekijä viestii ulkopuolisille tahoille. Tyypillisiä tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi asiakkaan tai yhteistyökumppanin tapaaminen kasvokkain, sähköpostin vaihto, erilaiset esittelytilaisuudet tai luennot.

Asiakastapaamiset, erityisesti ensikohtaamiset, joissa tavoitteena on luoda positiivinen kuva ja mahdollinen yhteistyösopimus ovat selkeimmillään sosiaalisia tilanteita, joissa henkilön kautta kuvan välittyminen on tärkeää. Tämä on melko hyvin tiedostettu asia. Myyntimiehet ovat positiivisen yrityskuvan luomisessa parhaimpia ja usein koulutetuimpia. Mutta yrityksessä on myös paljon työntekijöitä, jotka tapaavat tavaran tai palvelun myynnin jälkeen. Tällöin työntekijällä ei välttämättä ole paineita luoda hyvää kuvaa yrityksestään, mutta tällaisissa tilanteissa se on myös aivan yhtä tärkeää. Yritys Oy:n työntekijöillä on edellä mainitun kaltainen tilanne. Huomattavaa kuitenkin on, että Yritys Oy:n asiakkaille tehdyissä haastatteluissa erityisesti Asiakas 2 ilmaisi, että kuva Yritys Oy:stä muotoutuu hänelle pitkälti Yritys Oy:n työntekijöiden toimista. Tällöin työntekijöiden viestintä on erittäin tärkeässä asemassa koko yrityksen kannalta

Yritys Oy:lle tehdyn tutkimuksen mukaan Yritys Oy:n työntekijät ovat erittäin paljon tekemisissä asiakasyritystensä edustajien kanssa (kuvio 1). Syy suureen kontaktin määrään on pääosin se, että Yritys Oy:n työntekijät työskentelevät asiakasyritystensä tiloissa. Yritys Oy:n tilanne on viestinnän määrän johdosta esimerkillinen tapaus. Kun päivittäistä kontaktia on näin paljon, nousee viestinnän sisältö ja sävy sitäkin tärkeämmäksi.

**Kuvio 1: Yritys Oy:n työntekijöiden arvio päivittäisen kontaktin määrästä asiakasyritysten edustajien kanssa**



Yritys Oy:n asiakkaiden haastatteluissa ilmeni, että viestinnän sisältö keskittyy tällä hetkellä pääasiassa työhön liittyviin asioihin. Vapaata ja epämuodollista keskustelua on melko vähän. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työntekijöiden vähäiselläkin viestinnällä ole suuri merkitys. Vaikka viestintä on pääosin muodollista ja sisällöltään työasioihin liittyvää, siitä välittyy silti vastaanottajalle aina tietty sävy.

Tilanteita, joissa työntekijä vaikuttaa työskentelemänsä yrityksen kuvaan ja muiden mielipiteisiin siitä, on myös paljon työpaikan ja työpäivän ulkopuolella. Tälläkin viestinnällä on merkittävä rooli yrityskuvan muodostumisessa. Viestinnän lähiverkkoteorian mukaan ihminen kertoo esimerkiksi työpaikkansa asioista muutamalle kymmenelle lähipiirinsä ihmiselle (Malmelin & Hakala, 2005, 127). Kun taas nämä ihmiset välittävät tietoa eteenpäin, on sana kulkenut jo sadoille. Tämä on hyvä esimerkki miksi työntekijöiden tyytyväisyys ja viestintä ovat erityisen tärkeitä yritykselle.

### 5.3 Työntekijä on asiakaspalvelija ja yrityksen äänitorvi

Ne yrityksen edustajat ja työntekijät jotka ovat tekemisissä asiakkaan kanssa, ovat avainasemassa asiakastyytyväisyyden ja yrityksen maineen kannalta. On kuitenkin vanhanaikaista ajatella, että vain tietyt henkilöt yrityksessä ovat sen asiakaspalvelijoita. Yrityksen pitäisi tiedostaa, että kaikki sen työntekijät ovat

yrittäjien asiakaspalvelijoita, kun kohtaavat asiakkaan tai muun yhteistyökumppanin. Asiakaspalvelija on yrityksessä se, jonka kasvot asiakas kohtaa ja joka käyttäytymisellään vaikuttaa siihen millaisena asiakas koko yrityksen näkee. (Pesonen & Lehtonen & Toskala 2002, 64.) Ajatellaanpa vaikka yritystä, joka myy teknisiä laitteita, jotka vaativat asentajan käymistä tuotteen toimivaksi saattamiseen. Tällöin tavaran myynti on jo suoritettu ja asentaja menee hoitamaan asennustyönsä. Yrityksen ja tämän asentajan tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että hän saattaa olla ainoa henkilökohtainen kontakti asiakkaalle tai sen edustajalle. Hän on se henkilö, joka viimekädessä luo kuvan hänen yrityksestään asiakkaan mieleen.

Yritys Oy:n työntekijöillä on pääpiirteissään juuri tällainen tilanne. Työntekijät ovat suorittamassa luvattua palvelua ja ovat näin ollen myös asiakaspalvelijoita. 60% Yritys Oy:n työntekijöistä pitääkin asiakaspalvelua melko - tai erittäin tärkeänä työnsä osa-alueena. Asiakkaiden haastattelujen perusteella Yritys Oy:n asiakasyrityksissä on pääasiassa positiivinen kuva Yritys Oy:stä ja he ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun. Yritys Oy:n työntekijät ovat toimineet hyvin työssään, mutta Yritys Oy:n näkökulmasta he voisivat tiedostaa roolinsa Yritys Oy:n edustajina paremmin. Tällä hetkellä yli puolet työntekijöistä ei pidä Yritys Oy:n edustamista tärkeänä.

Asiakaspalvelun mallia voi laajentaa koskemaan kaikkia kohtaamisia, ei vain asiakkaan kanssa. Kun yrityksen työntekijä kohtaa muita, olivat he sitten asiakkaita tai eivät, hänen tulisi tiedostaa, että hän on markkinointitilanteessa. Hänen tulisi toimia kuin asiakaspalvelija ja yrittää omalla käytöksellään välittää myönteistä kuvaa yrityksestä. Tämä vaatii kuitenkin aitoa myönteistä kuvaa yrityksestä. Erityisesti läheisille ihmisille puhutaan niin kuin asiat ovat, eikä siinä paljoa vaikuta, onko työntekijöitä kehoitettu kertomaan tiettyjä asioita.

### 5.3.1 Tyytyväisyys näkyy naamasta

Tyytyväinen työntekijä viestii paljon helpommin positiivisia asioita kuin negatiivisia. Yritysjohdolla on valta saada työntekijänsä tuntemaan, että hän haluaa asenteellaan ja teoillaan välittää positiivista kuvaa yrityksestään. Yritys Oy:lle tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että ne työntekijät, jotka tuntevat työnsä merki-

tyksettömäksi ovat myös heikommin sitoutuneita omaan yritykseensä. Työntekijöiden heikko motivaatio oli myös yhteydessä siihen, että työntekijät eivät tuoneet omaa yritystään esille asiakkaan kanssa työskennellessään. Tämän vuoksi yrityksen tulee pitää hyvää huolta työntekijöistään.

Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat, kuten työpaikan ilmapiiri, työn mielekkyys tai työstä saatava korvaus. Jos nämä seikat eivät ole kohdallaan, ovat työntekijät todennäköisempiä näyttämään tyytymättömyyttään muille. Jokaisen kohdalle on sattunut tilanne, jossa kohtaamme ihmisen, jolla on työhönsä asenne ”olen täällä vain töissä”. Olen muutamia kertoja joutunut tunnistamaan itsessänikin edellä mainitun asenteen. Eräessä työpaikassani oli niin huono työilmapiiri, että se sai minut olemaan täysin välinpitämätön työtäni kohtaan. Käytin myös lähes kaiken vapaa-aikani valittaen työpaikkani huonoudesta kenelle tahansa, kellä vain oli aikaa kuunnella. Turha varmaan edes mainita, että lopetin työni kyseisessä paikassa melko pian. Tällaisen asenne yrityksen työntekijöissä voi olla kohtalokasta yrityksen menestymiselle ja johtaa väistämättä huonoon menestykseen. Työntekijä tulisi saada liputtamaan yrityksensä puolesta ja siihen voidaan vaikuttaa muun muassa yrityksen viestinnällä ja siitä seuraavalla ilmapiirillä.

Yritys Oy:lle tehdyn tutkimuksen perusteella Yritys Oy:n työntekijät kertovat asiakkailleen yrityksestään kysyttäessä pääasiassa perustietoja ja hyvin neutraaleja asioita. Jotkut kuitenkin kommentoivat yrityksestään hyvinkin negatiivisesti. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miksi työntekijöiden viestintään tulisi kiinnittää huomiota, sillä todennäköistä on, että työntekijöiden negatiivisilla kommenteilla luodaan myös asiakkaille negatiivista kuvaa.

### 5.3.2 Ensivaikutelman tärkeys

Koska työntekijät tapaavat usein asiakkaita, on erittäin merkittävää millaisen kuvan he antavat itsestään. Edellisissä kappaleissa käsiteltiin asenteen vaikutusta viestintään, mutta erityisesti ensikohtaamisissa paljon muutkin asiat merkitsevät, kuin puhutut asiat. Yrityksen työntekijän tavatessa asiakkaita tai muiden sidosryhmiensä edustajia, hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa ja taitonsa korostuvat. Tilanteet, joissa työntekijä edustaa yritystä, ovat erittäin tärkei-

tä yrityksen kannalta. Työntekijän antama vaikutelma on suoraan yhteydessä siihen, millaisena yritys näyttäytyy muille ihmisille. Ensivaikutelmasta jopa yli 90% perustuu sanattomaan informaatioon, kuten henkilön pukeutumiseen, liikumiseen, tilankäyttöön ja äänensävyyn (Pesonen & Lehtonen & Toskala 2002, 109). Sanattomat viestit ovat näin ollen usein paljon voimakkaampia kuin sanalliset. Ensivaikutelman syntyminen on pitkälti kiinni henkilön omista ominaisuuksista ja yrityksen näkökulmasta tähän voi olla vaikea vaikuttaa, muttei kuitenkaan mahdoton.

## **6 TYÖNTEKIJÖIDEN VIESTINTÄÄN VAIKUTTAMISEN KEINOJA**

### **6.1 Työntekijä viestii mitä tuntee**

Jotta yritys saisi sen työntekijät toimimaan positiivisen viestin viejinä, on sen kiinnitettävä huomiota omaan toimintaansa ja siihen, miten se voi edistää positiivisen kuvan ja viestinnän aikaan saamista. Avainasemassa on se, millaiseksi työntekijä mieltää työpaikkansa ja roolinsa siinä, sillä se määrittelee pitkälti, mitä ja miten työntekijä yrityksestä viestii. On olemassa monia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijä toimii ja käyttäytyy ollessaan tekemisissä asiakkaan tai muun yhteistyökumppanin kanssa. Kaikki lähtee siitä, että työntekijää arvostetaan ja kohdellaan hyvin. Työntekijän kohteluun liittyy paljon eri vaikuttamisen alueita, kuten työhyvinvointi, jota tulisi pyrkiä edistämään kaikin keinoin. Tässä työssä keskityn käsittelemään pääasiassa yrityksen viestintään liittyviä vaikuttamiskeinoja, joilla voidaan parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttään työhönsä. Seuraavaksi esittelemäni huomion arvoiset asiat ovat esimerkkejä siitä, mihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta työntekijät viestisivät yrityksestään positiivisesti ja halutulla tavalla. Esitellyt asiat ovat hyviä lähtökohtia muutokselle, mutta niitä tulee kuitenkin konkretisoida ja muokata kunkin yrityksen sisällä. Esimerkkinä tästä on lopussa esitetty Yritys Oy:lle ehdottamani kehityskohteet ja toimenpiteet

### **6.2 Sisäisen viestinnän merkitys**

Kuten aiemmin todettiin, sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys siihen, millaisena työntekijät näkevät yrityksensä ja miten he viestivät siitä eteenpäin. Sisäisellä viestinnällä voidaan luoda positiivista ilmapiiriä ja selkeyttää työntekijöille, mitä asioita heidän tulee viestittää asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Sisäisen viestinnän ajatellaan monesti olevan perustoiminto, joka hoituu omalla painollaan, mutta todellisuudessa siihen panostamisella on merkittäviä vaikutuksia koko yrityksen toimintaan ja menestymiseen. Vakuuttava määrä tutkimuksia on tullut päätelmään, että myönteisesti koettu viestintä lisää yleistä tyytyväisyyttä



(Juholin 1999, 75). Viestintäkonsultti Anette Lindahl tiivistää PKT:n verkkolehden kirjoituksessaan sisäisen viestinnän tärkeyden seuraavasti.

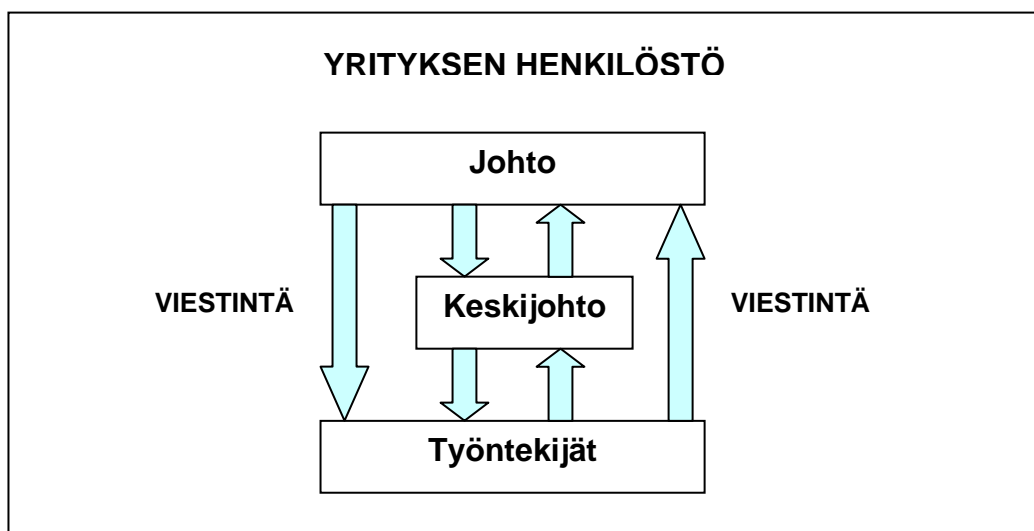
”Viestimättä jättäminen tai sen hoitaminen vasemmalla kädellä saattaa pitkässä juoksussa maksaa paljon rahaa. Henkilöstö - siis ihmiset jotka ovat valinneet yrityksen työpaikakseen - äänestää ja loillaan, kun motivaatio laskee.” (Anette Lindahl 2005)

Sisäinen viestintä tulee suunnitella huolella ja kiinnittää huomiota muutamiin seikkoihin.

### 6.2.1 Viestinnän avoimuus ja kattavuus

Hakala ja Malmelin (2005, 126) nostavat sisäisen viestinnän tärkeimmäksi elementiksi hyvän ja avoimen vertikaalisen sisäisen viestinnän (kuvio 2). Sillä tarkoitetaan että viestintä on avointa ja kattavaa koko yrityksen läpi alkaen johdosta ja kulkien keskijohdon kautta työntekijöihin ja asiakaspalvelijoihin. Viestit voivat kulkea myös suoraan johdolta leviten koko yritykseen. Avoimuuden pitää myös toimia molempiin suuntiin.

**Kuvio 2: Avoin vertikaalinen viestintä**



Vastaavasti avoin horisontaalinen viestintä tarkoittaa hyvää tiedonkulkua eri yksiköiden tai konsernin osien välillä. Periaate on, että viestinnän tulee saavuttaa yrityksen koko henkilöstö, niin, että kaikki tuntevat saavansa tarpeeksi tietoa

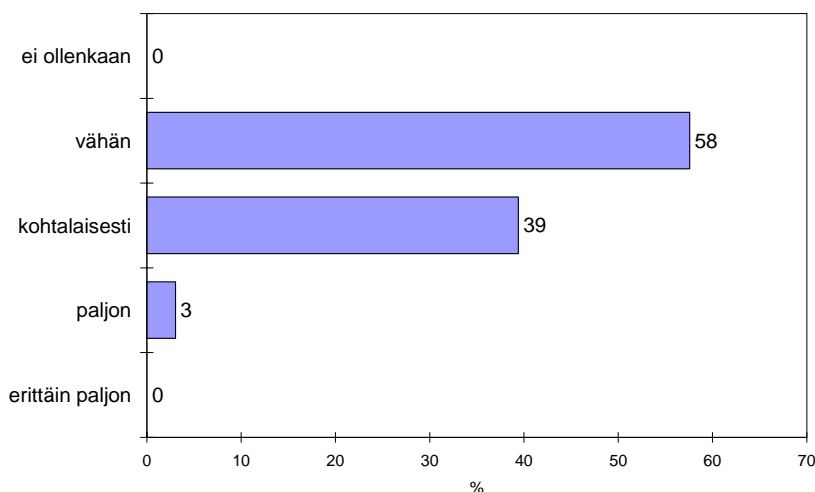
yrityksen asioista. Tietyt asiat voidaan kohdistaa vain tietyille ryhmille, mutta yleisesti viestinnällä tulee toteuttaa mielikuvaa, että ketään ei jätetä ulkopuolelle. Viestintää ei kuitenkaan pidä toteuttaa liikaakaan, sillä silloin vaarana on, että tärkeät asiat hukkuvat viestien paljouteen (Drake & Gulman & Roberts 2005, 144). Viestittävän materiaalin paljoutta kannattaa siis tarkastella kriittisesti.

Erittäin toimiva systeemi sisäiselle viestinnälle nykyaikana on yrityksen intranet, sisäinen verkko, jossa kaikki tieto on saatavissa yhdessä paikassa ja kaikille. Sinne voi myös huoletta laittaa kaiken mahdollisen materiaalin, ja viestiä vain tärkeimmät asiat esimerkiksi sähköpostilla. Intranet tarjoaa myös rajattomat mahdollisuudet ottaa yrityksen henkilöstö mukaan yrityksen kehittämiseen. Monissa maailmanlaajuisissa menestystarinoissa, kuten Microsoftin tapauksessa, intranetiä on käytetty yrityksen innovointikanavana sekä luomaan yrityskulttuuria, yhtenäisyyttä ja ”me-henkeä”.

Sisäisen viestinnän avoimuus ja kattavuus on erityisen tärkeää yrityksen ulkoiselle viestinnälle, sillä kun työntekijällä on kaikki tarvittava tieto hallussaan, hän osaa myös viestiä niitä asiakkaille ja yhteistyökumppaneilleen. Ja kun työntekijä tuntee, että häneltä kohdellaan tasavertaisesti muiden kanssa eikä asioita pimitetä, viestien sävy on helposti positiivisempi.

Yritys Oy on sisäisessä viestinnässään luottanut pääasiassa sähköpostiin ja henkilöstölehtiseen. Intranetin käyttöönotto on suunnitteluvaiheessa. Työntekijöiltä kysyttiin tutkimukseen liittyvässä kyselyssä, miten paljon heihin kohdistuu yhteydenpitoa Yritys Oy:n puolelta (kuvio 3). Yli puolet Yritys Oy:n asiakkaan tiloissa työskentelevistä työntekijöistä kokee, että heihin kohdistuu yhteydenpitoa vähän.

**Kuvio 3: Yritys Oy:n työntekijöiden arvio heihin kohdistuvasta yhteydenpidosta Yritys Oy:n taholta**



Huomion arvoista on, että erityisesti ne Yritys Oy:n työntekijät, joihin kohdistuu vähän yhteydenpitoa, tuntevat myös itsensä heikommin Yritys Oy:n työntekijöiksi. Erikoista kyllä, kun seuraavaksi kysyttiin työntekijöiden halusta saada lisää yhteydenpitoa, 91% vastasi, että he eivät kaipaa enempää yhteydenottoja Yritys Oy:n taholta. Tämä saattaa kertoa siitä, että työntekijät ovat niin eriytyneitä omasta yrityksestään, etteivät he ole enää edes kiinnostuneita siitä. Tutkimuksen avoimissa kommentteissa viestintää kuitenkin moitittiin, mikä antaa ymmärtää, että viestinnässä on puutteita. Tämä osoittaa hyvin sen, että aivan kaikkia työntekijöiltä saatuja viestejä ei pidä noudattaa orjallisesti. Esimerkiksi Yritys Oy:n tapauksessa yhteydenpidon lisääminen on perusteltua, vaikka työntekijät eivät sitä suoraan toivokaan.

### 6.2.2 Viestinnän johdonmukaisuus

Viestinnän tulee myös olla johdonmukaista kaikilta tahoilta. Tämä vaatii viestinnän suunnitelmallisuutta, sekä selkeän henkilön tai yksikön, joka vastaa viestinnästä. Johdonmukaisuus tarkoittaa, että yrityksessä on määritelty tärkeät alueet, joita kaikki viestintää harjoittavat painottavat ja että yhdestä asiasta viestitään vain yhdellä tavalla. Johdonmukaisen viestinnän ei kuitenkaan tarvitse olla tylsää ja itseään toistavaa, vaan samasta asiasta pitää pystyä kertomaan ajan kuluessa uusilla tuoreilla tavoilla. (Barrow & Mosley 2005, 143.) Viestintä voi parhaimmillaan olla erittäin luovaa toimintaa, jossa viestittävät asiat ”piilotetaan”

mielenkiintoisiin tarinoihin. Tarinat ovatkin erittäin hyödyllinen keino rakennettaessa yrityksen imagoa sen henkilöstölle. Hyvillä tarinoilla ihmiset saavat enemmän kosketuspintaa ja yrityksestä muotoutuu heille jotain konkreettista.

Johdonmukaisuus on myös sitä, että yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä välittävät samaa sanomaa. Yrityksen työntekijät kiinnittävät huomiota myös siihen, mitä yrityksestä viestitään ulos päin. Jos sisäinen viestintä ei ole johdonmukaista suhteessa siihen, mitä yrityksestä kerrotaan ulospäin, saa se työntekijät helposti kyseenalaistamaan koko viestinnän ja sen sisällön. (Barrow & Mosley 2005, 143.) Esimerkkitilanteessa yritys saattaisi viestiä ulkomaailmalle, että yrityksellä menee hyvin, samalla työntekijöille kuitenkin kerrottaisiin säästötoimista ja leikkauksista. Joskus tällainen yhtälö voi myös olla mahdollinen, mutta se vaatisi, että henkilöstölle kerrottaisiin koko totuus ja kunnan perustelut siihen, miksi näin toimitaan.

Viestinnän johdonmukaisuudella työntekijöille luodaan selkeä kuva yrityksestä ja sen tapahtumista. Tämän avulla myös työntekijä voi viestiä yrityksestään johdonmukaisemmin. Johdonmukaisuus viestinnässä vaatii yrityksen johdolta voimakasta strategiaa ja selkeää kuvaa yrityksen tavoitteista.

### 6.2.3 Viestinnän selkeys

Viestinnän kielellä on myös suuri vaikutus. Viestien tulee olla ymmärrettäviä koko henkilöstölle. Esimerkiksi yrityksen strategiasta tai sen muutoksista tiedotettaessa käytetään usein aivan liian vaikeaa kieltä. Ongelma on siinä, että kun asioista ei kerrota selkokielellä, työntekijät eivät ymmärrä viestien sisältöä, eivätkä osaa toimia niiden mukaan. Helppo tapa testata esimerkiksi strategian tiedottamisen ymmärrettävyyttä, on pyytää jotain yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi omaa perheenjäsentään, lukemaan suunnitellun materiaalin, ja kertomaan miten hän asian ymmärsi. Hyvä strategia on konkreettinen ja ymmärrettävä ja sen perusajatus on kaikille selvä, jopa henkilölle, jolla ei ole mitään aiempaa tietoa asiasta. (Sillanpää 2007.) Jos näin ei ole, riskinä on, että työntekijät saattavat välittää vääriä ja epätoivottuja viestejä yrityksestä ja sen tavoitteista (Drake & Gulman & Roberts, 2005, 55-56).

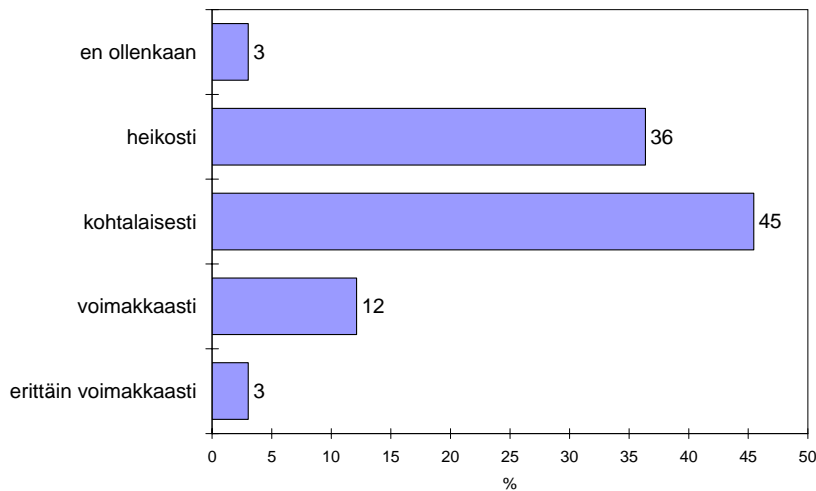
Eräs amerikkalainen tutkimus, jonka toteutti Mercer Consulting, tutki viestinnän vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen yritykseensä. Työntekijät, jotka kokivat, että tiedotus ja viestintä kulkevat hyvin, olivat melkein kolme kertaa epätodennäköisempiä lähtemään yrityksestä kuin ne, jotka kokivat, että viestintä ei toimi. (Drake & Gulman & Roberts, 2005, 35.) Tästä voidaan päätellä, että viestinnällä on suuri rooli työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Siksi onkin erityisen tärkeää, että sisäiseen viestintään ja sen suunnitelmallisuuteen panostetaan yrityksissä enemmän. Viestinnässä voidaan kuitenkin mennä myös perustoimivuutta pidemmälle, kun halutaan saada työntekijät kunnolla sitoutettua yritykseen.

### 6.3 Sitouttaminen

Henkilöstön sitouttamisella yritykseen on suuri merkitys. Yritykseen sitoutunut työntekijä välittää positiivisempaa kuvaa yrityksestään ja on valmis tekemään töitä yrityksen menestymisen takia. Sitoutuneet työntekijät ja pieni vaihtuvuus antavat yrityksestä myös haluttavamman kuvan ulkopuolisille tahoille. Sitouttamisen ajatus tulee olla läsnä kaikissa yrityksen toimissa, mutta erityisesti muutamalla asialla voidaan vaikuttaa työntekijöiden haluun toimia yrityksensä äänitorvina. Edellä käsitelty sisäinen viestintä on osa sitä, mutta sitä voidaan viedä vielä monin verroin pidemmälle.

Yritys Oy:n tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin, miten voimakkaasti he tuntevat itsensä juuri Yritys Oy:n työntekijöiksi ja miten he tuovat sitä esille toiminnassaan. Tämä on erityisen tärkeä osa-alue, sillä työntekijöiden tunteilla ja asenteilla on suuri merkitys siihen, miten he viestivät yrityksestään. Kyselyn mukaan Yritys Oy:n asiakkaan tiloissa työskentelevät työntekijät tuntevat itsensä pääasiassa kohtalaisesti tai heikosti Yritys Oy:n työntekijöiksi (kuvio 4). Yli puolet vastasi myös tuovansa Yritys Oy:tä toiminnassaan esille harvoin tai ei koskaan. Tämä osoittaa, että sitouttamisessa ja työntekijöihin panostamisessa on vielä parannettavaa.

**Kuvio 4: Yritys Oy:n työntekijöiden tunteminen itsensä Yritys Oy:n työntekijöiksi**



Asiakkaiden haastattelujen perusteella ilmeni myös, että jotkut Yritys Oy:n työntekijät ovat ilmaisseet haluaan siirtyä pois Yritys Oy:n palveluksesta suoraan asiakasyrityksen palvelukseen. Tämä on vielä vahvempi viesti siitä, että työntekijät eivät ole tarpeeksi sitoutuneita omaan yritykseensä.

Kolmannes Yritys Oy:n työntekijöistä ei myöskään nähnyt, että heidän työllään on merkitystä Yritys Oy:n toiminnassa ja menestymisessä. Tällä voi olla merkittävä yhteys työntekijöiden heikkoon sitoutumiseen ja jopa haluun lähteä yrityksestä. Drake, Gulman ja Roberts (2005, 38) esittävät työntekijän lähtöön yleisiksi syiksi työntekijän tunteet siitä, että yritys ei välitä hänestä tai hänen työllään ei ole merkitystä tai että hän ei edisty urallaan. Yritys Oy:n työntekijöillä oli myös avoimien kommenttien perusteella negatiivisia kokemuksia palkastaan ja palkitsemista sekä muista etuisuuksista, mikä osaltaan saattavat antaa työntekijöille tunteen, että he eivät edisty urallaan.

### 6.3.1 Sisäinen markkinointi

Drake, Gulman ja Roberts (2005, 3-4) esittävät tehokkaaksi sitouttamisen keinoksi sisäisen markkinoinnin. Se tarkoittaa markkinointitekniikoilla toteutettavaa myyntiä, jossa myytävä tavara on yritys ja myynnin kohde sen työntekijä. Tämä tuntuu hyvinkin loogiselta, sillä yhtä lailla kun yritystä ja sen tuotteita markkinoidaan potentiaalisille asiakkaille, sitä tulisi markkinoida sen työntekijöille. Yrityksen menestyminen vaatii, että sen työntekijät seisovat yrityksen takana. Sisäi-

sen markkinoinnin tavoite on saada työntekijä rakastamaan yritystä ja sen brändiä niin paljon, että hän vakuuttaa asiakkaat ja yhteistyökumppaninsakin siitä. (Drake & Gulman & Roberts 2005, 3-4.) Tämä kuulostaa hyvinkin suureelliselta, mutta periaatteen tasolla ajatus on erinomainen.

Sisäinen markkinointi on suuresti kytköksissä yrityksen kokonaisviestintään ja erityisesti sisäiseen viestintään. Sisäinen markkinointi on ikään kuin jatkokehittyä sisäistä viestintää. Siinä sisäinen viestintä viedään askel pidemmälle. Draken, Gulmanin ja Robertsin (2005, 6) mallin mukaan sisästä markkinointia voidaan toteuttaa kahdella tavalla:

1. Pitkä sisäisen markkinoinnin prosessi
2. Lyhyt sisäisen markkinoinnin prosessi

Pitkä sisäisen markkinoinnin prosessi luo hyvän pohjan, jossa markkinointia toteutetaan hyvällä tiedon jakamisella ja työntekijöiden panoksen tunnustamisella. Lyhyt prosessi sopii sitä vastoin muutostilanteeseen, jossa markkinointia toteutetaan täsmätoimena jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseen. (Drake & Gulman & Roberts 2005, 6.) Sisäisen markkinoinnin ideologia sai aikaan itsensäni valaistumisen tunteen, mutta en pidä sitä terminä niin hyvänä, että sitä pitäisi lähteä viljelemään esimerkiksi yrityksen sisällä. Sisäinen markkinointi saatetaan kokea jollain asteella ”pakottavana” tai jopa ”aivopesevänä” toimintana työyhteisöissä, jotka eivät ole tähän mennessä saaneet luotua avointa ja positiivista työympäristöä. Sisäinen markkinointi tulisikin mielestäni vain sisäistä ajatuksen tasolla ja toteuttaa sen periaatteita kaikessa viestinnässä ilman mielikuvaa, että työntekijöille yritetään myydä jotain, mikä pahimmassa tapauksessa ei ole edes totta. Sisäisellä markkinoinnilla ei pidä yrittää myydä työntekijöille jotain, mikä ei pidä paikkaansa, sillä silloin sen vaikutukset voivat olla päin vastaiset kuin on toivottu. Sisäinen markkinointi on pitkälti brändin rakentamista. Monet brändejä käsittelevät teokset ovatkin erittäin hyviä lähteitä sisäisen markkinoinnin ideologiaan ja keinoihin.

### 6.3.2 Työntekijät markkinointikoneiksi

Drake, Gulman ja Roberts (2005,16-34) sanovat hyvän sisäisen markkinoinnin johtavan siihen, että työntekijöistä tulee yritykselle ikään kuin markkinointikoneita. Heidän mukaansa sisäisen markkinoinnin neljä tärkeintä ja konkreettista toimenpidettä, joilla työntekijät voidaan muuttaa markkinointikoneiksi, ovat:

1. Sitouta
2. Mahdollista
3. Valtuuta
4. Varmista

Sitouttamisella yritykseen luodaan toimiva yhteisö, jossa yrityksen visio on selkeä kaikille. Hyvä yritystarina auttaa siinä. Työntekijät pitää ikään kuin saada koukkuun ja toiminnan tulee olla hyvin suunniteltua. Mahdollistamisella työntekijöille luodaan ymmärrys siitä, että he voivat vaikuttaa ja tehdä tavoitteistaan totta. Työntekijöiden kouluttaminen ja salliva työilmapiiri ovat hyviä keinoja siihen. Valtuuttaminen tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan joustavuutta ja vapautta työnsä tekemiseen, kunhan työ tulee hyvin tehtyä. On myös oltava lupa tehdä virheitä. Varmistamisella asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista seurataan ja hyvistä suorituksista palkitaan. (Drake & Gulman & Roberts 2005, 16-34.) Palkitseminen onkin erittäin oleellinen osa työntekijän panoksen tunnustamista ja sillä on usein suuri vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen. Palkita voi monilla keinoilla, eikä suuri rahallinen palkkio ole aina välttämättä ainut ratkaisu. Pelkkä tunnustuksen saaminen työstään voi monesti jo riittää. Tämä kuitenkin edellyttää, että työntekijä on tyytyväinen peruspalkkaansa ja työhönsä. Huonosti palkatusta ja epätyytyttävästä työstä saatava ”lämmin käsi” saattaa vain pahentaa tilannetta.

Edellä mainitut periaatteet sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa ovat hyviä edellytyksiä sille, että työntekijä on sitoutunut yritykseensä ja kokee työnsä mielekkääksi. Jokaisen yrityksen tulisi panostaa näihin asioihin, koska sillä on suuri vaikutus siihen millainen kuva yrityksestä muotoutuu ja miten sen työntekijät vahvistavat sitä kuvaa. Itse asiassa, edellä esitellyt keinot ja periaatteet pitäisivät olla itsestänselvyyksiä kaikille yrityksille.



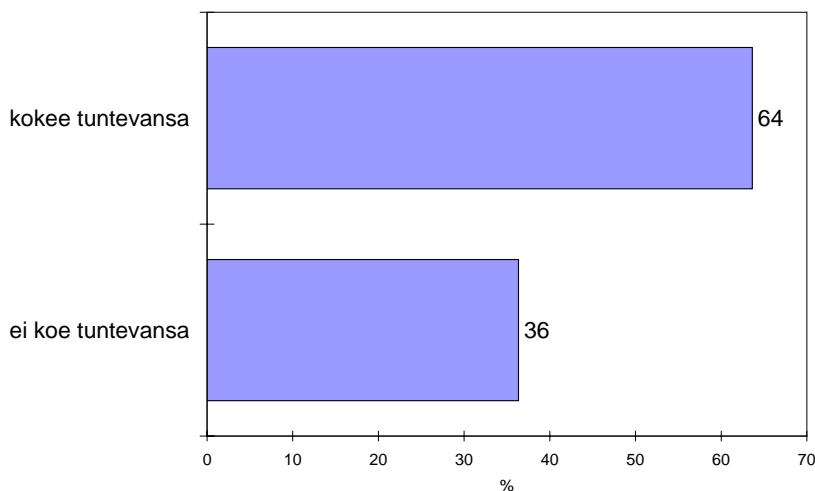
## 6.4 Johdon merkitys

Yrityksen johdolla on suuri merkitys siinä, miten työntekijät näkevät yrityksensä ja miten he suhtautuvat siihen. Yrityksen toiminta lähtee sen johdosta ja sillä on valta päättää millaisia viestejä yritys lähettää ja miten se toimii. Aiemmin käsitelty sisäisen viestinnän prosessit ja tavoitteet tulee lähteä johdosta, jolle vision on oltava kaikkein kirkkain. Johdolla tulee olla selkeä kuva yrityksen strategiasta ja arvoista sekä tuoda ne tutuiksi työntekijöille. Viestintäkonsultti Anette Lindahl sanoo asian ytimen mielestäni hyvin ja nostaa esille johdon merkityksen.

*”Kun ”en minä vaan tiennyt” -kommentteja kuuluu usein, on selvää, ettei sisäistä viestintää ole linjattu, aikataulutettu eikä sitä ohjata sieltä mistä pitäisi eli ylimmästä johdosta.” (Anette Lindahl 2005.)*

Yritys Oy:n tapauksessa tutkimuksen mukaan jotkut työntekijät viestivät asiakkailleen aivan väärälaista kuvaa yrityksestään ja se toimintaperiaatteesta. Yrityksen arvot eivät myöskään olleet löytäneet tietään täydellisesti työntekijätasolle, sillä yli kolmannes Yritys Oy:n työntekijöistä ei koe tuntevansa yrityksen arvoja (kuvio 5). Syitä tähän voivat olla alun perin heikosti määritellyt arvot tai niiden puutteellinen välitys työntekijöille. Arvojen puuttuminen tai sekavuus voi usein johtaa huonoon tai sekavaan yhteisökuvaan (Juholin 1999, 210), mikä voi puolestaan hankaloittaa selkeää ja johdonmukaista viestintää yrityksestä.

**Kuvio 5: Yritys Oy:n työntekijöiden tuntemus yrityksensä arvoista**



Viestinnän rooli yrityksissä usein huonosti tunnistettu. Taitava johto ymmärtää viestinnän merkityksen ja käyttää sitä edukseen. Johdolla on mahdollisuus saada työntekijät puolelleen luomalla yrityksestään sellaisen, jonka puolesta sen työntekijät ovat valmiita tekemään töitä. Kyron tuleva henkilöstöjohtaja Ari Himma toteaa Anne Karppisen kirjoittamassa jutussa Taloussanomissa 16.2.2007, mikä merkitys johdon asenteella ja toimilla on.

*”Taitava liikkeenjohto osaa yhdistää rahan ansaitsemisen ja yritystarinan, joka energisoi porukan. Silloin toiminnasta tulee jotain enemmän. Jotain, josta voi sanoa, että se on kivaa ja mielekästä työtä.” (Ari Himma, Taloussanomien 16.2.2007)*

Hyvä johto tekee myös itsensä näkyväksi henkilöstölle. Eräät suurimmista yritysten menestystarinoista sisältävät voimakkaan johtohahmon, joka on tehnyt itsestään lähestyttävän ja ihailun työntekijöidensä silmissä. Johdon tulee myös näyttää esimerkkiä muulle henkilöstölle ja toimia niin kuin se kehottaa muita toimimaan. Tämä liittyy erityisesti viestinnän johdonmukaisuuteen ja siihen, että toimitaan niin kuin viestitään. Kuten vanha sanonta sanoo, ”teot puhuvat voimakkaammin kuin sanat”.

Ylimmän johdon ohella tärkeässä asemassa ovat esimiehet. Esimies on usein johtoa läheisempi linkki työntekijään ja henkilö, jonka kanssa työntekijä on paljon tekemisissä. Yritys Oy:lle tehty tutkimus osoitti, miten tärkeä rooli esimiehillä ja heidän viestinnällään on työntekijöiden tyytyväisyydessä. Yritys Oy:n työntekijät ovat kokeneet heidän esimiestensä yhteydenpidon ja viestinnän paikoittelun negatiivisesti. Eräskin työntekijä mainitsi viimeisimmäksi negatiiviseksi kokemuksekseen esimiehensä viimeisimmän yhteydenoton. Esimiesten tulisi kiinnittää erittäin paljon huomiota viestintäänsä ja heidän tulisi pyrkiä toteuttamaan motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. (Åberg 2006, 157.)

#### 6.4.1 Työntekijän ottaminen mukaan päätöksentekoon

Ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon, yrityksen johto voi todistaa työntekijöilleen, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteensä on tärkeä. Tyrannimaisesta johtamisesta seuraa usein vain kielteisiä tunteita ja eriarvoisuuden

tunnetta. Totta kai johdon tarvitsee olla pitelemässä naruista ja tekemässä päätökset, mutta avoin keskustelu asioista ei ole koskaan pahitteeksi.

Yritys Oy:n kohdalla jotkut työntekijät kokivat, että heitä ei kuunnella tai heidän mielipiteitään ei oteta huomioon. Kyselyn avoimissa kommentteissa tuli esille muun muassa seuraava mielipide.

*”Periaatteessa asioista pitäisi neuvotella, mutta annetaan vain ilmoitusluontoinen tiedote, että näin on nyt tehty ja tullaan tekemään jatkossa, piste.” (Yritys Oy:n työntekijä.)*

Tällaisissa tilanteissa tärkeää on, että työntekijöille yritetään annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tai ainakin perustellaan tehty päätös ymmärrettävästi, jolloin työntekijätkin saavat jonkinlaisen kuvan siitä miksi ja miten kyseiseen päätökseen on päädytty.

## **6.5 Sosiaalisten- ja viestintätaitojen kehittäminen**

Kun yrityksen henkilöstö on saatu sitoutettua yritykseen ja sillä on positiivinen kuva työstään ja sen merkityksestä, voidaan keskittyä työntekijöiden viestintätaitojen parantamiseen. Hyvät viestintätaidot ovat tärkeitä elämän kaikilla osa-alueilla ja henkilöstön hyvistä viestintätaidoista on hyötyä myös yritykselle, kun sen työntekijät ovat markkinoimassa ja toivottavasti ylistämässä yritystään. Hyvällä rekrytoinnilla varmistetaan se, että saadaan oikeanlaisia henkilöitä oikeanlaisiin töihin, mutta myös henkilöstön jatkokouluttaminen on usein tarpeen. Viestintätaitojen kehittäminen on erityisen tärkeää esimiestasolle, joka ovat jatkuvassa kanssakäymisessä alaistensa kanssa ja joiden pitää pystyä viemään johdon sanomaa eteenpäin (Malmelin & Hakala 2005, 129). Mutta hyvät viestintätaidot ovat aivan yhtä tärkeitä kaikille työntekijöille. Viestintätaidot ovat hyvin henkilökohtainen asia ja niiden opetteleminen vaatii paljon. On olemassa monia yrityksille koulutuspalveluja tarjoavia tahoja, joiden tarjonnassa on usein myös vuorovaikutustaitojen koulutusta, mutta työntekijöiden viestintätaitoja voidaan myös kehittää yrityksen sisällä erilaisilla työskentelymalleilla.

Viestintätaidot voidaan jakaa moneen osa-alueeseen, kuten kirjallisiin taitoihin, hyvään puhumiseen, kuuntelemiseen tai siihen miten reagoi keskustelutilanteissa muihin ihmisiin. Jo pitkään pinnalla on ollut termi tunneäly, jota pidetään erityisesti tärkeänä ominaisuutena hyvässä viestinnässä, ja joka voi olla avuksi lähes kaikilla viestinnän osa-alueilla.

### 6.5.1 Tunneälystä apua

Tunneäly on kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1999, 361). Tunneälystä on psykologian tohtorin Daniel Golemanin (1999, 362) mukaan suuri etu työelämässä. Sen avulla ihmisellä on parempi sosiaalisten tilanteiden taju, mitä hän voi käyttää johtamisen, neuvottelun ja tiimityöskentelyn apuna. Tunneälykyky voi olla erityisen hyvä piirre johto- ja esimiestason ihmisille, jotka sitä hyväksikäyttäen voivat ymmärtää alaisiaan paremmin. Tunneäly auttaa johtoa sitouttamaan työntekijöitään yritykseen. Hyvästä tunneällystä on myös hyötyä työntekijäpuolelle, sillä viestintätilanteissa sen avulla voitaisiin tulkita vastapuolta paremmin, millä on suuri merkitys asiakaspalvelussa ja sen onnistumisessa. Golemanin (1999, 275) esimerkin mukaan, tunnetaitoihin huomion kiinnittäminen paransi vakuutusneuvojien menestymistä.

Golemanin (1999, 300-310) mukaan tunnetaitoja voi opettaa ihmisille teoreettisesti, mutta parempia tuloksia tuovat käytännön teot ja harjoitukset. Hän antaa ohjeeksi prosessin, jossa työntekijä ensin arvioidaan, tavoitteena selvittää hänen vahvat ja heikot alueensa. Tämän jälkeen työntekijää motivoidaan muutokseen ja yritetään saada hänet itse ottamaan ohjat käsiinsä. Goleman pitää myös selkeiden tavoitteiden asettamista tärkeänä, jolloin saadut tulokset on myös helpompi todentaa. Työntekijälle pitää myös antaa hyvää palautetta onnistumisista.

Tunneällyyn panostaminen näyttäisi näin ollen järkevältä, kun halutaan kehittää ihmisten viestintätaitoja. Siihen ei kuitenkaan mielestäni pidä jumittaa liikaa, sillä ihmiset ovat erilaisia. Uskon, että ihmisen tunneäly kehittyy myös sitä mukaan, miten hänen työympäristönsä muuttuu ja hyvä keino edistää tunneällyn muotou-

tumista on positiivinen ja kannustava ympäristö ja kokemus ihmisten kanssa työskentelemisestä.

### 6.5.2 Kouluttaminen välittää positiivista viestiä

Oli sitten kyse viestintätaitojen tai muiden työn osa-alueiden kouluttamisesta, halu kouluttaa työntekijöitä antaa yrityksestä positiivisen kuvan niin ulkomaille kuin sen omille työntekijöille. Kun yritys panostaa työntekijöidensä osamiseen ja kouluttamiseen, se kertoo työntekijöille, että heistä välitetään, heitä halutaan kehittää ja että heistä halutaan pitää kiinni (Drake & Gulman & Roberts 2005, 148-150). Yritys Oy:lle toteutetussa tutkimuksessa muutama työntekijä nostikin koulutuksen viimeisimmäksi positiiviseksi kokemukseksi yrityksestään. Koulutukseen panostaminen vaatii kuitenkin myös sitä, että työntekijöille annetaan tarpeellinen aika ja heidän työtaakkaansa vähennetään koulutuksen ajaksi. Muuten on vaarana, että koulutus saa aikaan vain negatiivisia tunteita, kun töihin palatessa pöydällä odottaa kasa tekemättömiä töitä.

## 6.6 Lähtökohtien selvittäminen

Jotta yritys osaisi tehdä jotain sen viestinnälle ja nähdä missä asioissa on parantamisen varaa, on hyvä tutkia ensin mikä lähtötilanne on. Erilaisilla tutkimuksilla voidaan saada selville asioita, kuten miten yrityksen sisäinen viestintä tällä hetkellä toimii, ovatko työntekijät tyytyväisiä ja millaisena työntekijät näkevät yrityksensä. Tätä voidaan kutsua sisäiseksi yrityskuvaksi (Rope & Mether 2001, 211). Hyvä tapa tutkia sisäistä yrityskuvaa on teettää jokavuotinen henkilöstön tyytyväisyystutkimus. Sen avulla voidaan nähdä, onko joitain parannettavia alueita ja vastaako yrityksen tilanne ylipäätään sitä mitä halutaan. Tutkimus kannattaa toteuttaa niin sanottuna kirjekyselynä, jossa työntekijät voivat vastata täysin anonymisti. Tätä periaatetta noudatettiin myös Yritys Oy:lle toteutetussa tutkimuksessa. Nimettömänä pysyminen on edellytys täydelliselle rehellisyydelle, mitä tämän tyyppisessä kyselyssä nimenomaan halutaan. (Rope & Mether 2001, 212.) Tutkimuksilla on myös hyvä seurata tapahtunutta muutosta ja asetettujen tavoitteiden täyttymistä. Vertailemalla eri vuosien tuloksia, sekä sisäisen kuvan ja ulkoisen kuvan tuloksia, saadaan hyödyllistä tietoa siitä, mitä asioita

kannattaa kehittää ja mihin panostaa. Jos sisäinen ja ulkoinen yrityskuva poikkeavat merkittävästi toisistaan, on aika miettiä, mikä on pielessä.

## 6.7 Viestintäsuunnitelman laatiminen

Lähes jokaisella vähintään keskisuurella yrityksellä on viestintäsuunnitelma tai – ohjeistus, jossa käydään läpi mitkä ovat yrityksen viestinnän peruseriaatteet, ketkä sitä hoitavat ja miten. Suunnitelmat tulee olla sekä ulkoiselle, että sisäiselle viestinnälle. Sisäisen viestinnän näkökulmasta on hyvä miettiä kysymyksiä, kuten mitä kerrotaan, koska, miten, millä välineellä ja kuka kertoo kenelle? (Lindahl, 2005.) Hyvä keino jäsentää toimintaa on esimerkiksi jakaa sisäinen viestintä osa-alueisiin, ja määrittellä jokaisen alueen kohdeyleisö, keskeiset tavoitteet, aikataulu, sekä vastuuhenkilöt. Suunnitelman voi kirjata esimerkiksi taulukon muotoon (kuvio 6). (Drake & Gulman & Roberts 2005, 224.) Taulukko on pelkistetty esimerkki ja sen todellinen muoto tulisi olla mahdollisimman kattava.

**Kuvio 6: Esimerkki sisäisen viestinnän osa-alueiden määrittelystä**

Viestintäkanava	Kohdeyleisö	Tavoite / viestittävät asiat	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Intranet	Kaikki	Toimia tietopankkina ja tiedostuskanavana, sekä innovaatiopaikkana.	Päivitetään tarvittaessa.	Viestintätiimi
Tiimipalaveri	Tiimien vetäjät	Seurata edistymistä ja käydä läpi ajankohtaisia asioita	Maanantaisin klo 10.00	Toimitusjohtaja ja tiimien vetäjät
Sähköposti	Kaikki/rajattu kohderyhmä	Tiedottaa nopeasti muuttuvista asioista ja rajatun kohderyhmän asioista. Henkilökohtainen viestintä.	Käytetään tarvittaessa.	Viestintätiimi ja tiimien vetäjät
Henkilöstölehti	Kaikki	Jakaa tietoa yrityksessä tapahtuvista asioista, vahvistaa yrityksen kuvaa.	Ilmestyy joka toinen kuukausi.	Viestintätiimi

Toinen tapa on lähteä tekemään suunnitelmaa viestittävien asiasisältöjen pohjalta ja määrittellä niille ensisijaiset kanavat. (Juholin 1999, 159.) Selkeät ohjeet sisäisessä viestinnässä selkeyttävät pelisääntöjä ja tuovat johdonmukaisuutta toimintaan. Sisäisen viestinnän suunnitelmaan on myös hyvä kirjata vuosittainen toimenpidesuunnitelma, jonka pohjana kannattaa käyttää henkilöstön tutkimuksesta saatuja tuloksia ja asetettuja tavoitteita.

### 6.7.1 Ole realistinen tavoitteissa

Kaikkien ponnistelujen ohella on kuitenkin hyvä muistaa, että kaikkien työntekijöiden sitouttaminen ja valloittaminen puolelleen on erittäin vaikeaa ja lähes mahdotonta. Drake, Gulman ja Roberts (2005, 27) kehottavatkin noudattamaan 80/20 –sääntöä . Tämä tarkoittaa sitä, että 80 % yrityksen henkilöstöstä on mahdollista ja erittäin toivottavaa saada toimimaan yrityksen hyväksi ja olemaan sitoutunut siihen. Mutta se ei tarkoita, etteikö heikommin sitoutuneeseen 20%:iin pitäisi myös kiinnittää huomiota ja yrittää ymmärtää, miksi he ovat ilman motivaatiota tai tyytymättömiä työpaikallaan. Toisaalta on myös muistettava, että aina tulee olemaan ihmisiä, jotka ovat luonteeltaan erilaisia tai joiden kanssa viestintä ei vain toimi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET YRITYS OY:N KOHDALLA

### 7.1 Johtopäätökset

Yritys Oy:n tilanne on haastava, koska palvelu on jo myyty asiakkaalle, ja Yritys Oy:n työntekijät ovat toimittamassa sitä. Työntekijöillä ei ole muuta tehtävää kuin hoitaa työnsä, mutta Yritys Oy:n näkökulmasta on myös tärkeää, että työntekijät vievät mukanaan positiivista kuvaa yrityksestään, eivätkä unohda tai irtaudu siitä liikaa, vaikka työskentelevätkin asiakasyrityksen tiloissa. Tässä tilanteessa onkin erityisen tärkeää, että työntekijöillä on voimakas side omaan yritykseensä.

Kaikilla Yritys Oy:n asiakasyrityksillä on tutkimuksen mukaan positiivinen kuva Yritys Oy:stä. Mutta vaikka yleiskuva on positiivinen, huolestuttavia asioita nousi esille. Tutkimuksen mukaan jotkut työntekijät ovat välittäneet yrityksestään epätoivottua ja negatiivistakin kuvaa. Tähän saattaa vaikuttaa se, että yli kolmannes Yritys Oy:n työntekijöistä tuntee itsensä heikosti tai ei ollenkaan Yritys Oy:n työntekijäksi ja sitä korostetaan normaaleissa keskusteluissa pääasiassa harvoin tai satunnaisesti. Osa työntekijöistä näkee työnsä melko merkityksettömäksi, ja tähän tulisi panostaa enemmän. Erittäin voimakas viesti oli asiakasyritysten haastatteluissa esille tullut työntekijöiden lähtöhalukkuus, mikä kuvastaa heikkoa sitoutumista Yritys Oy:öön.

Tutkimuksen mukaan Yritys Oy:n työntekijöihin kohdistuu melko vähän yhteydenpitoa Yritys Oy:n taholta, mutta työntekijät ovat kuitenkin tyytyväisiä tämänhetkiseen määrään. Merkittävää kuitenkin on, että yhteydenpidon määrällä on tutkimuksen mukaan yhteys siihen, kuinka voimakkaasti Yritys Oy:n työntekijät samaistuvat yritykseensä. Ne työntekijät joihin kohdistuu enemmän yhteydenpitoa Yritys Oy:n taholta, kokevat itsensä voimakkaammin Yritys Oy:n työntekijöiksi. Viestinnän laadussa ja toteutuksessa on myös koettu puutteita ja se ei ole ollut tarpeeksi tehokasta ja suunniteltua, koska yli kolmasosa työntekijöistä



ei koe tuntevansa Yritys Oy:n arvoja. Näiden johtopäätösten valossa Yritys Oy:n kehitysehdotuksia määriteltiin seuraavasti.

## 7.2 Toimintaehdotukset

### 7.2.1 Sisäinen viestintä ja sitouttaminen

Yritys Oy:n sisäisestä viestinnästä näkyy tutkimuksen perusteella muutamia parannettavia alueita. Vaikka työntekijät eivät juurikaan toivoneet lisää viestintää, nähtiin, että viestinnän määrää tulisi lisätä, koska sillä voi olla hyvinkin positiivisia vaikutuksia työntekijöiden samaistumiseen yritykseensä. Viestinnän avoimuuteen ja sävyyn kannattaa myös kiinnittää huomiota, sillä työntekijöiden negatiivissa kokemuksissa yrityksestään oli myös viestintään liittyviä asioita. Eri-tyisessä esimiestason viestintään kannattaa kiinnittää huomiota. Yritys Oy:ssä oli suunnitteilla intranetin käyttöönotto, mikä on erittäin tarpeellista ja suotavaa. Intranet voi tuoda apua niin viestinnän avoimuuteen ja kattavuuteen, kuin työntekijöiden sitoutumiseen yritykseensä.

Yritys Oy:n työntekijöistä kolmannes kokee työnsä melko merkityksettömäksi. Työntekijöiden tyytymättömyyden yleisin kohde on tutkimuksen mukaan palkka, ja siihen vaikuttavat toimenpiteet voisivat olla ensiapu tilanteeseen. Pidemmän päälle raha ei kuitenkaan ole oikea keino työntekijän sitouttamiseen. Jos rahan lisäksi ei pysty tarjoamaan mitään työntekijöilleen, he ovat valmiita lähtemään heti kun rahakkaampi tarjous tulee eteen (Drake & Gulman & Roberts 2005, 35).

Yritys Oy voisi toteuttaa sisäistä markkinointia ja sen periaatteita tekemällä yrityksestään läheisemmän ja tunnetumman työntekijöidensä keskuudessa. Yritys Oy:n tulisi panostaa keskeisen strategiansa, arvojen ja periaatteidensa selkeään määrittelyyn ja korostamiseen työntekijöilleen, mikä toisi yrityksen lähemmäs työntekijöitä. Työntekijöiden päätöksentekoon mukaan ottaminen ei myöskään ole huono vaihtoehto. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen toisi myös enemmän tuntua, että työntekijöiden panoksella on merkitystä.

### 7.2.2 Muita toimenpiteitä

Koulutukset ja muut yhteiset tilaisuudet on Yritys Oy:llä koettu erityisen positiiviseksi, joten niihin Yritys Oy:n kannattaa panostaa jatkossakin. Erityisesti työntekijät, jotka toimivat asiakkaan tiloissa, voivat saada niistä lisää yhteyden tunnetta omaan yritykseensä.

Työntekijöiden tunteita ja mielipiteitä kannattaa tutkia jatkossakin vuosittaisella henkilöstökyselyllä. Yritys Oy:llä on nyt kohtalaiset perustiedot työntekijöidensä tilanteesta, jolloin toimenpiteiden onnistumista ja tilanteen muutosta on helpompi seurata.

Yritys Oy:llä ei tällä hetkellä ole viestinnästä vastaavaa henkilöä. Viestintävastuun keskittämisellä voitaisiin saada hyviä tuloksia ja suunniteltua viestintää paremmin osana yrityksen tavoitteita. Keskitetty vastuu lisäisi myös johdonmukaisuutta.

## 8 YHTEENVETO

Yrityksen viestintä on erittäin tärkeä osa yrityksen kuvaa ja millaisena se näytetään ulkomaailmalle. Yrityksen työntekijät ovat tärkeä osa sitä viestintää. Vaikka kyseessä olisi isokin yritys, se kuitenkin koostuu yksittäisistä ihmisistä ja heidän työstään ja teoistaan. Yrityksen työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka jokapäiväisessä työssään ovat tekemisissä asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa. Monissa tapauksissa kuva koko yrityksestä voi muotoutua vain yhden henkilön kautta. Siksi henkilöstön viestintä tulisi nähdä tärkeänä ja perustavana osana yrityksen ulkoista viestintää. Ja siihen tulisi myös panostaa.

Työntekijöiden viestintään vaikuttavat erilaiset asiat, mutta suurin vaikutus on sillä, millaisena työntekijät näkevät työnsä ja työpaikkansa. Panostamalla työntekijöihin ja heidän tietoihin ja taitoihin yritys voi edistää positiivisen yrityskuvan muotoutumista. Kaikki lähtee työntekijän hyvinvoinnista ja hyvästä kohtelusta, johon erityisesti hyväksi koetulla viestinnällä on suuri vaikutus. Hyvällä ja kattavalla sisäisellä viestinnällä voidaan edesauttaa työntekijöiden tietämystä omasta yrityksestään ja muokata työilmapiiriä paremmaksi. Tiedon tulee saavuttaa kaikki yrityksen työntekijät ja viestinnän kielen tulee olla selkeää ja viestien johdonmukaisia. Johdolla on valtava vastuu yrityksen toiminnassa ja sen tulisi ensisijaisesti nähdä työntekijöiden merkitys yrityksen viestintäkanavana. Toinen tärkeä ryhmä ovat esimiehet.

Työntekijöiden sitoutumisella omaan yritykseen on myös suuri merkitys, koska paremmin sitoutuneet työntekijät viestivät myös usein yrityksestään positiivisemmin ja haluavat tehdä työtä yrityksen menestymiseksi. Sitoutumista voidaan edesauttaa paitsi hyvällä sisäisellä viestinnällä, myös sisäisellä markkinoinnilla, jossa yritystä markkinoidaan sen työntekijöille. Oleellista on saada työntekijät näkemään, että he voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja että myös he hyötyvät yrityksen menestyksestä.

Työntekijöiden viestintätaitojen parantaminen voi myös edesauttaa hyvää viestintää. Kouluttaminen jo itsessään koetaan usein positiiviseksi asiaksi. Erityisesti esimiestaso voi saada apua pohtimalla tunneällyn merkitystä viestinnässä.

Hyvä tunneäly voi edesauttaa viestintää yrityksen sisällä ja luoda parempaa ilmapiiriä.

Osana tätä työtä toteutin pirkanmaalaiselle Yritys Oy:lle tutkimuksen heidän työntekijöidensä ja asiakkaiden välisestä viestinnästä. Yritys Oy otti siinä tärkeän ensimmäisen askeleen, eli kiinnitti asiaan huomiota. Tutkimus tuki hyvin pohdimiani syitä ja keinoja työntekijöiden viestinnän parempaan huomioimiseen. Se osoitti, että Yritys Oy:n tapauksessa työntekijät eivät ole kovin sitoutuneita yritykseensä ja heidän viestintänsä yrityksestään on melko vähäistä ja toisinaan negatiivistakin. Tutkimus osoitti myös miten osasyitä tilanteeseen ovat puutteet viestinnässä sekä työntekijöiden tunne, että heitä ei arvosteta ehkä tarpeeksi. Yritys Oy:n tapauksessa heidän tulisi panostaa enemmän viestinnän suunnitelmallisuuteen ja kattavuuteen. Heidän tulisi pyrkiä luomaan tiiviimpi suhde työntekijöihinsä ja saada nostettua yrityskuvansa uudelle tasolle, jolloin se olisi työntekijöilleen muutakin, kuin vain palkanmaksaja.

Vaikka nykyaikana viestintäkeinot ja kanavat ovat kehittyneitä, ovat ihmisten väliset kontaktit ja kohtaamiset yhä tärkeitä. Yritysten tulisi tiedostaa, että heidän henkilöstönsä on suuri osa sitä, millaisena he näyttäytyvät maailmalle ja työntekijöistä tulee sen takia pitää huolta. Viestinnällä on valtava voima ilmapiirin ja asenteiden luojana. Annetaan siis viestinnälle sen ansaitsema arvostus ja huomio ja pyritään kaikki parantamaan viestintäämme.

## LÄHTEET

- Barrow, S & Mosley, R. 2005. The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Drake, S.M. & Gulman, M.J. & Roberts, S.M. 2005. Light their fire – Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers. Chigago: Dearborn Trade Publishing.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Karppinen, A. 2007. Inhimillisyyden on liiketoiminnan kova arvo. Taloussanomien 16.2.2007, s.18.
- Kunelius, R. 1998. Viestinnän vallassa – Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. Juva: WSOY.
- Lindahl, A. 2005. Kun tieto ei kulje - Sisäinen viestintä on riittämätöntä. Saatavilla www-muodossa: <http://www.pkt.fi/verkkolehti/index.php?k=6673> (Luettu 19.3.2007)
- Malmelin, N & Hakala, J. 2005. Yhdessä – Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pesonen, H-L & Lehtonen, J & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena – Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, T & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi – Onnistu mielikuva-markkinoinnilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Salin, V. 2002. Pk-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Juva: WSOY.
- Sillanpää, P. 2007. Selkokieltä kiitos. Taloussanomien 16.2.2007, s.20.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.