

Opinnäytetyö (AMK)

Medianomi

2018

Saana Rantala & Ronja Äyräs

# VUORON VIESTIMÄSSÄ

– Merikratos Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Media-ala, Mainonnan suunnittelu

2018 | 70 sivua, 41 liitesivua

Saana Rantala & Ronja Äyräs

## VUORON VIESTIMÄSSÄ

- Merikratos Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda sosiaalialan yritys Merikratos Oy:lle kattava suunnitelma sen sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä ovat toimivimmat keinot ja kanavat yrityksen sisäisen viestinnän toteuttamiselle.

Työ koostuu teoriapohjasta, kyselytutkimuksena kerättyjen henkilöstön vastausten läpikäymisestä ja ratkaisuehdotuksista esille tulleisiin ongelma-kohtiin. Teoria pohjautuu sisäiseen viestintään, työyhteisöviestintään ja muihin viestinnän osa-alueisiin liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tiedonhankinnan menetelmänä käytettiin yrityksen henkilöstölle lähetettyä sähköistä kyselyä, jonka avulla selvitettiin sisäisen viestinnän lähtötilanne. Ratkaisut pohjautuivat kyselystä esille nousseisiin teemoihin. Pääteemoiksi nostettiin yrityksen avoimuuden kulttuurin kehittäminen, toimipisteiden väliset maantieteelliset etäisyydet, erot toimipisteiden toimintatavoissa, tiedon määrä ja jakautuminen eri viestintäkanaviin, intranetin käyttäjäystävällisyys sekä työntekijän aktiivisuus ja oma vastuu viestinnässä.

Kirjoittajien oman pohdinnan lisäksi työhön sisältyy Merikratos Oy:lle tehty selvitys, jota yritys voi hyödyntää sisäisen viestintänsä kehittämisessä.

### ASIASANAT:

sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, tiedottaminen, sisäinen tiedotus, viestintä, työyhteisöviestintä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor's Degree Programme in Film and Media, Advertising Design

2018 | 70 pages, 41 pages in appendices

Saana Rantala & Ronja Äyräs

## TAKING TURNS IN COMMUNICATION

- Improving the Internal Communication of Merikratos

The objective of this thesis was to create a plan to improve the internal communication of Merikratos, a company that provides social services in several different regions of Finland. This thesis focuses on finding the best means and channels to carry out the processes of internal communication in the company.

The thesis consists of theory, a summary of a questionnaire answered by the employees of the company, and the solutions to the found challenges. The theory is based on literature and articles concerning internal, organisational, and other aspects of communication. Information about the current situation of internal communication was gathered using an electronic questionnaire sent to the personnel of the company. The solutions to these challenges are based on the topics that emerged in the questionnaire. The main themes of the text are: improving the culture of open communication, the geographic distances between offices, differences in the procedures of the offices, the amount and distribution of information in the channels of internal communication, the intranet's user-friendliness, and the activeness and responsibility of the employees.

In addition to the writers' own deliberation the thesis includes the final suggestions given to Merikratos. The company may use the plan to improve their processes in internal communication.

### KEYWORDS:

internal communication, organisational communication, employee communication, communication

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Perustiedot yrityksestä	6
1.2 Työn tarkoitus, tavoite ja menetelmät	7
<b>2 SISÄINEN VIESTINTÄ</b>	<b>9</b>
2.1 Mitä sisäinen viestintä on?	9
2.2 Sisäinen vs. ulkoinen viestintä	10
2.3 Onnistunut sisäinen viestintä ja sen hyödyt	11
2.4 Viestintävastuun jakautuminen	14
2.5 Muutosviestintä	16
2.5.1 Kriisit ja poikkeustilanteet	19
<b>3 TUTKIMUSPROSESSI</b>	<b>21</b>
3.1 Sisäisen viestinnän nykytilanteen määrittely	21
3.2 Yrityksen toiveet, kehityskohteet ja haasteet	22
3.3 Kyselytutkimus ja tiedonkeruu	24
3.4 Kyselyn rakentaminen	26
3.5 Kyselyn tulokset	28
3.5.1 Vertailu hallinnon ja asiakastyötä tekevien kesken	37
3.5.2 Vertailu ikäryhmittäin	40
3.6 Yhteenveto	41
<b>4 SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA</b>	<b>45</b>
4.1 Merikratos Oy:n sisäisen viestinnän lähtötilanne	45
4.2 Haasteet, ratkaisut ja toimenpiteet	45
4.2.1 Avoimuuden kulttuurin kehittäminen	45
4.2.2 Toimipisteiden väliset maantieteelliset etäisyydet	50
4.2.3 Erot toimipisteiden toimintatavoissa	51
4.2.4 Tiedon määrä ja jakautuminen eri viestintäkanaviin	53
4.2.5 Intran käyttäjäystävällisyys	55
4.2.6 Työntekijän aktiivisuus ja oma vastuu viestinnässä	59
4.3 Onnistumisen mittarit	61
4.4 Menetelmiä itsearviointiin	62

<b>5 POHDINTA</b>	<b>64</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>70</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Sisäisen viestinnän kysely	
Liite 2. Tiivistelmä presentaation muodossa Merikratoksen henkilöstölle	
Liite 3. Merikratos Oy:lle kirjoitetut ohjeet intraan liittyen	
Liite 4. Merikratos Oy:lle tehdyt ohjeet sähköpostiviestien kirjoittamiseen	
Liite 5. Merikratos Oy:lle kirjoitetut ohjeet palavereihin liittyen	

## **KUVAT**

Kuva 1. Laatumamme ehdotus yhteenvedon rakenteesta ja ulkoasusta.	48
Kuva 2. Intran tämänhetkinen ulkoasu.	57
Kuva 3. Hahmotelma siitä, miltä intran osiin jaettu ilmoitustaulu voisi jatkossa näyttää.	57

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen eri vaihtoehtoille työpaikan asioista tiedotettaessa.	31
Taulukko 2. Miten työntekijät haluavat vastaanottaa tietoa jäätyään paitsi tiimipalaverista.	32
Taulukko 3. Tiimien sisäisessä viestinnässä parhaiten toimivat kanavat.	33
Taulukko 4. Työntekijöiden mielenkiinnon jakautuminen intran ilmoitustaulun sisällön suhteen.	34
Taulukko 5. Intran paras ominaisuus erottautui selkeästi.	35

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Perustiedot yrityksestä

Merikratos Oy on sosiaalialan yritys, joka tarjoaa lapsiperheiden hyvinvointipalveluita, lastensuojelun palveluita organisaatioille sekä muita sosiaalialan ja työyhteisön kehittämiseen liittyviä palveluita. Sijoitetuille lapsille ja nuorille on pienryhmäkoteja, jotka toimivat osana yritystä. Merikratoksen toimipisteet sijaitsevat Turussa, Tampereella, Mikkelissä, Joensuussa, Jyväskylässä ja Iisalmessa. Pienryhmäkoteja eli "Aapeluskoteja" on tällä hetkellä yhteensä 4 ja ne sijaitsevat kaikki Kaarinassa. Uusin Aapeluskoti, nimeltään Järvenselkä, avautui joulukuussa 2017. Tulevaisuudessa on suunnitteilla avata lisää sijaiskoteja. Merikratos työllistää 87 alan ammattilaista.

Ulospäin Merikratos haluaa erottua aidosti välittävänä, ammattitaitoisena yrityksenä, jolle ihminen ja aidot kohtaamiset ovat pääasiassa. Merikratoksen nimi tulee antiikin Kreikasta noin 2000 vuoden takaa ja sen voi suomentaa: "jakaa voimaa ja jaksamista". Ulkoisen viestinnän lisäksi on kuitenkin aika keskittyä myös sisäiseen viestintään. Nyt tavoitteena on löytää parhaat mahdolliset viestintäkanavat Merikratoksen sisäisen viestinnän tueksi.

Opinnäytetyössämme tutkimme, mitkä ovat parhaat käytännöt ja kanavat Merikratos Oy:n sisäiseen viestintään. Toinen opinnäytetyön tekijöistä on ollut kyseisessä yrityksessä töissä yli 5 vuotta, joten taustatiedot ja yrityksen kulttuuri ovat tuttuja. Yhdessä selvitämme, millaista sisäisen viestinnän pitäisi olla, jotta se olisi mahdollisimman toimivaa niin hallinnon ja esimiesten kuin alaistenkin näkökulmasta. Toimiva sisäinen viestintä on avain sujuvaan tiedonkulkuun ja sitä kautta työntekijöiden tyytyväisyyteen ja ajan tasalla pysymiseen.

Sisäinen viestintä ei nykyisellään ole kaikkia osapuolia tyydyttävää. Hallintoa kuormittaa se, että heidän viestimänsä asiat eivät tunnu menevän työntekijöille perille toivotulla tavalla. Työntekijät taas kokevat, ettei heille tiedoteta asioista riittävästi. Merikratos Oy:llä on tarve kehittää sisäisen viestintänsä toimintatapoja, jotta tieto varmasti tavoittaisi kaikki työntekijät ajoissa ja he kokisivat myös tulevansa kuulluiksi. Tehokkaalla sisäisen viestinnän suunnitelmalla helpotetaan koko työyhteisön välistä kommunikaatiota.

Tutkimustyö aloitetaan luomalla työntekijöille kysely sisäisen viestinnän nykytilasta. Kyselyn tarkoitus on selvittää, mitä työntekijät todella ajattelevat yrityksen sisäisestä viestinnästä sen nykyisessä muodossa. Näin löydämme ongelmakohdat, joihin pureudumme viestintäsuunnitelmassa. Selvitämme, millaista viestintää työntekijät toivovat ja mitkä olisivat heidän mielestään parhaat kanavat tiedonvälitykselle.

Kyselyn avulla saadaan tietoa ja vastauksia suoraan työntekijöiltä sekä kartoitetaan heidän toiveitaan. Parhaassa tapauksessa saamme heiltä myös uusia ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseen. Kyselyvastausten ja etsimämme teorian pohjalta laadimme viestintäsuunnitelman, joka auttaa Merikratosta sisäisen viestinnän kehittämisessä.

## 1.2 Työn tarkoitus, tavoite ja menetelmät

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda Merikratos Oy:lle mielekäs suunnitelma ja ohjeet sisäisen viestinnän parantamiseksi. Ehdotetuilla muutoksilla sisäiseen viestintään saadaan aikaan positiivinen muutos ja löydetään toimivat keinot ja kanavat sen toteuttamiseksi. Työn aihe kiinnostaa meitä molempia ja tukee tavoitteitamme työelämässä. Suunnitelman laatiminen opettaa meille tutkimuksen tekoa, tulosten hyödyntämistä käytännössä sekä toteutettavien toimien tehokkuuden mittaamista.

Työn tavoitteena on löytää Merikratos Oy:n sisäisen viestinnän nykytilanteen kehityskohdeet ja keksiä ratkaisuja esille tuleviin ongelmiin. Sisäisen viestinnän suunnitelman pitäisi tehdä yrityksen arjesta sujuvampaa ja helpottaa kaikkien työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Kirjoitamme yrityksen hallinnolle selvityksen sisäisen viestinnän ongelmakohdista ja siitä, miten niitä voisi parantaa. Tämän lisäksi teemme työntekijöille tarkoitetut tiiviit ohjeistukset eri viestintäkanavien käytöstä.

Tiedonhankinnan menetelmänä käytämme koko työyhteisölle lähetettävää sähköistä kyselytutkimusta. Ratkaisut sisäisen viestinnän haasteisiin kehitetään teoriapohjan ja kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Teoriapohja muodostuu sisäiseen viestintään, työyhteisöviestintään ja muihin viestinnän osa-alueisiin liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Taustatiedon ja konkreettisten ratkaisuehdotusten kokoamiseen käytämme monipuolisesti eri vuosina ja eri näkökulmista kirjoitettuja viestintään keskittyviä kirjoja.

Kyselytutkimuksen luomisen tukena käytämme Nuutisen, Pentin, Ojanahon ja Vienosen vuonna 2017 Merikratoksen sisäiseen käyttöön koostamaa teosta "Kulttuurin käsikirja Merikratos Oy:lle". Kulttuurin käsikirja on yhteenveto Merikratoksen asiakastyötä,

toimintatapoja, työyhteisöä, johtamista ja arvoja koskeneesta haastattelututkimuksesta. Lisäksi se sisältää kritiikkiä ja kehitysehdotuksia muun muassa yleisistä toimintatavoista ja viestinnästä. Tämän lisäksi hyödynnämme käyttämämme kyselynrakentamisohjelma SurveyMonkey:n “Kyselytutkimuksen perusteet” -ohjeistusta.

Ratkaisujen ja loppuluvun pohdintamme lähteinä käytämme aiheisiin liittyviä artikkeleita ja nettisivuja, kuten Työturvallisuuskeskuksen, Työterveyslaitoksen ja Itellan sivuja, Digimediatoimisto Vilperin blogia, Markkinointitoimisto Matterin blogia ja Ville Tolvasen henkilökohtaista blogia.

Sekä asiakkaan että meidän itsemme mielestä työn tarkoituksena on konkreettisten toimenpiteiden määrittäminen ja muutoksen aikaansaaminen käytännössä. Työssämme emme siis ainoastaan etsi syitä, vastauksia ja mielipiteitä, vaan luomme Merikratos Oy:lle pitkän tähtäimen toimintasuunnitelman, jonka avulla Merikratos Oy voi kehittää sisäisen viestinnän prosessejaan.



## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

### 2.1 Mitä sisäinen viestintä on?

Yrityksen, organisaation tai yhteisön sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta kutsutaan sisäiseksi viestinnäksi. Sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen toimintaan kaikilla osa-alueilla, sillä sen toimivuus heijastuu myös ulospäin. Toimivalla viestinnällä on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja hyvän työilmapiirin säilyttämisessä.

Sisäinen viestintä ei ole vain tiedottamista ja informaation vaihtoa työyhteisön kesken. Se on vuorovaikutusta, työpaikan yhteisten kokemusten luomista, ennakoimista, persoonan ja tunnetilan huomioon ottamista, kohtaamista ja välittämistä. Viestintä on kaikkea sitä, mitä työyhteisössä tapahtuu, eikä yksikään yhteisö toimi ilman viestintää. Hyvin toimiva vuorovaikutus on sisäisen viestinnän elinehto. Ideaalitulanteessa viestejä kulkee ja viestejä vaihdetaan kaikkiin suuntiin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Sisäinen viestintä koostuu loppujen lopuksi melko yksinkertaisista asioista. Tärkeintä on, että työntekijä viihtyy työpaikalla ja kokee olevansa perillä tärkeistä ajankohtaisista asioista. Näin hän voi parhaiten keskittyä juuri oman työnsä tekemiseen, eikä työaika kulu tiedon kaivamiseen epäkäytännöllisen intran syövereistä tai liian monimutkaisten ohjeistusten tutkimiseen. Sisäiseen viestintään kuuluvat niin yrityksen intra, sähköpostit ja ilmoitustaulut kuin myös yhteiset palaverit, pikkujoulut, kahvihetket ja työpaikan ”puskaradio” eli epäviralliset vuorovaikutustilanteet.

Sisäinen viestintä on yksi johtamisen ja esimiestyön osa-alueista. Yrityksen johdolla on keskeinen merkitys avoimen ja vuorovaikutteisen työpaikkakulttuurin luomisessa. Johdon tulee kuunnella tasapuolisesti eri tahoja, arvostaa kehitysehdotuksia ja ymmärtää saamiaan viestejä. Arvostava kuunteleminen on avain organisaation tehokkaaseen toimintaan. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7.) Esimiehelle on välttämätöntä osata viestiä alaisilleen ymmärrettävällä tavalla. Hänen tulee olla myös itse helposti lähestyttävä sekä empatiakykyinen, jotta työntekijät kokevat voivansa kysyä häneltä neuvoa ja kertoa mahdollisista vaikeuksistaan. Esimiehen toiminnalla on ratkaiseva rooli työntekijöiden motivoimisessa ja ajan tasalla pitämisessä.

Viestintä on automaattisesti osa kaikkea inhimillistä toimintaa. Työyhteisössä sisäisen viestinnän tulee kuitenkin olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. (Hagerlund &

Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.) Esimiehen ja alaisen välisen viestinnän tulee toimia molempiin suuntiin. Viestinnän on toimittava sujuvasti myös alaisten keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa. Näin ei pääse syntymään ikäviä väärinymmärryksiä tai muita sekaannuksia, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja häiritä työn tehokkuutta.

## 2.2 Sisäinen vs. ulkoinen viestintä

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelle välitettyjä viestejä, kuten mainontaa, tiedotteita, sosiaalisen median kanavien sisällöntuotantoa ja muuta viestintää. Sisäinen viestintä eroaa ulkoisesta viestinnästä sekä sisältöjen että viestintäkanavien osalta. Ulkoisen viestinnän tavoite on kasvattaa yrityksen tunnettuutta ja sitä kautta myös myyntiä, kun taas sisäisen viestinnän avulla pyritään pitämään yrityksen työntekijät ja sidosryhmät ajan tasalla olennaisista asioista. Molempien viestintätapojen yhteinen tavoite kuitenkin on yrityksen menestys ja hyvinvointi, mutta eri näkökulmista katsottuna.

Käytettävien kanavien kannalta ulkoisen ja sisäisen viestinnän erot ovat melko selkeitä. Sisäisen viestinnän kanavina käytetään useimmiten yrityksen omaa intraa, sähköpostia ja muita sähköisiä viestintävälineitä. Näiden lisäksi suuri osa sisäisestä viestinnästä tapahtuu kasvokkain yhteisissä palaverieissa ja muissa työyhteisön kohtaamisissa. Ulkoisen viestinnän kanavien tarkoitus taas on tavoittaa mahdollisimman suuri määrä kohderyhmään kuuluvia ihmisiä. Tämän vuoksi sen välineinä käytetään esimerkiksi televisiota, printtimainoksia, lehdistötiedotteita ja muita joukkoviestintäkanavia, joiden avulla pystytään tavoittamaan mahdollisimman suuri yleisö.

Ulkoisen viestinnän sisällöt koostuvat enimmäkseen mainoksista ja muista tiedotteista. Sen tavoitteita voivat olla muun muassa myynnin kasvattaminen, brändin vahvistaminen, kanta-asiakkaiden sitouttaminen, poliittinen vaikuttaminen tai kohderyhmän tietouden lisääminen eli valistaminen. Yritys toteuttaa ulkoista viestintää esimerkiksi nettisivujen, mainoskampanjoiden ja uutiskirjeiden välityksellä. Ulkoisessa viestinnässä ja mainonnassa tulee käyttää luovuutta erottuakseen kilpailijoista.

Sisäisen viestinnän sisällöt voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä ovat yhteisön perusoletukset, joihin kuuluvat yrityksen visio, arvot ja strategiat. Toinen ryhmä taas on yrityksen toimintaa tukevat arkiset asiat, joista yhteisön jäsenten täytyy olla tietoisia ja joiden käsittelyyn he voivat osallistua. (Juholin 1999, 133.)

Sisäisen viestinnän kanavissa viestittäviä aihealueita voivat olla muun muassa:

- Yrityksen taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet
- Toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset
- Työllisyystilanne nyt ja lähiaikoina
- Henkilön omaa työtä koskevat asiat
- Koulutus, valmennus ja kurssit
- Henkilöstöedut ja -palvelut, henkilöstöpolitiikka
- Muiden yksiköiden ja projektien toiminta
- Harrastukset ja vapaa-aika
- Tuotteet ja palvelut
- Toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat.

(Juholin 1999, 133–138.)

Sisäisessä viestinnässä lähtökohtana on, että viestin vastaanottajaa kiinnostaa välitettävä tieto, eikä hänen huomiostaan joudu kilpailemaan muiden viestijöiden kanssa. Tämä vähentää painetta olla erottuva, mutta viestien sisältö kannattaa silti miettiä loppuun asti. Viestit on pidettävä tarpeeksi ytimekkäinä, jotta viestin vastaanottaja ei tylsisty ja koe saavansa turhaa tietoa. Vastaanottaja ei jaksakaan keskittyä olennaiseen sisältöön, jos viesti on liian jaaritteleva. Lisäksi on tärkeää valita viestin välittämiseen parhaiten soveltuva viestintäkanava, jotta viesti varmasti tavoittaa oikeat henkilöt.

### 2.3 Onnistunut sisäinen viestintä ja sen hyödyt

Sisäinen viestintä on onnistunutta silloin, kun se sujuu niin hyvin, ettei siihen työyhteisön arjessa kiinnitä edes huomiota. Toimiva viestintä ja vuorovaikutus saavat työpaikan arjen kulkemaan sujuvasti ilman turhia väärinymmärryksiä tai tiedonkulun katkoksia. Tiedotettavista asioista ja viestintäkanavien käytöstä on ideaalitulanteessa olemassa selkeä ohjeistus, jotta jokainen osaa toimia viestintästrategian mukaisesti. Näin työaikaa ei mene hukkaan, eivätkä työyhteisön jäsenet turhaudu viestinnän tehottomuuteen.

Onnistunut sisäinen viestintä auttaa luomaan hyvää yhteishenkeä ja vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta sekä uusien työntekijöiden kouluttamiseen käytettäviä resursseja. Työnteko tuntuu mielekkäämmältä, kun yrityksen missio, strategia ja suunnitelmat ovat kaikkien tiedossa. Koko yrityksellä on tällöin yhteinen maali, jonka saavuttamiseksi töitä

tehdään. Toimiva sisäinen viestintä lisää merkittävästi työhyvinvointia (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6). Parhaassa tapauksessa sisäinen viestintä luo työpaikalle positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä sekä avointa viestintäkulttuuria.

Kohti toimivaa sisäistä viestintää ohjaavat avoimuus, oikea-aikaisuus ja kattavuus. Avoimuus muodostuu siten, että asioista kerrotaan totuudenmukaisesti, realistisesti ja objektiivisesti. Iloisten tapahtumien ja onnistumisten lisäksi kerrotaan myös epäkohdista ja siitä, miten ne aiotaan ratkaista. Oikea-aikaisuus taas tarkoittaa, että asioista viestitään riittävän ajoissa ja yleensä asioista kannattaakin viestiä mieluummin aikaisemmin kuin liian myöhään. Henkilöstön tulee kokea viestintä hyödylliseksi. Kattavuuden tavoitteena on pitää kaikki työyhteisöön kuuluvat henkilöt ajan tasalla. Joskus viestimisen arvoista on jopa se, ettei ole mitään viestittävää. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Yhteisön viestinnän toimivuudella ja työtyytyväisyydellä on selvä yhteys toisiinsa. Viestintätyytyväisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan työyhteisön jäsenten kokemusta saadusta tiedosta ja heidän mahdollisuuksistaan tulla kuulluksi sekä vaikuttaa asioihin yhteisön sisällä. Ratkaisevaa viestintä- ja työtyytyväisyyden kannalta on esimiesten viestintätyyli ja -käyttäytyminen, kasvokkaisuviestintä työyhteisössä sekä henkilöiden välisten verkostojen toiminta. (Juholin 1999, 70.)

Kasvotusten tapahtuva viestintä on erittäin tärkeä osa työyhteisön arkea. Kasvokkaisuviestintää työpaikalla ovat muun muassa presentaatiot, palaverit, kehityskeskustelut, henkilökohtainen ohjaus, neuvon kysyminen työkaverilta sekä kahvitauot ja muut epäviralliset juttuhetket. Kenties tehokkain tapa viestiä erilaisista asioista on kertoa niistä työntekijöille kasvotusten, sillä vuorovaikutustilanteessa on helppo lukea vastaanottajan reaktiota ja oikaista mahdolliset väärinkäsitykset heti. Keskustellessa viestin vastaanottaja pystyy myös tulkitsemaan puhujan sanatonta viestintää, mikä auttaa viestin ymmärtämisessä.

Vuorovaikutustilanteet muodostuvat sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen eli verbaalinen viestintä tarkoittaa puhuttuja tai kirjoitettuja viestejä, jotka koostuvat sanoista. Sanaton eli non-verbaalinen viestintä taas tarkoittaa äänenkäyttöä, liikkeitä, katseita, tilankäyttöä, ilmeitä ja eleitä. Näiden viestinnän muotojen avulla ihmiset lähettävät ja vastaanottavat erilaisia viestejä sekä tietoisesti että tiedostamattaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

Fiksu johtaja ymmärtää työpaikalla tapahtuvan epävirallisen viestinnän merkityksen työyhteisön arjessa ja myös osallistuu näihin tilanteisiin. Epävirallisen viestinnän avulla

puretaan paineita, kommentoidaan työkavereita, esimiehiä ja alaisia sekä kehitetään uusia ideoita. Kynnys ihmetellä tai kysyä asioiden taustoja on huomattavasti matalampi näissä tilanteissa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 18). Epävirallinen viestintä leviää yhteisön ulkopuolelle, kun työntekijät käyvät keskusteluja organisaation ulkopuolella. Silloin sisäisestä viestinnästä tulee myös ulkoista viestintää. Epäviralliselle viestinnälle tulee antaa vapautta ja tilaa, jotta työpaikan ilmapiiri pysyy mahdollisimman terveenä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Yleisiä ongelmia yhteisöjen sisäisessä viestinnässä ovat informaation puute tai sen huono tavoitavuus, sisällön sekavuus ja viestin huono ajoitus. Kaikkiin näihin ongelma-kohtiin on mahdollista puuttua työyhteisön arkeen sopivalla ja mielekkäällä viestintäsuunnitelmalla. Sisäinen viestintä toimii hyvin, kun viesti tavoittaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan ja on sisällöltään ytimekäs sekä helposti ymmärrettävä.

Ihmiset lukevat tekstejä ja kuuntelevat puhetta eri tavoin. Hyvä viestijä huomioi nämä erot siinä, miten hän asiansa esittää. Mitä paremmin viestijä asettuu vastaanottajan asemaan, sitä tehokkaammin hän onnistuu viestinnässä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 34.)

Monella organisaatiolla, kuten Merikratoksellakin, ongelmana on tiedon valtava määrä. Jos työntekijä kokee, että tietoa tulvii liian monesta paikasta, tiedon määrän hallitseminen on hankalaa. Viestin lähettäjän vastuulla on kunnioittaa vastaanottajaa lähettämällä viesti vain niille, joita asia koskee. Ei siis kannata varmuuden vuoksi lähettää sähköposteja kopiona mahdollisimman monelle ihmiselle tai kokouskutsuja sellaisille ihmisille, joita kokouksessa käsiteltävä asia ei koske. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

Tavallisesti työyhteisön sisäisessä viestinnässä viestit kulkevat keskenään tuttujen ihmisten välillä. Viestin lähettäjä ja vastaanottaja todennäköisesti tuntevat toisensa ainakin jollain tasolla. Tällaisessa tapauksessa viestin kohdentaminen on helppoa, eikä sitä välttämättä tarvitse edes ajatella. Jos viestin lähettäjä taas viestii ihmiselle, jota hän ei tunne, on syytä miettiä hetki, millä tavalla asiansa ilmaisee. Esimerkiksi vasta aloittaneelle kesätyöntekijälle pitää kertoa enemmän taustoja ja ohjeita kuin jo vuosia yrityksessä työskenteelle konkarille.

Viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja ovat aina ihmisiä. Tämä tarkoittaa, että viestinnässä tehdään välillä virheitä. Viestintäprosessiin tulee väistämättä erilaisia häiriöitä. Ihmismielen sisäisiä häiriöitä ovat viestin väärinymmärtäminen ja liian monitulkintaisten

viestien lähettäminen. Viestintäkanavan valinnalla ja käytöllä on häiriöiden vähentämisessä suuri merkitys. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12.)

Onnistuneen sisäisen viestinnän avulla voidaan parantaa työpaikan avoimuuden kulttuuria ja saada työntekijät sitoutumaan työhönsä. Hyvinvoiva ja tyytyväinen työntekijä luo yritykselle voittoa antamalla parhaan mahdollisen työpanoksensa, osallistumalla aktiivisesti päätöksentekoon ja keksimällä uusia ideoita toiminnan kehittämiseen.

## 2.4 Viestintävastuun jakautuminen

Jokainen työyhteisön jäsen on omalla tahollaan viestijä ja vastuussa viestinnän onnistumisesta sekä viestien välittymisestä (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 10). Toimivan työyhteisön ylläpitäminen on osa kaikkien organisaation työntekijöiden työtehtäviä ja tasa-arvoisessa työyhteisössä vastuu on jaettu. Organisaatiossa edellytetään viestintätaitoja niin johdolta, esimiehiltä, asiantuntijoilta kuin koko muultakin henkilöstöltä. Jokainen on velvollinen viestimään oman vastualueensa asioista muille työntekijöille. Kaikkien työntekijöiden viestintäpanosta tarvitaan esimerkiksi kokouksissa, kehityskeskusteluissa ja erilaisissa verkostoissa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 20.)

Merikratoksella sisäinen viestintä ja yrityksen ajankohtaisista asioista tiedottaminen on ollut suurimmaksi osaksi hallinnon vastuulla. Työntekijöille ei ole riittävästi korostettu, että on myös heidän omalla vastuullaan seurata sovittuja viestintäkanavia ja hankkia itse aktiivisesti tarvitsemaansa tietoa. Viestintävastuun epätasainen jakautuminen on kuormittanut viestinnän parissa työskenteleviä ja siksi he ovatkin kokeneet, että sisäinen viestintä toimii nykymuodossaan huonosti.

Yleensä viestintää hoitava henkilö tekee sitä oman työnkuvansa ohella. Hänen tehtäviinsä voi kuulua esimerkiksi intranetin päivittäminen, tiedotteiden laatiminen ja henkilöstön tasapuolisesta tiedottamisesta huolehtiminen. Oman toimensa lisäksi viestintää hoitavien henkilöiden haasteena on yleensä ajan riittämättömyys, kun aikaa tulisi löytää sekä työyhteisöviestinnän suunnitteluun ja rakentamiseen että omiin työtehtäviin. Vastuuta voi jakaa esimerkiksi kokoamalla henkilöstöstä työryhmän, joka osallistuu sisäisen viestinnän kehittämiseen. Näin vapautetaan viestintähenkilön aikaa muille työtehtäville ja vahvistetaan kuvaa siitä, että työyhteisöviestintä on kaikkien tehtävä, eikä sitä voi delegoida vain yhdelle henkilölle. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 21–23.)

Vaikka viestintä ei ole ainoastaan johdon vastuulla, on se yksi heidän keskeisistä tehtävistään. Johto varmistaa sisäisen viestinnän toimivuuden, sillä viestintä on osa johtamista ja johtaminen on osa viestintää. Ne kuuluvat erottamattomasti yhteen. Johdon ja esimiesten rooli korostuu erityisesti luottamuksen, motivaation, sitoutumisen ja omaa organisaatiota koskevien mielikuvien syntyemisessä. Johdon läsnäololla on merkittävä vaikutus varsinkin silloin, kun vierailaan eri toimipisteillä tai tiedotetaan kasvotusten muutoksista. Läsnäolo on ennen kaikkea symbolinen viesti siitä, että teidän ajatuksenne ja huolenne ovat meille tärkeitä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 11–13.) Tämän vuoksi halusimme ratkaisuihmissamme ottaa huomioon sen, miten saisimme johdon vaikuttamaan helpommin lähestyttävämmältä kaikkien toimipisteiden työntekijöille. Nykyisellään johto on jäänyt monella toimipisteellä etäiseksi.

Vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti oikeasta työyhteisöviestinnästä kuuluu yrityksen esimiehille. Sen piiriin kuuluu strategiasta, tavoitteista ja toiminnan muutoksista viestiminen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 12.) Lähiesimies on alaistensa tärkein tiedonlähde, sillä hän on linkki oman yksikkönsä ja muun organisaation välillä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63). Esimies selventää yksikkönsä työntekijöille, mitä muutokset käytännössä merkitsevät. Heidän toimintansa perusteella organisaation tavoitteet tuntuvat joko yhteisiltä päämääriltä tai vaihtoehtoisesti vain ylimmän johdon suunnitelmilta. Työntekijöiden kokemukset kanavoituvat työmotivaatioksi tai sen puutteeksi. Ymmärryksen ja luottamuksen muodostuminen rakentuu esimiehen ja työntekijän välillä käytyjen keskusteluiden ja vuorovaikutustilanteiden perusteella. Esimiesten välittämän informaation tehtävänä on muuttaa annettu tieto ymmärrettäväksi sekä aikaansaada vastaanotetun viestin avulla konkreettista toimintaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 12.) Heidän tehtäviinsä kuuluu tiedon välittämisen lisäksi myös alaisten neuvominen, opastaminen ja ongelmien ratkaiseminen yhteistyön avulla (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63).

Yrityksen johto vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millainen viestintäkulttuuri yhteisössä on. Heistä riippuu, onko keskustelu avointa vuorovaikutusta vai pelkästään yksisuuntaista tiedottamista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.) Henkilöstö arvostaa sitä, että johdolla on aikaa kasvokkaiseen viestintään. Kuunteleminen ja puhuminen ovatkin tärkeimpiä esimiestaitoja. Hyvä kuuntelija pyrkii ymmärtämään puhujaa oikein, on aidosti läsnä ja kiinnostunut. Kenenkään ei ole helppo tulla ymmärretyksi, jollei ole valmis näkemään ollenkaan vaivaa viestimisessä. Esimiehen roolissa tulee muistaa, että työntekijän mielipide on vain yksi tulkinta asioista, ei koko totuus. Vastaavasti myös palautteen antajan

on hyvä ymmärtää tämä. Tilanteen ratkaisemiseksi esimies voi kysyä työntekijältä, miten hän itse toivoisi asian olevan ja mitä hän olisi valmis tekemään muutoksen eteen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 14–17).

On pitkälti johdon ja esimiesten vastuulla päättää, minkä verran työntekijöille tarjotaan osallistumismahdollisuuksia päätöksentekoon. Heillä on myös suuri valta siinä, mitä tietoa henkilöstölle viestitään ja miten. Avoin osallistaminen mahdollistaa työntekijöiden tiedon, luovuuden ja voimavarojen käyttämisen toiminnan kehittämisessä. Työntekijöillä on tavallisesti palveluiden suunnitteluun tarvittavaa kokemuksellista tietoa asiakkaista enemmän kuin johdolla. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 17–18). Merikratoksen johdon olisi hyvä pitää tämä mielessä.

## 2.5 Muutosviestintä

Muutosviestintä on tärkeä sisäisen viestinnän osa-alue. Se on viestintää tilanteessa, jossa yrityksen tai työyhteisön tilanne on muuttumassa jollain tavalla. Oli kyse sitten positiivisesta tai negatiivisesta muutoksesta, on aina hyvä viestiä mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. Merikratoksen kannalta muutosviestintä on tärkeä aihe, sillä yrityksessä on viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia muun muassa YT-neuvotteluiden, johdon vaihtumisen ja toimipisteiden lakkauttamisen muodossa. Jatkossa yrityksessä keskitytään hieman eri kehityskohteisiin kuin aiemmin ja muutokset tulevat olemaan osa myös tulevaisuutta. Muutostilanteet voivat olla lyhytaikaisia tai kestää vuosia, kuten Merikratoksen tapauksessa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 35).

Hyvin toteutettu muutosviestintä auttaa välttymään tilanteelta, jossa henkilöstö epätietoisuudessaan levittää omia huhujaan ja tilanne karkaa hallinnasta. Muutosviestinnän keinojen on oltava varsinkin esimiehillä hallussa. Juorut liikkuvat aina, joten muutoksista on hyvä viestiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Keskeneräisistä muutoksista viestimisessä on toki aina omat riskinsä, mutta joka tilanteessa on parempi olla rehellinen kuin joutua katumaan toimintaansa jälkikäteen.

Muutostilanteissa etenkin johdolta ja esimiehiltä odotetaan läsnäoloa, kuuntelemista ja heränneisiin kysymyksiin vastaamista (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67). Johtoportaan avoin ja jatkuva viestintä saa työntekijät kokemaan, että johto ymmärtää vastuunsa ja tekee parhaansa ongelmatilanteissakin. Avoin ja hyvissä ajoin toteutettu viestintä voi motivoida työntekijöitä näkemään muutokset myös mahdollisuuksina. (Juholin 1999,



197.) Johdon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen onkin juuri muutostilanteissa äärimmäisen tärkeää (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 13).

Työntekijällä on oikeus olla tietoinen hänen omaan työhönsä vaikuttavista asioista. Jos muutoksesta ei viestitä ajoissa, työntekijälle syntyy helposti mielikuva, että häneltä salailtaan asioita tai ei muutoin olla rehellisiä. Luottamus työnantajaan kohtaan särkyä, ja pahimmassa tapauksessa yritys voi menettää hyviä työntekijöitä epäonnistuneen viestinnän takia.

Muutostilanteessa viesteiltä edellytetään ennen muuta johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Monet arjen esimerkit ja tutkimukset ovat vahvistaneet, että tällainen viestintä koetaan hyödylliseksi ja turvallisuutta tuottavaksi, vaikka uutiset olisivat huonojakin. (Juholin 1999, 196.) Organisaation henkilöstölle on suositeltavaa kertoa kaikki mitä voidaan. Jos kaikkea ei voida tai saada kertoa, kannattaa myös siitä viestiä. Muutoksen aikana on muistettava viestintä silloinkin, kun ei ole uutta kerrottavaa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 37.) Merikratoksella juuri tämä ristiriita on aiheuttanut ongelmia. Työntekijät ovat odottaneet aktiivista ja säännöllistä viestintää, mutta hallinnolla ei yksinkertaisesti ole ollut mitään, mistä viestiä. Kun hallinnon mielestä uutta viestittävää ei ole ollut, eivät he ole myöskään nähneet tarpeelliseksi yrittää uutisoida olemattomista asioista. Työntekijät taas vastaavasti odottavat tiedotteita ja luulevat, että heille ei kerrota kaikkea, kun uutta tietoa ei tulekaan säännöllisin väliajoin.

Usein muutosviestinnän toimimattomuutta perustellaan sillä, että keskeneräisistä asioista ei haluta puhua. Viestintä sinänsä ei ratkaise yrityksen ongelmia, mutta hyvin toteutettuna se voi vähentää työntekijöiden stressiä ja huolta. Muutostilanteen viestinnässä johdon tärkein tehtävä on pitää yhteisön jäsenet ajan tasalla ja lisätä ymmärrystä muutosta kohtaan. (Juholin 1999, 196–197.) Tämä on työmme kannalta tärkeä huomio, sillä Merikratoksella on aiemmin ollut tapana viestiä muutoksista vasta siinä vaiheessa, kun kaikki niitä koskevat päätökset on tehty.

Useimmiten muutostilanteissa onkin tapana käyttää ns. reaktiivista viestintätapaa. Tämä tarkoittaa, että muutoksista viestitään koko yhteisölle vasta jälkikäteen. (Juholin 1999, 199.) Tällöin uudet asiat tulevat työyhteisön tietoon jo lähtökohtaisesti myöhässä ja työntekijöistä tuntuu, että heille ei anneta tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin.

Usein esimiesten näkökulma muutoksista tiedottamiseen on, että se on helpointa tehdä kirjallisesti. Silloin he pystyvät muotoilemaan viestinsä rauhassa etukäteen, eikä heidän

tarvitse kohdata alaisiaan kasvotusten mahdollisesti ikävien uutisten kanssa. Tällainen viestintätapa on kuitenkin osoittautunut tutkimuksissa kaikkein tehottomimmaksi (Juholin 1999, 199).

Vaikka kasvokkainen viestintä voi hankalassa tilanteessa tuntua esimiehelle raskaalta vaihtoehdolta, se helpottaa silti tilanteen hallintaa. Kasvokkain viestiessä väärinymmärryksiin tai muihin epäselvyyksiin pystyy vastaamaan heti. Reaktiivisen viestinnän heikkous on, että jokainen viestin vastaanottaja muokkaa viestiä oman kokemuksensa ja lähtökohtiensa pohjalta (Juholin 1999, 199). Jos lähettäjä ei anna viestille tarpeeksi taustatietoja, sen tulkinta voi siis muuttua paljonkin. Toinen huono puoli on reaktiivisen viestinnän viivästynyt ajoitus (Juholin 1999, 199). Yleensä työntekijät haluaisivat saada tietoa käsiteltävistä asioista jo ennen kuin kaikki päätökset on tehty. Vaikka asialle ei olisi tehtävissä mitään, monessa tapauksessa ajoissa viestiminen silti helpottaisi muutosten hyväksymistä.

Reaktiivisen viestinnän sijaan yritysten kannattaisi käyttää proaktiivista viestintätapaa. Proaktiivisessa viestinnässä muutoksista kerrotaan jo etukäteen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67). Erilaisiin tilanteisiin varaudutaan hyvissä ajoin ja viestintää käytetään muutoksen hallinnan välineenä (Juholin 1999, 200). Proaktiivinen viestintä pohjaa vuorovaikutteisuuteen sekä runsaaseen kasvokkain tapahtuvaan viestintään. Se, että työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät muutoksen, edellyttää tietoa muutoksen syistä. Tunteille ja sopeutumiselle on annettava tarpeeksi aikaa ja tilaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Proaktiivinen viestintä luo jokaiselle mahdollisuuden keskustella muutoksista vuorovaikutteisesti.

Proaktiivinen viestintätapa voi tuntua yrityksen johdon mielestä vaikealta. Harva haluaa viestiä keskeneräisistä asioista ennen kuin kaikki päätökset on tehty. Hyvän työilmapiirin säilyttämiseksi ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta se on kuitenkin paras viestintämalli ja sopisi Merikratoksen työyhteisölle hyvin.

Muutosviestintästrategiaa suunnitellessa on tärkeää käydä läpi mahdolliset yllättävät muutostilanteet, jotta tilanteen osuessa kohdalle siitä osataan viestiä mahdollisimman nopeasti ja oikealla tavalla. Muutostilanteet voivat olla hyvin stressaavia, joten on ymmärrettävää, ettei viestinnän kanssa haluta hätiköidä. Avoimuuden ja vuorovaikutteisyyden kannalta on kuitenkin tärkeää, että muutoksista tiedotetaan edes jotakin, vaikka aiwan kaikkea ei voisikaan heti kertoa.

Muutoksiin liittyy aina kriittisyyttä. Sitäkin kannattaa hyödyntää, sillä poikkeavat näkemykset voivat sisältää arvokasta ja huomioimisen arvoista tietoa. Joissain tapauksissa muutosvastarinta voi jopa auttaa organisaatiota muutoksessa ja kehittää sen toimintaa. Vastarinta saattaa tuoda esille niin sanottua hiljaista tietoa, joka ei muuten päätyisi johdon tietoisuuteen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 38.)

### 2.5.1 Kriisit ja poikkeustilanteet

Organisaatio voi joutua kohtaamaan monenlaisia yllättäviä tilanteita, joissa viestijöiltä vaaditaan nopeutta ja taitoa. Taitavalla kriisiviestinnällä on mahdollista minimoida vahinkoja ja pelastaa organisaation imagoa, jos se on joutunut jostain syystä huonoon valoon. Nykyään organisaatioiden odotetaan reagoivan yllättäviin tilanteisiin hyvin lyhyellä varoitussajalla. Kriisiviestintäsuunnitelmassa kannattaa siis varautua mahdollisimman hyvin erilaisiin tilanteisiin, vaikka ne vaikuttaisivatkin epätodennäköisiltä. Kun kriisistä viestitään nopeasti ja avoimesti, se ei pääse kasvamaan suurempiin mittasuhteisiin kuin se oikeasti on.

Poikkeustilanteen varalta on määriteltävä organisaation sidosryhmät, niiden tärkeysjärjestys ja tiedontarpeiden sisällöt. Kriisi saattaa luoda myös uusia sidosryhmiä, joihin ei välttämättä osata varautua. Esimerkiksi pahimmassa tapauksessa tulipalo tai muu onnettomuus voi luoda uudeksi sidosryhmäksi vahingoittuneet ja heidän omaisensa. (Juholin 1999, 216–219.)

Sisäisen viestinnän osuus kriisiviestintäsuunnitelmassa keskittyy henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen hätätilanteissa ja siihen, että jokainen varmasti tietää oman roolinsa kriisin iskiessä. Henkilöstön täytyy tietää, kuka on vastuussa mistäkin ja millaisia toimia tarvitaan, jotta kriisitilanne saadaan hallintaan. Käytännön harjoitukset auttavat hahmottamaan, muistaako jokainen oman vastualueensa ja miten kriisitilanne käytännössä saattaisi mennä. Viestijöiden on oltava valmiita reagoimaan todella nopealla aikataululla.

Kriisiviestinnän työkalut eroavat normaalitilanteesta, sillä kriisin keskellä on toimittava hyvin ripeästi. Kriisin iskiessä esimerkiksi sähköposti ei ole riittävän tehokas viestintäkanava, vaan on kutsuttava palaveri koolle puhelimitse ja otettava suoraan yhteys avainhenkilöihin ja sidosryhmiin. (Juholin 1999, 218–219.)

Kriisitilanteessa yrityksen johdon kykyjä testataan toden teolla. Ylin johto huolehtii yleensä julkisesta puolesta, mutta työyhteisön kesken käytävä viestintä jää pitkälti

lähiesimiesten vastuulle. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimiehet tuntevat organisaationsa kriisiviestintäsuunnitelman ja toimintaohjeet. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 112.)

Kriisiviestinnässä tärkein rooli on tiedonkulun nopeudella ja laadulla. Näiden lisäksi viestinnän on oltava johdonmukaista, avointa, ajantasaista ja säännöllistä. Asioiden spekulointi, peittely, salailu, vähättely tai työntekijöiden aliarvioiminen eivät koskaan kuulu hyvään kriisiviestintään. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 113.) Varsinkin onnettomuustilanteessa täytyy pitää huoli, että tiedot loukkaantuneista ja menehtyneistä annetaan ulkopuolelle vasta, kun tiedot on vahvistettu ja asianomaisia on tiedotettu ensimmäisenä. (Juholin 1999, 220.) Vaikka esimies ei voi muuttaa surullisia tapahtumia tai ikäviä päätöksiä, hänen tulee kuunnella alaistensa tunteja ja helpottaa näin heidän oloaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 113).

Merikratoksen kriisiviestinnän suunnitelmassa työyhteisön jäsenten turvallisuudesta huolehditaan ensimmäisenä. Onnettomuuksien varalta on hyvä olla tiedossa heidän omaistensa yhteystiedot, jotta heihin saadaan yhteys heti tarvittaessa. Imagoa uhkaavan kriisin varalta taas on oltava valmiina ottamaan yhteys median edustajiin. Yrityksen asiakkaiden yhteyshenkilöiden tiedot tulee myös olla tallella ja ajan tasalla siltä varalta, että niitä tarvitaan äkillisesti.

Tässä työssä keskitymme sisäiseen viestintään työyhteisön normaalin arjen toimivuuden kannalta, eli emme perehdy kriisiviestintään niin tarkasti kuin sen kunnollinen suunnittelu vaatisi.

## 3 TUTKIMUSPROSESSI

### 3.1 Sisäisen viestinnän nykytilanteen määrittely

Ennen viestintäsuunnitelman tekoa täytyy selvittää, millainen sisäisen viestinnän tilanne on tällä hetkellä. Myös viestinnän tehtävät ja tavoitteet on käytävä tarkasti läpi ja määriteltävä, mitä ne tarkoittavat käytännössä. Ensimmäiseksi selvitetään asiat, jotka viestinnässä toimivat hyvin ja mihin asioihin taas pitäisi puuttua. Kaipaavatko kehittämistä viestien sisällöt, viestinnän sävy, kanavat vai jokin muu?

Sisäisen viestinnän kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Se vaatii kärsivällisyyttä sekä viestinnän tekijöiltä että viestien vastaanottajilta. Sisäisen viestinnän nykytilanteen määrittelyssä lähdetään liikkeelle yrityksen viestinnän perimmäisistä tehtävistä ja tavoitteista. Nykyistä tilannetta verrataan tavoitteisiin ja tutkitaan, toteutuvatko ne tarkoituksenmukaisesti viestinnässä tällä hetkellä.

Mitä sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät ovat? Esimerkiksi asiakaslehden toimittaminen tai sosiaalisen median tilien hoitaminen eivät itsessään ole viestinnän tehtäviä, vaan välineitä tehtävän suorittamiseen. Viestinnän tehtäviä sen sijaan voivat olla muun muassa:

- Tukea organisaation visiota ja strategiaa
- Luoda ja ylläpitää avoimuutta ja vuoropuhelua
- Kannustaa ihmisiä oman työnsä ja yhteisönsä kehittämiseen
- Informoida yhteistyö- ja kohderyhmiä tärkeistä asioista
- Osallistua yhteiskunnalliseen omaa alaa koskevaan keskusteluun
- Selvittää ympäristön toimintaa ja arvoja sekä niiden muutoksia.

(Juholin 1999, 107–108.)

Merikratoksen sisäisen viestinnän tehtäviä ovat yrityksen toiminnan mahdollistaminen, terveen työympäristön ja -ilmapiirin ylläpitäminen, yhteisön informoiminen uusista asioista sekä avoimen vuorovaikutuksen edistäminen työpaikalla. Tällä hetkellä nämä viestinnän tavoitteet eivät täysin toteudu, sillä henkilöstö ei ole tyytyväistä toteutuneeseen viestintään.

### 3.2 Yrityksen toiveet, kehityskohteet ja haasteet

Opinnäytetyömme aluksi meidän oli selvitettävä toimeksiantajamme toiveet ja tarpeet projektin suhteen. Aloituspalaverissa Merikratos Oy:n henkilöstövastaavan Sanna Varjosen kanssa kuulumme yrityksen oman mielipiteen sisäisen viestinnän nykyisestä tilanteesta ja mihin asioihin meidän kannattaisi tarttua. Palaverissa molemmille osapuolille muodostui selkeä yhteinen linja opinnäytetyömme suhteen. Lisäksi pohdimme koko prosessia ja keinoja, joiden avulla saavutamme sovitut tavoitteet molempia osapuolia hyödyttävästi.

Yrityksen ensimmäinen toive oli löytää sellaisia viestinnän keinoja ja kanavia, joiden avulla viestintä menisi paremmin perille. Keskustelimme yhdessä muun muassa siitä, miksi esimerkiksi sosiaalisesta mediasta luettu tieto jää niin hyvin muistiin ja millä tavalla yrityksen viestintään saisi mukaan samankaltaisen median. Median alustana toimisi todennäköisesti yrityksen intranet, joka voisi sisältää esimerkiksi henkilöstön esittelyitä, Facebookin kaltaisen verkostoitumismahdollisuuden, itse täydennettävän sanakirjan ja verkkokursseja (Kortesuo 2009, 64). Intranet on yrityksen sisäinen julkaisualusta, jolle voidaan tallentaa erilaista materiaalia. Sen välityksellä jaetaan tietoa ja toimitaan vuorovaikutteisesti henkilöstön kesken. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 43.)

Keskustellessa ilmenneitä haasteita olivat muun muassa epätietoisuus siitä, miten viestit voitaisiin kohdentaa oikeille ihmisille. Epäselvää oli myös, kuinka paljon sisäisessä viestinnässä on tällä hetkellä turhaa tietoa. Turhan tiedon seurauksena henkilöstö saattaa menettää mielenkiintoaan seurata ilmoitusvirtaa. Mielenkiinnon ylläpitämiseen liittyvät valitut viestintäkanavat ja se, kuinka montaa erillistä kanavaa käytetään. Kanavien paljous on itse asiassa yksi sisäisen viestinnän haasteista.

Yleinen harhaluulo on, että kanavien runsas määrä parantaa viestintää (Juholin 1999, 35). Keskenään kilpailevat viestintäkanavat synnyttävät kuitenkin tiedon ylikuormitusta ja vaikeuttavat olennaisen tiedon etsimistä. Useiden kanavien seuraaminen on hankalaa, mutta kaikkia asioita ei voi tiedottaa esimerkiksi pelkästään intrassa. Tämän vuoksi yritys kaipaakin selkeää ohjeistusta kanavien käytöstä.

Keskustelun kääntyessä Merikratoksen intraan pohdinta siirtyi sen haasteiden pariin. Yleensä intranettien suurimpia haasteita voivat olla tiedon löydettävyyys, tiedon painottuneisuus, hakemistojen loogisuus, tiedon päällekkäisyys, liika tieto, tiedon puuttuminen sekä tiedon vanhentuminen (Kortesuo 2009, 65). Merikratoksen tapauksessa

suurimpina haasteina pidimme tiedon löydettävyyttä, tiedon painottuneisuutta, liikaa ja vanhentunutta tietoa.

Tiedon painottuneisuudella tarkoitetaan sitä, että monet uutiset saattavat kertoa jo tehdyistä päätöksistä ja olettavat näin ollen lukijan istuvan itse pääkallopaikalla. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että muuta työtä tekevät henkilöt alkavat vierastaa intraa, lopettavat lukemisen ja tippuvat tiedonvälityksen ulkopuolelle. (Kortesuo 2009, 65.) Liitimme tämän haasteen vahvasti Merikratokseen, sillä jo aiemmin oli tullut palautetta liian myöhäisestä tiedottamisesta sekä turhasta tiedosta.

Useimpien intranettien ongelmana on, että tietoa on paljon, mutta sitä on vaikea löytää (Kortesuo 2009, 65). Näin epäilimme olevan myös Merikratoksen tapauksessa. Liikaa ja turhaa tietoa ovat viestit, jotka koskevat vain tiettyä työntekijäryhmää esimerkiksi työnkuvan tai sijainnin perusteella. Tämä liittyy keskeisesti jo aiemmin mainittuun viestien kohdentamiseen. Lisäksi vanhentuneen tiedon haaste vaikeuttaa tiedonhakua, jollei kukaan päivitä tietoja tai kykene hallinnoimaan suurta määrää tiedostoja (Kortesuo 2009, 65).

Palaverin aikana esiin nousivat eri työntekijäryhmille suunnatut sisäiset ilmoitustaulut, joiden avulla intraan on mahdollista laittaa vain tietylle ryhmälle näkyvissä oleva viesti. Tällainen ilmoitustaulu onkin käytössä esimerkiksi Turun toimiston sosiaaliohjaajille. Yhtenä työmme haasteista oli selvittää, toimisivatko tällaiset ilmoitustaulut myös laajemmassa mittakaavassa. Merikratoksella on vuosien varrella koetettu monia erilaisia viestintäalustoja. Näistä mainitsemisen arvoisia ovat esimerkiksi Yammer ja WhatsApp. Yammerin käyttö ei lähtenyt nousuun ja sen käyttö loppui suhteellisen nopeasti. Vaikka viestintään kaivataan samankaltaisuutta kuin sosiaalisen median alustoissa, ei tämä yhteisöpalvelu ollut oikea valinta. WhatsApp taas on toiminut hyvin arjen viestinnässä ja pienten asioiden hoitamisessa, mutta se ei tarjoa sellaisenaan ratkaisua sisäisen viestinnän haasteisiin. WhatsApp-sovellus tulee kuitenkin hyvin todennäköisesti olemaan osa sisäistä viestintää jatkossakin, joten se on huomioitava suunnittelussa.

Ensimmäiseksi toimenpiteeksi sovimme sisäisen viestinnän kyselyn teettämisen syksyllä 2017. Kyselyn avulla keräsimme vastauksia mieltä askarruttaviin avoimiin kysymyksiin ja selvitimme työntekijöiden mielipiteen sisäisen viestinnän nykytilasta. Bonuksena saimme konkreettisia ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Kyselyyn saamiemme vastausten perusteella määrittelimme, mitkä ovat lopulliset Merikratoksen sisäisen viestinnän haasteet ja kehityskohteet. Palaverin lopuksi keskustelimme vielä siitä, kuinka

varmistamme toimivan viestinnän ylläpitämisen jatkossa. Työn tarkoituksena ei kummankaan osapuolen mielestä ollut vain syiden etsiminen, vaan toimenpiteiden aikaansaaminen.

### 3.3 Kyselytutkimus ja tiedonkeruu

Hyvän kyselytutkimuksen suunnittelemista voi verrata tieteellisen artikkelin kirjoittamiseen. Ennen kuin voi tulkita saatuja tuloksia, täytyy esittää kysymyksiä ja jakaa aihe ymmärrettäviin sekä hallittuihin osiin. Ensimmäisenä kannattaa pohtia, mikä on kyselytutkimuksen tarkoitus, mitä siitä haluaa oppia ja miten kerätty tieto vaikuttaa jatkossa tehtäviin päätöksiin. Kun tunnet kyselytutkimuksesi kohderyhmän, voit kirjoittaa sellaista kieltä ja käyttää sellaisia esimerkkejä, jotka he tuntevat. (SurveyMonkey 2018.)

Käytimme siis tiedonkeruun menetelmänä kyselytutkimusta. Toteutimme kyselyn sähköisesti ja lähetimme sen Merikratoksen työntekijöille. Sähköpostitse lähetetty kysely oli kätevin ja nopein tapa saada vastauksia kysymyksiimme yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta, kehitysehdotuksista sekä henkilöstön toiveista.

Teimme kyselylomakkeen kysymyksistä mahdollisimman kattavia, jotta saimme meitä aidosti hyödyttävää tietoa. Kysely ei kuitenkaan saanut olla liian laaja, sillä loputtomalta tuntuva määrä kysymyksiä saattaisi turhauttaa vastaajaa. Kyselylomake täytyi siis pitää mahdollisimman lyhyenä ja yksinkertaisena.

Lomakkeessa kysytään demografisia eli vastaajien taustaa ja henkilöllisyyttä selvittäviä kysymyksiä mahdollisimman vähän ja vain, jos ne todella ovat kyselyn tulosten kannalta oleellisia. Liika utelu heti lomakkeen alussa saattaa tuntua vastaajan näkökulmasta turhalta tunkeilulta ja laskea motivaatiota täyttää lomake loppuun asti. Jos demografisia muuttujia ei tarvita kyselyn tuottaman tiedon luokitteluun, ei niitä yleensä kannata edes kysyä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Valitsimme kyselyn demografisiksi kysymyksiksi vastaajan iän ja aseman työpaikalla (työntekijä/esimies/hallinto). Näiden taustatietojen perusteella pystyimme vertailemaan vastauksia eri ryhmien välillä. Mielestämme oli mielenkiintoista, millä tavoin vastaajan ikä vaikutti siihen, miten hän koki viestinnän ja erilaisten viestintäkanavien toimivuuden. Iän lisäksi henkilön asema työpaikalla vaikuttaa siihen, mitä hän viestii ja millaisia kanavia hän käyttää.



Kysymysten vastausvaihtoehtoina käytimme nominaaliasteikkoa, Likert-asteikkoa ja avoimia vastauksia. Nominaaliasteikko tarkoittaa, että vastaajalle annetaan monia vaihtoehtoja, joista hän voi valita yhden tai useamman parhaiten hänen käsitystään kuvaavan vastauksen. Vaihtoehdot ovat keskenään tasavertaisia. Tämä kysymyksenasettelu sopi muun muassa kysymyksiin, joissa pyysimme valitsemaan ehdotetuista vaihtoehdoista mieluisimmat viestintätavat tai ne viestinnän sisällöt, joista työntekijät halusivat enemmän tietoa.

Likert-asteikolla puolestaan pystyimme selvittämään vastaajien suhtautumista tiettyyn asiaan. Asteikkoon asetetaan arvioitava asia ja vastausvaihtoehdoiksi annetaan ääripäät, esimerkiksi ”Täysin samaa mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Adjektiivien vastakohtaparit asetetaan asteikon vastakkaisiin päihin ja niiden välille syötetään haluttu määrä vastakohtien välillä olevia vaihtoehtoja. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Likert-asteikko sopi kysymyksiin, joissa pyysimme vastaajaa arvioimaan muun muassa intran toimivuutta ja saamansa perehdytyksen tasoa. Jotta saimme varmasti hyödyllisiä vastauksia, lisäsimme näiden kysymysten jälkeen vielä jatkokysymykset, joissa vastaaja pystyi kertomaan asiasta tarkemmin, mikäli koki jonkin asian toimivan huonosti. Esimerkiksi intran helppokäyttöisyyttä koskeneeseen kysymykseen laitoimme Likert-asteikkoon vastausvaihtoehdoiksi ”Todella epäkäytännöllinen”, ”Melko epäkäytännöllinen”, ”Käytettävä, mutta parantamisen varaa kuitenkin on”, ”Melko helppokäyttöinen” ja ”Erittäin helppokäyttöinen”. Kun vastaaja valitsi jonkin kolmesta ensimmäisestä vaihtoehdosta, hänet ohjattiin jatkokysymykseen, jossa hän sai avata tarkemmin, miksi koki intran olevan epäkäytännöllinen. Näin pystyimme tutkimaan vastaajien tyytyväisyysastetta ja pohtimaan sen perusteella, millaisia parannuksia intran käyttöön tarvitaan.

Ennalta annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi loimme kysymyksiä, joissa oli tekstikenttä avoimelle vastaukselle. Vastaaja pystyi siis omin sanoin kertomaan mielipiteensä kysymyksen aiheesta ja perustelut vastaukselleen. Mielestämme näihin kysymyksiin pystyimme saamaan parhaita kommentteja ja kehitysehdotuksia, sillä avoimessa vastauksessa ei ole mahdollista niin sanotusti laittaa sanoja vastaajan suuhun tai vaikuttaa hänen omaan pohdintaansa aiheesta. Halusimme kerätä mahdollisimman paljon vastaajien omia ajatuksia ja ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Työntekijät ovat sisäisen viestinnän kanssa jatkuvasti tekemisissä ja osaavat parhaiten sanoa, miten sitä pitäisi kehittää, jotta se olisi kaikkien osapuolten kannalta mielekästä.

### 3.4 Kyselyn rakentaminen

Kyselyn kysymyksiä lähdettiin suunnittelemaan ydinajatuksella “Mitä Merikratoksen sisäisessä viestinnässä pitää tehdä toisin?”. Työmme kannalta tärkeintä oli selvittää, mitkä asiat vaikeuttavat sisäistä viestintää. Selvitettäviä aiheita olivat esimerkiksi viestintäkanavat ja niiden toimivuus. Kyselyn vastauksista olisi käytävä ilmi ne intran ominaisuudet, joista pidetään ja jotka taas koetaan viestintää hankaloittaviksi. Meidän oli kerättävä tietoa, josta on käytännön hyötyä työssämme. Lisäksi kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää, pitävätkö oletetut haasteet ja kehityskohteet paikkansa. Tästä syystä sisällytimme kysymyksiin suurimpina haasteina pitämämme asiat: onko tiedonhaku helppoa, mihin annettu tieto on painottunut ja mikä on turhan tiedon määrä.

Emme kuitenkaan halunneet toteuttaa kyselyä ainoastaan negatiivisten asioiden kautta, vaan ajatuksena oli kartoittaa myös niitä asioita, jotka työntekijöiden mielestä ovat toimivia ja joista he pitävät. Positiivisia asioita käsitteleviin kysymyksiin tulleiden vastausten avulla pystyimme suunnittelemaan, kuinka jo ennestään toimivia asioita on mahdollista kehittää vielä paremmiksi. Hyödynsimme kysymyksissä edellisessä luvussa mainittuja avoimia vastauksia. Näin saimme konkreettisia ehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Näihin kohtiin oli mahdollista kirjoittaa parannusehdotusten lisäksi oma henkilökohtainen mielipide vapaiden kommenttien muodossa.

Kyselyn suunnittelun aluksi mietimme, mitkä ovat teemat, joihin haluamme työssä keskittyä. Valitsimme kyselyn kantaviksi teemoiksi toimivan vuorovaikutuksen, viestintäkanavat ja informaation kohdentamisen oikeille henkilöille. Teemat valikoituivat viestintäkanavien kolmen pääryhmän eli kasvokkaisviestinnän, painetun viestinnän ja sähköisen viestinnän pohjalta (Juholin 1999, 139). Painettua viestintää ei juurikaan käytetä Merikratoksen sisäisessä viestinnässä, joten jätimme sen tässä työssä huomiotta.

Ensimmäisenä osa-alueena oli toimiva vuorovaikutus. Siihen liittyen oleellisinta oli selvittää niin toimivat kuin puuttellisetkin asiat yrityksen sisäisessä viestinnässä, jotta tarttumme varmasti oikeisiin kehitystä kaipaaviin ongelmakohtiin. Halusimme myös selvittää, millä tavoin työntekijät haluavat mieluiten viestiä ja vastaanottaa tietoa. Sisäisen viestinnän toimivuuden parantamiseksi oli hyödyllistä selvittää, mitkä asiat motivoivat henkilöstöä viestimään aktiivisemmin.

Toisena teemana käsitelimme sisäisessä viestinnässä käytettäviä kanavia, jotka olivat yksi tärkeimmistä kehityskohteista. Merikratoksen sisäisen viestinnän kanaviin sisältyvät

sähköiseen viestintään liittyvät välineet, kuten puhelin, sähköposti, intranet, WhatsApp ja videokokoukset. Meidän tuli selvittää, mitkä kanavat koetaan hankaliksi sekä huonosti työntekijöitä tavoittaviksi ja mitkä sen sijaan hyödyllisiksi sekä työn kannalta helpoiksi. Valitsimme kyselyyn tiettyjä kanavia Merikratokselta saatujen taustatietojen mukaan. Kysymysten vaihtoehtoina olivat käytössä olevat kanavat ja oman mahdollisen kanavaehdotuksensa pystyi jättämään muu-kenttään.

Kanaviin liittyvissä kysymyksissä tuli ottaa huomioon myös kasvokkainen viestintä, joka on merkittävä osa sisäistä viestintää. Kasvokkaiseen viestintään kuuluvat muun muassa kokoukset ja palaverit, työhön perehdytys ja ohjaus sekä yhteiset ateriat ja muut vapaa-muotoiset tilaisuudet (Juholin 1999, 139). Kasvokkainen viestintä tarkoittaa Merikratoksella päivittäisen vuorovaikutuksen lisäksi pääasiassa tiimipalavereita ja esimiespäiviä. Esimiespäivät ovat jatkossa noin kerran vuodessa järjestettävä suurempi kokous, johon kerääntyvät eri toimipisteiden esimiehet sekä hallinnon edustajat. Päivät kestävät kaksi vuorokautta ja niiden tarkoituksena on keskustella, kouluttaa sekä sparrata esimiesvastuussa olevien työtovereiden kesken. Joka tapauksessa kasvokkaisen viestinnän eri keinot tuli liittää osaksi kysymyksiä esimerkkeinä tai vastausvaihtoehtoina.

Viimeinen kolmesta teemasta oli kohdennettu informaatio. Teemaan liittyvät kaikki sisäisesti tiedotettavat asiat. Tähän osioon liittyvissä kysymyksissä selvitimme, tavoittavatko työtä koskevat viestit ja uutiset työntekijät mielekkäällä tavalla. Meitä kiinnosti erityisesti, mistä asioista työntekijät haluavat eniten tietoa, eikä ainoastaan, miten he haluavat tiedon. Esimerkkeinä käytimme intran ilmoitustaululla ahkerasti tiedotettavia asioita (työntekijämuutokset, ohjeistukset) sekä sellaisia, joista tiedotetaan harvemmin, mutta joiden ajattelimme voivan kiinnostaa työntekijöitä (taloudellinen tilanne, strategia). Liitimme tähän osioon mukaan työsuhteen alussa tapahtuvaan perehdytykseen liittyvät kysymykset. Sisäisen viestinnän suunnitelman laatimiseksi tuli selvittää, onko perehdytys jollain tapaa riittämätöntä tai alueellisesti poikkeavaa.

Sosionomiopiskelijat toteuttivat alkuvuonna 2017 Merikratoksessa tutkimuksen, jonka perusteella koostettiin yritykselle kulttuurin käsikirja. Tutkimus tehtiin käyttämällä haastattelumenetelmää, jossa jokaiselle työntekijälle esitettiin samat, ennalta valitut kysymykset. Kysymysten perusteella koostettiin 20-sivuinen yhteenveto, joka kantaa nimeä "Kulttuurin käsikirja". Käsikirjassa käsitellään Merikratos Oy:n asiakastyötä, toimintatapoja, työyhteisöä, johtamista ja arvoja. Käsikirja sisälsi kritiikkiä ja kehitysehdotuksia muun muassa yleisistä toimintatavoista ja viestinnästä. Tästä oli paljon hyötyä sisäisen viestinnän kyselyä suunniteltaessa ja kysymyksiä luonnostellessa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kasvokkain tapahtuvaan viestintään toivotaan panostettavan enemmän (Nuutinen ym. 2017, 8). Kiinnitimme kyselyssä tähän merkittävästi huomiota, sillä kasvokkain tapahtuvaa viestintää oli toivottu ja korostettu haastatteluissa paljon. Jo kyselyn rakennusvaiheessa oli selvää, että meidän tulisi vertailla eri työntekijäryhmien vastauksia keskenään, kiitos kulttuurin käsikirjan. Tutkimuksessa selvisi hallinnon pitävän viestintäjärjestystä hyvin selkeänä. Ensin tulee informoida tiimivastaavia ja vasta sen jälkeen kenttää, jotta tiimivastaavat tietävät mistä puhutaan. (Nuutinen ym. 2017, 8.) Meidän tehtäväksemme jäi selvittää, onko järjestys näin selkeä myös muissa työntekijäryhmissä.

Käytimme kysymysten suunnittelussa lisäksi apuna Elisa Juholinin Sisäinen viestintä -kirjaa ja suunnittelimme kysymyksen, jonka avulla yritimme hahmottaa, minkälaisista sisäiseen viestintään liittyvistä tapahtumista Merikratoksen työntekijät saattaisivat olla kiinnostuneita. Tapahtumiin liittyviä sisäisen viestinnän keinoja ovat kokoukset, konferenssit, puhe- ja esittelytilaisuudet sekä workshopit ja seminaarit (Juholin 1999, 139–140). Organisaatiokulttuuri, työympäristö ja -ilmapiiiri, palkitseminen, viestintäverkostot, ”puskaradio” sekä PR ja mainonta taas luetaan organisaatiotason viestintään, joka luo puitteet kaikille aiemmin mainitulle sisäisen viestinnän keinoille. (Juholin 1999, 140–141.) Valitsimme kasvokkaisen viestinnän keinoista seuraavat kysymystämme varten: puhetilaisuus (toimitusjohtajan tiedotustunti), ilmapiiiri (kuukausittainen tiimilounas), workshop (tiimien yhteinen koulutuspäivä), palkitseminen (kaikkien yhteinen työhyvinvointipäivä) sekä ”puskaradio” (tilannekeskustelu). Hyvin suunniteltujen ja monipuolisten kysymysten avulla toivoimme saavamme myös monipuolisia vastauksia sekä kattavasti tietoa.

Halusimme myös palkita ja kiittää kyselyn vastaajia jollakin tavalla. Ajattelimme pienen herkkupalkinnon olevan sopiva kiitos kyselyyn käytetystä ajasta, mutta ikävä kyllä emme voineet palkita kaikkia vastaajia. Saimme yritykseltä luvan ostaa pienet palkinnot, jotka postitimme kolmelle arvotulle voittajalle kyselyn sulkeuduttua.

### 3.5 Kyselyn tulokset

Merikratoksen sisäistä viestintää käsittelevästä kyselystä keräsimme vastauksia yhteensä 36 kappaletta. Työntekijämäärään nähden vastauksia olisi saanut tulla enemmän. Vastausprosentti kaikista työntekijöistä oli kuitenkin yli 40 prosenttia, joten olimme suhteellisen tyytyväisiä tähänkin tulokseen. Vastausprosenttia tärkeämpää oli vastaus-ten sisältö: risut ja ruusut, kehitysehdotukset sekä mielipiteet nykytilanteesta.

Kysely alkoi demografisten tietojen, eli iän ja aseman, keräämisellä. Vastajille oli kohdistettu eri kysymyksiä siitä riippuen, valitsiko asemakseen työntekijä, esimies vai hallinto. Työntekijöiksi itsensä luokitelleista 79 % koki saavansa riittävästi tietoa esimiehensä kautta ja vastaavasti taas 21 % koki tiedonkulun olevan riittämätöntä. Syiksi lueteltiin muun muassa seuraavia asioita: tiedotus ei toimi kunnolla, tieto tulee liian myöhään ja esimerkiksi tulevasta muutoksesta tiedotetaan vasta muutoksen jälkeen, avoimuuden kulttuuria ei ole muodostunut, asioita ei välttämättä pidetä tiedottamisen arvoisena ja esimies ei tuo johtoryhmän terveisiä. Esimiehet taas olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että työntekijät ovat motivoituneita olemaan ajan tasalla tiedotettavista asioista ja muutoksista. Motivoituneisuus on kuitenkin työntekijäkohtaista, sillä osa heistä ajattelee, etteivät uutisoitavat muutokset tai muut yleiset tiedotteet koske omaa työyhteisöä. Intran ilmoitustaulu koetaan sekavaksi ja sinne hukkuvat helposti tärkeätkin tiedotteet.

Hallinnon vastaajista 38 % oli sitä mieltä, että työntekijät omaksuvat hyvin tiedotettavat asiat. Suurempi osa heistä eli loput 63 % vastasi, että heidän kokemuksensa mukaan näin ei ole. Kerrottuja syitä tälle olivat maantieteelliset etäisyydet, poikkeavat toimintatavat, informaatioketjun katkeaminen, intran viestien lukemattomuus, liian paljon asiaa omaksuttavaksi, monikanavaisuus ja se, ettei tietoa jakseta etsiä itse, vaan kysytään asioita, jotka olisivat löydettävissä esimerkiksi intran tiedostopankista. Intran ilmoitustaulu mainittiin toimivaksi viestintäkanavaksi hallinnon puolesta.

Heti varsinaisen kyselyn aluksi halusimme selvittää, mitkä asiat toimivat Merikratoksen sisäisessä viestinnässä. Saaduista vastauksista korostui selkeä kolmen kärki: intra ilmoitustauluineen, kasvokkain tapahtuva viestintä sekä oman tiimin sisäinen viestintä mukaan lukien tiimipalaverit. Asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastauksissa korostuivat edellä mainittujen lisäksi myös WhatsApp pienemmän ryhmän eli oman tiimin tai esimiesten kesken viestittäessä. Kontakti esimiehen kanssa, sähköposti ja toimipisteiden omien tiimien sisäinen viestintä mainittiin toimiviksi keinoiksi. Hyvä tavoitettavuus ja nopea vastausaika tiedonhakuun liittyvissä kysymyksissä keräsivät muutamia kehuja.

Hyvin toimivien asioiden lisäksi oli vieläkin tärkeämpää selvittää sisäisen viestinnän puutteelliset asiat eli juuri ne seikat, joita jatkossa tulee kehittää. Avoimet vastaukset jakautuivat melko laajasti moneen eri asiaan ja esiin tulikin useita kehitettäviä kohteita. Eniten ääniä keräsivät intran sekava ilmoitustaulu sekä epäselvä tai kokonaan puuttuva palaverien runko. Tiedon myöhäinen saapuminen, tiedonjaon epätasaisuus ja tiedon vähäisyys saivat myös kritiikkiä. Hallinnon työntekijät kokivat turhauttavaksi sen, etteivät työntekijät kerro oma-aloitteisesti asioista, vaan tarpeeksi kattava tiedonkulku vaatii aina

kyselyä suuntaan jos toiseenkin. Tämä johtaa siihen, että viestit eivät aina kulje tiimeistä hallintoon. Ongelmallisiksi asioiksi koettiin myös tiedon ja viestintäkanavien määrä. Osa vastaajista koki työntekijän vaikutusmahdollisuudet riittämättömiksi.

Työntekijöiden vastauksissa korostui intran merkitys, kun heiltä kysyttiin, millä tavoin uutisista ja muutoksista halutaan saada tietoa. Intran ilmoitustaululla julkaistava tiivistetty kooste koettiin parhaimmaksi tavaksi tällaisista asioista viestittäessä. Sähköpostitse uutisointi ja tiimipalaverissa käsiteltävät muutokset löytyivät usean työntekijän vastauksista. Tiedotukseen liittyen esitettiin muutamia yleisiä toiveita: informaation toivottiin menevän ensin siihen toimipisteeseen, jota muutos, uutinen tai tieto koskee ja vasta sen jälkeen julkiseen jakoon. Lisäksi johdolta toivottiin alueilla vierailuja, joiden yhteydessä kerrottaisiin ajankohtaisista asioista. Riittävästi informaatiota työhön ja yritykseen liittyvistä asioista kertoo saavansa vain 55 % kaikista vastaajista. Loput 45 % ovat sitä mieltä, ettei informaatiota tule tarpeeksi.

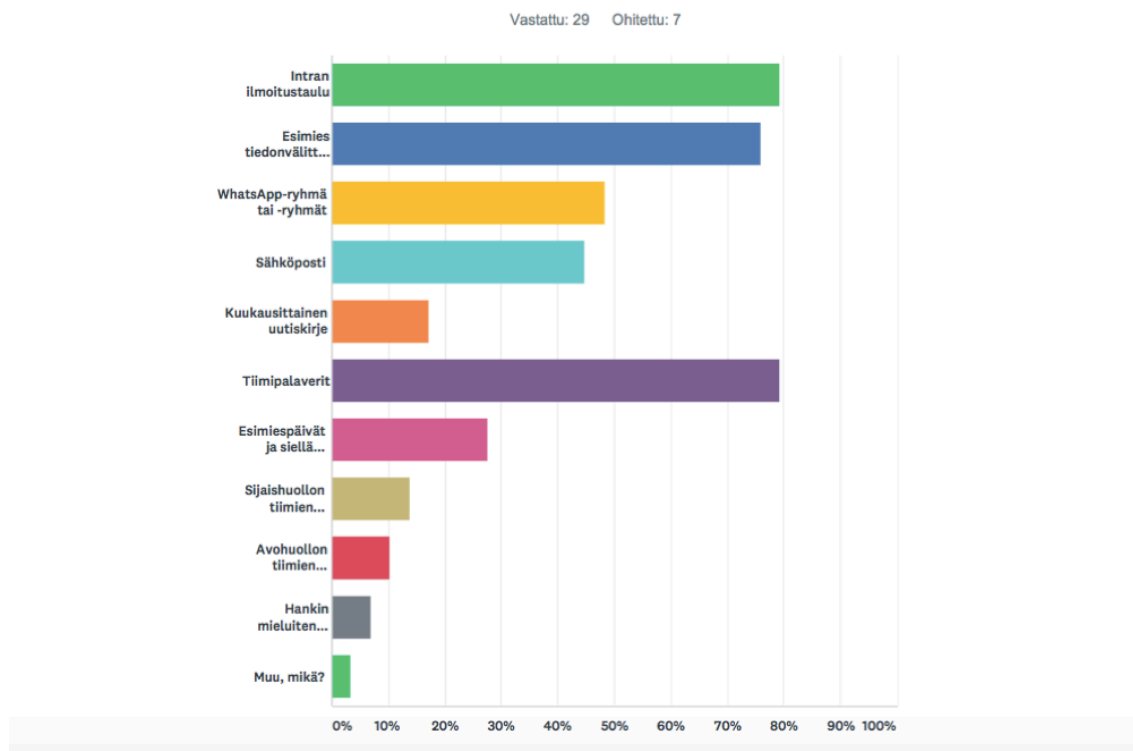
Toivoimme avoimen vastauskentän avulla saavamme suoria kehitysehdotuksia liittyen Merikratoksen sisäiseen viestintään. Intra keräsi eniten parannustoiveita juurikin sekavan ilmoitustaulunsa takia. Sen selkeyttämiseksi toivottiin esimerkiksi 5 ensimmäisen viestin alkua näkyville ja kirjoittajan kuvaa viestin otsikon viereen. Tiimien sisäiset ilmoitustaulut ovat käytössä osassa toimistoja, minkä vuoksi niille toivottiin kehitysehdotuksissa selkeämpää jaottelua. Muutoin niiden käyttö ei kyselyn perusteella noussut kovinkaan suosituksi vaihtoehdoksi, sillä tiimien omaa ilmoitustaulua haluaisi käyttää pääsääntöisesti ainoastaan yksi vastaajista, eivätkä kaikki vastaajat edes tienneet, mikä tiimien sisäinen ilmoitustaulu on. Osa vastaajista piti kuitenkin sisäistä ilmoitustaulua hyvänä viestinnän keinona ja helppona tapana saada tiimipalaverissa käsitellyt asiat yhteenvedon muodossa kaikkien tietoon. Kehitysehdotuksia tuli myös informaation määrään liittyen. Muiden alueiden käytännöistä sekä johtoryhmän kuulumisista toivottiin lisätietoa ja työyhteisön kesken tapahtuvasta ajatustenvaihdosta oltiin kiinnostuneita.

Yksi tärkeimmistä kyselyn tavoitteista oli selvittää, mikä motivoi Merikratoksen työntekijöitä viestimään tehokkaammin. Kysymys keräsi useita vastauksia, jotka olivat osaksi hyvin tavallisia työsuhteeseen kuuluvia asioita. Näitä olivat raha, aika, sujuva työaika, työssä jaksaminen sekä viestittävän asian tärkeys ja relevanttius työntekijän oman työn kannalta. Vaikka kysymyksessä oli käytössä avoimet tekstikentät, olivat vastaukset hyvin yhteneviä ja tuloksista korostuivat selkeästi samat asiat. Vastaajille oli ensiarvoisen tärkeää, että oman äänensä saa kuuluviin ja päätöstentekoon voi osallistua. Vielä edellä mainittuakin enemmän työntekijöitä motivoi tunne osallistumisen merkityksellisyydestä

eli mahdollisuudesta vaikuttaa ja saada muutosta aikaan omien mielipiteidensä avulla. Monet vastaajista kuvailivat nimenomaan sitä merkityksellisyyden tunnetta, joka muodostuu, kun tuntee, että on osa yhteisöä ja että osallistumista kunnioitetaan. Kun heidän asiansa halutaan kuulla ja näkemyksiä arvostetaan, kohoaa myös motivaatio viestiä aktiivisemmin.

Toimivan viestinnän ja sujuvan informaationkulun varmistaminen motivoi useita vastaajia. Varmuus siitä, että tärkeä tieto kulkee eteenpäin ja raportointi sujuu ongelmitta, vähentää virheiden mahdollisuutta oleellisesti. Myös tasa-arvoisuutta pidettiin motivoivana asiana. Kun kaikille asiaan liittyville henkilöille viestitään samanaikaisesti ja jokaisella on tarvittava tieto asioista, on viestintä oikealla tavalla vuorovaikutteista. Yhteiset asiat kuuluvat jokaiselle työntekijälle, kuten myös vastuu ajantasaisesta ja oikea-aikaisesta viestinnästä.

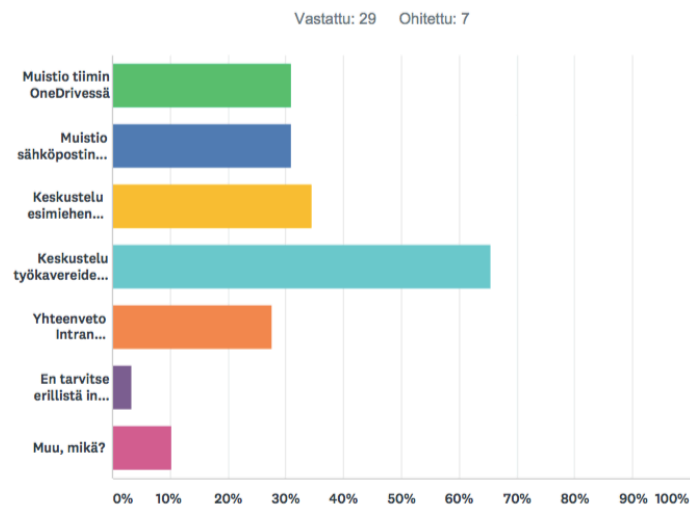
#### Q14 Mitkä viestintäkanavat koet mieluisimmaksi työpaikan asioista tiedotettaessa? Voit valita useita.



Taulukko 1. Vastausten jakautuminen eri vaihtoehdoille työpaikan asioista tiedotettaessa.

Kyselyn perusteella työpaikan asioista tiedotettaessa mieluisimmat viestintäkanavat ovat intran ilmoitustaulu, tiimipalaverit ja esimies tiedonvälittäjänä. Taulukosta 1. näkyy, miten vastaukset jakautuivat annetuille vastausvaihtoehdoille. Muista sähköisistä viestintävälitteistä WhatsApp ja sähköposti saivat lähes 50 prosentin kannatuksen. Muut vastausvaihtoehdot jäivät huomattavasti pienemmälle kannatukselle. Uutena viestintäkanavana ehdotetut avo- ja sijaishuollon tiimien yhteiset kuukausipalaverit eivät kyselystä päätellen ole kannattavia keinoja ottaa käyttöön.

### Q15 Et ole päässyt osallistumaan tiimipalaveriin. Mikä olisi mielestäsi paras tapa saada palaverissa käsitellyt asiat tietoon?



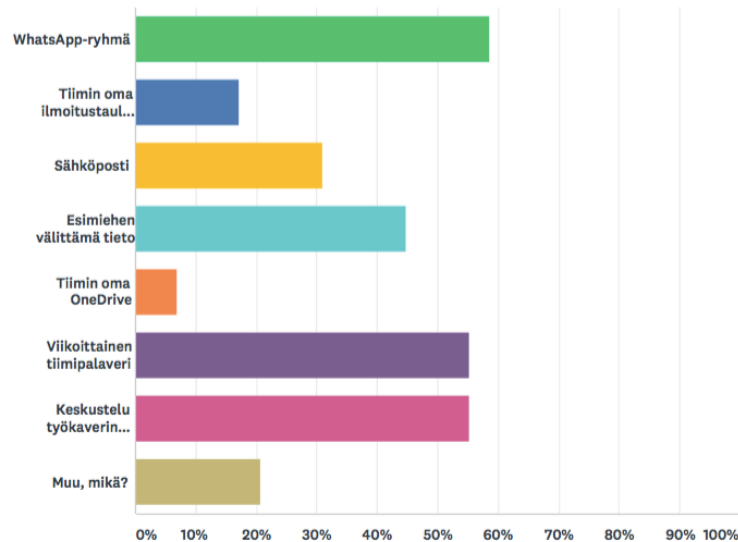
Taulukko 2. Miten työntekijät haluavat vastaanottaa tietoa jäätyään paitsi tiimipalaverista.

Selvitimme, miten työntekijät haluavat vastaanottaa tiimipalaverissa käsiteltyä tietoa, mikäli he eivät ole päässeet palaveriin itse osallistumaan. Kuten taulukko 2. osoittaa, vastausvaihto "Keskustelu työkavereiden kanssa" keräsi ehdottomasti eniten vastauksia (66 %). Keskustelu esimiehen kanssa, yhteenveto intran ilmoitustaululla, muistio sähköpostin liitteenä ja muistio tiimin OneDrivessä keräsivät kaikki melko saman verran vastauksia (28–34 %).



### Q16 Mitkä kanavat toimivat mielestäsi parhaiten oman tiimisi sisäisessä viestinnässä? Voit valita useita.

Vastattu: 29 Ohitettu: 7



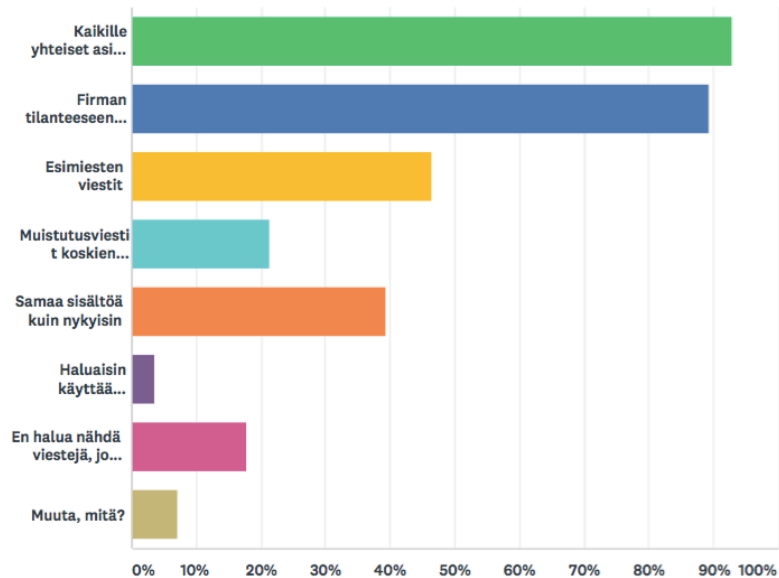
Taulukko 3. Tiimien sisäisessä viestinnässä parhaiten toimivat kanavat.

Taulukko 3. osoittaa selkeästi työntekijöiden valitseman kolmen kärjen oman tiimin toimivaa sisäistä viestintää ajateltaessa. Viikoittainen tiimipalaveri, keskustelu työkaverin kanssa ja WhatsApp-ryhmä koetaan parhaimmiksi kanaviksi. Näiden lisäksi esimiehen välittämä tieto on merkittävässä asemassa työntekijöille. Noin 20 prosenttia oli valinnut vaihtoehdon "Muu, mikä?". Näistä vastaajista neljä kuudesta nimesi Aapeluskodeissa käytössä olevan yleisraportin hyvin toimivaksi viestintäkeinoksi.

Intra todettiin kyselyn perusteella pääsääntöisesti toimivaksi ja helppokäyttöiseksi (39 % vastaajista), mutta lähes puolet (46 %) koki siitä löytyvän parantamisen varaa. Vain osa vastaajista (7 %) oli sitä mieltä, että intra on erittäin helppokäyttöinen tai epäkäytännöllinen. Työntekijöiden mielestä intra on hyvä (50 %) tai menettelevä (36 %) viestintäväline. Huonona sitä piti vain 11 % prosenttia vastaajista ja erittäin hyvänä 4 %.

## Q22 Mitä sisältöä toivoisit Intran ilmoitustaululla olevan? Voit valita useita.

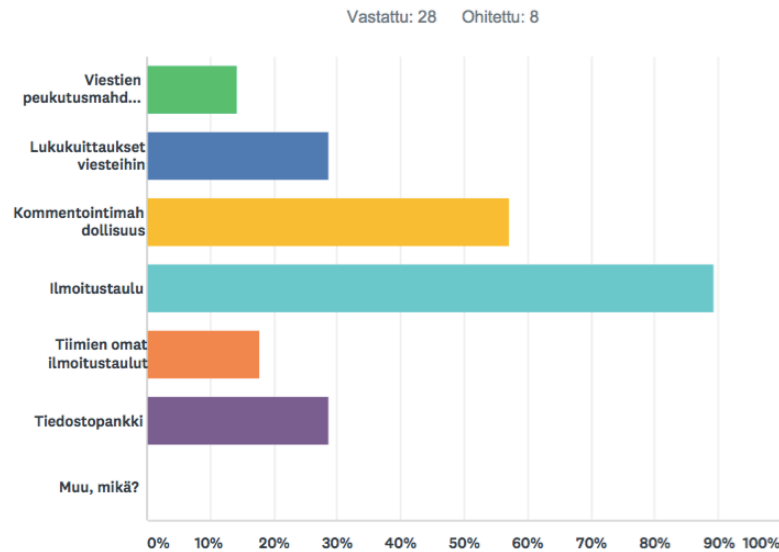
Vastattu: 28 Ohitettu: 8



Taulukko 4. Työntekijöiden mielenkiinnon jakautuminen intran ilmoitustaulun sisällön suhteen.

Taulukosta 4. on nähtävissä, millaista sisältöä työntekijät haluaisivat nähdä intran ilmoitustaululla. Työntekijät ovat kiinnostuneita lukemaan ilmoitustaululta kaikille yhteisiä asioita, jotka liittyvät esimerkiksi työterveyteen ja työehtosopimukseen. Näin ajatteli 93 % vastaajista. Firman tilanteeseen liittyvät tiedotteet saivat myös runsaasti kannatusta (89 %). Esimiesten viestit jäivät vastausprosentiltaan huomattavasti jälkeen suosituimmista vastauksista, mutta niitä toivoi ilmoitustaululle kuitenkin lähes puolet vastaajista (46 %).

### Q23 Mitkä Intran ominaisuuksista ovat mielestäsi parhaita viestinnän kannalta?



Taulukko 5. Intran paras ominaisuus erottautui selkeästi.

Ilmoitustaulu (89 %) ja kommentointimahdollisuus (57 %) olivat intran parhaat ominaisuudet sekä hallinnon että asiakastyötä tekevien työntekijöiden mielestä. Taulukosta 5. voi havaita ilmoitustaulun olleen ehdottomasti suurin äänen kerääjä. Lukukuittaukset viesteihin (30 %) ja tiedostopankki (29 %) saivat lähes saman verran kannatusta. Tiimien omat ilmoitustaulut ja peukutusmahdollisuus taas saivat vain alle 20 prosentin kannatuksen.

Kyselyä suunnitellessamme meidän tuli pohtia, mitä tietoa tarvitsemme parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Vaikka kysely sisälsi useita kenttiä avoimille vastauksille, kehitysehdotuksille ja kommenteille, pelkäsimme vapaita ideoita tulevan niukasti. Halusimme kuitenkin kyselyn vastauksista käyvän selkeästi ilmi, millaisista uusista viestintätavoista Merikratoksen työntekijät olisivat kiinnostuneita. Kysymyksessä ”Mikä tai mitkä alla olevista kuulostaa sinulle mieluisimmalta vaihtoehdolta?” annoimme vastausvaihtoehdoiksi viisi erilaista viestintätapaa, jotka voisivat parantaa Merikratoksen sisäistä viestintää sekä vahvistaa luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Vaihtoehdoista huomattavasti eniten kannatusta sai tiimien yhteiset vuosittaiset koulutuspäivät (64 % vastaajista). Kasvokkaisen viestinnän merkitys työyhteisöille korostui muutenkin valtaosassa kyselyyn annetuista vastauksista. Myös vastausvaihtoehdo

“tiedotustunti” sai verrattain paljon kannatusta (46 %). Tiedotustunti olisi toimitusjohtajan firman asioista pitämä tiedotustilaisuus, joka olisi tarpeen mukaan esimerkiksi 2–4 kertaa vuodessa. Tiedotustunnin voisi toteuttaa kirjallisessa muodossa tai videon välityksellä.

Hieman päälle 30 prosentin kannatuksen (32 %) saivat vuosittaiset sijais- ja avohuollon yhteiset työhyvinvointipäivät sekä kuukausittainen tiimilounas. Lounas olisi omakustanteinen. Siellä käytäisiin läpi viimeaikaisia ja tulevia muutoksia omalla alueella sekä yleisesti. Vähiten ääniä vastausvaihtoehdoista keräsi “Tilannekeskustelu työhyvinvointipäivän yhteydessä”, josta oli kiinnostuneita vain 14 % vastaajista. Keskustelu olisi jokaisen kanssa henkilökohtaisesti käytävä juttutuokio, jossa voi vapaasti kysyä ja pyytää esimiestä selvittämään mieltä askarruttavia asioita.

Lisäksi kysely auttoi meitä selvittämään, voivatko sisäisen viestinnän ongelmat lähteä liikkeelle jo työsuhteen alkaessa perehdytysprosessin puutteellisuudesta. Lähes kolme neljäsosaa vastaajista (74 %) kertoi olevansa tyytyväinen tai hyvin tyytyväinen perehdytykseen, joten ongelman juuret eivät selkeästi ole perehdytyskulttuurissa. Vain 22 % kertoi perehdytyksessään olleen parantamisen varaa. Parannusehdotukset liittyivät pitkälti pirstaloituneeseen ja pikkuhiljaa tulevaan tietoon. Monien asioiden kerrotaan tarkentuneen työnteon myötä, kuten kuuluukin. Emme siis jatkotoimenpiteissä tule syventymään tämän enempää Merikratoksen perehdytyskulttuuriin.

Kysely kertoi, mistä asioista Merikratoksen työntekijät haluaisivat lisää tietoa. Työntekijöiden kiinnostuksenkohteiden tunteminen auttaisi meitä suunnittelemaan sisältöä koskevat ohjeistukset myös työntekijöitä motivoiviksi. Kyselyssä eniten lisätietoa toivottiin yrityksen hankkeista (67 %), organisaatiomuutoksista (67 %) ja ohjeistuksista (63 %). Uudet ja poistuvat työntekijät koettiin vähiten lisätietoa vaativiksi asioiksi, joten voidaan olettaa, että niistä tiedottaminen on jo riittävää. Muista annetuista vaihtoehdoista, kuten oman tiimin ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä yrityksen strategiasta, oltiin kaikista tasaisen kiinnostuneita.

Sisäisen viestinnän parantamiseksi oli olennaista tietää, kuinka helposti työntekijät löytävät tarvitsemansa tiedot. Vain yhden vastaajan mielestä tiedot ja ohjeistukset löytyvät erittäin helposti, mikä jo yksinään kertoo parantamisen varaa olevan huomattavasti. Suurin osa vastaajista (52 %) oli kuitenkin sitä mieltä, että ohjeistukset ovat löydettävissä. Eri mieltä olevien osuus ei paljon jäänyt tästä jälkeen (yhteensä 44 %). Jälkimmäisessä ryhmässä koettiin tietojen löytymisen olevan hankalaa usein tai ajoittain.

Kyselyn lopuksi pyysimme vastaajilta vielä vapaita kommentteja liittyen käsiteltävään aiheeseen tai muihin mieleen tuleviin asioihin. Kommentit sisälsivät pääasiassa toiveita intran peukutuksien poistamisesta sekä työntekijöiden esittelyviestien näkyvyyden kestosta. Ilmoitustaulun tukkeutumisen vuoksi esittelyjen toivottiin näkyvän vain muutaman viikon ja poistuvan automaattisesti. Hallinnossa tapahtuvista muutoksista, tulevaisuuden visioista ja taloustilanteesta pyydettiin lisää tiedotusta. Muutoksista halutaan tietoa mieluiten kasvotusten, jotta reaaliaikainen keskustelu on mahdollista.

Aiempien toiveiden lisäksi erityisesti palaverit keräsivät kehitysehdotuksia vapaissa kommentteissa. Työtovereilta toivottiin useamman tahon puolesta enemmän aktiivisuutta ja rohkeutta omiin mielipiteisiin. Esityslistan ja suunnitelmallisuuden puute saivat kritiikkiä. Keskittyminen, asiassa pysyminen ja asioista päättäminen ovat vastaajien mielestä kehitettäviä asioita palaverien aikana.

### 3.5.1 Vertailu hallinnon ja asiakastyötä tekevien kesken

Vertailimme Merikratoksen kanssa käytyjen keskustelujen sekä heidän esittämiensä toiveiden perusteella hallinnossa työskentelevien ja asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastauksia keskenään. Tarkoituksena oli selvittää, kokevatko tiedottajan (hallinto) asemassa olevat työntekijät viestinnän eri tavalla, kuin vastaanottavassa (asiakastyötä tekevät) asemassa olevat. Vastauksia saimme hallinnolta yhteensä 8 kappaletta ja työntekijöiltä sekä esimiehiltä yhteensä 28 kappaletta.

Merikratoksen sisäisessä viestinnässä hyvin toimivista asioista ei ollut merkittäviä mielipide-eroja hallinnon ja asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastauksissa. Omien tiimien sisäinen viestintä koettiin hyvin toimivaksi niin hallinnon kuin asiakastyöntekijöidenkin keskuudessa.

Hallinnon ja asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastaukset eriävät sisäisen viestinnän puutteellisista asioista kysyttäessä paljon. Epäkohdat hallinnossa työskentelevien mielestä ovat intran sekavuus sekä ajattelematon tiedonkulku. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakastyötä tekevät työntekijät eivät ymmärrä kertoa asioista ilman, että joku hallinnon puolelta joutuu ensin kysymään.

Asiakastyötä tekevät työntekijät kokevat palaverit yhdeksi parhaimmista viestintäkeinoista, mutta samalla myös hyvin puutteelliseksi sellaiseksi. Palaverien rakenne vaikuttaa sekavalta, sillä niistä puuttuu esityslista ja suunnitelmallisuus. Lisäksi palaverihin

käytetty aika on välillä liian lyhyt. Muita epäkohtia asiakastyötä tekevien mielestä oli se, että tieto tulee myöhässä ja että tiedonjako ei ole tasaista kaikille. Jotkut myös kokevat saavansa liian vähän tietoa ja kärsivät esimerkiksi siitä, että on epäselvää, mitkä asiat ovat hallinnossa kenenkin vastuulla. Epäselvät vastuut vaikuttavat myös hallintoon, jossa koetaan turhauttavaksi se, että työntekijät ovat yhteydessä väriin henkilöihin.

Intran ilmoitustaulun kehittäminen ja muut intraan liittyvät asiat keräsivät valtaosan hallinnon ja asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastauksista. Hallinnon puolelta toivottiin kaikille yhteisiä, selkeitä ohjeistuksia koskien toimintatapoja ja kirjallisia töitä. Yhteiset ohjeet tulisi käydä tiimeittäin läpi niin, että ne olisivat kaikille mahdollisimman yksiselitteisiä ja jatkossa vain tulevista muutoksista tarvitsisi tiedottaa. Liian myöhäinen tiedottaminen taas sai kritiikkiä niin avo- kuin sijaishuollonkin työntekijöiltä. Aikaista tiedottamista toivottiin paremmaksi ja varsinkin muutostilanteissa toivottiin kiinnitettävän erityistä huomiota viestintään, jotta henkilöstö tietää mitä on tapahtumassa. Nykyisin asiat vaikuttavat usean vastaajan mielestä olevan vähintään osaksi päätettyjä ennen kuin ne tuodaan julki. Työntekijät olisivat kiinnostuneita välivaiheiden suunnitelmista ja haluaisivat, että asioihin vaikutetaan yhdessä.

Hallinto kokee tiedottavansa intrassa uusista asioista parhaansa mukaan, mutta joko viestejä ei lueta kunnolla tai tieto ei jostain muusta syystä mene perille asti. Voi olla, että viesteissä on liian paljon asiaa kerralla tai niiden sisältö on liian sekavaa, jotta ydinasiat jäisivät kunnolla työntekijöiden mieleen. Hallinnossa koetaan, että työntekijät eivät aktiivisesti etsi itse tietoa intrasta, vaan kyselevät asioita, jotka kyllä löytyisivät tiedostopankista. Intran tiedostopankin ja etusivun sekavuus siis hankaloittaa sekä työntekijöiden että hallinnon työskentelyä. Viestintään motivoivien asioiden suhteen hallinnon ja asiakastyöntekijöiden vastauksissa ei ollut eroja. Molempia motivoi sujuva tiedonkulku sekä tunne siitä, että heitä kuunnellaan ja että omilla mielipiteillään voi vaikuttaa asioihin.

Hallinto sekä asiakastyötä tekevät työntekijät vastaanottavat tietoa työpaikan asioista mieluiten intran ilmoitustaululta ja tiimipalavereissa. Hallinnon vastausten perusteella mieluisin kanava oli myös sähköposti, joka ei juurikaan saanut kannatusta asiakastyöntekijöiden puolelta. Asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastauksissa korostui esimiehen rooli tiedonvälittäjä hieman vahvemmin kuin hallinnon vastauksissa. Yli puolet asiakastyöntekijöistä pitää WhatsAppia hyvänä välineenä työasioista tiedotettaessa, kun taas hallinnossa sitä kannatti vain yksi kolmasosa vastaajista.

Jos työntekijät eivät ole päässeet osallistumaan tiimipalaveriin, he haluavat kuulla siellä läpikäytyt asiat työkavereiden kanssa keskustellen. Tästä olivat yhtä mieltä sekä hallinnon että asiakastyötä tekevät työntekijät. Merkittäviä eroja ei noussut muistakaan vastauksista esiin. Hallinnon vastauksissa oman tiimin sisäisen viestinnän parhaiten toimivaksi kanavaksi valikoitui viikoittainen tiimipalaveri (83 %). Asiakastyötä tekevien työntekijöistä kuitenkin vain vajaa puolet piti tiimipalaveria parhaimpana keinona. Heidän vastauksissaan eniten ääniä keräsi WhatsApp-viestintäsovelluksessa oleva keskusteluryhmä (61 %). Hallinnossa tätä piti toimivana puolet vastaajista. Keskustelu työkaverin kanssa oli molempien vastaajaryhmien mielestä keskivertoa parempi viestintäkeino (52–67 % vastaajista).

Hallinnon ja asiakastyöntekijöiden vastaukset eivät eronneet kuulluksi tulemisen kokemukseen ja lisätiedon sekä avun hankkimiseen liittyvissä kysymyksissä. Mielenpitoet eivät poikenneet toisistaan myöskään intran helppokäyttöisyydestä kysyttäessä. Valtaosa asiakastyötä tekevästä työntekijöistä oli sitä mieltä, että intran on viestintävälineenä hyvä, kun taas hallinnon puolelta valtaosa oli ”Menettelee”-vaihtoehdon kannalla.

Hallinnon ja asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastaukset erosivat hieman, kun kysimme, minkälaista sisältöä he toivovat intran ilmoitustaululla olevan. Yleisesti ottaen oltiin kiinnostuneita samoista aiheista, kuten firman tilanteeseen liittyvistä tiedotteista. Hallinnon puolella oltiin kuitenkin enemmän sitä mieltä, että intran ilmoitustaululla tulee olla esimiesten viestejä (80 %) ja muistutusviestejä koskien kirjallisia töitä (60 %). Asiakastyötä tekevien työntekijöiden puolella molemmat vaihtoehdot saivat huomattavasti vähemmän kannatusta (13–39 %). Noin 40 prosentin kannatuksen keräsi molempien puolelta vastausvaihtoehto ”Samaa sisältöä kuin nykyisinkin.” Intran parhaista ominaisuuksista oltiin yhtä mieltä molemmissa vastaajaryhmissä.

Sekä hallinnon että asiakastyön työntekijöiden keskuudessa oltiin kiinnostuneita saamaan lisätietoa yrityksen hankkeista. Tämän vaihtoehdon suosiota lukuun ottamatta vastaukset poikkesivat toisistaan hyvin paljon. Myös näistä vastauksista oli selkeästi pääteltävissä, kuinka erilaista työtä hallinnossa ja asiakastyössä tehdään, sillä lisätietoa halutaan lähes vastakkaisista asioista.

Hallinnon vastauksissa eniten ääniä keräsivät hankkeiden lisäksi uudet työntekijät ja tehtävänkuvien muutokset. Hallinnon työntekijöille on oleellista tietää näistä asioista, sillä uudet työntekijät liittyvät keskeisesti henkilöstö- ja talousasioihin, kuten laskutukseen ja palkanlaskentaan. Ylemmän johdon taas on hyvä toivottaa uudet työntekijät

tervetulleeksi sekä tutustua heihin. Asiakastyötä tekevien parissa tieto taas ei välttämättä ole relevanttia, jos heidän työtehtävänsä eivät kohtaa jollakin tavalla. Saattaa olla, etteivät eri paikkakunnilla työskentelevät henkilöt edes tapaa toisiaan. Asiakastyötä tekevien työntekijöiden vastauksista taas korostuivat organisaatiomuutoksista ja ohjeistuksista tiedottaminen. Molemmat edellä mainituista päätetään ja käsitellään hallinnon sekä esimiesten kesken.

### 3.5.2 Vertailu ikäryhmittäin

Vertailimme kyselyn vastauksia ikäryhmittäin, sillä mielestämme oli tärkeää tietää, kuinka paljon työntekijän ikä vaikuttaa hänen tapaansa viestiä. Merkittäviä eroja ei kuitenkaan tullut esille. Jokaiselle ikäryhmälle mieluisimpia viestintämuotoja olivat kasvokkain tapahtuva viestintä sekä tiimipalaverit. Myös esimies tiedonvälittäjänä oli joka ryhmässä suosittu viestinnän tapa. WhatsApp-ryhmistä pidettiin kaikissa muissa ryhmissä paitsi yli 55-vuotiaiden joukossa. Sähköposti koettiin perushyväksi viestintäkanavaksi, mutta se nousi suosikiksi vain yli 55-vuotiaiden vastauksissa. Samat suosikkikanavat toistuivat, kun kysyimme tiimien sisällä tapahtuvasta viestinnästä.

Kaikki ikäryhmät kokivat, että helpoin tapa saada lisätietoa tai apua työhön liittyvissä asioissa on keskustelu työkaverin tai esimiehen kanssa. Tämän lisäksi suosittuja vaihtoehtoja olivat intra ja sähköposti. Yhteinen ohjeistus viestintäkanavien käytöstä tulisi tarpeeseen varsinkin yli 55-vuotiaiden ryhmälle, josta enemmistö vastasi kaipaavansa lisäohjeita viestintäkanavien käytöstä. Muista hieman poiketen he myös kokivat, että omaa työtä koskevia tietoja on vaikea löytää. Muutkin ikäryhmät kokivat ohjeistuksen hyödylliseksi, mutta eivät välttämättä tarvinneet sitä. Ohjeistuksesta ei siis kyselyn tulosten perusteella olisi mitään haittaakaan.

Intran ilmoitustaulun sisältö ei paljoa jakanut mielipiteitä. Kaikkien ikäryhmien edustajat vastasivat, että kaikille yhteiset asiat ja firman tilanteeseen liittyvät tiedotteet ovat parasta sisältöä ilmoitustaululla. Intran ominaisuuksista suosikeiksi nousivat ilmoitustaulu, kommentointimahdollisuus ja tiedostopankki. "Mitä intran ominaisuuksia toivoisit lisää viestinnän parantamiseksi?" -kysymyksen avoimiin vastauksiin moni oli kirjoittanut, että kaipaaisi intran sisällön selkeyttämistä ja yksinkertaistamista.



### 3.6 Yhteenveto

Sisäisen viestinnän nykytilanteen kartoittamiseksi loimme henkilöstölle kyselyn viestinnän toimivuudesta. Kyselyn avulla selvitimme, miten tyytyväisiä työntekijät tällä hetkellä ovat viestien sisältöihin, määrään, viestintäkanaviin ja -tapoihin.

Kyselyn perusteella intra on Merikratoksen toimivin sähköinen viestintäkanava ja suosituin kommunikointitapa työntekijöiden kesken on ehdottomasti kasvokkainen viestintä. Viestintätilanteissa Merikratoksen työntekijät arvostavat kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin lisäksi ajankohtaisuutta, nopeaa vastausaikaa, ystävällisyyttä ja auttavaisuutta.

Osana kasvokkaista viestintää ovat mielekkäät ja hyväksi havaitut tiimipalaverit. WhatsApp, sähköposti ja puhelu keräsivät kyselyssä kaikki tahollaan paljon ääniä. Suosituin edellä mainituista oli työntekijöiden keskuudessa viestintäsovellus WhatsApp, vaikkei se kaikkeen tiedottamiseen sovikaan. Aapeluskodeissa käytössä oleva yleisraportti kerrottiin monissa vastauksissa mieluisaksi ja toimivaksi viestintätavaksi. Yleisraportti on Aapeluskotien talokohtainen Word-tiedosto, johon kaikki työntekijät kirjoittavat epävirallista raporttia informoidakseen muita talon työntekijöitä sellaisista asioista, joita ei varsinaiseen viralliseen raporttiin syystä tai toisesta voi kirjoittaa.

Vaikka intran ilmoitustaulu koettiin parhaiten toimivaksi viestintäkanavaksi, se vaatii vielä huomattavasti kehitystä tukeakseen sisäistä viestintää vaaditulla tavalla. Osa ominaisuuksista vaikeuttaa tiedon omaksumista tai on muutoin teknisesti huonosti toteutettuja. Monia ominaisuuksia on tehtävä selkeämmiksi ja helppokäyttöisemmiksi. Ilmoitustaulun rakennetta on järjestettävä uudelleen. Kerätyistä kehitysehdoista tärkeimmiksi nousivat intran ilmoitustaulun kehittäminen, tiedottamisen aikaistaminen, informaation lisääminen ja yhteisten ohjeiden luominen sekä läpikäyminen tiimeittäin.

Palaverien epäselvä rakenne aiheuttaa päänsäryä suurelle osalle työntekijöistä. Toimivan palaverirungon aikaansaamiseksi on kehitettävä toimenpiteitä, joiden toteuttamisen seurauksena kaikki työntekijät saavat jatkossa tiimeistä tarvitsemansa hyödyn irti eli kokevat asiansa tulleen kuulluksi ja saavat kysymyksiinsä vastauksia. Viestintäkanavien käyttöön on annettava selkeät ohjeet ja tiedon määrä on pyrittävä karsimaan, jotta tärkeät asiat nousevat paremmin esille. Tietoa on myös kohdistettava nykyistä paremmin työntekijöiden mielenkiinnon säilyttämiseksi. Vain yhtä aluetta koskevaa vähäpätöisempää asiaa on turha tiedottaa kaikille toimipisteille. Viestintäkanavien käytöstä on annettava selkeä ohjeistus turhan kyselyn ja aikaa vievän tiedonhaun välttämiseksi.

Työntekijöiden motivaatiota työn ja viestinnän suhteen on oleellista pitää yllä. Asiakastyötä tekevien avoimista vastauksista korostui kuuntelemisen merkitys. Lähes jokaisen vastauksen kohdalla kävi selkeästi ilmi, kuinka tärkeää on, että työntekijöiden mielipiteitä kysytään ja että he saavat olla mukana vaikuttamassa asioihin. Merikratoksen sisäisessä viestinnässä on tulevaisuudessa osallistettava työntekijöitä enemmän, jotta he pysyvät motivoituneina ja työ tuntuu mielekkäältä. Työntekijöille on pystyttävä antamaan positiivinen mielikuva hallinnon halukkudesta vastaanottaa ja kuunnella asioita. Mielipiteen antamisen tulee tuntua työntekijöistä tärkeältä ja arvostetulta. Työntekijöiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia pyritään ottamaan huomioon sellaisilla tavoilla, että työntekijät myös kokevat vaikuttaneensa asioihin.

Sisäisen viestinnän tehostamiseksi ja työntekijöiden motivaation nostamiseksi varmistetaan sujuva tiedonkulku. Lisäksi koko yhteisön kesken painotetaan jokaisen työntekijän henkilökohtaista viestintävastuuta. Kun jokainen antaa oman panoksensa sisäiseen viestintään, viestit kulkevat eteenpäin toivotulla tavalla, eikä kenenkään pitäisi jäädä pimentoon asioista. Työkaverilta on helppo kysyä apua ja ohjeita, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi.

Työpaikan asioista halutaan vastaanottaa tietoa pääsääntöisesti tiimipalavereissa ja intran ilmoitustaululta. Esimiesten välittämä tieto on työntekijöille mieluisin tapa saada informaatiota, eivätkä työntekijät arastele kysyä esimieheltä tarvittaessa lisätietoja. Esimiehen rooli tiedonvälittäjänä on siis merkittävä ja heitä tulee kannustaa viestimään mahdollisimman aktiivisesti. Esimiesten viestintätaitoja tulee ylläpitää esimiespäivien ja erilaisten koulutusten avulla. Työasioista tiedotettaessa keskitytään jatkossakin työntekijöille jo ennalta tuttuihin viestintäkanaviin.

Jos tiimipalaveri jää väliin syystä tai toisesta, on tiedonhankinta pääsääntöisesti poissa olleen työntekijän omalla vastuulla. Muita työntekijöitä kuitenkin kannustetaan päivittämään myös työkaverin tiedot ajan tasalle. Kyselyssä tasaisesti vastauksia keräsivät erilaiset muistiot palaverissa käsitellyistä asioista. Tällainen yhteenveto olisi suositeltavaa pitää osana palaverikäytäntöä. Vakavampien tai muutoin merkittävien asioiden sattuessa kohdalle tiedotusvastuu on esimiehellä.

Intra koetaan kokonaisuudessaan melko toimivaksi viestintävälineeksi ja sen ilmoitustaululle toivotaan pääpiirteittäin samaa sisältöä kuin nykyisinkin. Kaikille yhteiset työterveyteen ja työehtosopimukseen liittyvät asiat sekä firman tilanteesta kertovat tiedotteet tulevat pysymään kiinteästi intran ilmoitustaululla jatkossakin. Asiakastyöntekijöiden ja

hallinnon mielipiteet intran ilmoitustaulun sisällöstä eroavat jonkin verran erilaisista työkuvista johtuen. Hallinnossa koetaan hyvin tärkeäksi toimittaa esimiesten viestit sekä kirjallisia töitä koskevat muistutusviestit perille ilmoitustaulun kautta. Asiakastyötä tekeviä taas kiinnostaa enemmän yleiset asiat, joista he eivät välttämättä saa muuta kautta tietoa. Kyselyn perusteella hallinto pitäisi intran ilmoitustaulun sisällön monipuolisempaa kuin asiakastyöntekijät.

Intran kehitysprosessi kannattaa aloittaa ilmoitustaulun rakenteen selkeyttämisestä. Tietoa tulee karsia ja jakaa nykyistä selkeämpään muotoon. Valtaosa työntekijöistä pitää intran ilmoitustaulua ja sen kommentointimahdollisuutta parhaina ominaisuuksina, joten niihin kannattaa myös panostaa.

Merikratoksen sisäisen viestinnän toimivuuden takaamiseksi on löydettävä keinot sellaiseen viestintään, joka toimii maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta. Intra on kätevä väline sähköisessä viestinnässä, sillä sen avulla tavoittaa helposti koko työyhteisön kerralla. Toteutetun kyselyn perusteella Merikratoksella tulisi kuitenkin suosia mahdollisimman paljon kasvokkaista viestintää. Etäisyyksistä johtuen tämä ei ole aina mahdollista, joten tilaisuuksia kasvokkaiseen viestintään tulisi luoda hallinnon toimesta kyselyssäkin ehdotettujen keinojen, kuten koko Merikratoksen yhteisten tiimipäivien, avulla.

Ajatuksen vuosittaisista sijais- ja avohuollon työhyvinvointipäivistä yhdistämme koko Merikratoksen yhteisiin tiimipäiviin. Kuukausittaisen tiimilounaan toteutuminen jää tiimiläisten omalle vastuulle, sillä asiakastyön vuoksi muuttuvista aikatauluista johtuen lounasta on vaikea sopia ennalta. Kuukausittaisissa yhteenvedoissa voidaan kuitenkin muistuttaa tiimiläisiä viettämään aikaa yhdessä ja järjestämään tiimipalaveri ajoittain lounaan yhteydessä. Vähiten ääniä saaneen työhyvinvointipäivään liittyvän tilannekeskustelun näimme parhaaksi jättää kokonaan toteuttamatta.

Sisäisen viestinnän kyselyyn saadut vastaukset seurasivat pääpiirteittäin juuri sitä linjaa, jota oletimmekin. Lähes jokainen sisäisen viestinnän osa-alue vaatii selkeytystä. Kaikki kyselyssä ilmenneet asiat eivät kuitenkaan ole luokiteltavissa ongelmiksi, sillä on täysin normaalia, että ihmisten mielipiteet eriävät joidenkin asioiden kohdalla. Kaikkia on mahdollonta miellyttää samanaikaisesti.

Työntekijät kaipaavat tarkempaa tiedottamista siitä, mitä missäkin kanavassa kuuluu tehdä. Sisäistä viestintää kehittäessä tulee pitää mielessä tiedon ja ohjeistusten helppo löydettävyys. Nykyisellä tasollaan tiedonhaku vaikuttaa viestintään kuormittavasti. Samat viestintäkanavat korostuivat niin toimivista kuin mieluisimmista viestintätavoista

kysyttäessä. Intra, kasvokkainen viestintä ja sähköposti nousivat esiin myös tiedusteltaessa millä tavoin informaatiota uutisista ja muutoksista halutaan saada.

Intran ilmoitustaulun sisältöä suunniteltaessa ja karsiessa tulee ottaa huomioon työntehtävien poikkeavuudet. Esimerkiksi ohjeistukset talouteen liittyvissä työtehtävissä (kirjaukset, raportointi) suunnitellaan hallinnossa, josta tieto lähtee eteenpäin asiakastyötä tekeville. Ei siis ole suuri yllätys, että asiakastyötä tekevät kaipaavat ohjeistuksista lisätietoa, kun taas hallinnon työntekijät eivät. Tulevaisuudessa työntekijöille pyritään tarjoamaan enemmän sellaista tietoa, joka herättää mielenkiintoa, mutta josta he ovat tähän asti kokeneet jäävänsä paitsi. Tällaisia asioita ovat kyselyn tulosten perusteella esimerkiksi yrityksen hankkeet, organisaatiomuutokset ja yrityksen strategia. Selkeytetyistä ohjeistuksista tullaan tiedottamaan paremmin. Avoimuuden kulttuuri tulee huomioida jokaisessa sisäisen viestinnän prosessissa. Kun sama tieto on kaikilla, työarki toimii paremmin.

Yhteenvetona kaikista kyselyn tuloksista voimme todeta, että Merikratoksen sisäisessä viestinnässä on kannattavinta keskittyä kehittämään jo nyt hyvin toimivia viestintäkanavia entistä paremmiksi. Oman tiimin sisäiseen viestintään ei kaivata uusia kanavia. Palaverikäytäntöjen kehittäminen ja huomion kiinnittäminen sujuvaan tiedonkulkuun riittävät. Työntekijät arvostavat eniten kasvokkaista viestintää ja saavat näin myös asiansa parhaiten kuulluksi. Jatkossa esimiehen sekä työntekijöiden omaa viestintävastuuta painotetaan enemmän. Parhaiten lisätietoja ja apua saa kasvotusten sitä kysymällä. Työntekijöiden omaan innokkuuteen viestinnän suhteen voidaan vaikuttaa luomalla viihtyisä työilmapiiri sekä motivoimalla heitä huomioon ottamisen ja arvostamisen kautta.

## 4 SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA

### 4.1 Merikratos Oy:n sisäisen viestinnän lähtötilanne

Merikratoksen hallinnon ja johdon kanssa käydyssä aloituspalaverissa kävi ilmi, että heidän oma käsityksensä yrityksen sisäisen viestinnän tilasta oli ainakin palaverin ajankohdasta melko synkkä. Heidän näkemyksensä oli, että Merikratoksen yhteisö on hyvässä kunnossa, mutta ilmapiiri viestintää kohtaan on negatiivinen.

Palaverissa tuli esille hyviä ideoita viestinnän kehittämiseksi. Johto toivoi, että viestintään tuotaisiin mukaan lisää liiketoiminnan ydinsisältöön liittyvää viestintää. Tämä tarkoittaa, että henkilöstölle viestitään, mitä Merikratoksen tekemä työ käytännössä on ja miten se vaikuttaa asiakkaisiin, eli mitä ja millä tavoin asioita oikein tehdään. Konkreettiset esimerkit arkielämästä nostettaisiin esille palavereissa ja intran uutisissa. Tällaiset kertomukset tekisivät kaikille selväksi, miten toisissa toimipisteissä toimitaan, mistä yrityksen toiminnassa pohjimmiltaan on kyse ja miksi jokaisen tekemä työ on merkityksellistä.

Kyselyn perusteella Merikratoksen sisäinen viestintä on melko vankalla pohjalla, vaikka hallinnolla ja johdolla oli asiasta aluksi negatiivisempi kuva. Kyselyn vastauksista näkyy, että työpaikalla on hyvä yhteishenki ja työntekijät puhaltavat yhteen hiileen. Tätä positiivista henkeä ja tehoa pitäisi saada hyödynnettyä kaikissa sisäisen viestinnän kanavissa. Tärkeintä on, että yrityksessä riittää motivaatiota sisäisen viestinnän kehittämiseen sekä valmiutta ottaa vastaan palautetta ja kehitysehdotuksia. Sisäistä viestintää ja tiedottamista pidetään tärkeänä osana yrityksen toimivuutta ja siihen ollaan valmiita panostamaan.

### 4.2 Haasteet, ratkaisut ja toimenpiteet

#### 4.2.1 Avoimuuden kulttuurin kehittäminen

Merikratoksen sisäisessä viestinnässä pitäisi kehittää työpaikan avoimuuden kulttuuria. Ratkaisuehdotuksemme tähän ongelmaan on, että asioista pyritään jatkossa tiedottamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vaikka asia olisi keskeneräinen ja

päätöksenteko vielä kesken, työntekijöille kannattaa tiedottaa meneillään olevista asioista edes pintapuolisesti. Näin työntekijät tietävät, mitä hallinnossa tapahtuu ja pystyvät paremmin varautumaan tuleviin uutisiin.

Emme suosittelle Merikratosta toteuttamaan kyselyssä ehdotettua "Toimitusjohtajan tiedotustuntia", vaikka se saikin paljon kannatusta. Tiedotteen lähetys ei saa olla riippuvainen toimitusjohtajan kiireisestä aikataulusta. Tasaisen informaationkulun varmistamiseksi ehdotamme, että Merikratos Oy:ssä otetaan käyttöön sisäinen kuukausittainen yhteenvedo. Hallinnon työntekijät voivat yhdessä koostaa helppolukuisen ja selkeän yhteenvedon kaikille työntekijöille vireillä olevista asioista. Näin avoimuuden kulttuurista ja päätöksenteosta ei muodostu turhan kielteistä mielikuvaa. Kaikkia yksityiskohtia asioista ei tarvitse paljastaa, sillä mielikuva avoimuudesta ja halusta tiedottaa muodostuu vähemmälläkin informaatiolla.

Yhteenvedossa käsiteltäviä asioita ovat tulevat ja poistuvat työntekijät, tapahtumat, koulutukset, meneillään olevat projektit ja mahdollisesti yrityksen taloudellinen tilanne. Myös hankkeista, strategiasta ja organisaatiomuutoksista tiedottaminen on vaivattomampaa yhteenvedon avulla. Asioista olisi hyvä kertoa negatiivisten lisäksi myös positiiviset puolet, eli mitä tällä uudistuksella tavoitellaan ja mitä hyötyä siitä on yritykselle. Kun työntekijät ovat perillä uudistusten taustoista, heidän on helpompi hyväksyä asiaa koskevat päätökset. Yhteenvedoon voi liittää myös noston ja maininnan kuukausittaisesta asiakastyön kertomuksesta, johon palaamme tässä tekstissä myöhemmin.

Saimme idean yhteenvedon tekemisestä Merikratoksella jo aiemmin käytössä olleesta kuukausittaisesta uutiskirjeestä. Uutiskirjettä on lähetetty asiakkaille alueittain ja se on todettu toimivaksi viestinnän välineeksi. Kuukausitason yhteenvedo olisi erittäin hyvä ratkaisu myös toimistojen välisten maantieteellisten etäisyyksien kannalta, joka on yksi sisäisen viestinnän haasteista. Yhteenvedon laatimisen avuksi teemme yritykselle suuntaa antavan pohjan, johon on helppo syöttää aina uudet tiedotettavat asiat. Kätevin tapa saada yhteenvedo kaikkien työyhteisön jäsenten luettavaksi on ladata se intran etusivun ilmoitustaululle. Näin tiedonhankinta on helppoa ja kertaluontoista epäaktiivisemmillekin työntekijöille.

Yhteenvedossa voi olla lyhyesti kevyempää asiaa, joka luo rentoa ilmapiiriä ja kiinnittää viestin vastaanottajan huomion työpaikan mukaviin puoliin. Esimerkiksi tiimien esittäytymiset, jutut toimipisteiden järjestämistä työhyvinvointipäivistä ja juhlista sekä alaan liittyvät uutiset olisivat kyseistä sisältöä. Tällaiset mukavat lisäjutut yhteenvedon lopussa

motivoivat lukijaa selaamaan tekstin loppuun asti ja tuovat luontevuutta yrityksen asioista viestimiseen. Mikäli mitään varsinaista tiedotettavaa ei ole, voi yhteenveto koostua ainoastaan eri alueiden kuulumisista. Yhteenvedon voi ajoittain muutenkin toteuttaa ajatuksella "Mitä Merikratokselle kuuluu?". Tällöin koosteessa kerrotaan lyhyesti kaikkien alueiden ja Aapeluskotien kuulumiset. Tämä lisää eri toimipisteiden keskinäistä kommunikatiota, sillä yhteenvedon koostamiseksi kuulumisista pitää olla yhteydessä jo ennen koosteen tekoa.

Yhteenvedon tulee mahtua yhdelle A4-kokoiselle sivulle, jotta sen lukeminen sujuu nopeasti eivätkä työntekijät pidä sitä liian raskaana kokonaisuutena. Yhteenvetoon olisi hyvä upottaa kuva tai taulukko liittyen tiedotettaviin asioihin tai esimerkiksi asiakastyön kertomukseen. Kuvia voi olla myös useampi, sillä ne keventävät yhteenvedon ilmettä ja parhaimmillaan edistävät asioiden ymmärrettävyyttä. Jos sopivaa kuvaa ei löydy omasta kuvapankista, voi tähän hyödyntää internetin sivustoja.



#### Asiakastyön kertomus

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s. Koko kertomuksen löydät In-trasta, "Yleinen"-ilmoitustaululta.



Kuva 1. Laitimamme ehdotus yhteenvedon rakenteesta ja ulkoasusta.

Sivu on jaettu kahteen osaan sen sisällön selkeyttämiseksi, kuten kuvasta 1. voi nähdä. Yläosassa käydään lyhyesti läpi uutiset ja muut tärkeät asiat sekä mainitaan keneltä saa halutessaan lisätietoa liittyen näihin asioihin. Alaosassa on lainaus asiakastyön kertomuksesta, kuva siihen liittyen sekä jokin pieni kevennys tai sitaatti varmistamassa mukavan lopetuksen.

Merikratoksessa on jo jonkin aikaa pyritty tuomaan johtoa ja hallintoa tutummaksi kaikille työntekijöille. Muutos on hyvässä vaiheessa, mutta johto koetaan vieläkin paikoittain



etäiseksi. Tästä syystä suosittelemme, että Merikratoksella jatketaan johdon säännöllistä vierailua eri toimipisteillä. Johdon vierailut merkitään vuosisuunnitelmaan ja sitä kautta kalenteriin hyvissä ajoin. Vierailujen määrää lisätään muutoksien tai muun tarpeen sitä vaatiessa, mutta avoimuuden ja työyhteisön hengen ylläpitämiseksi niitä on suositeltavaa toteuttaa ainakin kaksi kertaa vuodessa.

Merikratoksen johto koki tarpeelliseksi viestiä enemmän yrityksen strategiasta. Yleisesti ottaen strategiasta, arvoista ja tavoitteista onkin hyvin tärkeää viestiä. Strategiasta viestittäessä tulee varautua siihen, ettei pelkkä palautteen antaminen tee työntekijöistä tyytyväisiä, vaan he haluavat osallistua jo strategian suunnitteluvaiheeseen. Henkilökunta otetaan osaksi tavoitteiden asettamista jatkuvan yhteisen vuoropuhelun avulla. Kun tavoitteet on asetettu yhdessä, sitoudutaan niiden toteuttamiseenkin paremmin. Henkilökunnan kanssa keskustellaan strategian tärkeydestä ja panostetaan heidän motivoimiseensa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 15.)

Strategiaan liittyvät keskustelut on helpointa käydä kasvotusten ja toimialueittain (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 16). Merikratoksen tapauksessa työntekijöiden osallistuminen strategian suunnitteluun on kannattavinta yhdistää niihin ajankohtiin, kun johto vierailee eri toimipisteillä. Esimerkiksi kerran vuodessa vierailuun yhteyteen sisällytetään strategiapäivä, johon myös hallitus voi osallistua mahdollisuuksien mukaan.

Strategiapäivän työskentely on tiivistä, aktiivista ja osallistavaa. Osallistujille voi laatia lisäksi ennakotehtäviä, mutta niiden antamisesta on huolehdittava ajoissa. Osallistujien odotukset strategiapäivän suhteen on syytä käydä läpi ajoissa. Mieltä painavat ja huolta aiheuttavat asiat nostetaan pöydälle jo ennen itse asiaan ryhtymistä. Näiden perusteella laaditaan lista asioista, jotka on ainakin ratkaistava. Päivän odotuksiin on syytä palata lopuksi ja katsoa yhdessä, kuinka hyvin asioihin onnistuttiin vastaamaan. (Tolvanen 2017.) Strategiapäivän jälkeen yhteenveto strategiasta esitetään kiinnostavassa muodossa ja pidetään se kaikkien työntekijöiden saatavilla. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 16.)

Näiden uudistusten lisäksi kehotamme Merikratos Oy:tä pitämään huolta hyväksi koetusta työilmapiiristä ja lisäämään työntekijöiden omaa aktiivisuutta sisäisessä viestinnässä. Työntekijöiden sitouttamiseksi ja työilmapiirin ylläpitämisen tueksi kannattaa jatkossakin järjestää esim. juhlia, yhteisiä illallisia, työhyvinvointipäiviä, liikuntaan kannustavia leikkimielisiä kisoja sekä muuta hauskaa. Tällaisilla teoilla motivoidaan työntekijöitä olemaan aktiivisia työyhteisön jäseniä ja luodaan positiivista ryhmähenkeä työpaikalle.

Nykyäänkin käytössä oleva työnohjaus on myös erinomainen menetelmä sisäisen viestinnän parantamiseksi ja työhyvinvoinnin takaamiseksi.

Kasvokkaisviestinnän suhteen tavoitteemme on säilyttää toimiva yhteys tiimien sisäisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijöille tulee luoda lisää positiivisia kokemuksia ja pitää huolta ryhmähengestä. Palaverien rakenteen selkeyttämiseksi teemme mallin palaverin rungosta, jota seuraamalla esimies saa pidettyä palaverit tehokkaina. Kirjoitamme esimiehille ohjeistuksen palaverin rungon suunnittelusta ja esityslistojen tekemisestä. Esimiehellä on palaverien vetäjänä vastuu pitää palaverit selkeinä ja informatiivisina, aikataulussa pysyen ja rönsyilemättä liikaa aiheesta toiseen. Palaverien rakenteeseen voidaan lisäksi varata aikaa jonkin tietyn menetelmän, esimerkki-casen tai työntekijän erikoistaidon esittelyyn.

Palaverien käytännön järjestelyihin tarvitaan parannuksia, sillä ajankäyttöä pitää tehostaa. Valmis palaverirunko välttää turhaa poukkoilua aiheesta toiseen. Jatkossa pyritään siihen, että esimiehet laativat palavereista etukäteen mahdollisimman selkeät esityslistat. Niiden avulla jokainen osallistuja tietää jo ennen palaveria, mitä siellä tullaan käsittelemään ja voi itse valmistella ideoita sekä osallistua keskusteluun aktiivisemmin. Työntekijöiltä kaivattiin lisää aktiivisuutta ja rohkeutta kertoa omia mielipiteitä. Suunnittelulla ja tarkemmalla aikataulutamisella ajankäyttö tehostuu ja työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan yhteisiin asioihin. Kun palaverin osallistujat ovat motivoituneita, he innostuvat keksimään uusia ideoita sekä vuorovaikutus esimiehen ja koko tiimin välillä on sujuvaa.

#### 4.2.2 Toimipisteiden väliset maantieteelliset etäisyydet

Yksi suurimmista haasteista Merikratoksen sisäisessä viestinnässä on pitkät maantieteelliset etäisyydet. Niiden vuoksi kasvokkainen viestintä ei ole kaikkien työyhteisön jäsenten välillä mahdollista. Viestinnän prosesseja pitää tehostaa ja selkeyttää, jotta hallinnon viestimät asiat menevät perille asti ja työntekijät kokevat, että heidän ideoitaan ja mielipiteitään kuunnellaan.

Tähänkin ongelmaan toimiva ratkaisu olisi aiemmassa kappaleessa avattu kuukausittainen yhteenveto yrityksessä meneillään olevista asioista. Kun se jaetaan yhteisesti intran etusivun ilmoitustaululla, viesti on tasapuolisesti kaikkien työyhteisön jäsenten nähtävillä. Näin kukaan ei jää suurimpien uutisten piiristä pois vain maantieteellisten etäisyyksien

takia. Tähän liittyy myös intran sisällön ja ulkoasun selkeyttäminen, josta kerromme myöhemmin lisää.

Kasvokkaisviestinnän ja yhteishengen parantamiseksi olisi tärkeää saada eri toimipisteiden työntekijöitä tutuiksi toisilleen, vaikka heidän onkin vaikeaa nähdä toisiaan työarjessa. Tästä syystä ehdotamme, että Merikratoksella aletaan järjestää vuosittain tiimien yhteiset koulutuspäivät. Siellä eri tiimeillä olisi mahdollisuus tavata ja tutustua toisiinsa paremmin. Mikäli resurssit eivät riitä tai kaikkien tiimien yhteinen kokoontuminen vaikuttaa muutoin mahdottomalta, voi tiimipäiviä järjestää lähimpien toimipisteiden työntekijöiden kesken. Tällöin kollegat ympäröiviltä toimipisteiltä tulevat tutuksi ja yhteistyön tekeminen tulevaisuudessa helpottuu. Kolmas vaihtoehto on järjestää vuosittain sijais- ja avohuollon yhteinen työhyvinvointipäivä. Päivä tulisi koskemaan toistaiseksi vain Turun aluetta, sillä kaikki Aapeluskodit sijaitsevat Kaarinassa. Jatkossa pyritään siis kasvattamaan mahdollisuutta kasvokkaiseen viestintään eri tiimien välillä maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta.

Kaikki tiimin jäsenet eivät kuitenkaan välttämättä pysty syystä tai toisesta osallistumaan yhteisille koulutus- tai työhyvinvointipäiville. Jotta he eivät jäisi kokonaan paitsi toisten toimipisteiden ihmisiin tutustumisesta, ehdotamme, että intraan tehdään "Merikratos tutuksi!" -juttusarja, jossa kaikki saavat vuorotellen esittäytyä koko työyhteisölle. Juttusarja ilmestyy kerran kuukaudessa ja siinä voivat esittäytyä eri toimipisteiden tiimit, hallinnon jäsenet, yksittäiset työntekijät ja esimiehet. Jutussa kerrotaan ytimekkäästi, mikä esittäytyjän rooli Merikratoksella on, mitä hänen työhönsä kuuluu, millaisissa asioissa häneen voi olla yhteydessä ja millainen henkilö hän on. Jokainen voi kirjoittaa omantyyllisensä tekstin rennolla otteella. Työntekijöiden esittäytyminen auttaa selkeyttämään jokaisen työnkuvaa ja madaltamaan kynnyksiä ottaa yhteyttä vieraaseen ihmiseen, jos tarvitsee häneltä apua tai neuvoja. Tämä helpottaa myös hallinnon työskentelyä. Hallinnossa on usein turhauduttu siihen, että työntekijät ovat yhteydessä väärin henkilöihin. Työntekijät taas ovat kokeneet epäselvät vastuut ongelmaksi.

#### 4.2.3 Erot toimipisteiden toimintatavoissa

Eri toimipisteiden toimintatapojen ja käytäntöjen erot ovat osaltaan hankaloittaneet sisäistä viestintää. Kaikilla toimipisteillä ei ole ollut käytössä yhtäläisiä tiedonhankinnan tapoja ja viestintäkanavia on käytetty paikkakunnittain vaihtelevasti. Viestintäkanavien käytössä ole ollut johdonmukaisuutta.

Merikratos on käynyt vuosien varrella läpi suuria muutoksia. Perehdytys on esimerkiksi ollut hyvin erilaista yrityksen alkuaikoina kuin nykyään. Eri toimipisteillä on omat esimiehensä, jotka ovat kukin tahollaan saaneet hieman toisistaan poikkeavat perehdytykset. Vaikka yleiset perehdytysohjeet ovat olemassa ja hallinnolta saatu perehdytys on yhtenäinen, vaikuttaa perehdytysprosessiin myös perehdyttävä ihmisenä: mitä asioita hän pitää työssä tärkeänä ja mitkä tavat hän on havainnut parhaiten toimivaksi? Lisäksi toimistolla olevat asiakkuudet ovat ratkaisevassa asemassa käytettävien toimintatapojen suhteen.

Eri paikkakunnilla ovat käytössä myös hieman eriävät viestintäkanavat. Joillakin toimistoilla seurataan intraa hyvinkin tiiviisti, kun taas toisaalla sekä juoksevat arjen asiat että vakavammat työasiat hoituvat pikaviestintäohjelma WhatsAppin välityksellä. Olennaista tietoa voi jäädä huomaamatta, kun yhteisiä kanavia ei seurata kaikkialla samalla tarkkaavaisuudella. Jokainen toimipiste tietysti luo ja muokkaa omat toimintatapansa juuri heidän tarpeisiinsa sopiviksi, mutta sisäisen viestinnän kannalta joitakin käytäntöjä tulee yhtenäistää ja selkeyttää siten, että pelisäännöt ovat kaikille selvät. Merikratos Oy olisikin jo pidemmän aikaa kaivannut näitä selkeitä yhteisiä ohjeita, jotka koskevat sijainnista huolimatta kaikkia. Selkeillä yhteisillä käytännöillä vältetään sekaannusta, informaatiokatkoksia ja väärinymmärryksiä. Toimintatapojen yhtenäistäminen onnistuu luomalla kaikille toimipisteille ongelmakohtia käsittelevät yhteiset ohjeistukset, jotka laitetaan jakoon yleisesti ja intraan kautta.

Ehdotamme, että Merikratos julkaisee tulevaisuudessa säännöllisesti lyhyitä asiakastyön kertomuksia. Kertomuksen tulee mahtua A4-kokoiselle sivulle. Sopiva julkaisuväli on noin kerran kuukaudessa ja julkaisualustana toimii ensisijaisesti intran ilmoitustaulu. Kertomukset linkitetään osaksi yhteenvetoa esimerkiksi nostojen avulla ja niitä käsitellään tiimipalavereissa. Lyhyet asiakastyön kertomukset luovat intoa työntekoon ja edistävät ajatusten vaihtoa työyhteisön kesken. Ne tekevät tutuksi muiden alueiden toimipisteiden ja kollegojen onnistumisen hetkiä, oivalluksia sekä toimintatapoja. Käytännön esimerkeillä valotetaan tehokkaasti, mitä muilla paikkakunnilla tehdään ja millaisia toimintatapoja voisi hyödyntää omassakin työskentelyssä. Kertomukset saavat olla rehellisestä työarjesta kertovia, sillä työ lastensuojelun, sijaishuollon ja muun sosiaalityön parissa ei ole kevyimmästä päästä. Jaetut haasteet ja yhteiseksi koetut ongelmat vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta sekä luovat siteitä eri paikkakunnilla toimivien työntekijöiden välille. Kertomuksia voi lisäksi olla esimerkiksi työnhyvinvointipäivistä ja juhlista. Niistä

kertominen lisää positiivista työilmapiiriä ja tuo piristystä sekä ihmisläheisyyttä rankkaankin työarkeen.

#### 4.2.4 Tiedon määrä ja jakautuminen eri viestintäkanaviin

Haasteita Merikratoksen sisäiseen viestintään ovat aiheuttaneet paitsi omaksuttavan tiedon liian suuri määrä, myös sen jakautuminen liian moneen eri viestintäkanavaan. Käytössä olevat kanavat tulevat jatkossakin pysymään samoina kuin nykyään, sillä niitä on hankalaa lähteä karsimaan. Jokaisella kanavalla on oma käyttötarkoituksensa: puhelu on kiireellisiin ja aikaa vieviin asioihin, sähköposti kyselyihin ja tiedusteluihin, intran etusivu kaikille yhteiseen tiedottamiseen ja uutisiin, WhatsApp henkilökohtaisempiin työasioihin ja tiimipalaverit oman toimipisteen asioiden sekä työntekijöiden mielipiteiden ja ehdotusten läpikäymiseksi. Ohjeistus eri kanavien käytöstä liitetään osaksi Merikratokselle tehtävää sisäistä viestintää ja sen kehitystä koskevaa esitystä, joka tulee koko henkilökunnan nähtäväksi.

Omaksuttavan tiedon liian suureen määrään emme sinänsä voi vaikuttaa, mutta voimme suunnitella, miten tiedon saa pilkottua pienempiin ja helposti ymmärrettäviin osiin. Erityisesti johdon ja esimiesten olisi suositeltavaa kiinnittää huomiota viestiensä ymmärrettävyyteen (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 14). Suunnitelmamme mukaan Merikratokselle valitaan pääsääntöisesti käytettävät viestintäkanavat ja määritellään, millaisista asioista viestitään missäkin kanavassa.

Merikratoksen sisäisessä viestinnässä käytettävät sähköisen viestinnän kanavat ovat intranet, WhatsApp, Microsoft Outlook (sähköposti ja kalenteri), OneDrive (tiedostojen jako sekä säilytys) ja Teams (ryhmächat tiimien välillä). Suurten, koko yritystä tai koko toimipistettä koskevien uutisten tiedottamiseen sopii parhaiten intran ilmoitustaulu. Sinne kirjoitetaan ytimekäs selitys uudistuksista ja siitä, mitä uudistukset käytännössä tarkoittavat. Ilmoitustaulun artikkeliin ei kuitenkaan kirjoiteta kaikkia yksityiskohtia, vaan vain tärkeimmät asiat. Uutiseen lisätään linkki, josta pääsee lukemaan kaikki asiaan liittyvät yksityiskohdat tarkemmin. Linkki voi ohjata esimerkiksi tiedostopankissa sijaitsevaan ”Tiedotteet”-kansioon. Kun intran ilmoitustaulun uutinen pidetään tiiviinä, lukijan on helpompi sisäistää uutisen pääkohdat ja etsiä halutessaan lisätietoa jostain tietystä aiheesta pidemmästä tekstistä.

Sähköpostiin voi laittaa kaikille työntekijöille ilmoituksen tärkeästä uutisesta, jos halutaan varmistaa, että kaikki käyvät lukemassa sen. Sähköposti tulee kuitenkin pitää ytimekkäänä ja sillä vain ohjataan lukija intraan lukemaan asiasta lisää. Lisätiedon omaksuminen on mielekkäämpää silloin, kun työntekijä ehtii kunnolla perehtyä asiaan.

Sähköpostin käyttöön laadimme lyhyen ohjeistuksen, joka jaetaan kaikille työyhteisön jäsenille. Tämän ohjeistuksen suunnitteluun käytimme lähteenä Anja Alasillan ”Meili meitä pyörittää – Työelämän sähköpostiviestintä” -kirjaa. Muistutamme sähköpostin käyttäjiä ajattelemaan viestin vastaanottajan näkökulmaa ja välttämään ns. turhaa viestittelyä. Aina ennen viestin lähettämistä kannattaa miettiä, voisiko asian hoitaa sittenkin kasvotusten tai muulla tehokkaammalla tavalla. Kuten intran viestit, myös sähköpostit on hyvä pitää mahdollisimman selkeinä ja ytimekkäinä. Sähköpostin käytön ohjeistuksen tavoite on tehostaa tiedonkulkua vähentämällä turhaan sähköpostitteluun käytettyä aikaa. Sähköpostin käyttö on toki kaikille jo tuttua, mutta välillä on hyvä pysähtyä miettimään, millaisia viestejä lähettää ja onko sähköposti ylipäätään paras viestintäkanava juuri tähän asiaan. Sähköpostiviestittelyä hankaloittavat osaltaan myös vaihtelevat työnkuvat. Kaikki työntekijät eivät ole aktiivisia sähköpostin käyttäjiä esimerkiksi liikkuvasta asiakastyöstä johtuen.

Sähköisesti viestiessä jokaisen olisi tärkeää pitää mielessä, mikä lopulta on vastaanottajan kannalta oleellista tietoa. Tämä koskee varsinkin niitä viestejä, jotka menevät koko henkilöstön näkyville. Jos tiedotettava asia koskee vain muutamaa henkilöä, ei sitä ole järkevää laittaa intran ilmoitustaululle kaikkien näkyville useiksi viikoiksi tai jopa kuukausiksi, vaan viestin vastaanottajia tulisi pystyä rajaamaan jollain tapaa. Tällä hetkellä viestien sisältö ei välttämättä koske ollenkaan niiden vastaanottajia.

Jos tärkeästä aiheesta keskustellaan tiimipalaverissa, on erityisen tärkeää huolehtia, että tieto kulkee myös muihin kanaviin jokaisen tiimiläisen luettavaksi. Kaikkien alueiden tiimit voivat käsitellä suurempia hallinnosta tulevia muutoksia keskenään, mutta saman informaation tulee olla intrassa tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden saatavilla.

Pikaviestintäohjelma WhatsAppia käytetään yleensä erilaisten nopeiden ja lyhyiden asioiden hoitamiseen. Tähän tarkoitukseen se sopiikin hyvin. WhatsApp ei kuitenkaan ole kaikkein luotettavin vaihtoehto viestintäkanavaksi. Jos esimerkiksi tiimin yhteinen ryhmäkeskustelu on liian täynnä turhanpäiväisiä viestejä, kaikki eivät välttämättä jaksu seurata keskustelua ja voivat siten jäädä paitsi tiedoista. Ohjeistamme siis, että WhatsAppissa ei käytäisi keskustelua kaikille yhteisistä isoista uutisista, tai ainakin sitten

varmistettaisiin, että tieto on varmasti saavuttanut jokaisen. WhatsAppia käyttäessä kannattaa pitää mielessä, että työnteen yhteydessä viestit tulisi pitää mahdollisimman asiallisina ja ytimekkäinä. WhatsApp on kanavana rennompaa ja epävirallisempaa kuin esimerkiksi sähköposti, mutta ei sielläkään kannata tuhlailla muiden ryhmän jäsenten aikaa.

#### 4.2.5 Intran käyttäjäystävällisyys

Intra on kätevä viestintäkanava ja se tavoittaa hyvin suurimman osan työyhteisön jäsenistä. Intra on oleellinen rooli Merikratoksen sisäisessä viestinnässä. Siksi sen käyttöä kannattaa tehostaa, ulkoasua selkeyttää ja viestien sisältöön panostaa. Intra viestittää Merikratoksella muun muassa uusista ja poistuvista työntekijöistä, tehtäväkuvien muutoksista, meneillään olevista uudistuksista ja tulevista tapahtumista. Intran toimivuus vaatii kuitenkin johdolta ja hallinnolta aktiivisuutta. Siltä varalta, että intra ei tavoita kaikkia, tulee huolehtia myös muiden viestintäkanavien toimivuudesta (Hämäläinen & Maula 2004, 105).

Intran sisältö pidetään jatkossa pitkälti samanlaisena kuin mitä se on nykyin ollut. Työntekijämuutoksista tiedotetaan, jotta työntekijät pysyvät tasapuolisesti ajan tasalla huolimatta maantieteellisistä etäisyyksistä. Näin edesautetaan myös avoimuuden kulttuurin ylläpitämistä.

Ilmoitustaulun viestit pitää kirjoittaa ytimekkäästi ja selkeästi, vastaanottajan näkökulmaa ajatellen. Hyvä periaate olisi käsitellä jokaisen viestin asia mahdollisimman tiiviisti ja yksinkertaisesti heti viestin alussa ja kertoa tarkat yksityiskohdat vasta lopussa. Ilmoitustaululle menevän uutisen kirjoittamiseen teemme ohjeet, jotka liitetään yritykselle menevään tiivistelmään.

Intran tiedostopankista jokainen voi halutessaan käydä etsimässä tarvitsemaansa tietoa. Kun oleellinen tieto on tiedostopankissa ja myös löytyy sieltä helposti, työntekijöiden ei tarvitse turhaan kysellä esimieheltä, hallinnolta tai muilta työntekijöiltä sieltä löytyviä asioita.

Merikratoksen tiedostopankki kaipaa päivittämistä ja siivoamista. Sieltä tulee poistaa kaikki vanhentunut ja ylimääräinen tieto. Oleelliset tiedostot päivitetään, muotoillaan uudelleen ja järjestetään loogisesti, jotta tiedon etsimiseen ei tarvitse käyttää paljoa aikaa. Tiedostoihin lisätään tieto siitä, milloin se on viimeksi päivitetty. Näin tiedon etsijä näkee heti, että tieto on varmasti ajan tasalla. Kun tiedostopankki on saatu järjesteltyä, asiasta

tiedotetaan koko työyhteisölle. Työntekijöille tulee kertoa, että tiedostopankki on päivitetty ja että se on nyt luotettavasti ajan tasalla.

Ajantasaisen informaation takaamiseksi teemme ohjeistuksen intran päivittämiseen liittyen. Yhteiset pelisäännöt helpottavat tiedon tuottamista sekä etsimistä. Säännöissä määritellään muun muassa:

- Kuka päivittää ja koska?
- Kenellä on velvollisuus tuottaa intraan sisältöä? Entä mahdollisuus?
- Kuinka tiedostot nimitään?
- Mitä kaikkea intraan laitetaan?
- Tiedotetaanko lisätyistä asioista erikseen?
- Mitä saa poistaa ja milloin?
- Kuka määrittelee vanhentuneen tiedon?
- Tehdäänkö toimenpiteet vuosittain?

(Kortesuo 2009, 70.)

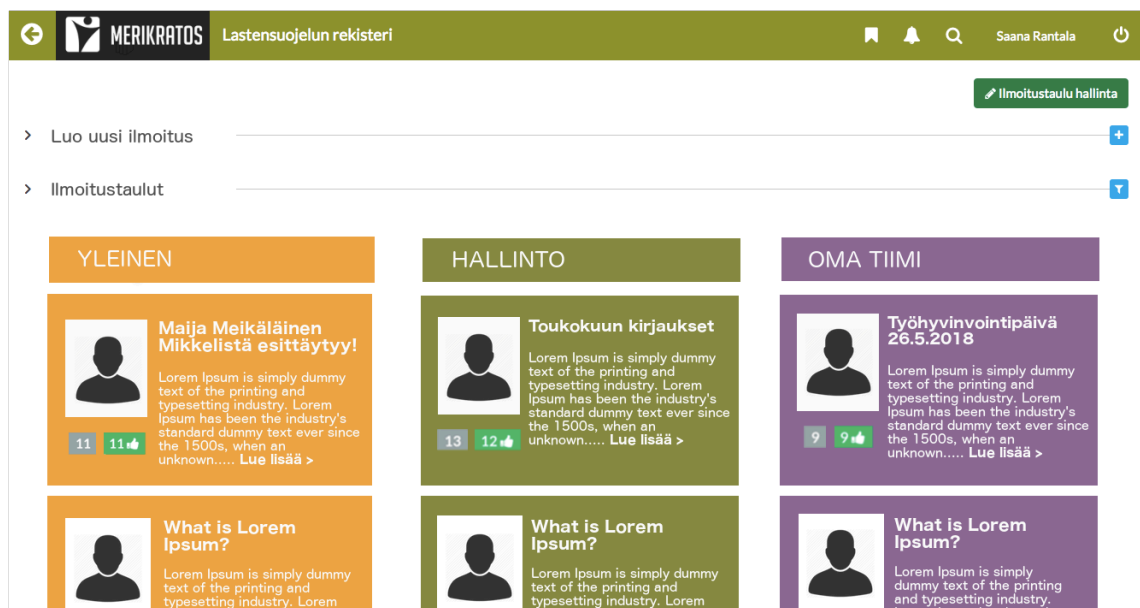
Jatkossa käytössä ovat lyhyet päivitysohjeet koskien tiedostopankkia. Merikratoksella tiedostopankista huolehtii toimistoassistentti ja kaiken intran tiedostopankkiin lisättävän tiedon olisi hyvä kulkea hänen kauttaan. Näin kokonaisuus noudattaa samaa linjaa ja pysyy selkeänä.

Intran ja tiedostopankin ulkoasua ja käytettävyyttä parannetaan. Kuvasta 2. voi nähdä, että nykyisellään ulkoasu on sekava ja vaikealukuinen. Etusivun eli ilmoitustaulun ulkoasu selkeytyy, kun se jaetaan kolmeen osaan, joista kukin sisältää ilmoituksia eri aihealueisiin liittyen. Kuvasta 3. taas on nähtävissä tekemämme yksinkertainen hahmotelma siitä, millainen intran ulkoasu voisi olla. Suunnitelman toteuttamisen kustannusten arviointi ja uudistuksen toteuttaminen käytännössä jää Merikratoksen selvitettäväksi.





Kuva 2. Intran tämänhetkinen ulkoasu.



Kuva 3. Hahmotelma siitä, miltä intran osiin jaettu ilmoitustaulu voisi jatkossa näyttää.

Kuten jo aiemmin mainittu, ilmoitustaulun rakennetta uudistettaisiin siten, että etusivu jaettaisiin nykyisen yhden sijasta kolmeen eri ilmoitustauluun. Jokaisella taululla näkyisi tiettyä aihepiiriä koskevia uutisia. Yleinen tiedottaminen, hallinnon asiat ja oman tiimin asiat pääsisivät kaikki omille ilmoitustauluilleen. Näin ne eivät sotkeudu keskenään ja tietoa on helpompi etsiä. Sosiaalisen median ominaisuuksien tuominen osaksi intraa

edistää tiedon vastaanotettavuutta. Intra on kankea viestintäkanava, jos siellä on vain uutisia ja laajennettu hakumahdollisuus ilman henkilöstön reagointimahdollisuutta (Korteso 2009, 64). Esimerkiksi Facebookin kaltaiset sovellukset tehostavat oppimista, sillä niissä huomioidaan monenlaiset oppimistavat: visuaalisuus, sosiaalisuus sekä oma prosessointi (Korteso 2009, 72). Tästä syystä ehdotamme, että intran ilmoitustaulun uutisten vieressä näkyy kirjoittajan profiilikuva. Julkaisusta ei jatkossa näy enää pelkkää otsikkoa, vaan myös tekstin alku tulee näkyviin.

Merikratoksen kanssa käydyssä alkupalaverissa pohdittu sisäisten ilmoitustaulujen käyttö selkeytyy ja tulee tunnetummaksi ilmoitustaulun osiin jakamisen avulla. Ilmoitustauluista ja niiden käytöstä annetaan erikseen ohjeistus kaikille työntekijöille. Tiimien omat ilmoitustaulut ovat toistaiseksi hieman tuntemattomia työntekijöille. Tätä ominaisuutta olisi kuitenkin hyödyllistä käyttää apuna informaatiotulvan selkeyttämisessä. Ilmoitustaulun rakenteen muuttaminen ja täsmällinen ohjeistus työntekijöille madaltavat kynnyistä siirtyä käyttämään entuudestaan vieraita kanavia.

Ulkoasun uudistamisen lisäksi ehdotamme, että intran ilmoitusten peukutusominaisuuden toimintaa muutetaan. Tällä hetkellä se toimii siten, että aina kun julkaisua peukutetaan, se nousee ylemmäs uutisvirrassa. Vanhoja julkaisuja siis nousee vähän väliä uusien asioiden joukkoon, eivätkä uutiset pysy etusivulla loogisessa järjestyksessä. Tämä häiritsee monia. Peukutusominaisuudesta ei luovuta, mutta se muutetaan sellaiseksi, että se ei vaikuta viestien järjestykseen ilmoitustaululla.

Intran toimivuuden kannalta hakusanapalvelu on erittäin hyödyllinen ominaisuus. Jokainen ilmoitustaululle kirjoittava henkilö voi sen avulla merkitä tekstinsä avainsanalla, minkä seurauksena tiedonhaku nopeutuu ja helpottuu. (Korteso 2009, 65.)

Intrassa on tällä hetkellä käytössä hakusanapalvelu, jota voi käyttää kätevästi heti etusivulta. Haku toimii kuitenkin vain asiakkuuksien ja työntekijöiden nimissä, ei ollenkaan ilmoitustaulun uutisissa. Mikäli siis etsii tietoa, joka on kerrottu jossakin tietyssä ilmoituksessa, ei ole muuta vaihtoehtoa kuin selata etusivun uutisvirtaa ja etsiä oikea ilmoitus manuaalisesti. Kun hakusanapalvelua laajennetaan ilmoitustauluun, tiedon löydettävyys paranee ja säästyy aikaa.

Tiedostopankissa toimivaa hakusanapalvelua voisi laajentaa tavalla, joka edistäisi huomattavasti yksittäisten tiedostojen löydettävyyttä. Eri ohjeistukset merkittäisiin hakusanoilla ja hakusanalista olisi näkyvissä sivuston reunassa. Tiedostosta toiseen navigoiminen onnistuisi helposti avainsanaa klikkaamalla. Tällä tavalla hidasta ja jäykkää

hakusanapalvelua ei välttämättä tarvittaisi ollenkaan, kun esimerkiksi etsityimpiin ohjeisiin pääsisi kätevästi avainsanaa klikkaamalla.

#### 4.2.6 Työntekijän aktiivisuus ja oma vastuu viestinnässä

Työntekijöiltä kaivataan lisää vastuunottoa ja omatoimisuutta asioiden selvittämiseen. Ajoittain vuosiakaan vanhoja asioita ei ole omaksuttu osaksi työarkea vaaditulla tavalla. Näistä ongelmakohdista tulee kyselyitä hallintoon, vaikka asia olisi helposti työntekijän itsensä selvitettävissä. Tämä hankaloittaa työntekijöiden arkea ja vie hallinnolta turhaan aikaa sekä energiaa.

Ratkaisu tähän ongelmaan on viestinnän prosessien selkeyttäminen ja vaivattomamman tiedonhaun mahdollistaminen. Kaikki esittämämme sisäisen viestinnän sujuvuutta parantavat toimenpiteet tähtäävät siihen, että tällaisia tiedonkulun katkoksia ei jatkossa ilmeneisi yhtä usein. Avoimen ja aktiivisen tiedottamisen, intran selkeyttämisen ja tiedostopankin siivoamisen lisäksi tarvitaan työntekijöiltä omaa aktiivisuutta ja viitsimistä. Heille kerrotaan selkeästi, mistä he löytävät tarvitsemansa tiedon, minkä jälkeen on heidän oma velvollisuutensa huolehtia sen etsimisestä. Jos työntekijä havaitsee viestinnässä epäkohtia, kuten vanhentunutta tietoa tiedostopankissa, on hänen velvollisuutensa ilmoittaa asiasta hallintoon, jotta asia saadaan korjattua. Hallinnon ylimääräinen työmäärä vähenee ja he voivat kunnolla keskittyä omiin tehtäviinsä jatkuvan tiedon välittämisen sijaan. Apua tullaan kuitenkin usein hakemaan intran ilmoitustaulun lisäksi myös työkavereilta. Työkaverien välisiin suhteisiin emme voi vaikuttaa muutoin kuin motivoimalla työntekijöitä yleisesti heidän työarjessaan ja kiinnittämällä huomiota siihen, että työilmapiiri olisi mahdollisimman mieluisa.

Mikäli työntekijä ei pääse osallistumaan tiimipalaveriin, on hänen omalla vastuullaan selvittää häneltä pimentoon jääneet asiat kysymällä niistä aktiivisesti itse työkavereilta tai esimieheltä. Jos esille on tullut odottamattomia uutisia, joista työntekijä ei varta vasten osaa erikseen itse tiedustella, on esimiehen velvollisuus mainita edellisellä kerralla käsitellyistä asioista poissaolijalle ja neuvoa, mistä hän voi etsiä tarkempaa informaatiota aiheesta. Aina kannattaa kysyä, jos tuntuu, että jotkin asiat ovat epäselviä tai tieto on puutteellista.

Ennalta laadittu kaikkien sähköpostiin lähetettävä palaverin esityslista antaa myös poissaoleville työntekijöille selkeän kuvan palaverissa käsiteltävistä asioista. Esityslistan

pohjalta on helpompi jälkikäteen kysyä oman työn kannalta tärkeistä asioista. Tiimipalaverista olisi hyvä tehdä lyhyt yhteenveto, joka julkaistaisiin tiimin omalla ilmoitustaululla. Yhteenvedon ei ole pakko olla esimiehen koostama, vaan palaverin aluksi voidaan aina sopia, kenellä olisi aikaa tai intoa sen tekemiseen. Tämä on yksi keino työntekijöiden viestintävastuun lisäämiseksi. Vapaaehtoisten puuttuessa yhteenvedon koostaminen jää esimiehen harteille.

Työntekijöiden aktiivisen oman vaikuttamisen ja motivaation turvaamiseksi on tärkeää tiedottaa uutisista avoimesti ja kannustaa heitä antamaan palautetta. Esimiehillä on tässä tärkeä rooli. Työntekijöiden ideoiden kuulluksi tulemisen turvaamiseksi olisi hyvä pyhittää palaverirungosta hetki työntekijöiden herääville ajatuksille ja toiveille. Kun palaverien esityslistat annetaan osallistujille hyvissä ajoin, he ehtivät etukäteen koota ajatuksiaan ja keksiä ehdotuksia palaverissa käsiteltäviin aiheisiin. Esimiehen tehtävä on pitää huolta positiivisesta vuorovaikutuksesta ja kirjata työntekijöiltä tuleva palaute muistiin, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. On tärkeää aidosti kuunnella esille tulevia ajatuksia ja tuntemuksia, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Tyhjänpäiväinen asioista jauhaminen ei kuitenkaan hyödytä ketään eikä lisää työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän näkemyksiään aidosti kuunnellaan. Ehdotukset tulee käsitellä kunnolla ja miettiä, voisiko niitä hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Muutosten välivaiheita käydään tarvittaessa läpi työyhteisön kesken ja asioihin pyritään vaikuttamaan yhdessä.

Palavereissa aktiivisuuteen kannustamisen lisäksi pidämme tärkeänä, että yrityksessä säilytetään tapa järjestää säännöllisesti henkilöstölle kyselyitä muun muassa työhyvinvoinnista. Sen lisäksi olisi hyvä kartoittaa, miten hyvänä työpaikan yhteishenkeä, arjen käytäntöjä ja viestintää pidetään. Esimiesten tehtävä on pitää huoli siitä, että työntekijöiden esille tuomat kommentit päätyvät johdon käsiteltäviksi. On myös tärkeää kertoa työntekijöille, että heidän ehdotuksistaan on keskusteltu sekä perustella heille, miksi toimenpiteisiin ryhdytään tai ei ryhdytä.

Esimiesten ja johdon viestintävastuun tiivistää hyvin muistilista, jota seuraamalla varmistetaan toimiva ja avoin viestintä. Lista on seuraavanlainen:

- Mieti, mikä on viestisi ydinsanoma.
- Älä unohda palautekeskusteluja.
- Kun saat palautetta, selvitä paljonko on “paljon” ja kuinka usein on “usein”.
- Anna alaisillesi aikaa sopeutua muutoksiin.

- Harkitse tarkkaan, mitä sanot.
- Ikävien asioiden viestimisessä rehellisyys on kaiken A ja O.  
(Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 64–66).

#### 4.3 Onnistumisen mittarit

Sisäisen viestinnän suunnitelman luominen on turhaa, jos emme kerro yritykselle, miten saavutettuja tuloksia on mahdollista seurata ja mitata. Ehdotimme yritykselle, että tekemämme kyselyn pohjalta voitaisiin tehdä sopivan ajan kuluttua uusi kysely, jossa selvitetään, mitä mieltä työyhteisö on ollut tehdyistä uudistuksista. Uudessa kyselyssä keskitytään uudelleen tässä työssä käsiteltyihin aiheisiin.

Mittaaminen on jo toimenpiteenäkin tehokas muutoksen aikaansaaja työyhteisössä, sillä se kertoo selvitetävän asian tärkeydestä ja saa vastaajat miettimään aiheita oman toimintansa kannalta (Hämäläinen & Maula 2004, 126). Jo kyselyn teettäminen siis antaa työntekijöille kuvan, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja että heitä kuunnellaan. Kun työntekijä vastaa kyselyyn, hän tulee myös miettineeksi omaa toimintaansa ja saattaa huomata, että voisi itse aktiivisemmin hakea tietoa ja osallistua keskusteluun.

Jatkokyselyssä selvitetään, ovatko sisäisen viestinnän tehostamiseksi ehdottamamme toimenpiteet olleet tehokkaita ja näkyvätkö parannukset työpaikan arjessa. Kyselyssä olisi hyvä kysyä samoista aiheista, joihin me omassa kyselyssämme paneuduiimme. Näin saadaan selville, onko muutosta onnistuttu tekemään. Kyselyyn kannattaa myös lisätä mahdollisuuksia avoimille vastauksille, jotta työyhteisön jäsenet voivat kertoa avoimesti mielipiteitään uudistuksista. Esille voi nousta asioita, jotka muutoin jäisivät hallinnolta huomaamatta.

Jatkokyselyn jälkeen sisäisen viestinnän kyselyitä kannattaa toteuttaa tasaisin väliajoin, kuitenkin vähintään kahden vuoden välein. Kysymykset kannattaa pitää mahdollisimman samoina, jotta kyselyn tuloksia voidaan verrata pidemmältäkin aikaväliltä. Saaduista tuloksista ja niiden vertailusta edellisiin vuosiin raportoidaan koko työyhteisölle. Raportoinnin on suositeltavaa sisältää tietoa siitä, kuinka toimintaa on muutettu tehtyjen kyselyjen seurauksena. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 31–32.)

Intran uudistusten myötä saatava palaute on hyvä onnistumisen mittari. Mikäli palaute on positiivista ja reagoinnit sekä kommenttimäärät Intran uutisiin kasvavat, on asioissa

edetty oikeaan suuntaan. Tiedon jakaminen ja vastaanottaminen on helpottunut eli sisäisen viestinnän laatu on parantunut.

Esimiesten ja johdon kannattaa hakea palautetta toiminnastaan, jotta he voivat kehittyä omissa tehtävissään. Tämä vaatii heiltä kykyä vastaanottaa kritiikkiä ja omasta ajattelustaan poikkeavia näkemyksiä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 15.) Johdon lisäksi jokaista työyhteisön jäsentä olisi hyvä pyytää säännöllisesti pohtimaan omaa viestintäänsä: kuinka se on sujunut ja mitä voisi tehdä paremmin.

#### 4.4 Menetelmiä itsearviointiin

Viestinnän tulosten mittaamisen menetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: tiedottajien itsensä suorittamaan itsearviointiin sekä viestinnän auditointiin, jonka tekevät ulkopuoliset ammattitutkijat tai -tutkimuslaitokset (Juholin 1999, 163). Mielestämme itsearviointi on Merikratokselle sopivin menetelmä viestinnän tehokkuuden arviointiin. Kaikkein tehokkainta olisi tietysti tilata ulkopuolisen viestintäammattilaisen suorittama auditointi, mutta se ei ikävä kyllä tässä tapauksessa ole vaihtoehto.

Juholin ehdottaa itsearvioinnin pohjaksi seuraavien viestinnän osa-alueiden tarkastelua:

1. Strategia ja tavoitteellisuus.
  - Viestintä tukee ja on osa liiketoimintastrategiaa.
2. Työyhteisölle on laadittu strateginen viestintäohjelma, jossa on tarkasteltu mm. työyhteisön visiota ja missiota, perusviestejä ja yhteistyö- ja kohderyhmiä.
3. Yhteisöviestinnän vuosisuunnittelu on osa työyhteisön toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia.
  - Viestintäyksiköiden vuosisuunnittelu toimii.
  - Koordinointia edellyttävät viestinnän toimenpiteet on budjetoitu.
4. Viestintä on tarkoituksenmukaisesti organisoitu.
5. Viestinnän voimavarat ovat riittävät, mm.
  - ihmiset
  - raha
  - viestinnän välineet
  - ulkoiset viestintäpalvelut ja verkostoituminen

- ylläpitoon ja kehittämiseen panostetaan pitkäjänteisesti.
- 6. Yhteisöviestinnän osa-alueet (markkinointi, tiedotus, yhteystoiminta, sijoittajaviestintä, ympäristöviestintä, perehdyttäminen jne.) on koordinoitu.
- 7. Työyhteisöllä on testattu kriisiviestintäsuunnitelma.
- 8. Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet (arkivaikuttaminen, muutosviestintä, kuuntelu, kannustus, palaute).
- 9. Avainhenkilöillä (ylin johto, asiantuntijat) on hyvät henkilökohtaiset viestintävalmiudet.
- 10. Viestinnän ammattilaisten viestintävalmiudet ovat kunnossa.
- 11. Koko henkilöstö on viestinnässään oma-aloitteinen, aktiivinen ja vuorovaikutteinen.
- 12. Yhteisökuvan tila (sisäinen ja ulkoinen).
- 13. Käytössä olevat viestinnän välineet.
- 14. Viestintä yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa.
- 15. Oman toimialan ja viestinnän alan yleinen kehitys (tutkimukset, selvitykset, messut jne.)
- 16. Säännöllinen itsearviointi ja benchmarking on tehty ja linkittyy viestinnän suunnitteluun.

(Juholin 1999, 170–171.)

Merikratoksen sisäisen viestinnän itsearvioinnissa näitä osa-alueita ei välttämättä tarvitse pisteyttää täysin tarkasti, mutta mielestämme nämä ovat hyvät lähtökohdat itsearviointiin ja ne kannattaa huomioida tulevaa toimintaa suunniteltaessa.

Viestinnän onnistumisen arvioinnin ei tarvitse olla työläs prosessi. Pikapalautetta voi kerätä esimerkiksi palautelaatikoihin, lyhyillä sähköpostikyselyillä tai intran etusivulla (Hämäläinen & Maula 2004, 138). Sisäisestä viestinnästä voi myös kevyesti herätellä keskustelua epävirallisessa viestinnässä vaikkapa kahvipöydän äärellä tai nostaa asian esille palaverissa, kunhan muistaa kirjata esille tulleet asiat muistiin.

Arviointien tulosten perusteella tehtävistä toimenpiteistä tulee kertoa työntekijöille, jotta he näkevät, ettei kyselyihin tarvitse vastata vain lämpimikseen. Kun työntekijät tietävät, mitä hyötyä kyselyihin vastaamisesta on, he eivät yhtä helposti väsy ja kyllästy mittamiseen (Hämäläinen & Maula 2004, 140). Merikratoksella tehdyistä toimenpiteistä tiedottaminen auttaa luomaan sisäisestä viestinnästä positiivisempaa mielikuvaa koko työyhteisölle.

## 5 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten Merikratos Oy:n sisäisen viestinnän prosesseja ja viestintäkanavien käyttöä voitaisiin tehostaa sujuvamman työnteon mahdollistamiseksi. Tähän kysymykseen etsittiin vastauksia työyhteisöllä teetetyn sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Ratkaisuja pohdittiin tutkimuksen tulosten, yrityksen kanssa käytyjen keskustelujen ja aiheeseen liittyvän kirjallisen teorian pohjalta. Johdannossa määritelty työn tavoite oli löytää yrityksen sisäisen viestinnän kipukohdat ja keksiä niihin konkreettisia ratkaisuja. Tähän tavoitteeseen päästiin, sillä ehdotimme Merikratokselle monipuolisesti erilaisia keinoja, joiden avulla he voivat jatkossa kehittää sisäisen viestinnän prosessejaan. Työn tuloksena kehitimme käytännön ratkaisuja kyselytutkimuksessa esille nousseisiin ongelmiin.

Kyselyn toteuttamisen jälkeen huomasimme, että pari kysymystä olivat olleet liian hankalia eivätkä vastaajat olleet täysin ymmärtäneet, mitä kysymyksellä haettiin. Vastaajat eivät olleet täysin osanneet vastata kysymykseen 30, "Saamani perehdytys on samalla tasolla toisella paikkakunnalla työskentelevän kollegani kanssa". Jatkokysymys 31, "Vastasit, että koet perehdytyksesi olevan eri tasolla verrattuna kollegoihisi. Millä tavoin tämä tulee ilmi työssäsi?" keräsi vastauksia kuten: "En tiedä millaista perehdytys muualla on", "En osaa vastata tähän" ja "Mahdoton arvioida". Meidän olisi pitänyt jokaisen kysymyksen kohdalla miettiä, onko kysymys todella tarpeellinen ja osataanko siihen varmasti vastata. Kysely oli melko laaja ja kaikkia kysymyksiä ei välttämättä olisi tarvinnut kysyä. Takerruimme joissakin kysymyksissä yksityiskohtiin liiankin tarkasti ja tuloksissa esiin nousi huomattavasti toistoa kysymysten samankaltaisuuden vuoksi.

Tulosten hyödyntäminen ja ratkaisujen toteuttaminen käytännössä on Merikratoksen omalla vastuulla. Todennäköisimmin he hyödyntävät ehdotuksiamme intran toiminnan ja ulkoasun muutoksista. Muistakin ehdotuksista oltiin yrityksessä kiinnostuneita, mutta he sanoivat suoraan, että resurssit eivät riitä kaikkeen. Esimerkiksi sisäisen yhteenvedon koostaminen joka kuukausi koettiin liian työllistäväksi, mutta se saattaisi onnistua esimerkiksi neljä kertaa vuodessa.

Samoin ehdotuksemme eri toimipisteiden tiimien yhteisistä tapaamisista olivat käytännön kannalta liian hankalasti toteutettavia, mutta yritys lupasi pohtia, voisiko ideaa soveltaa hieman pienemmässä mittakaavassa. Esimerkiksi toisiaan lähimpänä sijaitsevien toimipisteiden työntekijät voisivat nähdä toisiaan ja heille järjestettäisiin yhteistä



tekemistä. Turun ja Kaarinan alueella voitaisiin järjestää avo- ja sijaishuollon yhteiset työhyvinvointipäivät. Ajatusta toteutetaan kevyemmin myös siten, että toimitusjohtaja ja johto menevät säännöllisesti käymään eri toimipisteillä. Tämä tekee yrityksen johdosta helposti lähestyttävämmän kaikille.

“Merikratos tutuksi!” -juttusarja kiinnosti hallintoa, mutta päänvaivaa aiheutti jälleen, kenen vastuulla sen koostaminen olisi ja olisiko heillä lopulta aikaa toteuttaa sitä kunnolla. Ajatusta ei kuitenkaan hylätty ja vastuu juttusarjan toteuttamisesta tulisi todennäköisesti olemaan toimistoassistentilla. Yrityksessä päätettiin, että uusi kysely tehdään puolen vuoden päästä uudistusten aloittamisesta ja sen toteuttaminen tulee olemaan Merikratoksen controllerin vastuulla. Controllerin vastuulla tulee olemaan myös tiimien taloudellisesta tilanteesta kertominen yhteenvedossa. Muutoin vastuu toimenpiteistä on hallinnolla ja omien tiimiensä osalta esimiehillä, jotka toimivat työntekijöiden ja hallinnon välissä linkkinä molempiin suuntiin.

Kaiken kaikkiaan Merikratokselta saatu palaute oli pääosin positiivista. He olivat tyytyväisiä saamiensa huomioiden ja ehdotusten määrään. Kiinnostusta oli eniten yhteenvehtoon, juttusarjaan ja intran päivittämiseen liittyviin asioihin. Lisäksi yrityksessä oli jo alustavasti mietitty jatkotoimenpiteitä ja uuden kyselyn toteuttamista.

Jatkokysely olisi ollut mielenkiintoista tehdä itse tämän työn puitteissa. Näin olisimme voineet käsitellä työssä myös ehdottamiemme toimenpiteiden seurauksia ja vaikutusta. Ideat varmasti kehittyvät vielä uudelle tasolle, kun ne viedään käytäntöön. Jatkokyselyn avulla olisimme voineet tutkia perusteellisemmin ehdotettujen ratkaisujen tehoa. Toisen kyselyn sisällyttäminen tähän työhön olisi kuitenkin vaatinut meiltä paljon pidemmän ajanjakson varaamista työn tekemiselle.

Kyselytutkimuksen tulosten luotettavuutta täytyy arvioida useammasta näkökulmasta kuin vain omastamme. Loimme kysymykset itse, joten oli periaatteessa mahdollista, että olisimme jo kysymyksenasetteluilla johdatelleet vastaajia haluamaamme suuntaan. Pyrimme tietenkin olemaan puolueettomia ja jättämään paljon tilaa vastaajien omille ajatuksille, mutta joskus kysyjien omat ennako-oletukset saattavat paistaa läpi kysymyksistä. Toinen haaste luotettavuudelle on, onnistuimmeko kysymään asioista siten, että vastaajat ymmärsivät kysymykset tarkoittamallamme tavalla. Pyrimme käyttämään sanoja ja termejä, jotka vastaajat varmasti ymmärtäisivät.

Avoimia vastauskenttiä käytettäessä herää kysymys siitä, osasimmeko tulkita saamiamme avoimia vastauksia riittävän puolueettomasti. Avoimia vastauksia olisi helppo

tulkita omista lähtökohdistaan katsoen, sillä niistä voisi korostaa haluamiansa vastauksia ja jättää tästä näkemyksestä eroavat vastaukset pienemmälle huomiolle. Meidän olisi siis ollut helppo nostaa esille vain sellaisia vastauksia, jotka tukivat meidän omia oletuk-siamme asioista. Tiedostimme tämän ongelman ja käsitteimme vastauksia mahdollisim-man objektiivisesti.

Mahdollisia jatkotutkimuksia tästä aiheesta voidaan Merikratoksella tehdä tarpeen mu-kaan. Sisäisen viestinnän tilannetta onkin hyvä kartoittaa säännöllisin väliajoin. Jatkossa yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota sisäisen viestinnän käytäntöjen jatkuvaan kehittä-miseen ja päivittämiseen sitä mukaa, kun teknologia paranee ja yrityksen toimintaym-päristö väistämättä muuttuu siinä samalla.

### **Sisäinen viestintä markkinointitoimenpiteenä**

Työmme lopuksi päädyimme pohtimaan aihettamme uudesta näkökulmasta: entä jos si-säistä viestintää ajatellaankin ainoastaan markkinoinnin näkökulmasta? Mitkä ovat tässä tilanteessa huomionarvoisia asioita? Miten sisäisen viestinnän liittäminen osaksi mark-kinointia vaikuttaa työyhteisön tehokkuuteen ja toteutettaviin toimenpiteisiin? Onko se edes tarpeellista tai kannattavaa?

Usein sisäinen viestintä jää hieman unohduksiin muun markkinoinnin ohella. Sitä voi-daan pitää jopa täysin erillisenä, markkinointiin liittymättömänä asiana sekä turhana ku-lueränä. Monesti kuitenkin työntekijät ovat kaikkein merkittävin kohderyhmä koko yrityk-sen markkinoinnissa. Milla Wirén toteaa 16.04.2014 digimediatoimisto Vilperin blogiin kirjoittamassaan artikkelissa: "Kuten kaikki rakentajat tietävät, kaikki alkaa vankasta pe-rustuksesta. Yrityksen henkilöstö on se perusta, jonka varaan myös yrityksen markki-nointi rakentuu."

Yritykset unohtavat yhä tänäkin päivänä yhden merkittävimmistä markkinointiviestinnäl-lisistä voimavaroistaan. Omaan henkilöstöön liittyvät asiat sysätään helposti syrjään ja ainoastaan henkilöstöhallinnon harteille. Samanaikaisesti ulkoiseen viestintään ja mark-kinointiin panostetaan suurilla summilla, jotta yrityksestä muodostuva mielikuva olisi kiin-nostava ja positiivinen. (Wirén 2014.) Mutta kiinnostuvatko asiakkaat todella sellaisesta yrityksestä, jonka henkilöstö on selkeästi tyytymätöntä? Tyytymättömyyttä on yleensä vaikea peitellä, sillä se tulee esiin vähintään yksityiselämässä käytävissä keskusteluissa.

Kun puskaradio käynnistyy, on negatiivisten viestien leviämistä vaikea estää, vaikka ulkoiset markkinointitoimenpiteet olisivat kuinka näyttäviä tahansa.

Ihannetilanteessa henkilöstön hyvinvointi ja toimiva sisäinen viestintä käsitetään suoraan organisaation tulokseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Kun työpaikan kulttuuri on innostunut, hyvinvoivaa ja sitoutunutta, nousee myös markkinoinnin teho. (Wirén 2014.) Tämän vuoksi on oleellista, että oma henkilöstö on ajan tasalla yrityksen sisältömarkkinoinnista. Ajantasaisuuden avulla voidaan välttää monta kiusallista tilannetta. Jos asiakas virittää keskustelua liittyen yrityksen julkaisemaan mielenkiintoiseen blogikirjoitukseen, on vaivaannuttavaa, jos organisaation edustajana toimiva työntekijä ei tiedä mistä on kyse. (Matter 2017.)

Markkinointitiimissä monesti ajatellaan, etteivät markkinointiin liittyvät asiat kiinnosta muita yksiköitä. Ajattelutapa on usein väärä, sillä ihmisiä kiinnostaa juuri se, mitä yrityksessä tapahtuu. Kiinnostukseen ei vaikuta se, onko henkilö itse suoraan tekemisissä markkinoinnin kanssa. Sisältömarkkinoinnin keskeinen haaste yrityksissä on sisällön promotio. Pohtimisen arvoisia kysymyksiä ovat muun muassa, kuinka sisältöjä saadaan jaettua mahdollisimman laajasti ja relevantille kohderyhmälle. Sisäinen viestintä on ratkaisu moneen ongelmaan, kuten myös tähän. Jos yrityksen sisällä viestitään aktiivisesti julkaisuista sisällöistä ja rohkaistaan työntekijöitä jakamaan niitä, saadaan sisällöille enemmän näkyvyyttä. (Matter 2017.)

Spontaania innostusta viestintää kohtaan saadaan aikaan, kun sisäinen viesti yrityksen markkinoinnin ja myynnin tekemisistä kulkee kaikille yrityksessä. Sellaiset henkilöt, joita on aiemmin houkuteltu tuloksetta mukaan pienempiinkin juttuihin, saattavat yhtäkkiä ilmoittaa täysin omatoimisesti olevansa käytettävissä. Tämä johtaa myös rikkaampien ja monipuolisempien ideoiden syntyymiseen. (Matter 2017.) Parhaimmillaan siis avoin sisäinen viestintä luo innostusta, jonka seurauksena työntekijät haluavat itse tuottaa sisältöä sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään.

Ulkoista viestintää ja sisältömarkkinointia kannattaa mitata. Tulokset on suositeltavaa jakaa sisäisesti koko työyhteisölle, jotta he näkevät, miten tiimityöskentely tai sen puute vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan. Lisäksi täytyy muistaa kiittää ja kannustaa kollegoja. Positiivisen ja rohkaisevan ilmapiirin avulla varmistetaan innostunut ja aktiivinen viestintä myös jatkossa, sekä sisäisesti että ulkoisesti.

## Työn kehityskohteet ja itsearviointi

Tiedostimme jo ennen prosessin aloittamista, että meille tulee olemaan haasteellista asettaa itsellemme aikatauluja ja pysyä niissä. Ajankäyttö olisi siis voinut olla paljon tehokkaampaa. Otimme työskentelytavaksemme kirjoittaa, kun siltä tuntui ja aikaa riitti. Sen sijaan olisi ollut järkevämpää päättää etukäteen työn kirjoittamiselle varatut ajankohdat ja myös pitää kiinni tästä suunnitelmasta. Molempien jaksamiseen vaikutti meillä olevat työharjoittelut, sillä aivojen energia tuli käytettyä tehokkaasti loppuun työpäivän aikana, eikä sitä olisi aina enää riittänyt illan kirjoitushetkiin.

Toinen haaste työn tekemisessä oli riittävän laajan ja monipuolisen teoriapohjan etsiminen. Pohjasimme aluksi liian paljon vain Juholinin Sisäinen viestintä -kirjaan, sillä sen sisältö vaikutti meistä kattavimmalta. Myöhemmin hyödynsimme tietysti myös muuta kirjallisuutta, mutta teoriaa olisi voinut varmasti selvittää laajemminkin.

Kirjoitusprosessissa ongelmaksi muodostui työnjaon selkeys. Kirjoitimme molemmat eri lukuja yhtä aikaa lukematta välissä toistemme tekstiä. Tämä johti siihen, että molemmat kirjoittivat samoja asioita ja tekstiin tuli aluksi todella paljon toistoa, jota jouduimme karsimaan myöhemmässä vaiheessa. Haastavaa oli myös keskittyä tekstissä oikeisiin asioihin ja pysyä asiassa, sillä keskittyminen herpaantui helposti ja ajatukset karkasivat joissakin yksityiskohdissa liian pitkälle. Kirjoittamista painosti ajoittain huoli siitä, ettei halua aiheuttaa työparille turhaa stressiä. Toisaalta kahdestaan tekemisessä oli se etu, että murheet ja stressin pystyi jakamaan toisen kanssa. Työnteko oli loppujen lopuksi ihan mukavaa, koska sitä sai tehdä hyvässä seurassa. Parin kanssa työskentely auttoi pitämään motivaatiota ja työskentelyvauhtia yllä, sillä toiselle ei halunnut aiheuttaa pettymystä ja kumpikin tiedosti, että oma ja toisen valmistuminen on tästä työstä kiinni.

Työn tekeminen opetti meille kyselytutkimuksen toteuttamisesta ja sen tulkitsemisesta, kirjallisen teorian soveltamisesta käytäntöön, yhdessä työparin kanssa työskentelystä ja paljon uutta asiaa sisäisestä viestinnästä. Aihe oli meille molemmille aluksi melko vieras, joten työ vaati runsaasti perehtymistä asiaan. Pystyimme kuitenkin soveltamaan tähän työhön omalta opiskelualaltamme opittuja asioita, kuten kohderyhmän huomioimista, viestien kohdentamista ja niiden sisällön muotoilua. Sisäiseen viestintään perehtyminen saikin meidät ajattelemaan myös mainontaa ja muuta ulkoista viestintää uudesta näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan pidimme molemmat työn lopputulosta onnistuneena. Toimeksiantajamme Merikratos oli niin ikään tyytyväinen heille annettuihin ehdotuksiin ja työn kokonaisuuteen. Työmme tarjosi Merikratokselle runsaasti uusia tapoja tehostaa sisäistä viestintää ja yritykseltä saatu positiivinen palaute tietysti ilahdutti meitä kovasti. Työn tavoitteena oli kehittää Merikratoksen sisäistä viestintää ja sen koemme myös tämän työn valmistumisen myötä tehneemme.

## LÄHTEET

- Alasilta, A. 2009. Meili meitä pyörittää – Työelämän sähköpostiviestintä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa - Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Itella: Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Viitattu 12.3.2018 [http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki\\_osallistamiseen\\_ja\\_ongelmanratkaisuun.pdf](http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf)
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Kortesuo, K. 2009. Tekstiä ruudulla – Kirjoitamme verkkoon. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi S. & Murtola K. 2015. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Markkinointitoimisto Matterin blogi. 2017. Sisäinen viestintä sydän sisältömarkkinointi. Viitattu 7.4.2018 <https://matter.fi/sisainen-viestinta/>
- Nuutinen N.; Pentti E.; Ojanaho H. & Vienonen S. 2017. Kulttuurin käsikirja Merikratos Oy:lle. Julkaisu tehty Merikratos Oy:n sisäiseen käyttöön.
- SurveyMonkey. Kyselytutkimuksen perusteet -ohjeistus. Viitattu 8.4.2018 <https://fi.surveymonkey.com/mp/survey-guidelines/>
- Tolvanen V. 2017. Ville Tolvasen henkilökohtainen blogi. Viitattu 7.3.2018 <http://www.villetolvanen.com/2017/08/16/strategiapaivat/>
- Työterveyslaitoksen Työpiste-verkkolehti. Viitattu 12.3.2018 <https://www.ttl.fi/tyopiste/vaadi-ja-rakenna-parempia-palavereja/>
- Työturvallisuuskeskuksen Sykettä työhön -sivusto. Viitattu 12.3.2018 [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-hyvät-palaverikaytannot/Hyvät\\_palaverikaytannot\\_keskustelukysymykset.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-hyvät-palaverikaytannot/Hyvät_palaverikaytannot_keskustelukysymykset.pdf)
- [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/hyvät-kokouskaytannot-tyopaikan-arjessa/Hyvät\\_kokouskaytannot\\_tyopaikan\\_arjessa.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/hyvät-kokouskaytannot-tyopaikan-arjessa/Hyvät_kokouskaytannot_tyopaikan_arjessa.pdf)
- Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2017 <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opinto-jaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>
- Wirén M. 2014. Digimediatoimisto Vilperin blogi: Onko teidänkin yrityksenne markkinoinnin suurin pullonkaula sisäinen viestintä? Viitattu 7.4.2018 <http://www.vilperi.fi/ajankohtaista/vieraileva-bloggaaja/onko-teidankin-yrityksenne-markkinoinnin-suurin-pullonkaula-sisainen-viestinta.html>

# Sisäisen viestinnän kysely

## Sisäinen viestintä 2017

### Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

#### Hei kaikki!

Opiskelut ovat vihdoin siinä vaiheessa, että on aika kasata kokoon opinnäytetyö. Mikä olisikaan parempi opinnäytetyön aihe kuin Merikratos ja meidän sisäinen viestintämme?

Nyt jos koskaan, jokaisella on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä Merikratosin sisäisestä viestinnästä, ehdottaa uusia viestintäkeinoja ja kertoa mikä on hyvin sekä mitä pitäisi parantaa. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti, joten toivomme sinun kertovan rehellisen mielipiteesi sekä aitoja, mielestäsi toimivia kehitysehdotuksia.

Kyselyn perusteella kehitetään Merikratosin sisäistä viestintää kaikkia osapuolia miellyttävään suuntaan. Pyrimme löytämään sopivat keinot viestinnän tavoitavuuden sekä vaivattomuuden ja avoimuuden parantamiseksi.

Mielipiteesi on äärimmäisen tärkeä ja olisimme erittäin kiitollisia, mikäli jokainen ehtisi käyttämään hetken työpäivästään vastatakseen tuleviin kysymyksiin. Kyselyyn kuuluu aikaa vastauksistasi riippuen noin 15-30 minuuttia. **Kysely sulkeutuu tiistaina 31.10.2017, joten vastaathan ystävällisesti siihen mennessä!**

Kiitos kaikille jo etukäteen!

Terveisin

Saana & Ronja

#### HUOM!

Mikäli kaipaat lisätietoa jostakin kysymyksestä tai kohtaat teknisiä ongelmia kyselyn suhteen, otathan yhteyttä Saanaan: [saana.rantala@merikratos.fi](mailto:saana.rantala@merikratos.fi) tai p. 040 548 1991.

**Sisäinen viestintä 2017****TAUSTATIEDOT****\* 1. Ikäsi?** 18-24 25-34 35-44 45-54 55 tai vanhempi**\* 2. Missä asemassa työskentelet?** Työntekijä Esimies Hallinto**\* 3. Työskenteletkö...?** Avohuollossa Sijaishuollossa Muu



**Sisäinen viestintä 2017****TYÖNTEKIJÄ**

\* 4. Koetko, että esimiehesi tiedottaa asioista tarpeeksi?

- Kyllä, saan riittävästi tietoa.
- En saa riittävästi tietoa. Kerro alle lyhyesti mistä tämä mielestäsi johtuu?

**Sisäinen viestintä 2017****ESIMIES**

\* 5. Koetko, että alaisesi ovat motivoituneita olemaan ajan tasalla tiedotettavista asioista ja muutoksista?

- Oman kokemukseni mukaan kyllä.
- Oman kokemukseni mukaan eivät. Kerro alle lyhyesti mistä tämä mielestäsi johtuu?

**Sisäinen viestintä 2017****HALLINTO**

\* 6. Koetko, että työntekijät omaksuvat hallinnon tiedottamat asiat?

- Oman kokemuksen mukaan kyllä.
- Oman kokemuksen mukaan eivät. Kerro alle lyhyesti mistä tämä mielestäsi johtuu?

**Sisäinen viestintä 2017****TOIMIVA VUOROVAIKUTUS****Osa 1/2**

\* 7. Minkä asian tai asioiden koet toimivan Merikratoksen sisäisessä viestinnässä? Kerro niin monta kuin sinulla tulee mieleen.

(Asioita voivat olla esimerkiksi kasvokkain tapahtuva viestintä, palaverit, sähköpostit, puhelut jne..)

<b>Asia 1</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 2</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 3</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 4</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 5</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 6</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 7</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 8</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 9</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 10</b>	<input type="text"/>

\* 8. Minkä asian tai asioiden koet olevan puutteellisia Merikratoksen sisäisessä viestinnässä? Kerro niin monta kuin sinulla tulee mieleen.

(Asioita voivat olla esimerkiksi kasvokkain tapahtuva viestintä, palaverit, sähköpostit, puhelut jne..)

<b>Asia 1</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 2</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 3</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 4</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 5</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 6</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 7</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 8</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 9</b>	<input type="text"/>
<b>Asia 10</b>	<input type="text"/>

## Sisäinen viestintä 2017

## TOIMIVA VUOROVAIKUTUS

## Osa 2/2

\* 9. Mitkä ovat itsellesi mieluisimmat tavat viestiä työyhteisön kesken?

Asia 1

Asia 2

Asia 3

Asia 4

Asia 5

\* 10. Millä tavoin haluaisit saada informaatiota uutisista ja muutoksista?

Asia 1

Asia 2

Asia 3

Asia 4

Asia 5

\* 11. Saatto itseäsi ylemmältä taholta tarpeeksi informaatiota työhösi ja yritykseen liittyvistä asioista?

- Kyllä
- Jonkin verran, mutten tarpeeksi
- En juuri lainkaan

12. Kehitysehdotuksia Merikratoksen sisäiseen viestintään?

13. Mikä motivoi sinua osallistumaan viestintään aktiivisemmin?

## Sisäinen viestintä 2017

## KANAVAT

## Osa 1/3: Tiedonkulku

14. Mitkä viestintäkanavat koet mieluisimmaksi työpaikan asioista tiedotettaessa? Voit valita useita.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Intran ilmoitustaulu       | <input type="checkbox"/> Tiimipalaverit                                   |
| <input type="checkbox"/> Esimies tiedonvälittäjänä  | <input type="checkbox"/> Esimiespäivät ja siellä ilmitulevat asiat        |
| <input type="checkbox"/> WhatsApp-ryhmä tai -ryhmät | <input type="checkbox"/> Sijaishuollon tiimien yhteinen kuukausipalaveri  |
| <input type="checkbox"/> Sähköposti                 | <input type="checkbox"/> Avohuollon tiimien yhteinen kuukausipalaveri     |
| <input type="checkbox"/> Kuukausittainen uutiskirje | <input type="checkbox"/> Hankin mieluiten tietoa itse, kun sitä tarvitsen |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä?                 |   |

\* 15. Et ole päässyt osallistumaan tiimipalaveriin. Mikä olisi mielestäsi paras tapa saada palaverissa käsitellyt asiat tietoon?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muistio tiimin OneDrivessä    | <input type="checkbox"/> Keskustelu työkavereiden kanssa                |
| <input type="checkbox"/> Muistio sähköpostin liitteenä | <input type="checkbox"/> Yhteenveto Intran ilmoitustaululla             |
| <input type="checkbox"/> Keskustelu esimiehen kanssa   | <input type="checkbox"/> En tarvitse erillistä infoa palaverin asioista |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä?                    |   |

\* 16. Mitkä kanavat toimivat mielestäsi parhaiten oman tiimisi sisäisessä viestinnässä? Voit valita useita.

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> WhatsApp-ryhmä                    |
| <input type="checkbox"/> Tiimin oma ilmoitustaulu Intrassa |
| <input type="checkbox"/> Sähköposti                        |
| <input type="checkbox"/> Esimiehen välittämä tieto         |
| <input type="checkbox"/> Tiimin oma OneDrive               |
| <input type="checkbox"/> Viikoittainen tiimipalaveri       |
| <input type="checkbox"/> Keskustelu työkaverin kanssa      |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä?                        |

\* 17. Missä kanavissa koet tulevasi parhaiten kuulukuksi?

Kanava 1	<input type="text"/>
Kanava 2	<input type="text"/>
Kanava 3	<input type="text"/>
Kanava 4	<input type="text"/>
Kanava 5	<input type="text"/>

\* 18. Mistä kanavista sinun on helpoin hankkia lisätietoa työhösi liittyvistä asioista tai saada apua sitä tarvittaessa?

Kanava 1	<input type="text"/>
Kanava 2	<input type="text"/>
Kanava 3	<input type="text"/>
Kanava 4	<input type="text"/>
Kanava 5	<input type="text"/>

\* 19. Tarvitsetko mielestäsi selkeämpää ohjeistusta eri viestintäkanavien käytöstä ja siitä, missä kanavassa mikäkin asia tulisi hoitaa?

- Kyllä  
 Ei



## Sisäinen viestintä 2017

## KANAVAT

## Osa 2/3: Intra

\* 20. Kuinka helppokäyttöinen Intra mielestäsi tällä hetkellä on?

Todella epäkäytännöllinen	Melko epäkäytännöllinen	Käytettävä, mutta parantamisen varaa kuitenkin on	Melko helppokäyttöinen	Erittäin helppokäyttöinen
☆	☆	☆	☆	☆

\* 21. Kuinka hyväksi viestintävälineeksi arvioisit Intran?

Todella huono	Huono	Menettelee	Hyvä	Erittäin hyvä
☆	☆	☆	☆	☆

22. Mitä sisältöä toivoisit Intran ilmoitustaululla olevan? Voit valita useita.

- Kaikille yhteiset asiat (esimerkiksi työterveyteen ja työehtosopimuksiin liittyen)
- Firman tilanteeseen liittyvät tiedotteet
- Esimiesten viestit
- Muistutusviestit koskien kirjallisia töitä
- Samaa sisältöä kuin nykyisin
- Haluaisin käyttää pääsääntöisesti vain tiimien omaa ilmoitustaulua
- En halua nähdä viestejä, jotka eivät koske minua
- Muuta, mitä?

23. Mitkä Intran ominaisuuksista ovat mielestäsi parhaita viestinnän kannalta?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Viestien peukutusmahdollisuus | <input type="checkbox"/> Ilmoitustaulu               |
| <input type="checkbox"/> Lukukuitaukset viesteihin     | <input type="checkbox"/> Tiimien omat ilmoitustaulut |
| <input type="checkbox"/> Kommentointimahdollisuus      | <input type="checkbox"/> Tiedostopankki              |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä?                    |  |

24. Mitä ominaisuuksia toivoisit lisää viestinnän parantamiseksi?

**Sisäinen viestintä 2017****KANAVAT****Osa 3/3: Kehitysideat**

25. Mikä tai mitkä alla olevista ideoista kuulostavat sinulle mieluisimmalta vaihtoehdolta?

- Tiedotustunti**  
Toimitusjohtajan pitämä tiedotustilaisuus firman asioista kirjallisena tai videon välityksellä (tarpeen mukaan esimerkiksi 2-4 kertaa vuodessa).
- Kuukausittainen tiimilounas**  
Tiimiläisten itsenäisesti kustantama ja sovittava lounas- tai kahvihetki, jossa käydään läpi viimeaikaisia ja tulevia muutoksia omalla alueella sekä yleisesti.
- Tilannekeskustelu työhyvinvointipäivän yhteydessä**  
Jokaisen kanssa henkilökohtaisesti käytävä keskustelu, jossa voi vapaasti kysyä ja pyytää esimiestä selvittämään mieltä askarruttavia asioita. Voidaan järjestää esimerkiksi työhyvinvointipäivän aluksi.
- Sijais- ja avoimuuden yhteinen työhyvinvointipäivä**  
(vuosittain)
- Tiimien yhteiset koulutuspäivät** (vuosittain)

26. Omia ideoita tai palautetta tulevaisuutta ajatellen?

## Sisäinen viestintä 2017

## KOHDENNETTU INFORMAATIO

Osa 1/3: Perehdytys

\* 27. Milloin työsuhteesi Merikratoksella alkoi?

Vuosi

Ole hyvä ja ota kantaa seuraaviin väittämiin.

\* 28. Kun aloitin työt Merikratoksella, oma perehdytykseni sujui hyvin ja sain työn kannalta tarpeellista tietoa.

Täysin eri mieltä      Eri mieltä      Osittain samaa mieltä,  
mutta parantamisen  
varaa kuitenkin oli      Samaa mieltä      Täysin samaa mieltä



**Sisäinen viestintä 2017**

**Jatkokysymys 1**

29. Vastasi olleesi tyytymätön perehdytykseen. Mitä asioita olisit toivonut tehtävän toisin?

## Sisäinen viestintä 2017

## KOHDENNETTU INFORMAATIO

Osa 1/3: Perehdytys

\* 30. Saamani perehdytys on samalla tasolla toisella paikkakunnalla työskentelevän kollegani kanssa.

Täysin eri mieltä      Eri mieltä      Osittain samaa mieltä,  
mutta eroja löytyy.      Samaa mieltä      Täysin samaa mieltä



**Sisäinen viestintä 2017**

**Jatkokysymys 2**

31. Vastait, että koet perehdytyksesi olevan eri tasolla verrattuna kollegoihisi. Millä tavoin tämä tulee ilmi työssäsä?

**Sisäinen viestintä 2017****KOHDENNETTU INFORMAATIO****Osa 2/3: Tiedotettavat asiat**

32. Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa? Voit valita useita.

- Uudet työntekijät
- Poistuvat työntekijät
- Tehtäväkuvien muutokset
- Yrityksen hankkeet
- Yrityksen strategia
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Oman tiimin taloudellinen tilanne
- Organisaatiomuutokset
- Ohjeistukset
- Muu, mikä?



## Sisäinen viestintä 2017

## KOHDENNETTU INFORMAATIO

Osa 3/3: Työtä koskeva viestintä

Ole hyvä ja ota kantaa seuraaviin väittämiin.

\* 33. Minua ja työtäni koskeva tieto tavoittaa minut mielekkäällä tavalla.

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Ajoittain, muttei aina

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä



## Sisäinen viestintä 2017

## KOHDENNETTU INFORMAATIO

Osa 3/3: Työtä koskeva viestintä

\* 34. Yrityksessä tapahtuvat muutokset ja uutiset tavoittavat minut hyvin.

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Ajoittain, muttei aina

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä



## Sisäinen viestintä 2017

## KOHDENNETTU INFORMAATIO

Osa 3/3: Työtä koskeva viestintä

\* 35. Saan liikaa ns. turhaa (ei minua tai työtäni koskevaa) tietoa.

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Ajoittain, muttei aina

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä



**Sisäinen viestintä 2017**

**Jatkokysymys 3**

36. Vastasit saavasi liikaa turhaa tietoa. Mikä on mielestäsi epäolennaista tietoa?

## Sisäinen viestintä 2017

## KOHDENNETTU INFORMAATIO

Osa 3/3: Työtä koskeva viestintä

\* 37. Työtäni koskevat tiedot ja ohjeistukset on helppo löytää.

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Ajoittain, muttei aina

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä



**Sisäinen viestintä 2017**

**Jatkokysymys 4**

38. Vastasi, että tietoja ja ohjeistuksia ei ole helppo löytää. Miten löytäisit ne parhaiten?

**Sisäinen viestintä 2017**

**PALAUTE**

39. Vapaita kommentteja?

**Sisäinen viestintä 2017**

**Kiitos vastauksistasi!**

**Olemme todella kiitollisia, että käytit aikaasi vastataksesi kyselyymme!**

Haluaisimmekin nyt yllättää muutaman kyselyyn vastaajan makeasti!

Osallistuaksesi pienen herkkupalkinnon arvontaan, ole yhteydessä Saanaan:  
**saana.rantala@merikratos.fi**

**Viestin aihe: Kyselyarvonta**  
**Kirjoita nimesi viestiin. Kerrothan myös mahdollisista ruokarajoitteistasi.**

Olemme yhteydessä voittajiin marraskuun alkupuolella.

Kiitoksia!



**Tiivistelmä presentaation muodossa Merikratoksen  
henkilöstölle**



**MERIKRATOS**

**SISÄINEN VIESTINTÄ**

**2018**



# Hei lukija!

Työmme tuloksia läpikäydessäsi otathan huomioon sen, että mainitut toimenpiteet ovat ehdotuksia. Tämä esitys ei ole toteutussuunnitelma.

Vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta ja aikataulusta on pääsääntöisesti hallinnolla. Oman tiiminsä osalta vastuu on esimiehillä, joka toimii hallinnon ja työntekijöiden välisenä linkkinä.

**Henkilökohtainen viestintävastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä.  
Sisäinen viestintä ei voi olla huipussaan ilman kaikkien antamaa panosta.**



## Lähtötilanne

- ✓ Sisäisen viestinnän puutteellisuus on aiemmin hankaloittanut niin työntekijöiden, esimiesten kuin hallinnonkin työskentelyä.
- ✓ Motivaatiota sisäisen viestinnän kehittämiseen kuitenkin löytyy ja toimenpiteisiin ryhdytään.



# Sisäisen viestinnän kysely

## TULOKSET PÄHKINÄNKUORESSA

- ✓ Parhaiten Merikratoksella toimii **kasvokainen viestintä**. Työkavereilta ja esimieheltä uskalletaan kysyä neuvoa ja apua.
- ✓ **Intra** on pidetty ja Merikratoksen tilanteeseen hyvin sopiva sähköinen viestintäkanava. Sen ulkoasua ja sisältöä täytyy kuitenkin uudistaa.
- ✓ **Palaverit** ovat hyvä viestinnän muoto, mutta niihin kaivataan runkoa ja esityslistoja.
- ✓ Muita suosittuja kanavia ovat **WhatsApp, puhelut ja sähköposti**.
- ✓ Työntekijät ovat kiinnostuneita ottamaan vastuuta ja kehittämään asioita yhdessä.
- ✓ Ratkaisuja kaivataan avoimuuden kulttuurin kehittämiseen, viestinnän sujumiseen maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta ja viestien parempaan kohdentamiseen.



## Miten lähdetään liikkeelle?

- ✓ Keskitytään parantamaan jo käytössä olevia viestintäkanavia ja tehostetaan niiden käyttöä.
- ✓ Lisätään mahdollisuuksia kasvokkaisviestintään toimipisteiden kesken.
- ✓ Pidetään huolta hyvästä yhteishengestä ja työilmapiiristä.
- ✓ Motivoidaan kaikkia työyhteisön jäseniä osallistumaan sisäiseen viestintään aktiivisemmin.



# Avoimuuden kulttuurin kehittäminen

- ✓ Tiedotetaan asioista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta jokaisella on mahdollisuus antaa palautetta.
- ✓ Otetaan käyttöön **sisäinen yhteenveto**.
- ✓ Järjestetään jatkossakin esim. juhlia, työhyvinvointipäiviä ja muuta toimintaa, joka luo yhteishenkeä.
- ✓ Palavereiden rakennetta selkeytetään palaverirungon mallipohjalla, jota esimiesten on helppo seurata. Palavereista tehdään esityslistat ja yhteenveto.



## Mikä sisäinen yhteenveto?

- ✓ Yhteenvedossa käsitellään ajankohtaisia asioita: tapahtumia, hankkeita, uutisia, työntekijöitä, koulutuksia, projekteja ja asiakastyön kertomuksia.
- ✓ 4 kertaa vuodessa
- ✓ Yhteenveto ladataan Intran ilmoitustaululle, josta se on kaikkien luettavissa.
- ✓ Sannan, Lumin ja osaksi Sallin vastuulla.



**Yhteenveto**  
touko-heinäkuu 2018

**Uutiset**

**What is Lorem Ipsum?**  
Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s, when an unknown printer took a galley of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived not only five centuries, but also the leap into electronic typesetting.

**What is Lorem Ipsum?**  
It was popularised in the 1960s with the release of Letraset sheets containing Lorem Ipsum passages, and more recently with desktop publishing software like Aldus PageMaker including versions of Lorem Ipsum.

**Where does it come from?**  
Contrary to popular belief, Lorem Ipsum is not simply random text. It has roots in a piece of classical Latin literature from 45 BC, making it over 2000 years old. Richard McClintock, a Latin professor at Harvard-Sydney College in Virginia, looked up one of the more obscure Latin words,

Herätkö uusia ideoita? Käy paiko Käsitelmä tai haluatko keskustella jostain aiheesta? Kysymykset koskien meidän toimintaa löydät Intran, "Yleinen"-ilmoitustaululta.



### Asiakastyön kertomus

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s. Koko kertomuksen löydät Intran, "Yleinen"-ilmoitustaululta.



# Maantieteelliset etäisyydet

- ✓ Jo mainittu kuukausittainen yhteenveto.
- ✓ Intraan tehdään ”Merikratos tutuksi!” -juttusarja.
- ✓ Vuosittain järjestettävät lähimpien toimipisteiden tiimien yhteiset koulutuspäivät.
- ✓ Sijais- ja avohuollon yhteinen työhyvinvointipäivä.



## Eri kanavien käyttö

### WhatsApp

**KYLLÄ:** Lyhyet ja nopeat asiat.  
**EI:** Suurista muutoksista ja uutisista viestiminen.  
**KYLLÄ:** Arkipäiväinen työtä sivuuttava keskustelu.  
**EI:** Kaikille kuuluvan tiedon jakaminen.

### Intra

**KYLLÄ:** Koko yritystä koskevista asioista tiedottaminen.  
**EI:** Vain pienelle ryhmälle rajatusta asiasta tiedottaminen.  
**KYLLÄ:** Uutisista ja uudistuksista kertominen.  
**EI:** Pitkät, jaarittelevat ja tarpeettomia yksityiskohtia sisältävät viestit.

### Tiimipalaverit

**KYLLÄ:** Vain omaa tiimiä koskevien asioiden läpikäynti.  
**EI:** Aloitus ilman runkoa ja selkeää päämäärää.  
**KYLLÄ:** Palautteen ja kehitysehdotuksien antaminen.  
**EI:** Nopeasti ja hätiköidysti läpikäydyt asiat.

### Sähköposti

**KYLLÄ:** Lyhyt ilmoitus tärkeästä uutisesta.  
**EI:** Tiedotteen lähetyksen ainoastaan sähköpostilla.  
**KYLLÄ:** Asioiden tai lisätiedon kysyminen tietyiltä henkilöiltä tai ryhmältä.  
**EI:** Tieto, joka halutaan perille koko työyhteisön kesken.



## Toimintatapojen yhtenäistäminen

- ✓ Viestintäkanavien käytöstä tehdään johdonmukaisempaa.
- ✓ **Lyhyet asiakastyön kertomukset.**
  - Max. A4-koko.
  - Sopiva julkaisuväli noin kerran kuukaudessa.
  - Julkaisualustana toimii ensisijaisesti intran ilmoitustaulu.
  - Osa yhteenvettoa.
  - Voidaan käydä käpi tiimipalaverissa.
  - Innokkaat tekijät tervetulleita!
  - Tehdään tutuksi muiden alueiden toimipisteiden ja kollegojen onnistumisen hetkiä, oivalluksia sekä toimintatapoja.

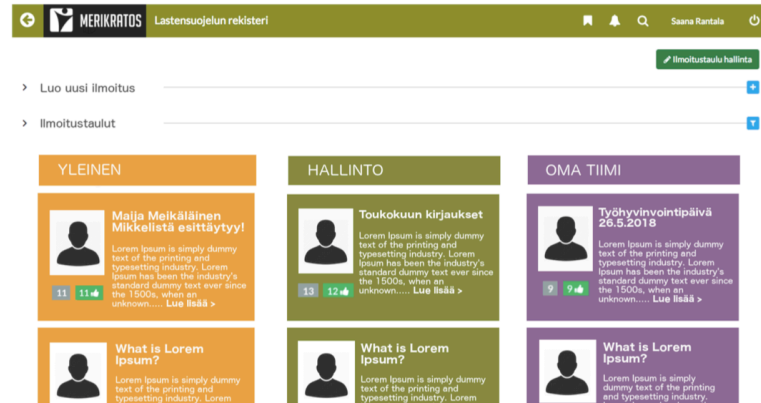


## Intran käyttäjäystävällisyys

- ✓ **Sisältö** pidetään melko samana kuin tähänkin asti, mutta ilmoitusten selkeyteen ja rakenteeseen kiinnitetään enemmän huomiota.
- ✓ Ilmoitustaululle menevän uutisen kirjoittamiseen luodaan ohjeistus.
- ✓ **Tiedostopankki** siivotaan ja päivitetään.
- ✓ **Hakusanatoiminnon toimintaa parannetaan** ja se laajennetaan koskemaan myös ilmoitustaulua.
- ✓ Intran ilmoitustaulun **ulkoasua selkeytetään.**
- ✓ **Peukutusominaisuuden toimintaa muutetaan** sellaiseksi, että se ei enää nosta vanhoja julkaisuja ylemmäs ja sotke etusivun järjestystä.



# Intran etusivun uudistus



- ✓ Ilmoitustaulu jaetaan kolmeen osaan: yleinen, hallinto ja oma tiimi.
- ✓ Värejä rauhoitetaan ja rakennetta selkeytetään.
- ✓ Ilmoituksen vierelle lisätään kirjoittajan kuva ja tekstiä uutisesta.

## Työntekijän aktiivisuus ja oma vastuu

- ✓ Tiedonhakua helpotetaan, mutta työntekijöiltä edellytetään siinä omaa aktiivisuutta.
- ✓ Jos havaitset viestinnässä epäkohtia, kuten vanhentunutta tietoa tiedostopankissa, ilmoita asiasta hallintoon, jotta asia saadaan korjattua.
- ✓ Jos et pääse osallistumaan palaveriin, kysy itse aktiivisesti tietoa esimieheltä tai työkavereilta.
- ✓ Palaverirunkoon varataan hetki aikaa työntekijöiden palautteelle ja heränneille ajatuksille.
- ✓ Esimies käsittelee ehdotukset ja pitää huolen niiden eteenpäin viemisestä.



## Entäs jatkossa?

- ✓ Sopivan ajan kuluttua tehdään uusi kysely ja selvitetään onko tehdyistä toimenpiteistä ollut hyötyä.
- ✓ Sisäisen viestinnän kysely teetetään tasaisin väliajoin.
- ✓ Viestinnän itsearviointi ennalta päätettyjen arviointikriteerien pohjalta.
- ✓ Pikapalautteen kerääminen palautelaatikoihin, sähköpostikyselyillä ja intrassa.





# Merikratos Oy:lle kirjoitetut ohjeet intraan liittyen

## Ilmoituksen kirjoittaminen Intran etusivulle

Intra on Merikratoksen sisäisessä viestinnässä hyvin toimiva väline ja ihmiset lukevat sieltä uutisia mielellään. Intran avulla uutiset saadaan kaikkien näkyville kätevästi ja tehokkaasti. Välillä on kuitenkin hyvä kerrata, millaisia viestejä intraan kannattaa laittaa ja miten niiden sisällöt olisi hyvä muotoilla.

Kun kirjoitat ilmoitusta intraan, ajattele viestisi vastaanottajia. Heillä on todennäköisesti kiire, eivätkä he ehdi paneutua pitkään ja liian yksityiskohtaiseen viestiin. Otsikoi ilmoitus selkeästi ja pidä sen sisältö ytimekkäänä. Kirjoita viestin olennaisin sisältö heti viestin alkuun ja säästä tarkat yksityiskohdat loppuun. Näin jokainen lukija saa heti selville, mistä ilmoituksessa on kyse ja sen pääkohdat jäävät varmemmin hänen mieleensä.

## Malli intran ilmoituksen kirjoittamiseen:

### Otsikko – ilmoituksen aihe selkeästi ja tiiviisti

**Ensimmäinen kappale:** ilmoituksen tärkeimmät asiat ja keitä ne koskevat. Tiivistä aiheesta kaikki olennaiset asiat tähän kappaleeseen. Kirjoita selkeää ja helposti luettavaa tekstiä. Jos lukijalta odotetaan vastausta kysymykseen, ilmoittautumista linkin kautta tai muuta reaktiota ilmoitukseen, mainitse siitä jo ensimmäisessä kappaleessa.

**Toinen kappale:** kerro tässä kappaleessa yksityiskohdista vähän tarkemmin. Pidä kappaleet tiiviinä ja helppolukuisina. Jos haluat **korostaa** jotain tiettyä sanaa, päivämäärää tms., lihavoivat tärkeimmät sanat.

**Kolmas kappale:** Tarkat yksityiskohdat, aikataulut, osallistujalistat ym. jätetään ilmoituksen loppuun. Kerro aiheesta kaikki olennainen tieto, mutta pidä mielessä, että aivan jokaista yksityiskohtaa ei tarvitse uutisessa selittää. Muistuta lukijaa vastaamisesta, ilmoittautumisesta tms., jos se on ilmoituksen tarkoitus.

**Allekirjoita** ilmoitus kohteliaasti.

Kun ilmoitus on julkaistu, muista huomioida siihen mahdollisesti tulevat kommentit ja vastata lukijoiden kysymyksiin kommenttikentässä.

## **Lisättävää tiedostopankkiin?**

**Tiedostopankista vastaa toimistoassistentti Lumi Honkakangas.**

Lähetä materiaalisi Lumille osoitteeseen [lumi.honkakangas@merikratos.fi](mailto:lumi.honkakangas@merikratos.fi) ja kerro lyhyesti mihin se liittyy. Liitä mukaan myös selkeä ja mahdollisimman kuvaava otsikko, jonka avulla materiaalisi löytyy helposti haku-toiminnon avulla. Lumi huolehtii tiedostosi oikeaan paikkaan tiedostopankissa ja ilmoittaa sinulle, kun se on haettavissa. Tämän jälkeen voit halutessasi tiedottaa asiasta kyseistä tietoa tarvitseville henkilöille.

Tiedostopankkia päivitetään aina käytäntöjen tai ohjeistuksien muuttuessa mahdollisimman ajantasaisesti. Kaikki tiedostot käydään läpi kerran vuodessa, jotta vanhentunutta tietoa ei pääse syntymään, eivätkä turhat tiedostot vaikeuta tiedonhakua. Vanhentunut tieto käsitellään pääasiassa hallinnossa tai muutoin asianosaisten kesken.

Tiedostopankki ei ole henkilökohtaisten tiedostojen säilytyspaikka, vaan tiedostot ja niissä oleva informaatio tulee karsia sen mukaan, tarvitaanko niitä työyhteisössä oikeasti. Tiedostopankkiin tuottavat sisältöä pääasiassa hallinto ja esimiehet, mutta sovittaessa muutkin työntekijät voivat päivittää sen sisältöä tai esimerkiksi asiakastyötä koskevia tiedostoja.

# Merikratos Oy:lle tehdyt ohjeet sähköpostiviestien kirjoittamiseen

## Ohjeita sujuvampaan sähköpostiviestittelyyn

- 1. Lähetä meillä vain silloin, kun uskot sen vievän sanomasi perille.**
  - Kaikki asiat eivät ole meilin arvoisia.
  - Mitä vieraammalle ihmiselle sinulla on asiaa, sitä tarkemmin meillä on harkittava.
  - Mitä useammalle päätät viestisi lähettää, sitä huolellisemmin se on kirjoitettava.
  - Meili ei ole toimivin vaihtoehto, jos asia on laaja, monimutkainen, keskustelua vaativa tai tunteita herättävä.
  - Vältä turhia "tiedoksi"-viestejä.
- 2. Käytä meilailuun riittävästi aikaa – etenkin silloin, kun on muita kiireitä.**
  - Kiire aiheuttaa turhaa sähläystä.
  - Lue ajatuksella viesti, johon olet vastaamassa.
- 3. Ota omassa viestissäsi esille vain yksi aihe kerrallaan.**
  - Kun itse aloitat viestiketjun, pyri käsittelemään viestissä vain yhtä asiaa.
  - Kerro otsikossa pääasia viestin sisällöstä.
  - Jos luettelet viestissä kolme asiaa tai enemmän, asettele ne listaksi allekkain.
  - Kun on kyse esim. kokouksesta, voit käsitellä sen kaikkia aiheita samassa viestissä.
- 4. Vastaa kysymykseen tai pyyntöön – älä ohi.**
  - Keskity viestissäsi sekä sisältöön että sävyyn.
  - Pidä huoli, että vastaat kaikkiin sinulle esitettyihin kysymyksiin.
  - Kirjoita ytimekkäästi ja pysy asiassa.
  - Vältä liian pitkiä lauseita.
- 5. Kirjoita hyvin ja selkeästi. (s. 127–138)**
  - Kirjoita tärkein asia heti viestin alkuun.
  - Käytä sanastoa, jonka vastaanottaja ymmärtää.
  - Kirjoita hallitusti ja vältä kirjoitusvirheitä.
  - Kiinnitä huomiota viestin ulkoasuun.
- 6. Rajaa sisältöä ja jakelua – vähennä viestittelyä ylipäätänsä.**
  - Mieti, mitä itse voisit jättää lähettämättä.
  - Jaa työtehtävät muille mieluummin kasvatusten kuin kirjoittaen.
  - Älä lähetä turhia kohteliaisuuksia (kiittäminen on kohteliasta, mutta esim. "Ole hyvä!"-viesti on turha), automaattisia lukukuittauksia, kiertokirjeitä ja hupiviestejä.
  - Kirjoita viestisi kunnolla, niin et tule vahingossa aloittaneeksi pitkää ja tuloksetonta viestiketjua.

**7. Siivoa sähköpostilaatikkosi säännöllisesti.**

- Pidä meilin suursiivous ainakin kerran vuodessa.
- Varaa kalenteriisi aikaa viikkosiivoukselle.
- Käytä joka päivä hetki meilien järjestelyyn.
- Opi tunnistamaan ja hävittämään turhat viestit heti.

**8. Perehdy sähköpostiohjelman teknisiin mahdollisuuksiin.**

**9. Suosi liitteiden sijasta viittauksia päivittyviin verkkopalveluihin.**

- Älä tuki sähköpostia raskailla liitetiedostoilla.

**10. Huolehdi tietoturvasta.**

- Jos vähänkin epäröit, voitko jakaa tätä tietoa sähköpostissa, älä lähetä viestiä ennen kuin olet selvittänyt asian.
- Älä kirjoita sähköpostiin negatiivisia arvioita toisista henkilöistä.
- Mieti tarkkaan, mihin tarkoituksiin käytät työsähköpostiasi ja mihin ilmoitat sen osoitteen.

**11. Muista, että meilistäsi jää todistusvoimainen jälki. Ole järkevä ja tarkka.**

- Pidä mielessä, että vaikutat meileilläsi myös yrityksesi ja yhteisösi maineeseen ja menestykseen.
- Jos kirjoitat viestin tunnekuohun vallassa, älä lähetä sitä ainakaan heti.

**12. Ole ihmisiksi.**

- Ole kohtelias ja asiallinen. Noudata hyviä tapoja.
- Muista, että sinulla on mahdollisuus parantaa tai huonontaa vastaanottajan päivää viestilläsi.

(Lähde: Anja Alasilta: Meili meitä pyörittää – Työelämän sähköpostiviestintä)

# Merikratos Oy:lle kirjoitetut ohjeet palavereihin liittyen

## Vinkkejä parempiin palavereihin

Miten saada tiimin palaverista irti paras mahdollinen hyöty? Keräsimme tähän ytimekkäät vinkit parempien palaverien järjestämiseen sekä koostimme mallipohjan, jota voi hyödyntää palaverin rungon suunnittelussa.

### Millainen on hyvä palaveri?

1. Palaveri on valmisteltu huolellisesti etukäteen ja esityslista on jaettu osallistujille mahdollisimman hyvissä ajoin.
2. Jokainen osallistuja tietää, millaista panosta häneltä palaveriin odotetaan. Hänelle on annettu aikaa valmistautua kunnolla.
3. Palaveriin osallistutaan aktiivisesti, ollaan tilanteessa aidosti läsnä ja kuunnellaan muita.
4. Pyritään pysymään asiassa ja sovitun ajankäytön puitteissa.
5. Ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Jokainen ilmaisee mielipiteensä reippaasti palaverin aikana, eikä vasta sen jälkeen. Jokaisen osallistujan mielipidettä kuunnellaan ja asioista keskustellaan avoimin mielin.
6. Päätökset tehdään selkeästi ja ne myös kirjataan muistiin.
7. Palaverin lopussa huolehditaan selkeästä työnjaosta, jotta asiat etenevät myös palaverien välillä. Edistettäville asioille löydetään motivoituneet vastuuhenkilöt.

(Lähde: <https://sykettatyohon.fi/fi>)

### Palaverin valmistelu ja johtaminen

1. Mieti, kannattaako juuri tämä asia hoitaa palaverina. Riittäisikö asiasta sen sijaan pelkkä soitto, sähköposti tai chat-viesti?
2. Täsmennä, mikä palaverin tarkoitus ja tavoite on.
3. Määrittele, keitä palaverissa tarvitaan. Kutsu paikalle oikeat ihmiset. Varaa tila, jossa palaveri pidetään.
4. Suunnittele esityslista. Jokaisen esityslistan kohdan pitäisi auttaa saavuttamaan palaverin tavoitteita. Lähetä esityslista osallistujille mahdollisimman ajoissa.
5. Kerro osallistujille, mitä heiltä odotetaan. Arvioi realistisesti, miten paljon aikaa minkäkin asian käsittely vie. Kerro osallistujille, jos heidän kannattaa perehtyä etukäteen joihinkin dokumentteihin tai muuten varautua palaveriin etukäteen.
6. Aloita palaveri jämkästä. Kerro, missä järjestyksessä olet suunnitellut palaverin etenevän ja miten kauan aikaa millekin aiheelle on varattu.
7. Käy läpi osallistujien roolit. Jokaisen tulee tietää, mikä hänen oma vastuualueensa on. Varmista, että joku kirjaa tehdyt päätökset ylös.
8. Käy esityslistan aiheet läpi selkeästi ja asiassa pysyen. Kysy osallistujilta mielipiteitä ja kannusta aktiiviseen osallistumiseen.
9. Päätä kokous kertaamalla yhdessä tehdyt päätökset, muistuttamalla sovitusta vastuualueista ja pyytämällä palautetta palaverin onnistumisesta. Mikä sujui hyvin, entä mitä voisi ensi kerraksi vielä kehittää?

(Lähde: <https://www.ttl.fi/tyopiste/vaadi-ja-rakenna-parempia-palavereja/>)

### **Mallipohja esityslistaksi / palaverin rungoksi**

Esityslista on listaus palaverissa käsiteltävistä asioista siinä järjestyksessä, jossa ne aiotaan käsitellä. Listaan voi tarvittaessa tehdä muutoksia palaverin alussa tai sen aikana. Esityslista lähetetään palaveriin osallistujille mahdollisimman ajoissa tai viimeistään palaverin alussa.

Merkratoksellalla on hyvä yhteishenki ja palavereita pidetään toimivana sisäisen viestinnän muotona. Pidetään tästä eteenpäinkin siis positiivisesta ilmapiiristä hyvää huolta ja jatketaan aktiivisella ja avoimella tyylillä!

Tiimien ajankäytön tehostamiseksi ja palaverien mielekkyyden säilyttämiseksi loimme tämän palaverin esityslistan mallin, jota esimiehet voivat hyödyntää parhaaksi katsomallaan tavalla. Vastuu palaverien onnistumisesta ei ole kuitenkaan vain esimiehen harteilla, vaan jokainen osallistuja vaikuttaa palaverin etenemiseen ja ilmapiirin omalla aktiivisuudellaan.

#### **1. 5 minuutin "höpötykset pois"-hetki**

Vapaamuotoista kuulumisten vaihtoa, jotta pystytään sen jälkeen kaikessa rauhassa keskittymään itse asiaan. Luodaan palaverille positiivinen perusvire.

#### **2. Palaverin aloittaminen**

Käydään ytimekkäästi läpi palaverin aihe ja tavoitteet.

Kerrataan, missä järjestyksessä edetään ja kuinka paljon aikaa palaverille on varattu.

Käydään läpi osallistujien roolit ja sovitaan, kuka kirjaa päätökset muistiin.

#### **3. Esityslistan hyväksyminen**

Esityslistaan voidaan esittää muutoksia.

#### **4. Käsiteltävän asian taustat**

Käydään läpi, mistä käsiteltävässä asiassa oikein on kyse. Varmistetaan, että kaikki ovat kärryillä ja selvitetään vastaukset mahdollisiin kysymyksiin.

#### **5. Päätettävä asia 1**

Ensimmäiseksi asiaksi kannattaa valita helppo/kevyt asia ja käsitellä se tehokkaasti.

#### **6. Päätettävä asia 2**

Toisena käsitellään palaverin tärkein/haastavin asia.

#### **7. Päätettävä asia 3**

Kolmantena käsitellään taas kevyempää asiaa.

#### **8. Muut mahdolliset asiat ja keskustelua aiheesta**

Esimies kannustaa osallistujia jakamaan mielipiteitään ja kysyy, onko heillä herännyt aiheesta omia ajatuksia, kysymyksiä tai toiveita.

#### **9. Päätösten kertaaminen, vastuutehtävien jakaminen**

#### **10. Palautetta palaverista? Mikä meni hyvin, missä on kehittämisen varaa?**

#### **Palaverin jälkeen:**

Kirjuri lähettää tarvittaessa muistion palaverissa päätetyistä asioista kaikille osallistujille. Jos asioista tarvitsee tiedottaa koko työyhteisöä, tehdyistä päätöksistä perusteluineen laaditaan ilmoitus Intraan. Näin varmistetaan, että tieto kulkee tasapuolisesti kaikille. Jos palaverin osallistujilla heräsi omia ajatuksia, ehdotuksia tai palautetta, esimies pitää huolen, että näitä asioita käsitellään johdon kanssa ja ryhdytään toimenpiteisiin, jos idea on hyvä.

**Viikottaiset tiimipalaverit:**

Ehdotamme, että palavereita suunnitellessaan esimies varaa vähän aikaa jonkin tietyn menetelmän, esimerkki-casen tai työntekijän erikoistaidon esittelyyn. Tällaisia voivat olla esimerkiksi lyhyet asiakastyön kertomukset tiimin jäseniltä tai muiden toimipisteiden tiimeiltä, työntekijöiden erikoistaidot ja heillä heränneet oivallukset, kertomukset työhyvinvointipäivistä ja juhlista, sekä alalla tapahtuneet mielenkiintoiset uutiset. Palaverin osallistujia kannustetaan osallistumaan keskusteluun aktiivisesti ja kertomaan omia kokemuksiaan ja havaintoja työstään.

**Osallistava palaveritekniikka**

Jos palavereissa on tapana käydä niin, että suurin osa osallistujista on enemmän passiivisia kuuntelijoita kuin aktiivisia keskustelunherättäjiä, kannattaa harkita erilaisten palaveritekniikoiden käyttöä. Ne vievät ehkä enemmän aikaa, mutta niiden avulla saadaan heräteltyä passiivisempiäkin osallistujia ja saadaan kuulla heidän ajatuksiaan aiheesta.

**Tekniikkaehdotuksia osallistaviin palaverihin:**

1. **Omien ideoiden listaaminen paperille.** Yksilöpohdinta. Puheenvuoroja ei aluksi anneta, vaan jokainen miettii omillaan ja kirjoittaa ylös ideansa. Tämän jälkeen porukka jaetaan pareihin tai pieniin ryhmiin, joissa he yhdessä valitsevat listoiltaan parhaat ideat. Nämä ideat sitten esitellään koko ryhmälle ja keskustellaan läpi kaikkien parien/pienryhmien ehdotukset. Ideoita ei arvostella silloin kun ne esitetään, vaan vasta, kun kaikkien ideat on kerätty yhteen.
2. **Keskustelu parin tai pienryhmän kanssa.** Aiheesta keskustellaan ensin parin tai pienryhmän kesken, ja sitten käydään läpi ryhmien ehdotuksia kaikki yhdessä. Jos näyttää siltä, että samat tyypit päätyvät joka kerta keskenään samaan ryhmään, voi jakaa ryhmät ottamalla luvun kahteen/kolmeen.
3. **Seinätaulumenetelmä.** Kerro palaverin aluksi, mitä asiaa tänään käsitellään, ja kirjoita se otsikoksi. Kirjoita sen alle otsikoiksi ne näkökulmat, joiden kannalta toivot asiaa pohdittavan. Otsikoita voivat olla esim. *faktat*, *huolet*, *ydinkysymys* ja *ratkaisut/ideat*. Pyydä ensin ratkaisuja ja ideoita. Anna keskustelun edetä vapaasti ja kirjaa esille tulevat asiat oikeiden otsikoiden alle. Jos joku arvostelee jonkun muun ehdottamaa ideaa, kirjaa se otsikon *huolet* alle. Lopuksi kokoa yhteen porukan valitsemat parhaat ehdotukset ja toteuttamiskelpoisimmat ideat. Sopikaa toimenpiteet, vastuut ja aikataulu.
4. **Aivoriihi.** Aivoriihen tavoite on kerätä mahdollisimman paljon ideoita ja karsia niitä vasta myöhemmin. Rento ilmapiiri luo mahdollisuuden ideoiden heittelyyn ja uusiin näkökulmiin. Anna ensin hetki miettimisaikaa ja pyydä osallistujia kirjoittamaan ideoita paperille. Sen jälkeen käy huone läpi järjestyksessä siten, että jokainen voi ehdottaa ideansa ääneen. Ideoista ei vielä keskustella eikä niitä arvostella, vaan ne kirjoitetaan vain muistiin. Kun 3–4 kierrosta on käyty, salli vapaa ideoiden heittely. Sen jälkeen ideoista keskustellaan yhdessä ja valitaan niistä parhaat.

(Lähde:

[http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki\\_osallistamiseen\\_ja\\_ongelmanratkaisuun.pdf](http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf))