

# YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Case Areite Rakennus-Määrät

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Tunturi, Timo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 96 + 53	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi <b>Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen</b> Case Areite Rakennus-Määrät Oy		
Tutkinto Insinööri (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Yrityksen sisäinen viestintä muodostuu niin suunnittelemattomasta kuin suunnitellusta viestinnästä. Suunnittelemattoman viestinnän muodostavat esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut ja yhteistoiminta organisaatiossa, kun taas suunniteltu viestintä sisältää kokoukset, palaverit, projektiviestintä sekä sisäinen tiedottaminen. Yrityksen sisäisen viestinnän tekijöitä ovat koko yrityksen henkilöstö. Viestinnän avulla voidaan vahvistaa yrityskulttuuria, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen henkilöstön välisiin suhteisiin, henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon. Onnistunut sisäinen viestintä voikin positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen, kehittää yrityksen toimintaa, auttaa henkilöstöä motivoitumaan työntekemiseen ja työyhteisöön sekä tätä kautta vaikuttaa myös yrityksen tulokseen. Viestintä on myös tärkeä johtamisen apuväline, ja siitä syystä viestintään tulisi aina panostaa riittävillä resursseilla ja vastuulla.</p> <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan kartoittamista mittaamisen avulla ja sen kehittämistä. Lopputyössä käytetty teoria pohjautuu niin suomalaiseen kirjallisuuteen kuin kansainvälisiin artikkeleihin ja tutkimuksiin. Opinnäytetyössä selvitetään miten yrityksen sisäistä viestintää tulisi mitata, mitä mittaustuloksista voidaan päätellä ja mitä toimenpiteitä voidaan tehdä, jotta sisäistä viestintää saadaan kehitettyä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus osuus toteutettiin kohdeorganisaation henkilöstöä osallistaen kyselyn avulla. Kysely toteutettiin kohdeorganisaatiossa alkuvuodesta 2019 ja kehitystoimet kevät 2019 aikana. Nykytilatutkimuksen tuloksista kävi ilmi muutamia sisäisen viestinnän osa-alueita, joita kohdeorganisaation tulisi kehittää. Kehityskohteiksi valikoitui sisäisen viestinnän kanavien määrän vähentäminen, viestinnän suunnitelmallisuus ja aikataulutukset sekä tiedon kulun avoimuus kaikilla yrityksen tasoilla.</p>		
Asiasanat Työyhteisöviestintä, sisäisen viestinnän kehittäminen, viestinnän mittaaminen		

## Abstract

Author(s) Tunturi, Timo	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 96 + 53	
Title of publication <b>Improving the Internal Communication of an Organisation</b> Case Areite Rakennus-Määrät Oy		
Name of Degree Master of Engineering, Regenerative Leadership		
Abstract <p>Internal Communication in an organization can be divided into planned as well as unplanned communication. Unplanned communication can for example consist of the conversation's employees have during their coffee break as well as cooperation activities within an organization. Planned communication can include meetings, project communication as well as internal briefings. Every employee within the organization is involved in the internal communication process. Communication can help build organizational culture which can directly influence the relationships between employees as well as their well-being and motivation. Successful internal communication can increase employee commitment, help to develop organizational activities, support the motivation of employees and therefore also positively influence the profitability of the organization. It is also an important tool for management and therefore it requires necessary responsibility and resources.</p> <p>This thesis addresses the monitoring of the current state of internal communication with the help of measurement and how to develop it. The theories discussed are based on Finnish literature as well as on international journals and studies. Thesis examines how should internal communication within an organization be measured, what can be learnt from the results and what actions should be taken so that communication can be further developed.</p> <p>In the research section of the thesis case organizations employees were involved and included in the research with the help of a questionnaire. The questionnaire was administered in the beginning of 2019 and the development activities based on the results were undertaken during the spring of 2019. Research revealed some issues related to internal communication that needed to be addressed and developed that included the amount of internal communication channels, the planning and scheduling of internal communication and the flow of information to all levels of the organization.</p>		
Keywords Organizational Communication, Development of Internal Communication, Measurement of Communication		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMEKSIANTAJA.....	2
2.1	Areite Rakennus-Määrät Oy esittely .....	2
2.2	Areite Rakennus-Määrät Oy:n sisäisen viestinnän nykytilanne .....	3
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -TAVOITE.....	7
4	YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ.....	8
4.1	Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tavoite.....	9
4.2	Sisäisen viestinnän ryhmittely yrityksessä .....	10
4.3	Viestinnän prosessi.....	11
4.4	Viestinnän suunnittelu.....	14
4.4.1	Viestintäsuunnitelma.....	15
4.4.2	Strategiaviestintä .....	16
4.5	Viestintää koskevat lait ja säädökset.....	18
4.6	Yhteistoiminta .....	19
4.7	Viestintäkanavat .....	19
4.7.1	Suullinen viestintä.....	21
4.7.2	Kirjallinen viestintä .....	23
4.7.3	Sähköinen viestintä.....	27
4.8	Hajautetun organisaation haasteet viestinnässä .....	28
4.9	Sisäisen viestinnän vaikutus yrityksen tulokseen ja työhyvinvointiin .....	31
5	VIESTINTÄ JA JOHTAMINEN .....	34
5.1	Päätöksen teon suunnittelu, toteutus ja valvonta .....	35
5.2	Muutosjohtamisen viestintä.....	36
5.3	Asiantuntijuus ja esimiestyö.....	39
6	VIESTINNÄN MITTARIT, MITTAAMINEN JA ARVIOIMINEN .....	42
6.1	Mittarit.....	42
6.2	Mittaaminen .....	44
6.3	Arviointi.....	45
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	49
7.1	Kyselyn toteuttaminen .....	49
7.2	Kyselyn tulokset sekä niiden pohdinta .....	50
7.3	Toimenpiteet.....	78
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	84

8.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	84
8.2	Jatkokehittämissuhteita.....	86
LÄHTEET .....		87
LIITTEET .....		91

## 1 JOHDANTO

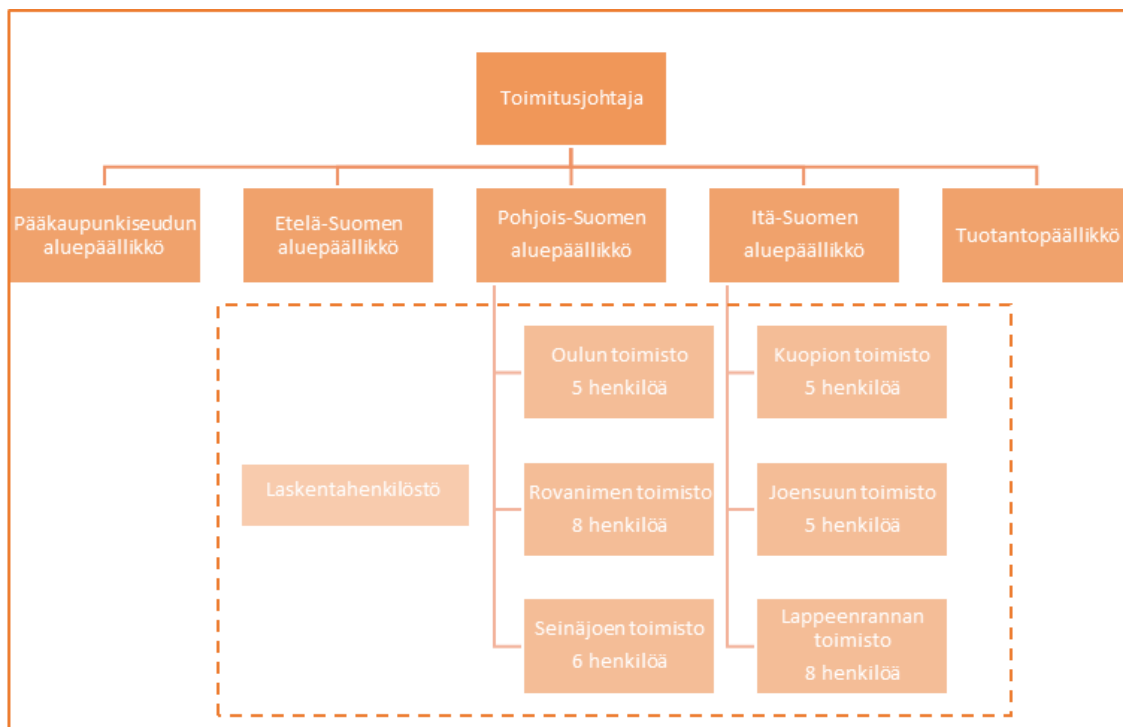
Sisäinen viestintä on erittäin tärkeä osa yrityksen viestintää ja johtamista. Se ei kuitenkaan saa aina ansaitsemaansa huomiota verrattuna yrityksen muihin toimintoihin. Sisäisen viestinnän uskotaan usein toimivan omalla painollaan ja oletetaan, ettei se vaadi ylläpitoa, vaan riittää kun systeemi sisäiseen viestintään on kerran luotu. Jotta yrityksen viestintä, niin sisäinen kuin ulkoinenkin, toimisi oikein, ja jotta yritys saisi siitä parhaan mahdollisen työkalun tavoitteisiinsa pääsemiseen, tulisi yrityksen sisäisen viestinnän suunnitteluun, toteutukseen sekä ennen kaikkea seurantaan panostaa. Sisäisessä viestinnässä on myös suunnittelemattomia osa-alueita, kuten esimerkiksi työntekijöiden keskuudessa tapahtuvat kahvipöytäkeskustelut. Näitäkin keskusteluja, ja etenkin niissä käytettävää tietoutta, yritys voi joissain määrin ohjata ja rajata sekä tätä kautta yrittää estää väärin tietoihin perustuvien huhujen leviämistä. Sisäisellä viestinnällä onkin tärkeä rooli yrityksen kulttuurin ja yhteishengen luojana.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi sisäisen viestinnän vaikutus yrityksen toimintaan ja etenkin yrityksen johtamiseen. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten kartoitetaan yrityksen sisäisen viestinnän nykytila, mitä mahdollisia ongelmakohtia tai parannuskohtia sisäisessä viestinnässä voi olla sekä miten yrityksen sisäistä viestintää voidaan parantaa. Tämä tutkimustyö on tehty käyttäen Areite Rakennus-Määrät Oy:tä esimerkkiyrityksenä. Kohdeorganisaatiosta löytyy lisätietoa kappaleessa 2. Tutkimus suoritettiin koko organisaatiolle suunnatulla kyselyllä. Sen tuloksien pohjalta päädyttiin muun muassa aikataulutamaan kohdeorganisaation viestintää, parantamaan tiedon saantia kaikilla yrityksen tasoilla sekä yksinkertaistamaan ja vähentämään viestintäkanavien määrää.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

### 2.1 Areite Rakennus-Määrät Oy esittely

Areite Rakennus-Määrät Oy on rakennusalalle määrälaskentapalveluita tuottava yritys. Sen historia juontaa aina vuoteen 1993 asti, jolloin määrälaskenta aloitettiin Insinööritoimisto Rakennus-Määrät nimellä Helsingissä. Vuonna 2010 kohdeyritys vaihtoi nimensä Insinööritoimisto Rakennus-Määrästä Areite Oy:ksi ja sen jälkeen vuonna 2016 yritystoimintakaupan myötä Areite Rakennus-Määriksi. Kohdeyritys kasvoi yhdestä toimistosta parhaimmillaan 10 toimiston kokonaisuudeksi. Tällä hetkellä Areite Rakennus-Määrät Oy:n seitsemän toimistoa toimivat seitsemässä eri kaupungissa, jotka ovat Rovaniemi, Oulu, Seinäjoki, Kuopio, Joensuu, Lappeenranta sekä Helsinki. Määrälaskentapalveluita tuottava yritys työllistää vakituisesti 43 henkilöä eri työtehtävissä ja sen henkilöstön ikäjakama on 28-65 vuotta. Henkilöstöstä 16 on naisia ja 27 miehiä. Vuositasolla Areite Rakennus-Määrät Oy toimittaa noin 300-400 määräluetteloa eli noin yhden luettelon päivässä. Vuosien varrella yritys on tuottanut määrälaskentapalveluiden lisäksi kustannuslaskentapalveluita, mutta epätasaisen kysynnän vuoksi sekä halun keskittyä ydinliiketoimintaan nämä ovat jääneet pois yrityksen palvelutarjonnasta. (Saloranta 2019.)



KUVIO 1. Organisaatiokaavio sekä laskentahenkilöstö jakauma, Areite-Rakennus-Määrät Oy. (Saloranta 2019.)

## 2.2 Areite Rakennus-Määrät Oy:n sisäisen viestinnän nykytilanne

Areite Rakennus-Määrät Oy:ssä, kuten monissa muissakin yrityksissä, sisäisen ja ulkoisen viestinnän kanavat ja välineet sekoittuvat toisiinsa. Ulkoisen viestinnän pääkanavia ovat puhelin, sähköposti, yrityksen internetsivut sekä asiakastapaamiset. Näiden lisäksi yrityksellä on kohdennettua mainontaa rakennusalan lehdissä kuten Rakennuslehdessä. Sisäisen viestinnän kanavia ovat puhelin, sähköposti, Microsoft Teams ja RMStrata viestintäohjelmat, yrityksen intranet sekä yrityksen oma sisäinen internetpohjainen tietopankki nimeltä Shared. Edellä mainittujen lisäksi tietoa siirretään projektipankissa nimeltä Filezilla. (Saloranta 2019.)



KUVIO 2. Areite Rakennus-Määrät Oy:n viestintäkanavat. (Saloranta 2019.)

Sisäisessä viestinnän varsinaisia keskusteluohjelmia ovat Teams, RMStrata sekä sähköposti. Näistä uusimpana alkuvuodesta 2019 käyttöön otettu Teams hakee edelleen paikkaansa muiden yrityksen viestintävälineiden joukossa, epätietoutta herättää vielä mihin sitä käytetään ja miten sitä käytetään. RMStrata on tällä hetkellä pääasiallinen sisäisen viestinnän väline niin virallisen tiedon välittämisessä kuin keskustelun omaisessakin viestinnässä. Se toimii niin projektiviestinnän, kuten asiakkaan vaatimuksien välittämiseen



aluepäälliköltä laskevalle toimistolle, kuin yleisen viestinnän hoitamiseen, kuten henkilötiedotteiden lähettämiseen. RMStratan tukena toimii sähköposti, jonka avulla lähinnä välitetään asiakkaalta sähköpostin välityksellä tulevaa tietoa laskevan toimiston ja aluepäällikön välillä. Toisinaan sähköpostin ja RMStratan käyttötarkoitukset sekoittuvat ja saman asian viestintää eri toimistojen ja päälliköiden välillä voi tapahtua kummallakin viestintävälineellä. Näiden kahden samankaltaisen viestintävälineen rinnalle on otettu käyttöön Microsoft Teams ohjelmisto, jonka vahvuudet ovat reaaliaikaisessa teksti-, video-, kuva- sekä äänikeskustelussa kuin myös keskusteluun osallistuvien henkilöiden näyttöjen jakamisessa sekä niiden hallitsemisessa etänä.

Pysyvemmän tiedon säilytykseen ja välitykseen yrityksellä on käytössä intranet ja Shared. Yleisiä ohjeita sekä käytännön ohjeistuksia liittyen yrityksen käytäntöihin, laskemiseen ja toimintaan taltioidaan ja varastoidaan yrityksen intraan ja näiden varmuuskopiot ovat yrityksen intran ylläpitäjän hallussa. Intranettiä sekä sen sisältöä ei ole käyty kokonaisuudessa läpi useampaan vuoteen, ja näin ollen osa ohjeista ei ole enää ajan tasalla eikä myöskään kaikista oleellisista asioista löydy sieltä ohjeita. Intranetin lisäksi yrityksellä on käytössä yleisen tiedon jakamiseen Shared, jonka sisältö on yrityksen henkilökunnan muokattavissa. Siellä löytyvät muun muassa yrityksen puhelinluettelo, lomalista sekä tietomenossa olevien projektien asiakkaista. (Saloranta 2019.)

Projektikohtaiseen tiedon siirtämiseen, eli projektiasiakirjojen liikuttelemiseen johdon ja laskevien toimistojen välillä, yrityksellä on käytössä projektipankki, Filezilla. Filezilla toimii myös yrityksen laskettujen kohteiden ja niihin liittyvien asiakirjojen arkistona. Yrityksellä on myös käytössä projektipankki, joka on yrityksen omalla serverillä toimiva järjestelmä. Sen käyttöä on rajattu kirjautumistunnuksilla ja käyttöoikeudet on jaettu kolmeen osaan. Arkipäiväiseen käyttöön tarkoitetuilla tunnuksilla on oikeudet kaikkialle muualle kuin arkistoon sekä ohjelmiston hallintaan, arkistotunnuksilla on edellä mainittujen käyttöoikeuksien lisäksi pääsy arkistoon sekä sen muokkaamiseen. Näiden kahden lisäksi on olemassa vielä niin sanotut pääkäyttäjätunnukset, joilla voi tehdä käytännössä kaikkea mitä projektipankissa on mahdollista tehdä. Pääkäyttäjätunnukset ovat käytössä vain yrityksen it-tuella. Sähköiseen arkistoon arkistoidaan kaikki kohteiden laskenta-asiakirjat sekä valmistuneet luettelot ja tuotteet, mikäli niitä ei ole rajattu esimerkiksi salassapitosopimuksella tai muutoin asiakkaan pyynnöstä. Sähköisen arkiston lisäksi yritys säilyttää jokaisella toimistolla paperikopiot laskenta-asiakirjoista vuoden ajan projektin valmistumisen jälkeen. (Saloranta 2019.)



KUVIO 3. Kohdeyrityksen kirjallinen tiedonkulku, järjestelmät ja käyttäjät.

Sähköisten järjestelmien sekä arkistojen lisäksi tärkeän osan yrityksen sisäistä viestintää muodostaa suullinen viestintä. Suullinen viestintä muodostuu niin virallisesta kuin vapaa-  
muotoisemmastakin viestinnästä. Yrityksen virallista suullista viestintää ovat palaverit, kokoukset sekä esimiesviestintä. Yrityksen palaverit ja kokoukset on jaettu aikataulullisesti kahteen osaan viikko- ja vuositasolle. Varsinaista kokouskalenteria tai -aikataulua yrityksellä ei ole kirjallisessa muodossa käytössä. (Saloranta 2019.)

Viikkotasolla yrityksessä on käytännössä neljä pääpalaveria. Nämä palaverit ovat johtoryhmän viikkopalaverit maanantaisin ja perjantaisin, tuotannon viikkopalaveri torstaisin sekä toimistojen sisäiset viikkopalaverit. Johtoryhmän alkuviikon palavereissa käydään läpi tulevaan viikkoon mahdollisesti vaikuttavia asioita, kuten uusia kohteita sekä uusien laskentaprojektien tarve tuotannon kannalta. Loppuviikon viikkopalaverissa käydään läpi maanantain palaverissa ennakoitujen tapahtumien toteutuminen sekä niiden vaikutus yrityksen taloudelliseen ja tuotannolliseen tilanteeseen. Sen lisäksi palaverissa käydään läpi viikon aikana toteutuneet asiakastapaamiset sekä mitä niissä on ilmennyt. Tuotantopalaveriin osallistuu tuotantopäällikkö sekä kaikkien toimistojen laskentavastaavat tai heidän sijaisensa. Tässä palaverissa käydään läpi tuotannon tilanne ja keskustellaan esimerkiksi siitä onko resursseihin tullut yllättäviä muutoksia, miten kohteet valmistuvat sekä milloin toimistoille tarvitaan uusia projekteja. Projektitilanteen lisäksi tämä palaveri toimii

mahdollisuutena tuotantopäällikön ja johdon sekä laskentavastaavien ja laskijoiden väliseen palautteen antamiseen. Nämä kolme edellä mainittua palaveria järjestetään sähköisiä kanavia, kuten Teams-ohjelmistoa, hyödyntäen. (Saloranta 2019.)

Yrityksellä on lisäksi ollut käytäntönä pitää toimistojen sisäinen viikkopalaveri. Siellä käydään johdon ja laskijoiden välillä läpi projektitulannetta, mahdollista saatua palautteita yrityksen toiminnasta sekä ohjelmistoista. Toimistojen viikkopalaverista ei ole tehty varsinaisia pöytäkirjoja useampaan vuoteen muutamaa toimistoa lukuun ottamatta. Toimistot sekä niiden esimiehinä toimivat aluepäälliköt järjestävät kuukausittain myös kuukausipalaverin. Tässä palaverissa pyritään käymään läpi mahdolliset onnistumiset sekä epäonnistumiset laskentaprojekteissa ja löytämään niihin syyt, jotta yritys voisi tulevaisuudessa parantaa kaikilla osa-alueilla. Tämä palaveri järjestetään yleensä kasvotusten, mutta toisinaan joudutaan tyytymään sähköisiin ratkaisuihin muiden työssä ilmenneiden kiireiden tai sairastumisten johdosta. (Saloranta 2019.)

Vuositasolla yrityksen virallisen suullisen viestinnän muodostavat kolme kertaa vuodessa järjestettävä johtoryhmän kokous yrityksen yleisilasta, kehityshankkeista ja -tavoitteista sekä myös kolme kertaa vuodessa järjestettävä jaksokokous. Jaksokokoukseen osallistuvat toimitusjohtaja, aluepäälliköt, tuotantopäällikkö sekä kaikki laskentavastaavat. Jaksokokouksessa käydään läpi yrityksen yleistilanne, kehityshankkeet sekä laskentaan liittyvät ajankohtaiset asiat. Yleisesti ottaen näissä kokouksissa on jätetty tilaa myös vapaalle keskustelulle ja jokaiselle osallistujalle on pyritty antamaan mahdollisuus vaikuttaa kokouksessa läpi käytäviin asioihin. Nämä kokoukset on perinteisesti järjestetty samana päivänä. Kyseiset kokoukset järjestetään joka vuosi tammikuun, toukokuun sekä syyskuun toisen viikon tiistaina. (Saloranta 2019).

Yrityksen vapaamuotoisen suullisen viestinnän muodostavat yhteiset kahvi- sekä lounashetket ja niiden lisäksi työpaikoilla muutoin tapahtuva vapaa kanssakäyminen työkaverien välillä, kuten esimerkiksi vapaa-ajasta puhuminen samassa avotoimistossa olevan työkaverin kanssa. Työntekijöistä usea on lisäksi osallistunut yrityksen kimppalottoporukkaan, jossa on osallistujia yrityksen kaikilta tasoilta. Yritys on pyrkinyt järjestämään vuosittain toimistojen sekä henkilöstön yhteishengen ja työssä viihtymisen tueksi kaksi yritystapahtumaa, jotka ovat pikkujoulut ja kevätretki. Nämä tapahtumat ovat pääsääntöisesti yrityksen rahoittamia vapaa-ajalla tapahtuvia vapaaehtoisia tapahtumia. Näissä tapahtuviin aktiviteetteihin jokainen toimisto saa itse vaikuttaa vapaasti budjetin sallimissa rajoissa. (Saloranta 2019.)

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa kohdeyrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja kehittää sitä tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Nykytilan kartoituksessa pyritään saamaan selvyys siitä, mitä viestintävälineitä kohdeorganisaatio käyttää milloinkin ja mihin tarkoitukseen. Viestintävälineiden lisäksi kartoitetaan millä tasolla yrityksen sisäinen viestintä on yleisesti ja kuinka aktiiviseksi kohdeorganisaation henkilöstö kokee itsensä sisäisenä viestijänä. Sisäisen viestinnän yleisen tilan lisäksi kartoitetaan viestinnän tasoa ja toimivuutta jokaisen työntekijän omien työtehtävien, toimistojen sisäisen, yrityksen tiedottamisen ja viestintäkanavien osalta. Viestintävälineiden nykytilakartoituksen yhteydessä pyritään selvittämään myös henkilöstön tulevaisuuden toiveita viestintään liittyen; mitä viestintävälinettä he haluaisivat tulevaisuudessa käyttää mihinkin viestintään ja mitä eivät.

Tutkimuskysymykset on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä. Myöskin niiden määrä edellä mainitusta syystä haluttiin rajata vain muutama kysymykseen. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä viestintäkanavia tai -välineitä käytetään?
- Minkälaiseen viestintään mitään viestintäkanavaa tai -välinettä käytetään?
- Voiko työtehtävien merkitystä selkeyttää viestinnällä?
- Miten kartoittaa yrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja kehittää sitä lyhyellä aikavälillä?

Koska kartoitus ja kehitystyö tehdään lyhyellä aikataululla, tavoitteena on keskittyä kehittämään kyselyn avulla ilmi käyneitä kohdeorganisaation heikoimpia sisäisen viestinnän osa-alueita. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää ja yksinkertaistaa kohdeorganisaation sisäisten viestintävälineiden käyttöä ja mahdollisesti jopa karsia käytössä olevien viestintävälineiden määrää. Näiden kahden päätavoitteen lisäksi tavoitteena on lisätä automaattista tiedonsaantia sekä helpottaa tiedon löytämistä. Automaattisella tiedonsaannilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi intran kaltaisia tiedonsäilytysjärjestelmiä, joissa tieto on saatavilla ilman, että tietoa pitää pyytää toiselta käyttäjältä.

## 4 YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestinnän voidaan kuvailla olevan vuorovaikutusta kahden vuorovaikuttajan välillä eli aktiivista toimintaa kahden eri toimijan kesken. Viestinnän vuorovaikuttajia voivat olla niin ihmiset kuin koneetkin. Ihmisten välillä viestintä on yleensä suunnittelemattomampaa ja moniulotteisempaa kuin koneiden, joiden tehtävänä on antaa jokin tietty käsky tai ärsyke seuraavalle koneelle tai prosessin vaiheelle. Ihmisten välillä vuorovaikutus on niin sanallista kuin sanatonta eli ihmisten väliseen viestintään lukeutuvat niin sanat, eleet kuin myös ilmeetkin. (Isotalus, Rajalahti 2017, 15-17.) Aarnikoivu kirjassaan Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu väittää, että viestinnän on todettu olevan jopa 60% kehonkieltä, 30% äänen käyttöä ja vain 10% sitä mitä sanotaan eli varsinaista sanomaa (Aarnikoivu 2016, 186.) Viestinnästä puhuttaessa vuorovaikutuksena on syytä muistaa myös, että viestimättömyyskin on teko ja näin ollen olennainen osa viestintää. Tästä syystä voidaan väittää, että ihminen ei voi olla viestimättä. Sanallisella eli verbaalisella viestinnällä tarkoitetaan sanojen muodostamia lauseita tai puhetta. Sanattoman eli non-verbaalisen viestinnän puolestaan muodostavat ilmeet, eleet, erilaiset liikkeet, asennot sekä tilankäyttö. Non-verbaalinen viestintä voi olla sekä tiedostamatonta että tiedostettua, kun taas verbaalinen viestintä on yleensä tiedostettua ja tästä syystä myös hallitumpaa. (Lohtaja 2007, 11-12.)

Yrityksessä viestitään koko ajan. Siellä keskustellaan, neuvotellaan, myydään tuotteita, palvellaan asiakkaita, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin, ja muun muassa johdetaan näitä kaikkia tilanteita ja toimintoja. Jokaisen yrityksen jokaisessa työtehtävässä tarvitaan kuuntelemista, puhumista, kirjoittamista ja lukemista. Nämä kaikki ovat yrityksen sisäisen viestinnän toimintoja. Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää niin työtovereiden välistä, esimiehen ja alaisen välistä kuin myös laajempaa yrityksen omaa sisäistä tiedottamista, johon voidaan lukea esimerkiksi henkilöstötiedotteet. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 9-119.) Jotta sisäinen viestintä yrityksissä olisi onnistunutta se vaatii, ettei yrityksessä viestitä pelkästään perinteisesti ylhäältä alaspäin, vaan myös vertikaalisessa tasossa työkavereiden välillä sekä alhaalta ylöspäin. Tämän lisäksi se edellyttää aktiivista osallistumista yrityksen kaikilla tasoilla kaikilta yrityksen jäseniltä. (Cowan 2017, 7-9; Kortetjärvi-Nurmi, Murtola, 2015.)

Yrityksen sisäinen viestintä on pääosiltaan tiedon tuottamista, muokkaamista ja siirtämistä eteenpäin eli tiedon välittämistä. Se on myös keskustelua ja vuorovaikutuksen avulla yhteisen ymmärryksen löytämistä, kuten tämän kappaleen alussa mainitaan. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 183-184.) Voidaan myös ajatella, että kaikki yrityksen sisäisen viestinnän, on ulkoista viestintää sekä kaikki ulkoinen viestintä on myös sisäistä viestintää, sillä jokainen yrityksen työntekijä on itsessään viestijä, joka viestii

niin yrityksen sisällä työkavereilleen kuin myös yrityksen ulkopuolelle muille sidosryhmille kuten asiakkaille. (Cowan 2017, 8-9.) Onnistuneessa viestinnässä onkin siis kyse oikeasta sanomasta, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikealle kohderyhmälle (Vierula 2014).

#### 4.1 Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tavoite

Toimivan työyhteisön yksi tärkeimmistä tekijöistä on toimiva tiedonkulku. Yrityksen sisäisen viestinnän tarkoitus on helpottaa ja selkeyttää yrityksen perustehtävää sekä ydintoimintaa ja edesauttaa tätä kautta tavoitteiden saavuttamista. Sen avulla muodostetaan yhteisöllisyyttä sekä rakennetaan yrityksen kulttuuria, jossa näkyvät yrityksen historia sekä sen arvot. Yrityksen sisäisen viestinnän päätavoite on antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus suorittaa työtehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti ja vaivattomasti. Voidaan siis sanoa toimivan sisäisen viestinnän muodostavan hyvän ja avoimen tiedonkulun kaikille organisaation työntekijöille. (Österberg 2015, 193.) Sen rakentamisessa olennaista on työntekijöiden tietoisuus omasta työtehtävästään, vastuistaan, asemastaan yrityksessä, vaikutuksestaan toimintaympäristöönsä sekä koko organisaation tavoitteista. Mikäli yrityksen sisäinen viestintä ei toimi oikealla tavalla, se antaa mahdollisuuden epävarmuuden sekä huhujen syntymiselle. Nämä kaksi negatiivista tekijää vaikuttavat suoranaisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja myös yrityksen tulokseen. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä voidaan siis vaikuttaa olennaisesti niin työssä oppimiseen ja työmukavuuteen kuin myös motivaatioon suoriutua annetuista tehtävistä. Negatiivisuus ja huhut kantautuvat usein myös organisaation ulkopuolelle ja voivat näin ollen huonontaa yrityksen työnantajakuvaa, mainetta sekä tätä kautta myös tulosta. (Honkala. Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 183-184.)

Onnistunut viestintä on johtamisen tuki ja tärkeä työväline. Yrityksen johdon ja esimiesten sisäisen viestinnän tulee olla selkeää ja tavoittaa kaikki kohderyhmään kuuluvat mahdollisimman tasapuolisesti. Selkeyden ja kattavuuden lisäksi esimiesten on annettava kaikille alaisilleen mahdollisuus avoimeen viestintään, niin yrityksen kehittämistoiveista kuin myös omista toiveistaan, tavoitteistaan ja ongelmistaankin. (Honkala. Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 183-184.) Osana toimivaa tiedonkulkua jokaisen työntekijän pitäisi saada tarvitsemansa tieto, jolla on merkitystä juuri heidän työnsä sekä tehtävien hoitamisen kannalta. Yrityksissä esimiehet saavat usein runsaasti tietoa niin yksittäisiin työtehtäviin kuin myös koko yrityksen toimintaan liittyvää, josta heidän tulisi suodattaa jokaisen sidosryhmän kannalta oleelliset tiedot ja välittää ne eteenpäin. Turhan tiedon liikuttaminen ei yleensä hyödytä ketään vaan on päinvastoin hukkaa useassa eri muodossa. (Österberg 2015, 194.)

## 4.2 Sisäisen viestinnän ryhmittely yrityksessä

Honkala ja kumppanit jakavat yrityksen sisäisen viestinnän kirjassaan Linkki, työyhteisön viestintä kolmeen osaan. Nämä osa-alueet ovat esimiehen ja alaisen välinen henkilökohtainen viestintä, yksikkö- ja osastokohtainen viestintä sekä koko yrityksen sisäinen viestintä. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 183-184.)

Esimies-alaisuuden sisäinen viestintä muodostuu sekä työtehtävien että hallinnollisten asioiden viestinnästä. Tämän kaltaisesta viestinnästä hyviä esimerkkejä ovat niin taloon kuin työtehtäviin perehdyttäminen sekä lomiin ja palkkaukseen liittyvät asiat. Perehdyttämisen lisäksi tähän viestintään kuuluu tavoitteiden asettaminen sekä niiden saavuttamisen seuranta. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 184.) Tavoitteisiin ja niiden seuraamiseen kuuluu olennaisesti palautteen antaminen, niin positiivisen kuin negatiivisenkin, sekä työtehtävien suorittamiseen vaadittava koulutus. Palautteen antaminen tulee olla esimiehen ja alaisen välillä molemmin puolelta, jotta molemmat voivat kehittyä yksilöinä sekä kehittää yrityksen toimintaa. Kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat hyvä työkalu palautteen antamisen kannalta sekä tavoitteiden ja kehityksen seuranta ajatellen, mutta niiden saavuttamisen ja työyhteisön hengen luomisen takia asioita tulisi kuitenkin käydä läpi aina kun tilanne niin vaatii. Palautteen antamisella ja saamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi siihen, miten ihminen kokee, että hänen työntekeään arvostetaan, ja tällä voidaan luoda positiivista intoa sekä motivaatiota työntekestä kohtaa. Tähän viestinnän osa-alueeseen voidaan käyttää niin kirjallista, suullista kuin sähköistäkin viestintää. (Österberg 2015, 196.)

Henkilökohtaisesta viestinnästä seuraava aste kohti suurempaa kokonaisuutta on osasto ja tiimi kohtainen viestintä. Osasto tai tiimi kohtaista viestintää voivat olla esimerkiksi markkinointiosaston, talousosaston tai laskentatiimin sisäinen viestintä. Osasto- ja tiimiviestinnän yleisimpiä tiedottamisen aiheita ovat mm: yrityksessä tapahtuvat organisatiomuutokset, menossa olevat työtilanteet ja työtehtävät sekä osastolle asetetut tulostavoitteet ja niiden seuraaminen. Usein osastojen sisäiselle viestinnälle annetaan kanava erilaisten palaverien muodossa, kuten esimerkiksi osasto- tai viikkopalaveri. Yksikön sisäisen viestinnän tarkoitus on varmistaa työhön olennaisesti kuuluvan tiedon sekä yleisten yrityksessä tapahtuvien asioiden tietoon saattaminen yrityksen kaikille jäsenille. Osasto kohtaisella viestinnällä pyritään huolehtimaan esimerkiksi siitä, että jokainen osaston jäsen tietää oman vaikutuksensa osaston tavoitteita ajatellen. Tavoitteiden määrittämisen ohella tarkoitus on huolehtia yrityksessä liikkuvan tiedon kulkeutumisesta kaikille osaston tai tiimin jäsenille. Osastoviestinnän toimivuudesta suurimman vastuun kantaa yksikön esimies, joka on äänitorvi niin yrityksen ylimmältä johdolta alaisilleen kuin myös toisin

päin. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 184.) Esimiehen vastuulla on myös yksiköiden tai tiimien välinen viestintä. Nykyään erilaisten tietoteknisten ratkaisujen avulla eri tiimejä voidaan yhdistää tai tiimi voidaan muodostaa eri paikkakunnilla tai jopa eri maissa työskentelevistä henkilöistä. Tämä luo lisää haasteita ja vastuuta esimiehelle osaston sisäisen viestinnän osalta. Esimiehen vastuu ja suuri merkitys viestinnässä onnistumisesta ei kuitenkaan poista yksittäisen työntekijän vastuuta viestinnän sujumisen ja onnistumisen suhteen. (Österberg 2015, 198.)

Henkilökohtaisesta esimiehen ja alaisen välisestä viestinnästä sekä osastojen sisäisestä ja välisestä viestinnästä muodostuu koko yrityksen viestintä. Tämä pitää sisällään edellä mainittujen lisäksi koko henkilöstölle suunnatut tiedotteet ja sekä vastuun kertoa yrityksen toiminnasta ja tilasta. Koko yrityksen viestintää säätelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja yhteisöissä eli YT-laki. Viestintään koskevista laista ja säädöksistä löytyy lisätietoa seuraavasta luvusta 3.4. Lain ohella koko organisaatiota koskevaa viestintää määrittävät koko yrityksen tavoitteet, niiden seuranta sekä strategia siitä miten niihin päästään. Tavoitteiden lisäksi yrityksen tulee viestittää henkilöstölleen mitä tulevaisuuden suunnitelmia yrityksellä on ja miten ne vaikuttavat yrityksen tämän hetkiseen toimintaan. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 185.)

### 4.3 Viestinnän prosessi

Viestinnän voidaan ajatella olevan prosessi, jossa on alku ja loppu. Prosessimaisen tarkastelun avulla voidaan viestintä jakaa osiin mikä helpottaa viestinnän kokonaisuuden tarkastelua. Kirjassaan viestinnän johtaminen Leif Åberg määrittelee viestinnän eri osiksi lähettäjän, vastaanottajan, sanomat, informaation, kanavat, häiriöt, palauteen, vuorovaikutuksen sekä kontekstit. Viestinnän voidaan todeta, edellä mainitun ajattelumallin perusteella, olevan sanomien välitystä eli vaihdantaa eri osatekijöiden välillä. Viestintä lukeutuu siis vaihdantaprosessiksi. (Åberg 2002, 26-28.) Prosessoinnin avulla voidaan selvittää vastaus kysymykseen, miten viesti voidaan saada perille tehokkaammin niin nykyisillä kuin mahdollisesti jopa entistä pienemmillä resursseilla. Kun viestintää ajatellaan erilaisten prosessien kautta sekä tunnistetaan nämä prosessit, on mahdollista kehittää viestintätoimintaa koko organisaation voimin ja sen seurauksena parantaa viestinnän laatua, suunnitelmallisuutta sekä yhtenäisyyttä. (Korhonen, Rajala 2011, 11.)

Mitä ovat siis nämä eri prosessin osat? Prosessin osien nimet kertovat jo paljon itsessään, esimerkiksi lähettäjä ja vastaanottaja ovat nimensä mukaisesti se, joka lähettää viestin sekä se kuka sen vastaanottaa. On kuitenkin syytä muistaa, että lähettäjä ei välttämättä ole tietty henkilö vaan se voi olla myös yritys tai tietty media. (Åberg 2002, 26-28.) Vastaanottaja voi puolestaan olla tietty henkilö tai jokin tietty ryhmä esimerkiksi työporukka tai



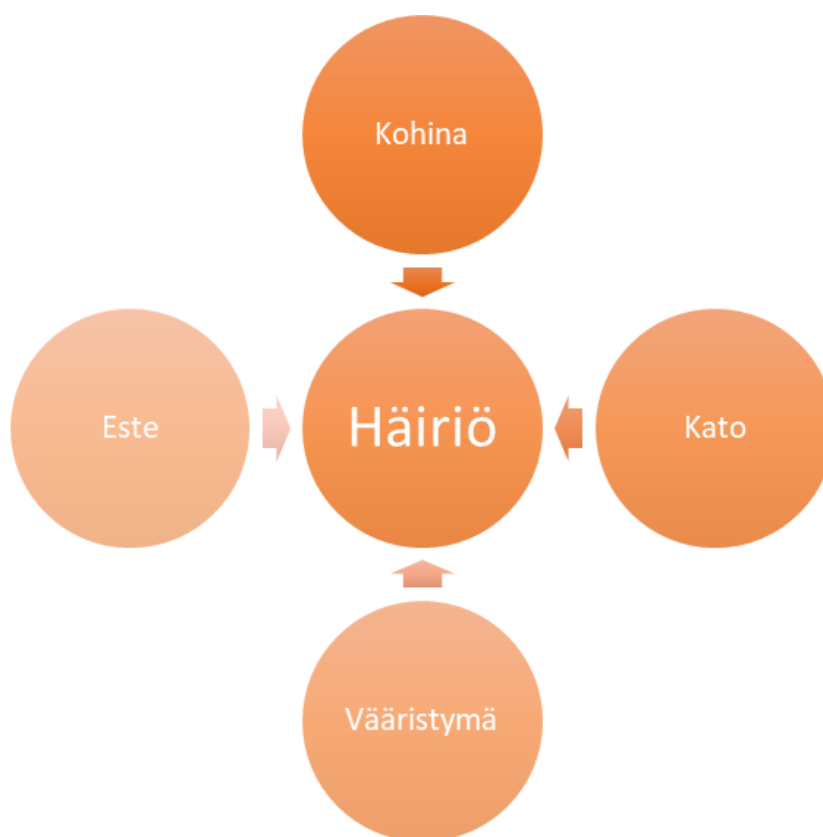
-tiimi. Vastaanottaja voi olla näiden lisäksi epämääräisempi suuri ryhmä kuten lehdistötiedotteen lopullinen kohdeyleisö tai yleisöpalstan lukijat, joihin kuuluvat niin vakituiset kuin satunnaisetkin lukijat. Kuten edellä käy ilmi viestin vastaanottajan määrittäminen on usein huomattavasti hankalampaa kuin viestin lähettäjän. Viestintä on kuitenkin vuorovaikutusta eli se on kaksi suuntaista, ja näin ollen lähettäjä ja vastaanottaja voivat vaihtua hyvinkin tiheään. Vastaanottaja vaikuttaa viestinnän ja sen sisällön suunnittelussa muun muassa viestintäkanavan valintaan, viestin sisältöön, tekstin rakenteeseen, tyyliin ja sävyyn sekä käsitteiden käyttöön, täsmällisyyteen ja tiedon perustelemiseen. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 14-15.) Viestinnän prosessi on ainoastaan onnistunut, kun viestin vastaanottaja ymmärtää viestin täysin samalla tavalla, kun viestin lähettäjä on sen tarkoittanut. (Gulffey, Loewy 2011.)

Viestinnässä ei kuitenkaan riitä pelkkä lähettäjän ja vastaanottajan läsnäolo vaan niiden välille tarvitaan vuorovaikutuksen aiheuttava ärsyke, viesti, sanoma tai merkki. Ärsykeksi voidaan tulkita mikä tahansa aistein havaittava tekijä, mikä voi vaikuttaa havaitsiin. Ärsykkeet voidaan jakaa kahteen eri luokkaan; efektiivisiin, eli tehokkaaseen, ja tehottomaan. Efektiivisten ärsykkeiden voidaan ajatella olevan toteutuvia ärsykejä. Toteutuvalla ärsykkeellä on kolme vaatimusta: havaittavuus, muutos ja äkillisyys. Ärsykeen pitää olla riittävän voimakas sekä tehokas että se on ihmisaistein havaittavissa. Havaittavuuden lisäksi ärsykkeestä pitää aiheutua muutos eli poikkeama nykytilasta, jonka aistit voivat havaita. Tällaisia ovat esimerkiksi liike ja kosketus. Havaittavuutta sekä muutosta hahmottaessa tulee muistaa, että eri aisteilla on erilaiset erotuskynnykset. Muutoksen pitää olla myös äkillinen sillä aistit eivät aina havaitse hitaita tai pienin astein tapahtuvia muutoksia, kuten hidasta liikettä. Jotta vastaanottajassa tapahtuu kognitiivisia eli tiedollisia tapahtumia, kuten ajattelu, muistaminen tai päättely, tulee ärsykkeiden olla sarja eli viesti (Åberg 2002, 28-29). Viesti on kahden ihmisen vuorovaikutuksessa yleensä sanoma eli lähettäjän tietoisesti valitsema ja muotoilema merkkien sarja, joka määrittelee viestin sisällön. Merkkejä voivat olla esimerkiksi erilaiset äänet kuten puhe ja kyltit kuten varoitusmerkit. Tärkeintä merkeissä on, että ne ovat yhteisesti sovittuja joko kansainvälisesti, kansallisesti tai viestintäryhmän sisäisesti. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 28-29.)

Jotta sanomasta olisi hyötyä tulee sen olla informatiivinen eli vähentää vastaanottajan epätietoisuutta, joko lisäämällä hänen tietoaan aiheesta tai kertoa vastaanottajalle, ettei enempää tietoa juuri nyt ole saatavilla. (Åberg 2002, 29-31). Sanomien informatiivisuus eli se kuinka paljon vastaanottaja saa juuri kyseisestä sanomasta tietoa, vaihtelee erittäin suuresti sen sisällön, vastaanottajan tiedon lähtötason sekä viestintätilanteen mukaan. Sanomien informatiivisuuden optimoimiseksi on tärkeää, että juuri oikea tieto saapuisi juuri oikealla hetkellä. Tämä ei useimmissa viestintätilanteissa valitettavasti ole kovinkaan

realistista tai edes mahdollista. Tästä syystä liikkuvan tiedon lisäksi on vähintäänkin yhtä tärkeää kertoa mistä tietoa on saatavilla, kun sitä tarvitsee. Tällaisia tietopankkeja ovat erilaiset viestintäkanavat ja -viestimet. Näiden välillä on syytä huomata ero: viestintäkanava on viestintäyhteyden suunta erimerkiksi työyhteisö sekä sen jäsenet ja viestimiä ovat erilaiset tekniset apuvälineet (Myllymäki 2018, 17-49).

Viestintäkanavien ja -viestimien mukana tulevat myös häiriöt eli ne tekijät, joiden seurauksena viestintä epäonnistuu. Näin ollen mikä tahansa mikä häiritsee viestin menemistä perille, voidaan tulkita olevan häiriötekijä. (Gulffey, Loewy 2011, 13-16.) Yleisimpiä viestinnän häiriöiden jakokenttiä on Osmo A. Wiion nelijako. Tämän nelijaon muodostaa: este, kohina, kato ja vääristymä. (Åberg 2002, 31-32.)



KUVIO 4. Häiriöiden nelikenttä Osmo A. Wiion mukaan. (Åberg 2002, 31-32).

Este on yleensä jokin ulkoinen ja mekaaninen häiriö. Este eli tekijä, joka estää sanoman menemisen perille vastaanottajalle voi olla esimerkiksi tietoliikennekatko, jonka seurauksena sähköposti ei saavuta vastaanottajaa. Kohinalla tarkoitetaan sanoman sisällön sekoittumista esimerkiksi muihin sanomiin tai häiriötä itse sanomassa. Kohinasta esimerkiksi voidaan pitää kokouksessa toisten päälle puhumista tai puhelun kuuluvuuden

heikkoutta. Viestinnän häiriöiden kolmannella tekijä eli kadolla tarkoitetaan sanoman sisälön osittaista saapumista viestin vastaanottajalle. Kato on yleensä seurausta ihmisaistien tilapäisestä häiriöstä tai puutteesta. Näistä esimerkkeinä mainittakoon huono näkö tai kuulo sekä väsymyksen aiheuttama tilapäinen häiriö, jonka seurauksena osa sanomasta jää huomaamatta. Viimeisenä häiriötekijänä on vääristymä eli kun sanoman sisältö ymmärretään tai tulkitaan kokonaan tai osin väärin. (Åberg 2002, 31-32.)

Häiriön muodostamiseen vaikuttavat muun muassa vastaanottajan arvot ja asenteet. Myös lähettäjän väärin valitsema viestintäkanava voi aiheuttaa häiriön viestissä. Tällaisissa tapauksissa viesti voi jäädä kokonaan saapumatta vastaanottajalle, koska hän ei osaa odottaa eikä etsiä sitä lähettäjän valitsemasta kanavasta tai äärimmäisessä tapauksessa vastaanottaja ei ole halukas vastaanottamaan viestiä kyseisen kanavan kautta. (Gulffey, Loewy 2011, 13-16.) Viestinnän häiriöitä tulisi kuitenkin pyrkiä ennakoimaan sekä minimoimaan niiden vaikutus itse viestintään. Ennakointia voidaan edesauttaa hankkimalla mahdollisimman paljon tietoa keskustelun toisesta osapuolesta ja hyödyntämällä tätä tietoa viestintää suunniteltaessa. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 10-11.)

#### 4.4 Viestinnän suunnittelu

Viestinnän tehtävä on tukea yrityksen liiketoimintaa. Menestyvä yritys suunnittelee liiketoimintaansa, ja koska viestintä tukee yrityksen toimintaa kaikilla sen osa-alueilla, menestyvä yritys suunnittelee myös viestintänsä. Viestinnän suunnittelu voidaan yleisesti jakaa aikajakauman perusteella kahteen eri osa-alueeseen: operatiiviseen ja strategiseen viestintään. Näistä operatiivinen viestintä on tässä ja nyt tapahtuvaa, eli se on käytännössä lyhyen tähtäimen ja käytännön viestinnän suunnittelua. Lyhyellä tähtäimellä tarkoitetaan tässä tapauksessa joitakin kuukausia tai maksimissaan vuotta eteenpäin ulottuvaa viestintää. Operatiivisen viestinnän suunnitelmasta käytetään myös termiä viestintäsuunnitelma. (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2016, 20-21.)

Strateginen viestintä on puolestaan pitemmän aikavälin viestintää, yleensä tässä aikaväli on noin 2-5 vuotta. Se on yleisesti ottaen huomattavasti laajempi kuin operatiivinen suunnittelu ja se tukeutuu yrityksen kokonaisstrategiaan. Strategiaviestinnässä otetaan huomioon kaikki organisaation toimintaan vaikuttavat kohderyhmät aina asiakkaista ja mahdollisista sisaryrityksistä yrityksen omaan henkilökuntaan. Viestinnän nykytila, resurssit sekä tavoitteet määritellään viestintästrategiassa. (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2016, 20-21.) Viestinnän suunnittelun tarkoituksena on tehostaa kaikkien kohderyhmien ajankäyttöä, vähentää ja hallita mahdollisia yllätyksiä sekä edistää tietoisuutta yrityksestä ja myös edesauttaa yrityskuvan rakentumista. Viestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon niin

aktiivinen kuin passiivinen viestintä. Toisin sanoen aktiivisen ihmisten välisen kanssakäymisen lisäksi on syytä muistaa myös passiivinen viestintä eli viestiminen siitä mistä, miten ja miksi jokin tieto löytyy. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 91-93.)



KUVIO 5. Viestinnän suunnittelun tasot ja prosessi. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 55.)

#### 4.4.1 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelman tarkoitus on luoda pelisäännöt joka päiväiseen viestintään, kuten eri viestintävälineiden käyttöön, sekä yleiseen viestinnän muotoiluun, esimerkiksi sähköpostien ja tiedotteiden muotoiluun. Käytännössä viestintäsuunnitelma on erilaisten viestintätoimenpiteiden ja -tehtävien aikataulutusta sekä ideointia. Viestintäsuunnitelman tarkoitus on selkiyttää yrityksen viestintää ja tiedottamista lyhyellä aikavälillä. Suunnitelman voi pilkkoa joko pieniksi aikajanoiksi, kuten kuukausi, tai jopa eriyttää yksittäiset hankkeet omiksi suunnitelmikseen. Viestintäsuunnitelmassa erotellaan viestintään käytössä olevat varat eli viestinnän budjetti, tekniikka eli käytössä olevat välineet ja valmiudet sekä niiden vaatimat henkilöstöresurssivaatimukset viestinnän hoitamiseen. Suunnitelmaan tulisi kirjata myös viestinnän toimintatavat, kuten miten pidetään yhteyttä eri kohderyhmiin, esimerkiksi mediaan ja asiakkaisiin, tai miten hoidetaan yrityksen sisäinen viestintä. Kuten jo tämän kappaleen ensimmäisessä lauseessa mainitaan, tulee suunnitelmaan liittää erilaiset ohjeistukset ja ulkoasuun liittyvät vaatimukset siitä, miten jokapäiväistä viestintää hoidetaan. Tällaisia ovat esimerkiksi sähköpostien allekirjoitukset, miten henkilökunta

esittelee itsensä puhelimeen vastattaessa sekä yrityksen visuaalinen ilme yrityksen omissa tiedotteissa ja esityksissä sekä esitteissä. Viestintäsuunnitelmassa tulee ilmetä ketkä ovat viestinnän kohderyhmät ja millaista vuorovaikutusta he haluavat ja tarvitsevat. Kortesuso ja kumppanit nostavat teoksessaan Pillillä vai pasuunalla? pohdittavaksi seuraavia asioita:

- *Kuka? Kuka on vastuussa yrityksen viestinnästä? Kuka hoitaa käytännön toteutuksen?*
- *Kenelle? Mitkä ovat viestinnän tärkeimmät kohderyhmät? Miten viestintää kohdennetaan eri sidosryhmille?*
- *Milloin? Mitä tapahtuu ja milloin? Missä yritys esittäytyy ja milloin ottaa kantaa? Kuinka usein tiedottamista tehdään?*
- *Mitä? Millaisista asioista yrityksen tulee tiedottaa? Millaisiin asioihin yritys ottaa kantaa? Millainen on yrityksen perusviesti?*
- *Millä keinoin? Sähköposti, internet-sivut, sosiaalinen media, lehdistötiedotteet, henkilökohtaiset suhteet mediaan, lehtikirjoittelu, suorakirjeet, puhelut, kampanjat...*
- *Viestinnän tulosten seuranta: Miten viestintä toimii? Mitä aion mitata? Pitääkö viestintää edelleen tehostaa ja kohdentaa? (Kortesuso, Patjas & Seppänen 2016, 21-23.)*

#### 4.4.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestinnän tarkoitus on tukea yrityksen strategian toteutumista ja katsoa viestintäsuunnitelmaa pidemmälle tulevaisuuteen, yleensä noin 3-5 vuotta eteenpäin. Jotta voi ymmärtää mitä strategiaviestintä on, pitää ymmärtää mitä sanat strategia ja viestintä tarkoittavat. Näistä jälkimmäistä eli viestintää on jo käsitelty kappaleessa 3.1, joten tässä kappaleessa paneudutaan käsittelemään strategiaa ja strategiaviestintää, niiden merkitystä sekä mistä ne muodostuvat. Strategia sanan voidaan ymmärtää tarkoittavan jonkinlaista suunnitelmaa tai viittaavan johonkin erittäin tärkeään asiaan (Hämäläinen, Maula 2004, 13-14.) Strategia käsitteenä on hyvin laaja-alainen sekä monitahoinen ja sen määrittelyminen yhdellä lyhyellä määritelmällä on hankalaa siitäkin syystä, että sitä käytetään hyvinkin erilaisissa asiayhteyksissä sekä eri termien yhteydessä. Strategian määrittelyn hankaludesta ja monitahoisuudesta huolimatta se on yksi maailman vanhimpia organisaation johtamisen käsitteitä sekä yksi yleisimmin käytetty termi liiketoiminnan johtamisen alalla. Strategia sanan sekä sen sisällön määrittelyssä suurimpina tekijöinä ovat sen käyttäjän

kyvyt, halut ja tarkoitusperä. Tästä johtuen strategiaa voidaan käyttää monen hyvin erilaisen asian yhteydessä esimerkiksi niin yksityisen sektorin liiketoiminnassa kuin julkisen sektorin eri haarojen toiminnassa, vaikka näiden kahden sektorin päämäärät ovat yleisesti täysin erilaiset. Yksityisen sektorin yritykset pyrkivät lähtökohtaisesti aina maksimoimaan taloudellisen voiton, kun taas julkisen puolen toimijoiden päätavoitteena on heille annetun perustehtävän toimiva ja tehokas toteutus. (Kamensky 2008, 13-16.)

Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että lähimmäksi tätä lyhyttä käsitteen määritelmää voisi päästä sanomalla, että strategia on suunnitelma tiettyyn päämäärään pääsemiseksi. Tämä organisaation suunnitelma ja visiossa kerrottu päämäärä koostuu erilaisista valinnoista, pohdintoista, johtopäätöksistä sekä niihin perustuvissa toimenpiteistä. Strategiaassa pyritään kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja sekä ideoita päämäärän saavuttamiseksi. Strategian päämääränä on aina jonkin arvon eli hyödyn lisääminen, esimerkiksi asiakkaan arvon lisääminen tai sotastrategiassa voitettu sota ja sen avulla vallan lisääminen. Strategialla pyritään siis muuttamaan erilaiset tarpeet kannattaviksi mahdollisuuksiksi. Tästä syystä voidaan tulkita, että strategia on menestymisen resepti niin yrityksille kuin yksityishenkilöillekin. (Lindroos, Lohivesi 2004, 27-28.)

Strategiaan liittyvät olennaisesti seuraavat käsitteet: visio, missio ja arvot. Vision voidaan tulkita olevan yrityksen tai organisaation tila, johon yritys haluaa tulevaisuudessa päästä. Vision muodostaa yleensä lause tai pari, jotka kuvaavat hyvin missä yritys haluaa olla muutaman vuoden päästä eli vision voidaan ajatella olevan yrityksen tavoite. (Hämäläinen, Maula 2004, 15-18.) Aidosti vaikuttava visio antaa yrityksen henkilöstölle tunteen työn merkityksestä. Hyvä visio perustuu asiakkaiden näkökulmaan ja antaa tämän seurauksena yrityksen tekemiselle oikeutuksen sekä auttaa henkilöstöä näkemään yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta. (Saksi 2016, 98-99.) Mission taas ajatellaan vastaavan kysymykseen; mikä on olemassa olomme tarkoitus? Mission avulla pyritään siis kuvaamaan mitä organisaatio tekee ja miksi. Yrityksen arvot muodostavat omaksutun toimintaperiaatteen tai periaatteen, joka haluttaisiin omaksua. Viimeiseksi arvojen voidaan ajatella olevan organisaation perimmäinen ohjenuora, jonka mukaan halutaan toimia. Yrityksellä on yleensä 3-6 arvoa, joiden mukaan sen pyrkii toimimaan. (Hämäläinen, Maula 2004, 15-18.)

Strategiaviestintä on edellä mainittujen yhdistämistä viestintään. Se pitää sisällään ainakin sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, viestintäkanavarakenteen sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit pitkällä aikavälillä. Sidosryhmäanalyysiin tulee sisällyttää kaikkien niin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien tärkeys sekä selvitys niiden keskinäisistä vaikutussuhteista ja suhteesta kohdeorganisaatioon. Näiden analyysien päivittäminen on jatkuvaa ja sen

seurauksena määritellään kanavarakenteet sekä viestinnän suunnitelmien linjaukset. Tämä analyysi ja sen johtopäätökset toimivat kaikkien viestintätoimenpiteiden pohjana. Ydinviestien rakenne ja muotoilu tulee tehdä huolella, sille niitä ei ole tarkoitus muuttaa jatkuvasti, sekä niiden tulee mukaila yrityksen kokonaisstrategiaa. Viestintästrategian tulee määritellä ja kuvailla yrityksen tärkeimpien viestintäkanavien ja foorumien pääpiirteet. Hyvin rakennettu ja määritelty kanavarakenne auttaa yritystä niin tulevaisuuden strategian tavoittelussa kuin operatiivisen toiminnan pyörittämisessä. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 54-59.) Viimeisenä strategiaviestinnän tulee määrittää tavoitteet yrityksen viestinnän suhteen. Tavoitteita määriteltäessä on tärkeää, että ne ovat mitattavissa, mikä auttaa niiden saavuttamista ja seuranta. Viestintästrategia sitoutuu siis yrityksen kokonaisstrategiaan ja edesauttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Korhonen, Rajala 2011, 26-27.)

#### 4.5 Viestintää koskevat lait ja säädökset

Keskeisimmät viestintää säätelevät ja ohjailevat lait Suomessa ovat sananvapauslaki, laki sähköisen viestinnän palveluista (entinen tietoyhteiskuntakaari) ja rikoslaki. Viestintälainsäädännössä keskeisessä roolissa ovat perus- ja ihmisoikeudet, kuten sananvapaus, julkisuus sekä yksityiselämän ja henkilötietojen suoja. Sananvapaussäädännössä määritellään, ettei kansalaisen oikeutta käyttää sananvapauttaan rajoiteta ennakkoon. Tämä antaa siis jokaiselle kansalaiselle oikeuden esittää ajatuksiaan ja mielipiteitä. Niiden sisältöä sekä lainmukaisuutta voidaan arvioida vasta jälkikäteen. Verkkoviestinnässä sekä sosiaalisen median viestinnässä käyttäjät sekä palveluntarjoajat ovat saman lainsäädännön alaisuudessa. Käyttäjien oikeuksia on kuitenkin usein rajattu palvelun sopimusehtojen hyväksymisen yhteydessä. (Pesonen 2017, 1-4.)

Yleisten viestintää koskevien lainsäädäntöjen lisäksi yhteisöissä tulee noudattaa yhteistointalakeja. Viestintää koskevat lait ja säädökset on olleet viime vuosien digitalisaation ja sen tuomien ratkaisujen sekä mahdollisuuksien seurauksena koetuksella, mutta viestintää koskevat keskeiset perus- ja ihmisoikeudet eivät ole tästä huolimatta muuttuneet. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 210-211.)

Viestinnän lainsäädännön tehtävä on määritellä rajat ihmisenä olemisen keskeisiin kysymyksiin. Näitä ovat oikeus yksityisyyteen ja perhe-elämään sekä myös ilmaisuvapautteen. Viestintään liittyvät lait ja oikeudet liittyvät niin salassapitoon kuin myös julkisuuteen. Viestinnän lait antavat ja luovat turvaa eri viestintäpalveluiden ja -välineiden käyttäjille sekä antavat heille mahdollisuuden saada tiedon siitä mihin henkilötietoja käytetään. (Pesonen 2017, 313-314.) Edellä mainittujen lakien ja ohjeistuksien sisältöön kuuluu myös työnantajan tiedottamisvelvollisuus. Tähän tiedottamisvelvollisuuteen kuuluvat työnantajan vastuu esittää henkilöstön edustajille tilinpäätös viipymättä sen vahvistamisen jälkeen sekä

selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta vähintään kaksi kertaa tilivuoden aikana, josta käy ilmi yrityksen tuotannon, kannattavuuden työllisyyden ja kustannusrakenteen kehitysnäkyvät, kehityksen vaikutukset yrityksen talouteen ja henkilöstöön sekä yrityksen suorittama palkkatilastointi alan valtakunnallisen työehtosopimuksen mukaisesti. Nämä tiedotusvelvollisuuteen kuuluvat asiat käyvät ilmi yhteistoimintalaista. (Österberg 2015, 196.)

#### 4.6 Yhteistoiminta

Sisäisellä yhteistoiminnalla tarkoitetaan johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Kaikki yleinen yhteisön sisäinen viestintä, vaikka siinä ei varsinaisesti välitettäisikään tietoa tai tiedotettaisi mitään, on tätä yhteydenpitoa. Yhteistoiminta on aina johdon ja henkilöstön välistä viestintää. Tämän toiminnan tarkoitus on tavoitella vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä lisätä johdon ja henkilöstön välistä kanssakäymistä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmähenkeä. Näiden tavoitteiden seurauksena pyritään varmistamaan organisaation sitoutuminen, motivoituminen ja mielekäs sekä tuloksellinen työn tekeminen. Eli lyhyesti, yhteistoiminnalla tavoitellaan viihtyisää työympäristöä organisaation kaikille jäsenille. Yhteistoiminnan tulee olla suunniteltua, organisaation rahoittamaa ja yhdessä toteutettua. (Siukosaari 2002, 67.) Yhteistoiminnan laatu sekä määrä vaikuttavat myös siihen, millä tasolla yrityksen turvallisuus ja työhyvinvointi ovat. Nämä toimivat merkittävinä tekijöinä ihmisten aloitteellisuuden ja aktiivisuuden suhteen (Tarkkonen 2018, 61-62).

#### 4.7 Viestintäkanavat

Yritysten viestintäkanavat muodostuvat suullisesta, kirjallisesta sekä sähköisestä viestinnästä. Nämä kolme eri muotoa eivät ole toisistaan täysin irrallisia viestintävälineiden osia, vaan voivat olla myös päällekkäisiä toimintoja. Päällekkäisistä toiminnoista hyviä esimerkkejä ovat sähköiset järjestelmät, joiden avulla voidaan käydä reaaliaikaista keskustelua. Näistä esimerkkinä mainittakoon Skype-viestintäohjelmisto tai sähköposti, joka on jo nimensäkin mukaisesti sähköinen viestintäjärjestelmä, vaikka viestintä sen välityksellä tapahtuu kirjallisena viestintänä. Sähköinen viestintä on viime vuosina noussut keskeiseksi niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän kanavaksi. Viestintäkanavia onkin monen lähtöön sekä käyttötarkoitukseen ja tästä syystä yrityksen niitä valittaessaan tulee olla hyvin tarkkana millaiset eri viestintäkanavat muodostavat yrityksen viestintäjärjestelmäkokonaisuuden ja mitä järjestelmää mihinkin viestintään käytetään. (TJS Opintokeskus.)

Sisäisen viestinnän eri tilanteisiin käytetään, joko yhtä tai useampaa erilaista viestintäkanavaa. Viestintäkanavien käytössä tulee muistaa, että vain kerran asiasta sanominen tai ilmoittaminen ei usein riitä vaan tiedon tulisi olla tarpeen vaatiessa saatavilla myös sen



jälkeen, jotta asian, toimintatavan tai organisaatiomuutoksen sisäistäminen sekä ymmärtäminen olisi onnistunutta ja henkilökunnalle mahdollisimman helppoa sekä mielekästä. Sisäisessä viestinnässä on erilaisia viestintätilanteita, jotka vaativat erilaista viestintää. On tilanteita, joissa lyhyt tiedote riittää sekä tilanteita, joissa tarvitaan laajempaa asian taustojen selittämistä, mahdollisuuksia asian kyseenalaistamiselle sekä vuorovaikutusta epäselvyyksien poistamiseen. (Österberg 2015, 199-201.)

Yritysten sisäisiin viestintävälineisiin ovat vaikuttaneet myös siviilielämän uudet kehittyneet viestintävälineet, jotka ovat asettaneet painetta toimivaan yritysviestintään sekä viestintäjärjestelmien helppokäyttöisyyteen (Aalto 2011, 95-96). Sisäisen viestinnän välineet ja keinot voidaan jaotella esimerkiksi Honkalan ja kumppaneiden kirjan Linkki, Työyhteisön viestintä mukaisesti:

- *puhelin, tekstiviesti, pikaviesti*
- *sähköposti*
- *intranet*
- *tiedotteet*
- *osasto- ja tiimikokoukset, palaverit*
- *tiedotustilaisuudet*
- *henkilökohtaiset keskustelut*
- *tiedotuslehdet ja henkilöstölehti*
- *ilmoitustaulut*
- *virtuaalivideot, -palaverit ja -kokoukset*
- *erilaiset yhteisölliset sähköiset viestinnän keinot (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 185.)*

Viestintäkanavilla on erittäin suuri merkitys sanoman saamiseksi perille ymmärrettävästi ja oikea sisältöisesti. Huonosti valittu viestintäkanava voi vesittää koko viestin, vaikka viesti itsessään olisi luotu erittäin huolellisesti sekä hyviä viestintätapoja noudattaen. Viestintäkanavia suunniteltaessa tulee muistaa niin niiden käyttäjien lähtötaso kuin yrityksen rakenne, jotta viestintäkanavista saataisiin hyödynnettyä parhaat ja toimivat puolet eikä viestintä kaatuisi viestintävälineiden ja käyttäjien heikkouksiin. (Barton 2014.)

#### 4.7.1 Suullinen viestintä

Suullinen viestintä on yleensä tehokkain ja käyttäjäystävällisin tapa viestiä. Viestiminen asioista, jotka yritys tai sen henkilöstö kokee erittäin tärkeiksi, tulisi hoitaa suullisen viestinnän avulla. Tällaisista asioista hyvänä esimerkkinä ovat palkkaukseen liittyvät sekä erilaiset työoloja muuttavat asiat. Sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon, etteivät lukuisat erilaiset viestintäjärjestelmät sekä -kanavat voi korvata työyhteisössä niin työkalu- kuin esimiehen ja alaisen välillä käytyjä keskusteluja, henkilöstön kuulumisia sekä johdon näkymistä. (Österberg 2015, 199.) Suullinen, eli tuttavallisemmin kasvokkain tapahtuva viestintä, synnyttää usein aiheeseen liittyvää keskustelua, jolloin aiheeseen syventyminen ja yhteisen ymmärryksen sekä tavoitteiden saavuttaminen on huomattavasti helpompaa. Se siis eroaa kirjallisesta viestinnästä nopeampi syklisellä vuoropuhemaisuudellaan sekä asian havainnoimisella muilla ilmaisutavoilla, kuten äänenpainolla, vartalon sekä käsien liikkeillä ja asennoilla. Suullisessa viestinnässä sanomaa voidaan pohjustaa kertomalla taustatietoja, mahdollisia asiaan liittyviä tavoitteita sekä täydentää ja korjata väärinkäsityksiä jo ennen niiden syntymistä tai välittömästi niiden syntymisen jälkeen. Yleisesti ottaen parhaana viestintämuotona pidetään kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Kasvokkain tapahtuva viestintä luo eniten luottamusta, mikä on onnistuneen tiedonjaon edellytys. (Hudcová 2014.)

#### **Palaverit, neuvottelut ja kokoukset**

Erilaiset kokoukset, palaverit sekä neuvottelut kuuluvat lähes kaikkien yritysten arkipäivään. Työyhteisöissä on niin virallisia kokouksia, epävirallisempia palavereita sekä näiden lisäksi asiakkaiden kanssa käytäviä neuvotteluja. Kokoukset antavat yrityksille paljon. Ihannetilanteessa kokous tai palaveri luo inspiroivan ilmapiriin missä voidaan vaihtaa ajatuksia organisaation jäsenten kesken, täydentää muiden kokoukseen osallistuneiden ajatuksia ja tämän seurauksena mahdollisesti tehdä myös parempia päätöksiä. Kokoukset ovat myös kuluera. Kokouksiin osallistuu yleensä vähintään kolme henkilöä ja niihin kuluettu aika voi venyä useisiin tunteihin, jolloin aletaan puhua yrityksen kannalta merkittävästä taloudellisesta investoinnista. Kuluerän suuruutta voi lisätä myös kokouksiin osallistuvien mahdolliset matkakulut, ja mikäli kokouksen aikana ei saada tehtyä toivottuja päätöksiä, voidaan ajatella niihin kulutettu työaikakin hukattuna. (Korteso, Patjas, Seppänen 2016, 164-165.) Koska kokoukset vaativat yritykseltä investointeja useassa eri muodossa, tulee niiden järjestämiseen sekä osallistumiseen suhtautua asianmukaisella vakavuudella. Palavereissa ja kokouksissa käsiteltävät asiat tulee ilmoittaa hyvissä ajoin etukäteen osallistujille, jotta nämä voivat valmistautua sekä perehtyä tarpeen vaatiessa niihin enemmän. Kokoustilanteissa esityksien sekä niissä esitettävien asioiden tulee olla selkeitä ja helposti

ymmärrettäviä, ja kokouksia suunniteltaessa tulee ottaa myös huomioon keskusteluun ja kysymyksiin tarvittava aika. (Österberg 2015, 199-200.)

### **Työkaverit ja kahvipöytäkeskustelut**

Tutkimuksen mukaan suurin osa juoruista liikkuu taukotilassa. (Gulffey, Loewy 2011.) Työkaverit ja heidän kanssaan käytävät niin sanotut kahvipöytäkeskustelut ovat yritysten suurimpia tiedon liikuttajia ja usein myös voimavaroja. Ne ovat mahdollisuuksien ohella myös suuri uhka yritykselle, mikäli kahvipöydässä käydyt keskustelut eivät perustu faktatietoon tai uusimpaan saatavilla olevaan tietoon. Kahvipöydässä käydyissä keskusteluissa on tärkeää tiedon riittävä määrä ja oikeellisuus. Työkavereiden välillä tietoa liikkuu niin omista työtehtävistä, oman yksikön asioista kuin myös koko yrityksen asioista. Sisäisen viestinnän kanavana työkaverin kanssa käydyt keskustelut koetaan hyväksi välineeksi. Odotusarvo niitä kohtaan ei ole kuitenkaan yhtä suuri kuin yrityksen virallista tiedotusta kohtaan. Työkaverit ovat yleisesti ottaen helposti lähestyttäviä ja viestintä heidän kanssaan vuorovaikutteista. Tämänkaltaisen viestinnän varjopuolena on huhujen ja juorujen leviäminen sekä muutosten pysähtyminen tai hidastuminen väärin lähtötietojen perusteella tehtyihin johtopäätöksiin ja ennakoasetelmiin. Nämä keskustelut voivat olla pahimmillaan muutosvastarinnan synnyttäjä ja polttoaine. (Siukonsaari 2002, 100.)

Työkaverit ja kahvipöytäkeskustelut ovat yleensä epävirallista viestintään. Epävirallisen viestinnän avulla voidaan purkaa paineita sekä keskustella työkavereista, niin esimiehistä kuin rinnalla työskentelevistä, sekä kehittää uusia ideoita ja jopa yrityksen toimintaa. Yritysjohdon tulisi ymmärtää epävirallisen viestinnän tarkoitus yrityksen hyvinvoinnin sekä ilmapiirin kannalta, ja näin ollen mahdollistaa se ja antaa sille tilaa tapahtua. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 82.)

### **Tiedotustilaisuudet**

Tiedotustilaisuudet ovat erinomainen keino viestiä tärkeistä asioista isolle kohdeorganisaatiolle, sillä tilaisuudet antavat oivan mahdollisuuden levittää tietoa yhtäaikaaisesti koko yrityksen henkilökunnalle vuorovaikutteisesti. Niissä tilaisuuden pitäjällä on mahdollisuus henkilökohtaisesti perustella päätöksiään tai ratkaisujaan, ja vakuuttaa koko organisaatio sitoutumaan niihin. Tiedotustilaisuuksissa tiedotettavan asian tulisi olla jotain merkittävää ja kaikkia yrityksen työntekijöitä koskevaa, kuten esimerkiksi yrityksen uuden tuotteen esitleminen. Liian merkityksettömien asioiden takia pidettävät tiedotustilaisuudet voivat saada kohdeorganisaation turhautuneeksi ja aiheuttaa usein kielteisiä reaktioita tiedotettavaa asiaa kohtaan. (Österberg 2015, 199-200.)

Tiedotustilaisuudet voivat lisäksi vaatia suuria taloudellisia investointeja tilavarauksien, kuljetuksien sekä menetettyjen työtuntien muodossa. Myös tiedotustilaisuuksien pitämistä varten on kuitenkin kehitetty toimivia digitaalisia ratkaisuja, joiden ansiosta tiedotustilaisuus voidaan toteuttaa jopa niin, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus seurata sitä suorana omalta työpisteeltään tai katsoa siitä tallenne jälkikäteen. (Siukonsaari 2002, 101-103.)

## **Puhelin**

Puhelin taistelee yleisimmin käytetyn työviestimen tittelistä yhdessä sähköpostin kanssa. Nykypäivänä puhelimen käyttö on entisestään yleistynyt matkapuhelimien ja älypuhelimien tuomien mahdollisuuksien mukana. Puhelin on hyvin äänikeskeinen viestintäväline. Sen avulla keskustelun eri osapuolet voivat kuulla toistensa äänenpainot ja tunnetilat, mutta sen avulla ei kuitenkaan välity viestijän eleet eikä ilmeet tai mitä osapuolet tekevät puhelun ohessa, eli mikä on heidän keskittymisensä taso puhelun aikana. (Hudcovâ 2014.)

Viestintävälineenä puhelimen heikkona puolena voidaan pitää kuitenkin sitä, että puhelun aikana välitetty tieto sekä puhelun osapuolille syntynyt mielikuva puhelun aiheesta ja sisällöstä jää usein ainoastaan puhelun osapuolten tietoon. Puheluista ei siis monestikaan jää jälkeen mitään virallista tallennettua tietoa, joka avaisi puhelun sisältöä. Tästä syystä se ei yksinään sovi esimerkiksi kaupantekoon vaan vaatii lisäksi viestintävälineen, jonka avulla voi lähettää tilausvahvistuksen tai sopimuspaperit. Jatkuvasti kehittyvät puhelimissa toimivat sovellukset ja muut digitaaliset ratkaisut pitävät ja nostavat puhelimen osakkeita viestintävälineenä. Tällaisista ratkaisuista hyviä esimerkkejä ovat video- ja konferenssipuhelut, joissa voi nähdä vastapuolen tai keskusteluun voidaan liittää mukaan useampi ihminen. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 84-85.)

### **4.7.2 Kirjallinen viestintä**

Kirjallinen viestintä on suullista pysyvämpää viestintää. Siitä jää aina merkintä, joko sähköiseen viestintäjärjestelmään tai fyysisesti paperiin. Perinteisestä kirjallisesta viestinnästä hyvänä esimerkkinä on henkilöstötiedote tai yksikön tiedotuskanavana toimiva ilmoitustaulu. Perinteinen kirjallinen viestintä on muuttunut digitalisaation mukana suurelta osin sähköiseen muotoon ja nykyään harvoin enää lähetetään paperisia tiedotteita. Kirjallisen viestinnän haasteita on se, ettei viestin vastaanottaja voi tietää missä tunnetilassa viesti on kirjoitettu. Siitä syystä kirjoittajan tulisi aina asettua viestin vastaanottajan asemaan ja miettiä miltä oma viesti näyttää hänen asemassaan sekä hänellä käytössään olevien lähötietojen perusteella. (Parviainen 2018, 27.)

## Sisäiset tiedotteet

Sisäisten tiedotteiden sisältö voi vaihdella hyvinkin paljon tiedotettavasta asiasta ja tiedotavasta organisaatiosta riippuen. Sisäinen tiedote voi olla esimerkiksi henkilöstölle suunnattu uutinen yrityksen tilasta tai tiedote uusista työhohjeista tai toimintatavoista. Tiedotteiden laatijan ja lähettäjän tulee tietää ketkä kuuluvat tiedotteen kohderyhmään, ja miten tieto saadaan kohdennettua juuri heidän tarpeidensa mukaiseksi sekä heille toimivaksi tiedon kuluksi. Sisäiselle tiedotteelle on määritelty muutamia vaatimuksia, joita ovat tiedon yksiselitteisyys, helposti ymmärrettävyys sekä houkuttelevuus. Tiedotteen pitää siis herättää kohderyhmänsä huomio, ja lisäksi tarjota tietoa mahdollisimman helposti ymmärrettävässä muodossa sekä myös riittävän kattavasti. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 186.)

Tiedotteissa olennaista on huomioida myös jakelukanava, jota pitkin se jaetaan kohdeyleisölle. Sisäisten tiedotteiden vahvuus on sen, että tiedote tuo saman sisällön saman aikaisesti kaikkien yrityksen työntekijöiden saataville, ilman että huhut tai väärät oletukset muokkaavat tietoa. Siukosaari määrittelee kirjassaan Yhteisöviestinnän opas muistilistan mitä tulee selvittää ennen tiedotteen laatimista:

- *kenelle tiedote tehdään*
- *miksi se tehdään*
- *mistä aiheesta se tehdään*
- *miten se tehdään*
- *milloin tiedotteen on oltava henkilöstöllä. (Siukosaari 2002, 104-105.)*

## Sisäinen puhelinluettelo

Kaikissa yrityksissä on olemassa jonkin asteinen sisäinen puhelinluettelo tai yhteystietokaavio. Kyseinen kaavio antaa yleensä enemmän tietoa kuin pelkästään henkilön nimen ja yhteystiedot. Sisäisen puhelinluettelon tai yhteystietoluettelon tulee olla koko henkilökunnan käytössä. Se on usein saatavilla yrityksen intrasta, ja voi tämän lisäksi olla tulostettuna lähes jokaisen organisaation jäsenen työpisteellä tai vähintäänkin joka toimistolla. Hyvästä luettelosta käy ilmi henkilöiden nimien ja puhelinnumeroiden lisäksi myös henkilöiden tehtävänimekkeet, missä heidän työpisteensä sijaitsee (esimerkiksi Helsingin toimistolla tai jopa tietyssä osastossa siellä), fyysinen osoite missä tämä toimisto sijaitsee sekä heidän suhteensa muuhun organisaatioon (esimerkiksi talousosaston ryhmäesimies). Näiden lisäksi yhteystietoluettelosta tulisi löytyä yleisten tilojen puhelinnumerot sekä

mahdollisesti ohjeistus puhelinjärjestelmän käyttöön sekä yhdessä sovittuun puhelinkulttuuriin. (Siukosaari 2002, 104.)

### **Ilmoitustaulu**

Yritysmailmassa ilmoitustaulu toimii varsinkin osastojen ja tiimien sisäisen viestinnän kanavana. Ilmoitustaulua käytetään yleisten asioiden, kuten yksikön omien tapahtumien ja palavereiden aikataulujen ilmoittamiseen, sekä muistioiden säilytyspaikkana. Näiden lisäksi niillä voi olla yrityksen sisäinen puhelinluettelo tai yleisimmin käytettyjä sekä tarvittuja ohjeita ja ohjeistuksia, kuten työterveyshuollon yhteys- ja ajanvaraustiedot. Ilmoitustauluja voidaan käyttää tiimiluontoisissa yksiköissä lomien ilmoituspaikkana sekä käynnissä olevan projektin aikataulun ylläpitämiseen ja tiedon siirtämiseen. Ilmoitustaulun tulisi olla yksiselitteinen ja helposti luettava eli ymmärrettävä. Tähän auttaa ilmoitustaulun jakaminen osiin varsinkin, jos ilmoitustaulua käytetään usean eri asiakokonaisuuden viestimiseen. (Siukosaari 2002, 106-108.)

### **Sähköposti**

Sähköposti on noussut yrityksissä yleisimmin käytetyksi viestintävälineeksi ja siksi se on olennainen osa nykypäivän työelämän viestintää, niin ulkoista kuin sisäistäkin. Sähköposti voi välittää tietoa melkein reaaliajassa paikasta toiseen, jopa maailman toiselle puolelle. Sähköpostin tehokkuus ja nopeus saadaan hyödynnettyä, kun sen käyttöön on mietitty ja luotu pelisäännöt. Sähköpostin käytössä suurin vastuu on sähköpostin lähettäjällä ja luojalla. (Österberg 2015, 201.)

Yritysten viestintä on tullut vuosien saatossa sähköpostista erittäin riippuvaiseksi eikä sitä vielä ole syrjäyttäneet uudemmat digitaaliset ratkaisut. Sähköposti on hyvä väline useimmissa viestintätilanteissa ja -tapahtumissa, sillä se jättää aina jotakin konkreettista eli niin sanotusti mustaa valkoiselle. Sähköpostilla viestittäessä tulee muistaa oikeakielisyys ja helposti ymmärtävä tekstikokonaisuus, jotta vältetään väärinymmärryksiä. Näiden lisäksi sähköpostissa tulee muistaa otsikon merkitys sekä lähettäjän riittävät tiedot, jotta vastaaja voi halutessaan ottaa yhteyttä lähettäjään muullakin tavalla kuin sähköpostitse. Sähköpostiviestinnän hyviä puolia ovat nopeus, siihen mahtuvan tiedon määrä sekä se, että vastaanottaja voi lukea viestin silloin kun hänelle itselleen sopii ja palata samaan viestiin myös myöhemmin. Sen heikkous kuitenkin on, etteivät kirjoittajan tunteet usein välity viestin vastaanottajalle ja tämän seurauksena syntyy helposti väärinymmärryksiä. Kirjallinen tuotos jättää myös usein varaa tulkinnalle ja siitä voi aiheutua väärinkäsityksiä. Sähköpostilla ei voi myöskään aina olla täysin varma siitä, että viesti saavuttaa oikean vastaanottajan tai että vastaanottaja lukee viesti. (Kortesuo, Patjas, Seppänen 2016, 41-42.)

Sähköpostin helppouden takia sitä käytetään joskus jopa viestimiseen viereiseen huoneeseen. Sähköpostin helppokäyttöisyyden ja vaivattomuuden takia osissa organisaatioiden työtehtävistä sähköposti voi tukkiintua turhasta tiedosta. Edellä mainittujen lisäksi sähköpostissa on vaarana liian pitkä vastausaika liian suuren saapuvan postin määrän takia. (Lipiäinen, Karjaluoto, Nevalainen 2014.) Sähköposti on useissa organisaatioissa suoraan yhteydessä kalenteriin ja toimii myös kokousten sekä asiakastapaamisten kutsukanavana (Kortesuo, Patjas, Seppänen 2016, 41-42).

### **Intranet**

Intranet on yleensä yrityksen omalla serverillä toimiva internet-selain pohjainen viestintäjärjestelmä. Intranetissä voi välittää tietoa, säilyttää tieto ja keskustella keskustelupalstamaisesti asioista samanaikaisesti joka puolelle maailmaa. Yleisimmin intranettiä käytetään tiedon varastona ja sinne taltioitavat tiedot ovat kätevästi kaikkien yrityksen työntekijöiden saataville. Intranetin voidaan ajatella olevan nykypäivän sähköinen ilmoitustaulu, josta tila ei lopu koskaan kesken. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2017, 185.)

Monissa yrityksissä intranet ei ole pysynyt jatkuvasti muuttuvan maailman ja työelämän mukana, vaan siitä on tullut vanhentuneiden ohjeiden ja tiedotteiden hautausmaa, jonka käyttöliittymä sekä rakenne ovat sekavia. Pahimmissa tapauksissa intranet on menettänyt kokonaan käyttäjien luottamuksen sekä halun etsiä sieltä tietoa. Intranet vaatii siis jatkuvia investointeja henkilöiden työaikana, jotta sen sisältämä tieto pysyy ajan tasalla ja sen käytettävyys on riittävän helppoa. (Kortesuo, Patjas, Seppänen 2016, 184-185.) Intranet on mahdollista jakaa myös osiin käyttäjien statuksen ja työtehtävien mukaisesti. Sinne on mahdollista luoda omia osioita esimerkiksi esimiehiä varten. Tällaiset osiot voivat esimerkiksi sisältää palaveri ja kokouskutsujen mallipohjia sekä ohjeet yrityksen rekrytointien osalta. (Österberg 2015, 201-202.) Intranetin yksi ongelmista on nykytyöelämän kiireellisyys ja intranetissä oleva laaja tiedon määrä sekä sen läpi käymiseen ja oikean tiedon löytämiseen tarvittava aika (Lipiäinen, Karjaluoto, Nevalainen 2014.)

### **Pikaviestintä, Instant Messaging**

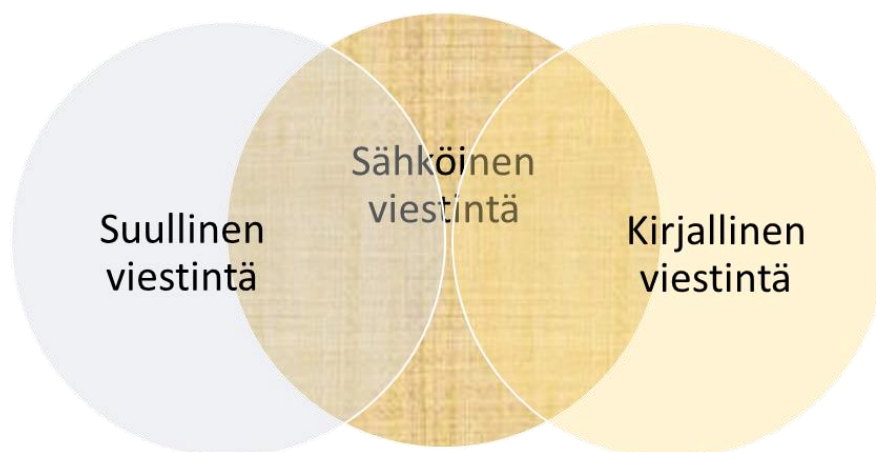
Pikaviestimet mahdollistavat reaaliaikaisen keskustelun yrityksen työntekijöiden välillä, ja joissakin tapauksissa jopa muiden sidosryhmien kesken. Pikaviestiohjelmissa on usein mahdollista käydä keskustelua niin kirjallisesti sähköpostin omaisesti mutta nopeammin kuin myös suullisesti verkossa tapahtuvan ääni- tai videopuhelun avulla. Niiden hyviä puolia ovat nopeus ja halpa hinta suhteessa muihin viestimiin. Lisäksi ne mahdollistavat kahdenkeskisen viestimisen lisäksi ryhmäviestinnän, esimerkiksi tiimin tai jopa koko yrityksen henkilöstön kesken. Pikaviestimet koetaan yleensä epävirallisiksi viestintäkanaviksi,

vaikkakin niitä käytetään monissa yrityksissä myös viralliseen viestintään. Pikaviestimissä yhdeksi haasteeksi nousee, että ne harvoin ovat aivan sekunnilleen reaaliaikaisia. (Lipiäinen, Karjaluoto, Nevalainen 2014.) Pikaviestimiä on kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan pidetty toiseksi tehokkaimpana viestintävälineenä puhelimen kanssa heti kasvotusten tapahtuvan viestimisen jälkeen (Hudcová 2014).

#### 4.7.3 Sähköinen viestintä

Sähköisellä viestinnällä tarkoitetaan sähköisessä verkossa tapahtuvaa viestintää. Tämä vaatii yleensä jonkinlaisia digitaalisia ratkaisuja, kuten jo aikaisemmin tässä työssä mainitut sähköposti tai Skype eli pikaviestintäohjelmisto. Sähköinen viestintä on yhdistelmä, joko kirjallisista tai suullista viestintää sekä digitaalista ratkaisua. Se voi olla myös kirjallisen ja suullisen viestinnän tekemistä digitaalisen ratkaisun välityksellä. Sähköinen viestintä on parantanut viestinnän nopeutta merkittävästi muuttamalla myös kirjallisen viestinnän mahdollisimman lähelle reaaliaikaisuutta sekä tehnyt siitä lähestulkoon jatkuvaa viestinnän virtaa. (Isotalus, Rajala 2017, 180-181; Lipiäinen, Karjaluoto, Nevalainen 2014.)

Sähköisen viestinnän yleistyminen on tehnyt organisaatioiden jäsenistä tiedon tuottajia ja välittäjiä. Tästä syystä yksilöiden merkitys kokonaisviestinnän toimivuudessa korostuu kaiken aikaa ja organisaation toimiva viestintä on riippuvaisuussuhteessa jokaisen yksilön tekemiseen ja tiedon tuottamiseen. Sähköinen viestintä koetaan helposti persoonattommaksi kuin suullinen ja etenkin kasvokkain tapahtuva viestintä. Tämä asia tulee muistaa sähköisiä järjestelmiä käyttäessä, usein yrityksen henkilöstö kaipaa myös henkilökohtaisempaa viestintää ja tämän seurauksena syntyvää lähempää vuorovaikutusta. (Isotalus, Rajala 2017, 180-181; Lipiäinen, Karjaluoto, Nevalainen 2014.)



KUVIO 6. Sähköisen viestinnän suhde kirjalliseen ja suulliseen viestintään.



#### 4.8 Hajautetun organisaation haasteet viestinnässä

Organisaation hajanaisuus tuo mukanaan erilaisia vaatimuksia ja pakotteita kuin samassa paikassa tekeminen. Hajautettu organisaatio luo useita hyvinkin erilaisia haasteita myös yrityksen viestintää ajatellen. (Isotalus, Rajalahti 2017, 142-143.) Hajautetun organisaation viestinnän haasteet voidaan jakaa kuuteen pääryhmään niiden sisällön perusteella. Viestinnän haasteiden ulottuvuudet ovat: eripaikkaisuus, liikkuvuus, eriaikaisuus, määräämättömyys, ryhmän jäsenten moninaisuus sekä sähköisen vuorovaikutuksen määrä. Nämä kuusi osa-aluetta luovat haasteita niin viestintään kuin myös johtamiseenkin. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 37-38.)

Hajautetun organisaation yhteisöissä korostuvat viestintä, sen yhteiset pelisäännöt sekä toimivat viestintävälineet ja -kanavat. Sääntöjen, ohjeiden ja välineiden lisäksi yksi suurimmista vaikuttajista hajautetun organisaation onnistuneeseen viestintään on organisaation lähtökohdat, toimenpiteet sekä tavoitteet. (Isotalus, Rajalahti 2017, 142-143.) Organisaatiossa vallitsevalla työilmapiirillä ja yritykseen luodulla tai muokkaantuneella yrityskulttuurilla on siis suuri merkitys tällaisissa tapauksissa. Vartiainen, Kokko ja Hakonen tutkivat näiden kuuden ulottuvuuden vaikutuksia työskentelyyn hajautetussa organisaatiossa työtä tekevien omien kokemusten pohjalta kirjassa *Hallitse hajautettu organisaatio*. Heidän tutkimuksessaan kaikki osallistujat vastasivat hajautetun työskentelyn olevan vaikeampaa kuin kasvokkain työskentelyn. Hajautetussa organisaatiossa nousee esille etenkin väärinymmärryksen riski. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 37-38.)



KUVIO 7. Hajautetun organisaation viestinnän haasteiden ulottuvuudet.

Yksi yleisimmistä ja merkittävimmistä haasteista on eripaikkaisuus. Tällä tarkoitetaan organisaatiota, jonka jäsenet työskentelevät etäällä toisistaan esimerkiksi eri rakennuksissa, kaupungeissa tai jopa maassa. Tavallisen eripaikkaisuuden muoto on, että osa työryhmän jäsenistä työskentelee samassa paikassa ja osa hajallaan eli etänä niin sanottuun päätömpisteeseen nähden. Useat eri tutkimukset ovat osoittaneet etäisyyden ja välimatkan vaikuttavan merkittävästi ihmisten kommunikointiin ja kommunikaatioon jo pienilläkin välimatkoilla. Siitä syystä kannattaakin miettiä onko eripaikkaisuus oikea keino tehdä runsasta kommunikaatiota vaativaa työtä. Tässä kuitenkin merkittäväksi osaksi nousee viestintävälineet ja -kanavat, joiden jatkuva kehitys sekä niiden tuomat mahdollisuudet auttavat löytämään ja muodostamaan hyvinkin onnistuneita toimintatapoja viestinnän lisäämiseksi. Näiden digitaalisten ratkaisujen avulla ei ainoastaan pystytä lisäämään viestintää, vaan myös pienentämään kommunikaation aloittamisen kynnystä toisistaan etäällä olevien henkilöiden välillä. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 38-39.)

Eripaikkainen työskentely ei ole ainoastaan haaste vaan se on myös mahdollisuus. Se on mahdollistanut yritysten henkilöstölle paremmat kontaktit asiakkaisiin, jotka eivät hyvinkin monesti ole yrityksen oman pääkonttorin välittömässä läheisyydessä. Eripaikkaisuus on mahdollistanut myös 24 tuntisen työpäivän ilman vuorotyön vaatimia taloudellisia sekä henkilöstöllisiä rasitteita. Tämä on mahdollista hyödyntämällä työntekijöitä eri

aikavyöhykkeillä. Esimerkiksi työntekijä A aloittaa työpäivänsä paikallista aikaa kello kahdeksan aamulla ja lopettaa kello neljältä iltapäivällä ja siirtää projektin työntekijä B:n tehtäväksi, joka aloittaa omassa fyysisessä sijainnissaan työpäivän samalla tavalla kello kahdeksalta aamulla ja lopettaa iltapäivällä kello neljältä. Työntekijä C tekee samoin kuin työntekijät A ja B ja näin on saatu kaikki vuorokauden 24 tuntia hyödynnettyä. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 38-39.)

Eripaikkaisuus on ehkä suurimpia hajautetun organisaation johtamisen ongelmia. Työntekijöiden on hankala saada esimiestä kiinni tai he eivät onnistu saamaan oikeanlaista kontaktia esimieheensä esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Esimies saattaa samoin unohtaa etäällä oleville henkilöille tiedottamisen tai heidän kanssaan tarvittavan kanssakäymisen, koska he eivät ole fyysisesti siitä muistuttamassa. Onkin siis tärkeää, että esimies aikatauluttaa esimiestyönsä ja kontaktinsa myös kauempana työskentelevien alaistensa kanssa. Tämä yhteydenpito koskee niin yrityksen arkipäiväistä viestintää kuin myös palautteita ja ongelmiin puuttumista. Hyvänä esimerkkinä tällaisista aikataulutetuista viestintätapahtumista voivat olla kalenteriin merkityt viikkopalaverit. (Morgan, Paucar-Caceres, Wright 2014; Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 38-39.)

Jatkuva liikkuminen luo myös omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Jatkuvässä liikkeessä olevat työntekijät tuovat mukanaan toisten toimistojen tai yksikköjen toimintatapoja sekä osaamista ja näin ollen toimivat yrityksen omina kehitysohjelminä sekä laadun tasajoina. Kiertävät työntekijät saavat laajasti osaamista ja tietoisuutta, mutta yksittäisten asiakkaiden tai asioiden tunteminen jää yleensä hyvin pintapuoleiseksi. Edellä mainitun ohessa liikkuvan, henkilöstön sitouttaminen sekä sitoutuminen on koettu haastavaksi. Toisin sanoen heille ei ehdi syntyä tarpeeksi syvällisiä sosiaalisia siteitä työkavereihinsa nähden. Liikkuva työ luo vaateita ajankäytön ja töiden koordinoinnin suhteen. Siinä pitää ottaa huomioon, milloin työntekijällä on käytössä mikäkin työhön vaadittava järjestelmä tai työväline. Esimerkiksi mikäli henkilö käyttää liikkumiseensa paljon lentokonetta, ei hän voi ottaa sieltä yhteyttä tiimin muihin jäseniin, tai mikäli hän käsittelee työssään arkaluontoisia dokumentteja, miten tietoliikenne yhteydet saadaan muodostettua ja turvattua. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 39-41.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi haasteita luovat myös organisaation henkilöstön moninaisuus ja jatkuvasti kehittyvät digitaaliset ratkaisut. Henkilöiden moninaisuutta voidaan pitää kaikkien organisaatioiden ja yhteisöjen rikkautena, ja eri taustoja omaavien työntekijöiden kanssa työskentely voidaan nähdä myös yhtenä työmotivaatiota ja työssä viihtymisen lisääjänä. Se luo kuitenkin omanlaisia haasteita, muun muassa alueellisten kulttuurierojen ja ajan saatossa muodostuneiden toimintamallien osalta. Se mikä toimii

tietyllä alueella viestintä- ja kommunikaatiomallina, ei välttämättä toimi muilla alueilla. Moninaisuuden etuina ovat kuitenkin luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntyminen. Tähän on yksinkertainen syy, erilaisesta kulttuurista, toimintamallista ja lähtökohdista olevat yksilöt täydentävät toistensa ajatuksia ja näkökulmia omilla kokemuksillaan. Tämä toki voi vaikuttaa myös siihen, että yhteisen toimintamallin löytyminen tai saavuttaminen vie normaalia enemmän aikaa tai on jopa pahimmassa tapauksessa mahdotonta. (Morgan, Paucar-Caceres, Wright 2014; Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 38-39.)

Myöskin hajautetun organisaation hallittavuuden ja kommunikaation avuksi luodut digitaaliset ratkaisut voivat luoda helpotuksen sijasta haasteita. Näiden käyttöönottoa suunniteltaessa ja digitaalisia ratkaisuja valittaessa tulisi muistaa kohdeorganisaation niille asettamat rajat ja vaatimukset. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii esimerkiksi se, että organisaation, jossa työntekijöiden keski-ikä on korkea, ei kannata koittaa korjata ongelmia moderneilla ja mutkikkailta ratkaisuilla, vaan työntekijöiden käyttötottumukseen soveltuvilla ja heidän osaamistaan vastaavilla työkaluilla. Tämä pätee myös toisin päin, keski-ikältään nuoren tiimin viestintää ei kannata ratkaista faksilla ja kirjepostilla, vaikka tämä voisi jopa toimiakin teoriassa. Tiimin jäsenet saattavat todennäköisesti kokea viestintävälineet ja -kanavat vanhoilliseksi, hitaiksi ja kömpelöiksi käyttää. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 46-47.) Digitaalisten ratkaisujen merkittäviä haittapuolia on se, että kasvokkain tapahtuva kommunikaatio puuttuu. Tästä johtuen työntekijät eivät saa kunnollista kontaktia esimieheensä eikä esimies alaisiinsa, ja tämä voi jopa johtaa tehokkuuden laskuun. Vaikka kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota ei voida harjoittaa jatkuvasti, tulisi sen tapahtua niin usein kuin mahdollista työmotivaation ja tehokkuuden takia. (Morgan, Paucar-Caceres, Wright 2014.)

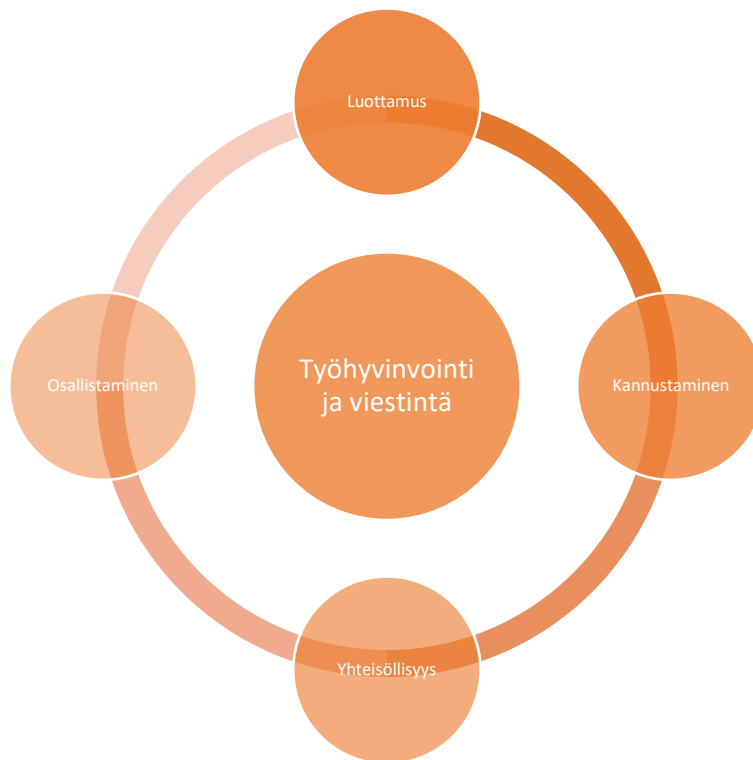
#### 4.9 Sisäisen viestinnän vaikutus yrityksen tulokseen ja työhyvinvointiin

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla sisäisellä kommunikaatiolla saavutetaan lukuisia hyötyjä, joista merkittävimpana on muutos työntekijöiden tehokkuudessa ja sitoutumisessa työhön. Sisäisen viestinnän avulla voidaan hyödyntää työntekijöiden taidot mahdollisimman hyvin sekä lisätä heidän tekemisensä tehokkuutta ja tämän avulla saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä yritykselle. (Cowan 2017, 4-5.) Tehokas sisäinen viestintä voi auttaa myös välttämään erimielisyyksiä ja konflikteja yrityksen eri osastojen työntekijöiden sekä yrityksen eri tasoilla työskentelevien henkilöiden välillä. Erimielisyydet voivat pahimmillaan aiheuttaa sisäisiä kriisejä, jotka johtavat työtehokkuuden ja työhyvinvoinnin laskuun. Myös yksi hyöty, jota saadaan hyvin suunnitellusta ja toteutetusta viestinnästä, on työntekijän positiivinen asenne työntekoa kohtaan, mikä puolestaan myös vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä työntekijän halukkuuteen pysyä

kyseisen yrityksen palveluksessa. Tämän ansiosta työntekijät ovat aktiivisempia tekemään aloitteita sekä ovat halukkaita olemaan mukana ratkaisemassa ammatillisia ongelmia ja tehtäviä. Hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan siis saavuttaa aktiivisempi, tehokkaampi ja hyvinvoivempi työyhteisö, jossa työntekijät ovat tietoisempia omasta asemastaan sekä voivat samaistua yrityksen arvomaailmaan. (Tworzydło 2015.)

Työhyvinvoinnin rakennuspalikoita ovat esimiesten johtamistaidon lisäksi työterveyshuolto, -turvallisuus, ilmapiiri työpaikalla sekä yksilöiden suorituskyky. Viestinnän merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on jatkuvasti nostanut arvoaan. (Österberg 2015, 174.) Juholin mainitsee kirjassaan Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä, että hyvinvoiva ihminen nauttii työstään ja saa tuloksia aikaan, ja että tuloksekas työyhteisö on myös hyvinvoiva työyhteisö. (Juholin 2009, 162.) Viestinnällä voidaan edesauttaa työhyvinvointia muun muassa rakentamalla luottamusta, kannustamisella, yhteisöllisyyden rakentamisella ja lisäämisellä sekä osallistamalla henkilöstöä. Työntekijän luottamusta yritystä kohtaan voidaan rakentaa sisäisen viestinnän kautta ja sen avulla. Jos luottamusta ei ole, voi tämä johtaa yrityksen työntekijöiden keskuudessa turvattomuuteen sekä epävarmuuteen, mikä voi puolestaan johtaa siihen, ettei työntekijä sitoudu täysin yritykseen, sen tavoitteisiin ja omiin työtehtäviinsä. Jotta luottamus voi syntyä vaatii se mahdollisuuden vuorovaikutukseen. (Pekkola, Pedak, Aula 2013, 14; Tworzydło 2015.)

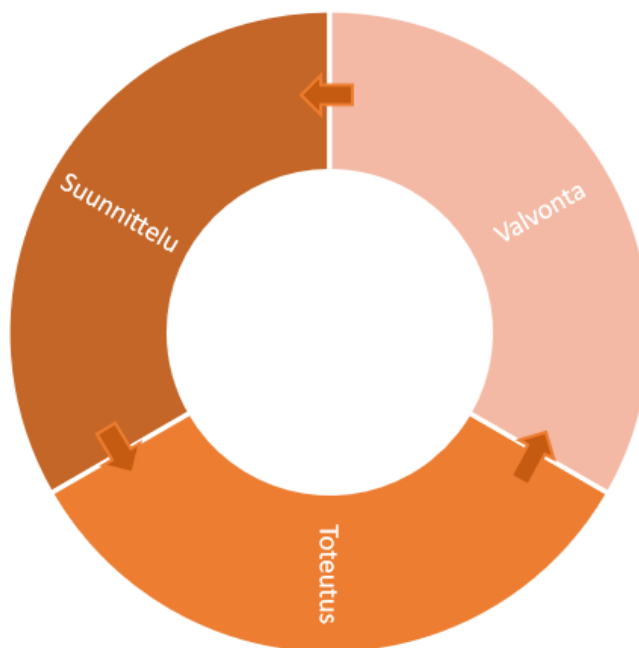
Luottamuksen tueksi on syytä luoda kannustava ilmapiiri. Kannustamisen avulla voidaan lisätä henkilöstön aloitteellisuutta uusien ideoiden ja ajatusten suhteen. Työyhteisön ilmapiiriin tukipilareina toimii avoinkeskustelu sekä palautteen saaminen. Työyhteisön tulisi aina olla ilmapiiriltään kannustava, ja työhyvinvointia sekä työssä jaksamista voidaan edesauttaa positiivisella palautteella. (Hurme 2014; Pekkola, Pedak, Aula 2013, 14-16.) Suhteiden rakentaminen yrityksen työntekijöiden välillä on yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän tavoitteista. Yhteisöllisyyden avulla voidaan vähentää yritykselle haitallista keskinäistä kilpailua, kitkaa sekä väärinymmärryksiä. (Tworzydło 2015.) Vuorovaikutuksen avoimuudella rakennetaan toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöitä osallistetaan. Vakiintuneita tapoja ja toimintatapoja saa kyseenalaistaa sekä henkilöstöä osallistetaan erilaisiin kehityshankkeisiin ja aivoriihiin. (Österberg 2015, 174-175.) Osallistamisen pääkanavia ovat henkilöstön kuunteleminen, tasavertaiset vaikutus mahdollisuudet, henkilöstön osallistaminen päätöksiin ja toimenpiteisiin sekä avoin tiedon jakaminen ja hankkiminen (Pappinen, Laitila-Özkoc, Kiviniemi 2016).



KUVIO 8. Työhyvinvoinnin rakentaminen viestinnän avulla.

## 5 VIESTINTÄ JA JOHTAMINEN

Viestintä on osa johtamista, yksi johtamisen keino. Johtaminen voidaan erotella kahteen eri näkökulmaan, jotka ovat asioiden järjestely sekä kyky saada ihmiset toimimaan. Asioiden järjestelyssä on kyse järjestelmistä ja tekniikoista, joiden tehtävänä on saada organisaation asiat ja tehtävät sujumaan mahdollisimman hyvin. Jälkimmäisessä eli ihmisten toimimaan saamisessa on kyse ihmisten johtamisesta. (Åberg 2006, 65; Virtanen, Sinokki, 2014 119.) Edellä mainittujen rinnalle on noussut viime vuosina kolmas johtamisviestinnän ulottuvuus, muutoskeskeinen johtaminen. Muutoskeskeisen johtajan tukipilareita ovat kannustaminen luovuuteen, riskinottoon, kokeiluhalun sekä innovaatioiden käyttöönottoon. Johtamisen yksi yleisimmin käytetyistä työkaluista on viestiminen. (Isotalus, Rajala 2017, 37-41.) Mikäli johtaja haluaa saada aikaan muutoksen, hänen täytyy huomioida viestinnän tärkeys, kun hän yrittää inspiroida tiimiään saavuttamaan muutoksen asettamat uudet tavoitteet. Haaste johtajille on pitää yllä henkilöstön mielenkiinto ja sitoutuminen muutoksen saavuttamiseksi. Kun yrityksen työntekijät ymmärtävät mitä heille ehdotetaan, eli minkälaista muutosta ollaan toteuttamassa, he pystyvät paremmin kehittämään tehokkaan suunnitelman, miten muutos toteutetaan. (Henderson 2015, 693-694.) Tästä syystä voisi jopa kuvailla, että ilman viestintää ei voi johtaa tai että ilman viestintää ei voi saavuttaa organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Viestimättömyys tulee jokaisessa työssä tai organisaatiossa onnistumisen esteeksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö viestimättömyys olisi myös viestintää. Ilman viestintää ei organisaatio voi saada toimeksiantoja tai tehtyä kauppaa. Ilman viestintää ei voi lähettää valmistuvia tuotteita tai toteuttaa asiakkaalle suunnattua palvelua. Viestintä on siis raaka-aine ja voimavara. (Åberg 2002, 21-23.) Johtamisviestintä liittyy olennaisesti kappaleessa 4.4. käsiteltyihin strategiaviestintään sekä operatiiviseen viestintään. Eli johtamisviestinnällä pyritään hahmottamaan missiota ja visiota sekä näiden avulla edesauttamaan strategian toteutumista. Strategisen ohjaamisen lisäksi johtamisviestinnällä pyritään lisäämään organisaation henkilökunnan tietoisuutta niin yrityksen toiminnasta kuin myös arvoista, joiden mukaan tulisi toimia. Organisaation toimintamalli muokkaantuu johtamisviestinnän ja sen luoman yrityskulttuurin mukana. Tässä esimiehen toimiminen esimerkillisesti ja avoimesti korostuu sekä luo organisaatiolle mahdollisuuden saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja sen seurauksena luoda onnistumisen kultuuria. (Isotalus, Rajala 2017, 37-41.)



KUVIO 9. Päätöksen teon jatkuva prosessi.

### 5.1 Päätöksen teon suunnittelu, toteutus ja valvonta

Strateginen päätöksen tekoprosessi vaatii yksityiskohtaisen suunnitelman kehittämisen, joka ottaa huomioon tämänhetkiset yrityksen tarpeet sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Yleensä päätöksen tekijöiden ajattelumallit voivat erota merkittävästi toisistaan, siksi on tärkeää, että päätöksen suunnitellaan huolella ja tarkasti. (Johnson, Bok, Bishbey, Witt 2017, 297.) Suunnittelun ominaispiirteitä on kolme. Ensimmäiseksi suunnittelu tapahtuu aina ennen toimintaa. Toisekseen suunnittelun tarve korostuu, kun haluttu tila tai päämäärä vaatii useampia peräkkäisiä päätöksiä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Kolmantena ominaispiirteenä on suunnittelijan pyrkimys vaikuttaa tulevaisuuteen haluamallaan tavalla. (Åberg 2006, 67-68.) Organisaation toiminnan jatkuvuus vaatii syklimäisyyttä ajattelua, jonka tärkeimpiä osa-alueita on arvioiminen. (Juholin, Luoma-aho 2017). Vaikka tulevaisuutta ei voi kovinkaan tarkasti ennustaa tai nähdä siellä tapahtuvia asioita, siihen voidaan kuitenkin vaikuttaa ja sitä voidaan ohjaila haluttuun suuntaan hyvällä suunnittelulla. Tulevaisuuden suunnittelussa ja ohjauksessa tärkeänä työkaluna toimii strateginen suunnittelu ja viestintä, josta löytyy lisätietoa kappaleesta 3.2. (Åberg 2006, 67-68.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen tulee toteutusvaihe. Toteutusvaihe on suunnitelmien ja niitä seuranneiden päätösten käytäntöön viemistä eli suunnitelmien toteutusta. Suunnitelmien toteuttaminen edellyttää edeltävässä vaiheessa tehtyjen suunnitelmien ja ohjeiden



noudattamista sekä tehokasta käyttöä. Tällainen ohje liiketoiminnassa voi olla esimerkiksi johtamisjärjestelmä. Pelkkä järjestelmällinen ohjeiden seuraaminen ja noudatus ei kuitenkaan riitä, vaan tässä vaiheessa korostuvat myös itse johtajan erilaiset ominaisuudet ja johtamisen taidot. Toteutusvaiheessa on syytä muistaa, että asioiden aikaan saaminen on eri tekijöiden kuten ihmisten, ohjelmistojen ja asioiden yhteistyötä ja johtamista. (Åberg 2006, 69.) Toteutusvaiheen aikana pitäisi edelleen tarpeen vaatiessa pystyä hiomaan ja jopa muuttamaan suunnitelmaa sekä suhtautua kriittisesti olennaisiin virheisiin, joita toteutusvaiheessa havaitaan. Kuten tieto, jota ei alun perin havaittu tai pidetty riittävän tärkeänä. (Johnson, Bok, Bishbey, Witt 2017, 297.)

Suunnittelun ja toteutuksen jälkeen tulee toteutuksen valvonta. Valvonta itsessään on päätösten arviointia ja toteutuneiden tapahtumien seuranta suhteessa suunnitteluvaiheessa arvoituun. Valvonnan tärkeimpiä yksittäisiä asioita on, tehdäänkö toteutus suunnitelmien mukaisesti eli tehdäänkö asioita oikein sekä oikeita asioita. Näiden lisäksi on tärkeää, että näitä tehdään oikea aikaisesti. Åberg jakaa valvonnan neljään eri vaiheeseen. Ensimmäiseksi vaiheeksi hän nostaa päätösten seurannan ennakoinnin, toiseksi vaiheeksi tietojen kokoamisen toteutuneista suorituksista, kolmanneksi toteutuneen ja ennakoitun vertailun sekä viimeiseksi neljänneksi vaiheeksi menettelyn oikaisun. Siispä valvonta ei ole vain seuranta toteutuuko suunnittelu vaihe juuri niin kuin se on suunniteltu vaan se on myös oppimista sekä asioihin ja tapahtumiin reagoimista. Valvonnalla voidaan havaita mikä meni pieleen, jos jokin meni pieleen ja tätä tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuuden päätöksentekojen suunnitteluvaiheessa. Tämän lisäksi valvonta antaa mahdollisuuden reagoida ja korjata mahdollisia suunnittelu- tai toteutusvaiheessa tehtyjä virheitä ja näin ollen minimoida erilaiset hukat ja epäonnistumisten aiheuttamat vaikutukset liiketoimintaan. (Åberg 2006, 69.)

## 5.2 Muutosjohtamisen viestintä

Muutoksen väitetään olevan nykytyöelämässä jatkuvaa ja tästä syystä muutosjohtaminen on yksi merkittävimmistä esimiehen ja johtajan taitoja sekä työkaluja. Muutosta ei voi estää, mutta sitä voi hallita ja se on loppujen lopuksi nykyään menestymisen edellytys. (Virtanen, Sinokki 2014, 161-162.) Muutosjohtaminen on yksi johtamisen vaikeimmista osa-alueista. Sen suurimpia yksittäisiä tekijöitä on muutosviestintä. Muutos luo johtamiseen useita eri haasteita ja ongelmakohtia, joista ei selviä ilman onnistunutta viestintää. Muutoksella pitää yleensä olla kasvot, jotta se saadaan uskottavasti esitetty muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle. Muutostilanteet eroavat normaaleista viestintätilanteista etenkin tiedon ja keskustelun määrän kasvamisella. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 67.) Muutosviestintä on nostettu niin olennaiseksi osaksi muutosjohtamista, että siitä on tehty omia oppaita

muutosjohtamisen teoksien rinnalle. Tällaisesta oppaasta hyvänä esimerkkinä toimii Reino Myllymäen teos *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Hänen ajatuksensa muutosviestinnän omasta oppaasta syntyi muutosjohtamisen oppaan tekemisen aikana. Jo tämä kertoo kuinka olennaisesta osasta johtamista sekä muutosjohtamista viestintä on. (Myllymäki 2018, 5.) Muutosviestinnän tehtävä on selkeyttää edessä olevaa epätietoisuuden tunnetta herättävää muutosta, vähentää muutosvastarintaa ja toimia muutostahdon synnyttäjän. Muutosviestintä on käytännössä hyvin monikanavaista ja ilman täydellistä onnistumista jättää se lukijan tai kuulijan mielikuvitukselle tilaa. Harvoin tai oikeastaan koskaan ei voida viestinnän ajatella toteutuvan täydellisesti, puhumattakaan muutosviestinnästä. Tästä syystä muutosjohtajan kannattaakin ottaa huomioon ja viestintänsä peruspiireiksi rehellisyys, ajoitus ja perustelu. Muutosviestintään yleisimpiä haasteita ovat etenkin muutosvastarinta ja huono tiedonkulku, jonka seurauksena käytäväpuheet ja huhut otavat muutoksesta ja sen viestinnästä vallan. Myllymäki kirjoittaa teoksessaan muutosviestinnän kultaiset säännöt seuraavasti:

1. *Ole liikkeellä ajoissa.*
2. *Kerro sanoin, mistä on kysymys.*
3. *Kerro, miksi muutos on tarpeen*
4. *Kerro muutoksen sisältyvät riskit ja miten ne on otettu huomioon.*
5. *Luo tilaa kysymyksille, osallistumiselle ja sitoutumiselle.*
6. *Ole ytimekäs, älä höpötä, äläkä missään tapauksessa huijaa.*
7. *Kerro muutoksen päässä olevasta tulevaisuudesta. (Myllymäki 2018, 67.)*

Muutosviestinnässä on siis kyse ajoituksesta, rehellisyydestä ja avoimesta asioiden viestimisestä. Viestinnän aikataulutus ja siitä kiinnipitäminen on kohdeorganisaation uskon lisäämisen muutokseen ja pelon vähentämisen keino. Muutoksien yhteydessä ei tule viivyttellä tiedottamista, jos oikeanlainen ja varma tieto asioista on jo tiedossa. Muutoksista tiedottaminen tulisi tehdä mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta jää tilaa muutokseen valmistautumiselle, lisäkysymyksille aiheeseen liittyen sekä yleiselle keskustelulle. Nopeus ilman viestinnän laatua ei kuitenkaan toimi vaan se voi jopa hankaloittaa muutoksen aikaansaantia. (Myllymäki 2018, 17-19; Österberg 2015 202-203.)

Muutokseen johtavien tilanteiden viestinnässä tulee ottaa huomioon tiedon jatkuva saanti. Asioista tiedottamisen tuleekin olla kirjallista ja jokaisen, johon muutos vaikuttaa, saatavilla kaiken aikaa. Tiedotteet tuleekin tallentaa johonkin tietokantaan tai portaaliin, josta ne ovat myös myöhempää tutkimista varten saatavilla. Tällaisia tilanteita voivat muodostaa

muutoksen kohdeorganisaation poissaolo juuri siitä tiedottamisen aikaan esimerkiksi lomien muodossa. Tiedotteiden myöhempään tutkimiseen voi johtaa myös asioiden vääristyminen viestintätapahtumassa tapahtuneiden häiriötilanteiden takia. Tiedotteiden sisällön tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä, jotta oikea asia saadaan varmasti viestittyä eikä sen sisältöä tai tulkitsemista vaarantaisi muutoksen kannalta täysin epäolennaiset ja turhat tiedot. (Myllymäki 2018, 19-27; Korteso, Patjas, Seppänen 2016, 177-181.)

Muutoksissa ja yleensäkin organisaation tekemisessä perustelu on erittäin tärkeä osa. Työyhteisöissä työn laadun sekä motivaation kannalta on tärkeää saada tieto miksi jotakin tehdään ja miksi asia tehdään juuri niin kuin se on ohjeistettu tehtäväksi. Näissä tilanteissa tuleekin tiedottaa avoimesti muutokseen sisältyvistä riskeistä ja miten ne on muutoksessa otettu huomioon. Perusteluissa tulee hyödyntää käytössä olevaa faktatietoutta. Olivatpa ne sitten tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, asiakkuuksien radikaalista muutoksesta tai yrityksen uudesta strategisesta linjauksesta. Tiedolla ja perusteluilla voidaan sitouttaa ja saada ihmiset muutoksen kannalle sekä jopa lisäämään tiedon kulkua muutoksen tärkeydestä tai jopa pakollisuudesta. (Myllymäki 2018, 51-63; Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 67.)

Kohdeorganisaation henkilöstöä ei tule väheksyä tai jättää muutostiedottamisen ulkopuolelle. Heidät tuleekin ottaa osaksi muutosta, sen tiedottamista ja toteuttamista. Muutosjohtajan tulee antaa mahdollisuus muutosorganisaatiolle osallistua ja esittää kysymyksiä muutokseen liittyen. Tähän auttaa myös kohderyhmän sitouttaminen ja sen avulla mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutukseen. Hyvän tiedottamisen avulla muutosjohtaja antaa mahdollisuuden organisaation oppimiselle sekä muutoksen hyväksymiselle, jonka seurauksena muutosvastarinta vähenee. (Myllymäki 2018, 67; Kuusela 2018, 156-158.)

Muutosvastaisuuden luo yleensä pelko ja tietämättömyys, miten tulevaisuus muutoksen myötä tulee vaikuttamaan muutoksen kohteena oleviin henkilöihin. Muutosvastaisuuteen ei voi vaikuttaa juurikaan millään. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 67.) Muutosvastarinta on muutoksen tarpeellisuuden ja toteutuksen kyseenalaistamista. Se on siis oikeissa mitasuhteissa tarpeen muutoksen kannalta ja jopa mahdollisimman hyvin onnistuneen muutoksen yksi olennaisimmista tekijöistä. Muutosvastarinnan hyödyllisiä jäseniä ovat ne henkilöt, jotka kyseenalaistavat ja ehdottavat vaihtoehtoisia toimitapoja. Jopa vanhassa pysymistä. Muutokselle vaarallisia vastarinnan edustajia ovat periaate ei -ihmiset. Nämä organisaation jäsenet voivat saada muutoksen hidastumaan tai jopa epäonnistumaan kokonaan. Tällaisten jäsenien ottamista keskeiseksi osaksi muutosta kannattaa harkita tarkkaan ja pitää he poissa muutoksen kannalta erittäin tärkeistä toiminnoista kuten muutosviestinnästä. Viestinnällä voidaan kuitenkin vaikuttaa muutosvastaisuuteen ja saada jopa

muutosvastaisista henkilöistä muutosmyönteisiä. Tähän kuitenkin tarvitaan kaikki tässä kohdassa 4.3 esitettyjä asioita kuten oikea aikaisuutta ja rehellisyyttä. (Myllymäki 2018, 14.)

### 5.3 Asiantuntijuus ja esimiestyö

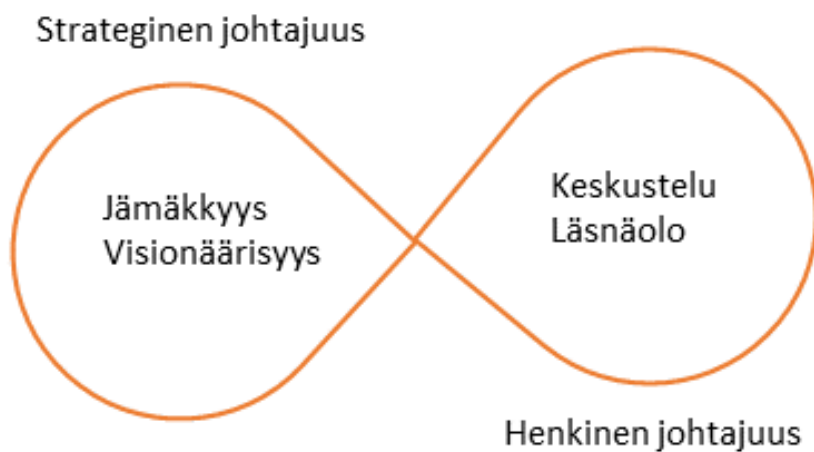
Esimiestyöskentely asiantuntijaorganisaatioissa on usein monen eri tehtävän yhdistämistä. Eri työtehtävien yhdistelmä on varsin tuttua etenkin asiantuntijayrityksien välijohdossa, jossa esimieheksi on nostettu entinen asiantuntija tai yrityksen kasvun yhteydessä esimiestehtävät on säilytetty vain tietyn asiantuntijan harteille. Työtehtävien yhdistelmä voi olla esimerkiksi esimiestyön ja asiantuntijatehtävän yhdistelmä tai myyntityön ja esimiestyön yhdistämistä. (Juholin 2009, 204-205.) Suurin osa asiantuntijaorganisaation johtajista ovat hyvinkin perillä johtajuuden asettamista vaatimuksista, mahdollisuuksista ja vastuista. Näiden käytäntöön vieminen ei kuitenkaan aina onnistu useiden työtehtävien ja niistä muodostuvien tulostavien takia. Tällaisissa organisaatioissa esimiestyö on niin kuuntelemista, muiden ohjaamista ja opastamista kuin myös tiedottamista. (Saksi 2016, 139-140.)

Asiantuntijaorganisaation esimiestyön suurimpia haasteita ja uhkia ovat juuri useiden työtehtävien tuomat rasituksen ja aikataulusongelmat. Aikapula siis ajaa huonoon johtamiseen. Tähän yritys voi kuitenkin vaikuttaa antamalla esimiehille käyttöön tietty aika kokonaisuudesta pelkästään esimiestehtävien hoitoon. Pelkkä työtehtäviin kohdistettu aika ei kuitenkaan ratkaise tätä ongelmaa vaan se pitää myös hyödyntää esimiestyöhön ja sovitusta asioista ja tehtävistä tulee pitää kiinni. Yhdessä sovittujen asioiden tekemiseen ja niistä kiinnipitämiseen auttaa myös asiantuntijoiden esimiehen seuranta yritystasolta. Hyvin monesti yritykset kuitenkin yrittävät maksimoida tuottavaan työhön käytetyn ajan ja esimiestyölle ei varata omaa aikaa ollenkaan tai se jää puhtaasti esimiehen omalle vastuulla hoitaa nekin tehtävät. Ajankäyttö ongelmat johtavat unohduksiin ja puutteelliseen tiedottamiseen. Tiedottamisen puutteellisuus ilmenee usein esimiehen omasta asenteestaan, josta esimerkkinä toimii käskettyjen PowerPoint diojen näyttäminen vain, koska niin on käsketty. Ilman omaa innostuneisuutta, lisätietoutta ja diojen asiasisältöjen avaamista. Ajankäytön lisäksi esimiehen ajautuminen asiantuntijasta esimiesasiantuntijaksi voi luoda pelkoa esimiestilanteiden kohtaamisesta sekä esimiestehtävien tekemisestä. Yrityksellä on suuri vastuu tukea esimiesasiantuntijaksi nousevia asiantuntijoita, jotta he saavat työhön tarvittavan tuen ja välineet. (Juholin 2009, 205-207.) Asiantuntijajohtamisessa visuaalisuudella on tärkeä rooli ja sillä voidaan edesauttaa esimiehiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Visuaalisuuden avulla voidaan helpottaa hahmottamista missä prosessin vaiheessa on ongelmia ja mikä on muutoksien vaikutus kokonaisprosessiin. Visuaalisen

esitystavan tärkeimpiä hyötyjä on, että ei pelkästään esimies vaan koko tiimi voi hahmottaa tilanteen ja sen jäsenet voivat tämän tiedon perusteella tehdä hyviä päätöksiä nopeasti. Visuaalisuuden avulla voidaan myös osallistaa asiantuntijoita, mikä lisää yrityksen yhteisöllisyyttä. Työtehokkuutta ja ihmisten havainnointia voidaan edesauttaa hyödyntämällä visuaalisuutta. (Torkkola 2015, 47-50.)

Asiantuntija työhön liittyy usein luovuus ja tämä luo omat haasteensa sen johtamiseen. Luovuus ja innovatiivisuus ovat niin uhka kuin mahdollisuus. Se antaa mahdollisuuden saada organisaatio innostumaan muutoksesta ja miettimään, joka päiväisiä toimitapojaan, voisiko niitä kehittää. Innovatiivisuus antaa vastuun viestinnän järjestelmällisyydestä ja ryhmä hengen ylläpitämisestä sekä kohottamisesta. Asiantuntijoiden johtaminen ei onnistu puhtaalla auktorisella johtamisella vaan siinä vaaditaan enemmän empaattisia ominaisuuksia ja viestintätilanteita. Asiantuntijoiden johtaminen on niin strategista johtamista kuin henkistä johtamista. Tätä johtamismuotoa voidaan kutsua myös johtamisen ja esimiestyön yhdistelmäksi. Se on siis tasapainottelua jäämäkkyuden ja luovuuden tukemisen välillä. Esimiehen pitäisi saada asiantuntijat suorittamaan mahdollisimman tehokkaasti ilman että heidän luovuutensa kärsisi yrityksen asettamista rajoitteista ja vastuista. Hänen pitäisi samaan aikaan kyetä kuuntelemaan ja ohjaamaan, antamaan tilaa, mutta suunnata henkilöstöressurssit oikeaan suuntaan. (Juholin 2009, 207-211.) Voidaankin ajatella, että esimiehen tärkein tehtävä on auttaa työntekijöitä kehittymään paremmiksi asiantuntijoiksi, kun taas työntekijöiden tehtävä on parantaa työtä ja yrityksen prosesseja. Tästä johtuen esimiehellä tulisi olla jonkinlainen ajatus, miten työtä parannetaan, vaikka vastuu itseparantamisesta onkin työntekijöillä. Tämä parantaa esimiehen mukana olo muutoksessa, vaikka siihen kulutettava aikamenekki vähenee. (Torkkola 2015, 108-122.) Monimuotoisen organisaatioiden esimies on niin ihmisten esimies kuin asioiden johtaja. Asiantuntijaorganisaation esimieheltä vaaditaan siis paljon, etenkin alaistensa ja yrityksensä toimitapojen tuntemista kuin myös tilannetajua liikkua strategiselta silmukalta henkisellem silmukalla ja tarpeen vaatiessa nopeasti takaisin. Tähän jatkuvaan painotteluun johtajuuden ja esimiestyön välillä vaaditaan organisaation perusidean sekä eri työtehtävien hallintaa. Esimiehen onkin oltava paras asiantuntija organisaation suunnan sekä sinne pääsemistävän suhteen. Asiantuntijat ja etenkin erityisasiantuntijat kokevat olevansa itse itsensä johtajia ja tilanteen tasalla omista työtehtävistään eivätkä välttämättä koe hyväksi, että esimies puuttuu heidän tekemisiin. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on oltava nimenomaan ihmisten johtaja ja johdettava heitä empaattisten kykyjen avulla. Esimiehen on pyrittävä saamaan jokainen asiantuntija tietoisiksi omasta osuudestaan yrityksen strategian ja vision suhteen sekä hyödynnettävä tätä tietoa heidän johtamisessaan. Toisin sanoen jokaisen

alaisen on tiedettävä mitä hän tekee, miksi ja miten, jotta yritys saavuttaa sovitut tavoitteet. (Juholin 2009, 207-211.)



KUVIO 10. Johtamisen ja esimiestyön kaksoissilmukka. (Juholin 2009, 209.)

## 6 VIESTINNÄN MITTARIT, MITTAAMINEN JA ARVIOIMINEN

Viestinnän ammattilaiset ovat nimenneet mittaamistaidot yhdeksi tärkeimmistä taidoista tulevaisuuden johtajille (Zerfass, Vercic, Volk 2017). Viestinnän mittaaminen perustuu kaike muun mittaamisen kanssa samaan. Mittaamisessa olennaista on tiedostaa mitä halutaan mitata, millä lailla sekä mitä tuloksia sekä dataa vaaditaan, jotta mittaamisesta voidaan saada hyötyä. Viestinnän mittaamisessa tärkeää on tietää mikä on mittaamisen hetkellä tärkeää ja arvokasta eli tulisi valita viestinnän osa-alueet, jotka ovat merkittävimmät yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta. Perinteisessä viestinnän mittaamisessa on keskitytty menneen mittaamiseen, sen arvioimiseen ja näiden tuloksien parantamiseen. Näissä mittauksissa yleisimpiä käytettyjä termejä ovat lähettäjä, vastaanottaja sekä viestintätyytyväisyys. Viestinnän mittaaminen on perinteisesti perustunut erilaisiin palaute- tai henkilöstökyselyihin tai erilaisiin osumiin kuten mediaosumiin. Palaute- ja työtyytyväisyyskyselyiden ongelmaksi muodostuu kuitenkin niiden luomisen haasteellisuus sekä kyselymispakettien vaikutus vastaajiin. Kyselyiden lisäksi esimerkiksi mediaosumien mittaaminen ja analysointi luo liian suurta tulkinnan varaa ja mahdollisuuden esittää tulokset juuri siinä valossa kuin ne haluttaisiin nähdä. Näiden molempien tekniikoiden suurimmat ongelmat ovat siis irrallisuus ja pinnallisuus sekä saat mitä mitaat tulosperiaate. Viestintä, sen puutteellisuus ja ongelmat, ovat kuitenkin suurimpia valituksen aiheita kaikissa organisaatioissa sekä kyselytuloksissa. Onkin siis tärkeää seurata ja pyrkiä parempaan viestintäjärjestelmään. Kuinka siis mitata tämän päivän muuttuvassa sekä kehittyvässä maailmassa viestintää, jotta sen avulla voitaisiin vaikuttaa viestinnän tulevaisuuden kehitykseen ja nykytilan ongelmakohtiin? Tässä suurimpina yksittäisinä tekijöinä ovat oikeanlaiset ja käyttökelpoiset mittarit sekä mittaaminen ja arviointi. (Juholin 2010,15-21; Juholin, Luoma-aho 2017, 12-25.)

### 6.1 Mittarit

Vaikka kiinnostus viestinnän mittaamista kohtaan onkin nousussa, varsinainen mittareiden käyttö on hyvin rajoitettua ja keskittyy pääasiassa tuotosten mittareihin kuten sosiaalisen ja perinteisen median monitorointiin (Buhmann, Likely, Geddes 2017, 113-119). Mittarit perustuvat mittauksen luontiajan ja luojaan kokemuksiin sekä kyseisen aikakauden tieteellisiin tutkimuksiin ja trendeihin. Mittareissa näkyvät myös yleiset käsitykset viestinnästä ja tämän mittaamistavoista. Niitä tulisikin arvioida oman aikakautensa kuvastimina ja mittareiden tulisi olla mahdollisimman valideja mitattaviin asioiden nähden, jotta ne tuottaisivat oleellista tietoa arviointia ja sitä seuraavien päätöksiä sekä tulevaisuuden toimintoja varten. Viestinnän mittaamisen edeltävässä vaiheessa aina 1970-luvulta 2000-luvun alkupuolelle viestintä nähtiin sanomien siirtona ihmiseltä toiselle sekä tämän prosessin

seurantana ja ohjaamisena. Tätä seuranneena ajanjaksona aina tähän päivään asti on alettu seurata ja kiinnostua viestinnän vaikutuksista yrityksen strategiaan sekä organisaation kykyyn saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tämä on tietenkin vaikuttanut mittareihin sekä asettanut niille uusia vaatimuksia. Tässä vaiheessa mukaan tulivat perinteisten historiaa tutkivien mittareiden lisäksi ja tilalle mittarit, jotka mittaavat myöskin innovatiivisuutta muun muassa tiedon ja osaamisen luomisen sekä viestijöiden oman aktiivisuuden kautta. Ajatuksen muutos viestinnästä omana toimenaan yrityksen keskeiseksi strategian saavuttamistyökaluksi sekä organisaation yhdeksi keskeisimmäksi ydintoiminnoksi ja liiketoiminnan mahdollistajaksi asettaa luonnollisesti myös omat vaatimuksen viestinnän mittareiden luomiseen. Edellä mainittujen viestinnän mittareiden muokkaajien lisäksi on ymmärretty viestinnän merkitys työyhteisön yhteisöllisyyden ja työmotivaation luojana. Tällä ja viime vuosikymmenellä onkin siis ollut menossa perustavan laatuinen muutos viestinnän mittaamisessa ja arvostuksessa yritystoiminnassa viestinnän kylmästä prosessi ja konemaisesta ajattelumallista dialogimaiseen vuorovaikutuksen luojaan.

TAULUKKO 1. Viestinnän ajatuksellinen muutos 1900-luvulta 2000-luvulle. (Juholin 2010, 27).

Kysymyksiä 1900-luvulla	Kysymyksiä 2000-luvulla
Tiedonkulkua ja sanomien läpimeno	Dialogi työyhteisössä, työhyvinvointi
Viestintätyytyväisyys	Sidosryhmädialogi
Työtyytyväisyys	Strateginen viestintä
Viestintäilmasto	Maine, luottamus ja toiminnan legitimitetti eli oikeutus
Viestintäkulttuuri	Brändi
Imago	Kriisit, konfliktit, poikkeustilanteet, julkisuuden keskusteluteemat
Julkisuuden määrä, näkyvyys	Läsnäolo ja näkyminen sosiaalisessa mediassa
Huomioarvot	Verkostot ja verkosto-osaaminen
Asiakastyytyväisyys	Monikulttuurisuus, kulttuurien välinen viestintä
	Henkilöstön viestintäosaaminen
	Viestinnän kustannukset ja panos-tuotos

Kyseinen ajattelumallin tai organisaatiofilosofian muutos on vaikuttanut myös organisaatioiden johtamiskäsityksien muutokseen ja sen seurauksena viestintätapojen ja mittareiden muokkaantumiseen. Vanha kanava-ajattelumalli ei kuitenkaan ole poistunut kokonaan tai menettänyt merkitystään, sen osuus kokonaisviestinnästä on vain pienentynyt merkittävästi. Tämä ajattelu viestintätapa on hyvinkin tärkeässä osassa poikkeustilanne- ja kriisiviestintää. Näissä erikoistilanteissa katkeamaton informaatio ja tiedon saatavuus on elintärkeässä roolissa ja tästä syystä viestinnän mittareiden ei tulisi olla joko tai vanhan ja uuden ajattelutavan kanssa vaan sopiva symbioosi näitä. Vuosituhannen vaihteen ja sen



jälkeisen ajan yhteiskunnalliset muutokset sekä tekninen kehitys ovat muuttaneet viestinnän syklin jatkuvaksi ja voisi sanoa jopa reaaliaikaiseksi. Tämän suurin tekijä on teknologiset saavutukset kuten internet sekä erilaisten viestintäjärjestelmien mahdollistuminen verkko-operaattoreiden kehityksen myötä sekä niiden kehittyminen nopeampaan suuntaan. Tästä hyvinä esimerkkeinä on verkkosivujen luominen ja päivittäminen vai muuttamalla minuutissa ja pikaviestiohjelmat kuten WhatsApp tai sosiaalisen mediankanavat kuten Instagram. Nämä ovat estäneet yritysten tyhjiömäisen toiminnan ja pakottaneet ne ajattelemaan julkisuuskuvaansa ja viestien sanomaa, jotta organisaation maine pysyisi hyvänä. Kehityksen myötä myös työn kuvat ovat muuttuneet enemmän yleistyöntekijä keskeisestä tietoon, tiedon luomiseen ja käsittelyyn sekä jalostamiseen keskittyviksi asiantuntija tehtäviksi ja organisaatioiksi. Näiden kaikkien edellä mainitut osatekijät pitäisi onnistua kartoittamaan mittareiden ja mittaamisen avulla sekä niistä saatujen tuloksien pohjalta arvioida ja tarpeen vaatiessa kehittää niitä. (Juholin 2010, 22-27.)

## 6.2 Mittaaminen

Viestintää mitataan medianäkyvyyden sekä eri viestinnänkanavien kannalta, mutta sen taloudellista vaikutusta, vaikutusta sidosryhmiin tai yrityksen tavoitteisiin ei useinkaan huomioida (Zerfass, Vercic, Volk 2017). Viestinnän arvioinnin tehtävä on antaa tietoa nykytilasta ja viestinnän mahdollisista kehittämiskohteista. Arviointia edeltää mittaaminen, jossa pyritään tuottamaan tietoa arvioijan arvioitavaksi. Arviointi tulee aina tehdä yhdessä strategian tai muiden viestinnän arviointikriteerien kanssa, joihin mittauksen tuloksia voidaan verrata. Mittaamisen esteinä mainitaan ajan ja resurssien puute, mittaamiskulttuurin puuttuminen organisaation suorituksen seurannassa, ja johdon tarpeen ja tuen puuttumien mittaamista ajatellen. (Buhmann, Likely, Geddes 2017, 113-119.) Viestinnän haasteita on saada mittaaminen ja sitä seuraava arviointi kohtaamaan halutut kriteerit. Tähän haasteita luovat nykypäivänä hajautetut organisaatiot, joiden viestinnän kokonaisuudesta on hankala saada kattavaa kokonaiskuvaa yksittäisen henkilön tai jopa työryhmän. Hajautetun organisaation haasteista viestintään löydät lisätietoa kappaleesta 3.7. Kokonaisuuden hahmottamisen hankaluus luo haasteen saada selville mitä tulisi mitata ja mitä näiden mitausten pohjalta tulisi tehdä. Yleisin viestinnän kyselyiden ongelmakohta on kysymyksien keskittyminen pääasiassa yksityiskohtiin eikä näiden välille saada rakennettua linkitystä kokonaiskuvaan sekä -tavoitteisiin. Viestinnän osalta puhutaan paljon epäkohdista, niiden mittaamisesta ja kehittämisestä, valitettavasti tämä jää yleensä vain puheen tasolle eikä päädy käytännön toteutukseen. Menestyvät yritykset ovat havainneet aktiivisuuden oman toiminnan arvioimiseen kulkevan käsikädessä menestyksen kanssa. Tämä on mittaamisen tuoman jatkuvan parantamisen mahdollisuuden seuraus. On tärkeää tietää missä

organisaatio onnistuu ja missä epäonnistuu eli missä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet. (Juholin 2010, 28-29.)

### 6.3 Arviointi

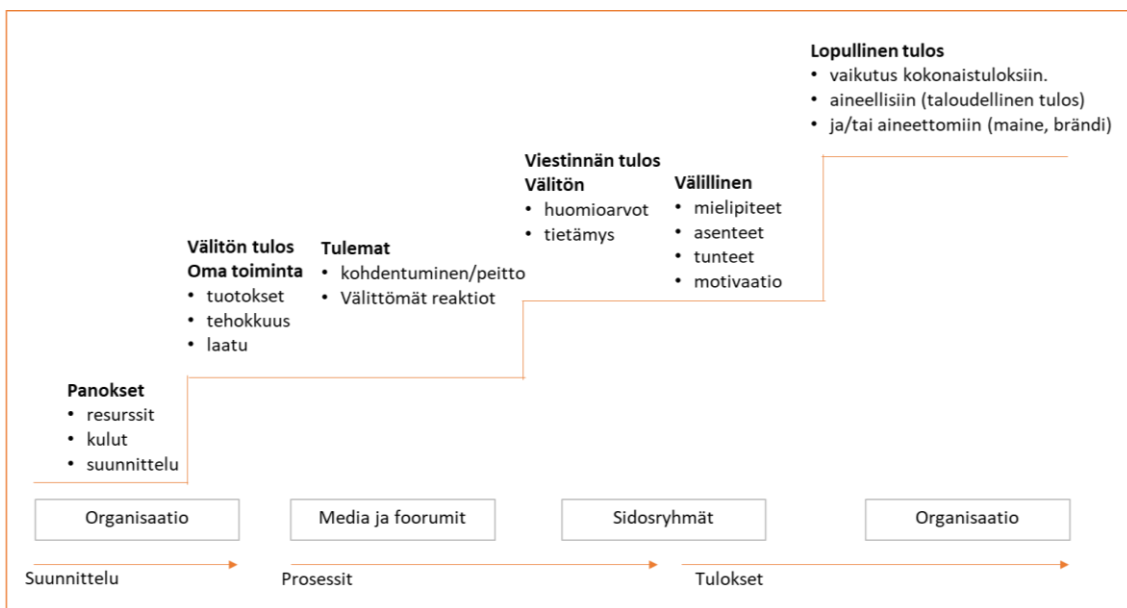
Mittaaminen ei kuitenkaan yksin riitä vaan se tarvitsee seuraajakseen arvioinnin, jonka tehtävänä on tulkita mitä tulokset kertovat ja miten niiden pohjalta tulisi toimia, jotta viestintä ja viestintäprosessi kehittyisivät (Juholin, Luoma-aho 2017). Arviointi on viestinnän kehittämisen avainkäsite. Arvioitaessa viestintää selvitetään ovatko tavoitteet ja strategiasa samassa linjassa koko organisaatiossa. Viestinnän arviointia pidetään yleisesti erittäin haastavana. Tämä johtuu mittaamisen tuloksien liian tarkasta yksityiskohtaisuudesta, joka ohjaa suoraan tietyn osa-alueen parantamiseen ilman havaintoja vaikutuksesta kokonaisuuteen tai sen parantamiseen. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii markkinointiviestinnän mittaaminen ja niiden arvioiminen, joka johtaa yleensä näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämiseen. Näiden kehittämisen oletetaan vaikuttavan myynnin lisäksi koko organisaation toimintaan muun muassa tehokkuuden ja innovatiivisuuden lisääntymisenä. Tästä syystä mittaustuloksia arvioitaessa tulisi miettiä mitä arvoa tämä kehitys ja toimenpiteet tuovat koko organisaatiolle. Eli viestinnän arvioinnissa on lopulta kyse arvontuotannosta. Viestinnän mittaaminen ja etenkin arvioiminen syö yrityksen resursseja. Tutkimuksien, kyselyiden tekeminen ja arvioiminen sitoo sidosryhmien aikaa ja vaivaa. (Juholin 2010, 28-33.) Viestinnän kehittämisen tulisi kuitenkin aina osallistaa mahdollisimman moni yrityksessä työskentelevä, jotta muutokset ja toimenpiteet parantaisivat mahdollisimman laajasti koko yrityksen viestintää (Juholin, Luoma-aho 2017). Vastaajat edellyttävät asioihin vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä sen seurauksena muutosta asioihin. Tämän lisäksi mittaaminen vaatii taloudellisia resursseja sekä nostavat kohdeorganisaation odotuksia. Viestinnän mittaamiseen, arvioimiseen ja kehittämiseen tuleekin suhtautua kriittisesti ja vakavasti, jotta sillä saadaan aikaiseksi negatiivisuuden ja asioiden huonontamisen suhteen haluttuja tuloksia. Juholin on nostanut kirjassaan Arvioi ja paranna kahdeksan periaatetta viestinnän arvioimiseen:

- Arviointi vaatii aina tutkimusta. Tutkimuksen tulee tuottaa neutraalia ja perusteltua tietoa viestinnän osa-alueilta, jotka kohdeorganisaatio määrittellyt olennaisiksi ja tärkeiksi itselleen. Tutkimus vaatii ammattitaitoisen tekijän.
- Arvioinnissa tulee katsoa sekä taakse että eteenpäin. Tulevaisuuden näkymissä tulee löytää parhaat mahdolliset toimitavat. Menneisyydestä arvioidaan saavutuksia ja vaikuttavuutta. Arvioinnissa tarvitaan molempiin suuntiin katsomista eivätkä ne voi korvata toisiaan.

- Arvioinnin lähtökohta on kohdeorganisaatio, sen päättäjien, rahoittajien, omistajien tai muiden avainsidosryhmien tavoitteista. Viestinnässä arvioinnin perusteet ovat organisaatio- tai alakohtaisia.
- Arviointi on lyhytkestoista tai tilannekohtaista, sen kohdistuessa tiettyyn viestintätilanteeseen, poikkeustilanteeseen, kriisitilanteeseen, kampanjaan tai projektiin. Arviointi voi olla myös tilannekohtaista seuranta ja valmiuden ylläpitämistä.
- Arviointi on pitkäkestoista kohdistuessaan viestinnän vaikuttavuuteen. Vaikuttavuuden arviointi vastaa kysymyksen: Millaiset ovat viestinnän tulokset ja miten ne palvelevat koko organisaation tavoitteita. Tyypillisimpiä arvioinnin piiriin kuuluvia asioita ovat: tunnettavuus, bändi ja maine sekä työhyvinvoinnin mittaaminen. Myös näiden kaikkien vaikutukset organisaation tuloksiin kuuluvat tähän.
- Arviointi on suhteellista ja vertailevaa. Viestinnän arvioinnissa ei ole absoluuttisia totuuksia vaan ne perustuvat aina arvioijan tulkintaa olipa arvioija yksittäinen henkilö tai työryhmä. Muuttuvassa maailmassa onkin usein tärkeämpää tietää mihin suuntaan asiat ovat menossa kuin kartoittaa täsmällisesti nykytilaa. Resurssit määrittelevät kuin syvällisen tutkimuksen voi toteuttaa.
- Pätevien mittareiden sekä menetelmien löytäminen vaatii harkintaa. Oleellista ei ole näiden määrä vaan niiden kyky tuottaa olennaista tietoa kohdeorganisaation tarpeista ja ongelmakohdista.
- Arviointi maksaa aina ja sen kustannukset on pidettävä kurissa. 5-10 % kokonaispanostuksesta tulisi laittaa tutkimuksen ja viestinnän seuraamiseen. Mittareiden jatkuvaa vaihtumista tulisi välttää ja pitää muutama perusmittari, joilla tehtäviä mittauksia toistetaan säännöllisesti. Mittareiden valinnassa pitää huolehtia, että käytössä olevat mittarit tuottavat arvoa koko kohdeorganisaatiolle. (Juholin 2010, 28-33.)

Viestinnän arviointi voidaan jakaa useisiin tasoihin. Yksi yleisimpiä viestinnän arvioinnin jakoja on European Communication Monitorin porraskuvaaja (kuvio 11), jossa se jaetaan neljään portaaseen. Nämä portaat ovat alhaalta ylöspäin; panokset, välitöntulos, viestinnän tulos, lopullinen tulos. Näistä portaista kaksi ensimmäistä ovat viestinnän kehittävää arviointia ja kaksi seuraavaa summatiivista eli yhteen vetävää arviointia. Panokset eli input ovat viestinnän investointeja. Investointeihin kuuluvat kaikki kulua tuottavat investoinnit. Tällaisia investointeja voivat olla esimerkiksi henkilöstölliset, ostopalvelulliset tai teknologiset investoinnit. Panos portaalalle kuuluvat myös suunnitteluun kulutetut resurssit. Suunnittelun panoksia tulisi suhteuttaa tavoitteisiin ja organisaation strategiaan. Investointien

määrän tulisi riittää oikeiden asioiden tekemiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen eikä näiden tulisi jäädä vajaiksi liian pienten investointien takia. Panoksia seuraavalla portaalla on tulemat eli välitön tulos. Näitä tuloksia arvioidaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tässä vaiheessa tulee selvittää mitä saatiin aikaiseksi ja tehtiinkö sovittuja asioita. Näiden asioiden lisäksi tutkitaan viestintäprosessin laatua ja tehokkuutta. Tehokkuus on tässä yhteydessä moninainen käsite. Se pitää sisällään niin resurssien hyödynnyssuhteen kuin myös viestinnän ennakoitavuuden sekä nopeuden. Laadun määrittää kohdeorganisaatio itse. Laatu voi olla esimerkiksi virheetöntä ja oikea aikaista tiedon kulkua tai asiakirjapohjien oikeellisuutta. Nämä ovat siis sisäisiä välittömiä tuloksia. Se vastaa kysymykseen hyödynsimmekö resurssimme optimaalisesta? Ulkoisia ovat puolestaan tavoitetiinko oikeat henkilöt nettisivun avulla tai kriisiviestinnässä. Välittömistä tuloksesta päästään seuraavalle portaalle, viestinnän tuloksiin. Nämä ovat välittömiä ja välillisiä. Viestinnän tulokset eli outcome voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen välittömyyden ja välillisyyden mukaan. Näiden molempien mittaamiseen käytetään sidosryhmien asenteita, käyttäytymistä sekä tietoja. Niin jatkuvaa mittausta kuin myös tilannekohtaista mittausta voidaan käyttää välittömien tuloksien mittaamiseen. Tällaiset voivat vastata esimerkiksi kysymykseen millainen oli ensireaktio. Välittömät tulokset ovat välillisistä poiketen pysyviä tai muutoksia organisaation asenteissa tai mielipiteissä sekä taipumukset tai halukkuus toimintaan. Työyhteisön halukkuus toimia uudella tavalla on hyvä esimerkki välittömistä tuloksista. Nämä vastaavat kysymykseen muuttuivatko kohdeorganisaation asenteet. Näiden kolmen portaan lisäksi viimeisenä portaana on lopullinen tulos. Tämä viimeinen porras on kaikkien edeltävien portaiden vaikutusten summa eli viestinnän arvioinnin kokonaistulos. Näiden arviointien vaikutukset voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Ne voivat olla myös molempia näistä. Aineellisia vaikutuksia ovat esimerkiksi vaikutukset yrityksen myyntiin tai tuottavuuteen. Nämä vastaavat kysymykseen, mikä on viestinnän vaikutus koko organisaation tulokseen? Aineettomia vaikutuksia ovat esimerkiksi muutokset yrityksen imagossa tai brändimielikuvassa. (Juholin 2010, 33-37.)



KUVIO 11. Viestinnän arvioinnin portaat European Communication Monitorin mukaan. (Juholin 2010, 34.)

## 7 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin kartoitettu ulkoisen- eikä sisäisenviestinnän toimivuutta tai tilaa, muuta kuin harvoin tehtyjen työhyvinvointikyselyiden osana tai lomassa. Viimeinen työhyvinvointikysely on tehty vuonna 2012. Työhyvinvointikyselyn jälkeen tapahtuneiden organisaatiomuutosten kuten luvussa 2.1 mainittujen toimistojen kappalemäärä muutosten sekä henkilöstön vaihtuvuuden takia ei ole olennaista hyödyntää kyseisiä kyselyitä viestinnän nykytilan tai historiallisen kehityksen kannalta miltei osin. Yrityksessä on tehty viime vuosien aikana paljon erilaisia parannus- ja kehityshankkeita, jotka ovat liittyneet enimmäkseen laskentaprosessiin sekä yrityksen myyntiin ja markkinointiin. Laskennan osalta kohdeyrityksessä on päivitetty niin käytössä olevia ohjelmistoja kuin laskentatapoja. Myynnin ja markkinoin merkittävimpana kehityskohteena on ollut asiakastapaamiset, niin niiden määrän lisääminen kuin laadun parantaminenkin. Myöskin nämä edellä mainitut kehitystoimet ovat asettaneet aiheita tarkastella sisäisenviestinnän toimitapoja, välineitä sekä ohjeistuksia.

### 7.1 Kyselyn toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Areite Rakennus-Määrien sisäisenviestinnän nykytilanne sekä sen mahdolliset ongelmakohdat. Kyselykaavake luotiin kohdeyrityksen kanssa yhteistyössä henkilöstöä osallistaen. Osallistaminen toteutettiin kohdeyritykseen perustetulla työryhmällä, jonka vetäjänä oli tämän työntekijä eli kohdeorganisaation tuotantopäällikkö, kaksi laskentavastaavaa eli projektipäällikköä sekä kaksi määrälaskijaa. Kaikki työryhmänjäsenet toimivat kohdeorganisaation eri toimistoilla. Työryhmän muodostaneiden jäsenien avulla saatiin katettua mahdollisimman kattavasti kaikki yrityksen työtehtävät sekä maantieteelliset sijainnit ilman, että työryhmän koko olisi ollut kohtuuttoman suuri suhteessa koko organisaatioon. Työryhmä raportoi kyselykaavakkeen sisällöstä ja muotoilusta suoraan kohdeorganisaation toimitusjohtajalle, joka hyväksyi lopullisen kyselyn. Tällä viestintäkyselyn luontiprosessilla varmistettiin kyselyn oikeellisuus yrityksen tavoitteita sekä mahdollisia tulevaisuuden suunnitelmia kohtaan, joita ei välttämättä ole vielä koko henkilöstölle kerrottu. Kyselykaavakkeen pohjaa luotaessa hyödynnettiin myös aikaisempia viestinnän nykytilanne- ja kehittämiskyselyitä, joita oli saatavilla muun muassa aikaisemmin tehtyjen korkeakouluopinnoyhtöiden muodossa Theseus-tietokannasta.

Kyselylomakkeen alussa on vastaajan taustatiedot, joka on jaettu vastaajan iän, nykyisen työsuhteen keston sekä työtehtävien mukaan. Taustatietoja mietittäessä pyrittiin pitämään huoli, että jokaisessa mahdollisessa taustatietojen yhdistelmävaihtoehdossa olisi vähintään kolme henkilöä, mikäli kaikki osallistuisivat kyselyyn. Tämän vuoksi niin ikä- kuin

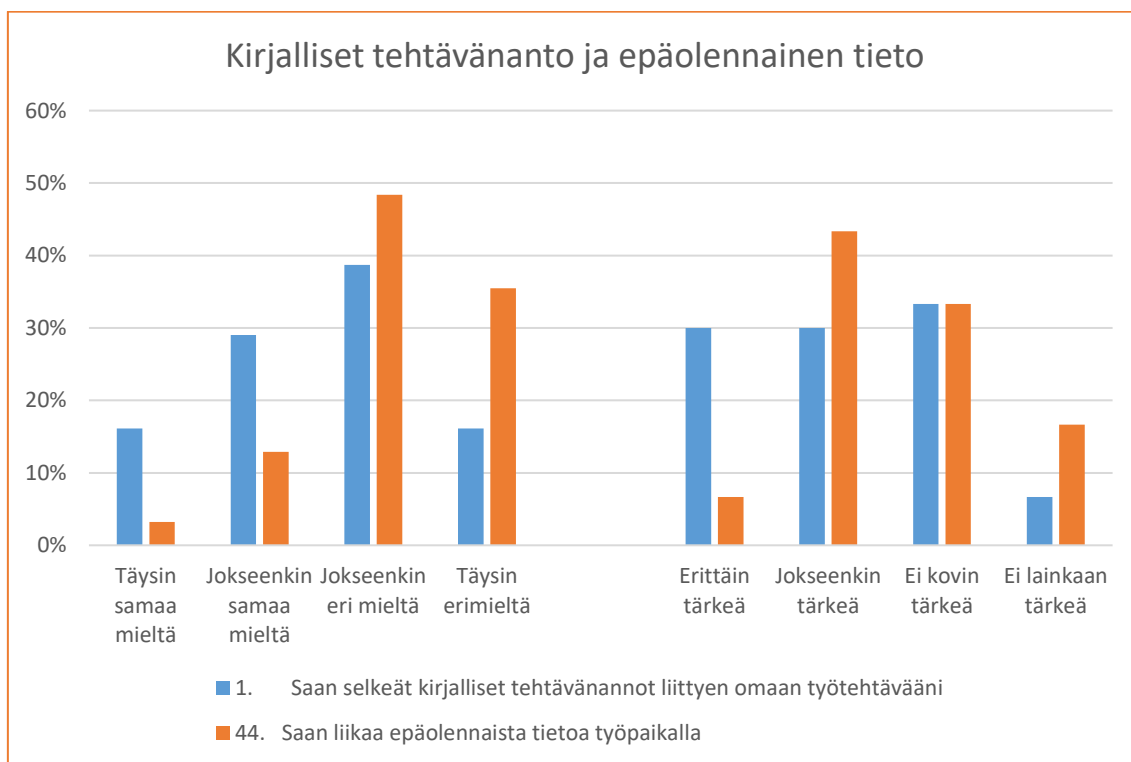
nykyisen työsuhteen kesto -haarukat yritettiin pitää mahdollisimman suurena, mutta kuitenkin lisäinformaatiota ja arvoa tuottavina. Vastaajan sukupuolella ei nähty mitään merkitystä kyselyn tuloksien kannalta ja näin ollen sitä ei lähtötiedoissa selvitetty. Ikätiedon avulla pyrittiin saamaan lisätietoa niin yrityksen vanhempien työntekijöiden ongelmakohdista etenkin sähköisessä viestinnässä kuin myös tulevaisuutta ajatellen nuorempien työntekijöiden toiveista sekä kehityskohteista. Työsuhteen kestotiedon avulla haluttiin saada tietoa niin uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ja kokemuksista yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä yritystä pitempään palvelleen henkilöstön kokemuksista viestinnän suhteen pidemmällä aika välillä. Kolmantena taustatietona oli vastaajan työtehtävä, tätä kysyttiin, jotta voitaisiin kartoittaa mahdolliset työtehtävien vaikutukset viestintäkanavien käyttöön ja viestintätottumuksiin sekä -toimintatapoihin. Näiden lisäksi sen avulla pyrittiin selvittämään mahdollisia tehtäväkohtaisia vaatimuksia ja ongelmia sisäisenviestinnän osalta.

Kyselykaavake muodostui kahdesta eri osasta: monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselylomakkeen selkeyttämiseksi monivalintakysymykset jaettiin vielä omiksi alaotsikoiksi seuraavasti: omat työtehtävät, toimiston sisäinen viestintä, yrityksen tiedonkulku, viestintäkanavat, viestintävälineiden käyttö sekä näiden lisäksi kouluarvosana-asteikko kysymykset omasta aktiivisuudesta yrityksen sisäisenä viestijänä sekä yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta tällä hetkellä. Avoimet kysymykset jaettiin kahden eri vastaussarakkeen kategoriaan. Näistä ensimmäisen tehtävä oli kertoa vastaavan mielipide esitettyyn väittämään asteikolla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Tällä siis pyrittiin kartoittamaan tietoa, miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee tämän hetkisen viestinnän tilan sekä mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan. Toisen pystysarakkeen tarkoitus oli selvittää, miten henkilöstö kokee väittämien sisällön tärkeyden omasta näkökulmastaan. Tärkeysarake jaettiin ensimmäisen sarakkeen tavoin neljään eri arvoasteikkoon, jotka olivat: erittäin tärkeä, jokseenkin tärkeä, ei kovin tärkeä sekä ei lainkaan tärkeä. Tämän jaottelun lisäksi avoimien kysymyksien kohdassa, viestintävälineiden käyttö, yritettiin kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön sisäistenviestintävälineiden tämän hetkistä käyttöä eri tilanteissa sekä mitä henkilöstö haluaisit käyttää tulevaisuudessa eri kohdeyrityksen sisäisenviestinnän tilanteissa.

## 7.2 Kyselyn tulokset sekä niiden pohdinta

Kyselyn vastaukset löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä kaksi sekä kyselyn saatekirje liitteestä yksi. Kyselyyn osallistui 32 henkilöä yrityksen 39 mahdollisesta henkilöstä. Näin ollen osallistumisprosentiksi saatiin 82%, mikä on erittäin hyvä lukema varsinkin

hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa, joka tekee projektiluontoista työtä. Kyselyyn vastanneita löytyi jokaisesta tehtävänimekkeestä vähintään kolme sekä muista taustietoryhmistäkin useita kappaleita. Nämä asiat takasivat yleisesti ottaen henkilöiden anonymiteetin hyvin. Korkea osallistumisprosentti kertoo viestinnän tärkeydestä henkilöstölle sekä henkilöstön halusta vaikuttaa asioihin ja olla osallisena niiden kehittämisessä. Tämä tulos antoi kehitystyölle erinomaiset lähtökohdat niin tiedon määrän kuin henkilöstön innostuneisuuden takia. Tätä väitettä tukee myös se, että kyselyyn vastanneet kokivat vain kaksi 44:stä monivalintakysymyksestä yli 35 prosenttisesti ei kovin tärkeäksi tai ei lainkaan tärkeäksi. Nämä kaksi väittämää olivat: *saan selkeät kirjalliset tehtävänannot liittyen omaan työtehtävääni* sekä *saan liikaa epäolennaista tietoa työpaikalla*. Näistäkin jälkimmäisessä ei välttämättä ole kovin negatiivista, jos organisaatio ei koe huonoksi liian tiedon saannin, vaikka tieto olisi heidän tehtävien ja toimenkuviansa takia turhaa. Turhan tiedon liikuttamisessa ja läpi käymisessä kannattaa kuitenkin muistaa, että ne vaativat aina resursseja sekä keskeyttävät tai ainakin viivästyttävät tärkeämpien töiden tekemistä sekä hyödyllisempiä työtehtäviä. Näin ollen turha tieto lisää yrityksessä hukkaa monessa eri muodossa.

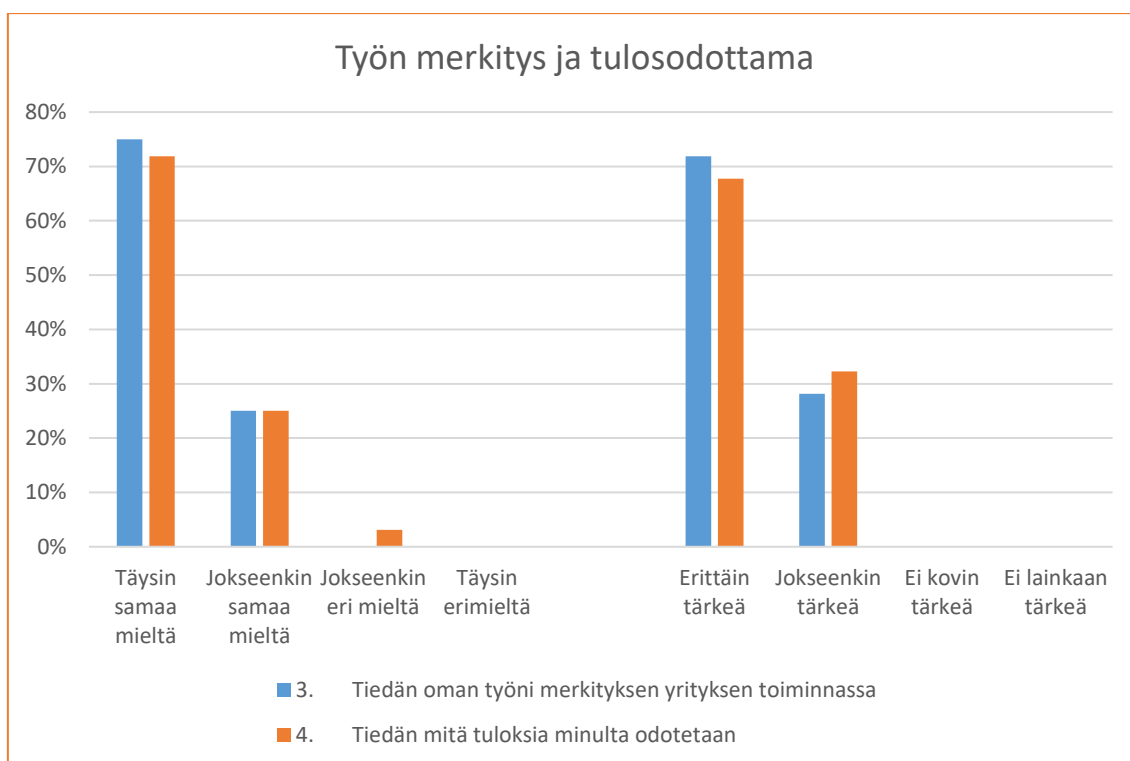


KUVIO 12. Kirjalliset tehtävänannot ja epäolennainen tieto.



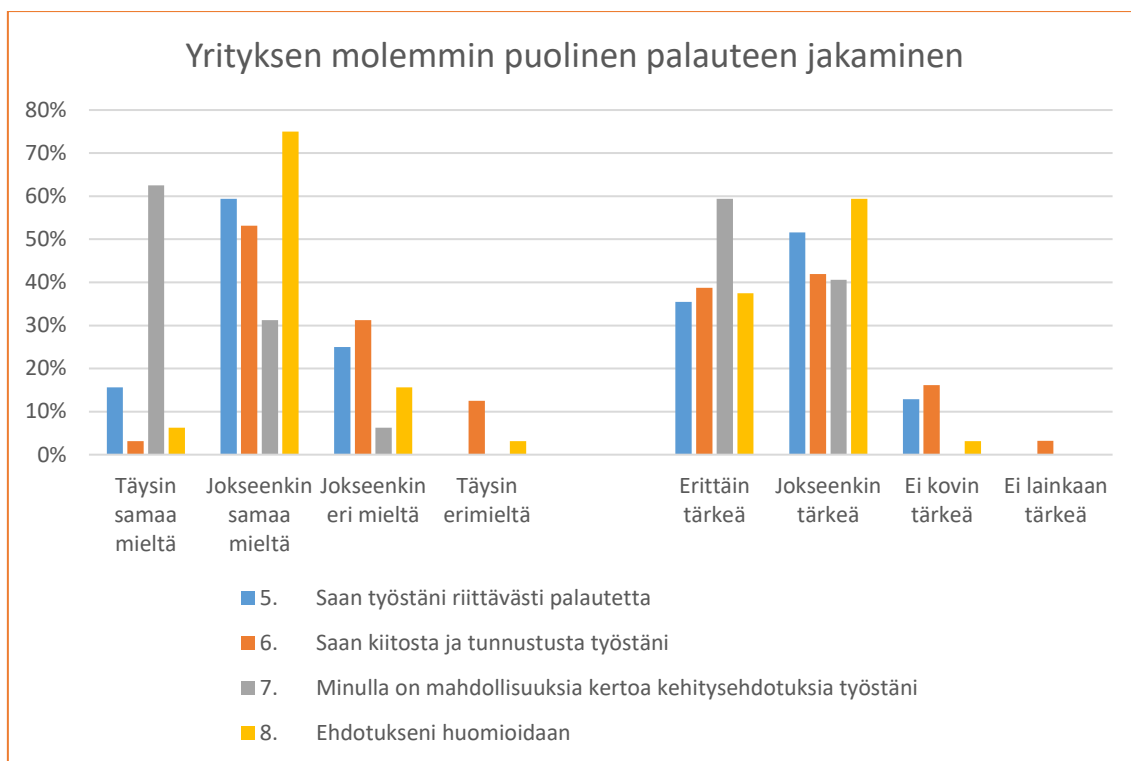
## Omat työtehtävät

Kyselyn ensimmäisessä avoimienkysymyksien kohdassa kartoitettuun miten kohdeyrityksen henkilöstö näkee viestinnän toimivuuden sekä tason omissa työtehtävissään. Tämän osion yhdeksästä avoimesta kysymyksestä kaikki muut koettiin vähintään joissakin määrin tärkeäksi paitsi jo kohdan 7.2 alussa mainittu *saan selkeät kirjalliset tehtävänannot liittyen omaan työtehtävääni*. Tämä väittämä kirjallisista tehtävänannoista liittyen omiin työtehtäviin koettiin 40% ei kovin tärkeäksi tai ei lainkaan tärkeäksi. Kun puolestaan samassa osiossa väittämä *saan selkeät suulliset tehtävänannot liittyen työtehtäviini*, koettiin 81% erittäin tärkeäksi sekä 19% jokseenkin tärkeäksi eikä yksikään vastaaja kokenut tätä mitenkään turhaksi. Tämä viittaa siihen, että työntekijät haluavat ja kokevat tärkeämmäksi keskustelun sekä suulliset ohjeistukset tehtävänantoihin liittyen eivätkä kaipaa niinkään kirjallisia tehtävänantoja. Tämä ei kuitenkaan poista kirjallisten tehtävänantojen tarvetta tai jopa pakollisuutta, jotta henkilöt voivat palata kertaamaan työtehtäväänsä ilman esimiehen läsnäoloa sekä ohjausta. Omien työtehtävien vastausosion parhaimmat tulokset tulivat väittämistä: *tiedän oman työni merkityksen yrityksen toiminnassa* sekä *tiedän mitä tuloksia minulta odotetaan*. Näissä kohdissa vastaajat olivat yli 70% samaa mieltä ja kokivat ne vähintään 68% erittäin tärkeiksi, sekä alle kolmannes vastaajista jokseenkin tärkeiksi. Tämä kertoo yrityksen hyvästä tasosta kertoa henkilöstölleen mitä heidän pitäisi saada aikaan ja mikä on sen seuraus, kun asioita saadaan tai ei saada aikaiseksi sovitusti. Kohdeyrityksessä on siis yleisellä tasolla perustelut miksi jotakin tehdään. Myöskin henkilöstölle on tärkeää motivaation ja yhteishengen takia tietää tekemiseen syy ja oma vaikuttamisen mahdollisuus yrityksen tulokseen sekä sen avulla tulevaisuuteen.

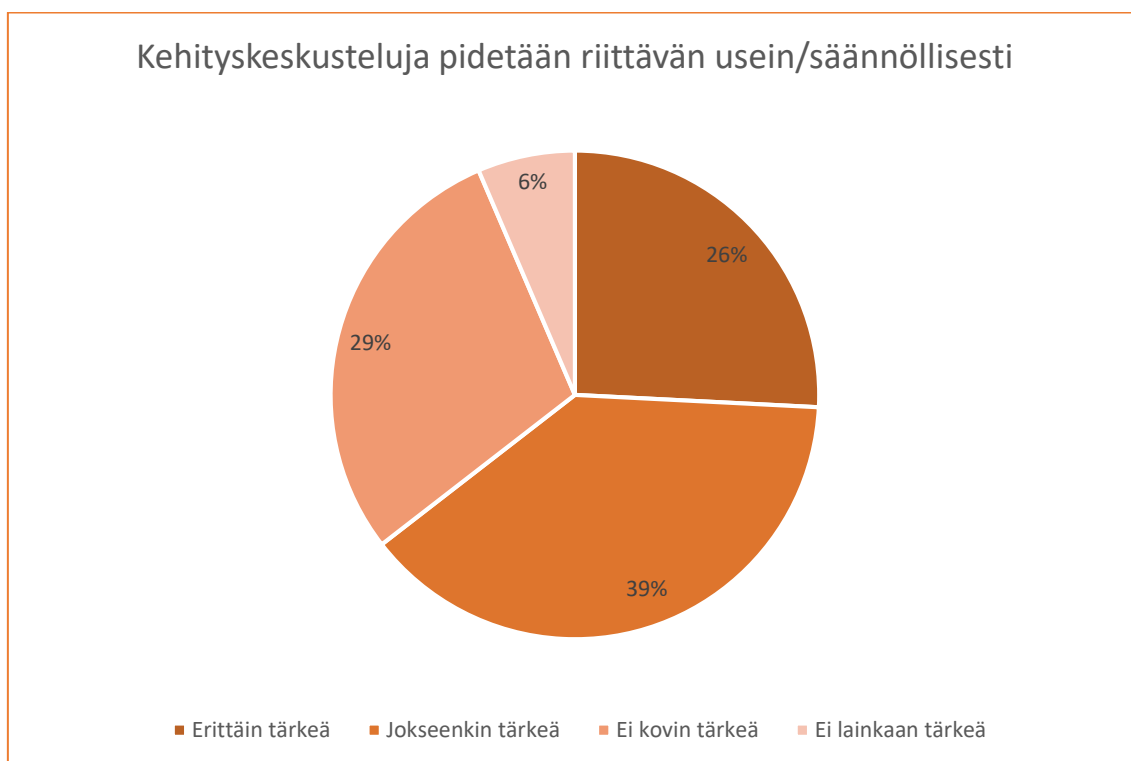


KUVIO 13. Oman työn merkitys ja tulos.

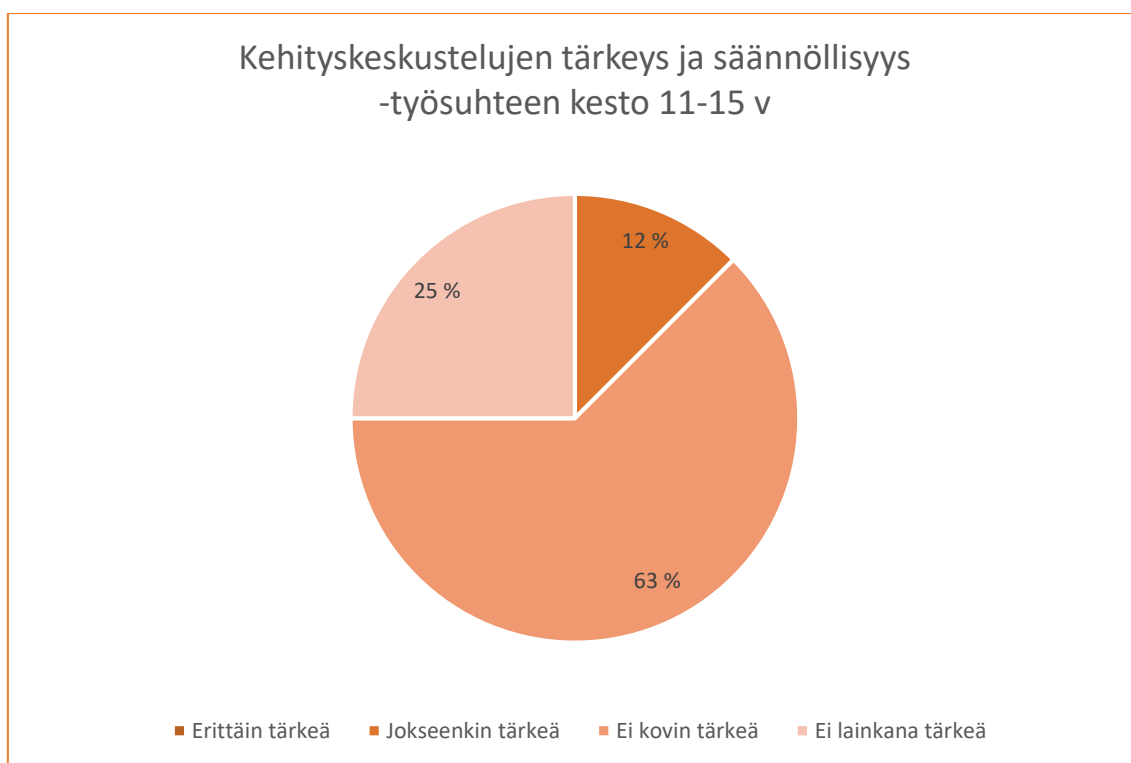
Omat työtehtävät väittämä osiosta oli myöskin kolme kohtaa, jotka selkeästi kaipaivat parannusta kohdeyrityksessä. Nämä väittämät olivat: *saan työstäni riittävästi palautetta, saan kiitosta ja tunnustusta työstäni sekä ehdotukseni huomioidaan*. Kaikki kolme väittämää koettiin yli 80% erittäin tärkeiksi tai jokseenkin tärkeiksi, kuitenkin vastanneista 3-16% kokivat olevansa näiden väittämien kanssa samaa mieltä. Vaikka vastaajista vain 6% oli täysin samaa mieltä ehdotuksien huomioimisen suhteen kohdeyrityksessä niin 63% oli täysin samaa mieltä väittämän, *minulla on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstäni* kanssa. Yrityksen tulisikin kiinnittää huomiota yleiseen palautteen antamiseen ja sen välittämiseen johdolta laskentahenkilöstölle, etenkin asiakastapaamisissa ilmenneeseen palautteeseen. Tämän kohdan huonoimman arvion sai väittämä, *saan kiitosta ja tunnustusta työstäni*, jonka kanssa vain 3% oli täysin samaa mieltä. Kovin kauas tästä tuloksesta ei jäänyt myöskään jo edellä mainittu väittämä *ehdotukseni huomioidaan*. Nämä kolme väittämää ovat kuitenkin yrityksen kehityksen, työhyvinvoinnin sekä työnteon motivaation kannalta tärkeitä mittareita. Henkilöstön olisi hyvä saada tietoa niin onnistuneista kuin epäonnistuneista asioista, jotta he voivat kehittää toimintaa ja ennen kaikkea tietävät mitä kehittää ja mikä on hyvällä tasolla.



KUVIO 14. Palauteet jakaminen yrityksessä.



KUVIO 15. Kehityskeskustelujen tärkeys ja säännöllisyys, koko henkilöstö.



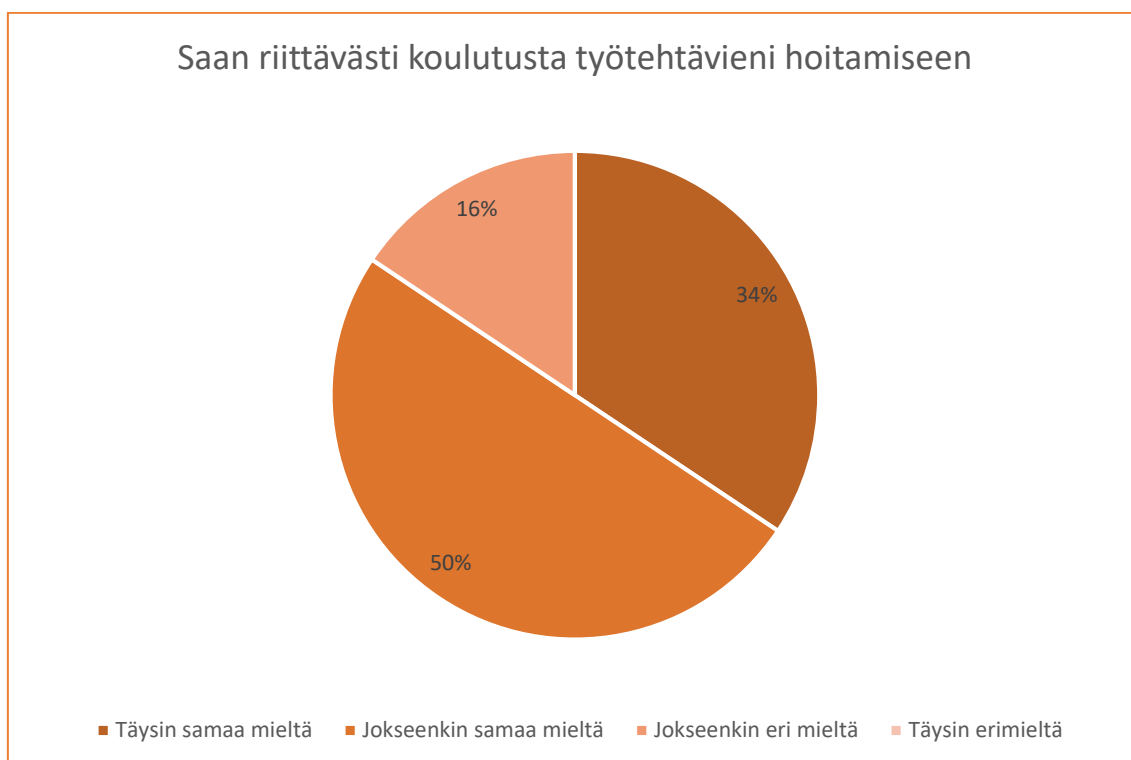
KUVIO 16. Kehityskeskustelujen tärkeys ja säännöllisyys, työsuhteen kesto 11-15 v.

Poiketen koko yrityksen tuloksesta (kaavio 15) 11-15 vuotta kohdeyrityksessä työskennelleet eivät kokeneet kehityskeskusteluja tärkeäksi, vaan 63% tämän ryhmän vastaajista piti niitä ei kovin tärkeinä sekä 25% saman ryhmän vastaajista ei lainkaan tärkeinä. Kuitenkin koko yrityksessä kehityskeskustelujen säännöllistä pitämistä piti jokseenkin tärkeänä tai tärkeänä 65% vastaajista ja puolestaan ei kovin tärkeäksi tai ei lainkaan tärkeäksi vain noin kolmannes vastaajista eli 35%. Tämän lisäksi samassa kohderyhmässä avoimissa kysymyksissä oli nostettu esille toivomus yli 15 vuotta yrityksessä palvelleiden oikeus vapaaehtoiseen kehityskeskusteluun. Tämä oli toki vain yhden kohderyhmän vastaajan mielihäily. Onnistuneet kehityskeskustelut ovat kuitenkin yrityksen sisäinen viestintänsä kannalta erittäin tärkeässä osassa molemmin puolisen palautteen antamisen sekä tavoitteiden asettamisen ja henkilöstön kehittymisen suhteen, kuten kappaleessa 4.2 mainitaan.

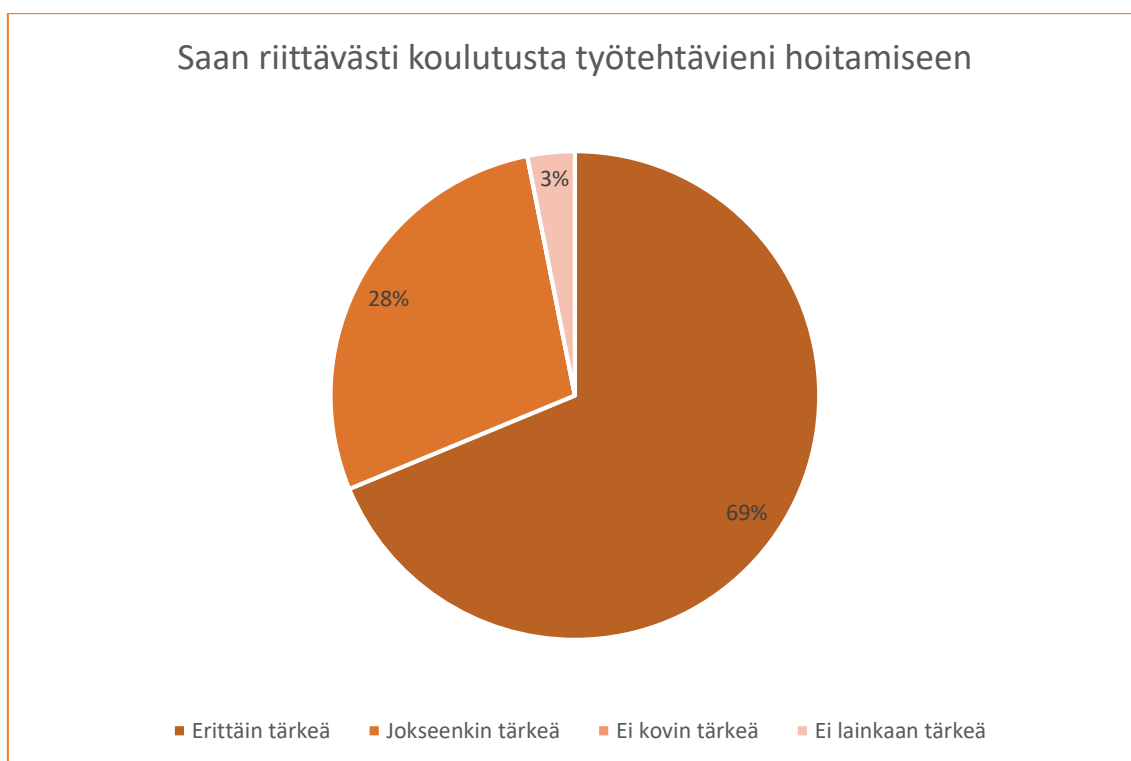
### Toimiston sisäinen viestintä

Toimistojen sisäinen viestintä osiossa vastaukset jakautuvat aika hyvin mielipiteisiin täysin samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä ja näiden lisäksi asioiden tärkeysjärjestyksessä sarakkeisiin: erittäin tärkeä ja jokseenkin tärkeä. Kaikissa muissa neljässä kohdassa vastaajista yli 50% oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, mutta väittämien:

saan riittävästi koulutusta työtehtävieni hoitamiseen sekä tiedon kulku sujuu hyvin toimistojen välillä (laskenta-asiat), he eivät kokeneet asioiden olevan niin hyvin. Kuten kuviosta 13 käy ilmi ensimmäisen väittämän kanssa riittävästä koulutuksesta, joka kolmas vastaaja oli täysin samaa mieltä sekä puolet vastaajista osittain samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä tämän väittämän kanssa oli vastaajista vain 16%. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin erimieltä. Tämän asian koki erittäin tärkeäksi selvä enemmistö vastaajista 68% ja jokseenkin tärkeäksi loput 32 %. Henkilöstön yksi suurimmista voimavaroista ja tämän lisäksi yrityksen suurimmista vastuista on mahdollistaa henkilöstön työn tekeminen mahdollisimman vaivattomasti ja tehokkaasti kuten tämän työn kappaleessa 4.6 yhteistoiminta mainitaan. Jotta tämä olisi mahdollista pitäisi henkilöstöä kouluttaa erilaisten työtehtävien sekä yrityksen muuttuvien tuotteiden ja asiakkaiden vaihtuvien laatuvaatimusten takia.

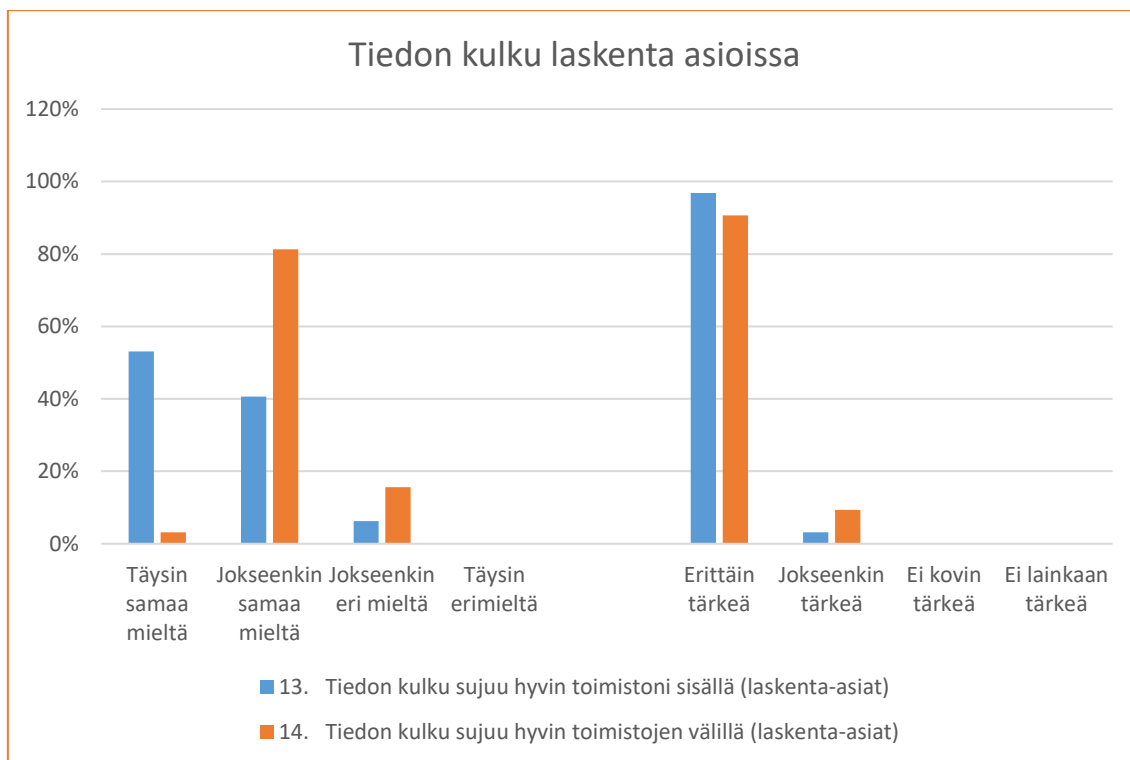


KUVIO 17. Koulutuksen riittävyys työtehtävien hoitamisen kannalta.



KUVIO 18. Koulutuksen tärkeys työtehtävien hoitamisen kannalta.

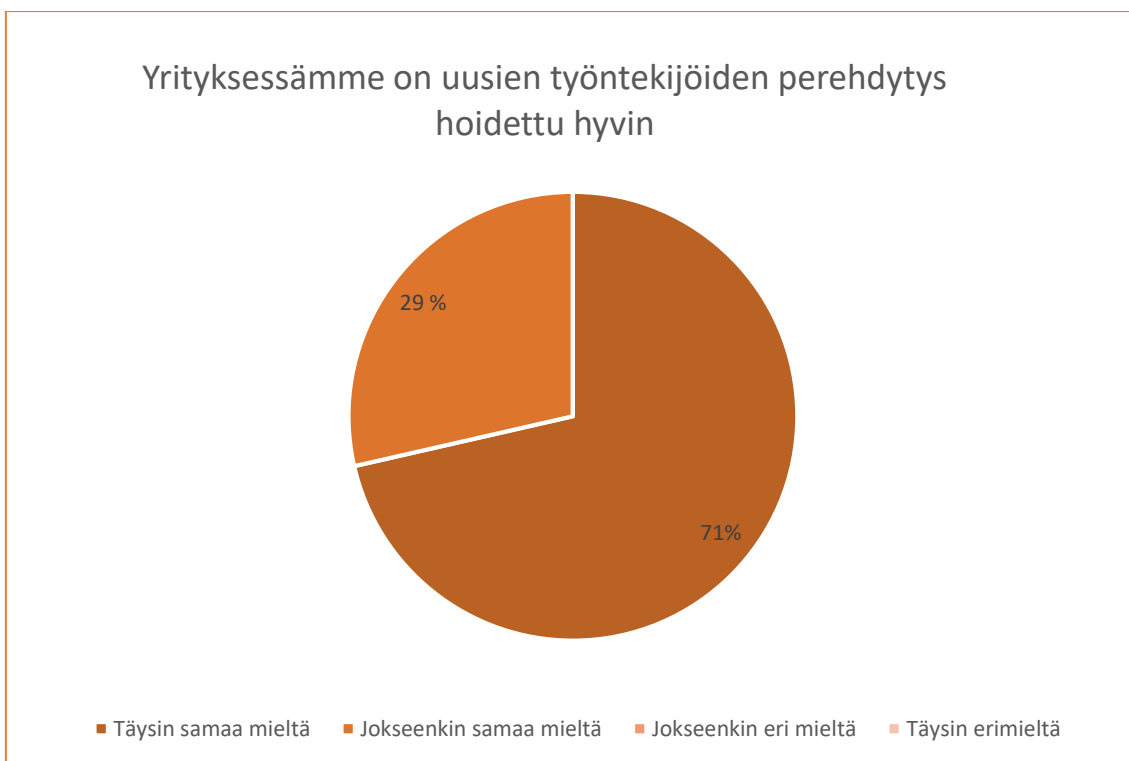
Väittämistä jälkimmäinen *koulutuksen riittämisestä työtehtävien hoitamiseen*, jonka vastaukset on hahmotettu kuvioissa 17 ja 18, sai selkeästi osion huonoimmat vastaukset. Vastaajista vain 3% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Tosin jopa 81% oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja vain 16% jokseenkin eri mieltä. Mahdollisimman hyvä kommunikaatio yli toimistojen olisi kuitenkin erittäin tärkeää yrityksen menestymisen ja tulevaisuuden kannalta, kuten kappaleessa 4.8 hajautetun organisaation haasteet viestintään mainitaan. Toimistolta toiselle liikkuva tieto parantaisi yrityksen laatua ja kehittäisi henkilöstä hyvien toimintatapojen liikkeessä toimistolta toiselle. Edellä mainituista syistä tätä kannattaisikin kehittää ja parantaa. Tämä väittämä oli vastaajien kesken koettu myös toiseksi tärkeimmäksi väittämäksi, 91% vastaajista koki tämän erittäin tärkeäksi ja loput 9% jokseenkin tärkeäksi. Kukaan vastaajista ei nähnyt väittämää turhaksi. Toimistojen sisäinen viestintä osiossa oli myös tämän kyselyn tärkeimmäksi koettua väittämää, *tiedon kulku sujuu hyvin toimistoni sisällä (laskenta-asiat)*. Tämän väittämän tärkeäksi kokemisprosentti oli jopa 97% eli melkein kaikki kyselyyn vastanneista kokivat tämän erittäin tärkeäksi. Tosin vain puolet vastaajista oli tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä, mutta vain 6% jokseenkin eri mieltä sekä 0% täysin eri mieltä.



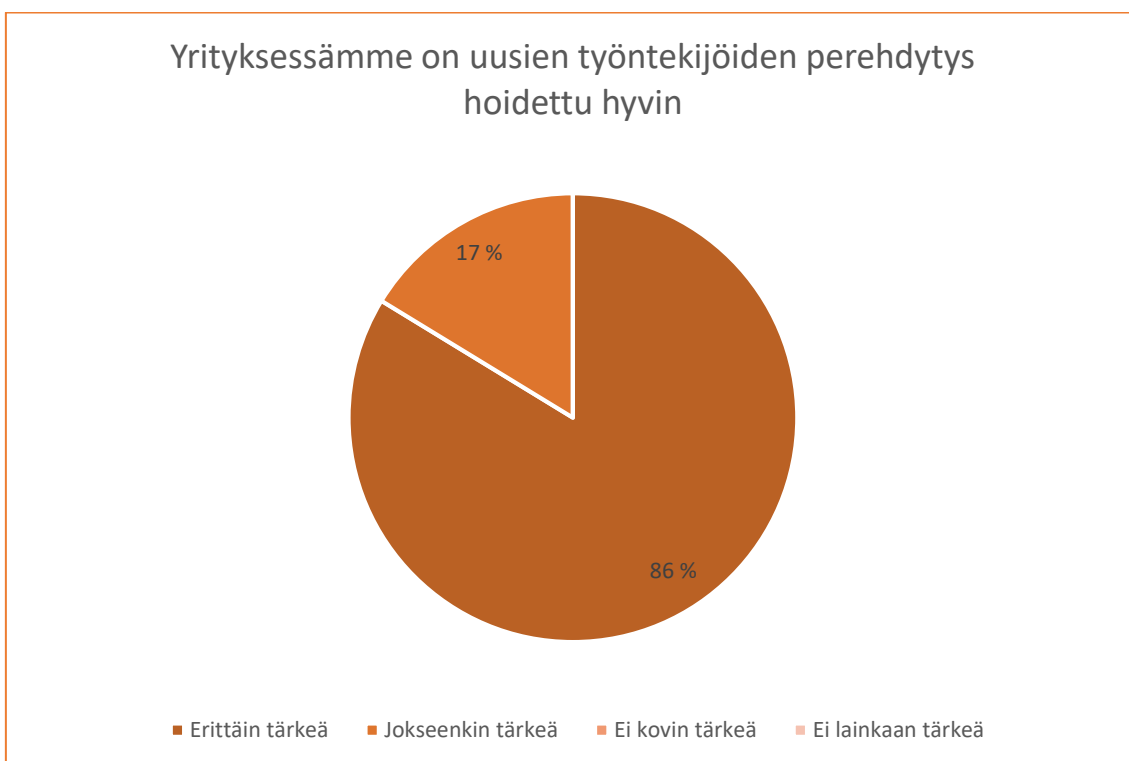
KUVIO 19. Sujuuko tiedon kulku toimistoni sisällä ja toimistojen välillä hyvin.

### Yrityksen tiedon kulku

Yrityksen tiedon kulun nykytilan selvitys kohdassa kaikki 14 väittämää olivat vastaajista vähintäänkin jokseenkin tärkeitä ja etenkin väittämä numero 19 *yrityksessämme on uusien työntekijöiden perehdytys hoidettu hyvin*, koettiin jopa kolmanneksi tärkeimmäksi väittämäksi 90% enemmistöllä vastaajista. Tässä kannattaa kuitenkin muistaa, että vain noin joka kolmannes eli 32% vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja jopa 16% jokseenkin eri mieltä. Kuten kuviosta 20 käy ilmi alle 2 vuotta kohde yrityksessä työskennelleistä työntekijöistä kokivat 71% perehdytyksen olleen hyvin hoidettu heidän osaltaan ja myöskin noin kolmannes oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Samassa lähötietoryhmässä kuusi seitsemästä vastaajasta kokivat perehdytyksen erittäin tärkeäksi sekä yksi jokseenkin tärkeäksi niin kuin kuviosta 21 hahmottaa. Tulokset ovat erittäin hyviä, ja niihin voi vaikuttaa niin positiivisesti etenkin perehdytyksen tason kannalta kuin negatiivisesti perehdytyksen tärkeyden kannalta, se että kyseessä on nykyisen työsuhteen kesto. Tämä ei siis ota huomioon ovatko yrityksen uudet työntekijät olleet aiemmin työsuhteessa kyseisen yrityksen kanssa eivätkä välttämättä tarvitsisi niin paljon perehdytystä kuin ne uudet työntekijät, joille kohdeorganisaation toimitavat ja ohjelmistot eivät ole ennestään tuttuja.

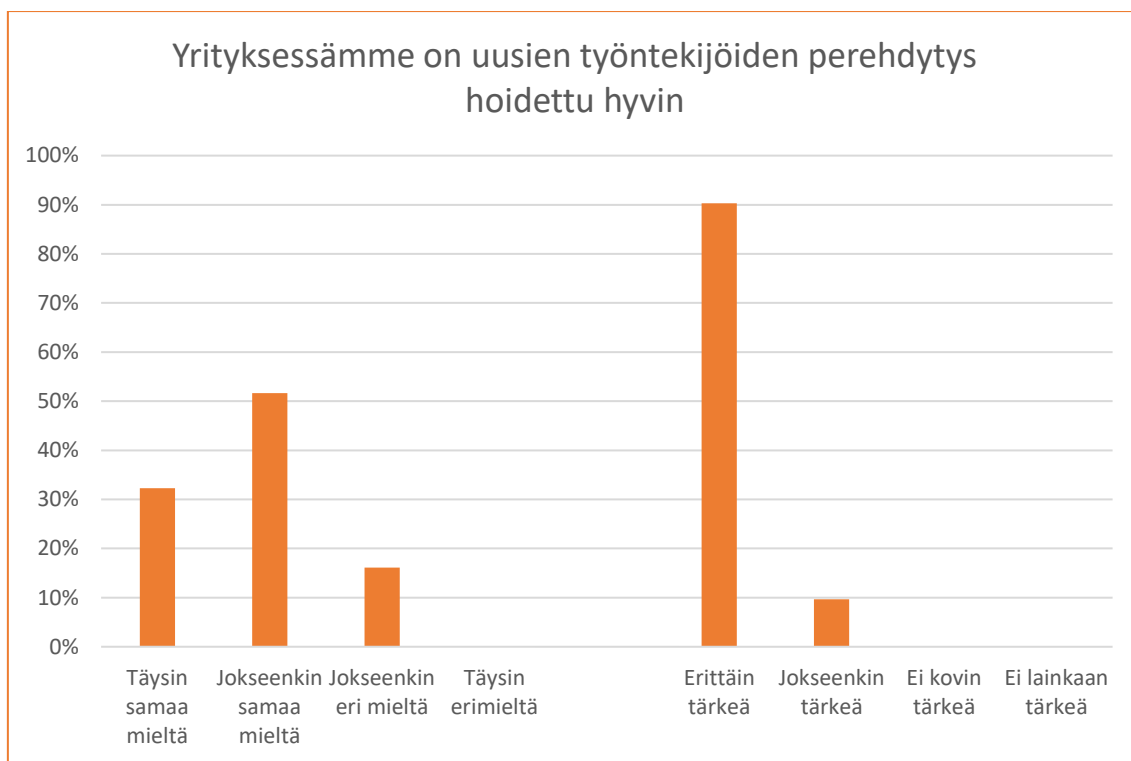


KUVIO 20. Yrityksen perehdytyksen taso alle 2 vuotta työsuhteessa olleiden osalta.



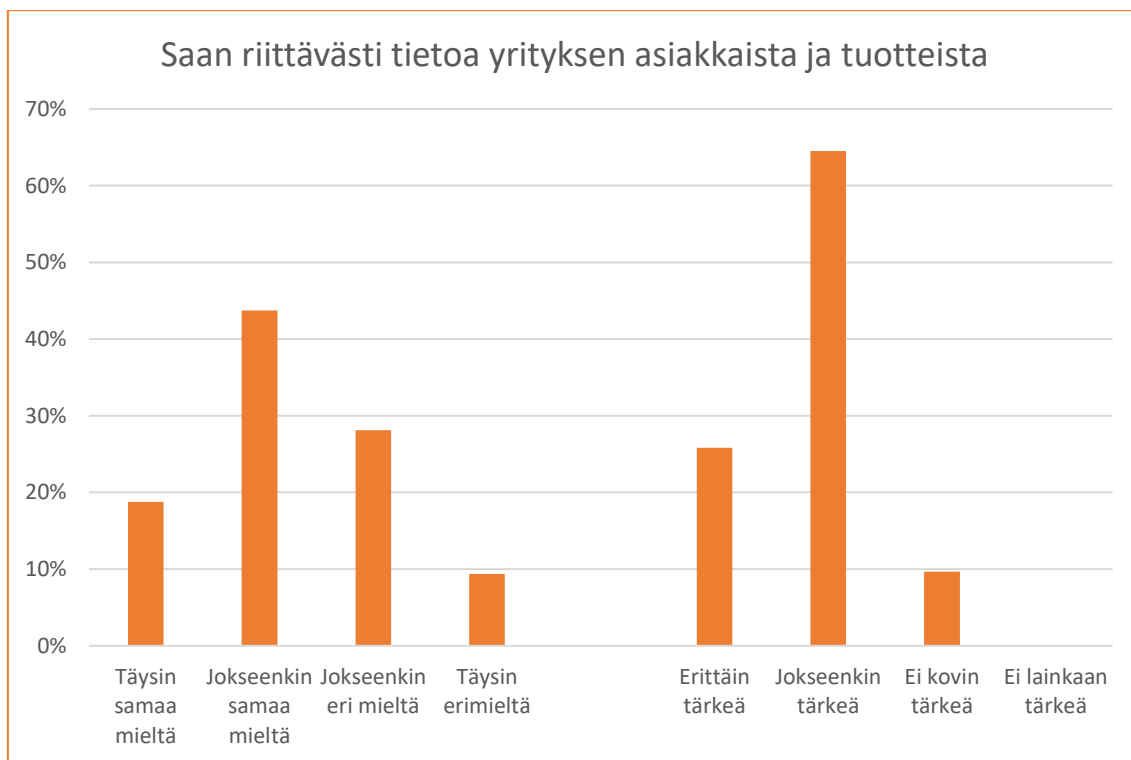
KUVIO 21. Alle 2 vuotta yrityksessä olleiden mielipide perehdytyksen tärkeydestä.





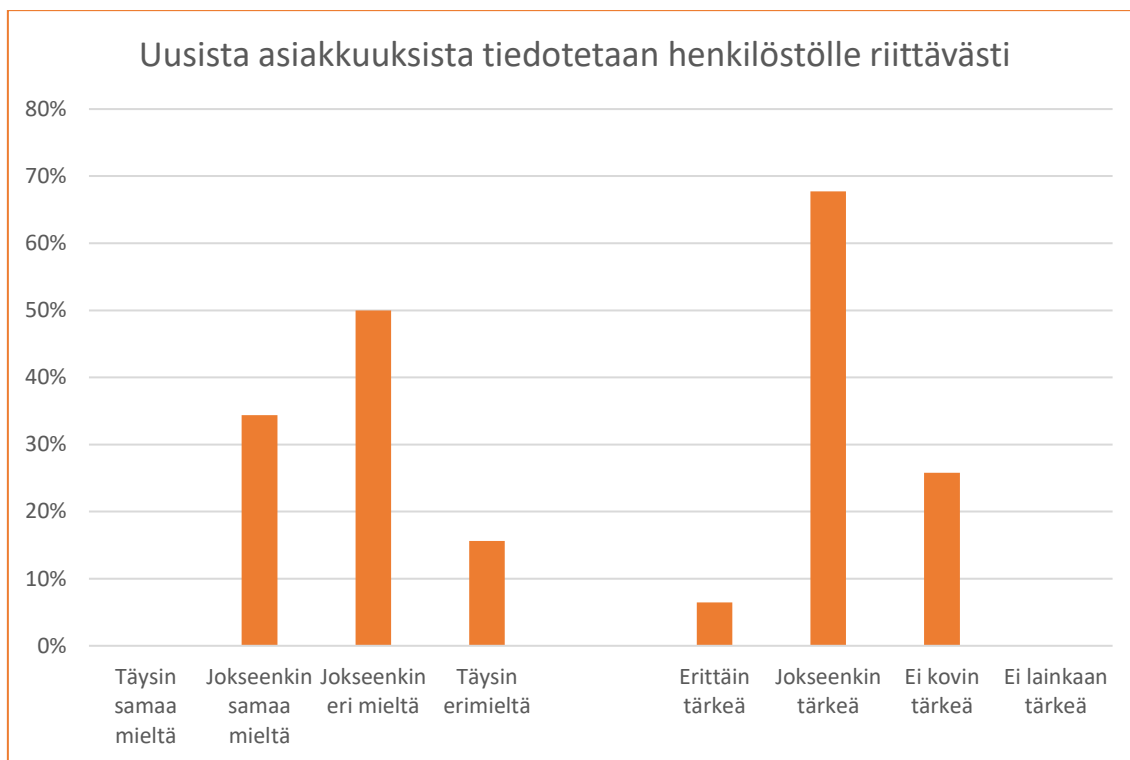
KUVIO 22. Onko yrityksen perehdytys hoidettu hyvin.

Tässä osiossa on myös, viestintäkanavat väittämien lisäksi, kolme selvästi keskiarvoa heikoimmin vastauksia saanutta väittämää, kun mittarina on samaa mieltä - eri mieltä asteikko. Nämä väittämät olivat: *saan riittävästi tietoa yrityksen asiakkaista ja tuotteista, uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi* sekä tiedän mitä asioita johtoryhmässä käsitellään. Väittämän, *saan riittävästi tietoa yrityksen asiakkaista ja tuotteista, vastaajista* vain 19% oli täysin samaa mieltä ja 28% oli jokseenkin erimieltä sekä jopa yhdeksän prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämä koettiin kuitenkin joko tärkeäksi tai jokseenkin tärkeäksi 91% vastaajan voimin.



KUVIO 23. Saan riittävästi tietoa yrityksen asiakkaista ja tuotteista.

Tämän lisäksi väittämä, *uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi*, kanssa 50% prosenttia vastaajista kokivat olevansa jokseenkin eri mieltä. Toki myöskin neljännes ei nähnyt väittämän sisältöä kovinkaan tärkeänä sekä vain 6% koki sen erittäin tärkeäksi. Voisiko yritys parantaa kohdennettua palvelua tiedottamalla yrityksen henkilöstölle paremmin niin uusista kuin vanhoistakin asiakkuuksista sekä etenkin juuri menossa olevien projektien asiakkuuksista. Asiakkuuksista tiedottamalla laskentahenkilöstölle voisi tulla tuuksi jokaisen tai ainakin useimmin tilaavien asiakkaiden vaatimukset niin palvelun kuin luettelon sisällön ja määrien laadun suhteen. Asiakkuusin tiedottamisessa herää kysymys mihin kaikkeen tietoa niistä voi vaikuttaa niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä.



KUVIO 24. Uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi.

Selvästi tämän osion suurimman hajonnan sai edellä mainituista väittämistä viimeinen eli *tiedän mitä asioita johtoryhmässä käsitellään*. Tämä väittämä jakoi vastaukset noin kolmeen osaan 1/3-osa menivät puoliksi täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä väittämille sekä kaksi kolmas osaa menivät väittämille jokseenkin samaa mieltä sekä jokseenkin eri mieltä puoliksi. Väittämän koki kuitenkin noin neljäsosa vastaajista erittäin tärkeäksi kuin myös ei kovin tärkeäksi. Loput noin puolet vastaajista olivat väittämän kanssa jokseenkin tärkeän kannalla. Johtoryhmässä käsiteltävien asioiden tiedottaminen on herkkyyssaji. Niin liian tarkalla kuin epätarkalla tiedottamisella voidaan luoda helposti epäilyksen varjo sekä yrityksen että yksittäisen työntekijän tulevaisuuteen. Esimerkiksi jos johtoryhmässä käsitellään tietyn osaston työtehtävien muuttamista saattaa tällä osastolla herätä epäily omien töiden loppumisesta, vaikka todellisuudessa johtoryhmä haluaa keskustella tämän osaston tärkeydestä tai heidän työtehtävien muokkaamista paremmaksi yrityksen tulevaisuutta ja tavoitteita silmällä pitäen. Johtoryhmässä käsiteltävien asioiden tiedottamisessa tuleekin olla erittäin tarkka mitä tiedottaa ja miten tiedotetaan sekä tärkeimpänä asiana kenelle tiedottaa ja milloin



KUVIO 25. Tiedän mitä asioita johtoryhmässä käsitellään.

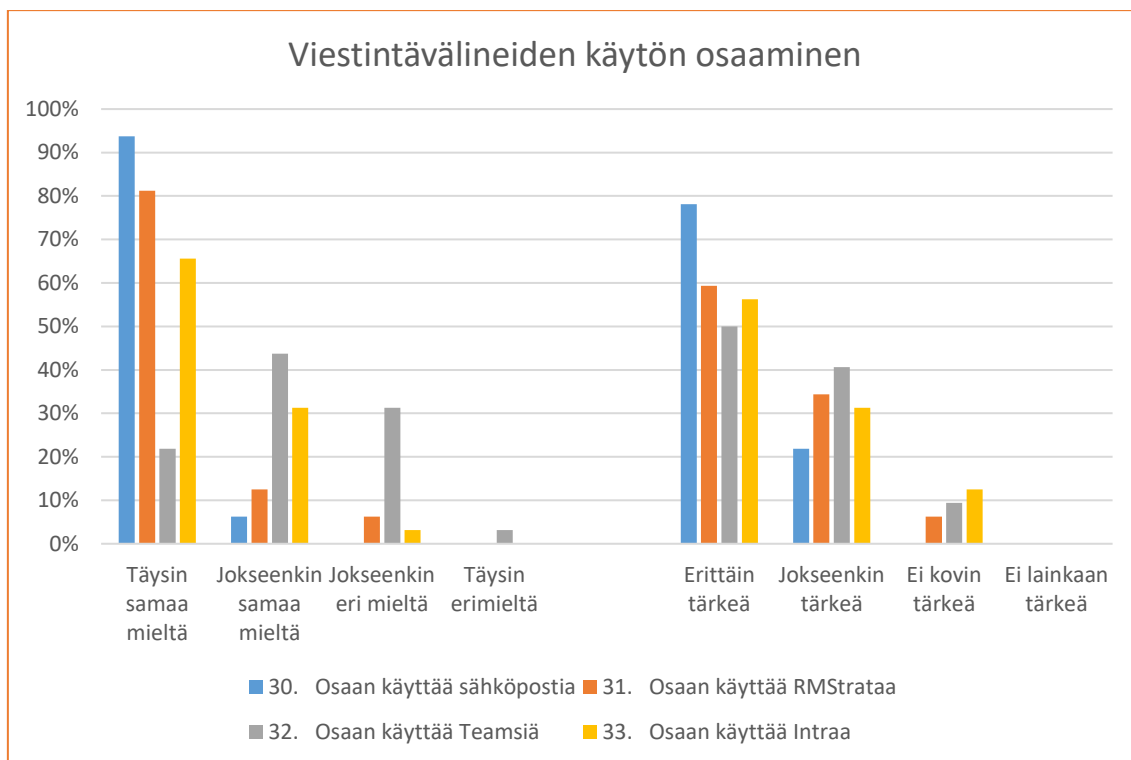
### Viestintäkanavat

Kyselyn monivalintaosion perusteella ehdottomasti eniten tyytymättömyyttä herättivät yrityksen viestintäkanavat, etenkin niiden määrä sekä käytön epäselvyys. Niihin liittyvistä kysymyksistä melkein kaikki kuitenkin koettiin, joko erittäin tärkeiksi tai jokseenkin tärkeiksi. Viestintäkanaviin liittyvistä kysymyksistä väittämän: *saan liikaa epäolennaista tietoa työpaikallani*, kanssa koki joka kolmas vastaaja olevan täysin eri mieltä ja noin puolet osittain eri mieltä. Tätä väittämää puolet vastaajista ei kokenut lainkaan tärkeäksi tai ei kovin tärkeäksi. Tämä tulos kertoo, että yrityksessä henkilöstö ei saa juurikaan turhaksi kokemaa tietoa ja nekin, jotka saavat eivät koe tätä ongelmaksi. Yrityksessä yleisesti tiedon liikkussa on kyse oikean tiedon liikkumisesta oikeiden henkilöiden välillä ja vastaajista vain yksi koki saavansa liikaa epäolennaista tietoa.

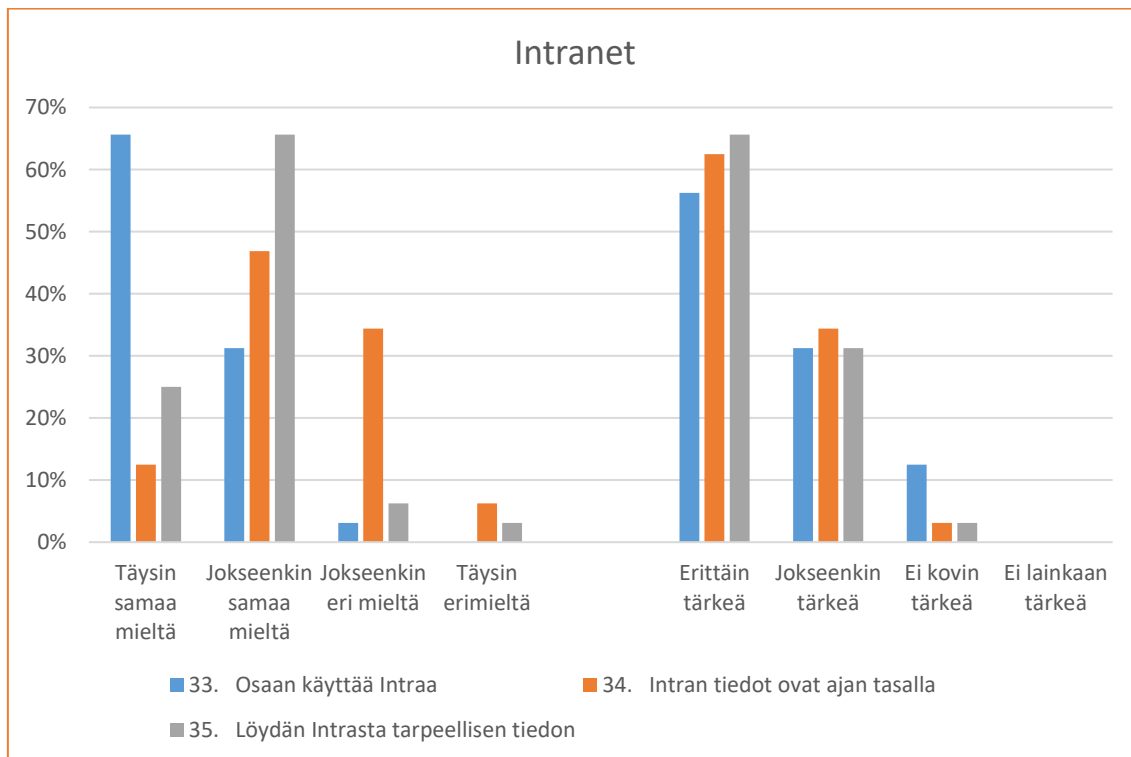


KUVIO 26. Epäolennaisen tiedon määrä.

Osiassa pyrittiin myös selvittämään kuinka hyvin kohdeorganisaation henkilökunta osaa käyttää yrityksessä olevia viestintäkanavia sekä millä tasolla tiedotus ja tiedon kulku on Areite Rakennus-Määrissä. Yrityksessä on käytössä puhelimen ja kasvokkain viestimisen lisäksi neljä pääviestintäkanavaa, jotka ovat sähköposti, yrityksen omaan käyttöön tehty ja tarkoitettu internetselainpohjainen viestijärjestelmä RMStrata ja samoin internetse-laimessa toimiva Intranet sekä näiden lisäksi uusimpana Microsoft Teams viestintäjärjes-telmä. Viestintäjärjestelmien käytön osaamisessa, sähköposti sai parhaan 91% samaa mieltä olevia ja RMStrata toiseksi parhaan 81% samaa mieltä olevia vastaajia väittämään *osaan käyttää kyseistä viestintäkanavaa*. Selkeästi huonoimman sai yrityksen uusin vies-tintäkanava Microsoft Teams, joka sai vain 22% täysin samaa mieltä olevia vastaajia väit-tämään, *osaan käyttää Teamsiä*. Yrityksessä vanhat viestintäkanavat on joko osattu jal-kauttaa hyvin tai ajan saatossa niiden käytön osaaminen ja tiedon jakaminen henkilöstön sisällä on parantunut. Huonoiten osataan käyttää uusinta viestintäjärjestelmää. Sen käyt-töön henkilöstö tarvitsee opastusta ja ohjeita kovasti, jotta siitä saataisiin paras mahdollarinen hyöty irti ja työntekemisestä tulisi jouhevampaa ja mukavampaa.



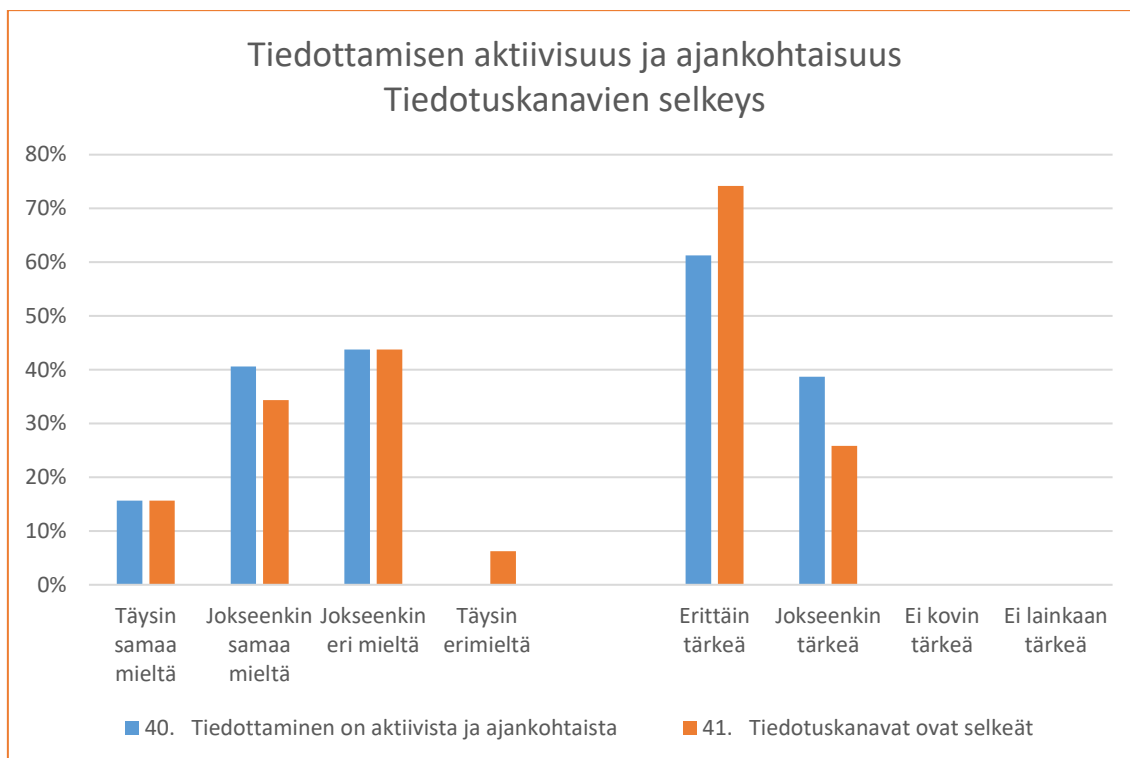
KUVIO 27. Viestintävälineiden käytön osaaminen.



KUVIO 28. Intranetin osaaminen ja sisältö.

Osaan käyttää Intranettiä väittämä keräsi 66% täysin samaa mieltä sekä 31% jokseenkin samaa mieltä olevia vastaajia. Tosin väittämään *Intran tiedot ovat ajan tasalla* vain noin puolet vastasi jokseenkin samaa mieltä sekä joka kolmas vastaaja oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Näiden lisäksi melkein joka kolmas oli myös jokseenkin eri mieltä väittämän, *seuraan yrityksen intranetistä päivittyvää tietoa* kanssa. Intranet on monessa yrityksessä yleisimmin käytetty pysyvän tiedonkanava. Tämän takia on syytä kiinnittää huomiota, että siellä oleva tieto ja ohjeet ovat varmasti ajantasalla ja koko henkilöstön saatavissa. Kuten kappaleessa 4.7.2 mainitaan Intranetin tulisi olla helposti käytettävä sekä tiedon löytyä sieltä vaivatta, jotta sen käyttämisen aloituskynnys olisi mahdollisimman pieni eikä organisaation jäsenet hukkaisi aikaa tiedon etsimiseen vaan käyttäisivät sitä tuottavampaan työhön. Kohdeorganisaatiossa on siis käynyt aivan kuten kohdassa 4.7.2 on mainittu eli Intranetin suuria haasteita ja vaaroja ovat vanhentunut tieto ja tiedon hankala löytäminen. Eli kohdeorganisaatiossakaan Intranet ei ole pysynyt muuttuneen ja jatkuvasti muuttuvan maailman asettamien vaatimuksien, kuten tiedon reaaliaikaisuuden ja saatavuuden, perässä.

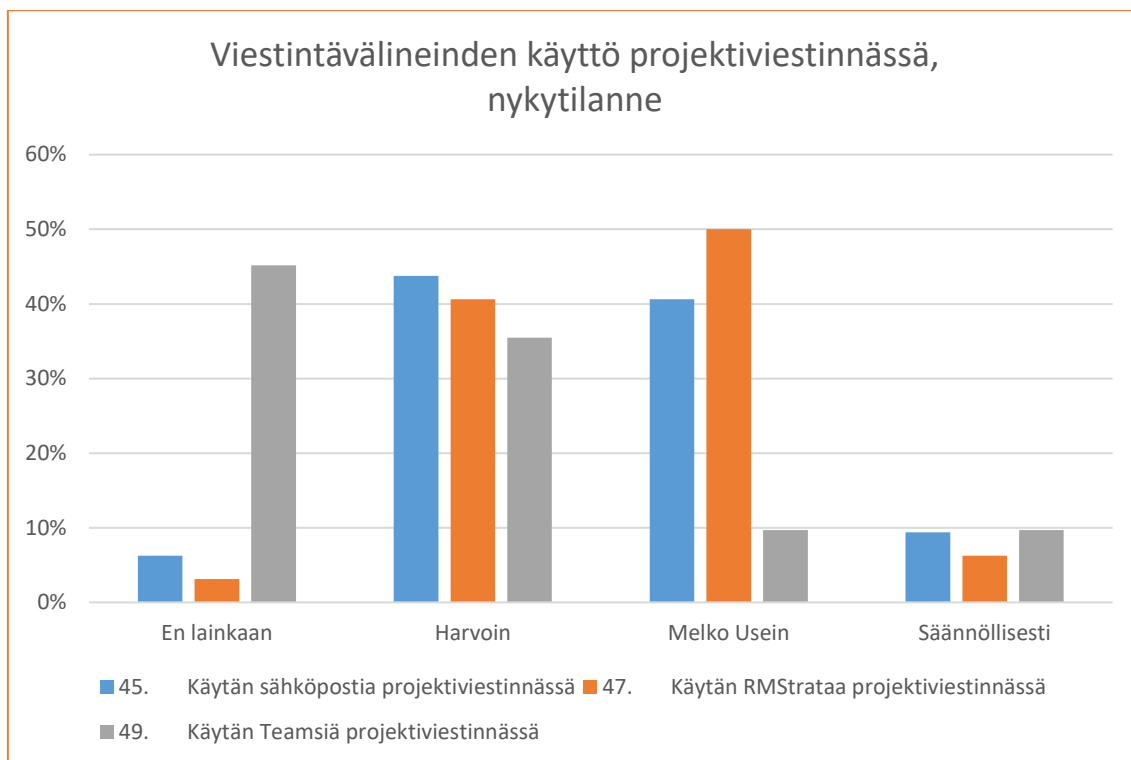
Yrityksen tiedottamisen oikeanlaiseen aktiivisuuteen ja ajankohtaisuuteen sekä tiedotuskanavien selkeyteen melkein puolet vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, vaikka vähintään 60% vastaajista kokivat nämä erittäin tärkeiksi. Kohdeorganisaation tulisikin kiinnittää huomiota tiedottamisen aikataulutukseen ja määrään, jotta koko henkilöstöllä olisi käytössä juuri oikea tieto oikeaan aikaan mahdollisimman tehokkaan työn takaamiseksi.



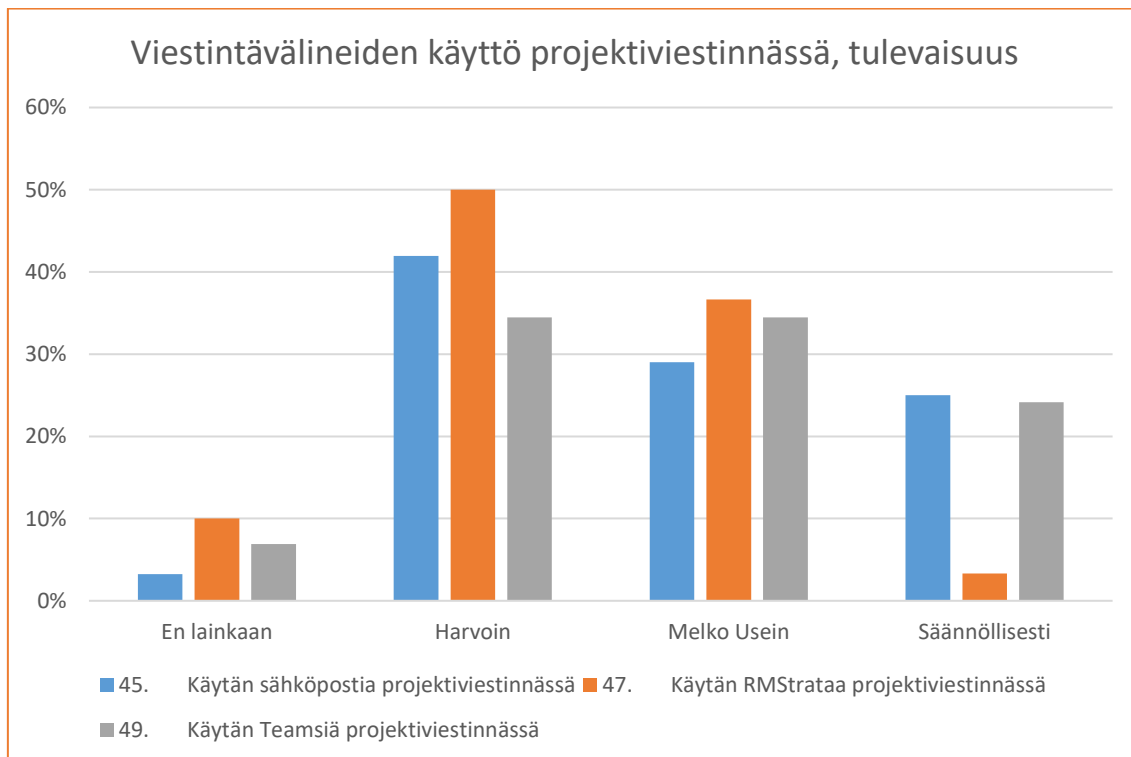
KUVIO 29. Tiedottamisen aktiivisuus ja ajankohtaisuus sekä tiedotuskanavien selkeys.

Viestintäkanavat osion lopussa kartoitettiin eri viestintäkanavien ja välineiden käyttöä sekä kohdeorganisaation henkilöstön toivomuksia tulevaisuuden viestintävälineistä ja niiden käyttökohteista. Viestintävälineiden kartoitus jaettiin niin projekti- kuin yleiseen viestintään. Tässä osiossa projektiviestinnällä tarkoitettiin projektiin liittyvää viestintää kuten laskentatarjoja sekä mahdollisia asiakaspalautteita ja yleisellä viestinnällä puolestaan yrityksen sisäistä viestintää kuten henkilöstötiedotteita sekä työhyvinvointitiedotteita. Projektiviestinnässä yleisimmin käytetty järjestelmä oli yrityksen oma RMStrata sekä melkein yhtä isossa käytössä oli myös perinteinen sähköposti. Uusin, noin kuukausi ennen viestinnän-nykytilakyselyä, käyttöön otettu viestintäkanava Teams sai selkeästi pienimmät käyttöprosentit. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden toivomus tulevasta oli kuitenkin hyvinkin toisenlainen. Suurin osa henkilöstöstä käyttäisi, joko melko usein tai säännöllisesti Teamsiä ja perinteistä sähköpostia nykyisten kanavien sijaan ja jopa 50% vastanneista käyttäisi RMStrataa harvoin sekä noin 10-osa vastaajista ei ollenkaan. RMStara oli siis tällä hetkellä eniten käytetty viestintäväline, mutta tulevaisuuden toive sen käytön suhteen oli heikoin kyselyssä olleista viestintäkanavista.



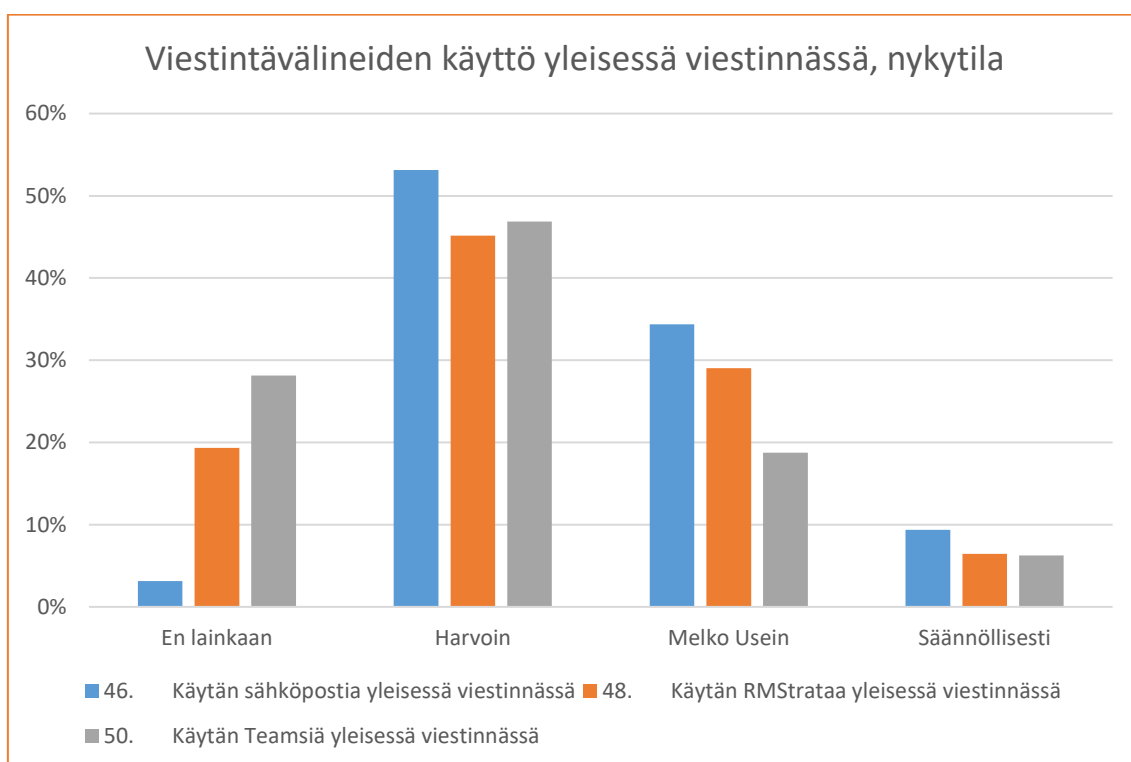


KUVIO 30. Viestintävälineiden käyttö projektiviestinnässä nykytilanne.

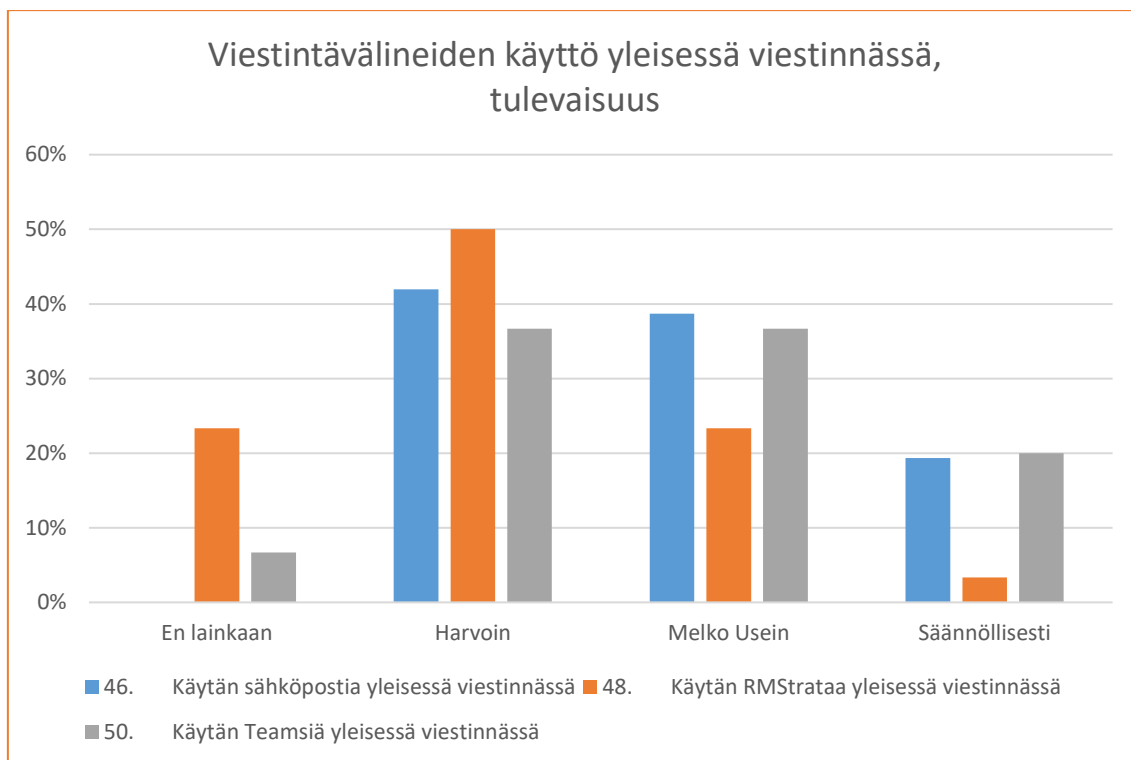


KUVIO 31. Viestintävälineiden käyttö projektiviestinnässä, tulevaisuuden toiveet.

Sama kysely tehtiin myös yleisen viestinnän osalta, jossa vastaukset olivat melkein identtisiä projektiviestinnän kanssa. Tällä hetkellä käytössä olivat selkeästi sähköposti ja RMStrata ja toiveena tulevaisuuteen olisi RMStratasta siirtyminen Teamsiin, sähköpostin jatkaessa vanhaan malliin toisena viestintävälineenä. Suurimmat erot näiden kahden viestinnän sisällön jaottelun suhteen oli yli 20% vastanneista ei haluaisi käyttää lainkaan RMStrataa yleisessä viestinnässä. Kohdeorganisaation kannattaisi miettiä ja selvittää onko mahdollista vähentää sekavuutta aiheuttavien viestintäkanavien määrää tai mahdollisesti jollakin muulla keinolla selkeyttää mitä kautta mikin viesti kulkee. Tähän voisi auttaa viestintäkanavien lisäkartoitus, jossa selvitetäisiin kaikkien viestintäkanavien kautta kulkevat viestit eli toisin sanoen mitä järjestelmää mihinkin viestintään käytetään ja miksi.

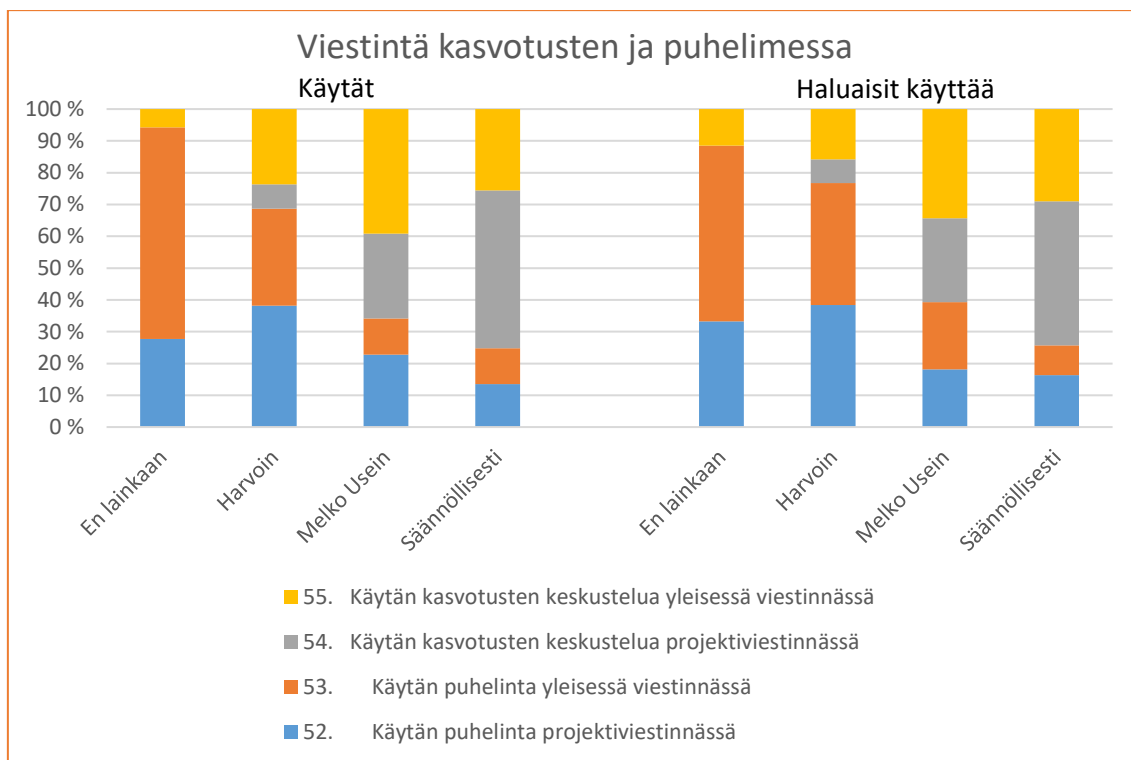


KUVIO 32. Viestintävälineiden käyttö yleisessä viestinnässä, nykytila.



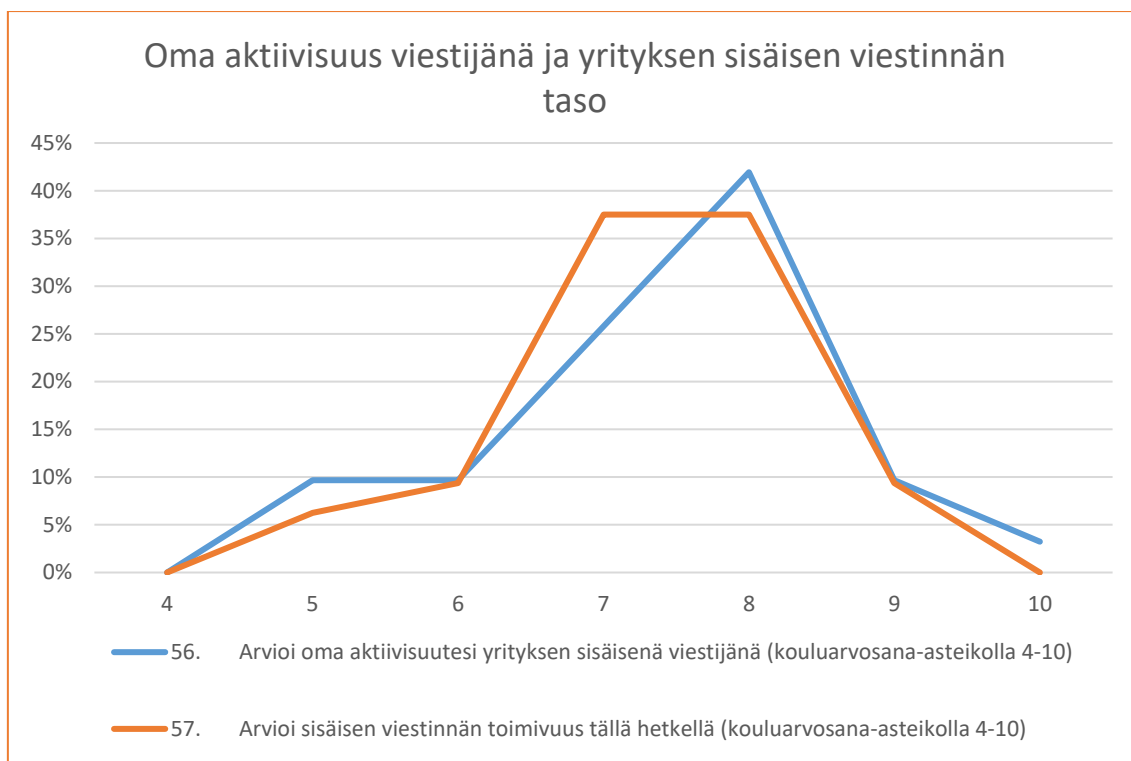
KUVIO 33. Viestintävälineiden käyttö yleisessä viestinnässä, tulevaisuuden toiveet.

Puhelimen sekä kasvatusten käytävän kanssakäymisen suhteen ei ollut juurikaan eroa tämän hetken ja tulevaisuuden toiveiden kanssa niin yrityksen yleisien asioiden ja projektiin liittyvän viestinnän osalta. Tästä syystä näihin viestintäkanaviin kohdistuvia muutoksia kannattaa harkita tarkoin ovatko ne todella tarpeellisia sekä kokevatko kohdeorganisaation henkilöstö ne viestintää parantavina vai heikontavina ratkaisuuina.

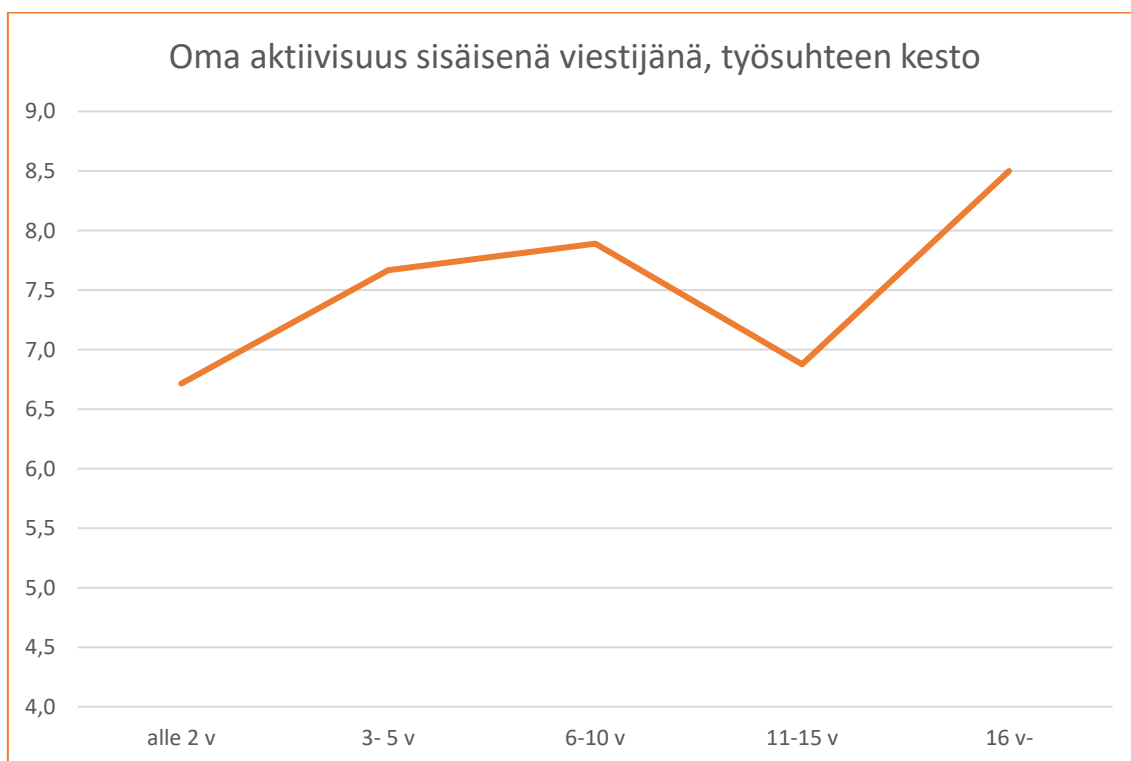


KUVIO 34. Kasvotusten ja puhelimessa viestiminen.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi viestintäkanavat osiossa mitattiin henkilöstön omaa aktiivisuutta yrityksen sisäisenä viestijänä sekä organisaation sisäisenviestinnän toimivuutta kyselyn hetkellä. Molempia mitattiin kouluarvosana-asteikolla 4-10. Henkilöstö arvioi oman aktiivisuuden keskiarvoksi 7,42. Tämä keskiarvo on hyvä varsinkin, jos ottaa huomioon, että kohdeorganisaatiossa ei ole varsinaista viestinnänkäsikirjaa tai -ohjekirjaa tällä hetkellä olemassa ja tämän lisäksi vain noin kuukausi ennen kyselyä otettiin käyttöön vielä yksi uusi viestintäväline käyttöön ilman minkäänlaisia käyttöönotto- tai jalkauttamissuunnitelmaa ja ohjetta. Toki henkilöstön aktiivisuudesta ja halukkuudesta osallistua yrityksen kehittämiseen ja viestintään kertoo myös tehdyn kyselyn osallistumisprosentti, joka oli 82%. Työntekijöiden omaan aktiivisuuteen ei suuremmin ole vaikuttanut henkilön ikä kuten kuviosta 37 käy ilmi. Tästä poiketen kuitenkin työsuhteen kesto näytti lisäävän henkilöstön aktiivisuutta pois lukien 11-15 vuotta yrityksessä palvelleet. Tämä käy ilmi kaaviosta 36. Myöskin yrityksen sisäisenviestinnän taso sai yli seitsemän keskiarvon, 7,34. Tässä pätee oikeastaan aika samat johtopäätökset kuin myös henkilöstön aktiivisuudessakin. Oma aktiivisuus näytti olevan nouseva trendinen suhteessa työsuhteen keston kohdeyrityksessä. Jostakin syystä kuitenkin 11-15 vuotta yritystä palvelleet eivät kokee olevansa sen aktiivisempia sisäisinä viestijöinä kuin yritystä alle 2 vuotta palvelleet. Henkilön iällä ei näyttänyt olevan vaikutusta aktiivisuuteen, kuten kuviosta 37 käy ilmi.



KUVIO 35. Oma aktiivisuus viestijänä ja yrityksen sisäisenviestinnän toimivuus.

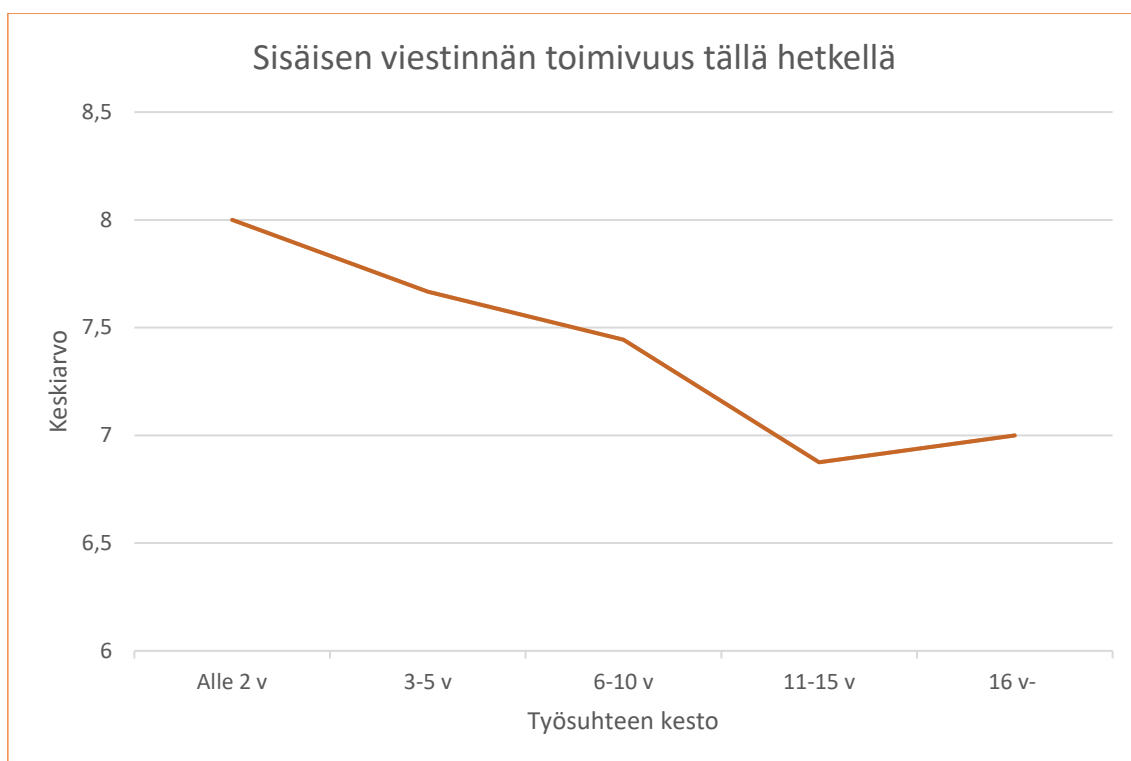


KUVIO 36. Oma aktiivisuus sisäisenä viestijänä, työsuhteen keston mukaan.



KUVIO 37. Oma aktiivisuus sisäisenä viestijänä, työntekijöiden iän mukaan.

Kaaviosta 38 käy ilmi, miten henkilöstö kokee sisäsisäisenviestinnän toimivuuden tällä hetkellä työsuhteen kesto huomioon otettuna. Kuten edellä mainitusta kaaviosta käy ilmi henkilöstö kokee sisäisenviestinnän toimivuuden tason huonompana mitä pitempää yrityksessä on työskennellyt. Voisiko tähän vaikuttaa yrityksen menneisyydessä tapahtuneet asiat kuten organisaatiomuutokset ja taloudelliset vaikeudet sekä näiden viestinnän avoimuuden puutos ja selkeys. Onko muutosviestinnän hyviä toimintatapoja muistettu noudattaa negatiivisten asioiden ja muutoksien tiedottamisessa. Voiko olla, ettei yrityksen viestintä ole ollut kuten kappaleessa 5.3 muutosjohtamisen viestintä mainitaan oikea aikaista, avointa, osallistavaa sekä onko niissä tilanteissa annettu henkilöstölle riittävästi tilaa ja aikaa kyseenalaistaa sekä keskustella yrityksen tilasta ja toimista.



KUVIO 38. Sisäisen viestinnän toimivuus tällä hetkellä työsuhteen keston mukaan.

### Kokouskäytännöt

Kokouksiin osallistumista sekä niiden toimivuutta kartoitettiin kolmella ytimekkäällä kysymykselle. Ensimmäisenä kartoitettiin, haluaako kohdeorganisaation henkilöstö osallistua kokouksiin mieluiten sähköisesti vai paikan päällä tai onko tällä yleensä ottaen mitään väliä. Hieman reilut kaksi kolmas osaa (69%) vastaajista oli sitä mieltä, että kokouksen järjestämisen muodolla ei ole heidän kannalta mitään merkitystä. Toki joka neljäs osallistuisi mieluiten paikan päällä kokouksiin eikä etänä sähköisiäkanavia käyttäen. Kokouksiin osallistumismuodon lisäksi kartoitettiin tutustuvatko kokouksiin osallistujat aiheeseen/materiaaliin etukäteen tai onko tätä yleensä edes saatavilla sekä onko työpaikalla yhteisiä kokouksia liikaa, sopivasti vai liian vähän. Yleinen mielipide oli, että kokousmateriaalia tai aiheita ei ole saatavissa tai jos on, niin siihen tutustutaan etukäteen. Noin joka neljännes vastaajista ei tutustunut etukäteen kokousmateriaaliin, mikä on huolestuttavaa kokouksen avoimen keskustelun kannalta. Lähes 80% vastaajista koki kokouksien määrän yrityksessä sopivaksi ja vain 16% piti kokousten määrää liian vähäisenä.

### Avoimet kysymykset

Avoimien kysymyksien ensimmäisessä kohdassa pyrittiin selvittämään, tarvitseeko kohdeorganisaatio lisätietoa, sekä jos tarvitsevat niin mistä erityisesti lisätietoa tarvittaisiin.

Tässä kohdassa ylivoimaisesti yleisimmäksi lisätiedon tarpeen kohteeksi nousi uudet työntekijät. Kohdeorganisaation henkilöstö on jonkin verran vaihtunut viimeisimpien henkilöstön esittelyjen jälkeen. Yrityksen uusien henkilöiden lisäksi ei nähty huonoksi, vaikka vanhakin henkilöstö päivittäisi esittelynsä. Henkilökuvien lisäksi henkilöstöön liittyvää tietoa kaivattiin tehtäväkuvien ja vastuualueiden muodossa. Toiseksi yleisin vastaus oli koko konsernin tason asioista eli mitä kaikkia yrityksiä kuuluu samaan intressipiiriin sekä mitä ne tekevät tai tuottavat. Projektiasioissa tietoa kaivattiin useamman toimiston yhteislasentakohteista sekä käynnissä olevista projekteista yleisesti. Etenkin käynnissä olevien projektien toimitus- ja tarjouspäivistä. Tärkeiden päivien lisäksi henkilöstö kaipasi tietoa eri projektien asiakkaista ja näiden mahdollisista palautteista asiakastapaamisten yhteydessä. Yleisellä tasolla kaivattiin tietoa myös yrityksen suurimmista asiakkaista eli ketä he ovat ja kuinka paljon ovat luetteloita tilanneet. Toimistojen sisäiseen viestintään haluttaisiin aktiivisempaa viestintää, etenkin tietotaidon ja hyvien käytännön vinkkien jakamisen muodossa. Yksi tähän avoimeen kysymykseen vastanneista koki saavansa tällä hetkellä riittävästi tietoa kaikilla tasoilla.

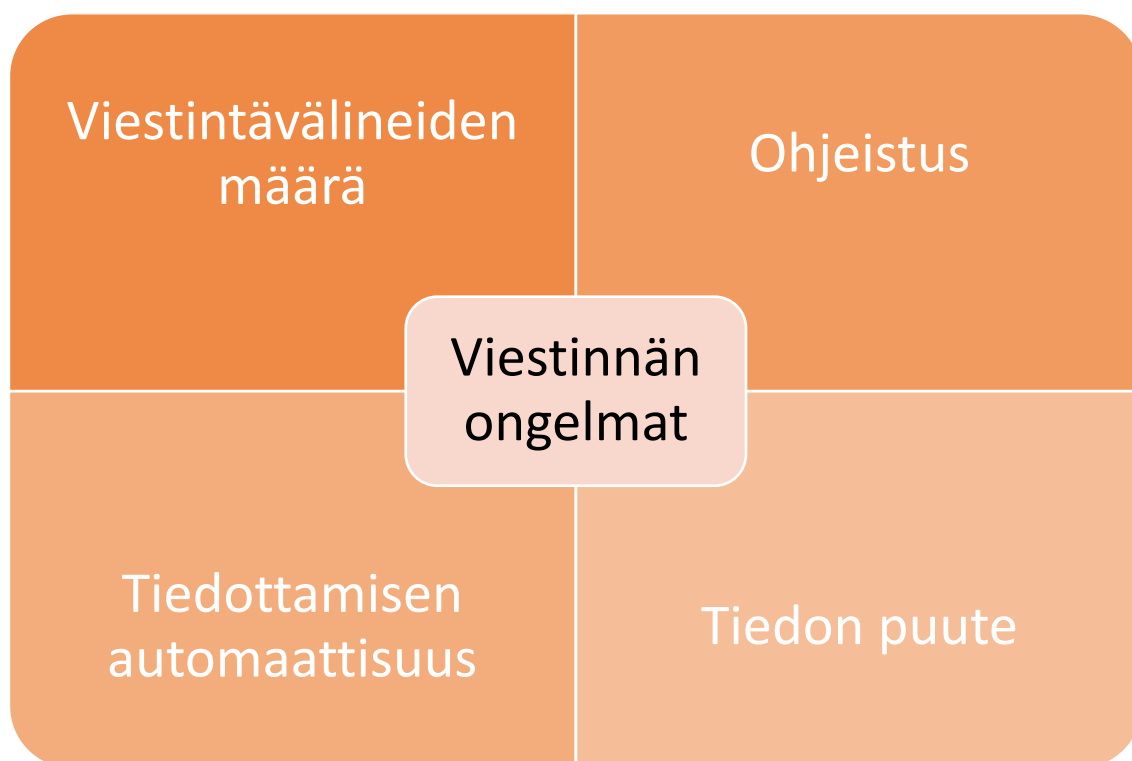
Toisessa avoimessa kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön toiveita sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tässä kohdassa ylivoimaisesti suurimmaksi kehitystoiveeksi nousi sisäisen viestinnänvälineet ja niiden määrä kohdeyrityksessä. Vastajaat kritisoivat ja kyseenalaistivat yrityksen kolmen viestintäjärjestelmän määrän tarpeellisuuden ja toimivuuden yhteydessä. Näistä kuitenkin uusin järjestelmä Microsoft Teams sai suurimmaksi osaksi positiivista palautetta ja vastaajat näkivät siinä tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä potentiaalia parantaa sisäisen viestinnän laatua sen avulla. Tosin muutama vastaaja ei ollut yleisen mielipiteen kanssa samalla linjalla vaan suosivat vanhaa toimitapaa ja viestintävälineistön käyttöä aina niin kuin ennenkin. Teams-ohjelmiston heikkoudeksi nähtiin yrityksen huono ohjeistus ohjelman käyttöä varten sekä erittäin huono lähes tulkoon olematon tiedotus sen käyttöönotosta. Viestintävälineiden osalta selkeästi huonoimman palautteen sai kuten jo viestintävälineiden käyttökohdassakin havaittiin yrityksen oma viestijärjestelmä RMStrata. Tämän käyttäjät kokivat kömpelöksi ja sieltä tiedon löytämisen sekä linkittämisen hankalaksi. Enemmistö kehityskohtaan vastanneista luopuisi jopa kokonaan koko ohjelmasta, sen heikkouksien takia. Viestintäkanavien määrä aiheutti ongelmia tiedon löytämiseen, sillä esimerkiksi yrityksen sisäisiä tiedotteita on useassa eri paikassa. Viestintävälineiden kehityksessä toivottiin edellä mainittujen lisäksi Intranetin tietojen päivytystä ajan tasalle sekä sen käytettävyyden parantamista ja helpottamista. Yrityksen yleiseen tiedottamiseen haluttaisiin säännöllisyyttä ja järjestelmällisyyttä sekä selkeyttä mistä mikin asia löytyy. Kokouskäytännöistä yksi vastaajista koki huonoksi, ettei palaverimuistiota ja tietoa kaikista



yrittäjien palaverista tule myöskin rivilaskijoille vaan he joutuvat turvautumaan esimiestensä suulliseen tiedon välitykseen.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin mielipidettä yrityksen sisäisen viestinnän laadusta. Vastaukset jakautuivat melko tasan kahteen eri leiriin. Noin puolet kokivat laadun hyväksi tai paranemaan päin olevaksi ja toinen puoli sekavaksi sekä heikoksi. Laadusta kritisoitiin jo edellisten vastauksien tapaan viestintävälineiden määrää sekä tiedon vähäistä saatavuutta ja liikkuvuutta kohdeorganisaatiossa. Tässäkin kohdassa vastaajien näkemys Teams-ohjelman mahdollisuuksista oli erinomainen ja vastaajat näkivätkin tulevaisuuden toiveensa tämän ohjelmiston käytössä.

Neljännessä kysymyskohdassa kartoitettiin sisäisen viestinnän suurimpia ongelmakohtia ja puutteita. Tässä kohdassa esille nousi samat kuin aikaisemmassa kolmessa avoimessa kysymyksessä. Suurimmiksi ongelmakohdiksi ja puutteiksi nousivat viestintäohjelmien määrä, tiedottamisen automaattisuus sekä tiedon vähäisyys. Näiden lisäksi ongelmia viestinnässä muodostivat toimistojen sisäinen viestintä ja aluepäälliköiden vajavainen viestinnän taso projektien alkutilanteessa. Sisäisessä viestinnässä ongelman muodosti jo aiemmin mainittu palaverimuistioiden puute. Tästä seurauksena on, että jos et pääse tai ole palaverissa niin et välttämättä saa siellä käsiteltyä tietoa ja asiaa koskaan selville tai jos saat niin mahdollisesti puutteellisena tai muuttuneena versiona joko esimieheltä tai työtoverilta suullisen viestinnän kautta. Useamman toimiston yhteisprojekteihin toivottiin helpompaa tapaa viestiä. Ratkaisuksi kyseiseen ongelmaan ehdotettiin viestintäkanavaa, jossa olisi koko toimistojen välinen viestintä samassa paikassa. Projektien alkutilanteissa toivottiin parannusta aluepäälliköiden tiedon jakamisen nopeuteen sekä sisältöön. Näiden tilanteiden erityiseksi ongelmakohdaksi koettiin myös kysyttäessä vastauksen uupuminen tai kokonaan tulematta jääminen.



KUVIO 39. Viestinnän suurimmat ongelmat ja puutteet Areite Rakennus-Määrissä.

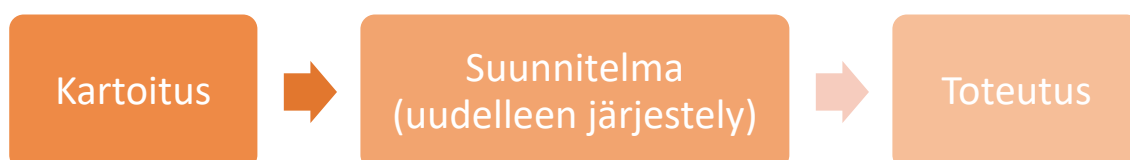
Avoimissa kysymyksissä kerättiin tietoa mahdollisesta lisäohjeistuksen tarpeesta sisäisen viestinnän kanavien käytön suhteen sekä missä muodossa ohjeistusta haluttaisiin. Ohjeiden muodosta annettiin esimerkkinä ohjevideo, kirjallinen ohjeistus sekä suullinen ohjeistus. Suurimmaksi yksittäiseksi asiaksi, josta kaivattiin ohjeita, nousi yrityksen uusin viestintäväline Microsoft Teams, josta ei ole vielä yrityksessä olleenaan ohjeita. Tämä ei siis tullut yllätyksenä vaan pikemminkin sitä osattiin odottaa. Uuden viestintävälineen ohjeistuksen puutteen lisäksi Intranetin ongelmat nousivat esille myös tässäkin kohdassa. Ohjeiden muodosta vastaukset jakautuivat aika tasan niin kirjallisen ohjeistuksen kuin video ja lähiopetuksen osalta. Kirjallista ohjeistusta viestintäkanavista toivottiin myös tulevaisuuden varalle yrityksen mahdollisten uusien työntekijöiden perehdytyksen helpottamiseksi sekä yleisten ongelmatilanteiden ratkaisemisen tueksi. Viestintävälineviidakon ratkaisuksi ehdotettiin taulukkoa, johon olisi kerätty tieto mihin mitäkin viestintäkanavaa käytettäisiin. Tämän avulla haettaisiin selkeyttä viestintätapoihin ja helpotusta tiedon löytämiseen.

Kyselyn lopussa oli vielä avoin kohta, muuta kommentoitavaa. Muuta kommentoitavaa kohdassa esille nousivat samat asiat kuin sitä edeltäneissä avoimissa kysymyskohdissa. Siinä toivottiin myös viestintäkanavien selkeyttämistä ja parempaa tiedon jakamista yrityksen työntekijöiden poissaolojen suhteen. Esille nousi myös viestinnän ulkopuoleisia asioita kuten käyttäjäkokemus yrityksen tuntiarvionteko-ohjelman ja aikataulusohjelman

toimivuudesta. Laskijatason toivomuksena oli heidän runsaampi aktivoiminen ja osallistaminen erilaisissa kehityshankkeissa.

### 7.3 Toimenpiteet

Tulosten ja kehittämishankkeen aikataulun perusteella päätettiin keskittyä kyselyssä huonoiten koettujen asioiden parantamiseen sekä hyvien tulosten saaneiden asioiden pitämiseen hyvällä tasolla. Jotta sisäisen viestinnän tasoa voitaisiin parantaa ja selkeyttää päädyttiin tekemään lisäkartoitusta etenkin viestintävälineiden osalta. Viestintävälineiden kehityksen sekä selkeyttämisen lisäksi päätettiin keskittyä kyselyn kodissa 4, 6 ja 8 sekä kodissa 21, 23, 25 ilmenneisiin ongelmiin ja puutoksiin. Sisäisen viestinnän sisällössä päätettiin siis kehittää palautteen, niin positiivisen kuin negatiivisenkin, parempaa jakamista sekä yrityksen henkilökunnalta tulevien ehdotuksien huomioimista. Palautteiden lisäksi sisällön kehityksessä toiseksi pääteemaksi nousi yrityksen yleisten asioiden tiedottamisen tason nostaminen etenkin asiakkuuksien sekä johtoryhmän toiminnan osalta. Monivalintakysymyksien lisäksi avoimissa kysymyksissä esille nousseet ohjeistuksen huono taso tai ohjeiden kokonaan puuttuminen sekä projektiviestinnän tason heikkous aluepäällikön ja toimiston välillä nostettiin tämän kehityshankkeen yhdeksi pääteemaksi.



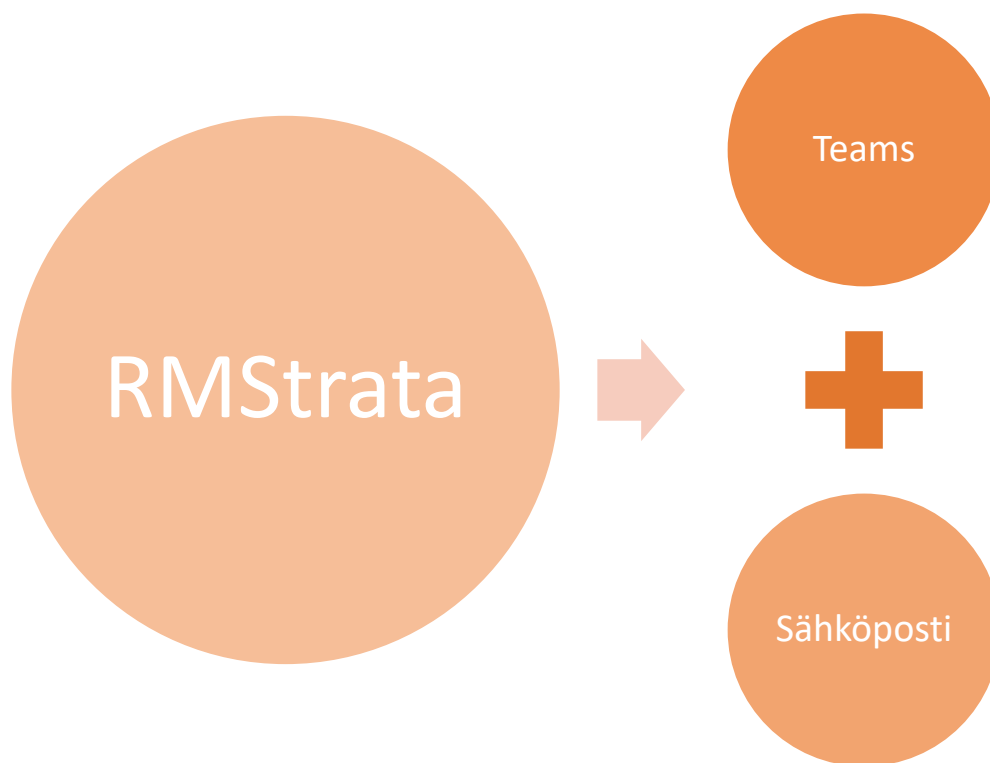
KUVIO 40. Viestintävälineiden kehityksen prosessi.

Sisäisten viestintävälineiden kehityksestä tehtiin kolmivaiheinen. Vaihe yksi oli nykytilan kartoittaminen. Tässä vaiheessa kerrytettiin ja kirjattiin taulukkomaisesti ylös sisäisen viestinnän päätilanteet ja mitä viestintäkanaa tai -välinettä näihin käytettiin. Näiden kahden tekijän lisäksi taulukkoon kirjattiin ylös, ketkä osallistuivat mihinkin viestintätilanteeseen. Taulukosta pyrittiin tekemään mahdollisimman kattava, jotta kartoituksen jälkeen

viestintävälineiden ja -tilanteiden mahdollinen uudelleen järjestely olisi järkevää ja toteuttavissa ilman suurempia puutteita. Kartoituksen tarkoituksena oli tutkia olisiko mahdollista siirtyä vanhan kolmen pääviestijärjestelmän tilalta vastaajien toivomaan kahteen tai jopa yhteen viestintäjärjestelmään. Kartoituksen oli tarkoitus toimia myös tietopankkina mistä kaikista viestintätilanteista sekä -prosesseista olisi tarvetta tehdä ohjeistus tai vanhaa ohjetta muokattava, jotta se toimisi myös tulevaisuudessa. Viestintäkanavien ja -välineiden nykytilannetaulukon seurauksena luotiin tulevaisuudennäkymätaulukko, johon nykytilanne näkymätaulukossa kirjatut viestintätapahtumat uudelleen järjesteltiin tausta-ajatuksena viestintävälineiden vähentäminen. Lähtökohtana pidettiin kohdeorganisaation oman ja kyselyssä huonoimman käyttäjätyytyväisyyden saaneen viestintäjärjestelmän RMStratan poistamista viestintävälineistä ja näin ollen siellä tapahtuneet viestintätilanteet jaettiin muille käytössä olleille järjestelmille. Viestintäkanavien uudelleen järjestelystä tehtiin myös ohjeistus kohde organisaatiolle. Tämän järjestelmä, jonka poistamista aloitettiin suunnitella, oli melkein kaiken viestinnän keskipisteenä kohdeorganisaatiossa. Näin ollen koko viestintäjärjestelmät ja -kanavat joutuivat uuden pohdinnan ja tutkimuksen kohteeksi. Kohdeorganisaatiossa tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että viestintäkanavia vähennetään ja siellä panostetaan uusien ohjeistuksien tekemiseen sekä viestintävälineiden käyttäjien koulutukseen ja perehdyttämiseen. Suurin osan vanhan RMStratan viestintätilanteista päätettiin siirtää uuteen Teams-viestintäkanavaan, sekä joitakin yrityksen toiminnan kannalta elintärkeitä toimintoja kuten esimerkiksi laskutusta varten tarvittavat tiedot takaisin sähköpostiin, missä ne ovat kohdeorganisaation historiassa ennen RMStrataa olleet.

Jotta uusi viestintäkanava Teams pystyisi korvaamaan vahan RMStratan, päädyttiin tekemään sen ominaisuuksista ja Areite Rakennus-Määrien omasta Teams rakenteesta ohjeistus. Ohjeen tekemisessä pyrittiin pitämään huoli, että kaikki osaisivat varmasti asentaa uuden ohjelmiston ja tämän lisäksi ohjeesta löytyisivät kaikki peruskäyttöominaisuudet mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti selitettynä. Ohjeeseen lisättiin ominaisuuksien ohjeistuksien lisäksi kohdeorganisaation omat Teams-ohjelmistoon tehdyt rakenteet, kuten tiimit ja niiden alakanavat. Tiimit muodostuivat kokoyrityksen tiimistä, johtoryhmän tiimistä, eri laskentaprojektien tiimeistä sekä kaikkien toimistojen palaveritiimeistä ja yrityksen jaksokokous tiimistä. Koko kohdeorganisaation tiimissä on tarkoitus tiedottaa yrityksen yleisistä asioista, kuten tilapäisistä järjestelmä häiriöistä ja kuukausitiedotteista. Johtoryhmän tiimi luotiin johtoryhmän sisäisen tiedon liikkumisen kuten laskennassa olevien projektien ja laskentaan tulevien projektien tiedottamiseen sekä sähköiseksi kokouspohjaksi. Kohde organisaatiossa pyrittiin myös siirtämään projekti viestintä vanhasta RMStratasta uuteen Teams-ohjelmistoon ja tämän seurauksena jokaiselle projekti luotiin oma tiimi ja luodaan tulevaisuudessakin uusia projekteista, jotta kaikki projekteihin liittyvä

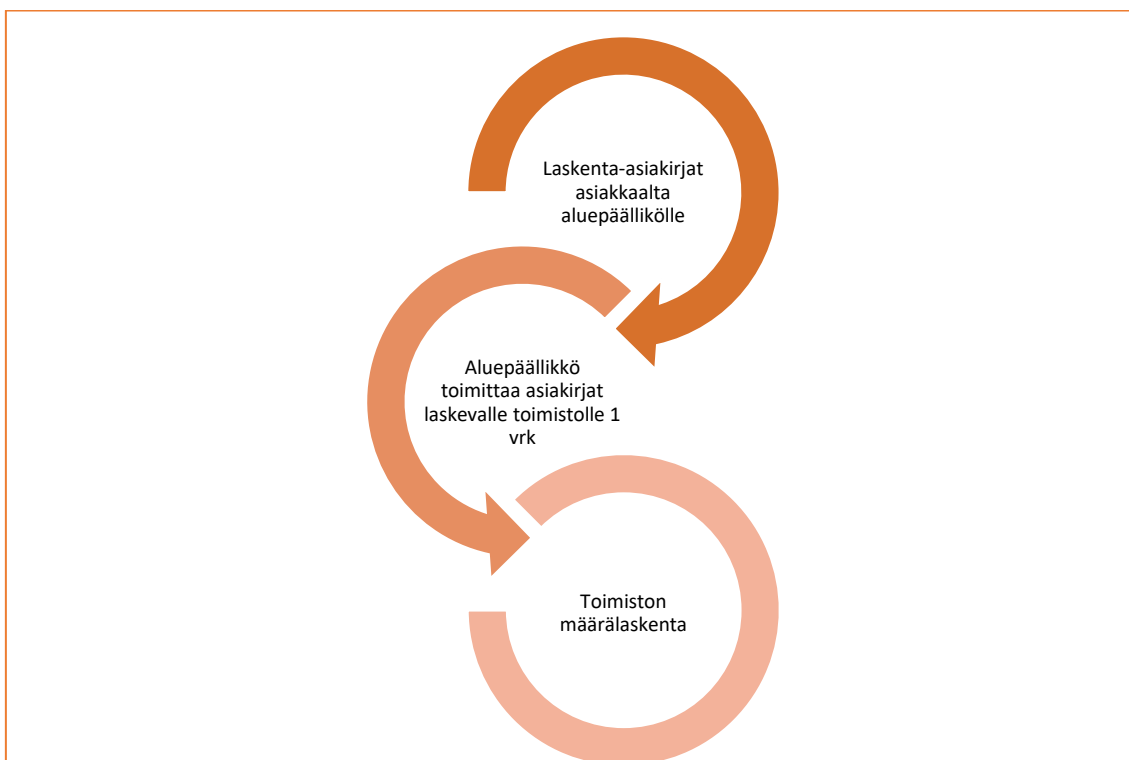
tiedottaminen olisi kaikkien saatavilla samasta kanavasta. Teamsiin perustettiin myös jokaiselle toimistolle niin sanottu palaveri kanava, jonne on tarkoitus kerätä kaikkien toimistojen viikkopalaveri- ja kokouspalaverimuistiot kaikkien nähtäville. Tätä kanavaa tullaan käyttämään myös johdon ja toimistojen väliseen viestintään sekä tiedottamiseen.



KUVIO 41. RMStratassa tapahtuva viestintä jaettiin Teams-ohjelmistoon sekä sähköpostiin.

Viestintävälineiden kehityksen lisäksi päätettiin kiinnittää huomiota viestinnän järjestelmällisyyteen, selkeyteen ja ajoitukseen. Tähän apuvälineeksi toimisi viestintäkalenteri, jonka käyttöönotto olisi todella suositeltavaa kohdeorganisaatiossa. Viestintäsuunnitelmasta, jonka yksi merkittävimmistä osista on viestinnän ajoittaminen, löytyy lisätietoa kappaleesta 4.4. Tätä tukee niin organisaation muodon eli hajautetun asiantuntijaorganisaation haasteet ja niiden ratkaiseminen. Viestintäkalenteri loisi hyvän pohjan myös viestinnän systemaattisuudelle ja selkeyttäisi organisaation henkilöstön toimintaa muun muassa henkilöstötiedotteiden saapumispäivien muodossa. Aikataulutus tukisi projektiviestintää etenkin

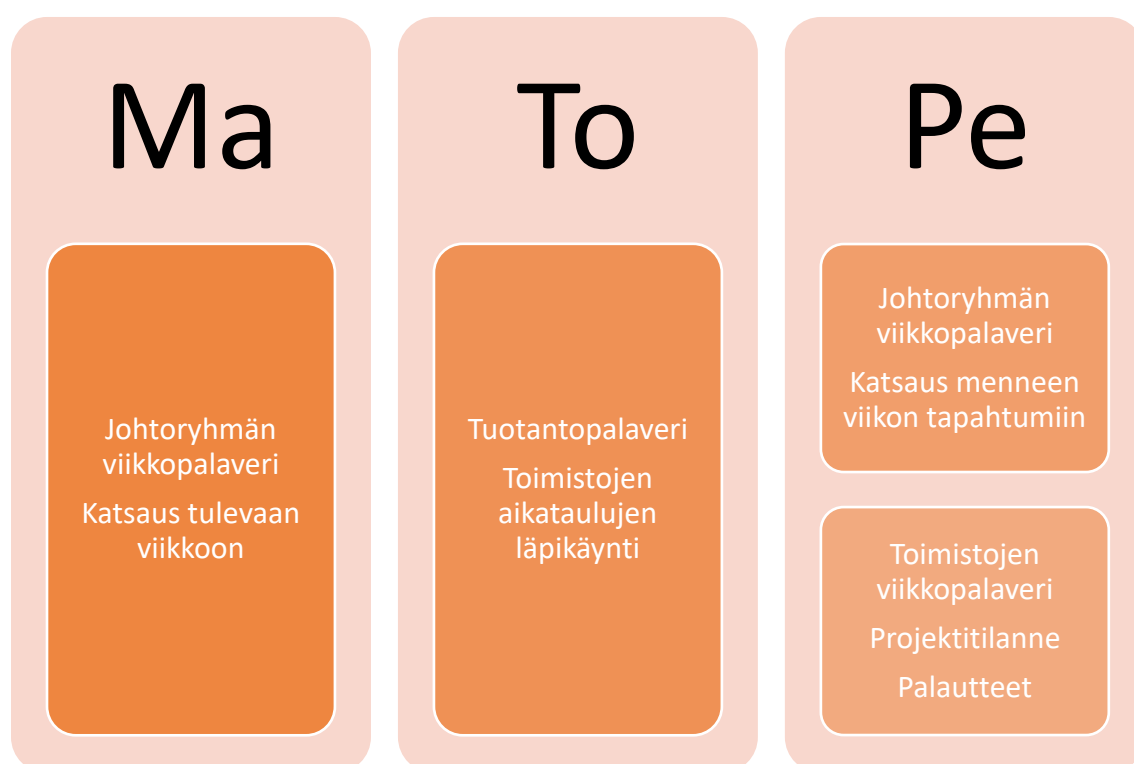
aluepäälliköiden ja laskevan toimiston välillä (kuvio 42). Aikatauluun voitaisiin sopia aikarajat, joiden puitteissa tarvittava tieto projektien alussa olisi toimistojen käytössä. Tällaisesta esimerkkinä voisi toimia automaattinen projektin lähtötietojen tiedottaminen yhden vuorokauden sisällä projektin aloituksesta. Aikatauluun sekä kalenteriin voitaisiin kirjata yhdessä sovitut aikarajat sisäisen tiedottamisen suhteen.



KUVIO 42. Laskenta-asiakirjojen liikkuminen asiakkaalta toimistolle prosessina.

Viestintäkalenterista tehtiin kaksi osainen, toinen osa käsittelee yrityksen kiinteitä viikoittaisia viestintätilanteita (kuvio 43) eli pääasiassa palavereita ja toinen käsittelee yrityksen kiinteitä tapahtumia vuositasolla. Viikkokalenterissa näkyvät johtoryhmän kaksi viikoittaista palaveri, tuotantopalaveri sekä toimistojen sisäinen viikkopalaveri. Maanantaina pidettävä johtoryhmän palaveri suuntaa katseet kohti tulevaa viikkoa muun muassa oletettavien tulevien kohteiden sekä asiakastapaamisten muodossa. Johtoryhmän perjantaina palaveri toimii lähinnä viikontapahtumien yhteenvedona sekä valvonnallisena työkaluna yrityksen johdolle. Tässä palaverissa käydään läpi asiakastapaamisten yhteydessä ilmenneet asiat, viikon aikana valmistuneiden projektien mahdolliset lisätilauspotentiaalit sekä muut mahdolliset tulevaan viikkoon heti maanantaina vaikuttavat asiat kuten laskentaresurssien vapautuminen. Torstaina pidettävään tuotannon viikkopalaveriin osallistuvat kaikki

laskentavastaavat sekä tuotantopäällikkö. Sen tarkoituksena on saada yrityksen viikkoaikataulu ajan tasalle ja selvittää mahdollisia tuotannollisia ongelmia. Tuotannon viikkopalaveri toimii myös tuotantopäällikön ja laskentavastaavien välisenä viikoittaisena molemmin puolisen palautteen anto sekä tiedonvälityskanavana. Näiden kolmen viikoittaisen palaverin lisäksi toimistot pitävät oman viikkopalaverin. Palaverissa käsitellään toimistolla olevat laskentakohteet sekä niiden aikataulu, edellisen viikon yleinen tilanne toimistolla esimerkiksi onko ollut poissaoloja tai muuta normaalista poikkeavia asioita kuten kuukausipalaveri, kohdeorganisaation laskenta ohjelmien ja laskentarutiinien asiat, infot ja palautteet toimistolta päälliköille ja toisin päin sekä tulevan viikon yleistilanne.



KUVIO 43. Kohdeorganisaation palavereiden viikkoaikataulu.

Jotta kohdeorganisaatiossa saataisiin palautteet liikkumaan niin yrityksen johdolta kuin asiakkailta aina laskijoille asti, päädyttiin lisäämään tiedotusta asiakastapaamisissa ilmi tulleiden asioiden osalta. Näiden tiedotteiden sisällössä pyritään kiinnittämään huomiota ilmi tulleiden asioiden tarkkuuteen sekä myös positiivisten palautteiden määrään suhteessa negatiivisiin. Palautteiden osalta olennaista ovat myös oikeanlaiset kehityskeskustelut. Kohdeorganisaatiossa nämä olikin palautettu juuri kyselyä edeltävänä vuonna vuositteiksi tapahtumiksi parantamaan molemmin puolista tiedon kulkua johdon ja

laskijoiden välillä. Kehityskeskustelulomake pyritään käymään vuosittain läpi, jotta se vastaa sen ajan vaatimuksia. Tässä tulee kuitenkin olla tarkka eikä sen runkoa tule muuttaa liikaa, jotta asioiden seuranta ja valvonta on mahdollista.

Projektiviestinnän kehittäminen päätettiin koittaa linkittää viestintävälineiden kehityksen yhteyteen. Mikäli ensimmäisen kehitysosan myötä jatkossa viestintävälineiden määrä karsiuu, voidaan miettiä projektiviestinnän rakentamista. Mikäli projektiviestintä siirtyy vanhasta RMStrata-viestijärjestelmästä uuteen Microsoft Teamsiin, voidaan miettiä koko projektiviestinnän rakenne, aikataulu sekä vastuualueet uudelleen. Tämä vaatii kuitenkin kartoituksen tuloksen odottamista ja sen seurauksena harkitusti tehtyä suunnitelmaa sekä ohjeistusta, joiden avulla voidaan koko projektiviestintä siirtää uuteen ohjelmistoon. Ohjelmisto mahdollistaisi hyvän suunnitelman ja ohjeistuksen avulla koko yhden projektin viestinnän siirtämisen samaan kanavaan ja paikkaan. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua ohjelman ominaisuuksien, rajoitteiden sekä heikkouksien huono tietämys liian lyhyen käytökokemuksen takia.

Intranet tietoineen on myös kehityksen tarpeessa. Sen sisältämät tiedot käydään kuluvan vuoden aikana läpi ja päivitetään ajan tasalle. Myöskin ne ohjeet, jotka eivät muutu päivittäin uusiksi. Tällä varmistetaan kaikkien Intranetin ohjeiden läpikäynti. Sen lisäksi sen avulla voidaan viestittää ohjeiden käyttäjille, että ne ovat varmasti oikean sisältöisiä ja käytökelpoisia. Intranetin käytettävyyteen pyritään löytämään parannuksia niin sen sisällön, rakenteen kuin myös mahdollisten muiden ratkaisujen avulla. Tällainen voi olla esimerkiksi Intranetin sisällysluettelon siirtäminen hyperlinkkien avulla jokaisen toimiston serverille. Tämän seurauksena voisi olla pienempi kynnys käyttää ja etsiä tietoa Intranetistä, tosin toiminnon siirtäminen omalle serverille vaatii resursseja ylläpitämisen ja käyttöön oton yhteydessä.



## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, miten mitataan sisäistä viestintää sekä tulkitaan mittauksen avulla saatuja tuloksia ja tehdään niiden pohjalta sisäistä viestintää kehittäviä toimenpiteitä. Opinnäytetyö tavoitteena oli tutkia ja kehittää yrityksen sisäistä viestintää kohdeyritystä hyödyntäen. Sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus ja kehitys tehtiin kohdeorganisaatioon Areite Rakennus-Määrät Oy:lle.

Sisäisen viestinnän mittaamiseen liittyy monia haastavia asioita, kuten mittareiden asettaminen, ja pelkästään kohdeorganisaatiolle kehityshankkeesta tiedottaminen asettaa omat odotusarvot koko organisaation keskuudessa. Muun muassa näistä syistä sekä kehityshankkeisiin aina liittyvistä riskeistä, kuten riskistä viedä asioita huonompaan suuntaan, tulisi kehityshankkeisiin suhtautua vakavasti sekä huolehtia että niiden suunnitteluun ja valmisteluun on käytettävissä riittävästi resursseja positiivisen tuloksen mahdollistamiseksi.

Tätä opinnäytetyötä voi hyödyntää niin viestinnästä kuin sisäisestä viestinnästäkin kiinnostuneet ja viestintää työssään tarvitsevat eli kaikki työntekijät. Tästä työstä voi saada työssä viestintään ja yleisesti viestintätapoihin työkaluja sekä ajatuksia. Työstä on mahdollista hakea apua organisaatioiden sisäisen viestinnän mittaamiseen sekä kehittämiseen. Työ toimii myös lisätiedon lähteenä jokaisen omaan pohdiskeluun siitä, millainen sisäinen viestijä on itse ja miten voisi kehittää omia taitojaan organisaation sisäisenä viestijä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi on syytä muistaa, että viestintä on hyvin monimutkainen asia ja siinäkin lähestulkoon kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksiin kannattaakin suhtautua varauksella, koska tutkimus ja kehitystyö tehtiin yhden kevään aikana eikä näin ollen ole saatavilla lopullista kuvaa siitä, mihin tässä työssä kehitetyt ja muutetut asiat tulevat viestintää muokkaantumaan pitkällä aikavälillä.

### 8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän opinnäytetyön perustana oli neljä tutkimuskysymystä, jotka on esitetty kappaleessa kolme. Tutkimuskysymyksistä ensimmäiseen ”*Mitä viestintäkanaiva tai -välineitä käytetään?*” saatiin jo teoreettisia suuntia antavia vastauksia kappaleessa 4.7, jossa esiteltiin eri viestintäkanavat. Viestintäkanavat on teoriassa jaettu suulliseen, sähköiseen sekä näiden kahden yhdistelmään, sähköiseen viestintään. Teoriassa käydään läpi niin sähköpostin käyttötarkoitus, puhelimen käyttäminen sisäisessä viestinnässä kuin myös sisäiset tiedotteet ja tiedotustilaisuudet. Itse tutkimuksessa syvennyttiin kohdeorganisaation käyttämiin viestintäkanaviin ja -välineisiin sekä etenkin mihin niitä käytetään ja miten tulevaisuudessa kohdeorganisaatio haluaisi rakentaa toimivan ja mahdollisimman tehokkaan viestintäkanavajärjestelmän. Kohdeorganisaation henkilöstöllä oli käytössä kyselyn aikana

useita sisäisen viestinnän välineitä ja -kanavia. Perinteisiä suullisen viestinnän kanavia yrityksessä edustivat palaverit ja kokoukset, puhelin sekä kahvipöytäkeskustelut. Näiden lisäksi yrityksessä oli käytössä kirjallisten viestinnän välineitä varsinkin sähköisessä muodossa sähköpostin, RMStratan, Intran sekä Microsoft Teamsin muodossa. Viestintäkanavien lisäksi kohdeorganisaatiossa käytetään projektipankkia lähinnä tiedon arkistointiin sekä siirtämiseen. Viestinnän nykytila-kyselyssä kävi hyvin selkeästi ilmi, että kohdeorganisaation henkilöstö piti tätä kokonaisuutta turhan sekavana ja raskaana hajautetun asiantutijaorganisaation tarpeisiin. Toimenpiteenä siis pyrittiin ratkaisemaan voisiko osan näistä viestintävälineistä yhdistää ja näin olleen mahdollisesti supistaa viestintävälineiden määrää. Tehokkaassa sisäisessä viestinnässä on erittäin tärkeää ja olennaista tietää mitä kautta tiedon pitäisi kulkea sekä mistä tieto löytyy, kun sitä tarvitaan.

Toisena tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli *”Minkälaiseen viestintään mitään viestintäkanavaa tai -välinettä käytetään?”*. Tähän kysymykseen vastattiin kyselyssä samoissa kohdissa kuin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tämän lisäksi kohdeorganisaation nykytila-kyselyssä kartoitettiin eri viestintävälineiden käyttöä eri viestintä tarkoituksiin, kuten projektiviestintään, ja yrityksen yleiseen viestintään. Kohdeorganisaatio toivoi projektiviestintään enemmän reaaliaikaista chat-pohjaista viestintäkanavaa, jossa myös tiedostojen liikuttelu ja siirtäminen olisi mahdollista. Ennen tätä kehitystyötä projektiviestintä oli hoidettu kohdeorganisaatiossa enimmäkseen sähköpostimaisen viestintäkanavan RMStratan kautta. Erilaiset viestintätilanteet ja -prosessit vaativat erilaisia välineitä, jotta niiden asettamiin tavoitteisiin voidaan päästä. Tästä esimerkiksi nostettakoon, että dokumenttien, joiden tulisi liikkua organisaatiossa muuttumattomana, ei tulisi kulkea sellaisessa muodossa tai viestintäkanavassa, joissa kaikkien on mahdollista niitä muokata. Tiedon kulkua mietittäessä kannattaa huomioida myös niin sanottu pysyvä tieto, kuten erilaiset toiminnalliset ohjeet ja tilastotieto, joiden tulisi olla helposti löydettävissä, kun tietoa tarvitaan. Pysyvän tiedon yleisimpiä säilytyspaikkoja ovat erilaiset Intranet ratkaisut, joissa tulee kuitenkin pitää huoli, että kaikki tieto on siellä helposti löydettävissä ja ettei tieto ole päässyt vanhenemaan.

Viestintäkanavien ja -välineiden lisäksi tutkimuskysymyksissä esitettiin kysymys *”Voiko työtehtävien merkitystä selkeyttää viestinnällä?”*. Kohdeorganisaatiossa pyrittiin kehitystoimien myötä lisäämään koko henkilöstön tietoutta niin yrityksen tilasta kuin myös yksittäisten projektien tilanteesta. Näillä toimilla, varsinkin projektiviestinnän avoimuudella, pyrittiin selkeyttämään jokaisen työntekijän työn merkitystä sekä lisäämään tietoutta kenelle tuotetta tuotetaan ja mitkä ovat eri asiakkaiden vaatimukset tuotteen suhteen. Projektiviestinnässä siirryttiin keskustelupohjaiseen viestintävälineeseen, mikä mahdollisti eri projektien lähtö- ja tilaajatietojen jakamisen kaikille kyseisen projektiin parissa työskenteleville

kohdeorganisaation työntekijöille. Tällä voidaan varmistaa muun muassa se, ettei yhden tai muutaman henkilön poissaolo altista koko projektia virheille ja epäonnistumiselle tiedonkulkuun liittyvien ongelmien takia, vaan tieto tilaajan vaatimuksista on kaikkien saatavilla.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli *”Miten kartoittaa yrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja kehittää sitä lyhyellä aikavälillä?”*. Tämä kysymys on tutkimuskysymyksistä haastavin. Kehitystyössä tulisi aina muistaa miksi jotakin aletaan kehittämään tai voiko sitä edes kehittää. Lyhyellä aikavälillä tehtävässä kehitystyössä tulisi kaikkien toimenpiteiden olla tarkoin harkittuja ja niihin tarvittava ohjeistus sekä ohjeet luotu ajatuksella ja ajan kanssa mielellään kohdeorganisaatiota osallistaen. Kehitystyötä tehtäessä tulee muistaa, että muutos voi olla myös negatiivinen, eli kehystoimet ja muutos eivät automaattisesti tarkoita, että asiat muuttuvat paremmaksi tai edes oikeaan suuntaan. Lyhyessä ajassa tehtävissä muutostoimissa kannattaakin pitää muutoksen kohteena olevat asiat hyvin rajallisina ja palata myöhemmin saman kehitystyön pariin, mikäli sitä haluaa laajentaa.

## 8.2 Jatkokehittämisehdotuksia

Tämä tutkimus tehtiin hyvin lyhyellä aikavälillä (tammi-huhtikuu 2019), joten tässä kehittämishankkeessa mahdollisesti saavutetut pitkän aikavälin tulokset sekä toimenpiteiden pitkäaikaisvaikutukset jäävät vielä suureksi kysymysmerkiksi. Tämä kehityshanke on kuitenkin poikanut lukuisia jatkokehitys ja -tutkimusideoita, jotka liittyvät viestinnän eri osa-alueisiin sekä mihin kaikkeen viestinnän avulla voi vaikuttaa ja vaikutetaan. Jatkokehittämisedotuksista ilmeisin on ulkoisen viestinnän kehittäminen ja kysymys siitä, miten sisäisellä viestinnällä vaikutetaan ulkoiseen viestintään. Edellä mainitun kokonaisuuden lisäksi kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämistä voisi jatkaa tässä työssä kehityskohteiksi päätyneiden osien lisäksi esimerkiksi palaverien ja kokousten osalta. Tässä jatkokehityksessä voisi syventyä siihen, miten yrityksen palaveri- ja kokouskulttuuri ovat rakentuneet sekä toimivatko nämä mahdollisimman tehokkaalla tavalla niin sisällön kuin rakenteenkin osalta. Kokousten lisäksi voisi tutkia miten avoimuutta voisi lisätä yrityksessä, miten avoimuus saadaan osaksi yrityskulttuuria vuosikymmeniä toimineessa organisaatiossa sekä tietenkin näiden lisäksi, mihin tämä avoimuuden lisääminen vaikuttaa ja miten.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Barton, P. 2014. Maximizing internal Communication. New York, USA: Aviva Publishing.
- Bushmann, A. Kikely, F. Geddes, D. 2017. Vommunivation evaluation and measurement: connecting research to practice. Journal of Communication Management. Vol 22(1), 113-119. [Viitattu 31.3.2019]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0141>
- Cowan, D. 2017. Strategic internal Communication: how to build employee engagement and performance. New York: Kogan Page Ltd. [Viitattu 12.3.2019].  
Saatavissa:  
[https://books.google.fi/books?id=y\\_skDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+internal+communication&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwj5e7Ngv3gAhWyyKYKHYSdBxcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=strategic%20internal%20communication&f=false](https://books.google.fi/books?id=y_skDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+internal+communication&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwj5e7Ngv3gAhWyyKYKHYSdBxcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=strategic%20internal%20communication&f=false)
- Gukffey, M. Loewy, D. 2011. Business Communication process & product. USA: South-Western Cengage Learning. [Viitattu: 24.3.2019]. Saatavissa:  
[https://books.google.fi/books?id=gbE8AAAQBAJ&pg=PA6&dq=problems+in+communication+process&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwvjv84GY\\_prhAhWcw8QBHdhFDsgQ6AEILTAB#v=onepage&q=problems%20in%20communication%20process&f=false](https://books.google.fi/books?id=gbE8AAAQBAJ&pg=PA6&dq=problems+in+communication+process&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwvjv84GY_prhAhWcw8QBHdhFDsgQ6AEILTAB#v=onepage&q=problems%20in%20communication%20process&f=false)
- Henderson, A. 2015. Leadership and communication: What are the imperatives? Journal of Nursing Management. Vol.23(6), 693-694. [Viitattu 23.3.2019]. Saatavissa:  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12336>
- Honkala, P. Kortetjärvi-Nurmi, S. Rosenström, A. Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki työyhteisön viestintä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hudcova, S. 2014. Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. Journal of Competitiveness. [22.3.2019]. Saatavissa: DOI:10.7441/joc.2014.04.04
- Hurme, T. 2014. Viestinnällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia. Työhyvinvointilaitos. [Viitattu 26.3.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/viestinnalla-voi-ja-pitaa-luoda-tyohyvinvointia/>
- Johnson, L. Bok, C. Bishbey, T. Witt, L. 2017. Systemic awareness modelling: A synthesis of strategic hr deciaion-Making practices. Teoksessa: Buckley, M. Wheeler, A. Halbesleben, J. Research in personnel and human resources management. 1.painos. UK: Emerald publishing. 287-326. [Viitattu 22.3.2019]. Saatavissa:

<https://books.google.fi/books?id=gDguDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous, Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy

Juholin, E. Luoma-aho, V. 2017. Miksi viestintää mitataan? Teoksessa: Juholin, E & Luoma-aho, V. Mitattava viestintä. Helsinki: Grano. 12-25.

Isotalus, P. Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Liettua: BALTO print.

Kamensky. 2008. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Korhonen, N. Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi koreografia kaaokselle. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kortesuo, K. Patjas, L-M. Seppänen, L. 2016. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Eura: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. Murtola, K. 2015. Areena yritysviestinnän käsikirja. Keuruu; Otavan Kirjapaino Oy

Koskinen, A.B. 2010. Esimerkkilähteen nimi. Ornanet Koulutuksen e-kirjat. Turku: DatumPoint.

Kuusela, S. 2018. Organisaatio dramaturgialla toimiva työyhteisö. Viro: Printon.

Lindroos, Lohivesi. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lipiäinen, H. Karjaluoto, H. Nevalainen, M. 2014. Digital channels in the internal communication of multinational corporation. Corporate communications: an international journal. [23.2.2019]. Saatavissa: doi:10.1108/CCIJ-07-2012-0050

Lohtaja, S. Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Martinez, L. Hurtado, S. 2018. Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity? [22.3.2019]. Saatavissa: <https://doi.org/10.5539/res.v10n2pl>

Morgan, L. Paucar-Caceres, A. Wright, G. 2014. Leading Effective global virtual teams: the consequences of methods of communication. Systematic practice and action research. Vol.27(6), 607-624. [Viitattu 25.3.2019]. Saatavissa: DOI:10.1007/s11213-014-9315-2

- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Karkkila: Karkkilan Painopalvelu Oy.
- Pappinen, K. Laitila-Özkoc, L. Kiviniemi, L. 2016. Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia. OAMK. [Viitattu 28.3.19]. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cid=698>
- Parviainen, T. 2018. Paremmiin sanottu kuin tehty. Viro: Printon
- Pekkola, P. Pedak, M. Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Unigrafia. [Viitattu 26.3.2019]. Saatavissa: [http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf)
- Pesonen, P. 2017. Viestinnän lait. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Saloranta, P. 2019. Toimitusjohtaja. Areite Rakennus-Määrät Oy. Haastattelu 18.03.2019
- Saksi, J. 2016. Johtaja on media! Viro: Printon
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Painettu EU:ssa: UNIPress.
- TJS opintokeskus. Viestintävälineet. [viitattu 12.3.2019]. Saatavissa: <https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/viestinta/jasenviestinta/viestintavaliineet>
- Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Hansaprint
- Tworzydło, D. 2015. Success factors and limitations of efficient internal communication. Marketing of scientific and research organizations. [21.3.2019]. Saatavissa: DOI:10.14611/minib.15.01.2015.04.
- Vierula, M. 2014. Suuri Integraatiokirja markkinointi, myynti ja viestintä. Viro: Print Best 2014
- Virtanen, P. Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työssä työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Zerfass, A. Vercic, D. Volk, S. 2017. Communication evaluation and measurement. Corporate communications: An international journal. Vol.22(1), 2-18. [29.3.2019]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>
- Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone OÜ.

## LIITTEET

Liite 1. Sisäisen viestinnän nykytilakyselyn saatekirje

Liite 2. Sisäisen viestinnän nykytilakyselykaavake



LIITE 1.

## Sisäisen viestinnän nykytila kyselyn saatekirje

### Henkilöstökysely, sisäinen viestintä

Terve,

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksemme sisäisen viestinnän nykytila sekä toimia sisäisen viestinnän toimintatapojen ja viestintävälineiden kehitystyön pohjana eli tämän pohjalta luodaan yritykseemme sisäisen viestinnän käsi- ja ohjekirja. Olisikin toivottavaa, että mahdollisimman moni vastaisi huolella tähän kyselyyn, jotta saisimme yrityksemme sisäisen viestinnän mahdollisimman selkeäksi ja toimivaksi.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä viestintää, joka on suunnattu yrityksen henkilöstölle. Tällä tarkoitetaan siis viestintää niin johdon ja henkilöstön välillä kuin myös eri yksiköiden ja henkilöstön kesken.

Kysely on suunnattu koko yrityksemme henkilökunnalle, siihen vastaaminen on kuitenkin täysin vapaaehtoista. Tämä kysely on myös täysin anonymi ja kyselyn palautus toteutetaan toimistolla olevaan palautuslaatikkoon 13.2.19 kello 16.00 mennessä. Laskentavastaava järjestää toimistolle palautuslaatikon ja toimittaa määräajan jälkeen kyselyt kootusti sähköpostilla Areite Oy:n Harri Roineelle [harri.roine@areite.fi](mailto:harri.roine@areite.fi).

Kysely on suunniteltu yhteistyössä yrityksemme sisäisen viestinnän kehittämistyöryhmän, toimitusjohtajan sekä Lahden ammattikorkeakoulun ohjaavien opettajien kanssa. Tämä kysely on myös osa uudistavan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, joka käsittelee yrityksen sisäisen viestinnän kehittämistä.

Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi

Ystävällisin terveisin

Timo Tunturi



## LIITE 2.

## Sisäisen viestinnän nykytilakyselykaavake

## SISÄINEN VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ, KYSELYLOMAKE

-sisäisen viestinnän toimivuus ja kehittämistarpeet Areite Rakennus-Määrät Oy

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT:

IKÄ: 20-30  31-40  41-50  51-

NYKYISEN TYÖSUHTEEN KESTO:

alle 2v  3-5 v  6-10 v  11-15 v  16 v-

TYÖTEHTÄVÄ:

Johto (johtoryhmä)  Laskentavastaava  Määrälaskija

Kysymykset

Omat työtehtävät:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Erittäin tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
1. Saan selkeät kirjalliset tehtävänannot liittyen omaan työtehtävääni	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Saan selkeät suulliset tehtävänannot liittyen omaan työtehtävääni	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Tiedän oman työni merkityksen yrityksen toiminnassa	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Tiedän mitä tuloksia minulta odotetaan	1	2	3	4	1	2	3	4
5. Saan työstäni riittävästi palautetta	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Saan kiitosta ja tunnustusta työstäni	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Minulla on mahdollisuuksia kertoa kehitysehdotuksia työstäni	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Ehdotukseni huomioidaan	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Kehityskeskusteluja pidetään riittävän usein/säännöllisesti	1	2	3	4	1	2	3	4

Toimiston sisäinen viestintä:

10. Saan riittävästi koulutusta työtehtävieni hoitamiseen	1	2	3	4	1	2	3	4
11. Saan tukea ja ohjausta työhöni	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Esimieheni osaa ilmaista asiansa ymmärrettävästi	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Tiedon kulku sujuu hyvin toimistoni sisällä (laskenta-asiat)	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Tiedon kulku sujuu hyvin toimistojen välillä (laskenta-asiat)	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Viikkopalavereja pidetään riittävän usein/säännöllisesti	1	2	3	4	1	2	3	4

Yrityksen tiedon kulku:

16. Saan riittävästi tietoa organisaatiomuutoksista	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Johto rohkaisee esittämään ideoita ja ehdotuksia	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Yrityksen johto osaa ilmaista asiat ymmärrettävästi	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Yrityksessämme on uusien työntekijöiden perehdytys hoidettu hyvin	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Saan riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta	1	2	3	4	1	2	3	4
21. Saan riittävästi tietoa yrityksen asiakkaista ja tuotteista	1	2	3	4	1	2	3	4
22. Tiedän organisaatiomme henkilöstön pääasialliset tehtävät	1	2	3	4	1	2	3	4
23. Uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi	1	2	3	4	1	2	3	4
24. Saan riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja strategiasta	1	2	3	4	1	2	3	4
25. Tiedän mitä asioita johtoryhmässä käsitellään	1	2	3	4	1	2	3	4
26. Tiedän mistä löydän sisäisten palavereiden muistiot	1	2	3	4	1	2	3	4
27. Haluaisin saada henkilöstötiedotteen säännöllisesti	1	2	3	4	1	2	3	4
28. Kuukausipalavereja pidetään riittävän usein	1	2	3	4	1	2	3	4
29. Jaksokokouksia pidetään riittävän usein	1	2	3	4	1	2	3	4

## Viestintäkanavat:

1. Osaan käyttää sähköpostia	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
2. Osaan käyttää RMStrataa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
3. Osaan käyttää Teamsiä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
4. Osaan käyttää Intraa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
5. Intran tiedot ovat ajan tasalla	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
6. Löydän Intrasta tarpeellisen tiedon	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
7. Seuraan yrityksen intranettistä päivittyvää tietoa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
8. Tiedottaminen on luotettavaa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
9. Tiedottaminen on avointa ja selkeää	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
10. Tiedottaminen on riittävän tarkkaa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
11. Tiedottaminen on aktiivista ja ajankohtaista	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
12. Tiedotuskanavat ovat selkeät	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
13. Tieto tavoittaa minut	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
14. Tiedän mitä viestintävälinettä käytän eri käyttötarkoituksiin	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
15. Saan liikaa epäolennaista tietoa työpaikalla	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>

## Viestintävälineiden käyttö:

**Projektiviestinnällä tarkoitetaan projektiin liittyvää viestintää esim.****laskentarajoja, yleisellä viestinnällä esim. henkilötiedotetta**

Kuinka usein käytät/haluaisit käyttää seuraavia viestintäkanavia:

	Käytät				Haluaisit käyttää			
	En lainkaan	Harvoin	Melko usein	Säännöllisesti	En lainkaan	Harvoin	Melko usein	Säännöllisesti
16. Käytän sähköpostia projektiviestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
17. Käytän sähköpostia yleisessä viestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
18. Käytän RMStrataa projektiviestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
19. Käytän RMStrataa yleisessä viestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
20. Käytän Teamsiä projektiviestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
21. Käytän Teamsiä yleisessä viestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
22. Käytän Intraa tiedon hakuun	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
23. Käytän puhelinta projektiviestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
24. Käytän puhelinta yleisessä viestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
25. Käytän kasvotusten keskustelua projektiviestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			
26. Käytän kasvotusten keskustelua yleisessä viestinnässä	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>			

27. Arvioi oma aktiivisuutesi yrityksen sisäisenä viestijänä (kouluarvosana-asteikolla 4-10)  
-kuinka aktiivinen olet tiedon etsijänä ja välittäjänä

4  5  6  7  8  9  10

28. Arvioi sisäisen viestinnän toimivuus tällä hetkellä (kouluarvosana-asteikolla 4-10)

4  5  6  7  8  9  10

**Kokouskäytännöt:**

1. Osallistun kokouksiin mieluiten Sähköisesti  Paikan päällä  Ei merkitystä
2. Tutustun sähköisen kokouksen aiheeseen/materiaaliin etukäteen Kyllä  Ei  Materiaalia ei saatavilla
3. Työpaikalla on yhteisiä palavereita Liikaa  Sopivasti  Liian vähän

**Avoimia kysymyksiä tulisi pohtia ottaen huomioon esimerkiksi yritystason asiat, toimistojen sisäisen viestinnän sekä eri toimistojen välisen viestinnän**

4. Millaisista asioista haluaisit saada enemmän tietoa?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

5. Miten kehittäisit sisäistä viestintää?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

6. Mitä mieltä olet sisäisen viestinnän laadusta?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

7. Mitkä ovat suurimmat puutteet/ongelmakohdat sisäisessä viestinnässä?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

1. Kaipaako lisäohjeistus sisäisten viestintä kanavien käyttöön? Jos kaipaat niin missä muodossa (ohjevideot, kirjallinen ohjeistus, suullinen ohjeistus)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

2. Muuta kommentoitavaa:

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.