

## Esimiesten sisäiset viestintäkanavat

Säde Kemppainen



<b>Tekijä(t)</b> Säde Kemppainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esimiesten sisäiset viestintäkanavat	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44 + 3
<p>Opinnäytetyön aiheena oli toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiden ja operatiivisten esimiesten sisäisten viestintäkanavien tutkiminen. Tutkijan omien yhteyksien vuoksi toimeksiantajayrityksen valitseminen tapahtui luonnollisesti. Tutkimuksen aihe määräytyi ensisijaisesti toimeksiantajan tarpeesta.</p> <p>Tutkimus rajattiin koskemaan toimeksiantajayrityksen tiettyä toimialaa ja ainoastaan toimihenkilöitä ja operatiivisia esimiehiä rajaten työntekijät pois. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää tutkittavan kohderyhmän näkemys nykyisestä viestintäkanavien käytöstä. Alaongelmiin kuuluivat nykyisten kanavien käyttötarkoitus, ilmenneet haasteet sekä kohderyhmän näkemys kunkin kanavan tärkeydestä.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee viestintää yleisellä tasolla, sisäistä viestintää, viestinnän haasteita sekä sisäisen viestinnän kanavia. Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä Surveypal -alustalle tehty puolistrukturoitu kysely. Kysely suoritettiin joulukuussa 2019 ja se lähetettiin koko kohderyhmälle. Kohderyhmään kuului 130 henkilöä. Kyselyyn vastasi yhteensä 50 henkilöä, joista 27 oli toimihenkilöitä ja 23 operatiivisia esimiehiä. Kyselyn vastausprosentti oli 38,5.</p> <p>Tulokset osoittivat, että tutkimuksen kohteena oleva ryhmä kokee sähköpostin tärkeimpänä viestintäkanavana ja Teamsin vähiten tärkeänä. Kasvokkain käydyistä palavereista toimialapalaverit/esimiespäivät saivat positiivisimmat palautteet. Kaiken kaikkiaan vastauksista kävi ilmi, ettei toimeksiantajayrityksessä ole tällä hetkellä sellaista tarpeeksi vahvaa yhteistä linjausta viestintäkanavien käytöstä, jota jokainen henkilö olisi sitoutunut noudattamaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> sisäinen viestintä, viestintäkanavat, tiedonkulku	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	2
2	Viestintä.....	4
2.1	Vuorovaikutus.....	4
2.2	Yhteisöviestintä.....	5
2.3	Sisäinen viestintä.....	5
2.4	Viestintävajeet ja tiedonkulun haasteet.....	7
3	Sisäisen viestinnän kanavat.....	9
3.1	Viestintäkanavat.....	9
3.2	Microsoft Teams.....	10
3.3	Sähköposti.....	11
3.4	WhatsApp.....	12
3.5	Kuukausikirje.....	13
3.6	Viikko-, kuukausi- ja toimialapalaveri.....	13
3.7	Infonäytöt.....	14
4	Tutkimusmenetelmät.....	15
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	15
4.2	Aineiston hankinta ja -analyysi.....	15
5	Tutkimustulokset.....	19
5.1	Toimeksiantajan sisäisen viestinnän kanavat.....	19
5.2	Viestintäkanavien merkitys.....	22
5.3	Viestintäkanavien haasteet.....	28
5.4	Kehitysehdotukset sisäiseen viestintään.....	31
5.5	Viestintäkanavien SWOT-analyysi.....	32
6	Pohdinta.....	34
6.1	Johtopäätökset.....	34
6.2	Kehitysehdotukset.....	35
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	36
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	37
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	39
7	Lähteet.....	42
8	Liitteet.....	45
	Liite 1 Kyselylomake.....	45
	Liite 2 Saatekirje.....	47

# 1 Johdanto

Tässä luvussa taustoitetaan opinnäytetyön aihetta. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset. Luvussa myös esitellään tutkimukselle asetettu pääongelma alangelmineen.

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. (MBE 2019.) Kun ajatellaan henkilöstön työtehoa sekä motivaatiota, sisäisen viestinnän merkitys on suuri. (Seppälä 13.9.2019.)

Tästä huolimatta yritysten sisäisen viestinnän toimivuus on kautta aikojen ollut ongelma ja se on henkilöstölle kohdistetuissa työtyytyväisyyskyselyissä loistanut heikkoudellaan.

Useimmissa tapauksissa viestinnän koetaan olevan liian vähäistä joko määrän tai informaatioarvon osalta. Tiedon koetaan esimerkiksi olevan hankalasti saatavissa, sen ajoitus ei ole oikea, sitä ei osata tulkita, tai sen jakaminen ei ole riittävää. (Rossi 11.5.2017.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yritys, joka on yksi johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä Suomessa. Toimeksiantajayritys toimii kokonaisuudessaan yli kymmenellä eri toimialalla ja työllistää vuosittain noin 30 000 ihmistä. Opinnäytetyö tehtiin yhdelle yrityksen toimialoista. Kyseiselle toimialalle rekrytoidaan työntekijöitä vuosittain noin 3000, jolloin toimialan osuus koko yrityksen työllistämistä ihmisistä on noin 10%.

Toimeksiantajan valintaan vaikutti tutkijan omat sidokset yritykseen. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa pidettiin palaveri toimeksiantajayrityksen rekrytointipäällikön sekä työsuuhdepäällikön kanssa. Palaverissa keskusteltiin siitä, mikä olisi sekä toimeksiantajalle että tutkijalle merkityksellinen aihe tutkimukselle. Esiin nousi sisäisen viestinnän kanavien tutkiminen. Sisäisen viestinnän kehittäminen oli ajankohtainen tema toimeksiantajayrityksessä, joten päädyimme valitsemaan sen tutkimuksen aihealueeksi. Pohdimme käytössä olevia resursseja ja päädyimme valitsemaan tutkimuksen kohderyhmäksi toimeksiantajayrityksen toimihenkilöt sekä operatiiviset esimiehet. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivia toimihenkilöitä oli 55 ja operatiivisia esimiehiä 75. Palaverin pohjalta opinnäytetyön aiheeksi muodostui toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiden ja operatiivisten esimiesten sisäisen viestinnän kanavien tutkiminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen sisäisten viestintäkanavien nykytila toimihenkilöiden ja operatiivisten esimiesten näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän näkemys nykyisten viestintäkanavien käytön haasteista sekä kunkin viestintäkanavan tärkeydestä. Lisäksi haluttiin selvittää, minkälaisia kehitysehdotuksia

kohderyhmällä on viestintään ja viestintäkanaviin liittyen. Tavoitteen saavuttamiseksi tietoperustaa ja aineistoa kerättiin kirjallisten lähteiden, haastattelun, tutkijan oman havainnoin sekä SurveyPal -alustalle luodun kyselyn avulla. Tutkimuksen tulosten perusteella tavoitteena oli luoda kanavien käyttöön liittyviä kehitysehdotuksia. Lisäksi tarkoituksena oli laatia tutkimukseen pohjautuen jatkotutkimusehdotuksia. Ajatuksena oli, että viestintäkanavien käytön yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen edistävät kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa tiedonkulun ollessa tehokkaampaa sekä viestintään käytetyn ajan ollessa optimoitu.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimus rajattiin koskemaan toimeksiantajayrityksen yli kymmenestä eri toimialasta tiettyä toimialaa. Tutkimuksesta rajattiin pois työntekijät. Tällöin tutkittava kohderyhmä oli toimihenkilöt sekä operatiiviset esimiehet. Toimihenkilöitä oli 55 ja operatiivisia esimiehiä 75. Toimihenkilöt työskentelivät samassa toimipisteessä, kun taas operatiiviset esimiehet toimivat hajautetusti eri kohteissa Uudenmaan alueella.

Tutkimuksen aihe rajattiin koskemaan sisäisen viestinnän kanavia. Kanavien osalta tarkastelu rajattiin kohderyhmän näkemyksiin eri kanavista. Kohderyhmän näkemysten sekä muiden lähteiden avulla tavoitteena oli luoda kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia koskien viestintäkanavien käyttöä.

Tutkimuksen pääongelma oli:

Miten toimihenkilöt ja esimiehet kokevat käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat?

Alaongelmia oli kolme:

1. Mitä eri kanavia on käytössä ja mihin niitä käytetään?
2. Kuinka tärkeänä kukin kohderyhmän jäsen pitää eri viestintäkanavia?
3. Millaisia haasteita viestintäkanavien käytössä nähdään?

Tutkimuksen aiheen valitsemisen sekä pää- ja alakysymysten määrittelyn lisäksi tuli tehdä rajaus tutkimukseen valittavista viestintäkanavista. Viestintäkanavien valintaan liittyen pidettiin palaveri toimeksiantajayrityksen viestintävastaavina toimivien henkilöstökoordinaattorin ja johdon assistentin kanssa. Palaverissa tutkija haastatteli viestintävastaavia käytössä oleviin kanaviin ja niiden käyttötarkoituksiin liittyen. Lisäksi palaverissa käytiin läpi sellaisia yleisimmin ilmenneitä haasteita sisäisessä viestinnässä, joita viestintävastaavat

ovat itse havainnoineet. Viestintävastaavien tehtävänkuvan myötä heidän oli mahdollista tarjota näkökulma viestintäkanavien käytöstä sekä toimihenkilöiden että operatiivisten esimiesten osalta. Palaverin perusteella määriteltiin lopulliset tutkimuksen kohteena olevat kanavat ja saatiin pohjaa kyselylomakkeen laatimiseen. Tutkimus rajattiin koskemaan Teamssiä, sähköpostia, WhatsAppia, kuukausikirjettä, infonäyttöä, viikkopalaveria, kuukausipalaveria sekä toimialapalaveria/esimiespäivää.

## 2 Viestintä

Tässä luvussa käsitellään viestintää niin yleisellä tasolla kuin myös yhteisöviestinnän näkökulmasta. Lisäksi syvennytään tarkemmin sisäisen viestintään. Lopuksi käydään läpi tiedonkulun haasteita sekä viestintävajeita.

### 2.1 Vuorovaikutus

”Mitä viestintä siis on? Se on tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2006, 85.) Viestintä on lähettäjän ja vastaanottajan välinen sanomien vaihdantaprosessi tietyssä kontekstissa. Sanomat kantavat informaatiota. Informaation lisäksi viestintä on merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa sekä lähettäjän että vastaanottajan toimesta. Sanoma laukaisee aina mielikuvia huolimatta siitä sen muodosta tai sisällöstä. (Åberg 2006, 85-86.)

Juholinin (2009, 35) mukaan viestintä, kommunikointi, on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus. Viestinnän latinankielinen muoto, *communicare*, tarkoittaa yhdessä tekemistä. Tämä kuvastaa informaationvaihdon lisäksi yhteisöllisyyttä eli kuulumista esimerkiksi samaan työyhteisöön, kansakuntaan tai perheeseen. Ihminen erottuu lajina siten, että sillä on kyky puhua, vaihtaa keskenään tietoa ja jäsenellä käsitteitä. Näin ollen viestintä toimii kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen sekä tekemisen perustana ja se on välttämätön tekijä ajattelun ihmisen elämää ja sosiaalista järjestystä. (Juholin 2009, 35.)

Viestintä on vuorovaikutusta sekä sanallisesti että sanattomasti. Sanallinen eli verbaalinen viestintä rakentuu sanoista ja se voi olla joko puhetta tai kirjoitusta. Sanattomaan eli non-verbaaliseen viestintään ei nimensä mukaisesti sisälly sanoja, vaan se on esimerkiksi erilaisia ilmeitä, eleitä, katseita, asentoja sekä liikkeitä. Ihmiset viestivät näiden avulla sekä tietoisesti että tiedostamattomasti. Viestinnän tyyli määräytyy sen mukaan, kenelle ja miksi viestitään. Sekä kohderyhmä että tavoite vaikuttavat viestinnän sisällön ja muodon valintaan. Mitä onnistuneemmin viestinnän tyyli on valittu, sitä paremmin viesti oletetusti menee perille. On kuitenkin mahdollista, että viestintäprosessiin tulee joko sisäisiä tai ulkoisia häiriöitä. Sisäinen häiriö tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vastaanottaja ymmärtää viestin sisällön syystä tai toisesta väärin. Ulkoiset häiriöt sen sijaan viittaavat sellaisiin ulkoisiin tekijöihin, jotka estävät viestin täydellistä kulkeutumista vastaanottajalle. Esimerkkinä tästä on meluisassa ympäristössä kommunikointi, jolloin viestijät eivät täysin kuule toisiaan. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11-12.)

## 2.2 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä käsittää kaiken sen viestinnän, eli vuorovaikutuksen, joka tapahtuu sekä yhteisön sisällä että yhteisön ja kaiken ulkopuolisen välillä. Yhteisöviestintä tarkoittaa kaikkien eri yhteisöjen viestintää, kun taas yritysviestintä rajautuu nimensä mukaisesti ainoastaan yritysten viestintään. Viestinnän rooli liiketoiminnassa sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa on merkittävä. Johtaminen on viestintää, eikä liiketoimintaa ole ilman viestintää ja johtamista. Liiketoiminnan kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää, että yrityksellä on käytössään huolellisesti laadittu viestintäsuunnitelma.

(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-14.)

Tarkasteltaessa yhteisöviestinnän sisältöä, voidaan käyttää kahta ulottuvuutta, viestinnän kontekstia sekä sisällön painopistettä. Viestinnän kontekstissa kyse on siitä, onko viestintä painottunut yrityksen sisäiseen vai ulkoiseen viestintään. Sisällön painopisteellä sen sijaan tarkoitetaan sitä, mihin viestinnän sanoma on painottunut. Sanomien sisältö voidaan nähdä jatkumona, jossa toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään tai tuotteeseen liittyvät sanomat, kun taas toisessa päässä sanomat, jotka liittyvät koko työyhteisöön. Nämä kaksi ulottuvuutta yhdistettäessä, saadaan muodostetuksi kokonaisviestinnän malli, joka kuvaa yhteisöviestinnän sisältöä. (Åberg 2006, 97-98.)

Yhteisöviestinnän voi jakaa viralliseen ja epäviralliseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan yhteisön vakiintuneita käytäntöjä, kuten esimerkiksi viikkopalaveria tiettyinä päivinä ja kehityskeskusteluita tiettyjen ajanjaksojen välein. Epävirallisen viestinnän luonteeseen sen sijaan kuuluu se, että siihen voidaan vaikuttaa hitaammin, kehittämällä yrityskulttuuria. Epävirallista viestintää ovat muun muassa kasvokkain ja erilaisilla sähköisillä foorumeilla käyty keskustelu sekä keskustelut taukuhuoneessa, käytävillä ja ystäväpiirissä. Sisäinen viestintä, eli työyhteisöviestintä, on koko henkilöstön keskinäistä viestintää, jota käydään organisaation eri viestintään käytetyillä foorumeilla. Ulkoinen viestintä sen sijaan on nimensä mukaisesti viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

## 2.3 Sisäinen viestintä

Kaikki yrityksen sisällä tapahtuva vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat sisäistä viestintää. Sisäistä viestintää käytetään tiedon jakamiseen, yrityskuvan rakentamiseen, henkilöstön sijoittamiseen sekä erilaisten muutosten ja toimenpiteiden viestimiseen henkilöstölle. Sisäisellä viestinnällä tähdätään esimerkiksi siihen, että jokainen työntekijä tuntee yrityksen ja tämän ydinosaamisen mahdollisimman hyvin, jotta heillä on tarvittaessa valmiudet kertoa siitä esimerkiksi sidosryhmilleen. (Joki 2018.)



Sisäinen viestintä perustuu yhteisön omiin päämääriin, kulttuuriin sekä arvoihin. Tämän vuoksi viestinnälle ei voida laatia täydellisiä yleisiä ohjeita. Jokaisen yhteisön tulee sen sijaan suunnitella viestintänsä siten, että se palvelee yksinomaan yhteisön omia tavoitteita. Viestinnän suunnittelussa yhteisön on määriteltävä viestinnälleen tavoitteet ja tehtävät. Pääpiirteittäin sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, joihin spesifimmät tehtävät jaotellaan. Ensimmäinen kategorioista on tiedonkulku eli se, että tieto on helposti ihmisten saatavilla sekä etsittävässä. Tiedonkulku liittyy vahvasti viestintäjärjestelmän yleiseen toimivuuteen. Toinen kategorioista on vuoropuhelu ja vaikuttaminen esimerkiksi henkilöiden ja tiimien välillä, jossa jokaisen yksilön on mahdollista tuoda mielipiteensä julki siten, että tulee kuulluksi. Vuoropuhelu ja vaikuttaminen sisäisen viestinnän kategoriana vaikuttaa ihmissuhteisiin niin kollegoiden, esimiesten kuin myös johdon välillä. Kolmas kategoria, keskeisten tietosisältöjen, kuten arvojen, vision ja strategian käsittely, sen sijaan vahvistaa tietämystä yhteisön olemassaolon kannalta tärkeistä tekijöistä. (Juholin 1999, 43.)

Sisäisessä viestinnässä päätavoitteena on kokonaisvaltaisesti avoin ja hyvä tiedonkulku yrityksen sisällä. Työntekijän tulee olla tietoinen niin omasta asemastaan, tehtävistään, toimintaympäristöstään kuin myös yrityksen yhteisistä tavoitteista ollakseen kykeneväinen hoitamaan työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tarvittavan tiedon puuttuessa syntyy epävarmuutta sekä huhuja, jotka vaikuttavat hyvinkin kielteisesti työntekijöiden motivaatioon. Onnistuessaan sisäinen viestintä tukee työntekijöiden työssä viihtymistä sekä työmotivaatiota. Työntekijän sisäistäessä omat työtehtävänsä sekä oman merkityksensä yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, työn tärkeys korostuu ja näin ollen myös motivaatio tehdä parhaansa ja työskennellä koko yhteisön hyväksi kasvaa. Lisäksi sisäinen viestintä liittyy vahvasti johtamiseen ja siihen, että johto ja esimiehet viestivät selkeästi alaisilleen sekä koko yrityksen että yksittäisten yksikköjen tavoitteet. Onnistunut viestintä on aina vastavuoroista, jolloin tässä tapauksessa työntekijöillä tulee myös olla mahdollisuus viestiä johdolle ja esimiehille omista tavoitteistaan, toiveistaan ja ongelmistaan. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183.)

On epäolennaista pohtia sitä, ketkä viestivät, sillä työyhteisössä jokainen voi viestiä ja jokaisen tulee viestiä. Viestintä on työyhteisötaito, johon kuuluu se, että jokainen jakaa, seuraa ja vaihtaa tietoa, joka on oman työn kannalta oleellista. Viestintään liittyy erilaisia vastuita ja rooleja, jotka pohjautuvat omaan tehtävään tai asiantuntijuuteen. Joillain työyhteisön jäsenillä voi olla useita viestintärooleja esimerkiksi sekä esimiehenä että asiantunti-

jana. Erilaisia viestinnän rooleja voidaan tarkastella työntekijöiden, johtajien ja johtoryhmän, esimiesten, asiantuntijoiden, luottamushenkilöiden sekä viestintäammattilaisten näkökulmasta. (Juholin 2017, 131.)

## **2.4 Viestintävajeet ja tiedonkulun haasteet**

Viestintävaje tarkoittaa sitä, kun henkilö kokee eron tietystä kanavasta tai aiheesta haluan ja todellisuudessa saaman tietomäärän välillä. Tällainen vaje jaetaan kanava- ja tietovajeeseen. Nimensä mukaisesti kanavavajeella viitataan tietyn viestintäkanavan kautta halutun ja saadun tiedon määrän erotusta, kun taas tietovajeella tarkoitetaan vajetta aiheiden osalta.

Viestintävajeita on mahdollista tutkia OCD-mittariston avulla. Mittariston avulla tehdyt tutkimukset ovat paljastaneet, että kohteena olevissa työyhteisöissä henkilöstö haluaa yleisesti ottaen saada enemmän tietoa kaikista asioista ja kaikista käytössä olevista kanavista. Nämä tulokset kielivät siitä, että työyhteisössä on todellisia puutteita tiedonkulussa ja tietoa pantataan. Lisäksi syynä saattaa olla ajoitusongelmat, jolloin asioista on aikaisemmin tiedotettu, mutta tiedotusta ei enää muisteta tai vaihtoehtoisesti tieto ei ole löydettävissä silloin, kun sitä tarvitaan. Kolmantena syynä on henkilöiden arvelut siitä, että tieto on jossain, mutta sitä ei jaeta kaikkien kanssa. (Åberg 2000, 181-182.)

Tiedonkulku on ollut kautta aikojen suuri haaste yrityksessä kuin yrityksessä. Tiedonkulun haasteet voivat johtua joko siitä, ettei asioista viestitä tarpeeksi, tai vaihtoehtoisesti viestit eivät tavoita henkilöstöä. Aikoinaan yrityksen sisäisen viestinnän perinteisiin kanaviin kuuluneet henkilöstölehdet vaihtuivat internetin aikakauden myötä intranettiin. Intranet on kuitenkin haasteen edessä, sillä Microsoftin Office365-pilvipalveluita käyttävät organisaatiot ovat saaneet käyttöönsä uusia välineitä, kuten Teamsin sekä SharePoint-sivustot. Muutos pakottaa organisaatiot pohtimaan viestintäkanaviaan ja niiden rooleja uudestaan sekä määrittelemään, minkälaiseen viestintään kutakin välinettä tulisi käyttää. (Jackson, 4.4.2018.)

Teamsin tulo on saanut monet kyseenalaistamaan, onko intranetin olemassaolo enää välttämätöntä, koska tiedotuksen pystyy kokonaisuudessaan hoitamaan Teamsin välityksellä esimerkiksi organisaation yhteisessä kanavassa. Intranetin rooli kuitenkin poikkeaa Teamsin ja muiden ryhmätyö sivustojen roolista huomattavasti. Tiimisivustoina toimivat alustat ovat erilaisten työryhmien työskentelypaikkoja. Esimerkiksi Teams toimii myös työskentelyä tukevana keskustelukanavana ja portaalina erilaisiin tietoihin. Intranet sen

sijaan on suhteellisen staattinen paikka sisältönsä osalta ja se tarjoaa alustan niin uutisille kuin myös ohjeille ja kaikenlaiselle oleelliselle informaatiolle. (Jackson, 4.4.2018.)

Vaikkakin Teamsin vahvuus tiedotuskanavana on keskustelumahdollisuus, on se myöskin samaan aikaan heikkous, kun mietitään tiedotusta organisaatiotasolla. Tämä johtuu siitä, että tällöin myös tieto elää, keskustelut voivat lähteä sivuraiteille ja tiedon on mahdollista hukkaa. Esimerkkinä tiedon hukkumisesta keskustelutulvaan on se, että käyttäjä muistaa lukeneensa Teamsissa tiedon asiasta X, mutta ei enää löydä sitä, koska materiaalia on niin paljon. (Jackson, 4.4.2018.)

### 3 Sisäisen viestinnän kanavat

Tässä luvussa käsitellään sisäisen viestinnän kanavia yleisesti. Sisäisen viestinnän kanavia tarkastellaan myös digitalisaation näkökulmasta. Lisäksi luvussa esitellään yleisiä yritysten käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia.

#### 3.1 Viestintäkanavat

Viestintäkanaville vaihtoehtoinen käsite on viestintäfoorumit. Foorumit ovat näkyviä vuorovaikutteisia tiloja, joissa toimitaan ja viestitään yhteisön jäsenten toimesta. Ne tarjoavat alustan työyhteisöviestinnälle ja sen toimivuudelle sekä liittävät viestinnän toimintaympäristöönsä. Foorumeilla voidaan toimia niin spontaanisti kuin myös puolivirallisesti tai virallisesti. Olennaisin tekijä foorumeilla on jäsenten aloitteellisuus sekä vuorovaikutteisuus. Foorumit toimivat ikään kuin dialogin näyttämöinä, joissa toimijoina ovat ihmiset. Tärkeimpiin viestintäfoorumeihin kuuluvat fyysinen työtila, hybridifoorumit eli foorumien yhdistelmät sekä yhteistyöverkostot yli organisaatorajojen. Kun taas puhutaan vapaamuotoisista, puolivirallisista ja virallisista foorumeista, rajat ovat epäselvät ja häilyvät. (Juholin 2009, 151; Juholin 2009, 171.)

Yrityksen uutisia ja asioita tiedotettaessa henkilöstölle suullisesti, tietoa jaetaan ja siitä keskustellaan esimerkiksi palavereissa, neuvotteluissa sekä tiedotustilaisuuksissa. Kirjallisen viestinnän välineitä sen sijaan ovat muun muassa intranet ja sähköposti. Kaiken kaikkiaan yleisimpiin sisäisen viestinnän välineisiin kuuluvat sähköposti, puhelin, intranet, palaverit, henkilökohtaiset keskustelut, henkilöstölehti, ilmoitustaulut, virtuaalipalaverit sekä erilaiset yhteisölliset sähköisen viestinnän keinot, kuten Microsoft Teams. (Honkala ym. 2013, 185.)

Sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat voidaan jakaa neljään ryhmään riippuen siitä, ovatko ne lähikanavia vai kaukokanavia ja suoraa keskinäisviestintää vai välitettyä pienjoukko- tai verkkoviestintää. Lähikanavat kohdistuvat työyksikköön tai yksittäiseen työyhteisön jäseneseen, kun taas kaukokanavien kautta välitetään tietoa koko työyhteisölle. Keskinäisviestinnällä tarkoitetaan henkilökohtaista kanssakäymistä ja pienjoukkoviestinnällä joukkoviestintä tekniikoin hyödynnettyä viestintää rajatulle joukolle ihmisiä. Verkkoviestinnässä sen sijaan nimensä mukaisesti käytetään välineenä sähköisen viestinnän sovelluksia, kuten intranetiä. Edellä mainittuja ulottuvuuksia käyttäen saadaan muodostettua taulukon muotoon nelikenttä, josta syntyy neljä eri ryhmää, joihin sisäisen tiedotuksen kanavat ja muodot voidaan jakaa. Nämä neljä ryhmää ovat suora viestintä lähikanavissa, suora

viestintä kaukokanavissa, välitetty viestintä lähikanavissa sekä välitetty viestintä kaukokanavissa. (Åberg 2000, 173.) Lisäksi viestintää voidaan jaotella sen mukaan, ollaanko samassa vai eri paikassa, kasvotusten vai ei, ja samaan vai eri aikaan (Juholin 2009, 171).

Työyhteisöviestinnän käytännöt muuttuvat ja elävät ajan saatossa jatkuvasti. Tämä johtuu siitä, että reaaliaikainen tiedon jakaminen sekä hallinta kuuluvat organisaation menestyksen kulmakiviin muuttuvassa ympäristössä. Kymmenen vuoden aikana on siirrytty paperitiedotteiden käytöstä sähköpostiin ja sähköpostista edelleen internetin toiseen vaiheeseen, joka on niin kutsuttu Web 2.0. Tämä on muuttanut merkittävästi ihmisten käyttäytymistä, sillä muutokset ovat mahdollistaneet yhteistyön, vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen, yhteisen tiedon luomisen sekä päätöksenteon uusilla tavoilla, jotka ovat helppokäyttöisempiä. (Juholin 2009, 170.)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisen teknologian sisällyttämistä osaksi elämää siten, että kuvat, äänet sekä dokumentit ovat muunnettu biteiksi ja tavuiksi (Juholin 2017, 119). Kun mietitään ajasta ja paikasta riippumatonta sekä monipuolisesti vuorovaikutteista kanavaa, digitaalinen viestintä, eli verkkoviestintä, on lyömätön vaihtoehto tehokkuutensa puolesta. Sisäisen viestinnän kanavana verkko on vertaansa vailla, sillä sen on mahdollista skaalautua yhden käyttäjän lähettämästä viestistä lukuisten ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi säilyttäen kuitenkin selkeän päämäärään ja rakenteen. Verkko toimii suorana tienä henkilöltä toiselle, tilanteessa kuin tilanteessa sekä asiasta riippumatta. Parhaimmassa tapauksessa viestinnän tapahtuessa verkossa, työrauha on taattu ja reaaliaikainen kommunikointi jopa maailman toiselle puolelle on mahdollista. Viestinnän suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon, etteivät järjestelmät ole liian hierarkkisia ja etteivät valitut välineet ja menetelmät tukahduta viestintää, vaan tukevat sitä. (Juholin 2009, 265-266.)

### **3.2 Microsoft Teams**

Microsoft Teams on Office365:n kuuluva viestintäsovellus, joka mahdollistaa reaaliaikaisen yhteistyön niin viestinnän, sovellusten, tiedostojen kuin myös kokousten avulla. Viestintäsovellus yhdistää kaikki edellä mainitut ominaisuudet yhteen paikkaan ja kaikkien käytettäväksi. Teamsissä voi käydä monipuolisesti keskustelua sekä tekstin, kuvan, äänen että tiedostojen jakamisen muodossa. Lisäksi Teamsissä voi kommunikoida joko yksityis-keskustelujen tai ryhmäkeskustelujen kautta. (Microsoft 2019.)

Teams on yksi moderneista viestintäkanavista, joka on yleisesti käytössä oleva kanava organisaatioissa, jotka käyttävät Microsoftin Office365-pilvipalveluita. Teamsin ensisijainen tarkoitus on toimia alustana työryhmien toiminnalle. Työryhmät voivat käyttää Teamsiä portaalina ryhmätyötiloihin sekä alustana sisäiseen keskusteluun. Jokaisella Teamsiin perustetulla kanavalla on oma kansionsa dokumenttikirjastossa sekä oma erillinen keskustelupalstansa. (Jackson, 4.4.2018.)

Keskustelujen ja dokumenttien lisäksi Teams kokoaa yhteen syötteet ulkopuolisista tietolähteistä sekä järjestelmistä. Teamsin käyttäjän on mahdollista saada Teamsin sisäisten keskustelujen lisäksi ilmoituksia ulkopuolisesta järjestelmästä, jolloin käyttäjä voi usein reagoida ilmoitukseen Teamsin sisällä siten, ettei toiseen järjestelmään siirtymistä tarvita. Teams toimii ikään kuin tietotyön keskuksena tiimin työskentelyssä. (Reinikainen, 8.10.2018.)

### **3.3 Sähköposti**

Sähköposti on eniten käytetty kanava työyhteisöissä. Sähköposti ei ole optimaalisin alusta keskustelufoorumiksi, vaan se soveltuu parhaiten yksisuuntaiseen viestintään, jonka avulla tietoa voidaan välittää laajasti ja nopeasti. Esimerkiksi johdon viestintäkanavana sekä kriisitilanteissa sähköposti on yksi toimivimmista kanavista. (Juholin 2017, 130.)

Sähköposti on yksi aikaa vievimmistä työkaluista työyhteisöissä. Tämä johtuu siitä, että sähköposti ei suodata tai rajaa viestejä, vaan kaikki lähetetyt viestit saapuvat lähetettyyn osoitteeseen vähintäänkin roskapostiin. Sähköpostien lukumäärä ei itsessään kerro siitä, kuinka rasittava työkalu on. Tämä johtuu siitä, että viestien sisällöt usein poikkeavat toisistaan. Työkalun rasittavuutta voidaan mitata jakamalla viestit neljään kategoriaan. Nämä kategoriat ovat suoraan vastaanottajalle osoitetut viestit, sähköpostilistojen kautta lähetetyt viestit, CC:na osoitetut viestit sekä mainokset ja roskapostit. Sähköpostin rasittavuuden ehkäisemiseksi sähköpostin yhteyteen on kehitetty erilaisia teknisiä ratkaisuja, joiden avulla viestejä on mahdollista erotella ja priorisoida. Eräs tekninen ratkaisu on taulukon 1 mukainen värikoodeihin perustuva järjestelmä.

Taulukko 1. Värikoodit sähköpostin käytön apuna

Punainen viestipohja	Suoraan vastaanottajalle talon sisäpuolelta tulevat viestit
Keltainen viestipohja	Suoraan vastaanottajalle talon ulkopuolelta tulevat viestit
Vihreä viestipohja	Vastaanottajalle CC:na tulevat viestit
Sininen viestipohja	Vastaanottajalle sähköpostilistan kautta tulevat viestit
Harmaa viestipohja	Mainokset ja roskapostit

Värikoodit helpottavat yksittäisen työntekijän aseman lisäksi koko työyhteisöä, sillä ne myös muodostavat työyhteisölle yhteiset pelisäännöt sähköpostiliikenteeseen. Koodit luovat yhteisen tavan toimia, jolloin kaikkien työyhteisön jäsenten prioriteetit ovat samat ja näin ollen välttään sekaannuksilta ja väärinymmärryksiltä. (Puro 2004, 62-64.)

### 3.4 WhatsApp

WhatsApp on pikaviestisovellus, jolla voi lähettää viestejä sekä tekstin, kuvan, videon että äänen muodossa. Lisäksi WhatsAppin avulla voidaan välittää oma sijainti sekä soittaa ääripuheluja. WhatsAppissa on mahdollista keskustella ihmisten kanssa niin yksityisesti kuin myös ryhmäkeskusteluissa. (DNA 2016.)

Yrityksen sisäistä viestintää ajatellen WhatsApp on yksinkertaisessa jokapäiväisessä viestimisessä varteenotettava viestintäkanava, sillä sen käyttöön ottaminen on helppoa sovelluksen ollessa entuudestaan tuttu suurimmalle osalle ihmisistä. Moni on yksityiskäytön kautta tottunut WhatsAppiin ja sen ominaisuuksiin, joten työkalun omaksumiseen ei kulu ylimääräistä aikaa. Jotta vuorovaikuttaminen ryhmäkeskusteluissa on mahdollisimman tehokasta, työryhmien koon tulee olla korkeintaan 10-15 henkilön suuruisia. (Salminiitty, 11.5.2017.)

WhatsApp on toimiva viestintäkanava pienemmässä työyhteisössä, jossa koko henkilöstö kuuluu yhteiseen WhatsAppissa perustettuun ryhmään. Tällöin viestien määrä ei kasva kohtuuttomaksi ja alustan käyttö on yksinkertaista, kun käytössä on vain yksi ryhmäkeskustelu. Isomman yrityksen kohdalla ryhmien muodostamisesta koituu helposti haasteita. Koska WhatsApp-ryhmiin valitaan erikseen osallistujat, on WhatsApp avoimuuden osalta heikko. Yrityksellä ei ole WhatsAppissa perustettuihin ryhmiin läpinäkyvyyttä, eikä kukaan

tiedä, montako ryhmää todellisuudessa on olemassa. Tiedonkulussa esiintyy helposti haasteita, kun tieto ei liiku yli tiimi- ja ryhmärajojen. (Selkänaho, 29.4.2017.)

### **3.5 Kuukausikirje**

Kuukausikirje voidaan nähdä sisäisenä tiedotteena. Sisäinen tiedote lähetetään kaikille henkilöstöön kuuluville, joita informaatio koskee. Tiedote tulee lähettää sopivaan aikaan siten, että asianomaiset saavat informaation oikea-aikaisesti. Esimerkiksi kuukausikirjeen kohdalla kirje lähetetään nimensä mukaisesti kuukausittain. Tiedote sisältää tietoa merkittävistä ajankohtaisista asioista. Tiedote on rakennettu siten, että sitä on helppo lukea ja se on asiallinen ja selkeä kokonaisuus. Jotta tiedotteen kohderyhmä käy heti ilmi ja vastaanottaja saadaan kiinnostumaan tiedotteesta, tiedote aloitetaan puhuttelemalla vastaanottajaa. Itse tekstin tulee olla täsmällistä päivämäärineen ja muine tarkkoine tietoineen. Tiedotteen tulee olla tarpeeksi informatiivinen ja siitä tulee käydä ilmi lähde, josta saa lisätietoja haluttaessa. (Honkala ym. 2013, 186.)

### **3.6 Viikko-, kuukausi- ja toimialapalaveri**

Viikko-, kuukausi- ja toimialapalaverit ovat virallisia foorumeita, joissa jaettava tieto on kaikille osapuolille sama. Palavereissa käydään läpi äskettäin tapahtuneet asiat, nykyhetken tilanne sekä lähitulevaisuuden näkymä. Palavereissa jaetun tiedon tulee olla saatavilla myös muiden kanavien, kuten intranetin tai sähköpostin, kautta. Varsinaisiin kokouksiin verrattuna palaverit ovat vapaamuotoisempia työkokouksia, joista laaditaan muistio. Palaverit käydään yleensä kasvokkain, mutta ne voidaan toteuttaa myös verkon yli. Palavereita voidaan tehostaa jakamalla käsiteltävä aineisto etukäteen osanottajille, motivoimalla osanottajia tutustumaan aineistoon ennen palaveria ja miettimään etukäteen kysymyksiä sekä aktivoimalla ihmisiä osallistumaan keskusteluun esimerkiksi pienryhmätehtävien muodossa. Lisäksi palavereita voi tehostaa panostamalla esitystekniikkaan ja valitsemalla tilanteeseen sopivan viestintätyylin ja kielenkäytön. (Juholin 2013, 220-221.)

Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen ovat avainasemassa onnistuneelle palaverille. Ennen palaverin järjestämistä on tärkeää miettiä, kannattaako palaveria ylipäätään järjestää, vai voisiko asian hoitaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Palaverin järjestämiseen liittyvän päätöksen jälkeen, tulee täsmentää palaverin tavoite ja määritellä se joukko ihmisiä, joiden on kannattavaa olla palaverissa paikalla. Palaverin runko tulee suunnitella huolellisesti etukäteen ja määritellä palaverille sopiva kesto. Ennen palaveria osallistujia tulee informoida siitä, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän tulee valmistautua palaveriin. Palaveri tulee aloittaa jämäkästi. Aluksi on hyvä kerrata palaverin kulku sekä osallistujien roo-



lit. Palaverin lopuksi voidaan suorittaa yhteinen arviointi tilaisuudesta ja pohtia niitä asioita, jotka sujuivat hyvin palaverissa ja niitä, joita pitäisi vielä kehittää. (Kaksonen, 16.12.2017.)

### **3.7 Infonäytöt**

Aikoinaan yleisimmin käytössä olleita ilmoitustauluja on vaihdettu sähköiseksi. Ilmoitustauluista sähköisinä versioina toimivat nykyään infonäytöt. Näytössä tärkeänä tekijänä halutun hyödyn saavuttamiseksi on siinä esiintyvä sisältö ja sen rakenne. Näytössä esiintyvän informaation tulee olla selkeästi esitetty, jotta näytön käyttäminen tiedonlähteenä on helppoa. Näytöllä esiintyvä informaatio voi liittyä esimerkiksi erilaisiin koko konsernia tai henkilöstöä koskeviin asioihin, tietoon eduista, lomista, vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksista tai ruokailusta. Informaatio koskee ajankohtaisia asioita, joten sitä päivitetään säännöllisesti. (Juholin 2013, 223.)

Infonäytöt toimivat tehokkaana sisäisen viestinnän kanavana etenkin isommissa yrityksissä. Lisäksi sellaisissa yrityksissä, joissa työntekijöillä ei ole pääsyä esimerkiksi intranettiin, infonäytöt ovat toimiva ratkaisu erilaisten tiedotteiden välittämiseen työntekijöille. Infonäytöt ovat usein sijoitettu sellaisiin paikkoihin, joissa henkilökunta viettää eniten aikaa, tai jonka ohi henkilökunta usein kävelee päivän aikana. Tällaisia paikkoja ovat esimerkiksi taukotilat, ruokalat, aulatilat sekä vilkkaimmat käytävät. Infonäytöt ovat ilmoitustauluihin verrattuna helpokäyttöisempiä, koska kaikkia näyttöjä voidaan hallita yhdeltä tietokoneelta käsin, kun taas ilmoitustaulujen kohdalla informaatio tulee fyysisesti kuljettaa taululle. (Fiscal 2020.)

## **4 Tutkimusmenetelmät**

Tässä luvussa pohditaan tutkimusmenetelmän valintaan liittyviä seikkoja sekä esitetään tutkimukseen valitut menetelmät perusteluineen. Lisäksi luvussa esitellään toimeksiantajan sisäisen viestinnän kanavat ja niiden haasteet viestintävastaavien kanssa käydyn haastattelun perusteella. Luvussa käydään myös läpi aineiston hankinnan menetelmät sekä analyysimenetelmät.

### **4.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimuksessa laadukkaasta tutkimusaineistosta ei ole hyötyä, jos sitä ei käsitellä oikeanlaisin menetelmin (Aaltola & Valli 2010, 12). Menetelmän valinnan lähtökohtana on pohdinta siitä, millainen tutkimuskysymyksen muoto on. Kysymyksen muoto antaa vihjeen siitä, millainen menetelmä tutkimukselle tulisi valita (Aaltola & Valli 2010, 15). Karkeasti ottaen tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen, eli määrälliseen, tutkimukseen sekä kvalitatiiviseen, eli laadulliseen, tutkimukseen (Kananen 2011, 12).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, koska se oli tyypiltään sopivampi ajatellen tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellytyksenä on, että tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyvät tekijät tunnetaan (Kananen 2011, 17). Tutkimuskohteen ilmiön tekijöistä tehdään muuttujia, joita tutkitaan tilastollisin menetelmin (Kananen 2011, 13). Yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake (Kananen 2011, 12). Kyselylomakkeen käyttö sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava joukko on suuri ja hajanainen. Etuna on se, että kyselyyn vastaajat voivat toimia anonyymisti. (Vilkkä 2015.)

### **4.2 Aineiston hankinta ja -analyysi**

Tieteellisessä tutkimuksessa olennaisena tekijänä tutkimuksen onnistumisen kannalta on tutkimusaineiston laatu. Vaikkakin tutkimus vaatii onnistuakseen muutakin kuin hyvän aineiston, on aineiston merkitys kuitenkin erityisen tärkeä. (Aaltola & Valli 2010, 12.) Aineiston hankintamenetelmät pohjautuvat valittuun tutkimusmenetelmään.

Tässä empiirisessä tutkimuksessa aineistoa hankittiin käyttämällä Surveypal -alustalle luotua puolistrukturoitua lomakekyselyä, jonka tarkoituksena oli selvittää toimihenkilöiden ja operatiivisten esimiesten näkemys sisäisten viestintäkanavien nykytilasta. Ennen kyselyn laatimista pidettiin palaveri toimeksiantajan viestintävastaavien kanssa. Palaverin tavoitteena oli saada tietoa toimeksiantajan käytössä olevista kanavista sekä niiden käyttö-

tarkoituksista ja haasteista. Palaverista saatuun informaatioon pohjautuen laadittiin kyselyyn kysymykset, jotka tukivat tutkimuksen tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselyn tulokset tarjosivat sekä prosentuaalista dataa että tulkinnanvaraisia vastauksia. Tulosten perusteella pystyttiin analysoimaan viestintäkanavien nykytilaa. Analysoinnin pohjalta oli mahdollista laatia kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia.

Kohderyhmän viestintäkanavien käyttöä koskeva kysely toteutettiin joulukuussa 2019. Kokonaistutkimuksen mukaisesti kyselyyn otettiin mukaan koko perusjoukko, eli tutkittava kohderyhmä. Ennen kyselyn lähettämistä, kysely testattiin kahden sellaisen henkilön toimesta, jotka eivät kuuluneet kohderyhmään. Testauksen avulla saatiin arvio siitä, ovatko kyselyn kysymykset ymmärrettävässä muodossa, toimiiko kysely kuten pitää ja kuinka kauan kyselyn tekeminen kestää. Koehenkilöillä meni kyselyn tekemiseen keskimäärin 10 minuuttia. Testauksen jälkeen kysely lähetettiin sähköpostitse kohderyhmän jäsenille eli toimihenkilöille ja operatiivisille esimiehille. Kysely toteutettiin SurveyPal -alustan avulla. Toimihenkilöiden osalta kyselystä informoitiin etukäteen toimihenkilöiden yhteisessä viikokopaverissa. Itse kysely lähetettiin yhteisesti koko kohderyhmälle sähköpostitse saatesanojen (liite 2) kera. Lisäksi toimihenkilöille ja operatiivisille esimiehille lähetettiin omiin Teams -kanaviinsa tiivistelmä saatekirjeestä, jossa ilmoitettiin juuri lähetetystä kyselystä. Kyselyyn annettiin yksi viikko vastausaikaa. Kolmen päivän kuluttua kyselyn lähettämisestä sekä toimihenkilöille että esimiehille lähetettiin omiin kanaviinsa Teamsissä muistutus kyselystä ja vastausajan päättymisajankohdasta. Kyselyn vastausajan päätyttyä tuloksista koottiin tutkimustuloksiin yhteenveto.

Kyselylomaketta laadittaessa tutkimuksen kohteena oleva teoreettinen asia tai ilmiö operationalisoidaan, eli muutetaan, empiiriselle tasolle. Kyselyn taustamuuttujat, eli selittävät tekijät, pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä tavoitteisiin. Taustamuuttujien määrittely on tärkeää, sillä ne vaikuttavat selittäviin muuttujiin eli tutkittaviin asioihin. Kyselylomakkeessa esiintyvät kysymykset voivat olla strukturoituja monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä, tai avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat nimensä mukaisesti suljettuja, jolloin vastausvaihtoehdot ovat ennalta määriteltäviä. Strukturoiduilla kysymyksillä tähdätään siihen, että kysymyksiä pystytään vertailla. Sekamuotoiset kysymykset sen sijaan ovat sellaisia, joissa osa vastausvaihtoehdoista on määriteltäviä ennalta. Tällaisia kysymyksiä käytetään silloin, kun epäillään, että kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tunneta. Strukturoiduista sekä sekamuotoisista kysymyksistä poiketen avoimet kysymykset ovat nimensä mukaisesti sellaisia, joissa vastausvaihtoehtoja ei ole. Avoimia kysymyksiä hyödynnetään silloin, kun vastaajilta halutaan saada spontaaneja, mahdollisimman vähän rajattuja, mielipiteitä. (Vilkkä 2015.)

Kysely toteutettiin anonymisti ja se oli puolistrukturoitu. Kyselyn aluksi kysyttiin kaksi kysymystä liittyen vastaajan taustaan. Itse kysely sisälsi kahdeksan strukturoitua kysymystä sekä kolmetoista avointa kysymystä. Jokainen kysymys oli merkitty siten, että vastaajan täytyi antaa vastaus, jotta pääsi kyselyssä eteenpäin. Kyselyn kysymykset jakoutuivat yhdeksään eri kategoriaan tutkimuksen kohteena olevien viestintäkanavien mukaisesti. Ensimmäinen kategoriaista (kysymykset 1-3) käsitteli Teamsiä viestintäkanavana, toinen kategoriaista (kysymykset 4-6) sähköpostia, kolmas kategoriaista (kysymykset 7-9) WhatsAppia, neljäs kategoriaista (kysymykset 10-11) viikoittaisia palavereja, viides kategoriaista (kysymykset 12-13) kuukausittaisia palavereja, kuudes kategoriaista (kysymykset 14-15) toimialapalavereja/esimiespäiviä, seitsemäs kategoriaista (kysymykset 16-17) kuukausikirjeitä, kahdeksas kategoriaista (kysymykset 18-19) infonäyttöjä ja yhdeksäs kategoriaista (kysymykset 20-21) ehdotuksia sekä oman toiminnan kehittämiseen että asioihin, joita toimialalla toivottaisi kehitettävän ajatellen sisäistä viestintää. Kolme ensimmäistä kategoriaa sisälsivät kysymykset vastaajan näkemyksestä siitä, kuinka tärkeä kanava on oman työn kannalta, minkälaiseen viestintään vastaaja haluaisi kanavaa käytettävän sekä minkälaisia haasteita vastaaja on kohdannut kanavan käyttöön liittyen. Kategoriat neljä, viisi ja kuusi sisälsivät niin ikään kysymyksen kanavan tärkeydestä vastaajan näkökulmasta sekä tiedustelun siitä, millaisia asioita vastaaja haluaisi kanavan kautta tiedotettavan ja miten kanaviin liittyvät tapahtumat tulisi järjestää. Kategoriat seitsemän ja kahdeksan sisälsivät samantyyppisesti kysymykset kanavien tärkeydestä sekä toivotusta sisällöstä. Yhdeksännessä kategoriassa oli kaksi kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajat saivat kertoa kaksi konkreettista asiaa, kuinka voisivat omalla toiminnallaan kehittää sisäistä viestintää. Toisessa kysymyksessä sen sijaan vastaajat saivat esittää vastaavasti kaksi ehdotusta, miten toivoisivat toimialalla sisäistä viestintää kehitettävän.

Analyysimenetelmän valinnassa tulee ottaa huomioon tutkimuksessa käytetyt mitta-asteikot ja mittarit. Silloin, kun tutkimusongelma käsittelee jonkin ilmiön kuvausta, analyysimenetelmiksi riittävät aineistoon pohjautuvat tunnusluvut, riippuvuusanalyysit sekä ristiintaulukointi. Jos tutkimusongelma sen sijaan liittyy sellaiseen ilmiöön, jolla on vahva teoriausta, on hyvä käyttää monimuuttujamenetelmiä sekä hypoteesien testausta. (Kananen 2011, 85.) Kun menetelmänä aineiston hankintaan on kyselylomake, joka sisältää mielipidekysymyksiä, kysymysten tulokset tavallisesti esitetään prosenttijakaumina. Tällöin tulokset tehdään kyseisistä prosenteista. Mielipidekysymysten osalta vaihtoehtoinen, jopa parempi, tapa esittää tulokset on painotettu keskiarvo, joka havainnollistaa tuloksia prosenttilukuja paremmin. (Kananen 2011, 96.)

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelminä strukturoitujen kysymysten osalta käytettiin prosenttijakaumien tulkintaa. Avoimien kysymysten osalta sen sijaan vastaukset jaoteltiin ja koottiin sekä Excelissä että Wordissa yhteen. Saatua dataa analysoitiin kootun yhteenvedon perusteella.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset pääongelmaan ja alaongelmiin peilaten. Luvussa käydään läpi sekä kyselyn tulokset että ennen kyselyä tehdyn haastattelun tulokset. Luvun lopussa on esitelty tulosten perusteella laadittu SWOT -analyysi viestintäkanavien nykytilasta.

### 5.1 Toimeksiantajan sisäisen viestinnän kanavat

Ennen kyselyn laatimista pidetyssä palaverissa saatiin tieto toimeksiantajan käyttämistä viestintäkanavista ja niiden käyttötarkoituksista. Palaveri toteutettiin haastattelun muodossa yrityksen viestintävastaavien kanssa. Haastateltavat henkilöt toimivat henkilöstökoordinaattorina ja johdon assistenttina.

Toimeksiantajalle Teams on sisäisen viestinnän kanavana yksi käytetyimmistä. Teamsiä käytetään monipuolisesti tiimien ja ryhmien toiminnassa siten, että eri ryhmille on luotu omia ryhmäkeskusteluja. Teams on tarkoitettu ad hoc -kanavaksi, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen paikasta riippumatta. Teamsissä käydään myös Skypen tavoin palavereja. Lisäksi alusta toimii nykyään Dropboxin tavoin materiaalipankkina. Toimeksiantajayrityksessä pyrkimyksenä on luopua Dropboxista kokonaan, jolloin kaikki materiaali on löydettävissä Teamsistä. Lisäksi Teamsiä on pyritty jalkauttamaan erinäisin toimenpitein entistäkin vahvemmin myös operatiivisten esimiesten käyttöön. Nämä toimet osaltaan tähtäävät siihen, että Teamsiä käytettäisiin vielä nykyistä kokonaisvaltaisemmin.

Toimeksiantajayrityksessä sähköpostia käytetään muun muassa kalenterikutsujen ja muiden ilmoittautumisten viestimiseen sekä tärkeiden ja luottamuksellisten viestien välittämiseen. Lisäksi sähköpostia käytetään sellaisissa tilanteissa, joissa viesti halutaan kohdistaa tietylle ihmisjoukkoille. Toisin kuin Teamsiä, sähköpostia on tarkoitus käyttää sellaisten asioiden viestimiseen, jotka eivät ole kaikista kiireellisimpiä.

Toimeksiantajayrityksen eri tiimeillä on omia WhatsApp -ryhmiä, joita käytetään sisäisessä viestinnässä. Lisäksi WhatsAppissa viestitään yksityiskeskusteluiden kautta, vaikkakin Teams on tähän tarkoitukseen yleisemmin käytetty. WhatsAppin käyttötarkoitus on kuitenkin kaiken kaikkiaan Teamsin kaltainen siten, että siellä viestitään ad hoc -tyyppisesti. WhatsAppin etuna on se, että sovellus on Teamsistä poiketen puhelimessa, jolloin sen käyttö on mahdollista myös silloin, kun ei ole mahdollista olla tietokoneen äärellä.

Toimeksiantajayrityksessä kuukausikirje laaditaan ja lähetetään sähköpostitse. Kuukausikirje toimii yksisuuntaisena viestintäkanavana. Vastuu kuukausikirjeestä on toimeksiantajayrityksessä toimivalla henkilöstökoordinaattorilla. Kuukausikirje on osoitettu toimihenkilöille sekä operatiivisille esimiehille. Kirjeessä käydään läpi kuluneen kuukauden tärkeimpiä tapahtumia ja uutisia. Lisäksi ajankohtaiset mahdolliset uudet nimitykset sekä ylennykset mainitaan kirjeessä. Uusien toimihenkilöiden aloittaessa yrityksessä heidän itse laatimansa lyhyehkö esittelyteksti on myös sisällytetty kirjeeseen. Kirje toimii toimihenkilöille lähinnä muistutuksena kuluneen kuukauden pääpöytäkirjoista, kun taas operatiivisille esimiehille se toimii tiedotteena. Toimeksiantajalla ei ole käytössään varsinaista vuosikelloa sisäisen viestinnän suhteen. Kuukausikirje on kuitenkin viikko- ja kuukausipalaverien ohella sellainen käytössä oleva viestintäkanava, jonka kautta viestitään säännöllisesti tiettyinä ajankohtina vuoden aikana.

Toimeksiantajayrityksessä pidetään viikkopalaveri toimihenkilöiden kesken perjantaisin. Viikkopalaverissa käydään läpi kuluneen viikon tärkeimmät tapahtumat sekä tiedotetaan merkittävistä lähitulevaisuudessa tapahtuvista asioista, joista toimihenkilöiden tulee olla tietoisia. Palaverissa käsitellyistä asioista yrityksen operatiivinen johtaja kokoaa tiiviin yhteenvedon, joka lähetetään toimihenkilöille sähköpostitse viikkopalaverin jälkeen. Tällöin myös ne henkilöt, jotka eivät ole päässeet osallistumaan palaveriin, saavat tiedon siitä, millaisia asioita palaverissa on käyty läpi. Henkilöstökoordinaattorin sekä johdon assistentin kanssa käydyn keskustelun perusteella osanotto viikkopalavereissa on vaihtelevaa. On tyypillistä, että 55:stä toimihenkilöstä noin 30 osallistuu palaveriin.

Toimeksiantajayrityksen osalta kuukausipalaveri on suunnattu pääsääntöisesti toimihenkilöille. Lisäksi palaveriin osallistuu toisinaan asiakasyrityksen edustajia. Kuukausipalavereissa käydään viikkopalaveriin verrattuna kokonaisvaltaisemmin läpi kuluneen kuukauden tapahtumia ja tilastoja. Palaverissa käsitellään asioita yksityiskohtaisemmin esimerkiksi lukujen avulla ja paneudutaan tarkemmin eri tiimien osalta menneen kuun tapahtumiin sekä tuleviin uudistuksiin ja muutoksiin. Kuukausipalaverit ovat pakollisia, eikä niistä saa jättäytyä pois ilman pätevää syytä. Tämä ainakin osaltaan vaikuttaa osallistumisprosenttiin, kun verrataan viikkopalaverien ja kuukausipalaverien osallistujamääriä. Kuukausipalavereissa osallistumisprosentti on huomattavasti suurempi.

Toimeksiantajayrityksessä toimialapalaveri toteutetaan kahdesti vuodessa – vuoden ensimmäisellä neljänneksellä sekä viimeisellä neljänneksellä. Toimialapalaveri sisältää toiminnan analyysin vuositason. Lisäksi toimialapalaveriin on usein sisällytetty ulkoisen kouluttajan osuus, jossa käydään läpi luennon sekä harjoitusten kautta tiettyä teemaa.

Kuukausipalaverin ollessa niin sanotusti seuraavalla tasolla laajuuden osalta viikkopalaveriin verrattuna, toimialapalaveri on kuukausipalavereista seuraavalla tasolla. Vuositason analyysin sekä vierailevien kouluttajien lisäksi toimialapalaveriin on yhdistetty jokin aktiiviteetti, jonka tarkoituksena on yhdistää alan toimihenkilöitä muultakin kuin työn osalta. Toimialapalaverien pituudet vaihtelevat yhden päivän kestävästä kokonaisuuksista useamman päivän mittaisiin tapahtumiin, joissa tapahtumapaikka voi olla sekä Suomen sisä- että ulkopuolella.

Toimeksiantajayrityksessä infonäytöillä esiintyy asioita, jotka ovat toimihenkilöille ja operatiivisille esimiehille ikään kuin nostoja jo aikaisemmin esimerkiksi viikkopalavereissa käytyistä asioista. Lisäksi toimihenkilöt ja operatiiviset esimiehet voivat löytää infonäytöillä esiintyvät asiat intranetistä. Näin ollen infonäytöt eivät toimi niinkään tiedonvälittäjänä toimihenkilöille ja esimiehille, vaan ennemminkin työntekijöille. Infonäytöt toimivat kuukausikirjeen ohella yksisuuntaisena viestintäkanavana, jossa tietty henkilö vastaa näytön sisällön päivittämisestä. Infonäyttöjä on esillä kaikissa eri toimipisteissä operatiivisten esimiesten ja työntekijöiden nähtävillä sekä toimistolla toimihenkilöiden nähtävillä.

Toimeksiantajayrityksessä haasteita sisäisessä viestinnässä sekä toimihenkilöiden- että operatiivisten esimiesten osalta tuottaa se, että vastaanottajien reagointi viesteihin on prosentuaalisesti ajatellen heikko. Kun miettii operatiivisia esimiehiä viestin vastaanottajina, haasteita saattaa aiheuttaa se, että kaikilla esimiehillä ei ole tietokoneita käytössä, tai vaihtoehtoisesti he eivät vietä paljon aikaa tämän ääressä. Tällöin useimmiten käytetyissä kanavissa, Teamsissä ja sähköpostissa, vastaanotetut viestit jäävät helposti huomiotta. Lisäksi viestin lähettäjällä voi myös olla vaikutusta – jos viesti tulee ylemmältä taholta, siihen reagoidaan herkemmin. Toimihenkilöiden osalta haasteita aiheutuu sellaisten henkilöiden osalta, joiden työnkuvaan liittyy monia sellaisia tehtäviä, jotka estävät tietokoneen ääressä istumisen.



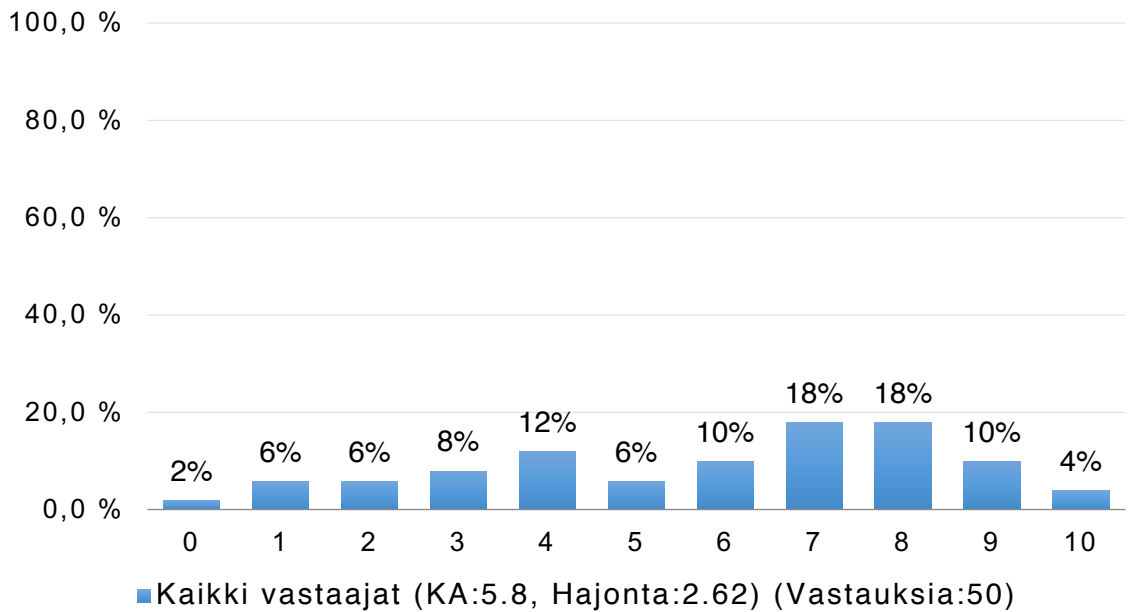
Taulukko 2. Yhteenveto toimeksiantajan käyttämistä viestintäkanavista

Kanava	Käyttötarkoitus
Microsoft Teams	Ad hoc -tyyppinen viestintä tietokoneella.
Sähköposti	Ilmoittautumiskutsut, tiedotteet, luottamukselliset viestit.
Kuukausikirje	Yhteenveto kuluneen kuukauden tapahtumista (esim. nimitysuutiset) sähköpostin välityksellä.
Viikkopalaveri	Yhteenveto kuluneen viikon tapahtumista jokaisen tiimin osalta.
Kuukausipalaveri	Yhteenveto kuluneen kuukauden tapahtumista lukujen valossa.
Toimialapalaveri/esimiespäivät	Ensimmäisen sekä viimeisen neljänneksen aikana. Kokonaisvaltainen analyysi vuodesta eri toimintojen osalta.
WhatsApp	Ad hoc -tyyppinen viestintä puhelimella.
Infonäytöt	Uutisia ja nostoja ajankohtaisista teemoista ja uudistuksista.

## 5.2 Viestintäkanavien merkitys

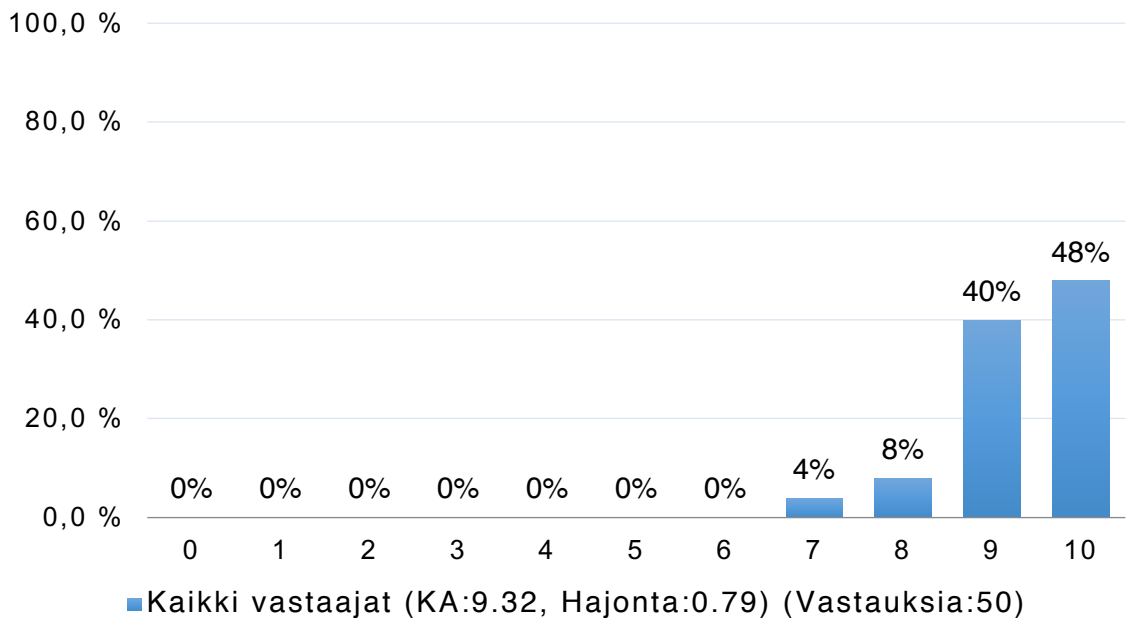
Tiedonkeruumenetelmänä toimineen kyselyn tavoitteisiin kuului viestintäkanavien tärkeyden tutkiminen. Kaiken kaikkiaan kysely lähetettiin 130 henkilölle, joista 55 oli toimihenkilöitä ja 75 operatiivisia esimiehiä. Kyselyyn vastasi yhteensä 50 henkilöä, joista 27 oli toimihenkilöitä (54%) ja 23 operatiivisia esimiehiä (46%). Näin ollen vastausprosentti oli 38,5. Vastanneista 18 (36%) henkilöä oli työskennellyt organisaatiossa 0-2 vuotta, 17 (34%) henkilöä 2-4 vuotta, 9 (18%) henkilöä 4-6 vuotta ja 6 henkilöä (12%) yli 6 vuotta. Jokainen 50:stä kyselyyn osallistuneesta vastasi jokaiseen kysymykseen.

Ensimmäiset kolme kysymystä käsittelivät Teamsiä viestintäkanavana. Kuvion 1 mukaisesti Teamsin kokeminen tärkeänä viestintäkanavana vaihteli suhteellisen paljon. As-teikolla 0-10 yleisimmät vastaukset olivat 18 prosentilla sekä 7 että 8. Tulosten keskiarvon ollessa 5,8 voidaan kuitenkin huomata vastausten vaihtelevuus.



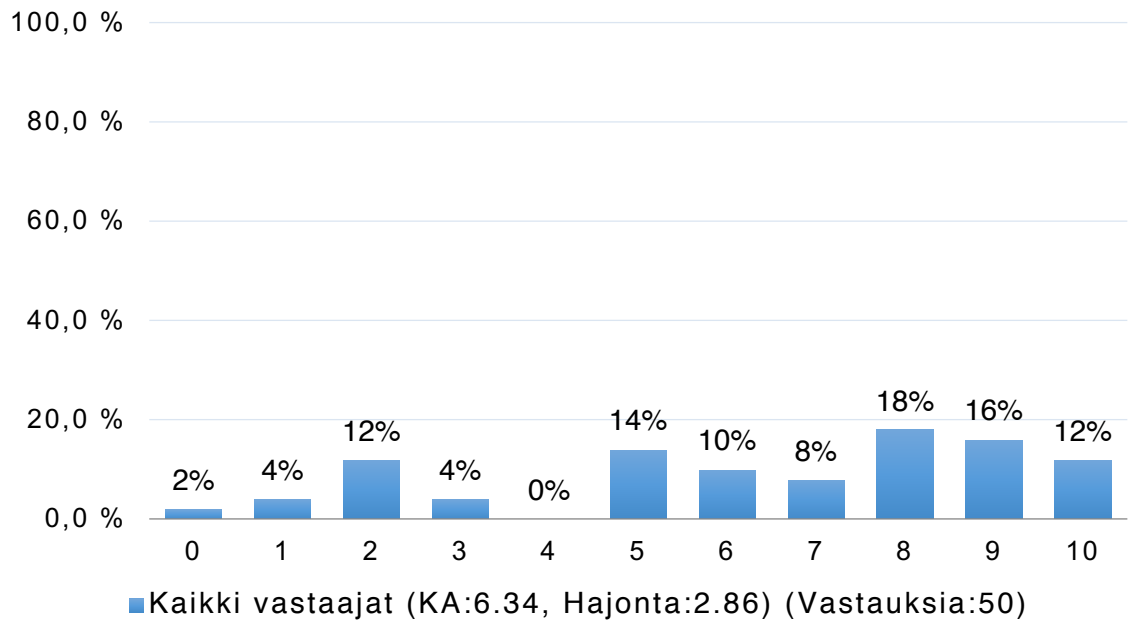
Kuvio 1. Vastaajien näkemys Teamsin tärkeydestä viestintäkanavana

Kysymykset 4-6 käsittelivät sähköpostia viestintäkanavana. Kuvion 2 mukaisesti asteikolla 0-10 keskiarvon ollessa 9,32 suurin osa vastaajista (48%) valitsi vastausvaihtoehdon 10. Jokainen vastaajista valitsi vastauksen numeroiden 7 ja 10 välillä. Näin ollen vastaajat olivat suhteellisen yksimielisiä sähköpostin tärkeydestä.



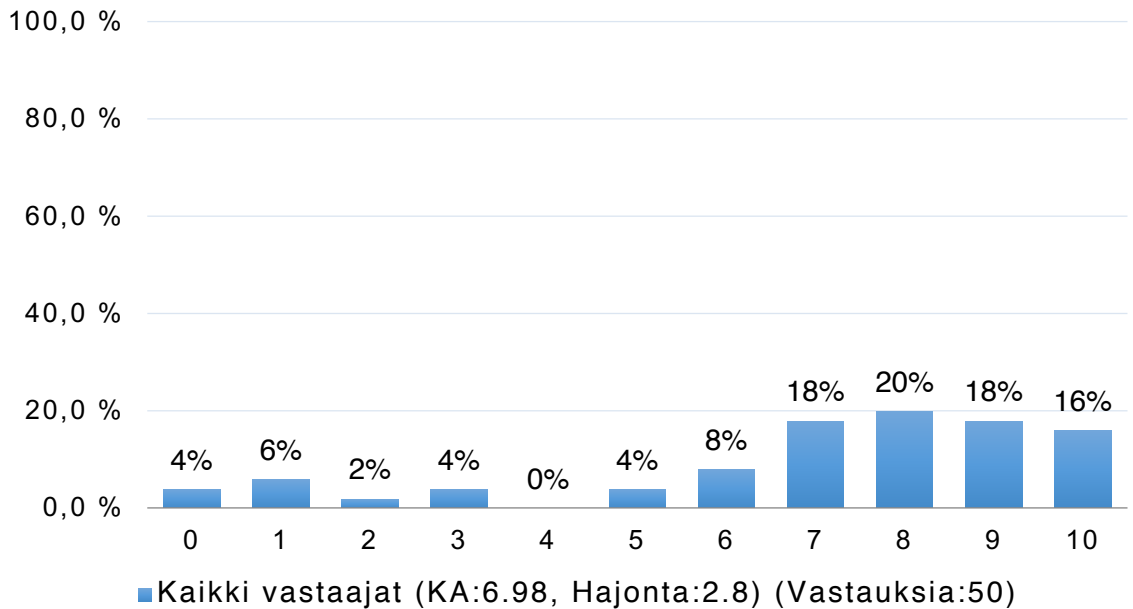
Kuvio 2. Vastaajien näkemys sähköpostin tärkeydestä viestintäkanavana

Kysymykset 7-9 käsittelivät WhatsAppia. Kuten Teamsin kohdalla, myös WhatsAppin tärkeys viestintäkanavana jakoi mielipiteitä (kuvio 3). Keskiarvon ollessa 6,34, prosentuaalisesti eniten henkilöitä (18%) valitsi vaihtoehdon 8. Kaiken kaikkiaan keskiarvon perusteella WhatsApp koetaan suhteellisen tärkeäksi kanavaksi.



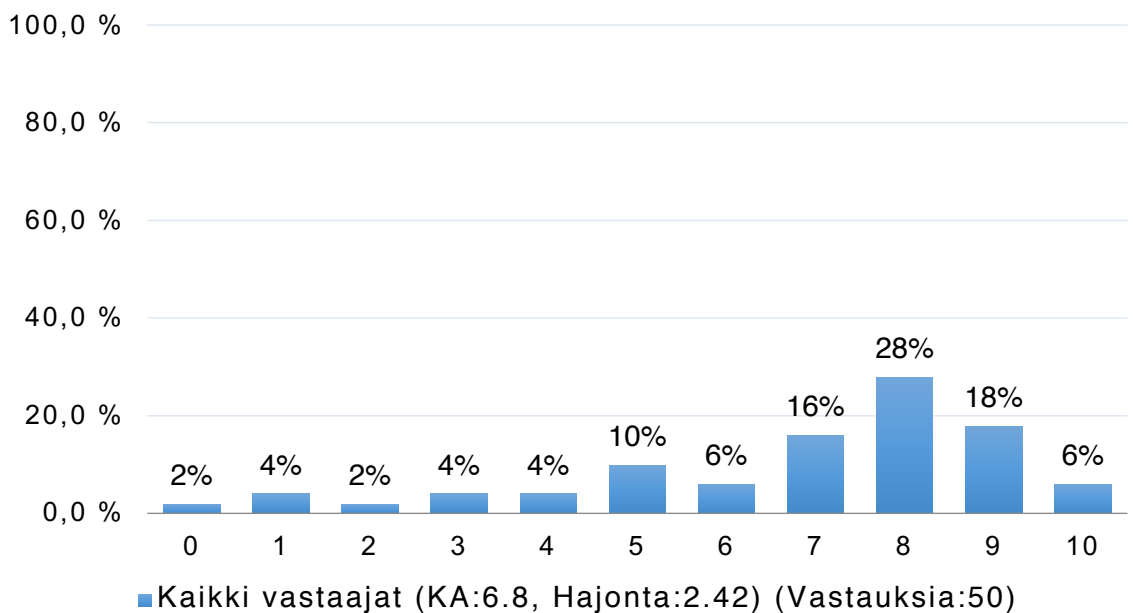
Kuvio 3. Vastaajien näkemys WhatsAppin tärkeydestä viestintäkanavana

Kysymykset 10-11 käsittelivät viikoittaisia palavereita. Kuvion 4 mukaisesti vastaajien näkemys viikoittaisten palaverien tärkeydestä vaihteli 0-10 välillä. Suurin osa vastauksista sijoittui kuitenkin numeroiden 7-10 välille, jonka johdosta voidaan todeta, että viikoittaiset palaverit koettiin suhteellisen tärkeinä. Vastausten keskiarvo oli 6,98.



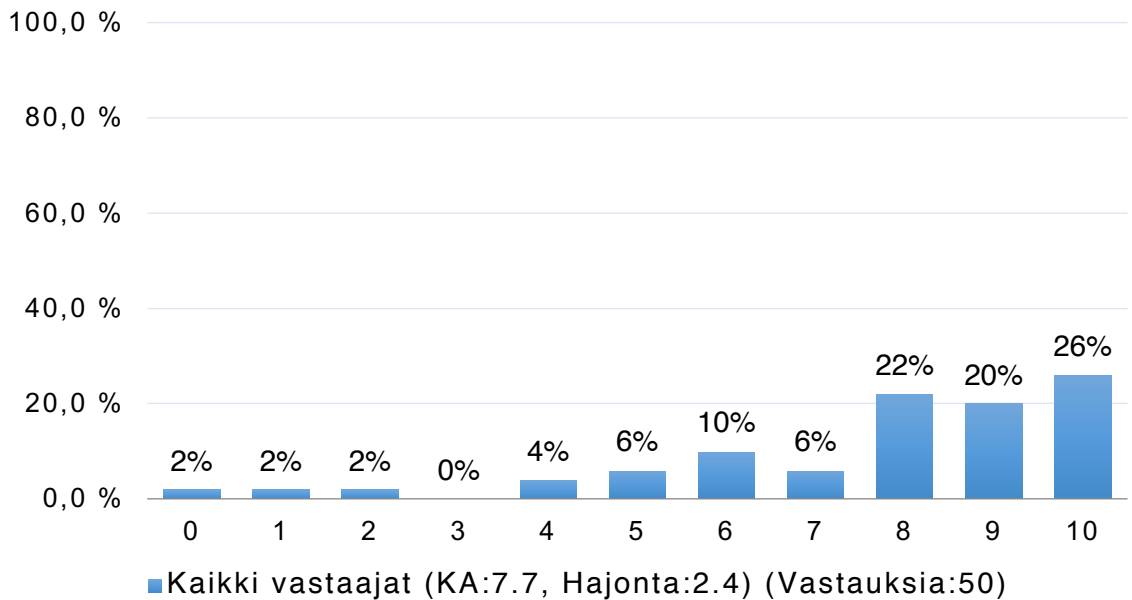
Kuvio 4. Vastaajien näkemys viikoittaisten palaverien tärkeydestä viestintäkanavana

Kysymykset 12-13 käsittelivät kuukausittaisia palavereita. Prosentuaalisesti suurin osa vastaajista koki palaverien olevan tärkeitä valiten vastausvaihtoehdon 8 (kuvio 5). Kaiken kaikkiaan vastausten keskiarvo oli 6,8.



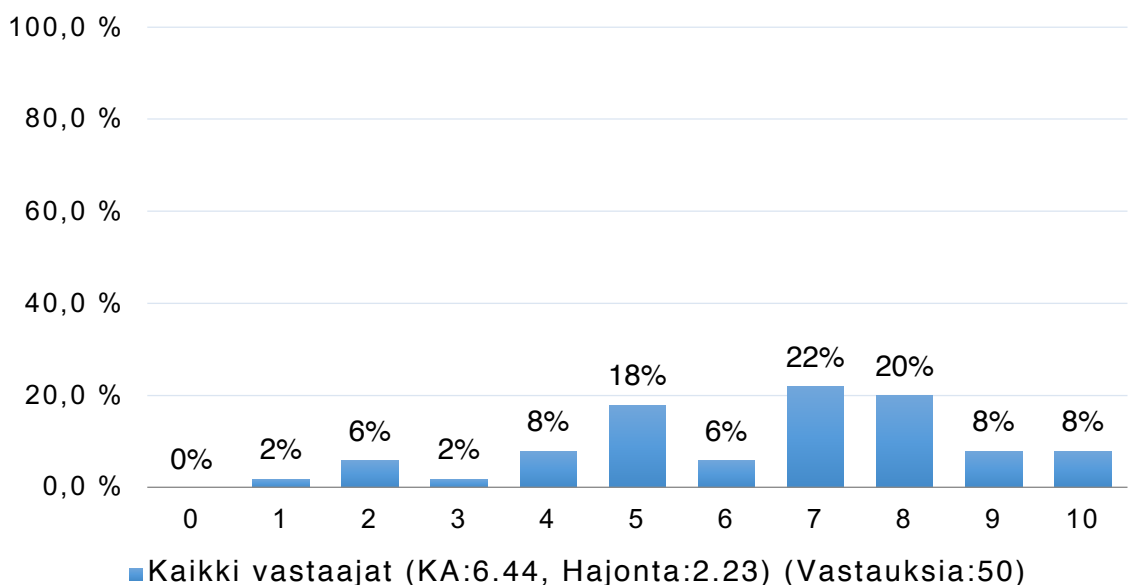
Kuvio 5. Vastaajien näkemys kuukausittainen palaverien tärkeydestä viestintäkanavana

Kysymykset 14-15 käsittelivät toimihenkilöiden osalta toimialapalavereita ja operatiivisten esimiesten osalta esimiespäiviä. Vastausten keskiarvon ollessa 7,7, vastaajat kokivat yleisesti ottaen toimialapalaverit sekä esimiespäivät itselleen tärkeinä viestintäkanavina (kuvio 6).



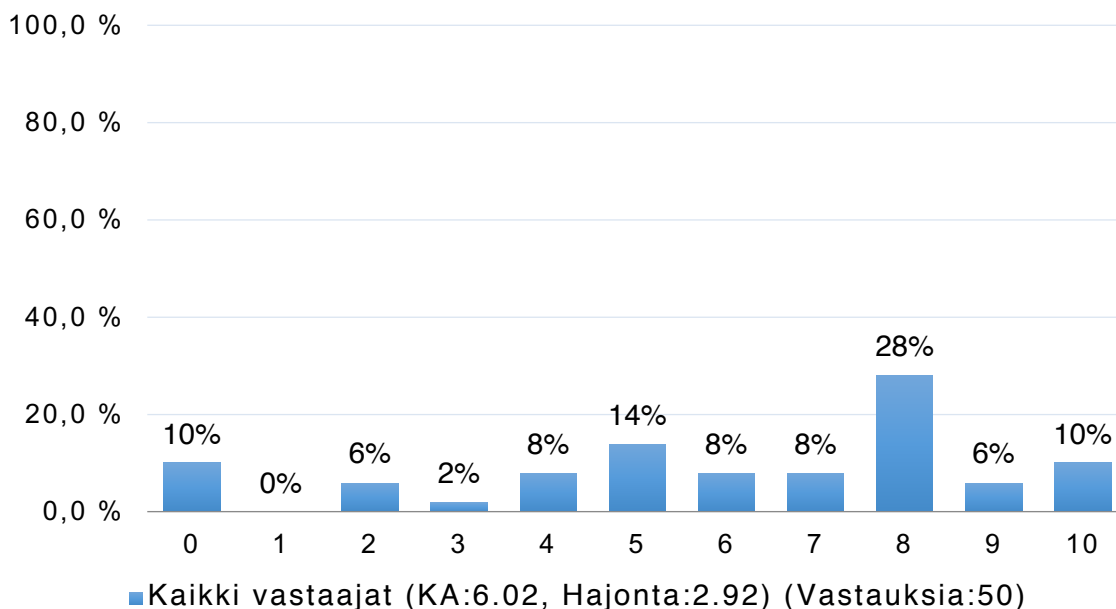
Kuvio 6. Vastaajien näkemys toimialapalaverien ja esimiespäivien tärkeydestä viestintäkanavana

Kysymykset 16-17 käsittelivät kuukausikirjettä. Kuvion 7 mukaisesti vastausten keskiarvo kuukausikirjeen tärkeydestä viestintäkanavana oli 6,44. Suurin osa, 22% vastaajista, valitsi vastausvaihtoehdon 7.



Kuvio 7. Vastaajien näkemys kuukausikirjeen tärkeydestä viestintäkanavana

Kysymykset 18-19 käsittelivät infonäyttöjen tärkeyttä ja sisältöä. Suurin osa vastaajista (28%) valitsi vastausvaihtoehdon 8 (kuvio 8). Muutoin vastaukset jakoutuivat suhteellisen tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välille. Vastausten keskiarvo oli 6,02.



Kuvio 8. Vastaajien näkemys infonäyttöjen tärkeydestä viestintäkanavana

Kyselyyn osallistuneet toimihenkilöt ja operatiiviset esimiehet kokivat vertailussa olevista viestintäkanavista sähköpostin ylivoimaisesti tärkeimmäksi vastausten keskiarvon ollessa 9,3 pistettä (kuvio 9). Vähiten tärkeimmäksi viestintäkanavaksi 5,8 pisteen keskiarvolla osoittautui Teams. Muut vertailussa olleet kanavat saivat keskiarvoltaan 6,0-7,7 pistettä.

Tilanteessa, jossa Teams, sähköposti ja WhatsApp luokitellaan sähköisiksi viestintäkanaviksi, viikkopalaverit, kuukausipalaverit ja toimialapalaverit/esimiespäivät F2F -kanaviksi ja kuukausikirje ja infonäytöt yksisuuntaisiksi viestintäkanaviksi, voidaan kutakin luokkaa arvioida yksitellen. Sähköisistä viestintäkanavista sähköposti nähdään tärkeimpänä, kun taas Teams vähiten tärkeänä. F2F -kanavien osalta toimialapalaverit/esimiespäivät ovat tärkeimpiä ja kuukausipalaverit niukasti vähiten tärkeimpiä. Yksisuuntaisten viestintäkanavien osalta sen sijaan kuukausikirjeet koetaan infonäyttöihin verrattuna tärkeämpiä vastaajien näkökulmasta.



Kuvio 9. Yhteenveto vastaajien näkemyksestä viestintäkanavien tärkeydestä/hyödyllisyydestä

### 5.3 Viestintäkanavien haasteet

Kyselyn tavoitteisiin kuului selvittää vastaajien näkemys viestintäkanavista, niiden käytöstä sekä niihin liittyvistä haasteista. Kysyttäessä minkälaiseen viestintään vastaaja haluaisi Teamsiä käytettävän, vastaukset vaihtelivat ääripäästä toiseen. Osa vastaajista koki, että Teams on sopiva kanava kaikenlaiseen viestintään. ”Jos on tarkat ryhmät, tätä voisi käyttää kaikkeen.” Osalle vastaajista sen sijaan Teams viestintäkanavana ei ollut tuttu. ”En ole vielä juurikaan tutustunut, joten en näe tarpeelliseksi tällä hetkellä.” Osan vastaajista mielipide oli jotain edellisten väliltä.

Lähtökohtaisesti pidän muista viestintä kanavista enemmän, joten en välttämättä haluaisi käyttää Teamsia ollenkaan. Jos se kuitenkin pitää olla käytössä, sitä tulisi mielestäni käyttää ensisijaisesti yhteisten materiaalien säilytyspaikkana sekä projektiryhmien viestintävälineenä.

Teamsin käytön merkittävimpänä haasteena nähtiin sovelluksen käyttöön liittyvä epäselvyys ja sekavuus. Vastaajat kokivat, että viestit ja tieto hukkuvat helposti viestitulvaan ja useampien ryhmien samanaikainen käyttö on sekavaa. ”Paljon viestejä ja välillä olennai-

sia asioita hukkunut viestitulvaan ja keskusteluihin.” Vastaajien mielestä Teamsin saamiseen aktiivisempaan käyttöön, tarvittaisiin selkeämpää ohjeistusta ja yhteistä linjausta, johon jokainen sitoutuisi. ”Teams työkalun tarjoamia ominaisuuksia pitää kouluttaa henkilöstölle lisää, jotta käyttö lisääntyy ja siitä saadaan enemmän hyötyä irti.”

Suurin osa vastaajista koki, että sähköposti on paras viestintäkanava kaikenlaiseen viestintään, etenkin tärkeiden asioiden viestimiseen. Sähköpostin koettiin olevan hyvä viestintäkanava, koska sitä kautta tuleviin viesteihin yleensä reagoidaan nopeammin ja viestit on helppo löytää myös jälkikäteen. ”Sähköpostia mielestäni voi käyttää kaikkeen tärkeään ja sellaisiin asioihin, mistä pitää jäädä joku jälki. Jos joku etsii jotain tietoa, se löytyy helposti sähköpostista.” Osa vastaajista mainitsi sähköpostin olevan hyvä kanava esimerkiksi asiakkaiden kanssa viestimiseen, kun taas jokin muu kanava voisi toimia sisäisen viestintän kanavana. ”Ulkoiset ja ei sisäiset viestit voisivat kulkea mailin kautta. Teamsiin voisi keskittää mahdollisimman paljon keskitettyä sisäistä viestittelyä.”

Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että suurin haaste sähköpostin käytössä viestintäkanavana on viestien suuri määrä. ”Sähköpostia tulee paljon - myös sellaisista asioista, jotka ei välttämättä koske itseä.” Vastaajat kokivat, että osa viesteistä on epäolennaisia ja näin ollen sähköpostin käyttöön kuluu turhaan ylimääräistä aikaa. Lisäksi koettiin, että olennaiset viestit saattavat hukkua epäolennaisten sekaan. Noin neljäsosa vastaajista koki sähköpostin haasteeksi sen, ettei viesteihin saada vastausta tai minkäänlaista muuta reaktiota. ”Ihmisten erilaiset tavat vastata viesteihin, viive yms.” Toinen neljäsosa sen sijaan oli sitä mieltä, ettei sähköpostin käytössä ole ilmennyt minkäänlaisia haasteita. ”Ei haasteita tai ongelmia. Ylivoimaisesti paras ja helppoiten hallittavissa oleva viestintämuoto.”

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että WhatsApp toimii hyvänä viestintäkanavana nopeaa reagoitua vaativien viestien välittämiseen. Lisäksi WhatsApp koetaan yleisesti ottaen ikään kuin rennompana viestintäkanavana, jolloin viestien sisältö on esimerkiksi sähköpostiin verrattuna vapaampaa. Näin ollen viralliset ja tärkeämmät viestit tulisi välittää muun kanavan kautta. ”Arkiseen, nopeaan ja kevyeen viestinvaihtoon. Viralliset asiat mieluiten kuitenkin esim. sähköpostin kautta.”

Vastaajista suurin osa koki, ettei WhatsAppin kautta käydyssä viestinnässä ole mitään haasteita. Moni vastaajista kuitenkin näki haasteellisena sen, että WhatsAppin kautta käydään keskustelua myös työajan ulkopuolella. Näin ollen vapaa-ajan sekä työajan raja on häilyvä. ”WhatsAppa ei saa suljettua esim. loman ajaksi. Kuulun useisiin työssä käytettyihin WA-ryhmiin ja joskus jatkuva viestitulva häiritsee juuri loman aikana.” Lisäksi osa vas-



taajista mainitsi haasteena sen, että WhatsAppiin on muodostunut useita eri ryhmiä, joloin viestiketjujen seuraaminen on vaikeaa ja osa viesteistä on turhia. ”Välillä viestejä tulee liikaa eikä niitä tule kaikkia luettua läpi. Tärkeä tieto on helppo ohittaa, kun viestejä ei voi erikseen korostaa.”

Vastauksissa viikkopalaverien sisältöjen osalta suurin osa toivoi, että palavereissa käydään tärkeitä, ajankohtaisia ja palaveriin osallistuvia henkilöitä koskevia asioita läpi. ”Ajankohtaiset asiat, yhteishenkeä kohottavat asiat (onnistumiset), yleiset kaikkia koskettavat asiat, viikkonäkymät yms.” Osa vastaajista oli sitä mieltä, että on hyvä kokoontua viikoittain ja kuulla myös muiden tiimien ja osastojen kuulumisia, kun taas osa oli sitä mieltä, että palavereissa tulisi keskittyä vain sellaisiin ajankohtaisiin asioihin eri tiimien osalta, joilla on merkitystä toiminnan kannalta. Osa vastaajista sen sijaan koki, että palaverit sisältävät turhaa keskustelua, joka ei ole olennaista palaverin kannalta. ”Keskeisiä tiedottamisia ja toimenpiteitä. Viikkopalavereissa aika menee monesti yleiseen keskusteluun.”

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kuukausittaisissa palavereissa tulee tarkastella toimialan toimintaa laajasta näkökulmasta ja käydä läpi kulunutta kuukautta sekä luoda katsaus tulevaan. Useampi vastaajista koki myös ulkopuolisten vierailijoiden olevan hyvä lisä kuukausipalaveriin. ”Kuukiksessa hyvä käydä isommat kokonaisuudet ja muutokset. Vieraat olleet hyvä lisä.” Osa vastaajista toivoi kuitenkin syvempää pureutumista valittuihin aiheisiin, jotta palaveri ei jäisi pintapuoliseksi. Muutama vastaajista oli myös sitä mieltä, että kuukausittaiset palaverit tuntuvat toisinaan hieman väkisin tehdyiltä, eikä sisältö ole aina kaikille osanottajille relevanttia. Vastauksissa nousi esiin ehdotus siitä, että kuukausipalaveria konseptina voisi muuttaa siten, että palaveri pidettäisiin harvemmin – esimerkiksi joka toinen kuukausi tai vaihtoehtoisesti kvartaaleittain.

Mielestäni kuukausipalavereiden aiheet eivät ole aina sellaisia, että niistä hyötyisi jotain. Tuntuu välillä, että niihin keksitään keksimällä sisältöä vain sen takia, kun on "pakko". Mieluummin vähän harvemmin esim. joka toinen kuukausi, että sisältö pysyisi järkevänä ja tarpeellisenä.

Vastauksissa ilmeni, että moni pitää toimialapalavereja/esimiespäiviä tärkeinä yhteisöllisyyden kannalta. Vastaajat kokivat, että on tärkeää kokoontua yhteen ja päästä tutustumaan ja vaihtamaan ajatuksia myös sellaisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa ei ole jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Vastausten perusteella koettiin, että erilaiset ryhmätyöt sekä workshopit ovat toimiva konsepti osana palaveria. Vastaajat toivoivat, että toimialapalavereissa ja esimiespäivillä käydään kuukausittaisia palavereita laajemmin toimialan ja yrityksen toimintaan liittyviä tekijöitä läpi. Toisaalta osa vastaajista toivoi, että päivien

aikana pureuduttaisiin syvemmin vain pariin aihealueeseen, jotta sisältö ei jäisi usean aiheen vuoksi pintapuoliseksi.

Erittäin tärkeitä tapahtumia jo pelkästään yhteisöllisyyden kannalta. Sisältöjen osalta kannattaa vielä tiivistää pakettia sekä esimiespäivissä että toimialapalaverissa, eli 1-2 aiheet, joihin panostetaan kunnolla. Liikaa aiheita ja erilaista asiaa lyhyeen aikaan tekee päivästä vaan sekavan eikä osallistujat saa kunnolla mitään konkreettista irti.

Vastausten perusteella kuukausikirje nähtiin viestinnän ja tiedottamisen näkökulmasta kanavana, jossa käydään suurimmaksi osaksi läpi jo tiedossa olevia asioita. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että uudet nimitykset, ylennykset ja henkilökuvaukset kuukausikirjeeseen sopivia aiheita. Useampi vastaajista toivoi, että kuukausikirjeissä käytäisiin läpi yrityksen yleistilannetta, ajankohtaisia asioita sekä uutisia eri kohteista. ”Sisältö on hyvä nykyisellään. Uusista ja ajankohtaisista asioista tiedottaminen hyvä. Ainoa kanava nykyisellään nimitysuutisista.” Vastauksista tuli ilmi se, että kuukausikirje koetaan kohtalaisen toimivana viestintäkanavana, mutta sitä ei pidetä ehdottoman tärkeänä etenkin tiedottamisen näkökulmasta. ”Kuukausikirjeen yleensä katsoo otsikkotasolla. Samat asiat käsitellään vko- tai kk-palaverissa.”

Vastauksista kävi ilmi se, että infonäyttöjä pidetään tärkeinä etenkin työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Infonäytöt osaltaan helpottavat esimiesten toimintaa, koska työntekijät voivat löytää infonäytöiltä sellaista informaatiota, jollaisen kohdalla he muutoin kääntyisivät esimiehen puoleen. ”Hyvä juttu työntekijöiden suuntaan. Helpottavat myös jossain määrin esimiehen työtä, koska asioita voidaan tiedottaa ilman kohteen esimiesten aktiivista ajankäyttöä.” Toimihenkilöille ja operatiivisille esimiehille itselleen infonäytöt toimivat korkeintaan muistutuksina tärkeistä ajankohtaisista asioista ja yleisistä toimintatavoista. ”Teemoja, mistä on hyvä muistutella ihmisiä säännöllisesti. Infonäytöt sinänsä eivät ole kovin luotettavia tiedonjakajia, eikä mitään viestintää pitäisi rakentaa pelkästään niiden varaan kohteissa tai edes toimistolla.” Vastauksista kävi ilmi myös se, ettei infonäytöt ole kaikissa kohteissa käytössä tai ne eivät muutoin toimi toivotulla tavalla. ”Kohteessani ei ole varsinaisesti infonäyttöjä käytössä.”

#### **5.4 Kehitysehdotukset sisäiseen viestintään**

Kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä ja operatiivisista esimiehistä suurin osa koki, että voisi omalla toiminnallaan kehittää sisäistä viestintää olemalla aktiivisempi viestijä niin ylipäätään viestinnän suhteen kuin myös eri viestintäkanavien käytössä. Moni vastaajista oli

sitä mieltä, että he voisivat madaltaa kynnystä viestinnän suhteen viestimällä aktiivisemmin eri sidosryhmille. ”Alennan kynnystä viestiä tietyistä asioista eteenpäin, vaikken aina kokisi sitä relevantiksi. Voisin myös aktiivisemmin käyttää eri viestinnän kanavia.” Viestintäkanavien monipuolisempaan käyttöön viitaten useampi vastaajista mainitsi eritoten Teamsiin tutustumisen ja sen käyttämisen aktiivisemmin esimerkiksi vaihtoehtoisena viestintäkanavana sähköpostille. ”Voisin käyttää enemmän Teamsiä meilin sijaan.” Lisäksi vastauksista ilmeni, että toimihenkilöt ja esimiehet voisivat kehittää sisäistä viestintää viikopalaverikäytäntöjen käyttöön ottamisella/tehostamisella tai nykyisiin palavereihin aktiivisemmalla osallistumisella. ”Keskeisen tiedon jakaminen eri sidosryhmille säännöllisissä palavereissa.”

Kysyttäessä, kuinka kyselyyn vastanneet henkilöt toivoisivat toimialan sisäistä viestintää kehitettävän, esiin nousi vahvasti sisäisen viestinnän parempi organisointi, yhteiset linjaukset ja näiden myötä selkeät toimintatavat. ”Mielestäni jaamme jo tällä hetkellä ”ihan ok tasolla” tietoa. Mutta yleisesti toiminta voisi olla enemmän organisoitua, jolloin siitä olisi helpompi viestiä. Tiedetään mitä missäkin tapahtuu ja milloin.” Viestinnän organisoinnin ja linjausten lisäksi esiin nousi toive avoimemmasta ja oikea-aikaisemmasta viestimisestä sidosryhmien välillä, jolloin toiminta olisi kokonaisuudessaan läpinäkyvämpää.

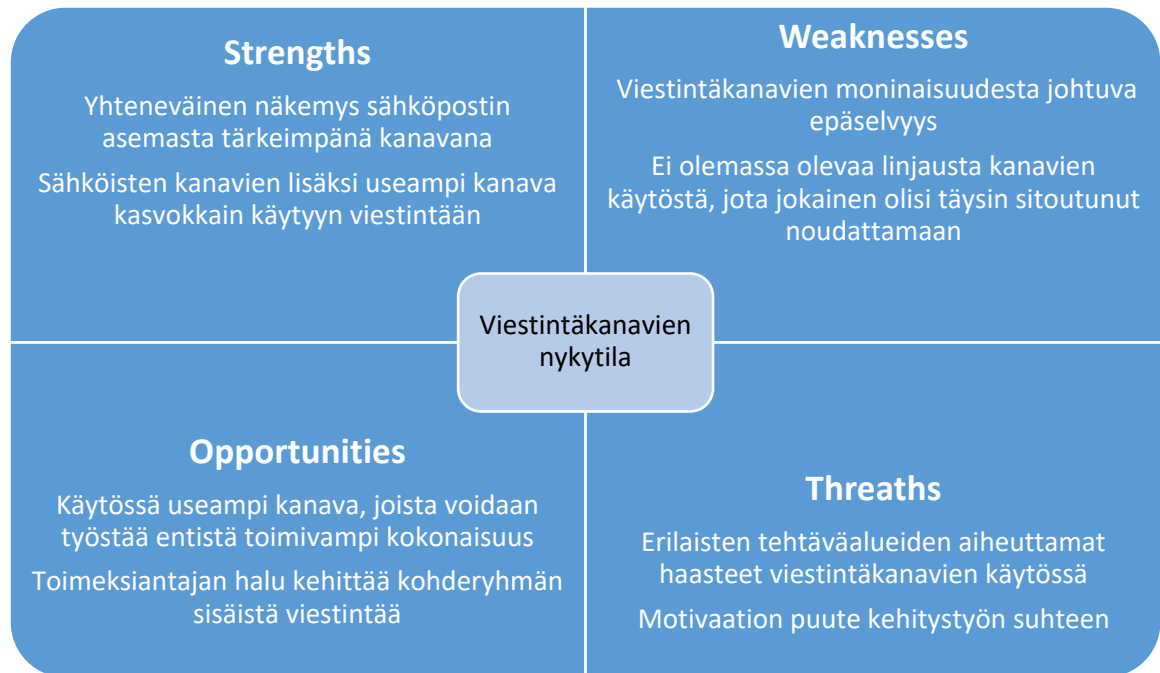
Avoimempaa keskustelua ja järkeistämällä hierarkiamalleja siten, että se ei estä tiedonkulkua osapuolille, joiden tulisi asioista olla tietoisia. Toisinaan tuntuu, että informaatio jää matkalle, koska hierarkkisista malleista johtuen tietoa ei jaeta suoraan niille henkilöille, kenelle se kuuluisi jakaa.

Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että erityisesti Teamsin käyttöön toivotaan selkeyttä ja yhteistä linjausta, jota kaikki osapuolet sitoutuisivat noudattamaan. ”Selkeä linjaus kunkin viestintäkanavan käyttötarkoituksesta. Linjaus kuinka Teams -sovellusta halutaan käytettävän.”

## **5.5 Viestintäkanavien SWOT-analyysi**

Kyselyn tulosten perusteella luotiin nykytilan analyysi. Nykytilan arvioinnissa käytettiin SWOT-analyysia, joka on yksi strategisen suunnittelun perusmenetelmistä. SWOT-analyysissa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ovat yhdistettynä mahdollisuuksien sekä uhkien tarkasteluun. SWOT-analyysissa muodostetaan nelikenttä, joka sisältää kaksi ulottuvuutta. Esimerkiksi tarkastellessa sisäistä viestintää, ensimmäiseen kenttään listataan viestinnän vahvat puolet (Strengths) ja toiseen kenttään viestinnän heikkoudet ja kehittämiskohteet (Weaknesses). Toisen ulottuvuuden ensimmäiseen kenttään listataan sisäistä

viestintää ajatellen mahdollisuudet (Opportunities), kun taas toiseen kenttään vastaavasti viestinnän uhat (Threats). (Åberg 1997, 83-84.)



Kuva 1. SWOT-analyysi viestintäkanavien nykytilasta

Kuvan 1 mukaisesti viestintäkanavien nykytilan vahvuuksiin kuuluu se, että perusjoukolla on suhteellisen yhteneväinen mielipide siitä, että sähköposti on tärkein sisäisen viestinnän kanava. Tällöin luultavasti vallitsee yleinen olettamus siitä, että sähköposti on se kanava, jonka kautta kollegat tavoitetaan todennäköisimmin. Lisäksi on positiivinen asia, että sähköisten kanavien lisäksi käytössä on useampi kasvokkain käytyyn viestintään kuuluva kanava, jolloin henkilöt pääsevät fyysisesti kohtaamaan toisensa. Nykytilan heikkouksiin sen sijaan kuuluu yleinen epäselvyys kanavien käytöstä. Epäselvyys johtuu todennäköisesti kanavien suuresta määrästä sekä siitä, että nykyisessä tilanteessa ei ole olemassa sellaista yhteistä linjausta kanavien käytöstä, jota jokainen olisi sitoutunut noudattamaan.

Mahdollisuuksiin kuuluu se, että käytössä on useampi kanava, joista on mahdollista työstää toimiva kokonaisuus viestintään. Lisäksi etuna on se, että toimeksiantajayrityksessä vallitsee ainakin osalla joukosta aito halu kehittää sisäistä viestintää ja kanavien käyttöä. Toisaalta uhkiin kuuluu se, ettei jokainen ole välttämättä yhtä motivoitunut kehitystyöhön silloin, kun sen aika todellisuudessa olisi. Lisäksi perusjoukon jakautuessa toimihenkilöihin ja operatiivisiin esimieheen, myöskin tehtäväalueet ovat luonnollisesti eriävät. Näin ollen haasteita voi luoda sellaisen yhteisen linjauksen luominen, joka olisi yhtä toimiva kaikkien osapuolien näkökulmasta.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista kokonaisuudessaan. Luvussa esitetään tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset, kehitysehdotukset sekä jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja arvioidaan opinnäyteprosessia sekä tutkijan omaa oppimista.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä toimineella kyselyllä pyrittiin löytämään vastaus tutkimuksen pääongelmaan sekä kolmeen alaongelmaan. Tutkimuksen pääongelma oli se, miten toimihenkilöt ja operatiiviset esimiehet kokevat käytössä olevat sisäisen viestintäkanavat. Kaksi alaongelmista sen sijaan liittyivät kunkin viestintäkanavan tärkeyteen ja haasteisiin. Kyselyn kysymykset muodostettiin näitä teemoja silmällä pitäen. Yksi alaongelmista oli se, mitä eri kanavia toimeksiantajalla on käytössä ja mihin niitä käytetään. Tähän löydettiin vastaus kyselyä edeltävän haastattelun avulla.

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että vastaajana toimineet toimihenkilöt ja operatiiviset esimiehet pitivät sähköpostia ylivoimaisesti tärkeimpänä viestintäkanavana, kun taas Teams nähtiin vähiten tärkeänä. Tutkijan oman tulkinnan mukaan vastauksista kävi ilmi se, että sähköposti nähdään tärkeimpänä viestintäkanavana, koska se on kanava, jota on totuttu käyttämään. Vastausten perusteella Teams nähdään potentiaalisena viestintäkanavana, mutta sen aktiivisempi käyttöönotto vaatisi lisää kouluttamista ja vahvempia linjauksia, joita jokainen sitoutuisi noudattamaan. Vaikkakin Teams oli vastausten perusteella vähiten tärkeä viestintäkanava, mainittiin se useampaan otteeseen vastauksissa, jotka käsittelivät vastaajan omaan toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia. Moni koki, että Teamsin käytössä olisi hyvä aktivoitua, vaikka samaan aikaan kanavaa ei nähdä kovinkaan tärkeänä. Tässä tilanteessa herää kysymys siitä, ovatko vastaajat aidosti motivoituneita kouluttautumaan Teamsin käyttöön, vai onko se mainittu vain sen takia, että jokin taho toimialalla toivoisi Teamsiä käytettävän aktiivisemmin. Jos kyse on motivaation puutteesta, kohderyhmä pitäisi saada vakuuttuneeksi siitä, että Teamsin käyttö on kannattavaa.

Kasvokkain käydyt palaverit koettiin kohtalaisen tärkeänä. Tutkijan tulkinnan mukaan viikoittaiset ja kuukausittaiset palaverit eivät aiheuttaneet suurempaa tunnereaktiota, kun taas pari kertaa vuodessa järjestettyjä toimialapalavereita ja esimiespäiviä pidettiin merkityksellisimpinä. Toimialapalaverien ja esimiespäivien ollessa laajemmassa mittakaavassa järjestettyjä, tärkeänä merkityksellisyyttä kasvattavana tekijänä on varmastikin yhteisöllisyyden tunne ja se, että pääsee viettämään aikaa kollegoiden kanssa niin palaverin kuin myös vapaa-ajan vieton merkeissä. Viikoittaisia ja kuukausittaisia palavereita pidettiin

kohtalaisen tärkeinä, mutta merkityksellisyyttä laski ainakin joltain osin se, ettei kaikkien palaverien nähdä olevan syystä tai toisesta ajankäyttöön nähden tärkeitä. Palaverien välttämättömyyden puntaroiminen on erityisen tärkeässä roolissa palaverien suunnittelussa. "Palaverit ovat kallista ajankäyttöä. Euroopan unionin tilastotoimiston Eurostatin mukaan työtunnin hinta Suomessa on keskimäärin 32,3 euroa. Koska kokoukset maksavat, niissä käytetyn ajan on syytä olla tehokasta ja jokaisen osallistujan läsnäolon perusteltua." (Kaksonen, 16.12.2017.)

Tutkijan tulkinnan mukaan yksisuuntaiset viestintäkanavat, kuukausikirje ja infonäytöt, eivät aiheuttaneet erityisen suurta tunnetta puoleen eikä toiseen perusjoukon keskuudessa. Tämä voi pitkälti johtua siitä, että nämä viestintäkanavat ovat nimensä mukaisesti yksisuuntaisia, jolloin molemminpuolinen vuorovaikutus ei toteudu. Molemmat kanavat nähtiin eritoten muistutuksina ja ikään kuin tiivistelminä jo aikaisemmin käydyistä asioista, jolloin kanavien tarjoama informaatio ei varsinaisesti tuota lisäarvoa toimihenkilöille ja operatiivisille esimiehille. Infonäytöt koettiin merkityksellisempänä kanavana enemmän kohteissa toimiville työntekijöille kuin perusjoukolle itselleen.

Vastauksista kehitysehdotuksien osalta kävi ilmi vastaajien näkemys siitä, että viestintään ylipäätään ja viestintäkanavien käyttöön liittyen tulisi olla laadittuna yhteinen selkeämpi linjaus. Kokonaisvaltaisen linjauksen lisäksi myös viestimiseen eri kanavien kautta toivottiin selkeyttä. Lisäksi esiin nousi tiedonkulun haasteet ja se, kuinka ajoittain osa vastaajista tuntee olevansa informaation osalta pimennossa. Tämä menee hieman ohi viestintäkanavia koskevan aiheen, mutta viestii juurikin siitä, että yleisesti viestintään toivotaan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Vastaajat itse kokivat, että voisivat omalla aktiivisemmalla toiminnallaan kehittää sisäistä viestintään. Lisäksi useampi mainitsi paremman perehtymisen Teamsin käyttöön. Vastauksista onkin huomattavissa, että tiedetään, mitä sisäisen viestinnän kehittämiseksi pitäisi tehdä, mutta nykyisessä tilanteessa tämän eteen ei ole vielä kunnolla toimittu.

## **6.2 Kehitysehdotukset**

Tutkimustuloksista nousi vahvasti esiin yleisesti vallitseva epäselvyys sisäisten viestintäkanavien käytöstä. Näin ollen merkittävin kehitysehdotus on se, että toimeksiantajayrityksessä tulisi laatia yhteinen selkeä linjaus viestintäkanavien käyttöön liittyen. Linjausta laadittaessa tulisi varmistaa se, että jokainen henkilö olisi vahvasti sitoutunut linjauksen noudattamiseen. Sitoutumista ajatellen avainasemassa on kaikkien toimihenkilöiden ja opera-

tiivisten esimiesten osallistaminen linjauksen laatimiseen mahdollisuuksien mukaan. Kohderyhmän jäsenten osallistuessa tavalla tai toisella linjauksen kehittämisprosessiin, on sitoutuminen linjauksen noudattamiseen todennäköisempää.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että vastaajat ajattelevat Teamsin olevan kanava, jota tulisi pääsääntöisesti käyttää viestinnässä. Tästä huolimatta vastausten perusteella kohderyhmä ei koe Teamssiä tärkeäksi, eikä ole erityisen motivoitunut käyttämään kanavaa. Näin ollen seuraaviin kehitysaskeliin voisi kuulua kanavan käytön tarkastelu uudestaan. Jos tutkimustuloksista huolimatta kanava halutaan pääasialliseksi viestintäkanavaksi, tulisi sen jalkauttaminen suunnitella uudella tavalla, jotta kohderyhmän jokainen jäsen olisi yhtä motivoitunut sen käyttämiseen.

Opinnäytetyön aihetta pohdittaessa esiin nousi myös ajatus viestinnän roolien selkeyttämisestä toimeksiantajarytyksessä. Tämän tutkimuksen myötä viestintäkanavien nykytilan kartoituksen ollessa tehtynä, seuraavien kehitysaskelten joukkoon voisi kuulua viestintävastuiden sekä -roolien selkeä määrittely. Roolien määrittelyn voisi yhdistää osaksi yleistä linjausta viestinnästä ja viestintäkanavien käytöstä. Roolien jakaminen ja jakautumisen saattaminen yleisesti kaikkien osapuolten tietoisuuteen, luonnollisesti lisää entisestään viestinnän selkeyttä. Lisäksi roolien määrittelyn myötä viestinnästä tulee sujuvampaa, kun jokaisella on oikeanlainen käsitys sekä omasta että muiden rooleista.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän opinnäytetyön ollessa tutkimus toimeksiantajarytyksen nykyisestä tilasta sisäisten viestintäkanavien suhteen, seuraava luonnollinen askel tutkimusten saralla olisi valita nykyisistä viestintäkanavista halutut kanavat ja tutkia näitä syvemmin pyrkien löytämään tehokkaimmat tavat käyttää kanavia. Tutkimuksen yhteydessä voisi myös selvittää toimivia tapoja osallistaa kaikki kohderyhmän jäsenet viestintäkanavien kehittämiseen.

Tutkimus oli rajattu toimihenkilöihin ja operatiivisiin esimiehiin, jolloin työntekijöitä ei huomioitu tutkimuksessa. Tätä tutkimusta voisi käyttää runkona vastaavalle työntekijöitä koskevalle sisäisen viestinnän tutkimukselle. Työntekijöitä koskeva tutkimus mahdollistaisi entistä laajemman ymmärryksen viestintäkanavien nykytilasta. Tutkimuksen myötä yrityksessä pystyttäisiin laatimaan kokonaisvaltainen linjaus sisäisten viestintäkanavien käytöstä sekä toimihenkilöiden ja operatiivisten esimiesten että työntekijöiden osalta.

Pohdittaessa toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa tämän opinnäytetyön aihetta, esiin nousi ehdotus muutostilanteiden tutkimisesta viestintäkanavien osalta. Nyt, kun tämän tutkimuksen myötä toimeksiantajayrityksessä on suoritettu viestintäkanavien alkukartoitus, voisi seuraava askel olla tutkimus muutosjohtamisesta uuden kanavan jalkauttamisen yhteydessä. Käytännössä tämä tarkoittaisi tutkimusta siitä, millaisia toimenpiteitä, millaista koulutusta ja millaista johtamista uuden viestintäkanavan käyttöönoton aiheuttama muutostilanne organisaatiossa vaatisi. Syvempi ymmärrys muutostilanteesta vaadituista toimintatavoista luonnollisesti auttaisi toimeksiantajaa uuden kanavan tehokkaammassa käyttöönotossa. Uuden kanavan käyttöönoton lisäksi ymmärrystä muutosjohtamisesta voisi hyödyntää myös sellaisiin nykyisiin kanaviin, joiden käyttöönoton ei ole koettu onnistuvan toivotulla tavalla.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimus on silloin validi, kun se mittaa sitä, mitä oli tarkoitus, se antaa keskimäärin oikeita tuloksia, eikä sisällä systemaattisia virheitä. Tutkimuksen validiuden varmistamiseksi tutkimus tulee suunnitella huolellisesti ja tiedonkeruumenetelmät tulee olla tarkkaan harkittuja. Kysymysten tulee olla sellaisia, että ne mittaavat oikeita asioita, ovat koko tutkimusongelman kattavia sekä yksiselitteisiä. Tutkimuksen kohderyhmän tulee olla selkeästi määritelty ja otannan tulee olla tehty koko kohderyhmästä sopivalla otantamenetelmällä. Lisäksi validiuden kannalta on tärkeää, että kyselyn/haastatteluiden vastausprosentti on korkea. Reliaabelin tutkimuksesta tekee sen sijaan se, kun tutkimustulokset eivät ole satumanvaraisia, vaan tarkkoja ja tutkimus on toistettavissa samankaltaisin tuloksin. Reliabiliteetin varmistamiseksi otoksen tulee olla tarpeeksi edustava. Lisäksi tiedonkeruu sekä tulosten syöttö ja käsittely tulee tehdä huolellisesti siten, ettei niissä esiinny virheitä. Kaiken kaikkiaan tärkeintä tutkimuksen luotettavuuden kannalta on se, että tutkimus on suunniteltu hyvin ja lomakkeen sekä haastattelun kysymysten avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen validiutta, eli pätevyyttä, tuki tutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin peilaten tutkimusmenetelmän oikea ja perusteltu valinta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka sopi tilanteeseen parhaiten tutkimuksen tavoitteen ollessa kohderyhmän näkemysten selvittäminen. Tutkimuksen uskottavuutta paransi tilanteeseen nähden suhteellisen korkea kyselyn vastausprosentti. Kysely lähetettiin jokaiselle kohderyhmän 130 jäsenelle, joista 50 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti, 38,5, oli kohtalaisen hyvä ottaen huomioon kyselyn suorittamisen ajankohdan ollessa joulua edeltävällä viikolla. Tutkimuksen reliabiliteettia, eli luotettavuutta, tuki se, että kysely toteutettiin koko tutkittavalle koh-



deryhmälle. Vastaajista 54 % oli toimihenkilöitä ja 46 % operatiivisia esimiehiä, joten tulokset edustavat suhteellisen tasaisesti molempien tehtäväalueiden edustajia. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä edistääkseen kyselyn rakenne ja kysymykset olivat suunniteltu ja muotoiltu siten, että ne mittasivat tutkittavaa aihetta parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena oli tutkia eritoten kohderyhmän kokemuksia aiheesta, jolloin vastausten ollessa vapaamuotoisia ja sanallisia, avoimet kysymykset olivat tavoitteeseen nähden sopivia. Näin ollen avoimia kysymyksiä laadittiin kyselyyn suhteessa enemmän verrattuna suljettuihin kysymyksiin. Lisäksi kysymykset olivat pyritty muotoilemaan yksinkertaisesti antaen vastaajalle mahdollisuuden ymmärtää kysymys ja esittää tulkintansa vapaasti.

Vaikkakin avoimissa kysymyksissä on positiiviset puolensa, oli riskialtista laatia 62 % kysymyksistä avoimiksi. Jokainen kysymys oli merkitty siten, että niihin oli pakko vastata. Jälkeenpäin ajateltuna riski kannatti. Vastauksista vain murto-osassa esiintyi pelkkä viiva tai 'en osaa sanoa' -tyyppinen lausahdus. Suurin osa vastauksista oli tarpeeksi kattavia, jotta niistä kävi hyvin ilmi vastaajan näkemys. Pahimmassa tapauksessa riski olisi voinut koitua kohtaloksi siten, etteivät vastaajat olisi vastanneet kysymyksiin kuin yhdellä tai kahdella sanalla. Riskin pienentämiseksi saatekirje laadittiin motivoivaan ja selkeään muotoon. Lisäksi toimihenkilöitä ja operatiivisia esimiehiä informoitiin kyselystä Teamsissä heti kyselyn lähettämisen jälkeen sekä kolmen päivän kuluttua kyselyn lähettamisestä. Saatekirjeessä ja viesteissä pyrittiin kertomaan, että kyselyyn osallistuminen on tärkeä osa toimialan sisäisen viestinnän kehittämistä ja näin ollen osallistuminen on kaikkien osapuolten etu.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa entisestään jaottelemalla kysymykset erikseen toimihenkilöille ja operatiivisille esimiehille. Toteutetussa kyselyssä riskinä oli, että toimihenkilöt ja esimiehet katsoivat kysymyksiä eri näkökulmasta, koska heidän työkuvansa oli toisistaan poikkeava. Näin ollen tutkimuksen tulosten tarkastelussa tuleekin ottaa huomioon, että tulokset ovat yhdistelmä kahdella eri tehtäväalueella toimivien henkilöiden vastauksista.

Lisäksi kyselyssä olisi voitu esittää kysymys, kuinka usein vastaajat käyttävät kutakin kanavaa ja millä tavalla kanavat näyttävät vastaajan arjessa. Tämä kysymys sisältyi alkuperäiseen kyselyrunkoon, mutta karsiutui viime hetkellä pois. Kuitenkin jälkikäteen ajateltuna esimerkiksi infonäyttöä ja Teamssiä on hieman hankalaa verrata yksiselitteisesti keskenään, koska ne ovat kaksi täysin eri kanavaa ja ne voivat näyttäytyä vastaajille eri tavalla.

## 6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle tutkimuksen aiheen määrittelystä sekä rajauksesta. Aihealue muotoutui suhteellisen kivuttomasti, mutta aiheen rajauksessa riitti viilattavaa aina kyselyn muodostamiseen saakka. Haasteita aiheen rajaukselle toi eri tahoilta tulevat eriävät toiveet ja näkemykset yhdistettynä omiin ristiriitaisiin ajatuksiini. Aiheen rajaukseen liittyvät haasteet aiheuttivat myös hieman lisää työtä. Lopullisen aiheen rajauksen jälkeen jouduin poistamaan siihen mennessä tekemästäni työstä osia, jotka eivät enää sopineet valittuun aiheeseen. Näin ollen olisi ollut myös ajankäytön kannalta kannattavampaa, jos aiheen rajausta olisi ollut alusta asti tarkasti selvillä. Kaikesta huolimatta rajausten ja lopullisten tutkimuskysymysten asettamisen jälkeen tutkittava aihe tuntui onnistuneelta ja merkitykselliseltä.

Ennen kyselyn laatimista pitämässäni palaverissa toimeksiantajan viestintävastaavien kanssa, sain tietoa yrityksen käytössä olevista sisäisistä viestintäkanavista. Palaverin pohjalta pystyin määrittelemään ne viestintäkanavat, jotka lopulta päätyivät tutkimukseen. Jälkikäteen ajateltuna keskustelu olisi ollut hyvä käydä jo aivan prosessin alkuvaiheessa, jotta tutkittavat kanavat olisivat olleet alusta asti selvillä. Palaveri käytiin vasta myöhemmässä vaiheessa prosessia, kun teoria ja viitekehys olivat jo rakenteilla. Tällöin jouduin lopullisten viestintäkanavien valinnan jälkeen poistamaan teoriasta osia, jotka rajautuivat pois valinnan myötä. Palaverin ajankohtaa lukuun ottamatta palaveri oli toimiva valinta käytössä olevien kanavien selvittämiseen. Palaverista saatu informaatio toimi lähinnä vahvistavana tietona omalle tiedolleni, koska tunsin toimeksiantajayrityksen sisäisen viestintän kanavat suhteellisen hyvin jo entuudestaan.

Liian myöhäisessä vaiheessa tehdystä aiheen rajauksesta sekä palaverin pitämisestä syntyi ylimääräistä työtä ja aikaa kului hukkaan. Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut käyttää tämän ajan tutkimuksen laajentamiseen. Olisin voinut esimerkiksi laatia kyselyn tulosten perusteella yksityiskohtaisemman kehityssuunnitelman. Virhe oli kuitenkin opettavainen, koska tulevaisuudessa tehdessäni tutkimuksia ymmärrän eri vaiheiden oikea-aikaisuuden merkityksen.

Opinnäytetyöni tuloksena syntyi kartoitus toimeksiantajayrityksen sisäisten viestintäkanavien nykytilasta toimihenkilöiden ja operatiivisten esimiesten näkökulmasta. Tutkimus oli toimeksiantajayritykselle hyödyllinen, koska yrityksessä sisäinen viestintä ja sen kehittäminen ovat ajankohtaisia teemoja. Tutkimukseni pohjalta toimeksiantajayrityksellä on nyt tiedossaan viestintäkanavien nykytila, joka on lähtökohta varsinaisen kehittämistyön

aloittamiselle. Opinnäytetyön tekeminen oli koko prosessin ajan siinä mielessä motivoivaa ja mielekästä, että tiesin tutkimuksen olevan merkityksellinen toimeksiantajalle.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli monelta osin opettavainen. Prosessin myötä opin, kuinka tieteellinen tutkimus toteutetaan ja minkälaisia vaiheita tutkimukseen kuuluu. Prosessin tuntuessa ajoittain sekavalta ja monimutkaiselta, koin tärkeäksi pyrkiä yksinkertaistamaan asioita mielessäni ja luomaan luottamusta siihen, että työ etenee juuri niin kuin sen kuuluukin edetä. Prosessin suorittamisen osalta yksi merkittävimmistä oivalluksistani oli se, että on tärkeää keskittyä asioihin yksi kerrallaan, jotta tutkimuksen tekemisestä ei muodostu ylitsepääsemättömän tuntuista.

Alkuperäinen opinnäytetyölle asettamani aikataulu oli kunnianhimoinen. Suhteellisen pian kävi ilmi, ettei opinnäytetyön suorittaminen halutulla tavalla suunnitellussa aikataulussa ole realistista. Työskentelin opinnäytetyötä tehdessäni samanaikaisesti kahdessa työssä, joista toisen aloitus sattui olemaan samoihin aikoihin opinnäytetyöprosessin aloituksen kanssa. Huomattuani aikataululliset haasteet, siirsimme työn aikataulun yhteisymmärryksessä opinnäytetyön ohjaajani kanssa ohjausryhmän toisen ryhmän mukaiseksi. Tällöin sain työn suorittamiselle kaksi kuukautta lisäaikaa. Muutoksesta huolimatta aikataulu oli vaativa, vaikkakin onnistuin pysymään siinä. Koen, että aikataulussa pysymisessä auttoivat matkan varrelle asetetut deadlinet sekä ohjauspalaverit opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Pidin siitä, että opinnäytetyön suorittamisen tueksi oli muodostettu noin kymmenen opiskelijan ohjausryhmä. Opinnäytetyöprosessin alussa laaditut yhteiset aikataulut loivat positiivista painetta edetä omassa työssä. Lisäksi muutama ohjausryhmän kanssa pidetty seminaari toi entisestään motivaatiota omaan työskentelyyn. Koin eritoten prosessin loppuvaiheessa pidetyn opponointiseminaarin todella onnistuneeksi ja hyödylliseksi. Opponointiseminaari ylitti odotukseni siinä suhteessa, että se toi merkittävästi lisää vinkkejä oman työn hiomiseen. Lisäksi oli erittäin mielenkiintoista tutustua opiskelijakollegoiden töihin ja päästä juttelemaan opinnäytetyöprosessista kokonaisuudessaan.

Ammatillista kehittymistäni ajatellen yksi tutkimuksen toteuttamisen kautta opituista taidoista oli Surveypal -alustan käyttö käytännössä. Odotankin innolla sitä, että pääsen jatkossa hyödyntämään osaamistani ja toteuttamaan erilaisia kyselytutkimuksia Surveypalilla. Kyselyn laatimisen ja Surveypalin käytön ohella keskeisimpiin oppeihin ammatillisen kehittymisen kannalta kuuluu tutkimuksen aihealue kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön myötä opin yrityksen sisäisten viestintäkanavien monimuotoisuudesta, käyttötarkoituk-

sista, hyödyistä sekä haasteista. Sisäinen viestinnän ollessa olennainen osa jokaisen yrityksen toimintaa, pääsen suurella todennäköisyydellä hyödyntämään opinnäytetyöstä saatuja oppeja myös tulevaisuudessa.

## 7 Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva.

DNA 5.2.2016. WhatsApp-opas ensikertalaisille. Luettavissa: <https://www.dna.fi/blogi/-/blogs/whatsapp-opas-ensikertalaisille>. Luettu: 24.11.2019.

Fiscal Oy. 2020. Infonäyttö tekee sisäisestä viestinnästä mutkatonta. Luettavissa: <https://fiscal.fi/infonaytto-sisaiseen-viestintaan.html>. Luettu: 13.1.2020.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 15.9.2019.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki: Työyhteisön viestintä. Edita. Helsinki.

Holm, K. 2.3.2016. Intranet – ilmoitustaulusta innovaatioalustaksi. Luettavissa: <https://www.poutapilvi.fi/artikkelit/intranet-ilmoitustaulusta-innovaatioalustaksi/>. Luettu: 15.11. 2019.

Jackson, S. 4.4.2018. Sisäisen viestinnän modernit haasteet. Sulava. Luettavissa: <https://www.sulava.com/sisainen-viestinta/>. Luettu: 5.11.2019.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Turenki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor. Porvoo.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Juva.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018/13-sisainen-viestinta/?coll=2>). Luettu: 5.10.2019.

Kaksonen, T. 16.12.2017. Vaadi ja rakenna parempia palavereja. Työpiste. TTL. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/vaadi-ja-rakenna-parempia-palavereja/>. Luettu: 13.1.2020.

Kananen, J. 2011. Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Kultalahti, N. 24.1.2019. Intranet-trendit vuodelle 2019. Gapps. Luettavissa: <https://gapps.fi/fi/blogi/intranet-trendit-vuodelle-2019/>. Luettu: 15.11.2019.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-he-  
lia.fi/teos/BAXBBXATEFJFG#kohta:3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-he-<br/>lia.fi/teos/BAXBBXATEFJFG#kohta:3). Luettu: 15.9.2019.

MBE 2019. Sisäinen viestintä. Luettavissa: <https://mbe.fi/palvelu/sisainen-viestinta/>. Luettu: 15.11.2019.

Microsoft 2019. Microsoft Teams. Luettavissa: <https://support.office.com/fi-fi/article/microsoft-teamsin-esittely-59b4cf2f-84ef-4a41-860a-37d3b9af09d3>. Luettu: 5.10.2019.

Puro, J. 30.6.2016. Granite tekee riskienhallinnasta selkeää, tavoitteellista ja vie sen käytännön teoiksi. Digitalisaatio & Innovaatiot -blogimedia. Luettavissa: <https://www.ite-wiki.fi/blog/2016/06/granite-tarjoaa-riskienhallintaa-ja-verkkokoulutuksia-pilvipalveluna/>. Luettu: 15.11.2019.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. WSOY. Juva.

Reinikainen, P. 8.10.2018. Mitä eroa on Microsoftin Yammerilla ja Teamsilla? Asiantuntija vastaa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/596546-mita-eroa-microsoftin-yammerilla-ja-teamsilla-asiantuntija-vastaa#1efe732c>. Luettu: 9.1.2020.

Rossi, S. 11.5.2017. Voiko sisäistä viestintää olla liikaa? Luettavissa: <https://viestijat.fi/voiko-sisaista-viestintaa-olla-liikaa/#12c7cd56>. Luettu: 21.11.2019.

Salminiitty, S. 11.5.2017. Havaitse ongelma sisäisessä viestinnässä. SayDesign Marketing. Luettavissa: <http://saydesign.fi/sisainen-viestinta/>. Luettu: 9.1.2020.

Selkäinaho, H. 29.4.2017. WhatsApp työviestinnässä – uusi sähköposti? Somepoint Oy. Luettavissa: <https://somepoint.fi/blogi/whatsapp-tyoviestinnassa-uusi-sahkoposti/>. Luettu: 9.1.2020.

Seppälä, M. 13.9.2019. Toimimaton sisäinen viestintä näkyy asiakkaalle. Viestintätoimisto Telegraafi – blogi. Luettavissa: <https://www.telegraafi.fi/blogi/toimimaton-sisainen-viestinta-nakyy-asiakkaalle>. Luettu: 15.11.2019.

Työsuojelu 2015. Työsuojeluvaltuutettu. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelutyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojeluvaltuutettu>. Luettu: 15.11.2019.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.e-libslibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu: 23.11.2019.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infor. Jyväskylä.

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

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy. Helsinki.

## 8 Liitteet

### Liite 1 Kyselylomake

#### Taustamuuttajat

Tehtäväalue: Toimihenkilö, operatiivinen esimies  
Työuran kesto organisaatiossa: 0-2v, 2-4v, 4-6v, yli 6v

#### Teams

Kuinka tärkeä Teams viestintäkanavana on sinulle?

- asteikko 0-10

Minkälaiseen viestintään haluaisit Teamsiä käytettävän?

- avoin kysymys

Minkälaisia haasteita olet kohdannut viestinnässä Teamsin kautta?

- avoin kysymys

#### Sähköposti

Kuinka tärkeä sähköposti viestintäkanavana on sinulle?

- asteikko 0-10

Minkälaiseen viestintään haluaisit sähköpostia käytettävän?

- avoin kysymys

Minkälaisia haasteita olet kohdannut viestinnässä sähköpostin kautta?

- avoin kysymys

#### WhatsApp

Kuinka tärkeä WhatsApp viestintäkanavana on sinulle?

- asteikko 0-10

Minkälaiseen viestintään haluaisit WhatsAppia käytettävän?

- avoin kysymys

Minkälaisia haasteita olet kohdannut viestinnässä WhatsAppin kautta?

- avoin kysymys

#### Viikkopalaverit

Kuinka tärkeitä viikoittaiset palaverit ovat sinulle?



- asteikko 0-10

Millaisia asioita viikoittaisissa palavereissa tulisi käydä läpi?

- avoin kysymys

### Kuukausipalaverit

Kuinka tärkeitä kuukausittaiset palaverit ovat sinulle?

- asteikko 0-10

Millaisia asioita kuukausittaisissa palavereissa tulisi käydä läpi/miten palaveri tulisi toteuttaa?

- avoin kysymys

### Toimialapalaverit/esimiespäivät

Kuinka tärkeitä toimialapalaverit/esimiespäivät ovat sinulle?

- asteikko 0-10

Millaisia asioita toimialapalavereissa/esimiespäivillä tulisi käydä läpi/miten palaveri tulisi toteuttaa?

- avoin kysymys

### Kuukausikirjeet

Koetko kuukausikirjeen hyödylliseksi viestintäkanavaksi?

- asteikko 0-10

Millaisia asioita kuukausikirjeiden tulisi sisältää?

- avoin kysymys

### Infonäytöt

Koetko infonäytöt hyödylliseksi viestintäkanavaksi?

- asteikko 0-10

Millaisia asioita infonäyttöjen tulisi sisältää?

- avoin kysymys

### Kehitysehdotukset

Mainitse 2 konkreettista asiaa, miten voisit omalla toiminnallasi kehittää sisäistä viestintää.

- avoin kysymys

Mainitse 2 konkreettista asiaa, miten toivoisit toimialan sisäistä viestintää kehitettävän.

- avoin kysymys

## **Liite 2 Saatekirje**

Hei,

Kutsun sinut vastaamaan kyselyyn, joka on osa tutkimusta toimialan sisäisistä viestintäkanavista. Tutkimus koskee toimihenkilöiden ja operatiivisten esimiesten viestintää. Kysely on lähetetty kaikille toimihenkilöille ja esimiehille. Kysely on toteutettu anonyymisti.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Pyydän, että vastaat kyselyyn 23.12. mennessä. Kysely sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Toivon, että vastaat kysymyksiin mahdollisimman kattavasti ja rehellisesti, jotta tutkimusaineiston analyysin pohjalta on mahdollista tehdä realistisia kehitysehdotuksia viestintäkanavien käyttöön liittyen.

Lisätietoja kyselystä voi tiedustella Säde Kemppaiselta (sähköpostiosoite).

Mukavaa joulun odotusta!