



Yrityksen työyhteisöviestinnän kehittäminen, henkilöstön näkökulma

Sami Partanen ja Tiina Siltanen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen työyhteisöviestinnän kehittä- minen, henkilöstön näkökulma

Sami Partanen ja Tiina Siltanen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Partanen Sami, Siltanen Tiina

Yrityksen työyhteisöviestinnän kehittäminen, henkilöstön näkökulma

Vuosi 2021 Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää työyhteisöviestinnän yhteyttä hyvään henkilöstökokemukseen. Kiinnostuksen kohteena oli tunnistaa mitkä viestintäkeinot ja sisällöt tavoittavat henkilöstön parhaiten eri kohderyhmissä ja miksi. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle konkreettisia ehdotuksia viestinnän johtamisen kehittämiseen, jolla parannetaan henkilöstökokemusta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui yrityksen toimintaympäristöstä, työyhteisöviestinnästä ja henkilöstökokemuksesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tuloksien analysoinnin menetelmänä käytettiin aineistolähtöistä analyysiä. Kehittämistehtävä toteutettiin keväällä 2021 ja siinä haastateltiin kahta eri kohderyhmää samasta yksiköstä, työntekijät ja toimihenkilöt.

Tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen sisäinen viestintä koetaan henkilöstön näkökulmasta hyväksi ja parantuneen erityisesti viime vuoden aikana uuden viestintäkeinoon Teamsin käyttöönoton sekä koronapandemian aikana viestinnässä onnistumisen myötä. Henkilöstökokemukseen vaikuttavat eniten viestintäkeinojen tietyt ominaisuudet kuten nopeus, oikea-aikaisuus, ymmärrettävyys ja vuorovaikutus sekä sisältöjen osalta operatiivisen työn viestintä.

Johtopäätösten perusteella opinnäytetyöntekijät suosittelivat yrityksen panostavan erityisesti operatiivisen työn viestintään ja sen keinoihin, jotka koetaan henkilöstön näkökulmasta kaikkein merkityksellisimmäksi. Työntekijöille kehitys voidaan toteuttaa parantamalla erilaisten herätteiden kautta viestin saavuttavuutta. Visuaalisena herättäjänä työpaikan ympäristössä toimisi esimerkiksi intranetin digitaalinen infotaulu ja työympäristön ulkopuolella Teamsin kii-reellinen hälytystoiminto.

Tulosten johtopäätöksissä löydettiin myös selkeitä toimihenkilöiden työtehtävään perustuvia erityistarpeita, kuten ymmärrys yrityksen viestintäsuunnitelmasta sekä kyky suodattaa ja omaksua suuresta tiedonmäärästä olennaiset asiat eteenpäin kerrottaviksi. Näin ollen toimihenkilöiden viestintäosaamiseen ja kyvykkyyteen kannattaa panostaa henkilöstökokemuksen vahvistamiseksi. Molempien kohderyhmien näkökulmasta yhteisiä kehityskohteita olivat viestintäprosessien yhtenäistäminen ja ymmärrettävyyden parantaminen.

Asiasanat: Työyhteisöviestintä, henkilöstökokemus, vuorovaikutus, viestintäkeino

Partanen Sami, Siltanen Tiina

Improving a company's workplace communication, employee perspective

Year 2021

Pages 51

The subject of this thesis was to examine the role that workplace communication plays in good employee experience. The focus was on identifying which communication methods and contents best reach different personnel focus groups and why. The objective was to produce concrete proposals for improving communication management at the commissioning company to enhance employee experience.

The theoretical framework for the thesis consisted of the company's operating environment, workplace communication, and employee experience. The research was conducted as qualitative research and the interviews as semi-structured thematic interviews. The method for analyzing the findings was a data-driven analysis. The development task was conducted in spring 2021 and it consisted of interviews of two different focus groups from the same unit, operative staff, and their managers.

According to the findings of the study, personnel evaluate the company's internal communication as good, and there has been perceived improvement especially during last year due to the introduction of Teams, as well as successful communications during the coronavirus pandemic. The factors affecting employee experience most are the ones with most meaning, such as speed, understandability, interaction, and timeliness and the content of operative communication.

Based on the conclusions, the authors of the thesis recommend that the company invest especially in operative communications and related methods, which are perceived by the personnel to be of the greatest significance. The improvements for employees can be carried out by improving the reach of messages using different cues such as a digital message board from the intranet in working premises, and outside the working environment, the "Urgent" message function in Teams.

Conclusions based on the findings also indicated a clear need for specific requirements based on manager level tasks. These included, for example, an understanding of the company's communications plan as well as the ability to filter and retain the relevant messages to be forwarded from a large amount of information available. Therefore, it is recommended to invest in improving management employees' communication skills and capabilities in order to strengthen employee experience. From the viewpoint of both focus groups, joint development targets were the harmonization of communications processes and improving understandability.

Keywords: Workplace communication, employee experience, interaction, communication methods

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yritysesittely	7
2.1	Yrityksen organisaatorakenne ja johtamismalli	7
2.2	Yrityksen viestintäkeinot ja viestinnän johtaminen	8
3	Yhteisöviestintä	10
3.1	Sisäinen viestintä on nykyisin työyhteisöviestintää	11
3.2	Työyhteisöviestinnän murros	12
3.3	Viestinnän johtaminen	13
3.4	Viestinnän suunnittelu.....	15
3.5	Viestinnän välineet ja keinot	16
3.6	Vuorovaikutus osana työyhteisön viestintää ja hyvinvointia	18
4	Henkilöstökokemus.....	21
4.1	Henkilöstökokemuksen merkitys	23
4.2	Henkilöstökokemuksen johtaminen.....	24
4.3	Henkilöstökokemuksen mittaaminen	29
4.4	Sisäisen tiedonkulun merkitys	30
5	Kehittämistyön asetelma ja toteutus.....	31
5.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja aineistolähtöinen analyysi	32
5.2	Kehittämistyön toteutus	33
6	Kehittämistyön tulokset	33
6.1	Työyhteisöviestintä	34
6.2	Viestintäkeinot	35
6.3	Henkilöstökokemus	37
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	39
	Lähteet.....	45
	Kuviot	48
	Taulukot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Viestintä ja viestinnän keinot ovat olleet pitkään murroksen alla. Viestintäteknologian kehittyminen, viestinnän nopeutuminen sekä digitalisaation tuomat erilaiset odotukset nopeamasta ja reagoivammasta viestinnästä ovat pakottaneet yrityksiä sopeutumaan tilanteeseen ja etsimään uusia keinoja toteuttaa sisäistä viestintää henkilöstöään tukevalla tavalla. Suurena nykyajan haasteena on saada työntekijät innostumaan sisäisestä viestinnästä, jonka kehitystä ei koeta riittävän nopeaksi (Gotter, 2020).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työyhteisöviestinnän yhteyttä hyvään henkilöstökokemukseen. Tavoitteena on tuottaa yritykselle viestinnän kehittämissuhteita, jolla parannetaan henkilöstökokemusta. Konkreettisemmin, tunnistaa mitkä viestintäkeinot ja sisällöt tavoittavat henkilöstön parhaiten ja miksi sekä huomioida kohderyhmien (työntekijät ja toimihenkilöt) erilaiset näkökulmat.

Jos työyhteisöviestintä ei tavoita henkilöstöä, on riskinä, että viestintä jää yksisuuntaiseksi ja vuorovaikutus puutteelliseksi. Se on vahvassa ristiriidassa nykyajan työyhteisöviestinnän lähtökohtiin, joiden perustana ovat yhteisöllisyys ja koko työyhteisön osallisuus. Esimiestyön näkökulmasta tulee tunnistaa, että johtavassa asemassa työtään tekevät vaikuttavat omalla viestintätavallaan yhteisön jäsenten sitoutumiseen, motivaatioon ja mielikuvaan omasta työyhteisöstä. (Juholin 2013, 188-197.)

On siis ilmeistä, että työyhteisöviestinnällä on koko laajuudessaan yhteys henkilöstökokemukseen. Tässä opinnäytetyössä keskitymme ymmärtämään henkilöstön näkökulmaa viestintäkeinon valinnan vaikutuksesta. Kartoitamme mitä viestintäkeinoja henkilöstö toivoisi käytettävän eri sisällöistä viestittäessä.

Työnantajan näkökulmasta fokuksena on henkilöstökokemuksen kehittäminen erityisesti johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen osalta. Esimiesten vuorovaikutuskeinojen kehittäminen on ajankohtainen aihe ja Milla-Maria Kansosen (2017, 18-19) mukaan vuorovaikutusosaaminen haastaa nykyajan työelämässä jo substanssiosaamisen tärkeydellään.

Kiinnostus aiheeseen kumpusi toimeksiantajayrityksen tarpeesta ja aiheen ajankohtaisuudesta. Toimeksiantajana toimiva yritys ja sen tutkittava yksikkö ovat nostaneet tavoitteekseen henkilöstökokemuksen parantamisen sekä sisäisen viestinnän ja esimiestyön kehittämisen. Yksikön sisäisen intran uudistuessa, ovat viestintäkeinot juuri nyt erityisen tarkastelun alla.

Uuden näkökulman kehittämiseen tuo tutkimuksen toteuttaminen kahdelle eri kohderyhmälle, asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille sekä toimihenkilöille. Tarkastelemalla tuloksia eri kohderyhmien välillä saamme arvokasta tietoa millä keinoilla eri aiheista kannattaa viestiä eri kohderyhmille. Vastaavaa tarkastelua ei yrityksessä ole aiemmin toteutettu.

2 Yritysesittely

Toimeksiantajayrityksenä opinnäytetyössä toimii suuri suomalainen osakeyhtiö, jonka liikeidea perustuu rahapelitoimintaan. Yritys tuottaa kaikki Suomessa tarjottavat rahapelit Valtioneuvoston asetuksella (1414/2016) ja se perustettiin 1.1.2017 kun valtion omistamat kolme aiempaa rahapeliyhtiötä fuusioituivat yhdeksi. Yrityksessä on töissä noin 1600 pelialan ammattilaista, jotka työskentelevät monissa erilaisissa tehtävissä kertoimenlaskijasta ja yhteiskuntapäälliköstä tuoteasiantuntijaan.

Yrityksen palvelu- ja tuoteportfolio on monipuolinen. Toimialaan kuuluvat rahapeli- ja vedonlyöntipalvelut, joiden käyttämisen alaikärajaksi on Arpajaislain (2001/1047) 3 luvun 14 §:ssä määritelty 18 vuotta. Yrityksen tarjoamia pelejä voi pelata verkkokaupassa, kumppaneiden pelipisteissä sekä omissa myyntipaikoissa. Kumppaniverkosto on laaja ja kattaa koko Manner-Suomen. Suurimmat yhteistyökumppanit ovat SOK, Kesko sekä R-kioskit. Omia pelipaikkoja ovat muun muassa erityiset pelialit kuten Pelaamot sekä Helsingissä sijaitseva pelikasino. Yrityksen verkkokaupan valikoimaan kuuluvat myös yhteistyössä kansainvälisten rahapelitoimijoiden kanssa julkaistut pelit sekä yhteinen pokeriverkosto Itävallan kansallisen rahapeliyhdistyksen kanssa. (Toimeksiantajayrityksen verkkosivu 2021.)

Erityispiirteenä jopa kansainvälisellä tasolla on rahapeleistä saatujen tuottojen jakomalli. Tuotot, vuonna 2019 lähes miljardi euroa, jaetaan avustuksina yleishyödyllisille yhteisöille ja säätiöille terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. Tuoton jakavat avustuksina Opetus- ja kulttuuriministeriö, STEA, Valtionkonttori ja Maa- ja metsätalousministeriö. Lisäksi yritys maksaa valtiolle arpajaisveroa yli 200 miljoonaa euroa vuodessa. (Toimeksiantajayrityksen verkkosivu 2021.)

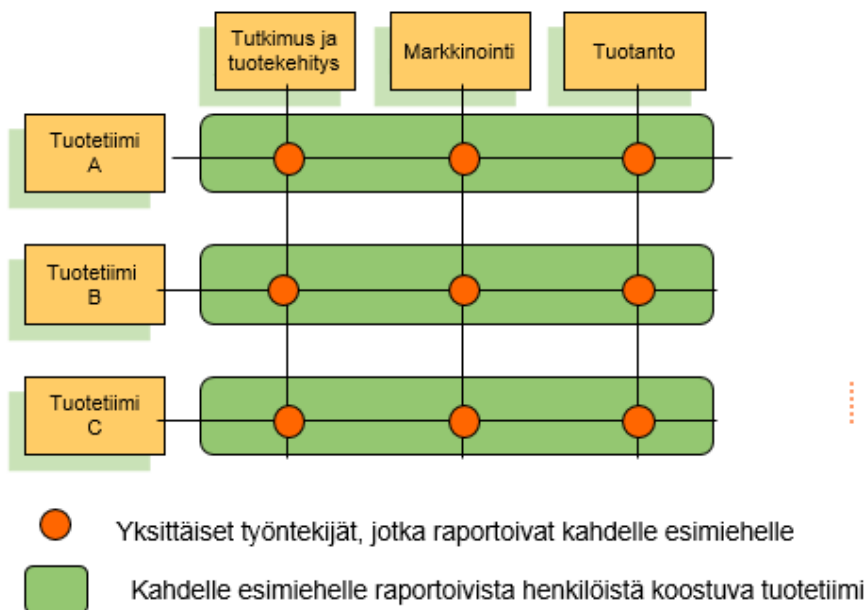
2.1 Yrityksen organisaatiorakenne ja johtamismalli

Yrityksen organisaatiorakenne (kuvio 1) koostuu kahdeksasta eri toiminnosta ja sen operatiivisesta johtamisesta vastaa toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Johtoryhmän jäseninä toimivat kahdeksan eri toiminnon johtajaa, vastuullisuusjohtaja sekä toimitusjohtaja. Toiminnot vastaavat oman osa-alueensa toiminnansuunnittelusta, johtamisesta sekä budjetoinnista.



Kuvio 1: Yrityksen organisaatiokaavio

Johtamismallina käytössä on niin sanottu matriisiorganisaatio. Siinä yksittäiset työntekijät ja tiimit raportoivat toiminnastaan useammalle eri esimiehelle. Matriisiorganisaatio on yleinen malli suurissa yrityksissä. Alla olevan esimerkin (kuvio 2) mukaisesti matriisiorganisaatiossa Tuotetiimi A:n jäsen raportoiti tiimin rakentamaan tuotteen markkinoinnin osalta niin markkinoinnin päällikölle kuin Tuotetiimi A:n päällikölle. (Jokinen 2017.)



Kuvio 2: Matriisiorganisaatio (Jokinen 2017)

2.2 Yrityksen viestintäkeinot ja viestinnän johtaminen

Yrityksessä on erillinen viestintään ja yhteiskuntasuhteisiin keskittyvä toiminto, joka vastaa yrityksen ulkoisen yrityskuvan viestinnästä, rahapelialan keskustelun luomisesta sekä sisäisestä kulttuurin mukaisesta viestinnästä. Sisäisesti toiminnon kautta viestittäviä asioita ovat tyypillisesti muun muassa henkilöstöasiat, strategiaan liittyvät toimenpiteet sekä johdon puheenvuorot. Kyseisen toiminnon lisäksi sisäistä viestintää toteuttaa myös myyntipaikkojen oma viestintäyksikkö sekä liiketoiminnan sisältä löytyvät tuoteryhmät.

Yrityksessä on käytössä useita eri sisäisen viestinnän keinoja (kuvio 3), joista ensisijaisia ovat intranet, sähköposti sekä Teams. Lisäksi useat eri toiminnot ja yksiköt käyttävät paljon pika-viestimiä kuten Slackia ja Skypeä. Skype on poistumassa valikoimasta lähiaikoina ja nopeita keskusteluja suunnataan entistä enemmän jo nyt Teamsiin sekä Slackiin.

Yrityksen käytössä olevat viestintäkeinot	
Sähköiset välineet	Tapaamiset ja painetut materiaalit
Sähköposti	Fyysiset tiimi- ja yksikkö palaverit
Teams kokoukset tai infot	Yritysinfot
Teams keskustelut, ryhmät ja tiedostot	Ilmoitustaulu
Yksikön intranet	Keskustelut vuoron/oman esimiehen kanssa
Yrityksen intranet	Ohjekansiot
Skype	
Slack	
Puhelut	

Kuvio 3: Yrityksen sisäiset viestintäkeinot

Fyysiset tiimi- ja yksikköpalaverit ovat yrityksen tyypillisiä tapoja viestiä ajankohtaisista asioista ja tarjota henkilöstölle mahdollisuus vuorovaikutteiseen keskusteluun. Korona pandemian myötä lisääntynyt etätö on siirtänyt suuren osan fyysisistä palavereista ja infoista Teamsiin. Sen seurauksena myös toiminnot, jotka eivät ole ennen etäkokouksia pitäneet ovat joutuneet opettelemaan uusia työtapoja.

Yksikköjen erilaisiin viestintäkeinoihin on vaikuttanut oleellisena osana myös sen työtehtävät ja roolit. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat työntekijät työskentelevät asiakasrajapinnassa ja käyttävät sisäisiä viestintävälineitä vain osittain työnsä tekemiseen. Sähköpostitse viestiminen on näin ollen pitkälti tiedotusluontoista, ei vuorovaikutteista, koska henkilöstö tarkistaa sähköpostinsa keskiarvoltaan kerran työnvuoron aikana.

Myös yksikön toimihenkilöt työskentelevät asiakasrajapinnassa, mutta heillä on käytössään tietokoneet työpisteellä. Sähköposti ja Teams ovat heille olennaisia viestintäkeinoja niin yksikön sisällä kuin muiden yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa viestittäessä. Toimihenkilöt vastaavat myös yksikön sisäisten palaverien organisoinnista ja pitämisestä, niin fyysisessä ympäristössä kuin digitaalisessa.

Työtä tehdään yksikössä vuoroissa, joiden operointiajat ovat päivittäin kello 13-04. Vuorotyön seurauksena toimihenkilöt, jotka toimivat työntekijöiden lähiesimiehinä, eivät aina johda omia alaisiaan työpaikalla, vaan vastuu kuuluu vuorossa olevalle. Ajoittain voi muodostua

pitkiäkin jaksoja, että lähiesimies ja työntekijä eivät kohtaa. Näin ollen viestintää henkilöstölle tekevät yksikössä kaikki toimihenkilöt, ei vain oma lähiesimies.

3 Yhteisöviestintä

Viestintää on jatkuvasti toisten ihmisten kanssa sekä töissä että vapaalla monenlaisilla viestintätavoilla. Tavallisen keskustelun lisäksi myös eleet, ilmeet, liikkeet ja kuvat ovat osa viestintää. Nonverbaali viestintä voi olla jopa sanallista viestintää vaikuttavampaa (Juholin 2017, 22). Viestintä on vuorovaikutusta ihmisten välillä, joten viestin vastaanottajan tulkinta on myös osa viestintätilannetta (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2013, 9).

Viestinnän synonyyminä käytetty kommunikaatio sana kuvaa yhteisöllisyyttä ja yhteiseksi tekemistä vuorovaikutuksen avulla. Aiempi lähettäjältä vastaanottajalle- viestintä ei edusta enää tämän ajan viestintämallia. Tavoitellun yhteisöllisyyden saavuttaminen edellyttää vuorovaikutusta. (Juholin 2017, 23).

Yhteisöviestintä jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa viestinnästä organisaationsa viestintämenetelmien avulla. Ulkoinen viestintä on nimensä mukaisesti tarkoitettu yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille tiedon jakamiseen ja näiden kanssa kommunikointiin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen tarkoittaa yrityksen vakiintuneita käytäntöjä, kuten säännölliset kehityskeskustelut ja viikkopalaverit. Epävirallinen viestintä pitää sisällään käytäväkeskustelut ja vapaa-ajalla tapahtuvat mielipiteiden vaihdot, joihin yrityksen johto voi reagoida hitaasti yrityskulttuuria kehittämällä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että yritys on tunnettu ja hyvämaineinen myös henkilöstön keskuudessa. Maine rakentuu henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien välisessä dialogissa ja leviää aina vain nopeammin verkossa tapahtuvan viestinnän sekä sosiaalisen median välityksellä. Viestintä on ammattimaista, kun yritys tiedottaa henkilöstölleen uutisista, tapahtumista ja taloudellisesta tilanteesta. Viestinnän tärkeä tehtävä on tukea yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Sisäisen viestinnän päätavoite on hyvä ja avoin tiedonkulku yrityksessä. Kun työntekijä saa tarpeeksi tietoa omista tehtävistään ja yrityksen tavoitteista, päästään parhaaseen lopputulokseen. Puutteellinen viestintä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työmotivaatioon. (Honkala ym. 2013, 182-183.)

3.1 Sisäinen viestintä on nykyisin työyhteisöviestintää

Sisäinen viestintä on huomionarvoista, koska se perustuu yritysten tunnistamaan tarpeeseen pystyä viestimään ja kommunikoimaan omalle henkilöstölleen (Cornelissen 2014, 164). Siihen käytettäviä viestintäkeinoja on useita ja niitä hyödynnetään sen perusteella mistä aiheesta henkilöstölle halutaan viestiä. Sisäisen viestinnän aihealueita ovat muun muassa strategia, päivittäiset toimenpiteet sekä tehdyistä päätöksistä tiedottaminen (Pesonen 2012, 145).

Sisäisen viestinnän käsite on kuitenkin muodostunut jo vanhanaikaiseksi ja nykyaikana puhutaan yleisemmin työyhteisöviestinnästä. Perinteisen yrityksen sisäisen tiedottamisen sijaan työyhteisöviestintä sisältää myös työntekijöiden kommunikoinnin oman työpaikkansa ulkopuolisissa yhteyksissä oman tehtävänsä puitteissa. Käsitteen laajentaminen on ollut tarpeellista, koska työntekeminen on muuttunut ja työtä tehdään yhä useammin eri verkostoissa ja foorumeissa oman organisaation ulkopuolella. Muutosta on vauhdittanut viestintäteknologian kehittyminen sekä tarve kaksisuuntaiselle vuorovaikuttamiselle yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan. (Juholin 2013, 174-175.)

Työyhteisöviestinnän tulisi myös olla tavoitteellista. Rantanen (2020) määrittää tavoitteiksi tietoisuuden ja osaamisen kasvattamisen, ymmärryksen syventämisen, sitouttamisen sekä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen. Onnistumisen mittarina viestinnässä voidaan käyttää sitä, onko työyhteisö tietoinen yrityksen tavoitteiden merkityksestä sekä onnistumisen keinoista. (Rantanen 2020.)

Pienessä yrityksessä viestintä voi olla vain keskustelua ja viesti saadaan perille verrattain vauhtomasti. Suurempien yritysten viestintä voidaan jakaa esimiehen ja alaisen väliseen viestintään, osasto- ja yksikkökohtaiseen viestintään sekä koko yrityksen sisäiseen viestintään. (Honkala ym. 2013, 183-185.)

Työntekijää koskeva henkilökohtainen viestintä sisältää työntekijän perehdyttämistä koskevat asiat, tavoitteet sekä urasuunnitelman. Lisäksi voidaan käydä kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä sekä antaa palautetta työn onnistumisesta. (Honkala ym. 2013, 183-185.)

Osastokohtainen viestintä koskee yrityksen eri osastojen sisäistä viestintää, jossa tiedonkullulla pyritään varmistamaan, että kaikki työntekijät tietävät omaan työhön kuuluvat asiat ja nämä välitetään tarvittaessa myös osastojen välisesti. (Honkala ym. 2013, 183-185.)

Koko yritystä koskeva viestintää säätelee YT-laki, joka koskee kaikkia yli 20 työntekijän yrityksiä. Yrityksen tulee lain mukaan viestiä henkilöstölle lain määräyksen mukaiset asiat. Lisäksi keskeisiä yrityksen viestittäviä aiheita ovat strategia, tavoitteet ja tulokset. (Honkala ym. 2013, 183-185.)

3.2 Työyhteisöviestinnän murros

Juholin nimesi jo vuonna 2008 kirjoittamansa kirjan Viestinnän vallankumoukseksi. Hän kuvasi nimen lähtökohdan syntyneen siitä, että tieto ei ole enää tietyn piirin hallinnassa vaan kaikkien saatavilla. Tästä ilmiöstä on seurannut kokonaisvaltainen viestinnän vallankumous, joka ulottuu koskettamaan myös työyhteisöviestintää. (Juholin 2008, 12.)

Murros ja muutos ei tarkoita vain uusia viestintäkanavia ja keinoja, vaikka niilläkin on oma roolinsa. Ihmisten johtamisella ja valmentamisella viestinnän uuteen aikaan on merkittävä vaikutus. Hosiokosken (2016) mukaan viestinnässä on jo siirrytty eteenpäin keskustelusta seuraavalle tasolle, vaikuttamiseen. Vaikuttavuus lähtee siitä, että viesti on vastaanottajalle merkityksellinen. Me-henkinen viestintä ei ole riittävän vaikuttavaa, jos vastaanottaja ei löydä siitä itselleen hyötyä. Hyödyn kautta kuulija kiinnostuu, joten viesti kannattaisi muotoilla kiinnostavuus näkökulma huomioiden. (Hosiokoski, 2016.)

Maailmanlaajuiset tilanteet ja trendit vaikuttavat murroksien ja ilmiöiden syntymiseen. Koronapandemia ravisutti koko maailmaa vuonna 2020 ja sen vaikutuksia tutkitaan niin terveyden, talouden kuin ihmisten käyttäytymisen näkökulmasta. Worldcom Public Relations Group (2020) selvitti maailman laajuisesti yli 2000 viestintäalan ammattilaisen näkökulmasta pandemian vaikutuksia ja vuoden 2021 viestinnän trendejä.

Tutkimuksen mukaan pandemian aiheuttama epätieto nähtiin eräänlaisena perinteisen viestinnän paluuna. Tarve faktoille oli suuri ja luotettaviksi luokitellut mediat kasvattivat arvonsa sosiaalisen median sijaan. (Mäkinen 2020.)

Sisäisen viestinnän näkökulmasta digitaalisuuden ottaessa isompaa roolia, edellytetään työyhteisöltä jatkossa entistä enemmän innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä yhteisöllisyyden luomiseksi digikanavissa. Toisaalta tarve palata perusasioiden kuten yrityksen perustehtävän, strategian ja arvojen äärelle on myös suuri. Selkeä viestiminen kirkastaa merkitystä ja tuo kaivattua turvallisuuden tunnetta työyhteisölle. Suureen rooliin nousivat empatia, avoimuus ja henkisen hyvinvoinnin huomiointi henkilöstöviestinnässä. Organisaation kyky huolehtia henkilöstönsä henkisestä hyvinvoinnista on avain tulevaisuuden menestykseen. (Mäkinen 2020.)

Koronapandemian aiheuttaman taloudellisen kriisin keskellä positiivisena huomiona oli Suomessa palvelualan informaatio ja viestintäalan kasvu lähes neljällä prosentilla. Viestinnälle ja kommunikoinnin kehittämiselle oli poikkeuksellisen aikana erityistä tarvetta (Tilastokeskus 2020). ProCom ry:n (2021) viestinnän ammattilaisille teettämän kyselyn mukaan jopa 86% vastanneista koki poikkeusajan lisänsä sisäisen viestinnän määrää sekä viestinnän merkityksen yrityksessä kasvaneen.

3.3 Viestinnän johtaminen

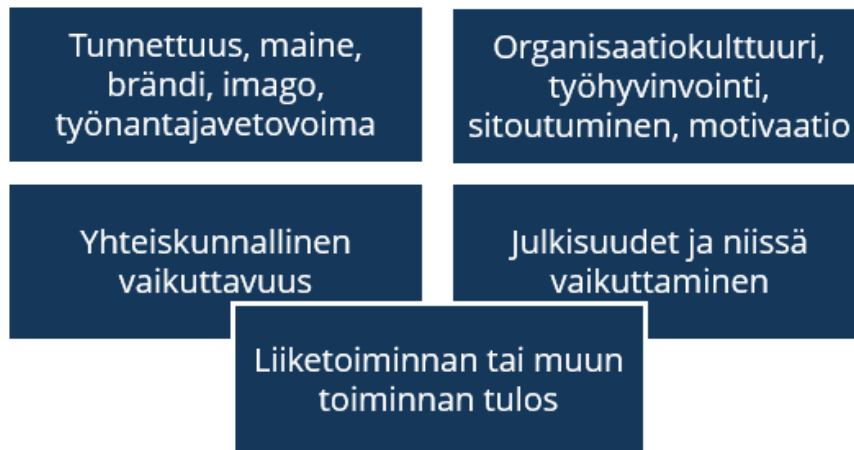
Yritysviestintä on johdon toiminto, joka valvoo ja ohjaa yrityksen viestintäammattilaisten työtä viestinnän eri osa-alueilla. Yritysviestintä antaa sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle viitekehyksen, jonka tarkoitus on luoda sekä ylläpitää hyvät suhteet kaikkiin sidosryhmiin. (Cornelissen 2014, 5.)

Yrityksen viestintäorganisaation päätavoite on tukea yrityksen perustehtävää ja ydintoimintoja, jotka koostuvat yrityksen missiosta, visiosta ja arvoista ja kertoo, miksi yritys on olemassa. Yrityksen viestinnän tehtävät voidaan ryhmitellä monella usealla tavalla. (Honkala ym. 2013, 13-17.)

Yksi yleisimmin kuulluista viestintään liittyvistä ongelmista monissa yrityksissä on se, että tieto ei kulje. Tämä voi johtua avoimuuden puutteesta organisaatiossa ja siitä, että tietoa jaetaan vain niille, joiden koetaan sen tarvitsevan. Aikaisemmin työntekijöiden toimenkuvat olivat usein tarkasti määritellyt ja tietoa jaettiin työtehtävien mukaisesti. Tietointensiivisen työn lisääntyessä nämä rajoitukset ovat enimmäkseen poistuneet ja tilalle ovat tulleet tilannekohtaiset tehtävät ja vastuut. Kun tieto kulkee vapaammin, voi toisen yksikön työntekijä auttaa tehtävän suorittamisessa, vaikkei se varsinaisesti hänen toimenkuvaansa kuuluisikaan. Tällä luodaan tehokkuutta yrityksen sisäisten sidosryhmien välillä. (Aalto 2012, 102-103.)

Onnistuakseen yrityksen ja yhteisöt tarvitsevat hyvin johdettua viestintää. Tiedon kulkiessa vapaammin ja kaikkien toimiessa omalla tavallaan viestijöinä, nousee erottavaksi tekijäksi, kuinka viestitään. Hyvin johdetun viestinnän positiiviset heijastusvaikutukset ovat laajat yksilötason vuorovaikutustilanteista asiakasrajapinnan kohtaamiin. (Lievonon, 2020.)

Viestinnän johtaminen lähtee tavoitteellisen viestintästrategian määrittämisestä. Viestintästrategian laatimisessa on osallistuttava työyhteisöä laajasti ja varmistettava johdon sitoutuminen. Prosessi voi tästä syystä olla pitkä ja työläs, mutta se antaa edellytykset yhteisen näkemyksen muodostamiselle. (Juholin 2013, 127-129.)



Kuvio 4: Viestinnän strategisten tavoitteiden pääalueita (Juholin, 2013)

Viestinnän strategiset tavoitteet voidaan nähdä kahden eri näkökulman kautta: tekemistä ohjaavat ja tulosta mittaavat (kuvio 4). Muita esimerkkejä tavoitteiden jaotteluun ovat viestinnän eri osa-alueet, strategiset ja operatiiviset tai tavoitteiden pysyvyys ja tilannelähtöisyys. Viestinnän strategisilla tavoitteilla pyritään vaikuttamaan, niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. (Juholin 2013, 132-135.)

Viestintästrategian lähtökohtana tulee olla yrityksen tahtotila positiosta sidosryhmiensä silmin, jota se pyrkii saavuttamaan tai säilyttämään. Viestintästrategian tehtävänä on kääntää tämä visio erillisiksi käytännön viestintätoimiksi. (Cornelissen 2014, 89-92.)

Vaikka vastuu yrityksen viestinnästä on aina ylimmällä johdolla, on useimmissa yrityksissä määritetty erillinen viestintäyksikkö organisoimaan ja johtamaan viestintää. Viestinnän vastuiden roolittamisen lähtökohtana voi olla muun muassa organisaation rakenne, sidosryhmät tai projektit. Viestinnän organisointi yrityksessä voidaan tehdä keskittämällä asiantuntijat viestintäjohtajalle yhteen yksikköön tai hajauttamalla viestinnän asiantuntijuus eri toimintoihin. Perinteisen viestintäyksikön vastuihin kuuluvat muun muassa viestintästrategian laatiminen, mediasuhteet, viestinnän kehittäminen ja maineen varmistaminen. (Juholin 2013, 121-125.)

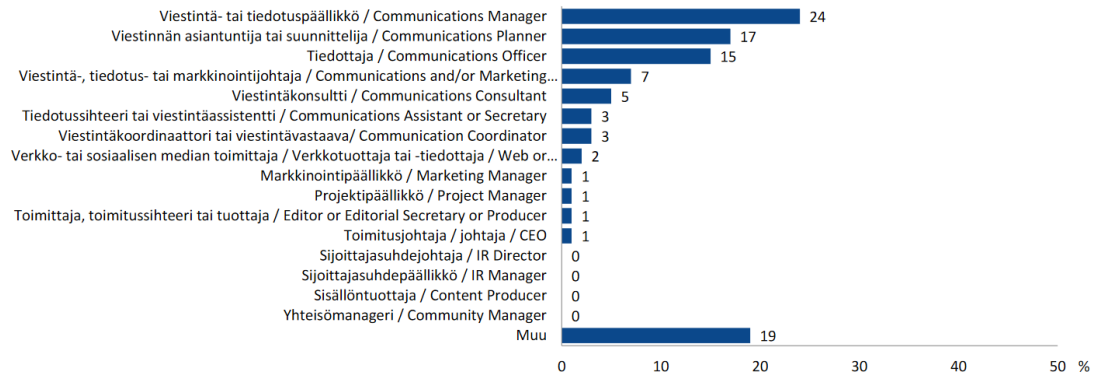
Viestinnän ammattilaisten jäsenyhdistyksilleen teettämän tutkimuksen mukaan viestintäyksiköiden henkilömäärät ovat kasvussa ja ulkoistaminen ei ole lisääntynyt. Vaikka edelleen yleisin henkilömäärä on enintään kolme, on joka neljännessä yrityksessä viestintäyksikön koko jo 10 henkilöä. Kyselyyn vastanneista noin tuhannesta ammattilaisesta 66% työskenteli viestintäyksikössä ja 20% viestinnän tehtävissä muualla organisaatiossa. Yleisimmät ammattinimikkeet (kuvio 5) olivat viestintä- ja tiedotuspäällikkö, viestinnän asiantuntija tai suunnittelija ja tiedottaja. Ammattinimekkeissä ei ole eroteltuna sisäistä ja ulkoista viestintää. Tunnistettuja tulevaisuuden osaamistarpeita tutkimukseen vastaajien mukaan olivat muun muassa

strategiaviestintä, sosiaalisen median tuntemus, viestinnän johtaminen ja sisäisen viestinnän kouluttaminen. (Viestinnän ammattilaiset 2017, 3-43.)

Ammattinimike

On työelämässä palkansaajana, n=996

Ammattinimikkeesi on...



Kuvio 5: Viestinnän ammattinimikkeitä (ProCom 2017)

3.4 Viestinnän suunnittelu

Useimmat suuret yritykset ovat tehneet oman sisäisen viestintäsuunnitelmansa. Yrityksen asema, koko ja merkitys yhteiskunnassa luovat usein lähtökohdan, jonka myötä viestintäsuunnitelman tekeminen tulee tarpeelliseksi (Juholin 2013, 142). Suunnittelu mahdollistaa viestinnässä onnistumisen ja siinä tulee ottaa huomioon sisällön lisäksi niin ajankohta kuin viestintäkeino (Kankainen 2019).

Viestintäsuunnittelun perustana tulee olla yrityksen strategia ja sen kommunikointi. Strategian näkyminen suunnitelmassa viestii ammattimaisesta otteesta, jota tulee toteuttaa proaktiivisesti ja suunnitelmallisesti. Viestintä voidaan jakaa myös osa-alueisiin ja lähestyä suunnittelua jaottelun näkökulmasta (kuviot 6). Esimerkkejä viestinnän osa-alueista ovat muun muassa päivittäisviestintä, yksittäiset projektit, ohjeet ja prosessikuvaukset. Vaikka päivittäisviestintä sisältää toistuvia, jo tavaksi tulleita asioita, tulee sitäkin toteuttaa suunnitelma ja strategian mukaisesti huomioiden. Oma osa-alueenaan on huomioitava myös viestintätarpeet, joita yhtäkkiä muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat. (Juholin 2013, 142-144.)



Kuvio 6: Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143)

Viestinnän suunnittelussa tulee tarkastella kaikkien osa-alueen kohdalla viestintää ja sen linjauksia monesta eri näkökulmasta. Tunnistettavia näkökulmia ovat mitä asiasisältöjä viestitään, ketkä ovat osapuolina eli kohderyhminä, miten usein ja mitä keinoa tai foorumia käyttäen viestintä toteutetaan ja kuka viestinnästä vastaa. Päivittäisviestinnässä korostuvat sisältöjen prioriteettien jaottelu ja niille soveltuvat keinot tai foorumit. Toistuvat, tiedossa olevat tehtävät rytmitetään usein luontaisesti vuosikellon mukaisesti. Projektissa ja kampanjassa ominaista on sen elinkaari, ja juuri sen tavoitetta varten rakennettu viestintä. Ohjeet ja prosessikuvaukset taas ovat yksityiskohtaista viestintää siitä, miten yksittäiset tai laajat toimenpiteet tulee tehdä. Viestinnän osa-alueiden suunnittelussa on vastuiden lisäksi huomioitava viestintään varattu budjetti kyseisen yrityksen toimintamallin mukaisesti. Budjetti ja sitä myötä tavoitteet tulisi saattaa kaikille niihin vaikuttamaan pystyville avoimesti tietoon. (Juholin 2013, 144-163.)

3.5 Viestinnän välineet ja keinot

Tyypillinen harhakuva on, että saadakseen viestin tehokkaasti organisaatiossa eteenpäin, on hyvä käyttää niin montaa viestintäkeinoa tai -kanavaa kuin mahdollista. Todellisuudessa yritykset hyötyvät enemmän siitä, että he valitse juuri kyseisen viestin sisältöön ja sen kohderyhmään soveltuvan viestintäkeidon. Viestintäkeidon valinnassa tulee tuntee kohderyhmän preferenssit käyttäjän näkökulmasta. Toinen valintaa vaikuttava asia on sisällön tarkoitus ja tavoite. Näissä tulee arvioida, onko viesti virallinen vai epävirallinen, tarvitaanko visuaalista kuvitusta vai ainoastaan tekstimuotoa, miten viestin julkaisu-aikaa pitää säädellä sekä onko viestillä tarvetta löytyä myös myöhemmin. Täsmällisesti valittu yksi tilanteeseen sopiva viestintäkeino on tehokkaampi ratkaisu kuin viestin jakaminen kaikissa yrityksen kanavissa. (Ringcentral, 2020.)

Tämän päivän työyhteisöviestinnän foorumit ja keinot muuttavat muotoaan samassa tahdissa, kun teknologia mahdollistaa ja muuttaa ihmisten käyttäytymistä sekä vuorovaikutusta. Tarve ajantasaisen tiedon jakamiselle on muodostunut yhtä tärkeäksi kuin viestinnän vuorovaikutteisuus. Molemmat ovat jo asemassa, että niiden toteuttamista edellytetään organisaatioilta ja yrityksiltä. (Juholin 2013, 212.)

Juholin (2013) puhuu viestinnän foorumeista niiden vuorovaikutteisuuden vuoksi. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa fyysinen työtila, intranet ja erilaiset tiimipäivät. Foorumien tarkoitus, sisältö ja suunnitelmallisuus vaihtelevat kuten niihin osallistuvat henkilötkin. Spontaanit keskustelut työpaikalla pienryhmässä voivat hyvinkin toimia jatkofoorumina virallisemmalle sisäiselle koko yrityksen kuukausipalaverille. Molemmat ollen kuitenkin yhtä tärkeitä työyhteisöviestinnän ja vuorovaikutuksen foorumeita. Luokittelu niin sanottuihin epävirallisiin ja vapaamuotoisiin tai virallisiin ja määrämuotoisiin foorumeihin, ei tarkoita automaattisesti eroa foorumeiden merkityksellisyydessä. (Juholin 2013, 213-221.)

Työturvallisuuskeskus luokitteli julkaisussaan Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia (2016) viestinnän keinot kahteen eri kategoriaan, perinteiset ja uudet (kuvio 7). Julkaisuun haastateltu professori Juholin totesi digitaalisten viestintäkeinojen nostavan suosiotaan, mikä avaa uusia mahdollisuuksia työyhteisölle toteuttaa aktiivista vuorovaikutteista viestintää (Rissa 2016).

PERINTEISET:	UUDET:
<ul style="list-style-type: none"> • Puhelinsoitot • Sähköpostiviestit • Intranet • Tiedotteet verkon kautta • Sisäinen tv-järjestelmä • Tapaamiset, keskustelut, kahvittelut • Kehityskeskustelut • Yhteistyöpalaverit, tiimi- ja osastokokoukset • Seminaarit, opastus ja koulutus, videoneuvottelut • Kirjalliset tiedotteet • Henkilöstölehti ja muut julkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkkopohjaiset yhteistyöalustat • Virtuaaliset verkkokokoukset • Digitaaliset ryhmätyötilat • Blogit , blogien väliset verkot • Mobiilit viestintäverkot • Sosiaalinen media • Facebook • Yammer • Skype • Twitter • Erilaiset muut pikaviestimet • LinkedIn • Muut tietoverkostot

Kuvio 7: Työyhteisöviestinnän erilaisia menetelmiä (Rissa 2016)

Työturvallisuuskeskuksen havaintoja tukee viestintäammattilaisten Työyhteisöviestintä 2016-tapahtuman viestintäalan ammattilaisten keskuudessa tehty mittausta (kuvio 8). Sen perusteella perinteinen sähköposti ja henkilöstölehdet olivat vahvassa laskussa. Nousutrendi oli puolestaan voimakas verkostotyökalujen kuten Slackin osalta sekä videoiden ja virtuaalipalaverien suhteen. (Syrman 2016.)



Kuvio 8: Sisäisen viestinnän kanavatrendit (Syrman 2016)

Teknologian jatkaessa kehittymistä se muuttaa kommunikointitavan lisäksi henkilöstön odotuksia yritysten käyttämien viestintäkeinojen ominaisuuksista. Merkitykselliseksi nousee tarve löytää keinoja ja välineitä, joissa on yhtäläisyyksiä työntekijöiden päivittäisessä yksityiselämässä käyttämiin keinoihin. Näitä ovat muun muassa mobiili applikaatio-ominaisuus sekä moderni, intuitiivinen ja käyttäjäystävällinen sovellus. (Smarp 2020.)

Vaikka sisäisen viestinnän keinot ovat muuttumassa on johtajissa myös perinteisen kasvokkain viestimisen kannattajia, ainakin tarkasti valituissa tilanteissa. Yksi näistä on johtajuudestaan paljon tunnustusta saanut Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta. Alahuhta (2015) korostaa kasvokkain kohtaamisen tärkeyttä erityisesti oman tiimin tutustumisvaiheessa. Hän kuvaa sitä läsnäolon voimaksi, jossa niin viralliset kuin epäviralliset fyysiset tapaamiset mahdollistavat ryhmäytymisen mitä ei etäyhteyksillä saada samalle tasolle. Vasta tiiviin yhteyden ja ryhmäytymisen jälkeen ryhmä voi saavuttaa potentiaalinsa toimeenpanijana. (Alahuhta 2015. Miksi johtaminen kiehtoo minua.)

3.6 Vuorovaikutus osana työyhteisön viestintää ja hyvinvointia

Yritykset ja organisaatiot ovat jatkuvien toimintaympäristön muutosten kohteena. Nummelinin (2007) mukaan organisaation toiminta rakentuu sen ihmisten vuorovaikutuksen varaan. Sen sijaan, että toimintamallit ohjaisivat toimintaa, todellisuudessa toimintamallit muodostuvat arkipäiväisen vuorovaikutuksen seurauksena. Vuorovaikutuksessa järki ja tunteet on aina

läsnä, mikä asettaa esimiehet keskeiseen asemaan moniäänisen ja sosiaalisen dialogin mahdollistajina. (Nummelin 2007, 14-17.)

Työn tekeminen tapahtuu usein tiimeissä, joille on asetettu tavoitteita. Vaikka tiimien kokoonpanot ja tehtävät saattavat vaihdella useinkin, on vuorovaikutuksella merkittävä rooli tiimien onnistumisessa. Viestintätieteilijä Paul Watzlawickin lausahduksen "One cannot not communicate" mukaan ihminen ei voi olla kommunikoinnista. Koska kommunikointi ja vuorovaikutus ovat tiimissä aina läsnä, tulisi vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen myös panostaa työelämänprojekteissa. (Peiponen 2018.)

Ammattimaista vuorovaikutusta on aktiivinen kuunteleminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Yhteisön luovuuden kannalta on tärkeää, että voi ilmaista oman mielipiteensä ja olla myös kriittinen. Esimiehelle voi olla haastavaa työskennellä suuren alaisryhmän kanssa, jolloin hiljaisemmat jäävät äänekkäimpien mielipiteiden alle. Seurauksena voi olla vuorovaikutuksen yksipuolistuminen ja palautteiden epätasapaino. Aktiiviset kysyjät saavat yleensä vastauksen ja hiljaisemmat jäävät paitsioon. (Hulkkonen 2016, 143-144.)

Yksisuuntainen vuorovaikutus on yleistä autoritaarisissa organisaatioissa. Sen oleellinen sisältö on siinä, että työntekijä saa tarvittavan tiedon eikä asiasta tarvitse keskustella erikseen. Tällainen tiedotusmalli ei ole yleinen eikä kovin suosittu yritysten työntekijöiden keskuudessa eikä sitä nykyaikana enää monessa yrityksessä ole käytössä. Keskustelua ja palautteenannon mahdollisuutta arvostetaan sekä tiedon antajan ja vastaanottajan puolella. (Hulkkonen 2016, 144-146.)

Kaksisuuntainen vuorovaikutus antaa mahdollisuuden haastaa ja olla eri mieltä viestin sisällöstä. Esimiehen ja alaisen suhteessa tämä mahdollisuus edistää sitoutumista työpaikkaan, jos siitä on saanut esittää oman mielipiteensä, vaikka se olisikin alkuperäistä viestiä vastaan. Sanaton vuorovaikutus on jatkuvasti läsnä eleiden, ilmeiden ja tahattomien sanattomien viestien kautta. Jos viestin antajan kehonkieli on ristiriidassa viestin sisällön kanssa, ei vastaanottaja voi olla varma luottaako viestijä omaan sanomaansa. (Hulkkonen 2016, 144-146.)

Samalla kun työhyvinvointiin panostetaan tänä päivänä paljon, ei viestintää ja vuorovaikutusta ole vielä tunnistettu osana työhyvinvointia kovin suurella painoarvolla. Esimiestyö ja johtaminen ymmärretään kuitenkin jo viestintänä. Hyvä vuorovaikutus yrityksen sisällä luo kuitenkin positiivista mainetta työnantajana ja tuo yritykselle lisäarvoa rekrytointitilanteissa. Hyvän vuorovaikutussuhteen luomisessa esimiesten osaamisella on olennainen rooli. (Juholin 2014, 191-198.)

Vuorovaikutustilannetta tulee tarkastella useammasta näkökulmasta, jotta sisäistää lähtökohdat kaksisuuntaiselle vuorovaikutukselle. Tärkeää on ymmärtää asiasisällön, keskustelevien henkilöiden välisen suhteen ja historian sekä kontekstin merkitys. Johtamisen näkökulmasta

suurempi vastuu vuorovaikutustilanteen onnistumisesta on aina johtajalla. Toisen osapuolen defensiivisyys, tiedostettu tai tiedostamaton, on usein esteenä sujuvalle vuorovaikutukselle. Johtajan tehtävänä on kyetä tiedostamaan mahdolliset puolustusmekanismit ja luoda askeleet turvalliseen ilmapiiriin mikä ruokkii vuorovaikutteisuutta. Vaikka johtaja kantaa vuorovaikutustilanteessa suuremman roolin, ovat molemmat osapuolet vastuussa tilanteesta käyttämistään sanavalinnoista. Erityisesti epäkunnioittavat sanavalinnat voivat vaikuttaa pitkäaikaisesti puolin ja toisin. (Soisalo 2014, 75-77.)

Ryhmittäytyminen on sanatonta viestiä käyttäytymismallien mukaan. Yksinkertaisuudessa tämä tarkoittaa istumapaikan valintaa kokouksissa ja keskusteluryhmän valintaa tauoilla. Ihmiset viihtyvät eri tavoilla erilaisissa ryhmissä ja voivat tämän takia viihtyä niissä hyvin tai olla kiusaantuneita. (Hulkkonen 2016, 144-146.)

Jokainen kohtaa työelämän arkipäivässään useita vuorovaikutustilanteita. Ryhmässä työskentely, asiakastilanteet, erilaiset palauteet sekä epämuodollinen kuulumisten vaihtaminen lounastauolla ovat kaikki tilanteita, joissa vuorovaikutus on läsnä. Vuorovaikutustilanteilla on yhteys tuloksellisuuden lisäksi yksilön hyvinvointiin, joten asia on yrityksen näkökulmasta tärkeä. (Tiihonen 2018.)

Vuorovaikutus on osa hyvää työkäyttäytymistä, joka lisää työn mielekkyyttä ja parantaa työpaikan ilmapiiriä (Työturvallisuuskeskus 2021). Horilan (2018) väitöskirjan mukaan hyviin vuorovaikutustaitoihin vaikuttaa ennen kaikkea hyvä asenne ja pyrkimys saavuttaa yhdessä suunniteltuja tavoitteita. Hyväksi viestijäksi voi siis oppia vaikka synnynnäiset ominaisuudet kuten sosiaalisuus saattavatkin vuorovaikutustaitoihin vaikuttaa (Tiihonen 2018).

Hyvää vuorovaikutusta edistää:	Hyvää vuorovaikutusta estävät puolestaan:
<ul style="list-style-type: none"> • kuunteleminen • aito läsnäolo • kiinnostus • kyky asettua toisen asemaan eli empaattisuus • kyky yhteistyöhön • jämäkkyys • tukeminen ja • tilan antaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • voimakkaat ennakoasenteet • puolueellisuus • yleistäminen tai syyttely • vastuunsiirto • kiinnostuksen puute • kiire.

Kuvio 9: Vuorovaikutuksen edistäjät ja estäjät (Työturvallisuuskeskus 2021)

Oppimisen mahdollisuutta puoltaa myös Työturvallisuuskeskuksen (2021) hyvää työkäyttäytymistä ja vuorovaikutusta koskeva julkaisu (kuvio 9). Sen mukaan hyvää vuorovaikutusta edistää muun muassa kuunteleminen, aito läsnäolo ja kiinnostus. Estäviä tekijöitä ovat taas

voimakkaat ennakkoasenteet, puolueellisuus, yleistäminen ja syyttely. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja vahvistaa oman työpaikkansa myönteistä vuorovaikutusta. Yksittäiset ja yksinkertaiset teot kuten tervehtiminen, avun tarjoaminen ja toisten asiallinen kohtelu edistävät myönteisen ilmapiirin luomista. Omien myönteisten vuorovaikutustaitojen oppimisen katalysaattorina toimii oman toiminnan rehellinen tarkastelu. Oppimisesta tulee mahdollista, kun kiinnostuu saamistaan palautteista ja kysyy niistä lisää, puolustautumisreaktioiden sijaan. (Sarkkinen 2017.)

Vuorovaikutus on koko työyhteisöön vaikuttava asia, johon erityisesti johtajien näkökulmasta liittyy ongelmanratkaisua ja myös stressaavia tilanteita. Kuuntelun kautta johdolle välittyy tietoa henkilöstön ajatuksista ja kokemuksesta. Johdon tulee kuitenkin pystyä ymmärtämään kuulemansa perusteella, onko puhuja sanomallaan edistänyt koko yhteisön etua vai onko motiivina oman tilanteen edistäminen. Kun vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden tausta ja lähtökohdat ovat kovin erilaiset kasvaa myös konfliktien ja väärinymmärryksen mahdollisuus. Vuorovaikutustilanteille tuleekin varmistaa riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Management Consulting Services 2020.)

Onnistunut vuorovaikutus ja viestintä työyhteisössä luovat onnistuessaan me-henkeä ja yhteisöllisyyttä, joka vahvistaa sitoutumista (Juholin 2017, 25). Cornelissen (2014, 164) kuvaa luotettavan esimiehen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen vahvistavan henkilöstön sitoutumista yritykseen ja sen organisaation identiteettiin, jossa työskentelevät. Vahvasti organisaatioon itsensä identifioivat työntekijät taas ovat yleisesti tyytyväisempiä ja pystyvät palvelemaan toiminnallaan yritystä paremmin.

4 Henkilöstökokemus

Menestys alkaa ja loppuu ihmisiin. Hyvä henkilöstökokemus rakentuu inspiroivasta työympäristöstä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus tehdä paras mahdollinen suoritus. Jokainen tärkeä liiketoiminnan päätös pohjautuu niiden työntekijöiden panokseen, jotka saavat yrityksen menestymään. (Maylett, Wride & Patterson 2017, 13.)

Hyvän henkilöstökokemuksen kehittämisen tarkoituksena ei ole luoda mukavaa työpaikkaa, vain sen vuoksi, että siellä olisi hauska työskennellä. Yrityksessä kannattaakin tähdätä toimintaedellytyksien luomiseen, jotka auttavat työntekijöitä keskittymään tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 118.)

Henkilöstökokemus ei rakennu henkilöstön pitämisestä tyytyväisenä, vaan yritykseen sitoutumisen parantamisesta. Työntekijät antavat sellaista asiakaspalvelua, joka heijastelee heidän

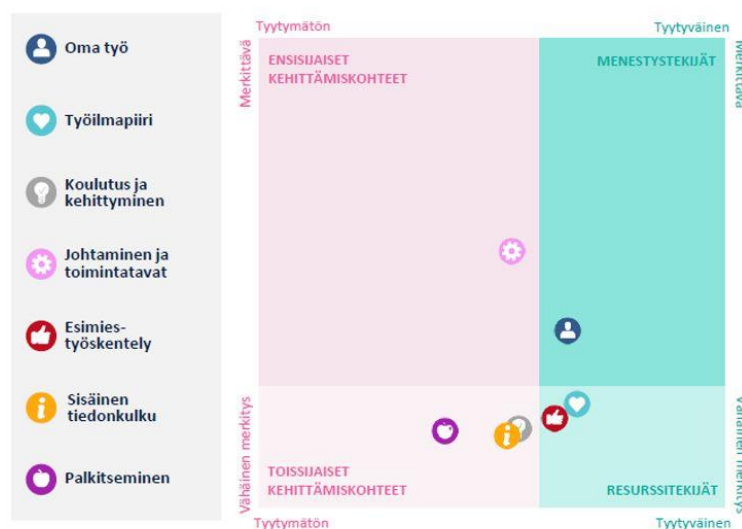
omia kokemuksiaan työntekijöinä. Kun työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen, myös asiakaspalvelu paranee. (Maylett ym. 2017, 31.)

Kun yrityksen strategia on viestitty hyvin ja johtaminen edesauttaa henkilöstöä käyttäytymään, suoriutumaan ja panostamaan työhönsä korkealla tasolla, tapahtuu hyviä asioita. Motivoitunut henkilöstö vähentää varsinaisen työn johtamisen tarvetta, kun he itse ottavat vastuuta työstään ja haluavat yrityksen menestyvän. (Tetzlaff & McLeod 2016, 15.)

Liian usein yrityksissä keskitytään siihen, mikä on vialla tai epäonnistunut. Tärkeämpää olisi keskittyä nostamaan esiin positiiviset asiat ja kysyä henkilöstöltä, mikä heidän työssään, osastossaan tai työpäivässään on hyvin. Tämä saa aikaan positiivisuuden ilmapiirin työpaikalla ja henkilöstön viihtyvyys paranee. (Tetzlaff & McLeod 2016, 22.)

Duunitori teetti Taloustutkimuksella vuonna 2019 henkilöstökokemuskyselyn, jonka perusteella hyvällä johtamisella ja toimintatavoilla on suurin merkitys henkilöstökokemukseen (kuvio 10). Sitoutunut henkilöstö on yrityksen kasvun ja jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeä. Oman työn kannalta tärkeimmät tekijät ovat innostuneisuus ja kokemus siitä, että on tärkeä osa työyhteisöä. Työilmapiirin tulisi olla avoin ja rakentava. Tärkeäksi koetaan luottamus esimieheen sekä mahdollisuus kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen. Sisäisen viestinnän oikea-aikaisuus ja avoimuus sekä oikeudenmukainen palkitseminen korostuvat vastaajien keskuudessa. Johtamisen ja toimintatapojen osalta olennaisinta on luottamus ylimpään johtoon, jossa korostuu oikeudenmukaisuus sekä käytännön työn vaatimusten huomioiminen. (Duunitori 2019.)

Yleinen henkilöstökokemus



Mitä nelikenttä kertoo?

MENESTYSTEKIJÄT

Nelikentän tässä osassa oleviin tekijöihin ollaan tyytyväisiä ja niiden merkitys kokonaistyytyväisyyteen on suuri

ENSISIJAISET KEHITTÄMISKOHEET

Nämä tekijät koetaan tärkeiksi, mutta niihin ollaan tyytymättömiä. Panostaminen näihin tekijöihin siis parantaa kokonaistyytyväisyyttä.

RESURSSITEKIJÄT

Asiat joihin ollaan tyytyväisiä, mutta niiden merkitys kokonais-tyytyväisyyteen on vähäinen.

TOISSIJAISET KEHITTÄMISKOHEET

Tyytymättömyys näissä seikoissa vaikuttaa yksittäisenä vain vähän kokonaistyytyväisyyteen.

Kuvio 10: Yleinen henkilöstökokemus (Duunitori 2019)

4.1 Henkilöstökokemuksen merkitys

Henkilöstökokemukseen heijastuu hyvin läheisesti myös asiakaskokemus, joita ei kuitenkaan tule sekoittaa suoraan keskenään. Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama kuva yrityksestä erinäisten kosketuspisteiden sekä yrityksen herättämien tunteiden perusteella. Henkilöstökokemus taas on työntekijän muodostama kuva työnantajasta vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 21.)



Kuvio 11: Henkilöstökokemuksen malli (Morgan 2017, 8)

Henkilöstökokemus rakentuu työntekijän odotuksista, tarpeista ja vaateista sekä työnantajan odotuksista työntekijältä (kuvio 11). Ideaalitilanteessa yritys suunnittelee toimintatavan ja työntekijä tulkitsee sen juuri oikein, jolloin syntyy molempia osapuolia hyödyntävä tilanne. (Morgan 2017, 8.)

Kun työntekijät tuntevat, että työnantaja ymmärtää, kunnioittaa, kuuntelee ja välittää aidosti heidän tarpeistaan heidän sitoutumisensa yritykseen vahvistuu. Tällaiset työntekijät luottavat yritykseen ja ovat lojaaleja työntekijöitä. (Maylett ym. 2017, 158.)

Asiakaskokemuksella ja henkilöstökokemuksella on molemmilla hieman erilainen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Koska yhteismerkitys on huomattava (kuvio 12), yritysten tulisivikin panostaa molempien kehittämiseen. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 28.)


$$CX + EX = ROI$$

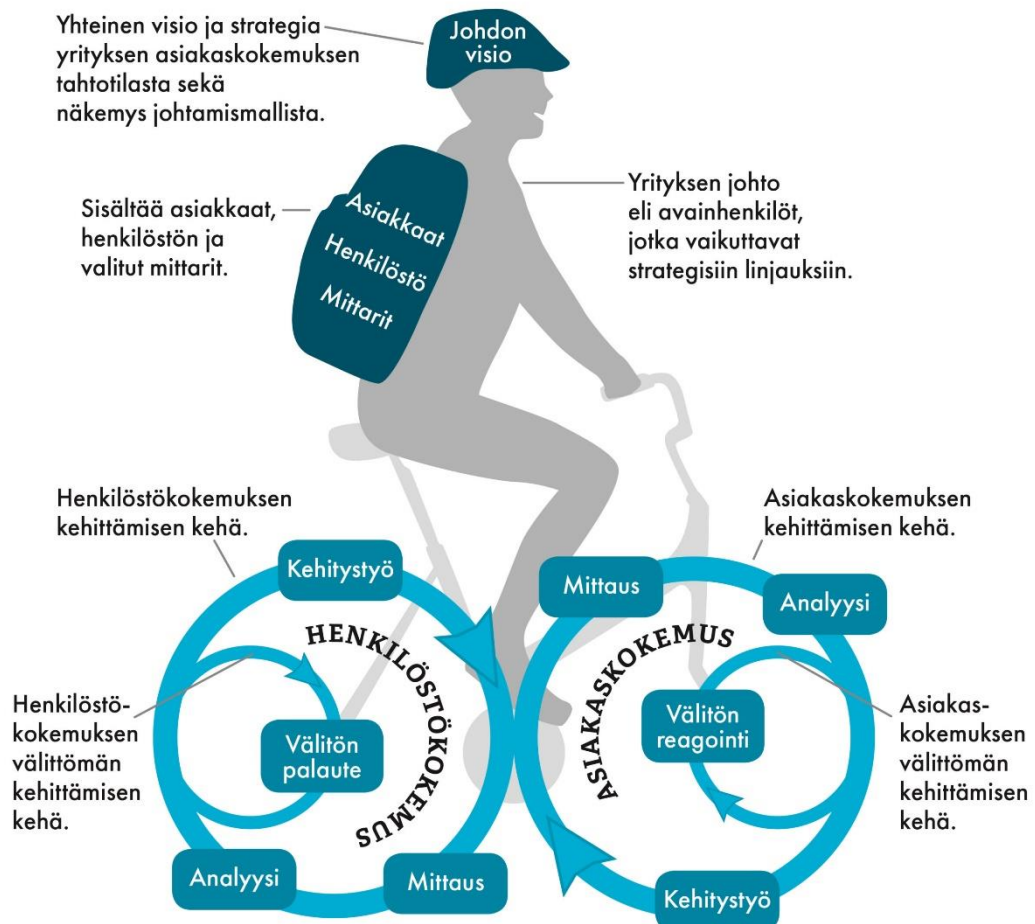
CX = asiakaskokemus, EX = henkilöstökokemus, ROI = tuottavuus

Kuvio 12: Yrityksen menestyminen (Korkiakoski & Karhinen 2019, 29)

4.2 Henkilöstökokemuksen johtaminen

Risto Siilasmaa (2018) kertoo omaksuneensa ajattelutavan paranoidi optimismi työskennellessään useiden suurien yritysten hallituksessa. Tässä käsitteessä valppaus ja todellisuudentajuinen pelko yhdistyvät optimistiseen tulevaisuudenasenteeseen ja tulevaisuutta tarkastellaan skenaarioiden valossa. Oleellista on tasapainottelu paranoian ja optimismin välillä. Johtaja totuttaa henkilöstön näkemään pahimmat mahdolliset skenaariot, joten huonot vaihtoehdot eivät tule yllätyksenä ja pahimpaan on jo voitu valmistautua. Optimistinen johtaja kannustaa muita ja kun henkilöstöä autetaan estämään pahimpien skenaarioiden toteutuminen, yritykselle kehittyy resilienssiä. (Siilasmaa 2018, 48.)

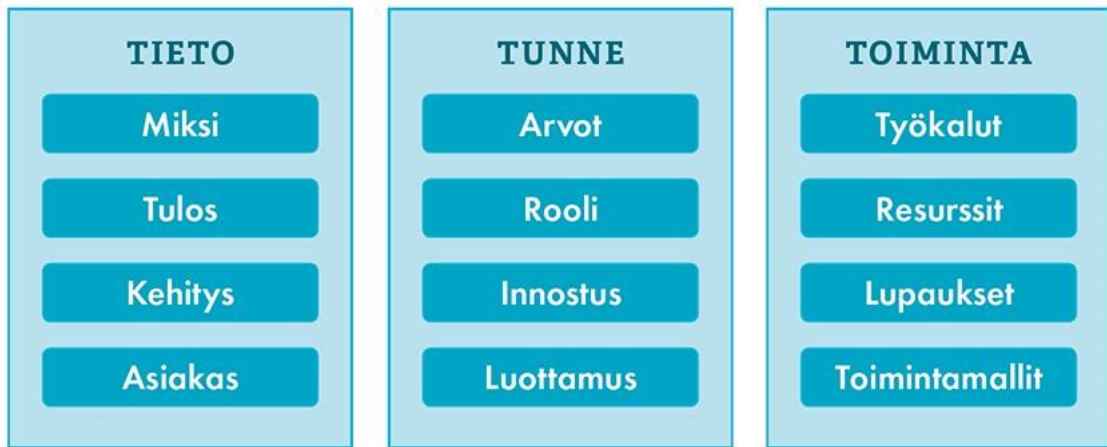
Koska asiakkaiden sekä henkilöstön odotukset ja kokemukset muuttuvat jatkuvasti, tarvitaan muutosta myös johtamisessa ja sen prosesseissa. Henkilöstökokemuksen johtaminen tulee sitoa asiakkaiden maailmaan ja hyödyntää sieltä saatavaa palautetta yrityksen kehityksessä. Asiakaskeskeisen yrityksen johdon tulisi ottaa siis huomioon sekä asiakkaat että henkilöstö, kun kehitetään uudenlaista dynaamista toimintamallia. Toiminnan läpinäkyvyys ja luotettavuus ovat tulevaisuuden menestyvän yrityksen kulmakiviä sekä asiakkaiden että henkilöstön näkökulmasta. Kokonaiskuva yrityksen kehittävästä johtamisen toimintamallista voidaan saada esittämällä kokemuskehät (kuvio 13) pyöräilijän pyörinä. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 30-35.)



Kuvio 13: Johtamisen toimintamalli (Korkiakoski & Karhinen 2019, 35)

Työntekijöiden tulisi olla selvillä yrityksen toimintaperiaatteista, odotuksista ja omasta kehityspolustaan. Nämä kaikki edellyttävät viestintää. Jotta työntekijät pystyisivät lunastamaan tai ylittämään asiakkaiden odotukset heidän pitäisi olla sitoutuneita työnantajaansa. Henkilökunnan ja yrityksen arvomaailmat tulisi olla samansuuntaiset ja henkilöstöllä tulisi olla työkalut sekä tarvittavaa osaamista tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet (kuvio 14). Asiakkaan tulee aistia, että työntekijä viihtyy työssään ja arvostaa työnantajaansa. Jos työntekijä ei luota työnantajaansa, voi hänen tehtäväkseen jäädä vain oman paikkansa pitäminen, joka heijastuu huonona asiakaskokemuksena. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 119.)

Onnistumisen edellytykset



Kuvio 14: Onnistumisen edellytykset (Korkiakoski & Karhinen 2019, 119)






Viestinnän johtamisessa tulee ottaa huomioon henkilöstön diversiteetti henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Erilaisille ja eri ikäisille työntekijöille tulee viestiä heille sopivalla tavalla. Mileniaalit ovat tottuneita käyttämään erilaisia teknologisia ratkaisuja, ja heille sopivin viestintäkeino on nopea ja suora, kuten tekstiviesti, mutta myös sähköposti tavoittaa nuoremmat työntekijät. Milleniaaleja edeltävän sukupolven työntekijät ovat tottuneita samanlaisiin viestintäkeinoihin eli myös heille sopii nopea tekstimuotoinen viestintä, mutta tärkeät asiat he haluavat hoitaa puhelimitse tai kasvokkain. Varttuneempien työntekijöiden osalta teknologiset ratkaisut eivät näyttele niin suurta roolia, vaan heille parhaita viestintäkeinoja ovat puhelinoimitot sekä henkilökohtaiset tapaamiset. (Tetzlaff ym. 2016, 94-100.)

Old rules	New rules
Employee experience defined by annual engagement surveys	Employee experience defined as a holistic view of life at work, requiring constant feedback, action, and monitoring
Culture is a topic on the company website and perhaps on the wall, but not measured or defined through behavior	Company uses tools and behaviors to measure, align, and improve culture during change, M&A, and other major initiatives
Companies have a series of HR leaders across recruiting, learning, rewards, engagement, and other HR services	Companies have someone responsible for the complete employee experience, focused on employee journeys, experiences, engagement, and culture
Compensation, benefits, and rewards are managed with a focus on benchmarking and fairness	Compensation, benefits, rewards, and recognition designed to make people's life better and balance financial and nonfinancial benefits
Wellness and health programs are focused on safety and managing insurance costs	Companies have an integrated program for employee well-being focused on the employee, her family, and her entire experience at life and work
Rewards are designed to cover salary, overtime, bonus, benefits, and stock options	Rewards also include nonfinancial rewards: meals, leaves, vacation policy, fitness, and wellness programs
Employee self-service is viewed as a technology platform that makes it easy to complete HR transactions and reports	The employee experience platform is designed, mobile, and includes digital apps, prescriptive solutions based on employee journeys, and ongoing communications that support and inspire employees

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Kuvio 15: Henkilöstökokemuksen säännöt (Deloitte 2017)

Henkilöstökokemuksen arvostusta yrityksessä tulee parantaa, koska sillä voi olla jopa enemmän vaikutusta yrityksen toimintaan kuin asiakaskokemuksella. Yrityksen tulisi luopua vanhoista säännöistä ja kehittyä käyttämään uusia yrityskulttuuria parantavia sääntöjä (kuvio 15). Henkilöstökokemuksen parantamiseen tulisi nimittää kokenut johtaja koordinoimaan henkilöstön sitoutumista, oppimista, urakehitystä ja yrityskulttuurin kehittämistä, jotta henkilöstösasto voi keskittyä kokonaisvaltaiseen henkilöstökokemukseen ja toimivan mallin kehittämiseen (kuvio 16). Henkilöstöä tulee kuunnella, jotta voidaan löytää tehokkaampia tapoja suorittaa työtehtäviä ja parantaa tuottavuutta. Koko henkilöstön kokemukset tulisi ottaa huomioon ml. osa-aikaiset, freelancerit ja konsultit. Yrityksen tulisi myös oppia kilpailijoiltaan, miten he ovat menestyneet henkilöstökokemuksen johtamisessa ja ottaa mallia parhaista käytännöistä. Ylimmän johdon sitoutuminen henkilöstökokemuksen kehittämiseen on oleellista parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Henkilöstökokemuksen mittaamisesta tulisi tehdä kokonaisvaltainen kokemus aina työhaastattelusta ja kehityskeskusteluista lähtöhaastatteluun, jotta henkilöstökokemuksesta saadaan läpileikkaus koko työuran ajalta. Tämän lisäksi olisi hyvä käyttää henkilöstön NPS mittaria, jotta voidaan seurata henkilöstökokemuksen arvon muuttamista. (Deloitte 2017.)

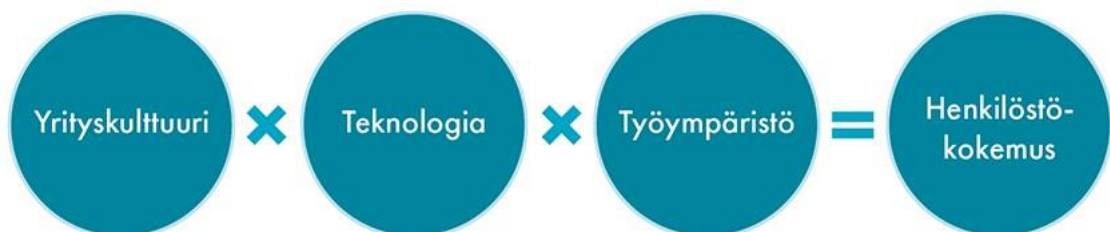
Simply Irresistible Organization™ model				
				
Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear and transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
Cross-organization collaboration and communication				

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Kuvio 16: Organisaation henkilöstökokemusmalli (Deloitte 2017)

Henkilöstökokemuksen osa-alueet (kuvio 17) ovat yrityskulttuuri, teknologia ja työympäristö. Osa-alueiden välillä on riippuvuus ja kaikkiin tulee kiinnittää huomiota, jotta saavutetaan paras henkilöstökokemus ja sitä kautta myös asiakaskokemus. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 123.)

Henkilöstökokemuksen yhtälö



Lähde: The Employee Experience Advantage, Jacob Morgan.

Kuvio 17: Henkilöstökokemuksen yhtälö (Korkiakoski & Karhinen 2019, 123)

Yrityskulttuuri on jotakin, jota ei voi rahalla mitata. Yrityskulttuuri syntyy siitä, että työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja heillä on yrityksestä positiivinen kuva. Johdon tulee olla myös valmentavassa roolissa ja suosia monimuotoisuutta sekä kannustaa uuden oppimiseen. Yrityksen arvot saattavat olla työntekijöille pakollinen paha ja onkin tärkeää, että yrityksessä vallitsee aito avoimuuden kulttuuri, jotta arvot ovat helpommin omaksuttavissa. Työympäristö on muuttunut yksittäisistä huoneista avoimiin tiloihin ja etätöön merkitys on kasvanut. Tämä voi kuitenkin johtaa työntekijän työyhteisöstä etäännyttämiseen, jos etätöölle ei ole määritelty minkäänlaisia rajoja ja työpaikan sosiaaliset kontaktit jäävät puuttumaan. Toimitilat ovat henkilöstökokemuksen näyteikkuna ja työympäristön tulee olla turvallinen, toimiva ja viihtyisä. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 125-126.)

Teknologia tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden työskennellä tehokkaasti ja erilaisten analytiikkatyökalujen käyttö sekä koneoppimisen hyödyntäminen ovat yleistyneet työpaikoilla (kuvio 18). Asianmukaiset työvälineet saattavat olla myös ratkaiseva tekijä työpaikan valitsemisessa, koska parhaat osaajat menevät sinne, missä teknologiaa hyödynnetään tehokkaimmin. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 129.)

Saatavilla oleva teknologia



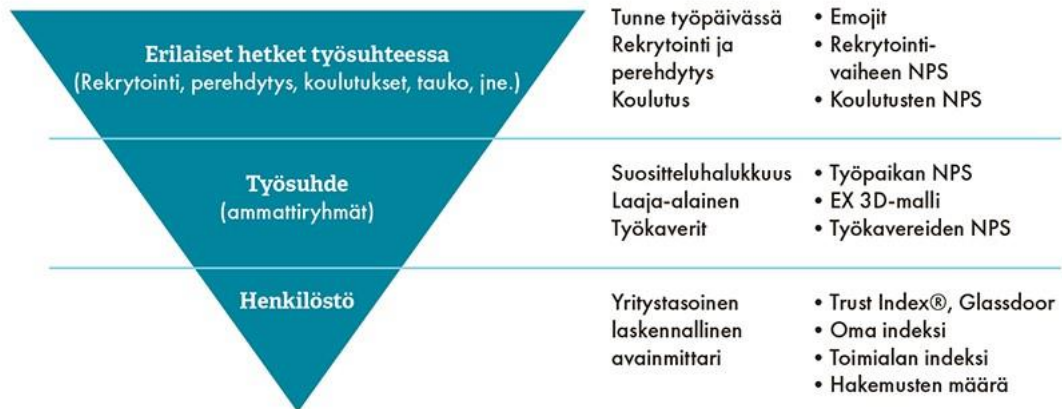
Lähde: The Employee Experience Advantage, Jacob Morgan.

Kuvio 18: Saatavilla oleva teknologia (Korkiakoski & Karhinen 2019, 129)

4.3 Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Henkilöstökokemusta voidaan mitata kolmen osa-alueen mukaan, jotka ovat avainhetket, työsuhte sekä henkilöstö (kuvio 19). Näistä avainhetket ovat oleellisessa asemassa, jotta yritys voi nopeasti tietää miten henkilökunta voi. Avainhetkien mittarit ovat tämän takia hyvin suoraan viivaisia. Työsuhteen ja henkilöstön osalta tavanomaisten mittareiden rinnalle on syntynyt myös uusia, kuten työelämän laadun indeksi Quality of Working Life, Great Place to Work -kilpailu sekä Trust Index. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 131-134.)

Henkilöstökokemuksen mittarit eri tasoilla



Kuvio 19: Henkilöstökokemuksen mittarit (Korkiakoski & Karhinen 2019, 130)

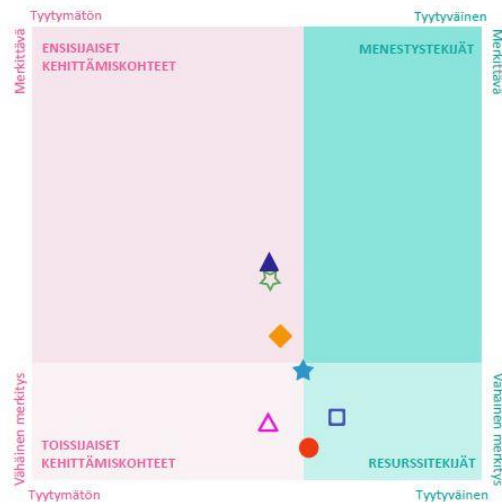
Jacob Morgan (2017) on kehittänyt 17 kohdan henkilöstökokemusmittarin, jossa henkilöstön ja yrityksen ominaisuudet kohtaavat. Mittarista ei ole yksipuolinen, vaan vaikutukset ulottuvat sekä yritykseen että henkilöstöön. Ominaisuudet rakentuvat loistavasta teknologiasta, tyylikkäistä ja joustavista työtiloista sekä hyvästä yrityskulttuurista. Yhdessä nämä kolme pääteemaa sisältävät 17 ominaisuutta ja muodostavat Employee Experience Scoren (ExS). Mitä useampi kohta täyttyy, sitä korkeampi ExS. (Morgan 2017, 12-14.)

4.4 Sisäisen tiedonkulun merkitys

Työntekijöiden tulee tuntea, että he ovat osa tiimiä ja heidän panoksellaan on merkitystä. Organisaatioissa, joissa on laaja henkilöstön diversiteetti, matala hierakia sekä avoin ja oikeamääräinen viestintä, päästään parempiin tuloksiin, kuin autoritäärisesti johdetuissa yrityksissä, joissa viesti tulee ainoastaan annettuna johdolta. Jos henkilöstö tuntee olevansa osa tiimiä ja heidän panoksellaan on merkitystä, he suorittavat annetut tehtävät tehokkaammin ja jatkavat ongelmanratkaisua kauemmin, kuin itsenäisesti työskentelevät työntekijät. Tämä vahvistaa henkilöstön luottoa yritykseen ja parantaa yrityskulttuuria. (Morgan 2017, 107-109.)

Duunitorin Taloustutkimuksella teettämässä henkilöstökokemusta käsittelevässä kyselyssä (Duunitori 2019) selvitettiin henkilöstökokemuksen eri osa-alueiden merkitystä henkilöstökokemuksen muodostumiseen. Kyselyn tulosten mukaan (kuvio 20) sisäisen tiedonkulun ensisijaiset kehittämiskohteet ovat sisäisen tiedonkulun helposti ymmärrettävyys, avoimuus ja oikea-aikaisuus. Mainitut tekijät ovat tärkeitä, mutta niihin ollaan tyytymättömiä. Näihin panostamalla parannetaan yrityksen sisäisen tiedonkulun kokonaistyytyväisyyttä.

Sisäinen tiedonkulku



Mitä nelikenttä kertoo?

MENESTYSTEKUJÄT

Nelikentän tässä osassa oleviin tekijöihin ollaan tyytyväisiä ja niiden merkitys kokonaistyytyväisyyteen on suuri

ENSISIJAISET KEHITTÄMISKOHEET

Nämä tekijät koetaan tärkeiksi, mutta niihin ollaan tyytymättömiä. Panostaminen näihin tekijöihin siis parantaa kokonaistyytyväisyyttä.

RESURSSITEKUJÄT

Asiat joihin ollaan tyytyväisiä, mutta niiden merkitys kokonais-tyytyväisyyteen on vähäinen.

TOISSIJAISET KEHITTÄMISKOHEET

Tyytymättömyys näissä seikoissa vaikuttaa yksittäisenä vain vähän kokonaistyytyväisyyteen.

- Tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä yleisistä asioista on riittävästi saatavilla
- Yrityksemme sisäinen tiedotus on helposti ymmärrettävää
- Omassa työssäni tarvitsemani tietoa on riittävästi saatavilla
- Yrityksemme sisäinen tiedotus on avointa
- Tietoa asiakkaiden tarpeista ja asiakaskokemuksista ja -tyytyväisyydestä on riittävästi saatavilla
- Yrityksemme sisäinen tiedotus on oikea-aikaista
- Minulla on työaikana riittävästi aikaa perehtyä yrityksemme sisäiseen viestintään

Kuvio 20: Sisäinen tiedonkulku (Duunitori 2019)

Johdon ja työntekijöiden välillä tulee aina olemaan kuilu, jonka syvyys riippuu yrityskulttuurista, arvoista, odotuksista, palkasta sekä henkilöstön luottamuksesta johtoon. Johto saattaa olla siinä uskossa, että heidän välittämänsä viesti on ollut tehokas, selvä ja oikea-aikainen, mutta se ei ole kuitenkaan saavuttanut haluttua lopputulosta henkilöstön keskuudessa. Kuilun takia sitä ei ole ymmärretty tai haluttu omaksua. Jos tähän viestinnän tehottomuuteen ei puututa ongelmia korjaamalla, kuilu syvenee entisestään. (Maylett ym. 2017, 39-40.)

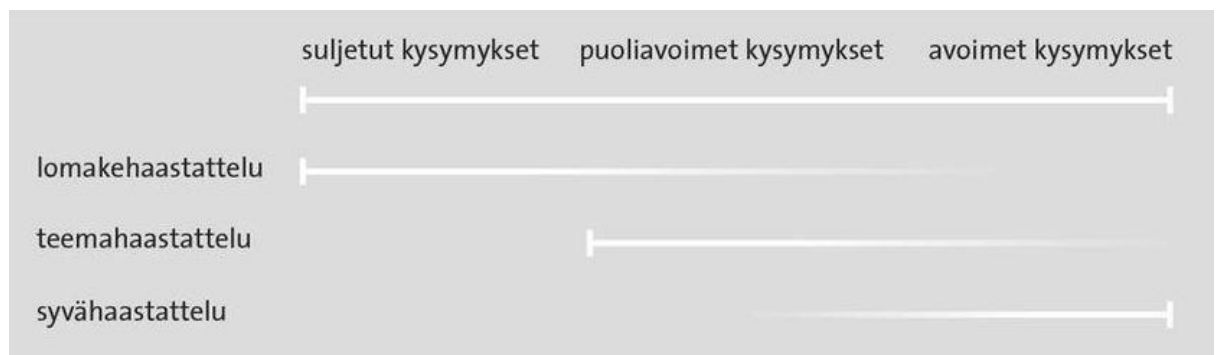
5 Kehittämistyön asetelma ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työyhteisöviestinnän yhteyttä hyvään henkilöstökokemukseen. Tavoitteena on tuottaa yritykselle kehittämissuhteita, joilla parannetaan henkilöstökokemusta sekä tunnistaa mitkä viestintäkeinot ja sisällöt tavoittavat henkilöstön parhaiten ja miksi. Tutkimustapaa valittaessa arvioimme mikä tutkimustapa soveltuu kehittämistyön tarkoitukseen ja antaa sitä kautta parhaat mahdollisuudet onnistua analyysissä ja konkreettisten kehitysehdotusten tekemisessä.

Tutkimustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska se pyrkii ymmärtämään ilmiötä tai toimintaa. Kehittämistyö keskittyy henkilöstön näkökulmaan, joten laadullinen tutkimus antaa parhaan lähtökohdan henkilöstön ymmärtämiseen. On tärkeää, että tutkimukseen osallistuvilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Tiedonantajien määrä ei ole ratkaiseva, vaan tiedonantajien valinta on tehtävä harkiten ja tarkoituksen sopivat kriteerit täyttäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 3 Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa)

5.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja aineistolähtöinen analyysi

Haastattelut voidaan jakaa lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun. Lomakehaastattelu on lomakekyselynä tapahtuva yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu koostuu ennakolta valituista teemoista ja tarkentavista kysymyksistä, joita voidaan tarvittaessa esittää haastateltavan vastauksien perusteella. Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton avoin haastattelu, jossa ainoastaan keskusteltava oleva ilmiö on määritelty ja haastateltavien määrä on vähäinen, ehkä vain yksi. Eri haastattelumuotojen kysymysten avoimuutta voidaan tarkastella oheisen kuvion 21 mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 3 Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa.)



Kuvio 21: Haastattelumuodot (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen ja tehtävänasettelun mukaisesti eikä ne tule olla etukäteen sovittuja. Aikaisemmat havainnot tutkittavasta ilmiöstä tulee sivuuttaa ja luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus vain tutkimusaineistoon pohjautuen. Tämä voi muodostua haasteeksi, sillä käytetyt käsitteet,

tutkimusasetelma sekä menetelmät ovat tutkijan itse asettamia ja havaintojen objektiivisuus voi kärsiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 4. Laadullisen aineiston analyysi.)

5.2 Kehittämistyön toteutus

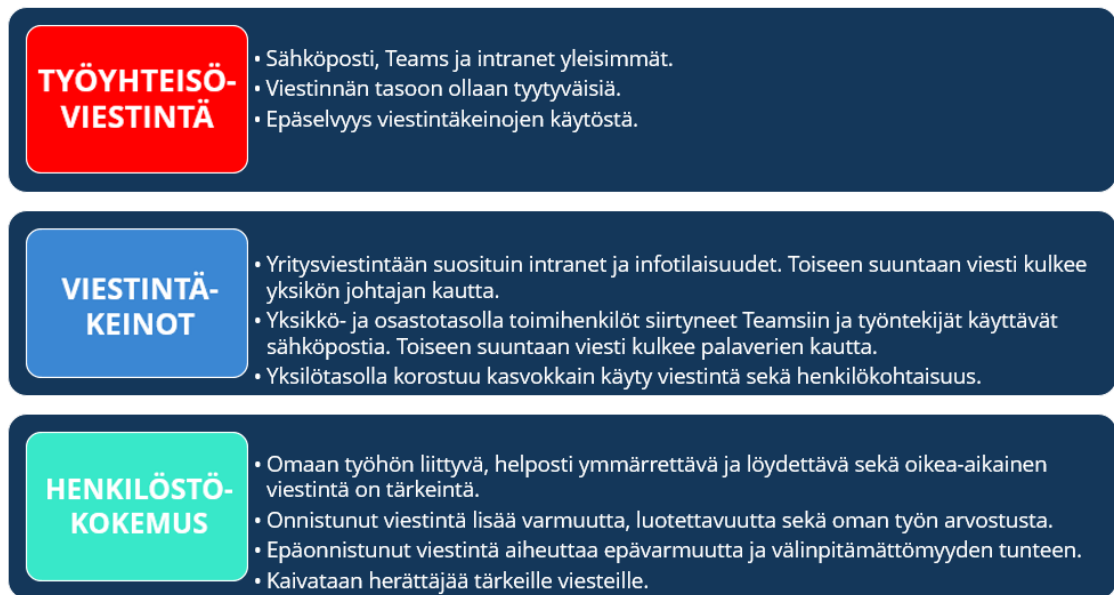
Kehitystyö toteutettiin käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska haastattelussa käsiteltävä asiakokonaisuus haluttiin rajata ja jättää mahdollisuus tarkentaville jatkokysymyksille. Kohderyhminä olivat yritys X:n yhden liiketoimintayksikön toimihenkilöt sekä työntekijät ja molemmista kohderyhmistä haastateltiin 5 henkilöä. Molemmilta kohderyhmiltä kysyttiin samat kysymykset ja niistä saatuja tuloksia peilattiin tietoperustaan sekä tehtiin vertailua kohderyhmien kesken.

Haastattelukysymykset lähetettiin valituille haastateltaville etukäteen, jotta nämä ehtivät valmistautua haastattelutilanteeseen. Haastattelut toteutettiin käyttämällä Teams videopuhelua, jossa oli mukana yksi haastateltava kerrallaan. Toinen opinnäytetyön tekijöistä haastatelti ja toinen kirjasi ylös haastateltavien vastaukset. Teams videopuhelu myös nauhoitettiin vastausten tarkempaa analyysiä varten.

Haastateltavat työntekijät valittiin vapaaehtoisuuteen perustuen lähettämällä kutsu koko yksikön henkilöstölle. Haastatteluun kiinnostuksen ilmoittaneista valittiin osallistujia yksikön kaikilta eri osastoilta laajan kattavuuden sekä tasapuolisuuden vuoksi. Haastattelut toteutettiin nimettöminä, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei tullut ilmi kehitystyön aikana. Haastattelujen avointa ilmapiiriä haluttiin vahvistaa sijoittamalla yksikön johtaja haastattelun vastausten kirjaajaksi sen sijaan, että hän olisi toiminut suorana päähaastattelijana. Kehitystyön eettisten periaatteiden tarkastelussa otettiin kuvattun mukaisesti erityisesti huomioon yksilön vapaaehtoisuus, riskittömyys osallistua ja henkilötietojen käsittely Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeiden mukaisesti.

6 Kehittämistyön tulokset

Tutkimuksen tulokset jaoteltiin teemakohtaisesti haastatteluissa käytettyä teemoitusta työyhteisöviestintä, viestintäkeinot ja henkilöstökokemus hyödyntäen. Tämän tuloksia käsittelevän kappaleen teemakohtaisissa alakappaleissa kuvattuihin taulukoihin nostettiin useammin kuin kerran vastauksissa toistuvat aiheet ja näiden lisäksi haastatteluissa esiin nousseita yksittäisiä kommentteja kuvattiin tekstissä. Analyysissä käytettiin aineistolähtöistä analyysitapaa.



Kuvio 22: Yhteenveto tuloksista teemoitettujen kysymysten mukaan

Alakappaleissa käsiteltävien tarkempien teemakohtaisten vastauksien lisäksi tuloksien kokonaisuudesta tehtiin yhteenveto (kuvio 22) tulosten sujuvan ja nopean ymmärtämisen helpottamiseksi. Yhteenvedossa on kiteytetty haastattelun kolmen eri osa-alueen vastaukset teemakohtaisesti.

6.1 Työyhteisöviestintä

Tutkimuksen ensimmäisessä teemassa kysyttiin kaksi työyhteisöviestintään liittyvää kysymystä taulukon 1 mukaisesti. Niillä kartoitettiin mitä yrityksen sisäisiä viestintäkanavia haastateltavat seuraavat sekä heidän mielipidettään yrityksen tämänhetkisestä sisäisestä viestinnästä. Puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti kysymyksiä täydennettiin tarvittaessa jatkokysymyksillä miksi tai vastaajia pyydettiin tarkentamaan vastaustaan, jos vastaus oli suppea.

#	Työyhteisöviestintä: kysymys	Vastauksien teema työntekijät	Vastauksien teema toimihenkilöt
1	Mitä yrityksen sisäisiä viestintäkanavia seuraat?	Sähköposti, Teams, yrityksen ja yksikön intranet ovat yleisimmät. Sähköposti pääviestikanava, sieltä löytyy eniten omaan työhön tarvittavaa tietoa.	Sähköposti, Teams, yrityksen ja yksikön intranettiä seurataan päivittäin. Näistä löytyy itselleen tärkeimmät asiat niin yritys kuin yksilötasolla.
2	Miten koet yrityksen tämänhetkisen sisäisen viestinnän?	Nykyisin hyvinkin toimivaa, niin määrän kuin oikea-aikaisuuden suhteen. Joskus tieto hukkuu eri kanaviin tai yritystason viestit eivät ole riittävän ymmärrettäviä.	Viestintä koetaan hyväksi ja kehittyneen viime vuoden aikana Teamsin ansiosta. Avoimuus ja oikea-aikaisuus toteutuvat. Vielä epäselvyyttä mitä kanavaa käytetään mihin viesteihin, koska viestintää tulee paljon.

Taulukko 1: Työyhteisöviestintään liittyvistä kysymyksistä saadut vastaukset

Yrityksen sisäisistä viestintäkanavista sekä työntekijät että toimihenkilöt seuraavat ensisijaisesti sähköpostia, Teamsia, yrityksen intranettiä sekä yksikön intranettiä. Muutama yksittäinen vastaaja nosti esiin myös ilmoitustaulun ja Slackin. Työntekijät korostavat sähköpostia ensisijaisena viestintäkanavana, koska löytävät sieltä juuri oman työtehtävän tekemiseen tarvittavat tiedot. Lisäksi sähköpostin käyttäminen on heille tuttua ja siihen on totuttu. Toimihenkilöt kokevat sähköpostin vähentyneen Teamsin yleistymisen myötä. He perustelevat seuraamia viestintäkanavia toteamalla, että niiden välityksellä on saatavilla tietoa ihan yritystasolta omaan tekemiseensä asti.

Kysymyksessä kaksi pyydettiin vastaajia kuvaamaan miten kokevat yrityksen tämänhetkisen viestinnän. Molemmat vastaajaryhmät kokevat viestinnän yksimielisesti hyväksi tai vähintään neutraaliksi. Kukaan vastaajista ei todennut sen olevan heikkoa tai huonolaatuista vaikka kehitettävääkin löydettiin. Oikea-aikaisuus ja viestinnän avoimuus koetaan toteutuvan hyvin.

Työntekijät huomauttavat yritystason viestien olevan ajoittain vaikeasti ymmärrettäviä käytettyjen sanavalintojen takia. Lisäksi viestien löydettävyydessä nähtiin parannettavaa. Vastavasti toimihenkilöt kokevat viestinnän kehittyneen erityisesti viimeisen vuoden aikana. Teams on mahdollistanut viestien paremman suodattamisen, mikä on tarpeellista viestinnän määrän ollessa suuri. Toistaiseksi havaittiin kuitenkin vielä epäselvyyttä mitä viestintäkanavaa tulisi käyttää minkäkin osa-alueen viestintään. Lisäksi viestit löydettävyys jälkikäteen voi olla haasteellista ja niistä puuttuu selkeä kiteytys, mikä helpottaisi luettavuutta.

6.2 Viestintäkeinot

Haastattelun toinen teema keskittyi yrityksen käytettävissä oleviin viestintäkeinoihin ja niiden käyttöön eri asiayhteyksissä. Kysymyksien tavoitteena oli kartoittaa mikä viestintäkeino soveltuu henkilöstön näkökulmasta parhaiten eri asiakokonaisuuksien viestintään. Kolme

eriteltyä asiakokonaisuutta olivat yritystason viestintä kuten strategia, yksikkötason viestintä sekä yksilötason viestintä (taulukko 2).

#	Viestintäkeinot: kysymys	Vastauksien teema työntekijät	Vastauksien teema toimihenkilöt
3	Mitä viestintäkeinoa toivot yrityksen käyttävän, kun viestitään		
3a	yrityksen tasolla, esimerkiksi strategiaan liittyvää viestintää?	Yrityksen intranet ja infotilaisuudet.	Yrityksen intranet ja infotilaisuudet, tallenteet tilaisuuksista tärkeitä.
3b	Yksikön ja osaston tasolla, esimerkiksi toimintaohjeet?	Sähköposti, yksikön omat Teams infot tai fyysiset infot sekä yksikön intranet.	Teams ja yksikön omat infotilaisuudet, vuorovaikutteisempaa ja tehokkaampaa kuin sähköposti.
3c	Yksilön tasolla, esimerkiksi palaute tai operatiivisen toiminnan muutos?	Keskustelu kasvokkain tai vähintään videolla, henkilökohtaisuus tärkeää. Puhelut ja sähköposti toissijaisina vaihtoehtoina.	Kirjallisessa viestinnässä Teams, myös puhelut ja videopuhelut toimivat. Keskustelu mahdollisuus tärkeää.
4	Entä toiseen suuntaan, millä keinolla haluaisit viestiä tai antaa palautetta		
4a	ylimmälle johdolle eli yrityksen johtoryhmälle?	Yrityksen infotilaisuudet ja niiden chat keskustelu tai intran kommentointiosiot. Myös fyysisiä tapaamisia kaivataan.	Yrityksen infotilaisuudet ja usein viesti välittyy oman yksikön tai toiminnon johtajan kautta. Koettiin, ettei ole tarvetta viestiä suoraan ylimmälle johdolle.
4b	Työntekijät: yksikön tai osaston johdolle? Toimihenkilöt: toiminnon johdolle?	Yksikön omat fyysiset palaverit ja sekä Teams palaverit ja sähköposti.	Teams toistui vastauksissa, muuten keinojen suhteen paljon hajontaa.
4c	Työntekijät: omalle esimiehelle? Toimihenkilöt: omalle esimiehelle tai kollegoille?	Kasvokkain tai puhelimitse, mahdollisuus vuorovaikutukselle tärkeä.	Henkilökohtaisiin asioihin kasvokkain, puhelimen ja WhatsApp:n välityksellä tai Teams keskustelu. Kollegoiden kanssa Teams keskustelut.

Taulukko 2: Viestintäkeinot teemaan liittyvistä kysymyksistä saadut vastaukset

Sekä työntekijät että toimihenkilöt kokevat yksimielisesti yrityksen intranetin ja erilaiset infotilaisuudet parhaiksi viestintäkeinoiksi viestittäessä henkilökunnalle yritystason asioista kuten strategiasta. Infotilaisuuksista saatavilla olevia tallenteita pidettiin tärkeinä, jotta tilaisuudet tavoittavat mahdollisimman monen suuressa yrityksessä.

Yksikön ja osaston tason viestinnässä työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastaukset poikkeavat toisistaan. Työntekijät ottavat viestit vastaan mieluiten sähköpostilla, infotilaisuuksissa tai yksikön intranetin välityksellä. Toimihenkilöt toivovat Teamsin hyödyntämistä sekä yksikön omia infotilaisuuksia. Molempien koetaan olevan tehokkaampia ja vuorovaikutteisempia viestintäkeinoja kuin sähköpostin.

Yksilötason viestinnässä työntekijät korostavat kasvokkain tai vähintäänkin videon välityksellä käytävää keskustelua. Henkilökohtaisuus on tärkeää ja sen tärkeys korostuu entisestään, jos kyseessä on esimiehen antama korjaava palaute. Puhelut ja sähköposti ovat myös mahdollisia viestintäkeinoja, mutta toissijaisia. Toimihenkilöt kokevat Teamsin hyvänä viestintäkeinona myös yksilötasolla, ja toivovat hyödynnettävän Teamsin puheluita sekä videopuheluita.

Tärkeänä piirteenä toistuu mahdollisuus keskustelulle, joka auttaa varmistamaan, että asiaa viedään eteenpäin.

Kysymyksessä 4 sama asia käytettävistä olevista viestintäkeinoista kysyttiin toisinpäin, eli mitä viestintäkeinoja käyttämällä haastateltavat haluaisivat itse viestiä eri kohderyhmille. Kohderyhmät jaettiin kolmeen eri kokonaisuuteen edellisen kysymyksen tapaan; yrityksen ylin johto, yksikön johto ja oma esimies. Toimihenkilöt edustavat itse yksikön johtoa, joten heidän kohdallaan käytettiin jaottelua yrityksen ylin johto, toiminnon johto ja oma esimies tai kollegat.

Yrityksen ylimmälle johdolle viestittäessä sekä työntekijät että toimihenkilöt kokevat yrityksen infotilaisuudet ja niiden chat keskustelut luontevaksi keinoksi. Työntekijät kaipaavat myös fyysisiä tapaamisia, jotta oppisivat tuntemaan ylintä johtoa paremmin. Toimihenkilöt nostavat esiin työntekijöistä poiketen, että eivät varsinaisesti näe tarvetta viestiä suoraan ylimmälle johdolle. Heidän näkemyksensä mukaan palaute ylimmälle johdolle välittyy oman yksikön tai toiminnon johtajan kautta.

Yksikön tai osaston johdolle työntekijät viestivät mieluiten fyysisissä palavereissa, Teams palavereissa tai sähköpostitse. Toimihenkilöillä kohderyhmäksi täsmennettiin oman toiminnon johtoa, yksikön johdon sijaan. Vastauksissa oli paljon hajontaa keinojen välillä, mutta Teams korostuu yleisimpänä keinona.

Viestintä omalle esimiehelle on työntekijöiden näkemykseen mukaan mielekkäintä kasvokkain tai puhelimitse. Perusteluna valinnalle on vuorovaikutuksen mahdollistuminen, mikä koetaan tärkeäksi. Toimihenkilöt suosivat henkilökohtaisten asioiden viestimisessä omalle esimiehelle myös kasvokkain keskustelua, puhelinta, WhatsAppia tai Teams keskusteluita. Keskusteluissa kollegoiden kanssa Teams on selvästi yleisin keino.

6.3 Henkilöstökokemus

Kolmannen teeman kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan, miten yrityksen viestintä vaikuttaa henkilöstökokemukseen (taulukko 3). Tarkentavissa kysymyksissä kysyttiin tarvittaessa, miten yrityksen viestintä vaikuttaa, jos se onnistuu tai epäonnistuu.

#	Henkilöstökokemus: kysymys	Vastauksien teema työntekijät	Vastauksien teema toimihenkilöt
5	Millaisen sisäisen viestinnän koet kaikkein tärkeimmäksi tai merkityksellisimmäksi?	Henkilökohtainen, omaan työhön ja työntekoon liittyvä.	Helposti ymmärrettävä, oikea-aikainen, itseen ja omaan työhön liittyvä.
6	Miten sisäinen viestintä vaikuttaa työympäristössäsi?	Onnistunut viestintä lisää varmuutta ja luotettavuutta. Epäonnistunut viestintä luo epävarmuutta ja tunteen välinpitämättömyydestä.	Haasteena oikean tiedon löytäminen. Onnistunut viestintä aikaansaa positiivista keskustelua. Viestinnän epäonnistuminen tai kapulakielisuus aiheuttaa hämmennystä ja lisäkysymyksiä.
7	Mistä muualta kuin mainittujen yrityksen virallisten kanavien kautta saat tietoa yrityksen sisäisistä asioista?	Kuulopuheet, sisäinen WhatsApp -ryhmä, lehdet.	Työkavereilta saatu tieto. Lehdistä ja mediasta.
8	Missä viestinnän osalueessa näkisit kehitettävää?	Jonkinlaista herättäjää (entinen WA-ryhmä toimi) kaivataan, kun joku viesti on käytävä lukemassa. Työpaikan infotaulua voisi kehittää informaation jakajana.	Tietoa on vaikea löytää. Yrityksen intranet koetaan hiukan sekavaksi. Teamsin käytössä on kehitettävää, koska tiimejä koetaan olevan liikaa. Myös Teamsin käytön aktiivisuudessa toimintotasolla parannettavaa. Viestin oikea kohdentaminen tärkeää, ettei tule liian isolla jakelulla.

Taulukko 3: Henkilöstökokemus teemaan liittyvistä kysymyksistä saadut vastaukset

Kysymyksessä viisi työntekijöiden keskuudessa erottui selvästi omaan työhön ja työntekoon liittyvä viestinnän merkitys. Tärkeimpänä pidettiin sellaista viestintää, jolla on vaikutusta henkilökohtaisesti riippumatta siitä, mistä kohtaa organisaatiota viesti tulee.

Toimihenkilöt arvostavat helposti ymmärrettävää ja oikea-aikaista viestintää. Heille on tärkeää, että johdolta tuleva viestintä on selkeää eikä sisällä vaikeasti ymmärrettävää yritysterminologiaa. Viestien tulisi myös olla ytimekkäitä, mielellään tiivistelmiä käsiteltävästä aiheesta, ja viestin mukana voisi olla linkki yrityksen intranettiin tarkempaa tutustumista varten.

Kysymyksessä kuusi työntekijät kokivat onnistuneen viestinnän lisäävän varmuutta ja turvallisuutta omaan tekemiseen. Ilman tarvittavaa tietoa joku työtehtävä voi jäädä ratkaisematta tai hoitamatta. Kun sisäinen viestintä toimii, uudet toimintatavat omaksutaan nopeasti ja toiminta vaikuttaa luotettavalta myös ulospäin. Epäonnistunut viestintä aiheuttaa epävarmuutta ja voidaan kokea, että kaikkea tietoa ei haluta jakaa. Tämä aiheuttaa pahaa mieltä ja tunteen, että oma työ ei ole merkityksellistä.

Toimihenkilöillä haasteena on oikein tiedon löytäminen, koska tietoa on paljon saatavilla. Tästä voi tulla väärinkäsityksiä tai se voi aiheuttaa turhaa työtä, kun pitää kaivella ja selvittää asioita. Onnistunut viestintä tuo keskusteltavaa työympäristöön ja ajatuksia vaihdetaan varsinkin yrityksen infojen jälkeen. Etänä työskenneltäessä viestinnän koetaan toimivan paremmin, kuin mitä se oli normaalitilanteessa.

Epäselvä viestintä aiheuttaa epävarmuutta ja toivotaan, että kapulakieltä vältettäisiin, jotta väärinymmärryksiä ei syntyisi. Jos viestintä epäonnistuu tai informaatiota ei ole saatavilla, ei esimies välttämättä pysty puuttumaan omassa osastossaan ilmenneisiin epäkohtiin, mikä vaikuttaa negatiivisesti työviihtyvyyteen.

Kysymyksessä seitsemän työntekijöiden osalta esiin nousi jo käytöstä poistettu WhatsApp -ryhmä, joka koettiin hyväksi ja nopeaksi tavaksi saada tietoa. Jonkin verran yrityksen sisäisistä asioista oli luettu lehdistä ennen kuin niistä oli kerrottu sisäisesti. Liiketoimintayksikön rakenne on myös sellainen, että huhut ovat yleisiä ja liikkuvat nopeasti työyhteisössä. Toimihenkilöt eivät juuri saa tietoa yrityksen sisäisistä asioista virallisten kanavien ulkopuolelta. Median kautta saatu informaatio ja työkaverien kanssa käydyt keskustelut mainittiin.

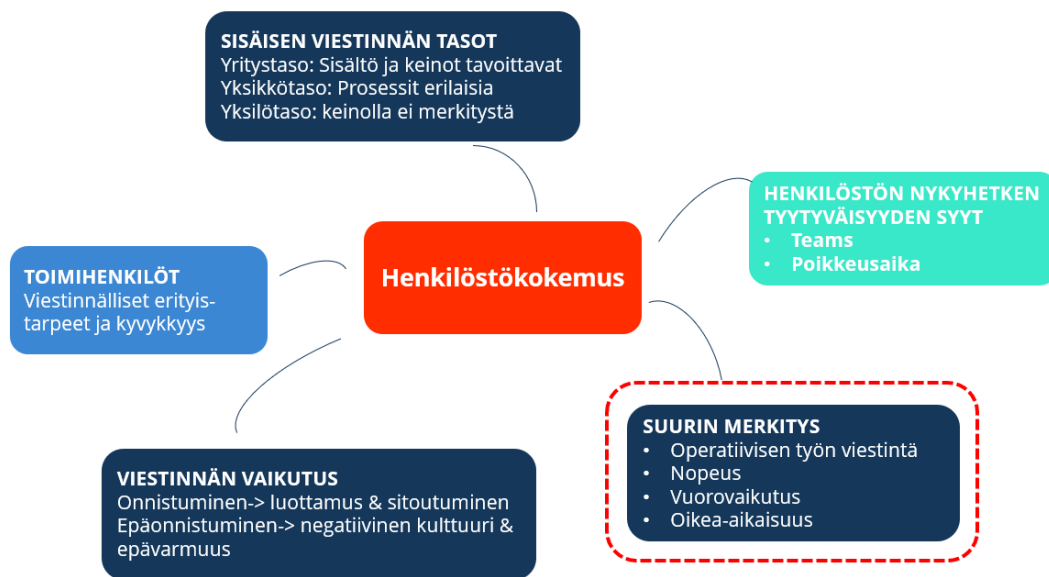
Kysymyksessä kahdeksan työntekijät kaipasivat jonkinlaista muistuttajaa (esim. käytöstä poistettu WhatsApp -ryhmä), että jokin viesti (esim. sähköposti) kannattaisi käydä lukemassa. Tämä korostuu varsinkin lomautusaikana, kun ei olla työpaikalla eikä aktiivisesti seurata työpaikan viestintäkanavia. Työpaikan infotaulua voisi kehittää digitaaliseksi ja monipuolisemmaksi lisäämällä siihen erilaisia tiedotteita. Varsinkin sen hetkiseen työvuoroon liittyvistä asioista tiedottaminen koettiin tarpeelliseksi.

Toimihenkilöt nostivat esille tiedon haun haasteellisuuden. Yrityksen intranet tulisi olla selkeämpi ja asiat helpommin löydettävissä. Teamsin käytön kasvaessa tieto pirstaloituu eri kanaviin ja oikean tiedon löytäminen vie paljon aikaa operatiiviselta työltä. Teamsin ryhmiä koetaan olevan liikaa. Jakelulistat koetaan liian laajoiksi ja viestit toivotaan kohdennettavan vain tarpeellisille vastaanottajille. Toiveissa olisi matala yhteydenottokynnys pääkonttorilla työskenteleviin asiantuntijoihin, joita ei tunne. Esimerkiksi dedikoitu yhteyshenkilö HR:ssä on helpottanut pääkonttorin ulkopuolisten toimihenkilöiden työskentelyä.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työyhteisöviestinnän yhteyttä hyvään henkilöstökokemukseen. Tavoitteena oli tunnistaa mitkä viestintäkeinot ja sisällöt tavoittavat henkilöstön parhaiten eri kohderyhmissä ja miksi. Ymmärtämällä henkilöstön näkökulmaa viestinnän valintojen vaikutuksesta voidaan muodostaa yritykselle ja sen toimihenkilöille konkreettisia kehitysehdotuksia viestinnän johtamiseen toimeksiannon mukaisesti.

Johtopäätöksien kiteytys (kuvio 23) kuvaa tutkimuksen tuloksista tehtyjä eritasoisia havain- toja. Johtopäätösten keskiössä on henkilöstökokemus, koska sen kehittäminen viestinnän joh- tamisen kautta on työn tavoitteena. Voidaan todeta, että henkilöstökokemukseen suurin mer- kitys on operatiivisen työn viestinnällä sekä tietyillä keinojen ominaisuuksilla, kuten nopeus, vuorovaikutus ja oikea-aikaisuus. Näin ollen ei voida suoraviivaisesti sanoa, että tietty sisältö tulisi viestiä tietyllä keinolla. Voidaan kuitenkin päätellä, että yrityksen tulisi erityisesti pa- nostaa operatiiviseen työhön liittyvään viestintään ja sen hyvää saavutettavuuteen huomion- herättäjien kautta henkilöstökokemusta vahvistaakseen.



Kuvio 23: Johtopäätöksien kiteytys

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen sisäinen viestintä koetaan nykyisin henkilöstön näkökulmasta hyväksi molemmissa kohderyhmissä ja parantuneen erityisesti viime vuoden aikana. Syyt tyytyväisyyteen ja positiiviseen kehitykseen voidaan tiivistää kahteen asiaan: uuden viestintäkeinoon Teamsin käyttöönotto ja viestinnässä onnistuminen koronapandemian aikana. Teams on lisännyt viestinnän nopeutta, tehokkuutta, vuorovaikutteisuutta sekä oikea-aikaisuutta. Koronapandemia on taas asettanut yrityksen tilanteeseen, jossa se on joutunut keskittymään viestintään ja sen sisältöön sekä oikea-aikaisuuteen tavallista enemmän. Yrityksen onnistuminen yhtäkkisen toimintaympäristön muutostilanteen viestinnässä on nostanut henkilöstön tyytyväisyyttä viestinnästä kokonaisuudessaan.

Tiedon suuri määrä ja viestintäkeinovalikoiman laajuus ovat tuoneet mukanaan haasteita erityisesti toimihenkilöille. Ryhmältä puuttuu vielä selkeä ymmärrys mitä keinoa käytetään mihinkin viesteihin eli voidaan päätellä, ettei heille ei ole välitetty riittävästi tietoa yrityksen viestintäsuunnitelmasta. Onnistuakseen tehtävässään toimihenkilöillä onkin korostunut tarve ymmärtää viestin pääkohdat nopeasti ja tehokkaasti, saada viesti oikeaan aikaan sekä sisällön

tulee olla heille relevanttia, jotta työaika ei kulu tiedon etsimiseen tarpeettomien viestien seasta. Voidaan todeta, että Teamsin vuorovaikutteisuus tukee ja vahvistaa näitä onnistumisen edellytyksiä. Tarkastellessa asiaa toisesta näkökulmasta, voidaan päätellä, että onnistuminen viestijänä edellyttää toimihenkilöiltä myös korostunutta kykyä omaksua tietoa työntekijöitä paremmin. Toimihenkilön tulee viestin eteenpäin viemisen lisäksi kyetä hahmottamaan ja suodattamaan olennaiset asiat suuresta tietomäärästä.

Yrityksen ja yksikön viestintää suoraan johdolta pidetään tärkeänä ja molemmat kohderyhmät ovat aiheista kiinnostuneita. Voidaan todeta, että niihin käytettävissä olevat viestinnän keinot, kuten yrityksen intranetin ja infotilaisuudet tallenteineen, tavoittavat henkilöstön laajasti. Vastaavasti myös viestiminen takaisin yrityksen johdolle toimii hyvin infotilaisuuksien keskustelu- ja kommentointikenttien kautta. Muuta suoraa viestintäkanavaa ei nähdä sen lisäksi tarpeelliseksi, koska luotetaan, että viesti välittyy oman yksikön johdon kautta. Näin voidaan tehdä johtopäätös, että yksiköiden johtajilla on suuri vastuu henkilöstön viestinviestimisestä yrityksen ylimmälle johdolle. Yritystason viestinnän osalta onnistumalla viestien selkeydessä ja sanavalinnoissa, voidaan parantaa viestinnän ymmärrettävyyttä.

Yksikön ja osastotason kirjallisessa viestinnässä näkyvät kohderyhmien käyttämien viestintäkeinojen erot, joten viestinnän johtamisen näkökulmasta voidaan todeta yhtenäisten viestintäprosessien olevan yksikössä vielä keskeneräisiä ja viestinnän muutos on kehitysvaiheessa. Voidaan myös päätellä toimihenkilöiden viestinnän toimineen sujuvammin poikkeusaikana, koska työskentelyajat olivat yhtenäiset ja olosuhteet viestintään keskittymiselle paremmat. Työntekijöiden näkökulmasta sähköpostin rooli on isompi osaston tai yksikön ohjeiden viestintäkeinona kuin Teams. Syynä tähän oli enemmän totuttu tapa toimia kuin se, että sähköposti olisi koettu parhaaksi viestintäkeinoksi. Näin ollen erityistä syytä jatkaa sähköpostin ensisijaista käyttöä ei tutkimuksen perusteella ollut.

Sekä fyysiset että Teamsin kautta järjestettävät palaverit ovat hyvä keino käsitellä yksikkö- ja osastotason asioita sekä antaa palautetta yksikön ja osaston johdolle. Voidaankin todeta, että palaverit, niin fyysiset kuin video, toimivat vuorovaikutteisesti molempiin suuntiin. Fyysisissä palavereissa koetaan kuitenkin enemmän yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Monet haasteltavista keskittyivät ensin mainitsemaan vain sähköisiä viestintäkeinoja. Myöhemmistä vastauksista pystyttiin kuitenkin tulkitsemaan vallitsevan poikkeustilanteen olevan syynä sähköisten keinojen korostumiselle.

Yksilötason viestinnässä esimieheltä alaiselle tai päinvastoin, on kohderyhmien näkemys yhtenäinen. Johtopäätöksenä voidaan tulkita, että tärkeintä on käytettävän keinon sijaan keskustelun kautta tuleva mahdollisuus vuorovaikutukselle. Keskustelumahdollisuuden lisäksi henkilökohtaisuutta ja yksityisyyttä arvostetaan yksilötason viestinnässä.

Tutkimuksen perusteella viestinnässä onnistumisella tai epäonnistumisella on vaikutus esimiestyöhön ja yrityksen kulttuuriin sekä sitä kautta olennaisesti henkilöstökokemukseen. Epäonnistunut viestintä aiheuttaa epävarmuutta ja työntekijät voivat kyseenalaistaa oman työnsä merkityksen ja sen arvostuksen yrityksessä, mikä vaikuttaa yrityskulttuuriin negatiivisesti. Toimihenkilöt taas eivät pysty auttamaan työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta, mikäli heillä ei ole riittävästi tietoa. Näin ollen viestinnässä tulee varmistaa, että tieto kulkee samanlaisena koko yrityksen läpi ja kaikki ymmärtävät sen tarkoituksen. Voidaankin todeta, että onnistunut viestintä sitouttaa henkilöstöä työnantajaansa sekä lisää luottamusta niin yritystä kuin sen johtoa kohtaan.

Yritys sisältää useampia yksiköjä, joissa henkilöstörakenne ja tehtävät vastaavat tutkittua yksikköä. Yrityksessä voidaan soveltaa johtopäätöksiä myös muissa yksiköissä ja hyödyntää niiden skaalautuvuutta. Potentiaalinen jatkotutkimuksen kohde on tutkimuksen uusiminen poikkeusajan jälkeen, jotta nähdään, onko tyytyväisyys viestintään säilynyt poikkeusajan päättymisestä huolimatta. Sen avulla voitaisiin selvittää, onko hyväksi todettuja viestinnän toimintamalleja ja keinoja pystytty jalkauttamaan pysyvästi myös normaalin työympäristön olosuhteisiin.

Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa yritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia. Johtopäätösten pohjalta muodostui seitsemän selkeää kehitysehdotusta (taulukko 4), joilla voidaan parantaa kokonaisuudessaan työyhteisöviestinnästä syntyvää henkilöstökokemusta. Kehitysehdotukset sisältävätkin tärkeiksi koettujen aihealueiden kuten vuorovaikutuksen ja operatiivisen työn viestinnän kehittämistä. Kehitysehdotukset jaoteltiin kohderyhmittäin toimihenkilöt, työntekijät sekä molemmat kohderyhmät yhdessä.

Kehitysehdotukset kohderyhmittäin	
Toimihenkilöt	Viestintäkoulutus toimihenkilöille
	Viestintätaitojen painotus rekrytoinnissa
	Teamsin käytön selkeyttäminen
Toimihenkilöt ja työntekijät	Viestinnän ymmärrettävyyden parantaminen
	Yrityksen sovittujen viestintäkäytäntöjen yksityiskohtainen läpikäynti
Työntekijät	Taukotilojen digitaalinen intranet infotaulu
	Teamsin kiireellinen viesti-toiminto

Taulukko 4: Kehitysehdotukset

Toimihenkilöiden erityistarpeisiin tunnistettiin kolme kehityskohdetta, viestintätaitojen huomiointi rekrytoinnissa sekä nykyisten toimihenkilöiden viestintäkoulutus. Käytännössä toteuttaminen tarkoittaa, että yrityksen tulisi toimihenkilöiden rekrytoinnin yhteydessä varmistaa henkilön kyvykkyys ymmärtää ja hahmottaa olennaiset asiat suuresta tietomäärästä. Osaaminen viestinnän pääviestien hahmottamisen suhteen on yhtä olennaista kuin osaaminen ja kyky viestiä selkeästi asioista eteenpäin. Näin ollen kokonaisvaltainen viestintäosaaminen tulisikin huomioida positiivisella painoarvolla toimihenkilöiden rekrytoinnissa. Vastaavasti jo tehtävässä toimiville toimihenkilöille voisi järjestää viestintäkoulutusta, jossa käydään läpi viestinnän osa-alueita hahmottamisesta aina eteenpäin viestintään ottaen huomioon yrityksen kyseisen yksikön tarpeet. Tällä tuettaisiin toimihenkilöiden viestintäosaamisen kehittämistä.

Kolmantena kehitysehdotuksena tunnistettiin Teamsin käytön selkeyttäminen. Teams on tullut uutena keinona osaksi yrityksen viestintää ja se hakee vielä muotoaan henkilöstön keskuudessa. Konkreettisemmin, yritys voisi linjata miten ja ketkä työkalua käyttävät sekä määrittää eri tiimien luomisen tarpeellisuus selkeästi. Kun oleellisia tiimejä on vain tarvittava määrä, henkilöstön on helpompi löytää oikea viesti ja työaika säästyy operatiiviseen työhön. Esimiesryhmän Teams -keskustelun jatkamista suositellaan poikkeusajan päättymisen jälkeen, jotta saavutettu hyvä vuorovaikutus jatkuu operatiivisessa työympäristössä.

Kohderyhmien kaksi yhteistä kehitysehdotusta liittyvät viestinnän ymmärrettävyyden parantamiseen ja yrityksen viestintäkäytäntöjen jakamiseen. Yrityksen henkilöstön diversiteetti on hyvin laaja ja työtä tehdään hyvin erilaisien asioiden parissa. Tämän takia yrityksen sisäisen viestinnän ymmärrettävyyteen ja sanavalintoihin tulisi kiinnittää huomiota erityisesti yritystason viestinnässä. Viesteissä tulisi välttää kapulakielisyyttä sekä "yritysjargonia", jotta viesti olisi ymmärrettävissä kaikille yrityksen työntekijöille.

Yrityksen sovitusta viestintäkäytännöistä yksityiskohtaisempi kertominen koko henkilöstölle nähdään tarpeelliseksi, jotta tiedetään mitä keinoa yritys käyttää missäkin viestintätilanteissa. Tämä tuo selkeyttä henkilöstön keskuudessa ja säästää työaika, kun ymmärretään, että tietty viesti tulee tiettyä keinoa käyttäen tai löytyy aina tietystä paikasta.

Työntekijöiden operatiivisen työn viestintään tunnistettiin kaksi selkeää kehitysehdotusta, jotka toimisivat henkilöstön kaipaamina huomionherättäjinä. Nämä ovat taukotilojen digitaalinen infotaulu sekä Teamsin kiireellinen-toiminnon hyödyntäminen. Työvuoroon liittyvän ajankohtaisen tiedon välittämisen helpottamiseksi yksikön taukotiloihin voisi asentaa näyttöjä, joissa kerrotaan kyseiseen työvuoroon liittyvistä asioista. Näytön tiedot löytyisivät tarkemmin yksilöitynä yksikön uudesta intranetistä, johon voidaan luoda niin sanottu digitaalinen ilmoitustaulu. Intranetin kautta historiatietojen seuraaminen on helpompaa ja tieto on kaikkien saatavilla myös mobiilisti. Näyttö toimisi kuitenkin kaivattuna herättäjänä ja intran viestit korvaisivat nykyisen fyysisen ilmoitustaulun. Toimihenkilöt määrittelevät mistä asioista

kyseisen työvuoron osalta on oleellista viestiä henkilöstölle ja päivittävät näytön tietoja tarvittaessa työvuoron aikana.

Työntekijöiden kaipaamaan tärkeästä viestistä ilmoittavaan muistuttajaan voisi hyödyntää myös Teamsia. Kun työntelijoille on tärkeä viesti luettavana, Teamsin ryhmässä voisi lähettää asiasta viestin kiireellisenä, jolloin vastaanottajalle ilmoitetaan viestistä 2 minuutin välein 20 minuutin ajan. Teamsin sovellukseen tulee tästä ilmoitus ja toimii näin herätteenä myös työpaikan ulkopuolella mobiilikäyttäjille.

Lähteet

Painetut

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura cop.

Cornelissen, J. 2014. Corporate communication. A guide to theory & practice. 4. painos. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2013. Linkki: työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita

Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus. Helsinki: Melior Oy

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Kopijyvä.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy

Kansonen, M-M. 2017. Teoksessa: Blogtalk, kirjoituksia viestinnästä ja työelämästä. Helsinki: ProCom, Viestinnän ammattilaiset ry.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Edita Publishing.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti. Helsinki: Tammi.

Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinna: AS Printon Trükikoda.

Sähköiset

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. E-kirja. Docendo.

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Arpajaislaki 2001/1047. Viitattu 15.11.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011047#L2P5>

Deloitte 2017. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trends. Viitattu 9.5.2021.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Duunitori 2019. Duunitorin henkilöstökokemuskysely. Viitattu 30.12.2020.

<https://duunitori.fi/rekrytointi/henkilostokokemus#tutkimukset>

Gotter, A. 2020. Internal social media options and what they can do for your business. Viitattu 7.5.2021.

<https://revive.social/internal-social-media/>

Hosiokoski, T. 2016. Mitä jos kiinnostavuusmuotoilisit viestisi? Viitattu 7.2.2021.

<https://kaikuhelsinki.fi/blogi/mita-jos-kiinnostavuusmuotoilisit-viestisi/>

Jokinen, T. 2017. Organisaatorakenteet ja henkilöstö. Viitattu 21.11.2020.

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwir_d6ftazYAhVhJpoKHRzXDLEQFghiMAK&url=http%3A%2F%2Fmyy.haaga-helia.fi%2F-jokta%2Faaayrttipk%2Fyrtinorganisaatiotjahenkilosto_tunti.ppt&usg=AOv-Vaw0sa4ip6hiqvJcySb8nQAeJ

Kankainen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Viitattu 22.11.2020.

<https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Lievonon, M. 2020. Viestinnän johtaminen on onnistumistekijä. Viitattu 7.5.2021.

<https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/viestinnan-johtaminen-on-onnistumistekija>

Management Consulting Services. 2020. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 11.4.2021.

[Vuorovaikutus työyhteisössä | MCS Oy](https://www.mcs.fi/vuorovaikutus-tyoyhteisossa)

Maylett, T., Wride, M. & Patterson, K. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Mäkinen, S. 2020. Viestinnän trendit 2021, sisältömarkkinointi ja sisäinen viestintä. Viitattu 7.2.2021.

<https://sisaltomarkkinointi.medita.fi/worldcom-viestinnan-trendit-2021-henkinen-hyvinyointi-ja-arvot-strategian-ytimessa-entista-tarkeampia>

Peiponen, P. 2017. Vuorovaikutus on tärkeä työelämätaito ja sitä voi myös kehittää. Viitattu 7.5.2021

<https://www.ukko.fi/yrittajyysskoulu/vuorovaikutus-on-tarkea-tyoelamataito-ja-sita-voimyo-kehittaa/>

ProCom. Viesti. JAT. 2017. Viestinnän ammattilaiset 2017. Viitattu 1.5.2021.

<https://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinn%C3%A4n-ammattilaiset-2017.pdf>

ProCom. 2021. Poikkeustila on nostanut viestinnän arvostusta yhteiskunnassa-viestintäammattilaiset antavat hyvä arvosanan hallituksen koronaviestinnälle. Viitattu 1.5.2021.

<https://procom.fi/poikkeusaika-on-nostanut-viestinnan-arvostusta-yhteiskunnassa-viestintaammattilaiset-antavat-hyvan-arvosanan-hallituksen-koronaviestinnalle/>

Rantanen, S. 2020. Toimiva työyhteisöviestintä on modernin kasvuyrityksen peruskivi. Viitattu 30.4.2021.

<https://emine.fi/toimiva-tyoyhteisoviestinta-kasvuyrityksen-peruskivi/>

Ringcentral. 2020. Communication channels for businesses: 5 examples + 3 tools. Viitattu 7.5.2021.

<https://www.ringcentral.com/us/en/blog/communication-channels/>

Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 7.2.2021.

https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Sarkkinen, M. 2017. Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta. Työterveyslaitos TTL. Viitattu 11.4.2021.

[Näillä keinoilla jokainen voi parantaa työyhteisönsä vuorovaikutusta - Työpiste \(ttl.fi\)](#)

Smarp. 2020. Top Communication Channels to Consider for Your Business. Viitattu 7.5.2021.

<https://blog.smarp.com/top-communication-channels-to-consider-for-your-business>

Syrman, S. 2016. Sisäisen viestinnän kanavat, nousija ja laskijat. Viitattu 30.12.2020.

<https://kaikhelsinki.fi/blogi/sisaisen-viestinnan-kanavat-nousijat-ja-laskijat/>

Tetzlaff, S. & McLeod, J. 2016. The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance. E-kirja. Minneapolis: Noth Loop Books.

Tiihonen, K. 2018. Sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö työelämässä. Helsingin Yliopiston koulu- ja kehittämispalvelut HY+. Viitattu 11.4.2021.

[Sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö työelämässä - Helsingin yliopisto HY+ \(helsinki.fi\)](#)

Tilastokeskus 2020. Talouden tilannekuva. Viitattu 7.2.2021.

<http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 4.4.2021.

[Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa \(tenk.fi\)](#)

Työturvallisuuskeskus 2021. Työkäyttäytyminen. Viitattu 4.4.2021.

[Vuorovaikutus työyhteisössä ja työkäyttäytyminen - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

Valtioneuvoston asetus 1414/2016. Viitattu 15.11.2020.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161414#Pidp447311184>

Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen organisaatiokaavio	8
Kuvio 2: Matriisiorganisaatio (Jokinen 2017)	8
Kuvio 3: Yrityksen sisäiset viestintäkeinot	9
Kuvio 4: Viestinnän strategisten tavoitteiden pääalueita (Juholin, 2013).....	14
Kuvio 5: Viestinnän ammattinimikkeitä (ProCom 2017).....	15
Kuvio 6: Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143)	16
Kuvio 7: Työyhteisöviestinnän erilaisia menetelmiä (Rissa 2016).....	17
Kuvio 8: Sisäisen viestinnän kanavatrendit (Syrman 2016)	18
Kuvio 9: Vuorovaikutuksen edistäjät ja estäjät (Työturvallisuuskeskus 2021)	20
Kuvio 10: Yleinen henkilöstökokemus (Duunitori 2019)	22
Kuvio 11: Henkilöstökokemuksen malli (Morgan 2017, 8).....	23
Kuvio 12: Yrityksen menestyminen (Korkiakoski & Karhinen 2019, 29)	24
Kuvio 13: Johtamisen toimintamalli (Korkiakoski & Karhinen 2019, 35)	25
Kuvio 14: Onnistumisen edellytykset (Korkiakoski & Karhinen 2019, 119)	26
Kuvio 15: Henkilöstökokemuksen säännöt (Deloitte 2017).....	27
Kuvio 16: Organisaation henkilöstökokemusmalli (Deloitte 2017)	28
Kuvio 17: Henkilöstökokemuksen yhtälö (Korkiakoski & Karhinen 2019, 123)	28
Kuvio 18: Saatavilla oleva teknologia (Korkiakoski & Karhinen 2019, 129)	29
Kuvio 19: Henkilöstökokemuksen mittarit (Korkiakoski & Karhinen 2019, 130)	30
Kuvio 20: Sisäinen tiedonkulku (Duunitori 2019)	31
Kuvio 21: Haastattelumuodot (Tuomi & Sarajärvi 2018)	32
Kuvio 22: Yhteenveto tuloksista teemoitettujen kysymysten mukaan	34
Kuvio 23: Johtopäätöksien kiteytys	40

Taulukot

Taulukko 1: Työyhteisöviestintään liittyvistä kysymyksistä saadut vastaukset	35
Taulukko 2: Viestintäkeinot teemaan liittyvistä kysymyksistä saadut vastaukset	36
Taulukko 3: Henkilöstökokemus teemaan liittyvistä kysymyksistä saadut vastaukset	38
Taulukko 4: Kehitysehdotukset	42

Liitteet

Liite 1: Haastattelun kysymykset.....	51
---------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelun kysymykset

Haastattelu

Teema 1. Työyhteisöviestintä

1. Mitä yrityksen sisäisiä viestintäkanavia seuraat?
2. Miten koet yrityksen tämänhetkisen sisäisen viestinnän?

Teema 2. Viestintäkeinot

3. Yrityksellä on käytössä alla kuvatut viestintäkeinot. Mitä viestintäkeinoa toivoisit yrityksen käyttävän, kun viestimme
 - a. yrityksen tasolla? (esim. strategiaan liittyvä viestintä)
 - b. yksikön ja osaston tasolla? (esim. toimintaohjeet)
 - c. yksilön tasolla? (esim. operatiivisen tekemisen muutoksista)
4. Entä toiseen suuntaan, miten haluaisit viestiä tai antaa palautetta?
 - a. ylimmälle johdolle? (esim. strategiaan liittyvä viestintä)
 - b. yksikön tai osaston esimiehille? (esim. toimintaohjeet)
 - c. omalle esimiehelle? (esim. operatiivisen tekemisen muutoksista)

Teema 3. Henkilöstökokemus

5. Millaisen sisäisen viestinnän koet kaikkein tärkeimmiksi tai merkityksellisimmiksi?
6. Miten sisäinen viestintä vaikuttaa työympäristösi?
7. Mistä muualta kuin mainittujen yrityksen virallisten kanavien kautta saat tietoa yrityksen sisäisistä asioista?
8. Olemme käyneet läpi sisäisen viestinnän eri osa-alueita kuten vuorovaikutus, sisältö, oikea-aikaisuus ja keinot. Missä näkisit kehitettävää?