



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäisen viestinnän muutos ja kehittäminen - case: Onninen Oy

Suihko, Päivi

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Sisäisen viestinnän muutos ja kehittäminen - case: Onninen Oy

Suihko, Päivi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Suihko, Päivi

Sisäisen viestinnän muutos ja kehittäminen: Case: Onninen Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 54

Tämä opinnäytetyö käsittelee yritysten sisäistä viestintää kahdesta näkökulmasta, jotka ovat muutos ja kehittäminen. Sisäisen viestinnän muutoksen kannalta opinnäytetyö selvittää yritysten sisäiseen viestintään vaikuttaneita tekijöitä. Teknologian kehitys, yrityskulttuurin trendien vaihtelu, toimintaympäristön muutokset, sekä erityisesti viestintään suhtautumisen nykyaikaistuminen ovat tapahtuneet nopealla vauhdilla. Muutosten vauhti on tuonut yrityksille niin haasteita kuin mahdollisuuksia. Yrityksillä on nykyään enemmän paineita pysyä kehityksen mukana. Viestintään panostaminen on tärkeää, sillä yrityksiltä odotetaan nopeaa, laajaa ja jatkuvaa tiedotusta niin ulkoisen kuin sisäisen viestinnän osalta.

Sisäisen viestinnän sujuvuus vaikuttaa yrityksen toiminnan tehokkuuteen, sillä viestintä käsitetään kasvamassa määrin vuorovaikutteiseksi. Viestintäkanavien määrä on kasvanut varsinkin sähköisen viestinnän osalta ja tieto leviää nopeasti organisaatioissa. Tietotulva on yleinen ongelma yrityksissä, mutta tietovaje on yhtä vaarallista. Henkilökunta on pidettävä ajan tasalla yrityksen tilanteesta ja tavoitteista tai toiminta kärsii epävarmuuden takia. Viestintätaitojen merkitys johtamisen yhteydessä on korostunut, sillä esimiehillä on tärkeä rooli viestinnän onnistumisessa. Esimiehet näyttävät esimerkkiä omalla viestinnällään ja ovat merkittävässä asemassa tiedon välittäjinä.

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy sisäiseen viestintään kuuluvien käsitteiden avaamiseen, kirjallisuuden käsittelemiseen, sekä sisäisen viestinnän muutoksen kuvaamiseen. Opinnäytetyön case- yritys on Onninen Oy. Onninen on hyvä case- yritys opinnäytetyön aiheelle, sillä yritys on toiminut jo 100 vuotta. Onninen on käynyt läpi monia suuria muutoksia yrityksen historian aikana. Lisäksi kyseessä on suuri organisaatio. Onnisella on toimintaa kansainvälisesti Pohjois- ja Itä-Euroopassa kaikkien Suomen toimipisteiden lisäksi. Suuri organisaatio tuo haasteita sisäisen viestinnän hallintaan ja tehokkuuteen.

Tutkimusosio keskittyy case- yrityksen tilanteeseen ja sisäisen viestinnän kehittämiseen case- yrityksessä. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista teemahaastattelua ja tietoa kerätään haastatteluiden kautta kehitysehdotusten muodostamista varten. Haastateltavat ovat viestinnän parissa työskenteleviä henkilöitä. Haastatteluiden pohjalta muodostui kolme kehittämisen kohdetta, jotka ovat Intranet, esimiesviestintä ja sähköpostiviestintä. Kehittämisehdotusten muodostamisessa hyödynnettiin niin haastatteluiden kuin teorian kautta saatua tietoa. Kehittämisehdotuksissa erityisesti vuorovaikutteisuusmahdollisuuksien lisääminen nousi merkittävään rooliin.

Asiasanat: sisäinen viestintä, viestintäkanavat, sähköinen viestintä, vuorovaikutus viestinnässä

Suihko, Päivi

Change and development of internal communications: Case: Onninen Ltd

Year	2013	Pages	54
------	------	-------	----

This thesis deals with internal communications of business enterprises' from two standpoints which are change and development. From the standpoint of change in internal communications the thesis clarifies factors which have influenced in the internal communications of enterprises'. Technological progress, variation of trends in business culture, shifts in the business environment and especially modernization of attitudes towards communication have happened in fast pace. The speed of change has brought both challenges and possibilities to business enterprises' which now have more pressure to keep up with the development. It's important to invest in communications because enterprises' face high expectations of prompt, extensive and constant information operations on both external and internal communications.

The flow of internal communications has an impact on the performance of companies since communications are comprised as more and more interactive. The number of communication channels has grown especially by electronic communications and information spreads rapidly within organizations. Information overload is a common problem within companies but information gap is as dangerous. Staff must be kept up to date about the situation and the goals of the company or the performance will suffer because of uncertainty. Importance of communication skills in managing has become more pronounced because superiors have an important role in successful communication within organization. Superiors show example with their own communication and have a significant role as conveyers of knowledge.

The theoretical part of the thesis focuses on opening the concepts of internal communications, dealing with the literature about the subject and describing the change in internal communications. Case study for this thesis is Onninen Ltd which offers a good case study as a subject of the thesis. This is because Onninen has operated for 100 years already and there have been several large changes during the company's history. In addition to whole Finland Onninen also operates internationally in Northern and Eastern Europe. A large organization brings challenges to control internal communications in an effective way.

The study part of the thesis focuses on case company's situation and developing internal communications at the case company. The study uses qualitative theme interview as a research method. Information for developing ideas is collected through interviews. The results of the interviews are used to form developing suggestions for the case company. The interviewees are people working with internal communications at the case company. Based on the interviews three developing suggestions were formed and suggestions focused on Intranet, management communication and email communication. The information from the interviews as well as the knowledge from the theoretical part of the thesis was used to form these developing suggestions. Also increasing interaction possibilities became an important part of developing internal communications at the case company.

Keywords: internal communications, communication channels, electronic communication, interaction in communication

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Viestinnän lähtökohdat	8
2.1	Perinteinen viestintäprosessi.....	8
2.2	Sähköisen viestintäteknologian kehittyminen.....	9
2.3	Vuorovaikutuksellinen viestintä	10
3	Sisäinen viestintä.....	12
3.1	Sisäisen viestinnän keinot	13
3.2	Palaute sisäisessä viestinnässä.....	13
4	Sisäiset viestintäkanavat.....	15
4.1	Lähikanavat	15
4.2	Kaukokanavat	16
4.3	Suullinen viestintä	16
4.3.1	Kokoukset.....	17
4.3.2	Esitykset	17
4.3.3	Esimiesviestintä.....	17
4.3.4	Työtila ja -ympäristö	19
4.4	Kirjallinen viestintä.....	20
4.4.1	Ilmoitustaulu, henkilöstö- ja tiedotuslehti	21
4.5	Sähköinen sisäinen viestintä.....	21
4.5.1	Intranet	22
4.5.2	Sähköposti	22
4.5.3	Verkkolehti, sisäinen televisio ja tekstiviestit	23
4.6	Sähköisen viestinnän sosiaalinen ulottuvuus	24
5	Sisäisen viestinnän johtaminen	25
5.1	Viestintästrategia	26
5.2	Viestintäsuunnitelma	26
5.3	Sisäisen viestinnän muutosjohtaminen	27
6	Työyhteisöviestintä	28
6.1	Työyhteisön viestintäkulttuuri	28
6.2	Vaikuttaminen ja sisäinen viestintä.....	29
7	Onninen Oy.....	30
7.1	Yrityskuvaus.....	30
7.2	Onnisen omat tuotteet	31
7.3	Strategia, visio, missio ja arvot.....	31
7.4	Organisaatorakenne.....	31
8	Laadullinen tutkimus	32
8.1	Laadulliset tutkimusmenetelmät.....	32

8.2	Haastattelu.....	33
8.2.1	Haastattelutyypit.....	34
8.2.2	Haastattelun teemat ja runko	35
9	Teemahaastattelun toteutus.....	36
9.1	Tutkimustulokset	37
9.1.1	Sisäinen viestintä Onnisella.....	37
9.1.2	Viestinnän sisältö.....	40
9.1.3	Onnisen sisäisen viestinnän kehittäminen	41
9.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	42
10	Tutkimustulosten analysointi ja kehittämisideoiden muodostaminen.....	44
10.1	Intranetin kehittäminen.....	46
10.2	Esimiesviestinnän kehittäminen	47
10.3	Sähköpostiviestinnän kehittäminen	48
10.4	Pohdinta	49
11	Yhteenveto	50
	Lähteet	51
	Kuviot	54
	Taulukot	54
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Sisäinen viestintä on keskeinen osa yrityksen eri prosessien toimivuutta ja sujuvuutta. Sisäinen viestintä nousi tärkeäksi aiheeksi kun suoritin toisen työharjoittelun Onninen Oy:ssä keuhalla 2012. Työskentelin yrityksen taloushallinnon laskureklamaatio-osastolla ja tein työharjoitteluun kuuluvan kehityssuunnitelman laskureklamaatioiden käsittelyprosessin tehostamisesta. Halusin hyödyntää saamaani työkokemusta ja päätin laajentaa työharjoittelussa saamiini ideoita opinnäytetyössä. Käsittelen opinnäytetyössä sisäistä viestintää ja siihen liittyviä työvälineitä, joita kansainvälinen yritys ja laaja organisaatio tarvitsevat toimiakseen tehokkaasti.

Onninen Oy on 100-vuotias lämpö-, vesi-, ilmastointi-, sähkö- ja kylmätuotteita tukkuna myyvä perheyritys. Onninen Oy toimii Suomessa 42 eri toimipaikalla ja yrityksellä on kansainvälistä toimintaa seitsemässä eri maassa Pohjois- ja Itä-Euroopassa. (Onninen Oy 2013.) Onnisella on myymälöitä ympäri Suomea ja laaja organisaatio vaatii tehokasta sisäistä viestintää esimerkiksi selvitystyön osalta. Valtaosa Onnisen sisäisestä viestinnästä käydään sähköisten viestintäkanavien, kuten sähköpostin, kautta. Sisäinen viestintä on kehittämiskohteena ajankohtainen Onniselle, sillä sisäinen viestinnän merkitys on painottunut yrityksen vuodelle 2013 asettamissa tavoitteissa. Onninen Oy on käynyt läpi isoja organisaatiomuutoksia viimeisten vuosien aikana, millä on ollut vaikutuksensa myös yrityksen sisäiseen viestintään.

Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä sisäistä viestintää teorian ja case- yrityksen kannalta. Tuon opinnäytetyössä esiin yrityksen sisäisen viestinnän kannalta tapahtuneita keskeisiä muutoksia ja sähköisen viestinnän kasvaneita roolia. Tekniikka on kehittynyt nopeaa vauhtia viimeisten vuosikymmenien aikana ja samalla myös ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on tapahtunut paljon muutoksia, jotka vaikuttavat myös yritysten toimintaan. Käsittelen erilaisia keinoja kehittää sisäisen viestinnän kannalta tärkeitä prosesseja. Opinnäytetyö on jaettu kahden osaan, jotka ovat teoriaosio ja tutkimusosio. Teoriaosuudessa tuon esiin sisäiseen viestintään liittyviä käsitteitä ja pohjustan tutkimusosiota aiheeseen liittyvän aineiston avulla. Korostan muutoksen näkökulmaa teoriaosuudessa.

Tutkimusosiota käsittelen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen kautta, mikä tukee aiheen taustojen syvempää ymmärtämistä. Tutkimusosuudessa korostuu kehittämisenäkökulma ja kehitysehdotusten muodostaminen. Kehitysehdotuksissa otan huomioon Onnisen tarpeet. Käytän tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja haastattelut toteutetaan Onnisen Kolehongan pääkonttorissa. Haastattelen Onnisen viestintäosaston työntekijöitä, sekä yhtä luotto-osaston esimiehistä, jolloin pystyn vertaamaan viestintäosaston vastauksia toisen osaston näkemyksiin. Kehitysehdotusten käsitellessä huomioin teoriaosuudessa oppimiani asioita, sekä pyrin löytämään yksinkertaisia ja helposti toteutettavia ratkaisuja.

2 Viestinnän lähtökohdat

Viestintä käsitteenä on kohdannut monia muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi 1950-luvulla viestintä käsitettiin usein vain viestin lähettämiseksi eteenpäin. Nykyään viestinnän käsite on laajentunut ja sisältää esimerkiksi myös viestintätapahtuman eri osapuolten välisen monitasoisen vuorovaikutuksen. Eri viestintävälineiden- ja kanavien määrän kasvu on osittain johtanut uudenlaisen viestinnän ymmärtämiseen. Ihminen saattaa esimerkiksi käyttää samanaikaisesti useita viestintäkanavia, kuten puhelinta, sähköpostia ja pikaviestijä. (Juholin 2001, 18.)

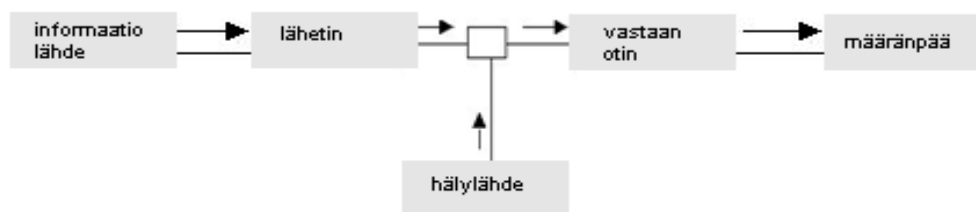
Viestintä voi olla sanatonta ja myös esimerkiksi vaikeneminen viestii, ettei henkilö ota asiaan kantaa. Ihminen viestii jatkuvasti ympäristönsä kanssa. Viesti välittyy muille läsnäolijoille vaikka se ei olisi tarkoitus. Ihmisen on siis tärkeä olla tietoinen jatkuvasta viestinnästä, sekä myös mahdollisuuksista hyödyntää sitä. Niin sanallisella kuin sanattomallakin viestinnällä voi vaikuttaa paljon ympäristöön. Esimerkiksi työyhteisössä viestinnän kautta voi heijastaa minkälaiseksi työntekijäksi itsensä mieltää. Itsestään voi luoda mielikuvan esimerkiksi aktiivisena tai passiivisena työntekijänä. (Puro 2003, 12-13.)

Laajana käsitteenä viestintä voi koostua esimerkiksi kielestä, eleistä, muodoista, teoista, kirjallisuudesta, tekstiviesteistä tai vaatteista. Viestintää voidaan käyttää esimerkiksi tiedon välittämisestä kannanottoihin tai yhteisöllisyyden rakentamiseen, sillä käsitteessä on ensisijaisesti kyse yhteisen toiminnan tukemisesta. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 8.) Viestintä käsitteen laajuuden takia onkin tärkeää rajata käsiteltävä viestintä. Tämä opinnäytetyö keskittyy sisäiseen viestintään. Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön jäseniin kohdistuvaa viestintää (Åberg 2000, 171). Myös sisäisessä viestinnässä on kyse yhteisen toiminnan tukemisesta. Sisäinen viestintä yhdistää yrityksen työyhteisön ja muodostaa kokonaisuuden yksittäisistä toiminnoista (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 7).

2.1 Perinteinen viestintäprosessi

Perinteisellä viestintäprosessilla tarkoitetaan pääosin lineaarista tapahtumaketjua, jonka lähettäjä käynnistää. Lähettäjänä voi toimia esimerkiksi yksilö tai yritys. Vastaanottaja on viestintäprosessin toinen osapuoli. Vastaanottaja voi olla esimerkiksi yksilö tai rajattu ryhmä. Puhtaasti lineaarisessa viestintäprosessissa lähettäjän ja vastaanottajan välinen vuorovaikutus jää vähäiseksi, sillä viestinnän onnistumista tarkastellaan lähettäjän näkökulmasta. Lähettäjän kannalta viestintäprosessin onnistumisessa on olennaista se, että vastaanottaja reagoi viestiin lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Täysin lineaarinen viestintäprosessi toteutuu kuitenkin käytännössä harvoin. (Åberg 2000, 27- 28.) Claude Shannon ja Warren Weaver ovat ke-

hittäneet havainnollistava kuvauksen lineaarisesta viestintämallista (Kuvio 1), joka on esitetty kappaleen alla (Tampereen yliopisto 2005).



Kuvio 1 Shannonin ja Weaverin kehittämä lineaarinen viestintämalli (Tampereen yliopisto 2005).

Perinteiselle viestintäprosessille on tyypillistä, että lähettäjän tarkoitus on välittää esimerkiksi idea tai ajatus vastaanottajalle. Aluksi lähettäjä enkoodaa eli muokkaa ajatuksen määritellyksi sanomaksi, joka lähetetään valitun viestintäkanavan kautta vastaanottajalle. Saatuaan viestin vastaanottaja puolestaan dekodaa sanoman sisällön. Dekoodauksella tarkoitetaan sanoman sisällön tulkitsemista ja tulkinnasta syntyvää mielikuvaa. Vastaanottajan saama mielikuva eroaa kuitenkin usein lähettäjän tarkoittamasta, mikä johtuu viestinnässä mahdollisesti esiintyvistä häiriöistä. (Åberg 2000, 33.)

Viestinnän häiriöt voivat olla esteitä eli sanoma ei saavu perille tai kohinaa eli sanoma sekoittuu muihin ulkoisiin häiriötekijöihin, kuten meluun. Häiriöt voivat myös olla kadosta eli vastaanottajan sisäisistä häiriötekijöistä, kuten aistihäiriöistä johtuvia, tai vääristymistä eli tulkintavirheistä johtuvia. Viestin tulkinnalliset ongelmat johtavat yleensä palautteeseen, joka kuuluu keskeisesti viestintään, sillä palautteen avulla lähettäjälle selviää vastaanottajan reaktio sanomaan. Palaute voi kuitenkin tulla osaksi varsinaista vuorovaikutusta kun viestinnästä tulee kaksisuuntaista ja enemmän vuorovaikutteista lineaarisen lähettäjakeskeisyyden sijaan. (Åberg 2000, 31- 33.)

2.2 Sähköisen viestintäteknologian kehittyminen

Teknologian nopea kehittyminen on tuonut viestintään ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen uuden ulottuvuuden tietokoneiden kehittymisen myötä. Vuorovaikutuksen muutos näkyy tietokoneiden neljän murroksen kehityksessä. Ensimmäinen murros oli 1980-luvun alussa kun teknologian kehitys nopeutui johtuen transistoriteknikan korvaamisen virtapiireillä, mikä mahdollisti mikrotietokoneiden tuomisen kuluttajamarkkinoille. Tietokoneita alettiin hankkia yrityksiin ja koteihin esimerkiksi sähköpostin takia tai tekstin käsittelyä varten. Sähköisestä vuorovaikutuksesta tuli myös reaaliaikaista. (Oulasvirta 2011, 14.)

Toinen murros oli kun tietokone muuttui tiedon välittämisen ja kommunikaation välineeksi. Modeemit mahdollistivat etäyhteydet tietokoneiden välillä. Internetillä on nykyään valtava merkitys ja vaikutus vuorovaikutuksen lisäksi esimerkiksi kulttuuriin, tiedonvälitykseen ja liiketoimintaan. Kolmas murros tietokoneiden kehityksessä olivat mobiililaitteet. Esimerkiksi kännykät ovat yhteydessä Internetiin ja pystyvät reagoimaan ympäristöön. Neljäs murros on sulautettu tietotekniikka esimerkiksi teollisuusautomaatioiden ja kuluttajaelektronikan yhteydessä. (Oulasvirta 2011, 14-15.)

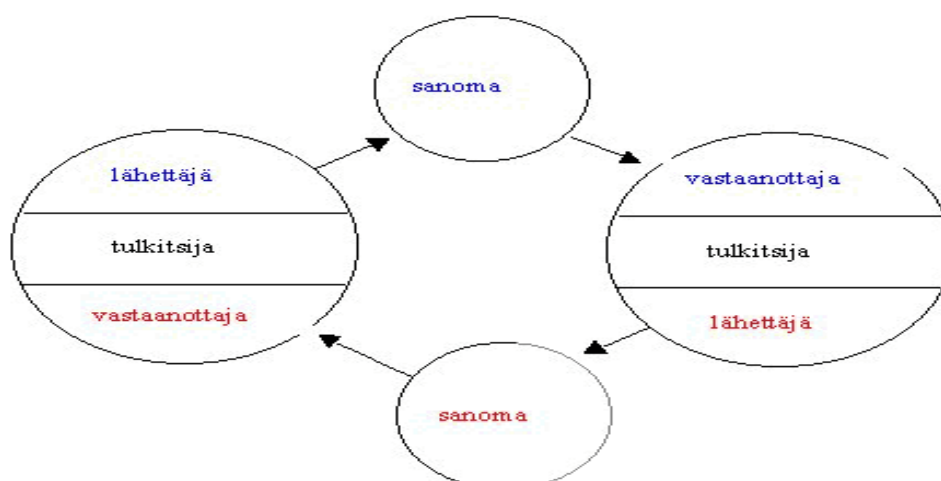
Tietokoneiden merkitys on muuttunut puhtaasti laskennallisista tarkoituksista pääosin viestinnälliseksi kanavaksi. Yritysten on esimerkiksi huomioitava oman tietojärjestelmän yhteensopi- vuus tärkeiden liikekumppanien tietojärjestelmien kanssa. 2000-luvun aikana verkostoitumi- sen ja yhteistyön merkitys liiketoiminnan kannalta on kasvanut. Nopeat avoimet tietoverkot ja niiden ohjelmistot ovat alkaneet syrjäyttämään hitaat tietojärjestelmät. (Salin 2000, 91.)

Vaikka teknologia ja sähköinen viestintä ovat kehittyneet nopeaa vauhtia, ihminen on yhä vuorovaikutuksen ydin ja tärkein osa viestinnän onnistumisesta. Teknologian käyttäjän unohta- minen ja puutteellinen ohjeistus voivat johtaa tekniikan käytön vierastamiseen ja mahdolli- seen torjumiseen. Ilmiö voi johtaa tekniikan alikäyttöön tai virheelliseen kohdistamiseen. Ali- käytöllä tarkoitetaan, että teknologian toimintamahdollisuuksia ei osata hyödyntää vaikka niille olisi olemassa käyttötarvetta. Tekniikan virheellinen kohdistaminen puolestaan merkit- see tekniikan luomista olemattomiin tarpeisiin. (Oulasvirta 2011, 45- 46.) Nopealla muutoksel- la on vaikutusta erityisesti ihmisten asenteisiin uutta teknologiaa kohtaan. Työntekijöiden tukeminen ja ohjaaminen uuden tekniikan käyttöönottilanteessa on tärkeää, jotta vastustus voisi muuttua innostukseksi. (Alasilta 2000, 212- 213.)

2.3 Vuorovaikutuksellinen viestintä

Nykyään viestinnässä on yhä enemmän kyse vuorovaikutuksesta pelkän tiedottamisen sijaan. Lukija ei ole enää passiivinen osapuoli vaan luetun ymmärtämisen merkitys on tullut tärke- ämmäksi, mikä näkyy esimerkiksi viestin sanoman taustatietojen merkityksessä. Varsinkin sähköpostia tarkasteltaessa lukeminen ja kirjoittaminen ovat lähentyneet toisiaan ja viestintä muistuttaa yhä enemmän keskustelemista. Tekstin rinnalle voidaan lisätä kuvia, kuten graafi- sia tilastoja, valokuvia ja videoita. Myös äänten osuus on kasvanut. (Alasilta 2000, 31, 33.) Wilbur Schramm kehitti kaksisuuntaista viestintää kuvaavan mallin (Kuvio 2) Shannonin ja Weaverin yksisuuntaisen viestinnän mallin (Kuvio 1) pohjalta (Tampereen yliopisto 2005). Viestinnän määrän kasvu eri muodoissa ja arkisen kielen käyttäminen myös työpaikalla ovat voineet osittain johtaa vuorovaikutuksen lisääntyvään tarpeeseen. Viestien määrä kasvaa no-

peasti ja niiden tulkitsemiseen kuuluu yhä enemmän aikaa, minkä takia viestinnällisten taitojen omaaminen työelämässä on yhä tärkeämpää.



Kuvio 2 Schrammin kaksisuuntainen viestintämalli (Tampereen yliopisto 2005).

Kasvava osuus työstä on tietotyötä, jossa tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Tietotyössä tarvittava viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensimmäiseksi on kyettävä ilmaisemaan itseään sujuvasti suullisesti ja kirjallisesti, sekä esimerkiksi hallittava keskusteleminen eri muodoissa. Toiseksi on tärkeää, että pystyy luomaan verkostoja ja suhteita laajasti sidosryhmistä erilaisiin yhteistyökumppaneihin. Kolmantena on monimuotoisen viestintäteknologian, kuten puhelinten, tietokoneiden ja Internetin, hallinta ja hyödyntäminen omassa toiminnassaan. Viimeinen viestintäosaamisen osa-alue on kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden strateginen hyödyntäminen erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ihmisten kanssa. (Juholin 2008, 13, 30- 31.)

Teknologian kehitys on korostanut myös työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen merkitystä. Työyhteisön ei enää ajatella muodostuvan yksittäisistä työntekijöistä, jotka hoitavat vain oman osansa. Työyhteisö muodostuu sen sijaan erityisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen pohjalta. Nykyään työyhteisön jäsenten on tarpeellista olla tietoisia toistensa työtehtävien sisällöstä ja kokonaisprosessin kulusta, sillä kaikilla toiminnoilla on vaikutusta lopputulokseen. Yritysten on myös nykyään jatkuvasti varauduttava muutoksiin ja onnistunut vuorovaikutus on tärkeä osa muutostilanteiden hallintaa. (Koskela ym. 2007, 96- 98.) Sen lisäksi, että yrityksessä tapahtuva viestintä yhdistää eri toiminnot ja viestintä toimii vuorovaikutussuhteiden verkostona, viestintää voidaan tarkastella kahdesta muusta näkökulmasta. Ensinnäkin yrityksen viestintätoimet voidaan antaa omaksi vastuualueeksi viestintää erikoistuneille ammattilaisille. Toiseksi viestintää voidaan myös tarkastella keskeisenä osana johtamista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 8.)

Viestinnän ammattilaisiin yrityksessä lukeutuvat esimerkiksi viestintäjohtaja, viestintäpäällikkö ja tiedottaja. Viestintä vaatii nykyään enemmän huomiota, sillä siitä on tullut reaaliaikais- ta, avointa ja jatkuvaa. Työntekijät ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja erityisesti tulevista muutoksista. Yritykset reagoivat yhä herkemmin toimintaympäristön muu- toksiin ja työpaikan pysyvyys voi olla riippuvainen esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tulok- sesta. Varsinkin pienissä yrityksissä viestintä voi olla pääosin esimiehen vastuulla. Viestintä kuitenkin liittyy aina oleellisesti johtamiseen ja esimiehen velvollisuuksiin. Johdon tulee vies- tiä erityisesti yrityksen missiosta, visiosta, arvoista ja liiketoimintastrategiasta niin ulkoisesti kuin sisäisesti. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 103, 105.)

3 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön jäseniin kohdistuvaa viestintää. Yrityksillä on velvollisuus tiedottaa työntekijöille esimerkiksi yrityksen tavoitteista, tuloksesta ja tulevista muutoksista. Sisäinen viestintä sisältää yleensä kahdenlaisia tietosisältöjä, joita ovat perus- oletukset, eli yrityksen arvoihin, strategioihin ja visioon liittyvä viestintä, sekä arkiasiat. Arki- asioihin kohdistuva viestintä tarkoittaa esimerkiksi omaan työhön, koulutukseen, yrityksen tuotteisiin ja harrastuksiin liittyvää viestintää. (Åberg 2000, 171, 179- 180.)

Arkiviestintä on sidoksissa yrityksen strategiaan päämääriin eli käytännössä tapahtuva viestin- tä pohjautuu yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Arkiviestinnän tarkoituksena on mahdollistaa työyhteisön sisäinen keskustelu. Sisäisen viestinnän tavoitteiden kannalta on tärkeää pohtia mitä on tehtävä, mitä pitäisi tehdä ja mitä halutaan tehdä. Arkiviestinnälle on oleellista pohtia keinoja työyhteisöä askarruttavien asioiden viestinnästä tietyin väliajoin so- vitun aikataulun mukaisesti. (Juholin 2001, 88- 89.)

Sisäinen viestintä takaa tiedonkulun eli työyhteisön jäsenet saavat tehtäviensä suorittamiseen tarvittavat tiedot. Tarkoituksena on myös saada työntekijät tiedostamaan omien tehtäviensä merkitys työn kokonaisuudessa. Sisäisellä viestinnällä on paljon merkitystä työyhteisön yh- teishengen luomisessa, sekä oman työkuvan ja koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106- 107.) Ajankohtaisen tiedon tulee levitä nopeasti työyhteis- sössä. Tietoa on saatavilla jatkuvasti suuria määriä ja käsiteltävät aiheet ovat monesti niin monimutkaisia, että niiden käsitteleminen vaatii laajan keskustelun työyhteisön sisällä. (Juho- lin 2001, 109.)

Tietoa on nykyään saatavilla enemmän kuin tarpeeksi ja tiedon määrä on yhä nousussa. Kui- tenkin hyödyllisen tiedon ja turhan tiedon erottaminen on haasteellista ja vie aikaa. (Koskela ym. 2007, 64.) Samalla on tärkeää, ettei yritykseen tule tietotyhjiötä, sillä epävarmuus vai-

kuttaa työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. Varsinkin muutostilanteissa on tärkeä tiedottaa myös keskeneräisistä asioista tai jopa silloin kun mitään tiedotettavaa ei vielä ole. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 108.) Yrityksen onkin entistä tärkeämpää määrittää keinot ja kanavat, joilla tietomääriä pyritään hallitsemaan.

3.1 Sisäisen viestinnän keinot

Sisäistä viestintää voi toteuttaa kolmella eri tavalla, jotka ovat kasvokkain käytävä viestintä, painettu viestintä ja sähköinen viestintä. Vaikka sähköinen viestintä on kehittynyt ja yleistynyt nopeasti, niin kasvokkain käyty viestintä koetaan yhä arvokkaaksi ja usein myös tehokkaimmaksi viestintäkeinoksi. Sähköinen viestintä mahdollistaa tiedon välittämisen nopeasti ja suurelle määrälle ihmisiä, mutta kasvokkain käytävä viestintä auttaa parantamaan asian ymmärrystä. Sähköisen viestinnän sosiaalinen puoli on kuitenkin lisääntymässä, mikä luo erilaisia vuorovaikutusmahdollisuuksia myös sähköisille viestintäkanaville. (Juholin 2001, 90.)

Sähköinen viestintä ei kuitenkaan vielä sovellu kaikkien työpisteiden käyttöön, minkä takia painettu viestintä koetaan yhä tarpeelliseksi. Painettuja viestintäkeinoja ovat esimerkiksi lehdet ja niitä tarvitaan tiedon välittämiseen esimerkiksi jos työnkuva ei sisällä sähköpostin käyttämistä. (Juholin 2001, 90.) Yritykset toteuttavat usein monenlaista viestintää, kuten ohjeistuksia, tiedotteita ja rekrytointia. Työntekijöiden on tärkeä tunnistaa erilaisia viestinnällisiä tyylejä ja kuinka niihin tulee reagoida. Erityisesti kirjallisen viestinnän kannalta kirjoittajan on tärkeä olla tietoinen oman ilmaisun vaikutuksesta viestin ymmärtämiseen. Tekstin suunnittelu ja vastaanottajan huomioiminen tehostavat viestintää, sekä auttavat vaikutuksen aikaansaamisessa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 21- 22.)

Suurissa organisaatioissa on tyypillistä, että käytössä on samaan aikaan useita eri viestintäkeinoja. Esimerkiksi toimistotyöntekijät hankkivat tietoa ensisijaisesti sähköisiltä kanavilta, mutta varastossa työskentelevät kiinnittävät enemmän huomiota painettuihin viestintämuotoihin. Yrityksen on tärkeää päättää selkeästi mitä tietoa löytyy milläkin tavalla ja mikä on ensisijainen viestintäkeino. Jos viestintäkanavia ei profiloita millään tavalla, niin tietoa saatetaan tulla liikaa eri suunnista, jolloin tärkeät tiedotteet voivat hukkuu tietomassan alle. Lisäksi kaikkien työyhteisön jäsenten on oltava tietoisia mistä tieto ensisijaisesti löytyy. Yleinen ensisijainen tiedonvälityskeino on yrityksen oman Intranetin hyödyntäminen. (Juholin 2001, 90.)

3.2 Palaute sisäisessä viestinnässä

Perinteisesti palaute on toiminut vastasanomana, jolla vastaanottaja reagoi lähetettyyn sanomaan. Yritysten sisäisessä viestinnässä palaute on perinteisesti toiminut lähinnä johdon reaktiona henkilöstön toimintaan. (Siukosaari 1992, 69.) Palautteen antaminen on varsinkin ny-

kyään yhä oleellisempi osa vuorovaikutusta. Palautteen antamista ei enää nähdä yksinomaan ylemmässä asemassa toimivan osapuolen tehtävänä vaan myös alaisten on mahdollisuus antaa palautetta ja esimies voi jopa odottaa saavansa palautetta. Vertaispalautteen merkitys voi joissain työyhteisöissä olla arvostetumpaa kuin esimieheltä saatu palaute. Esimerkiksi asiantuntijayhteisöt antavat paljon arvoa vertaispalautteelle. Palautetta voidaan antaa eri muodoissa eri viestinnän kanavia käyttäen. Suullinen palaute voidaan antaa kasvojen tai puhelimen välityksenä. Kirjallinen palaute voidaan antaa esimerkiksi sähköpostin, pikaviestinnän tai tekstiviestin välityksenä. Palaute on ensisijaisesti henkilökohtaista. (Juholin 2008, 243-244.)

Palautteen saaminen voidaan kokea niin motivoivana kuin nöyryyttävänä riippuen miten palaute annetaan. Palaute koetaan tärkeäksi koko työyhteisössä, mutta siihen suhtaudutaan eri tavoin. Esimerkiksi kokeneen työntekijän pitäisi osata suhtautua palautteeseen rakentavasti. Toisaalta kokemuksen tuoma itsevarmuus voi myös johtaa palautteen ohittamiseen. Kokematon työntekijä saattaa puolestaan ottaa palautteen turhan vakavasti kun siihen voisi suhtautua avoimesti ja mahdollisuutena kehittää omaa osaamista. Yrityksellä saattaa olla tarkasti määritellyt ohjeistukset viralliselle palauteprosessille. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat yleinen käytäntö esimiehen ja alaisen välisen palautteen käsittelyyn. Myös henkilöstökyselyt ovat virallinen kanava palautteen antamista varten. Lisäksi palkinnot ja muut julkiset tunnustukset, sekä pelkkä työsuhteen jatkuminen ovat omia palautteen virallisia muotoja. (Juholin 2008, 245-246.)

Tasa-arvoisten osapuolten keskeisessä viestinnässä palautteen osuutta on hankalampi määrittää. Kumpikin osapuoli saa ja antaa palautetta vuorovaikutuksen aikana. (Åberg 2000, 32-33.) Epämuodollinen palaute on tavallisesti spontaania ja vapaamuotoista. Epämuodollinen palaute annetaan monesti yllättäen ja vaatii antajalta paljon tilannetajua ja herkkyyttä, sillä toinen osapuoli ei ole välttämättä varautunut vastaanottamaan palautetta. Toisaalta palautteen antamatta jättäminen antaa vaikutelman, että asia on kunnossa tai merkityksetön. Välinpitämättömyys voidaan tulkita neutraaliksi palautteeksi, joka on jokapäiväinen ja monesti rutiniinomainen palautteen antamisen muoto. Neutraali palaute voi olla pelkkää myönnytystä tai hiljaista hyväksymistä. (Juholin 2008, 245-248.)

Muita palautteen muotoja ovat kiitokset ja kehuminen, kannustava palaute, tukeminen, työhön puuttuminen, korjaava palaute, arvostelu, moitteet ja varoituksen antaminen. Kiitos on yksinkertainen ja monesti spontaanin palautteen muoto, jonka voi välittää sanallisesti tai sanattomasti. Kiitoksen vastaanottaminen voi olla joillekin yllättävän vaikeaa, mutta myös erittäin merkittävää esimerkiksi työyhteisön jäsenten yhteishengen kannalta. Kannustavaa palautetta käytetään yleensä haastavan tehtävän yhteydessä. Kannustavalla palautteella pyritään esimerkiksi nostamaan motivaatiota ja lisäämään päättäväisyyttä. Tukeminen on kannustami-

sen yksi muoto, jonka kautta pyritään olemaan läsnä ja käytettävissä. Tuki voi olla esimerkiksi sanatonta empatian osoittamista. (Juholin 2008, 248- 249.)

Työhön puuttuminen voi olla suoraa tai epäsuoraa havaittuihin ongelmiin reagoimista. Puuttuminen tarkoittaa monesti nopeaa väliintuloa esimerkiksi jos työssä havaitaan virhe, jonka korjaaminen vaatii nopeita toimenpiteitä. Nopea ja välitön reagointi antaa helposti kielteisen vaikutelman, minkä takia puuttuminen voidaan kokea vaikeaksi. Virheet työssä voivat johtaa myös korjaavaan palautteeseen, jonka kautta virheitä käsitellään henkilökohtaisella tasolla eli esimiehen ja alaisen kesken. Korjaava palaute voi olla kannustavaa, jolloin keskustelussa painottuu virheistä oppimisen näkökulma. Kun korjaava palaute ei enää onnistu on turvauduttava arvosteluun, moitteisiin tai varoitukseen. Toimintatavat näitä toimenpiteitä vaativissa olosuhteissa ovat monesti yrityskohtaisia esimerkiksi käytettävän kielen suhteen. (Juholin 2008, 249- 251.)

4 Sisäiset viestintäkanavat

Sisäisen viestinnän kanavat jakautuvat lähikanaviin ja kaukokanaviin. Kummatkin voidaan vielä jakaa kahteen eri viestintämuotoon, jotka ovat suora keskinäisviestintä ja välitetty pienjoukko- tai verkkoviestintä. Suoralle keskinäisviestinnälle on tyypillistä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvaa viestintä ja välilliselle viestintämuodolle on olennaista epäsuorat viestintäkanavat, kuten yrityksen omat Intranet-sivut. (Åberg 2000, 173.) Yrityksen käyttämä viestintäkanava, esimerkiksi tiedotusta varten, valitaan viestinnän sisällön, kohderyhmän ja kiireellisyyden perusteella. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 109.) Viestintäkanava vaikuttaa siihen miten sanoma esitetään. Sanoman lähettäminen eri viestintäkanavien kautta auttaa sanoman perillemenoa ja poikkeavat viestintäkanavat kiinnittävät enemmän huomiota. (Siukosaari 1992, 51.)

4.1 Lähikanavat

Lähikanavilla tarkoitetaan työyksikköön tai pienempään yhteisöön kohdistuvia viestintäkanavia. Lähikanavia, jotka perustuvat suoraan keskinäisviestintää, ovat esimerkiksi esimiesviestintä, kokoukset ja työkavereiden välinen viestintä. Alaisen ja esimiehen viestintä on työyhteisön viestinnän perusta. Kokoukset, kuten säännölliset osastopalaverit, ovat operatiivisten ja yleisten asioiden käsittelyn kanava. Työkavereiden välinen viestintä on tehokas ja ymmärrettävä tapa levittää tietoa, mutta voi kuitenkin myös heikentää työilmapiiriä jos tietoa ei löydy muualta. Lisäksi ahaa- aukiot eli innovointiin tarkoitetut fyysiset tilat mahdollistavat satunnaisviestinnän, jonka avulla voi löytyä luovia ratkaisuja työssä havaittuihin ongelmiin. (Åberg 2000, 173- 175.)

Välitettyä eli epäsuoraa viestintää sisältävät lähikanavat ovat esimerkiksi osastojen omat ilmoitustaulut, tehdaslehti ja sisäinen verkkoviestintä. Verkkoviestintä on tullut hallitsevaksi välillisen viestintämuodon kanavaksi. Esimerkiksi ilmoitustaulujen ja kiertokirjeiden kautta viestiminen on vähentynyt verkkoviestinnän myötä. Verkkoon pääsy vaihtelee kuitenkin työpisteittäin, minkä takia muut viestintäkeinot eivät ole kadonneet täysin. Muille viestintäkanaville on tarvetta kunnes kaikilla työntekijöillä on yhtä vaivatonta päästä verkkoon ja myös tämän jälkeen yritykset voivat jatkaa niiden käyttöä näkyvyyden takia. (Åberg 2000, 174-175.)

4.2 Kaukokanavat

Kaukokanavien avulla voidaan viestiä koko työyhteisölle. Suoran keskinäisviestinnän kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, luottamusmies, ylemmän johdon suora yhteydenpito ja eri osastojen työntekijöiden keskeinen viestintä. Tiedotustilaisuudet ovat tehokas kaksisuuntainen viestintäkeino kun on käsiteltävä hankalia koko yhteisöä koskevia asioita. Myös luottamusmiestoiminta on tärkeää keskustelemaan työilmapiirin kannalta. Luottamusmiesten tehtävänä on luoda yhteys johdon ja alatason välille. Välillä on kuitenkin tärkeää, että johto näkyy suoraan työyhteisössä, mitä varten voidaan esimerkiksi järjestää ylimmän johdon haastattelutunti. (Åberg 2000, 175- 177.)

Välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat puolestaan esimerkiksi organisaation ilmoitustaulu, pikatiedotteet ja asiakaslehdet. Myös kaukokanavien kannalta epäsuoraan välilliseen viestintään käytetään pääasiassa verkkoviestintää. Esimerkiksi sähköinen viestintä on korvannut pikatiedotteet lähes kokonaan ja myös uutistaulut ovat korvattavissa sähköisen viestinnän kautta. Muutoksen syitä ovat verkkoviestinnän tarjoama joustavuus ja monikäyttömahdollisuudet. Verkkoviestintää voidaan hyödyntää sisäisen viestinnän kannalta kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi sähköpostit voidaan kohdistaa niin yksittäiselle henkilölle kuin koko organisaatiolle. Toiseksi erilaiset tiedotteet voidaan lisätä verkkoon passiivisessa sähköisessä muodossa. Kolmanneksi verkkoon voidaan luoda keskustelukanavia koko organisaation käyttötarkoituksiin. (Åberg 2000, 177- 179.)

4.3 Suullinen viestintä

Henkilökunnan suullinen viestintä ja sosiaaliset taidot niin virallisissa kuin epävirallisissakin tilanteissa ovat oleellinen osa nykyajan yrityksen toimintaa. Suullista viestintää tarvitaan esimerkiksi esiintymistilanteissa, tiimityöskentelyssä ja kokouksissa. Sanaton viestintä on suuri osa vuorovaikutusta ja sanattoman viestinnän puute on kirjallisen viestinnän keskeinen heikkous. Sanaton viestintä koostuu suurelta osin katsekontaktista, äänensävyästä, kehonkielistä ja kasvon ilmeistä. Sanattomalla viestinnällä on paljon vaikutusta viestin tulkintaa ja

ymmärtämiseen, eikä sanatonta viestintää voi välttää vuorovaikutustilanteessa. Sosiaaliset taidot ja sanattoman viestinnän hallinta ovat tärkeä osa suullista viestintää. (Hartley & Bruckmann 2002, 38- 39, 239.)

4.3.1 Kokoukset

Kokouksissa käsitellään ajankohtaisia aiheita ja jokapäiväiseen työntekoon liittyviä asioita. Kokouksia on tärkeä pitää säännöllisesti toistuvain väliajoin. Kun kokouksia pidetään tarpeeksi usein, niin tietovajeesta johtuvaa epävarmuutta ei ehdi muodostua. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 110.) Kokouksissa on mahdollista tehdä kolme asiaa, jotka ovat tiedottaminen, päättäminen ja keskusteleminen. Kokouksen tehokkuuden kannalta edelliset kolme asiaa voidaan laittaa asianmukaiseen järjestykseen. Tiedottaminen tehdään kokouksen alussa ja tämän jälkeen käydään läpi asiat, joista tarvitsee tehdä päätökset. Keskustelu jätetään kokouksen loppuun. (Hartley & Bruckmann 2002, 290.) Kokouksissa käydään läpi virallista tietoa, joka välitetään kaikille samassa muodossa ja mahdollisuuksien mukaan samaan aikaan. Kokoukset ovat tärkeä virallinen viestintäfoorumi. (Juholin 2008, 79.)

4.3.2 Esitykset

Suulliset esitykset ovat lisääntyneet kun niillä on alettu korvaamaan pitkiä kirjallisia raportteja. Esitysten hyötynä on esimerkiksi päätöksenteon nopeutuminen. Toisaalta hyvä idea voi jäädä huonon esityksen varjoon. Esiintymistaitoihin kiinnitetään usein huomiota jo rekrytoinnin yhteydessä, varsinkin jos kyse on johtotehtävästä tai esimiesasemasta. Tärkeintä on esiintymisen sujuvuus ja esiintyjän itsevarmuus, mitkä molemmat voi saavuttaa harjoituksen ja kokemuksen avulla. Suuressa osassa esityksiä käytetään apuna Power Pointin tapaisia sähköisiä työvälineitä. Sähköiset työvälineet auttavat myös valmistelemaan ja valmistautumaan esitykseen. Monet kokoukset sisältävät sähköisiä työvälineitä tukevia varusteita ja laitteita, kuten projektoreita. (Hartley & Bruckmann 2002, 299, 307.)

4.3.3 Esimiesviestintä

Esimiesviestintään sisältyy monia eri viestinnän muotoja ja yhä enemmän sähköisen viestinnän hallintaa esimerkiksi sähköpostiviestinnän tai Intranetin hallinnan muodossa. Esimiesviestintä tukee esimiehen työtehtävien toteuttamista, kuten töiden organisoimista, valvomista, jakamista ja vuorovaikutusta alaisten kanssa. Varsinkin vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ja sisältävät kykyä kuunnella, puhua, antaa palautetta, tehdä yhteistyötä ja sopeutua erilaisiin viestinnällisiin tilanteisiin. Esimiesviestinnässä yhdistyvät liike-elämässä vaadittavat taidot, sekä sosiaaliset odotukset. Esimiehen on tärkeää antaa helposti lähestyttävä vaikutelma ja kuitenkin onnistua johtamisessa, johon kuuluu kykyä kontrolloida erilaisia tilanteita. (Puro 2002, 13- 17.)

Perehdytyksen järjestäminen uusille työntekijöille on yleensä lähimmän esimiehen vastuulla. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös säännöllisten palaute- ja kehityskeskusteluiden käyminen alaisten kanssa. Keskusteluiden sisältö on suunniteltu etukäteen ja liittyy yleensä alaisten työntekoon ja urakehitykseen. Keskustelut myös dokumentoidaan, jotta tavoitteisiin pääsyä voidaan arvioida. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 110.) Esimiehen osaaminen koostuu viidestä aihealueesta, jotka käsittävät organisaation rakenteet ja hierarkian, talouden tulokset, esimiehen oman työn sisällön ymmärtämisen, ajankäytön johtamisen, sekä yrityskulttuurin. (Hamm 2006.)

Esimiehen osaamisen viiden aihealueen hallitseminen on suuri etu yritykselle ja niiden aliarviointi voi helposti aiheuttaa väärinymmärryksiä työyhteisössä. Esimerkiksi esimies saattaa helposti luottaa siihen, että termit, kuten ”tiimityö” ja ”keskeisimmät tavoitteet” aukeavat välittömästi työntekijöille tai koko henkilökunta ymmärtää termit samalla tavalla. Työntekijät eivät välttämättä ilmaise hämmennystään vaikka he tuntisivatkin, että termien tarkoitus olisi jäänyt epäselväksi. Termien todellinen merkitys saatetaan jopa ohittaa täysin, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin tai huolimattomuuteen. Kun viestin sanoma jää epäselväksi, niin jokainen työntekijä tulkitsee sanoman omalla tavallaan. (Hamm 2006.)

Esimiehen rooli tiedon välittäjänä korostuu kun esimiehellä on tietoa ja kokemusta, joita muilla osapuolilla ei ole tai jota muut osapuolet eivät osaa kysyä tai löytää. Lisäksi tietoa voi olla vaikea saada keneltäkään muulta kuin esimieheltä. Esimiehen vastuuksi nousee tiedostaa oma näkyvä ja hiljainen tieto, sekä tiedon välitys henkilöille tai ryhmille, jotka tarvitsevat sitä. Esimerkiksi kokouksissa käsitellyt asiat on tärkeä käydä läpi avoimesti organisaation muiden jäsenten kanssa, sillä ne voivat tarjota tärkeää taustatietoa töiden sujumisen kannalta. Kokouksissa saadun tiedon merkitystä ei kannata aliarvioida, eikä myöskään tietoihin kohdistuvaa kiinnostusta. Lisäksi työntekijöiden on hyvä olla tietoisia työyhteisössä käsiteltävistä asioista varsinkin jos tieto on jo levinnyt yrityksen ulkopuolelle. Esimiehen on tärkeä pystyä jäsentämään tietomäärä esimerkiksi sen perusteella kuinka tärkeää tieto on ja kuinka nopeasti se on välitettävä eteenpäin. Työntekijät on pidettävä ajan tasalla ilman tiedon kuormittumista. Tiedon välittämisen keinoista ja ajoituksesta on mahdollista keskustella kollegoiden kanssa. Vaikka esimiesviestintä on tärkeää, niin tiedon välittämisen velvollisuus käsittää kaikki työyhteisön jäsenet. (Juholin 2008, 92- 97.)

Esimies koetaan yhä tärkeäksi tiedonlähteeksi, jonka puoleen voi kääntyä kaikissa tilanteissa. Kun uusi tieto leviää koko organisaatiolle, niin esimiehen tehtävänä on selventää tiedon merkitys omalle yksikölleen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 110.) Esimiehet saavat yleensä uuden tiedon ensimmäisinä ja tieto on usein laadullisempaa kuin alaisilla. Esimiehillä on paljon hiljaista tietoa, joka ei ole saatavilla muualta. Hiljainen tieto on tulosta lukuisista käydyistä

keskusteluista eri asemassa olevien ihmisten kanssa, sekä itsenäisestä pohdinnasta. Tietoa on myös kerääntynyt paljon monien ihmisten tapaamisen myötä ja erilaisiin kokouksiin, koulutuksiin ja tilaisuuksiin osallistumisen kautta. (Juholin 2008, 96- 97.) Tapoja, joita esimies voi käyttää erilaisen tiedon luokittelun apuna, on havainnollistettu tiedon luokitteluperiaate taulukossa (Taulukko 1). Tieto on jaettu taulukossa rutiineihin ja isoihin asioihin, mitkä on luokiteltu kolmeen kategoriaan, tiedon kiireellisyyden ja hyödyllisyyden perusteella.

	Rutiiniasia	Iso asia
Kiireellinen	Kohdennettu, välitön viestintä asianomaisille.	Yleinen, välitön viestintä koko organisaatiolle.
Ei-kiireellinen	Kohdennettu, muun viestintän yhteydessä.	Suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina.
Hyvä tietää	Vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä.	Tietokantaan, Intranetiin tmv.

Taulukko 1 Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteesta (Juholin 2008, 96).

4.3.4 Työtila ja -ympäristö

Konkreettinen työympäristö on itsessään tärkeä paikka tiedon vaihtamisen ja oppimisen kannalta. Esimerkiksi avokonttorissa työskentely mahdollistaa niin virallisen kuin epävirallisenkin viestinnän nopeasti ja vaivattomasti. (Juholin 2008, 270.) Joillakin työpisteillä aktiivinen ja oma-aloitteinen tiedonhankinta on lisääntynyt. Verkostoituminen eli vuorovaikutus paljon tietoa ja osaamista omaavien henkilöiden kanssa on yksi tapa kasvattaa omaa osaamistaan. Verkostot ovat tehokkaita erityisesti hiljaisen tiedon eli kokemuksen kautta muodostuneen henkilökohtaisen tietotaidon levittämisessä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 110- 111.) Asiantuntijatehtävissä verkostoituminen ja toisilta asiantuntijoilta oppiminen on erityisen tärkeää, jotta tiedot päivittyvät ja näin myös päällekkäisyydet töissä vähenevät. Yhteistyö vaikuttaa suoraan työn laatuun. (Juholin 2008, 78.)

Työpaikoilla voidaan järjestää tiedotustilaisuuksia kun on tarvetta tuoda esiin koko henkilökuntaa koskevia asioita. Tiedotustilaisuuksissa voidaan käsitellä esimerkiksi yrityksen taloudellista tulosta. Tiedotustilaisuuksissa johdon ja muun henkilökunnan suora vuorovaikutus on mahdollista, sillä tiedotustilaisuuksien loppuun jätetään yleensä aikaa kysymysten esittämiseen ja keskusteluun. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 111.) Yleisin työntekijöiden keskinäinen epävirallinen viestintä tapahtuu tavallisesti kahvittelemisen yhteydessä. Kahvittelemista voidaan myös järjestää puolivirallisina keskustelufoorumeina kun kahvittelemiselle sovitaan tietty aika ja paikka. Kahvittelemiset mahdollistavat varsin vapaan keskustelun, sekä tiedon ja mielipiteiden

vaihdon. Kahvitteluihin voidaan lisätä mukaan virallista sisältöä ja vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi palautteen muodossa. Kahvittelut voivat kuitenkin toimia myös huhujen levittämisen kanavana. (Juholin 2008, 78.)

Työpaikalla voidaan järjestää muitakin suullisen vuorovaikutuksen mahdollistamia tilaisuuksia, kuten toimitusjohtajan tilaisuus, jossa kuka tahansa henkilöstön jäsen voi sopia tapaamisesta suoraan toimitusjohtajan kanssa. Työpaikalla voidaan järjestää myös koulutustilaisuuksia. Koulutustilaisuuksissa on yleensä mahdollisuus myös osallistua uuden toiminnan ideointiin. Lisäksi työpaikoilla voidaan järjestää henkilökunnalle esimerkiksi erilaisia juhlatilaisuuksia ja liikuntapäiviä. Vapaa ilmapiiri antaa mahdollisuuden tutustua oman työpisteen ulkopuolella työskentelevään henkilöstöön, mikä voi kehittää esimerkiksi eri osastojen välistä yhteistyötä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 111.)

4.4 Kirjallinen viestintä

Yrityksessä kirjallisen viestinnän tavoitteena on erityisesti työhön liittyvien päämäärien toteuttaminen. Kirjallinen viestintä toimii työtehtävien tekemisen välineenä esimerkiksi ohjeistusten, tiedottamisen, markkinoinnin tai hanke-ehdotusten muodossa. Kirjallisen viestinnän tehokkuuden kannalta on tärkeää, että viestinnän sisältö on kattavaa ja helposti ymmärrettävää. (Hartley & Bruckmann 2002, 137.) Viestinnän muoto ei ole aina sama vaan siihen vaikuttaa esimerkiksi tekstilajin valinnan osalta viestinnän tavoite. Rogersin viestinnän tavoitteiden nelikenttämalli (Taulukko 2) asettaa neljäksi päätavoitteeksi suhteiden hoitamisen, muutosten aikaansaamisen, tiedon välittämisen ja asian tai ajatuksen myymisen. Nelikenttämalli pohjautuu vaikuttamismahdollisuuksiin. Viestinnällä voi olla samaan aikaan useita tavoitteita, joista yksi painottuu muita enemmän. Tavoitteiden asettamisen lisäksi myös suunnittelu ja erityisesti motivointi ovat tärkeä osa viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 37- 38.)

SUHTEIDEN HOITAMINEN (Relational orientation: <i>to join</i>)	MUUTOSTEN AIKAANSAAMINEN (Transformational orientation: <i>to inspire</i>)
TIEDON VÄLITTÄMINEN (Informational orientation: <i>to inform</i>)	ASIAN TAI AJATUKSEN MYYMINEN (Promotional orientation: <i>to sell</i>)

Taulukko 2 Rogersin viestinnän tavoitteiden nelikenttämalli (Aalto Yliopisto 2013.)

Kun viestintä painottuu suhteiden hoitamiseen, niin uskottavuus ja luotettavuus nousevat viestinnän tavoitteiksi. Tarkoituksena on erityisesti vahvistaa osapuolten välistä suhdetta ja viestintä on yleensä keskustelunomaista. Viestinnän painottuessa muutosten aikaansaamiseen viestinnän tavoitteissa korostuu vastaanottajan innostaminen ja motivointi. Esimerkiksi orga-

nisaatiomuutosten yhteydessä on hyödyllistä käyttää viestintää, joka esittelee muutokset positiivisena. Tiedon välittämisen yhteydessä viestin ymmärtäminen nousee etusijalle. Viestit ovat yleensä mahdollisimman neutraaleja ja ilmaisultaan selkeitä. Esimerkiksi ohjeet ovat tiedon välittämistä. Asian tai ajatuksen myymisen yhteydessä korostuu puolestaan tehokas argumentointi, jolla vastaanottaja saadaan vakuutettua argumentoijan puolelle. Viestinnässä voidaan käyttää vahvaa faktatietoa, tunteisiin vetoavaa tietoa tai käytännön kokemuksia. Myyntiesittelyt ovat tavallinen asian tai ajatuksen myymisen esimerkki. (Aalto Yliopisto 2013.)

Tavoite määrittää tiedon, jonka ymmärtämisen kautta vastaanottajan tulee toimia. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tiedostaa vastaanottajan tiedot aiheesta ja minkälaisia termejä on hyödyllistä käyttää. Myös viestiin sisältyvä tiedon määrä tulee huomioida, sekä kuinka paljon tietoa lähettäjän tulee selvittää aiheesta ennen viestin lähettämistä. Oma tilannetaju ja harjonta ovat kuitenkin myös tärkeitä kirjoittamisen yhteydessä. (Hartley & Bruckmann 2002, 141- 142.) Esimerkiksi henkilökunnan keskinäinen viestiminen on monesti vapaamuotoisempaa.

4.4.1 Ilmoitustaulu, henkilöstö- ja tiedotuslehti

Ilmoitustaululla on harvoin enää merkittävää asemaa viestintäkanavana vaikka ne ovat yhä käytössä monessa yrityksessä. Ilmoitustaulut sisältävät usein esimerkiksi toimintaohjeita vaaratilanteita varten tai yrityksen liiketoimintaa liittyviä artikkeleita. Henkilöstö- ja tiedotuslehti ovat käytössä useissa yrityksissä. Lehdet ilmestyvät säännöllisesti ja sisältävät koko henkilöstöä koskevaa tietoa. Tiedotuslehti ilmestyy yleensä henkilöstölehteä useammin. Henkilöstölehti käsittelee usein yritykseen liittyviä ajankohtaisia aiheita syvällisesti ja taustatietojen kanssa. Lehti sisältää myös henkilöstön mielipidekirjoituksia, sekä henkilöstöön kohdistuvia ilmoituksia ja tiedotteita. Henkilöstölehden tavoitteet ja painopisteet määrittelee yrityksen johto. Lehden tavoitteita ovat yleensä tiedottamisen lisäksi esimerkiksi yhteishengen luominen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113, 116.)

4.5 Sähköinen sisäinen viestintä

Sähköinen viestintä on merkittävä osa yrityksissä tapahtuvaa viestintää. Vaikka suullisen ja kirjallisen viestinnän osuuden yrityksissä voidaan arvioida olevan suhteellisen tasoissa, niin sähköisen viestinnän voi katsoa korvaavan osan suullisesta viestinnästä. Kirjallisen viestinnän voi sanoa lisääntyvän sähköisen viestinnän myötä, mutta samalla käytettävät kielimuodot muistuttavat yhä enemmän suullista viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 87- 88.) Vapaamuotoisempi viestintä ei kuitenkaan oikeuta huolimattomuuteen. Sähköinen viestintä ei ole vain tiedon jakelukanava vaan myös erilainen vuorovaikutustyyli. Kirjoittaminen verkossa eroaa perinteisestä kirjallisesta kirjoitustyylistä vaikka sähköisessä viestinnässä tulee ottaa huo-

mioon samalla tavalla esimerkiksi viestin tavoite, tiedon määrä ja tekstin selkeys. Sähköinen viestintä tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia, kuten linkkien ja liitteiden lisäämisen. Lähettäjän tehtävä on ottaa huomioon kuinka esimerkiksi linkit vaikuttavat tekstin lukemiseen. (Juholin 2001, 142- 143.)

Teknologian kehitys ja uudet työvälineet ovat vaikuttaneet yrityksen koko työkuulttuuriin ja muuttaneet muiden työvälineiden tehtäviä. Esimerkiksi erilaiset painetut julkaisut ja tiedotteet on korvattu osittain tai kokonaan vastaavilla verkkoversioilla. Jopa kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus voidaan korvata osittain sähköisillä viestintäkeinoilla. (Juholin 2001, 141.) Toisaalta sähköinen viestintä on luonut uudenlaisia yhteyksiä organisaation eri tasojen välillä. Esimerkiksi tarpeen vaatiessa työntekijä saa ylimpäänkin johtoon suhteellisen nopean yhteyden sähköisesti. (Alasilta 2000, 244.) Organisaatorakenteet monissa yrityksissä ovat muuttaneet klassisen hierarkkisista rakenteista tasaisempiin verkostoituneisiin rakenteisiin. Sähköinen viestinnän kasvun vaikutus on ollut tärkeässä roolissa yrityksen rakenteiden muutoksessa. (Hartley & Bruckmann 2002, 128- 129.)

4.5.1 Intranet

Intranetillä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tietoverkkoa, jonne pääsy on rajattu henkilöstölle. Intranet tai osa sitä on kuitenkin mahdollista avata myös rajatulle organisaation ulkopuoliselle ryhmälle. Intranetistä on muodostunut keskeinen ja yleinen yrityksen sisäisen viestinnän kanava. Intranetin rooli sisäisen viestinnän kanavana on tärkeä määritellä ja rajata yrityksessä tarkasti, jottei siitä muodostu tiedon kaatopaikkaa. Tiedotteet Intranetissä on yleensä rajattu koskemaan erityisesti päiväkohtaisia kaikille suunnattuja tietoja ja taustatietoja ajankohtaisista aiheista. (Juholin 2001, 141- 142.) Intranetin etu on nopea koko henkilöstön kattava yhtenäinen tiedottaminen ja se onkin korvannut esimerkiksi viikkotiedotteet ja tiedotuslehdet monessa yrityksessä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113.) Sopivia viestinnällisiä sovelluksia Intranetiin ovat esimerkiksi organisaatioiden tiedotus- ja uutistuotanto, koulutusohjelmat, paketit ja kyselyt, sekä sisäiset hakemistot ja keskusteluryhmät. (Juholin 2001, 142.)

4.5.2 Sähköposti

Sähköposti on yleisesti käytetty viestintäkanava, joka on tehokas sen ollessa kaikkien saatavilla ja kun kaikki osaavat käyttää sitä oikein. Sähköpostiviestinnän tarkoitus ei toteudu jos sähköpostien lukumäärä on suurempi kuin mitä vastaanottaja kykenee käsittelemään. (Juholin 2001, 143.) Lisäksi sähköpostiviestintä saattaa olla tasoltaan hyvinkin vaihtelevaa, sillä kirjoittajien viestintätaidoissa on paljon eroa. Lähettäjän persoonallisuus tulee esiin erityisesti sähköpostiviestinnässä. Sähköpostiviestit ovat olleet osana viestinnän hajaantumista kun asiointa hoitava henkilö myös viestii niiden etenemisestä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 94- 95.)

Sähköposti mielletään usein hyvin yksinkertaiseksi viestintäkanavaksi, mikä on johtanut sähköpostin käytön vähäiseen opettamiseen. Vähäinen opetus voi olla syynä esimerkiksi liikaa tietoa sisältäviin sähköpostiviesteihin kun sähköposteihin liitetään useita tiedostoja tiedon tiivistämisen sijaan. Lisäksi toisten kehittämä persoonallinen tyyli ei välttämättä avaudu kaikille vastaanottajille ja vihaisten sähköpostiviestien lähettäminen ajattelematta seurauksia on nopeaa ja helppoa. (Hartley & Bruckmann 2002, 229.) Sähköpostiviestintä voidaan nähdä yrityksen sisäisen viestinnän hidasteena ja välivaiheena ennen tehokkaampien viestintävälineiden käyttöönottamista. Sähköposti on kuitenkin yleinen viestintätapa monissa yrityksissä ja sille on tavallisesti kehitetty oma viestintäetiketti. (Juholin 2001, 143.)

Yleisiä sähköpostin viestintäetikettiin kuuluvia asioita ovat esimerkiksi otsikoinnin korostaminen, suoraan asiaan meneminen, jakelulistat, yleiskieli, virallisuus ja tyyli, palaute, liitteiden käyttö ja tietoturvan huomioiminen. Sähköpostin jakelulistojen tarkoituksena on vähentää turhaa jakelua liian moneen eri suuntaan. Viestin otsikoinnissa olisi selvittävä viestin tarkoitus, mikä helpottaisi myös suoraan asiaan menemistä. Johdannot ja esipuheet eivät ole oleellisia sähköpostiviestissä, eikä niitä ole yleensä suotavaa käyttää. Viestiä kirjoittaessa on otettava huomioon, että viesti saattaa levitä useammalle henkilölle ja mahdollisesti myös asiakkaalle. (Juholin 2001, 142- 143.) Sähköposti sopii monenlaiseen viestintään, mutta on myös poikkeuksia. Sähköposti ei sovi esimerkiksi monimutkaiseen henkilöstöhallinnan viestintää tai kielteisistä aiheista viestimiseen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 95.)

Yleistyvä verkkoviestintä on muuttanut viestinnän tyyliä vapaamuotoisempaa suuntaan. Työhön liittyvän viestinnän tulisi kuitenkin olla yhä asiallista, huolellista ja selkeää, jotta viestin sanoma olisi helppo ymmärtää. Viestinnän tulee myös olla mahdollisimman tiivistä ja tiedotettavaa. Liitteet ovat hyvä keino lisätiedon antamiseen, kunhan niitä on kohtuullinen määrä. Tietoturva on myös tärkeä sähköisessä viestinnässä huomioitava osa-alue ja tietoturvan säilyttämiseen on yleensä tarkat pelisäännöt, joita työntekijöiden tulee noudattaa. Työpaikan pelisäännöissä on tavallisesti määritetty, että minkälaiseen viestintää sähköposti soveltuu. (Juholin 2001, 142- 143.)

4.5.3 Verkkolehti, sisäinen televisio ja tekstiviestit

Verkkolehti on yksi keino sisäisen viestinnän uudenlaisten ulottuvuuksien luomiselle. Verkkolehden ei ole hyvä toimia vain paperisen lehden sähköisenä versiona vaan verkkolehden tulisi olla omanlaisensa, jotta se herättäisi lukijoiden kiinnostuksen. Esimerkiksi sivut eivät saisi olla liian täynnä tietoa, sillä lukijan keskittymiskyky heikkenee. Jotta verkkolehti olisi tehokas sisäisen viestinnän kanava, niin sen tulisi tarjota mahdollisuus vuoropuhelulle keskustelukanavan tavoin. (Juholin 2001, 144.)

Yrityksillä on myös yleisesti käytössä sisäinen televisio. Intranetin arvioitiin korvaavan sisäinen televisio, mutta toistaiseksi sisäistä televisiota käytetään vielä niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän kanavana. Sisäisen television suosioon vaikuttaa erityisesti se, että vielä on monia työympäristöjä, joissa ei ole mahdollisuutta päästä jatkuvasti tietokoneelle. Tekstiviestit ovat tehokas tapa levittää tietoa, sillä jokainen viesti välittyy varmasti kaikille vastaanottajille varsin nopeasti. Tekstiviestit ovat yleisiä erityisesti poikkeustilanteissa, joissa tärkeä viesti on välttämätöntä saada levitettyä esimerkiksi koko organisaation työntekijöille mahdollisimman nopeasti. (Juholin 2001, 144.)

4.6 Sähköisen viestinnän sosiaalinen ulottuvuus

Perinteisellä media- ja kommunikaatioteknologialla viitataan yleensä massaviestinnän keinoihin. Viesti pystytään välittämään nopeasti suurelle joukolle vastaanottajia. Välineitä vuorovaikutukseen on perinteisessä sähköisessä viestinnässä vähän. Tietoa on saatavilla paljon määrättyjen välineiden kautta ja sitä tuottavat tiedon tuottamiseen ja jakeluun sitoutuneet organisaatiot, jotka koostuvat yleensä alan ammattilaisista. Esimerkiksi televisio ja radio ovat perinteisiä sähköisen viestinnän kanavia. Sähköinen viestintä on kuitenkin muuttunut ja moderni media- ja kommunikaatioteknologia on tuonut sähköiseen viestintään sosiaalisen ja vuorovaikutteisen puolen. Viestintä on joustavampaa ja viestin voi kohdistaa yksilöille ja ryhmille. Tietoa voi yleensä muokata ja luoda vapaasti ja tiedon vastaanotto on mahdollista eri muodoissa. Esimerkiksi kännykän ominaisuuksien kasvu on osoitus tekniikan ja viestinnän monipuolistumisesta, sekä uusista mahdollisuuksista. Käyttäjä on jatkuvasti valmis vastaanottamaan tietoa, mikä vaatii taitoa tiedonkäsittelyn osalta. (Oulasvirta 2011, 241- 246.)

Avoimuus on oleellinen osa yrityksen sisäistä viestintää. Erityisesti avoimuuden puute aiheuttaa haasteita sisäisessä viestinnässä, sillä silloin tieto jakautuu ja kulkee työyhteisössä huonosti. Työntekijöiden osallistumishalu vähenee kun tietoa yrityksen tilanteesta ei ole saatavilla ja oma rooli työyhteisössä on epäselvä. Sisäinen avoimuus vaatii tiedon levittämistä kaikilta työntekijöiltä. (Aalto 2012, 102- 104.) Viestinnän sosiaalisuus on kasvanut ja sosiaalisen ulottuvuuden huomioiminen teknologiassa on lisääntynyt sosiaalisen median muodossa. Sosiaalisen median lähtökohtana on käyttäjien tuottama sisältö, joka luo ja ylläpitää palveluiden kanssa sosiaalista tietoisuutta. Esimerkiksi Facebook, Wikipedia ja Youtube perustuvat tähän ajatukseen. Käyttäjien tuottama ja välittämä sisältö on noussut keskeiseksi tietokanavaksi. Yksilö voi saada paljon huomiota tuottamallaan sisällöllä, mutta myös esimerkiksi tietyn alan pienryhmien välinen tiedon jakaminen on helpottunut. Ihmisten välisen viestinnän muutos on lisännyt sosiaalista tietoisuutta, joka voidaan yhdistää myös uudenlaisiin ryhmätietoisuusjärjestelmiin. Tällä tarkoitetaan nopeaa tiedottavaa viestintää koskien ihmisten sijaintia ja tekemisiä. (Oulasvirta 2011, 246- 247.)

Virtuaalisen maailman kehittyminen vaikuttaa väistämättä myös yritysten toimintaan ja rakenteisiin. Perustavaa laatua olevat käytännöt muuttavat muotoaan, mutta jotkin toimialat saattavat joutua uudistamaan käytäntöjään aivan uudellaisiksi. Esimerkiksi viestinnän monisuuntautumisella, verkostoitumisella ja langattoman viestinnän mahdollisuuksilla on vaikutusta eri toimialojen käytäntöihin. Vuorovaikutuksen muuttuessa sähköiseksi esimerkiksi tavaraj- ja tietologistiikan välivaiheita voidaan karsia ja muun muassa tilausten käsittelyt voidaan hoitaa virtuaalisesti. Toisaalta on todennäköistä, että fyysisille työtiloille ja kohtaavalle vuorovaikutukselle löytyy aina tarvetta, mutta niiden luonne muuttuu vastaamaan eri tavoitteita. Yritysten on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota liiketoimintaan vaikuttaviin uusiin ilmiöihin ennen kuin niistä tulee merkittäviä. (Salin 2000, 98- 100.) Uudessa tavassa viestiä on kyse erityisesti uudellaisesta työkuulttuurista eikä esimerkiksi yksittäisestä viestinnällisestä toiminnasta. Sosiaalisen median ymmärtäminen ja siellä toimiminen ovat nykyajan perustaitoja. (Aalto 2012, 7.)

5 Sisäisen viestinnän johtaminen

Viestinnän johtaminen on yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Viestintäjohtaja kiinnittää ensisijaisesti huomiota viestinnällisten voimavarojen suuntaamiseen eli viestinnällisten käytäntöjen järjestelyyn ja viestintään kohdistuviin investointeihin. Viestinnän tarkoitus on tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän onnistumisen kannalta esimiehen ja viestinnän asiantuntijoiden omien viestintävalmiuksien merkitys on tärkeää. Sisäisen viestinnästä vastaavan henkilön vastuualueeseen kuuluu suunnitella käytännön viestinnän järjestelyt ja toteutus niin, että sanoma välittyy tarkoituksenmukaisesti. Sisäisen tiedotuksen kanavien ja järjestelyiden tulee olla niin kattavat, että kanava- ja tietovajeita ei tapahdu tai ne jäävät mahdollisimman pieniksi. Sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeä vaikuttaa tiedon kulkemiseen, verkossa sijaitseviin tietokantoihin, sekä esimiesviestintä ja ahaa- aukoiden kehitykseen. (Åberg 2000, 23, 185.)

Esimiehen rooli on sidoksissa niin johtamiseen kuin viestintäänkin. Perinteinen esimiesviestintä toteutuu kasvokkain, mikä koetaan yhä tärkeäksi ja tehokkaaksi. Sähköinen viestintä on kuitenkin avannut uudellaisia mahdollisuuksia myös esimiehille. Verkkojohtaminen tarkoittaa työnteon johtamista virtuaalisin keinoin. Verkkojohtaminen jakaa mielipiteitä laidasta laitaan. Verkko työskentely on esimerkki toimipaikasta riippumattomasta toiminnasta, joka mahdollistaa tehokkaan eri maailmanosiin hajautuneen työskentelyn ja vuorovaikutuksen. Virtuaalinen johtaminen ja vuorovaikutus ovat kuitenkin lisääntyneet myös perinteisissä työyhteisöissä silloin kuin ne eivät olisi välttämättömiä. Esimerkiksi tekstiviestin välityksellä annetut potkut ovat aiheuttaneet paljon keskustelua eri medioissa. Esimiehellä on yhä samat velvollisuudet alaisiaan kohtaan niin verkossa kuin kasvokkain. (Juholin 2008, 190- 191.)

5.1 Viestintästrategia

Viestintästrategia on yksi viestinnän johtamisen apuvälineistä. Viestintästrategia sisältää yrityksen tekemät päätökset ja tavoitteet, jotka kohdistuvat tapaan viestiä yrityksen ympäristön ja siihen kuuluvien eri tahojen kanssa. Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa strategian määrittelyä, sillä tavoitteet ovat keskeinen osa strategian onnistumista. Tavoitteiden määrittelyssä nousee olennaiseksi niiden yhteinen laatiminen. Johto ja viestinnästä vastaavat henkilöt ovat yhtä keskeisessä asemassa tavoitteiden määrittelyn kannalta. Viestinnän tavoitteet eivät ole samat kuin yrityksen kokonaistavoitteet vaikka ne yleensä liitetään toisiinsa. Tavoitteet voidaan määrittää ryhmäkohtaisesti, kuten esimerkiksi keskittymällä yksikön tiedonkulun toimivuuteen. Viestinnän tulemat ovat viestinnällisiä teknisiä tuotoksia, kuten Intranet-sivujen luominen. Tulemien päämäärä on saavutettu kun tuotos on valmis. Viestinnän vaikutukset ovat esimerkiksi kohderyhmiin kohdistuvia tavoiteltavia tilanteita, joilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan yksikön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen tai vuorovaikutustapoihin. Tavoiteltava tilanne on määritelty etukäteen ja tavoiteltavaa tilannetta voidaan verrata tuloksiin. (Juholin 2001, 79- 82.)

Yritykset voivat seurata viestinnällisten tavoitteiden toteutumista siihen tarkoitetuilla mittareilla. Mittarit voivat olla erilaisia tutkimus- ja seurantamenetelmiä, joita toteutetaan yrityksissä tietyin väliajoin ja joiden tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä nykytilanteesta. Tulokset kertovat esimerkiksi onko tavoite onnistunut vai vaatiiko tavoitteeseen pääseminen lisää toimenpiteitä. Nykytilan tiedostaminen ja sen suhteuttaminen asetettuihin tavoitteisiin auttavat arvioimaan niitä viestinnän osa-alueita, joihin tarvitsee keskittyä eli painopiste- tai tärkeysalueita. Nämä alueet antavat tietoa esimerkiksi mahdollisista työympäristössä tapahtuneista muutoksista, joista ei olla aiemmin välttämättä oltu tietoisia ja joita ei siksi ole huomioitu strategiaa laadittaessa. (Juholin 2001, 83- 85.)

5.2 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelman laatimisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategian tukeminen. Yritysten välillä on isoja eroja viestintäsuunnitelman joustavuuden kannalta. Osa yrityksistä laatii tarkan koko organisaatiota koskevan viestintäsuunnitelman, mutta toiset yritykset tyytyvät suosituksiin ja työntekijöiden omaan arviointikykyyn. Viestintäsuunnitelman onnistumisen kannalta on tärkeää, että suunnitelman laatimisen prosessiin osallistuu koko organisaatio, eikä esimerkiksi vain johto. Viestintäsuunnitelman sisältöön vaikuttavat yrityksen asetamat tavoitteet ja näkemykset, joihin viestintä liittyy. Esimerkiksi tuloshakuisessa ajattelussa viestinnän tehtävät ovat usein tarkoin määritelty. Myös esimerkiksi isoissa organisaatioissa on enemmän tarvetta yhteisille säännöksille kun taas pienemmät yhteisöt voivat toimia va-

paammin. Viestintäsuunnitelmassa käsitellään tavallisesti yrityksen eri viestinnällisiä osialueita, kuten arkiviestintää, ohjeistuksia, erillishankkeita, kampanjoita, prosesseja ja vuosisuunnittelua. (Juholin 2001, 86- 87.)

5.3 Sisäisen viestinnän muutosjohtaminen

Työelämän muutoksiin joudutaan reagoimaan yhä nopeammalla vauhdilla. Viestintä on erityisesti ollut jatkuvan muutoksen kohteena. Viestintää tarvitaan jatkuvasti, jotta ajankohtainen tieto leviää ja ihmiset osaavat toimia oikealla tavalla. Välillä kuitenkin tietomäärät ovat liian suuria ja kanavia on enemmän kuin tarpeeksi. Toisaalta viestinnän puute tai epäonnistuminen aiheuttaa yrityksille paljon ongelmia. Erityisesti tietotyön näkökulmasta viestinnän merkitys korostuu. Viestinnästä on tullut oleellinen osa tiedonkäsittelyä. Tieto ei ole enää muuttumattomaa vaan sitä jaetaan ja luodaan yhteistyössä. Niille, jotka ovat omaksuneet uuden teknologian tarjoamat mahdollisuudet ja tottuneet hyödyntämään niitä, viestinnän korostaminen ja erilaisten viestintäkanavien käyttö voi olla itsestään selvää. Toisille jatkuva muutos voi olla haastavaa ja aiheuttaa muutosvastarintaa. (Juholin 2008, 11- 13.)

Muutokseen suhtautuminen on hyvin vaihtelevaa. Muutos voidaan kokea mahdollisuutena tai uhkana. Muutokseen voidaan myös suhtautua välinpitämättömästi. Esimiehen vastuu korostuu muutostilanteissa ja siihen liittyvässä viestinnässä. Työyhteisön on tärkeä saada selkeä kuva muutoksen taustoista, vaiheista ja seurauksista. Keskustelut ovat yleensä tarpeellinen osa muutosta ja työntekijöiden on tärkeä tuntee tuleensa kuuluksi. Muutostilanteissa esimies edustaa muutosprosessia, sillä työyhteisö tarvitsee kasvot muutokselle. Muutosvastarinta johtuu muutokseen liittyvistä peloista ja epäluuloista. Keskustelut ja jatkuva muutostiedottaminen ovat tärkeä osa muutosvastarinnan vähentämistä. Nykyään muutosvastarintaa suhtaudutaan myönteisemmin tai ainakin neutraalimmin, sillä varauksellinen suhtautuminen muutostilanteisiin on normaalia. Yritykset eivät enää pyri automaattisesti hiljentämään muutosvastarintaa vaan päästävät erilaiset tuntemukset esiin ja hyödyntävät niitä. (Juholin 2008, 125, 133- 136.)

Ajankohtaisia taitoja yritysten yhä nopeammin muuttuvissa toimintaympäristöissä ovat vastuunotto, valmius kohdata muutoksia, innovaatioiden kehittäminen, jatkuva oppiminen ja sosiaaliset taidot. Jatkuvat muutostilat ja työelämän epävarmuus aiheuttavat työuupumusta ja turhautumista kun työntekijät eivät kykene hahmottamaan omaa rooliaan ja työnsä merkitystä työyhteisössä. Nykyaikainen käsitys vuorovaikutuksellisesta viestinnästä koskee myös johtamisviestintää erityisesti muutostilanteissa, joissa yksittäisten töiden ja tehtävien merkitys muuttuu organisaation näkökulmasta. Johtamisviestinnän tehtävänä on auttaa koko työyhteisöä pysymään mukana muutoksessa. (Salminen 2001, 13- 15.)

Viestintä on yhä tärkeämpi osa johtamista ja esimiesten tulee jatkuvasti kehittää omia viestintävalmiuksiaan. Jos esimiesten viestintävalmiudet eivät ole ajan tasalla, niin nykyaikaisen organisaation ja työyhteisön johtaminen tulee olemaan haasteellista. Vanhat johtamismallit eivät ole välttämättä enää tehokkaita varsinkin jos ne perustuvat vanhanaikaiseen käskytykseen. Nykyaikainen viestintämalli pohjautuu enemmän vuorovaikutukseen perustuviin parantamismahdollisuuksiin, missä yrityksen taloudelliset edut ja työntekijöiden hyvinvointi eivät ole täysin erillään toisistaan. (Salminen 2001, 16- 17.)

6 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on laaja käsite, johon kuuluu viestintäjohtaja- ja yksikkö, jotka ovat vastuussa yhteisöviestinnästä. Työyhteisöviestintään kuuluu myös markkinointiviestintä, työviestintä, henkilöstö ja lähiverkot. Työyhteisön eri osa-alueet voivat olla jakautuneet eri yksiköille, mikä vaikeuttaa kokonaisuuden tarkastelua. Työyhteisön viestintätoimen viestintäjohtaja on kuitenkin vastuussa kokonaisuuden tarkastelemisesta, suunnittelusta ja hallinnasta. (Åberg 2000, 225.) Työyhteisössä tapahtuvaa viestintää voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, jotka ovat organisaatio ja yksilö. Organisaation näkökulmassa painottuu yhteisöllisen viestinnän kokonaisvaltainen kehittäminen. Organisaatiolähtöisyydessä kiinnitetään huomiota esimerkiksi toimintaympäristöön rakennettaviin viestinnän käytäntöihin ja periaatteisiin, joiden avulla pyritään täyttämään työyhteisön tarpeet. Yksilön näkökulmassa keskitytään esimerkiksi yksittäisen esimiehen tai tiimin jäsenen näkökulmaan. Yksilölähtöisyyden kautta pohditaan ihmisen henkilökohtaisia viestinnän tietoja ja taitoja työyhteisön tarpeiden täyttämisen kannalta. (Puro 2003, 7.)

6.1 Työyhteisön viestintäkulttuuri

Yritykselle ominainen kulttuuri on kolmen eri näkökulman sekoitus. Ensimmäisenä taustalla vaikuttavat yrityksen maakunnalliset, kansalliset ja ylikansalliset kulttuurit, kuten valtio ja kuntakohtaiset kulttuuritekijät. Esimerkiksi suomalainen työskulttuuri on pohjana suomalaisten yritysten viestintäkulttuurissa, varsinkin jos yritykset toimivat Suomessa. Toisena vaikuttavat yritykselle tai organisaatiolle tyypillinen oma kulttuuri, johon liittyy esimerkiksi kansainvälisyys, oma paikkakunta ja yrityksen sisäisten osastojen toimintatavat. Yritysten kulttuuri saattaa olla tarkoin määritelty yritysten oman arvopohjan tai imagon perusteella. Suomessa toimii paljon yrityksiä, joissa toimitaan yhdessä ruotsalaisten kanssa. Jatkuvalla kansainvälisellä yhteistyöllä on paljon vaikutusta yrityksen toimintatapoihin esimerkiksi viestinnän periaatteiden kannalta. Kolmantena vaikuttavat yrityksen alakulttuurit, joihin vaikuttaa esimerkiksi ammattikunta ja työntekijät itse. Työntekijät ovat sopineet keskenään työpisteensä käytännöistä. (Puro 2003, 96- 99.)

Viestintäkulttuuri on keskeinen organisaatiokulttuurin ominaisuus, joka vaikuttaa yrityksen viestintäilmastoon ja viestintäjärjestelmiin. Viestintäilmastolla tarkoitetaan esimiesviestinnästä, organisaation toimintatavoista, työntekijöiden keskinäisestä viestinnästä ja viestintäprosessien toimivuudesta koostuvaa kokonaisuutta. Viestintäjärjestelmä puolestaan sisältää yrityksen viestintäkanavat, tietosisällöt, sekä sovitut käytännöt. Viestintäkanavien kehittyminen ja esimerkiksi erilaisten keskustelufoorumien suosion kasvu on muuttanut myös yritysten viestintäkulttuuria. Esimerkiksi viestintäjohtamisessa keskitytään yhä enemmän arvojohtamiseen käskytyksen sijaan. Avoimella viestintäilmastolla ja tehokkailla viestintäjärjestelmillä pyritään lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja näin kasvattamaan motivaatiota ja innostusta työtä kohtaan. (Juholin 2001, 109- 111.)

6.2 Vaikuttaminen ja sisäinen viestintä

Viestinnän avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön yksittäisen jäsenen tai kokonaisen ryhmän mielipiteisiin ja asenteisiin. Varsinkin ryhmätason vaikuttaminen on kuitenkin haastavaa. Viestinnälliseen vaikuttamiseen ei voi luoda laajamittaisia ohjeita, sillä niin vaikuttaja kuin vaikuttamisen kohde eroavat tilanteesta riippuen. Esimerkiksi vaikuttajan kyvyillä on paljon vaikutusta lopputulokseen. Hankaliin tilanteisiin tarvitaan yleensä tiukkoja keinoja, sekä paljon aikaa. Tietojen muuttamisen yhteydessä ei yleensä tarvita kuin virallinen tiedote, jonka sisältö on ilmaistu ymmärrettävässä ja selkeässä muodossa. Asenteisiin vaikuttaminen vaatii enemmän vaivannäköä ja aikaa. (Åberg 2000, 218- 219.)

Arvostetussa asemassa olevien henkilöiden näkemyksillä on paljon merkitystä kun yritetään vaikuttaa ryhmän mielipiteisiin. Lisäksi annettujen perusteluiden tulee olla monipuolisia ja toistuvia. Yksilön käyttäytymiseen vaikuttamisessa on kiinnitettävä huomiota yksilöä motivoiviin tekijöihin, sekä vertaisryhmien toimintaan. Ryhmän käyttäytymiseen vaikuttaminen vie aikaa, sillä siinä on ensisijaista saada tarpeeksi suuri osa ryhmää ehdotuksen puolelle. Ensin pyritään siis vaikuttamaan ryhmän sisällä oleviin yksilöihin, jotka ovat muita valmiimpia omaksumaan uusia asioita tai innokkaampia tarttumaan uusiin haasteisiin. (Åberg 2000, 218- 219.)

7 Onninen Oy

Onninen Oy on perheyrittäjä, jonka Alfred Onninen perusti vuonna 1913. Yritys aloitti Turussa putkiasennusliikkeenä. Liiketoiminta laajentui eri toimialoille kun yritys laajeni asennustoi-
minnasta LV-tukkukauppaan ja vaihtoi toiminnan painopisteeksi Helsingin 1920-luvulla. Tuk-
kukauppa kasvoi 1930-luvulla urakointia suuremmaksi ja sotien jälkeen nousi tarve kehittää
valtakunnallinen toimipaikkaverkosto. 1950-luvulla toimiala laajeni kunnallistekniikkaan ja
ilmastointiala tuli mukaan 1960-luvulla, jolloin yritys oli myös laajentunut koko Suomen alu-
eelle. 1970-luvulla Onninen levisi myös sähköalan tukkukauppaan, teollisuuden toimituksiin ja
projektivientiin. (Onninen 2013.)

Nykyinen yhtiörakenne muodostui 1990-luvulla, jolloin selkeytettiin yhdeksän tytäryhtiötä
käsittävän konsernin toimintaa. Vanhasta Onnisesta tuli Onvest Oy ja suurimmat
liiketoiminnot keskitettiin tytäryhtiöille Onninen Oy ja Are Oy. Onninen keskittyi
tukkukauppaan ja Are urakointiin. Samalla kansainvälistymiseen panostettiin voimakkaasti.
Onninen aloitti kansainvälistymisen jo 1970-luvulla, jolloin tehtiin yrityksen ensimmäiset
ulkomaiset projektivientihankkeet Neuvostoliittoon ja Lähi-itään. 1990-luvulla perustettiin
myyntikonttoreita Baltian maihin, Venäjälle ja Puolaan. Lisäksi Onninen laajeni Ruotsiin ja
Norjaan. 2000-luvun alussa liikevaihdosta huomattava osa oli jo ulkomailta. (Onninen 2013.)

7.1 Yrityskuvaus

Onninen Oy on osakeyhtiö. Johdon hallitus hallinnoi yritystä ja huolehtii toiminnan järjeste-
lyistä. Hallitus edistää myös yrityksen, sekä osakeomistajien etuja. Johtoryhmä koostuu kon-
sernin toimitusjohtajasta ja nimetyistä johtajista. Onnisen toimitusjohtaja johtaa johtoryh-
mää ja vastaa strategisesta suunnittelusta, liiketoiminnan kehityksestä, taloudesta, tietojär-
jestelmästä, henkilöstön kehityksestä, sekä viestinnästä. Liiketoimintavastuu on jakautunut
kuuden alueellisen yksikön kesken, jotka raportoivat johtoryhmälle. Alueellisia yksiköitä tu-
kevat konsernitoiminnot, jotka määrittelevät ja kehittävät yhteisiä toimintoja koko konser-
nille. Konsernitoimintojen johtajat kuuluvat johtoryhmään. (Onninen 2013.)

Suomessa Onnisella on tällä hetkellä 42 eri toimipaikkaa. Onninen Express myymälöitä on 37
ja loput ovat Mega Express suurmyymälöitä. Express-ketju sisältää LVI-, sähkö-, kylmä- teolli-
suus- ja infratuotteet ja ketju toimii pääasiassa nouto- ja itsepalveluperiaatteella. Onninen
tarjoaa kuitenkin myös logistisia palveluita ja yrityksellä on käytössään oma Onnijakelu palve-
lu, jossa tavarat tuodaan varastosta valtakunnallisesti asiakkaiden varastoihin tai työmaalle.
Suurvolyyymi tilaukset hoidetaan tehdas- tai cross dock-toimituksina. Pikatoimituksessa tilaus
ja toimitus käsitellään nopeutetusti ja asiakkaan toivomalla kuljetustavalla. (Onninen 2013.)

7.2 Onnisen omat tuotteet

Onnisella on oma Onnline tuotemerkki, joiden valikoima koostuu sähkö-, LV-, ilmastointi- ja kylmäalan tuotteista. Tuotteisiin sisältyy esimerkiksi valaisimia, lämmitysjärjestelmiä, ilmanvaihtolaitteita, venttiilejä, säiliöitä, sekä putkistoja. Onnisen jälleenmyyjille kohdistuvista tuotteista tärkein oma tuotemerkki on konsernin kaikissa maissa käytössä oleva OPAL, joka on suunnattu ensisijaisesti kuluttajille. OnnShop palvelu mahdollistaa sähköisen kaupan, jossa hinnastot, tilaukset ja laskutus toteutuvat sähköisesti. Onnisella on Hyvinkäällä käytössä myös 24 tunnin päivystyspalvelu varastotuotteiden toimituksiin. Toimitukset toteutetaan kohdenneustusti ja merkittyinä. Lisäksi Onninen tarjoaa työmaakonttipalveluita, palveluvaraston ja hyllytyspalvelun, katkaisupalvelun ja päiden työstön, kaapelimitauspalvelun, sekä sinkopuhallus ja maalauspalvelun. (Onninen 2013.)

7.3 Strategia, visio, missio ja arvot

Onnisen strategia tavoitteiden saavuttamiseksi on kolmeosainen. Ensimmäiseksi Onninen pyrkii kuuntelemaan asiakkaitaan, uudistamaan liiketoimintakonseptejaan ja ymmärtämään asiakastarpeita. Toiseksi Onninen tähtää pitkänjähtäimen yhteistyöhön niin asiakkaiden, toimittajien kuin työntekijöiden kannalta. Päämäärä on edistää näillä keinoilla kasvua, kannattavuutta, sekä uudistumiskykyä. Kolmanneksi Onninen aikoo hyödyntää laajaa liiketoimintaansa ja kansainvälisyyttä tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnisen visio on olla asiakkaiden ja toimittajien luotettu, arvostettu ja pitkäaikainen yhteistyökumppani, sekä myös henkilökunnan paras vaihtoehto. (Onninen 2013.)

Onnisen missioon kuuluu teknisten tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille lisäarvoa tuottavilla liiketoiminnoilla ja palveluilla. Onninen tarjoaa tavarantoimittajille kanavan tuotteiden ja tietojen toimittamista varten loppuasiakkaalle. Lisäarvoa luodaan auttamalla asiakkaita keskittymään ydintoimintoihin omalla alalla. Onnisen arvot kuuluvat yhdessä tekemällä, yksilöä kunnioittaen ja entistä paremmin. Arvot muodostavat liiketoiminnan pohjan ja koskevat kaikkia yrityksen toimintoja ja jokaista yrityksen työntekijää. Niitä toteutetaan työskentelyssä asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa, sekä muiden yhteistyökumppaneiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Onninen 2013.)

7.4 Organisaatiorakenne

Onnisen pääkonttori sijaitsee Vantaalla, jakelukeskus Hyvinkäällä ja teräspalvelukeskus Hattulassa. Onnisen konsernitoimintoihin kuuluu talous, tietohallinto, henkilöstö, viestintä, strategia ja yrityssuunnittelu. Suomen Onnisen organisaatiorakenne pohjautuu kolmelle ydintoimelle, jotka muodostavat noin 90 % työtehtävistä, eli myynnille, ostolle ja logistiikalle.

Paikalliset tukitoimet tukevat organisaatiota erikoisosaamisellaan ja tukitoimiin kuuluu taloushallinto, henkilöstöhallinta, markkinointi ja viestintä. (Onninen 2013.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosion kannalta viestintä ja taloushallinto ovat tärkeitä tiedonkeräämisen osalta, sillä teen pääasiassa yhteistyötä viestinnän ja taloushallinnon osastojen kanssa. Työskentelin myös itse taloushallinnon osastolla, joten oma kokemukseni Onnisen toiminnasta pohjautuu suureksi osaksi Onnisen taloushallinnon toimintaan.

8 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimuskohteen ymmärtäminen. Aineiston keruussa korostuu uusien näkökulmien löytäminen keskustelun ja havainnoin kautta. Tutkija käyttää omaa induktiota arvioidessaan milloin aineistoa on riittävästi ja kuinka paljon uutta tietoa aineisto antaa tutkimusongelman kannalta. Aineisto koostuu pienestä etukäteen valitusta kohdejoukosta, jonka määrä vaihtelee ilmiön sisältämien ryhmien mukaan. Aineistosta ei tehdä yleistäviä päätelmiä vaan tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 168- 169.) Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska halusin ymmärtää taustatekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen sisäiseen viestintään. Halusin löytää aiheeseen uusia näkökulmia perehtymällä ensin ilmiön taustatekijöihin. Lisäksi halusin kerätä kokonaisvaltaista tietoa aiheesta sisäisen viestinnän parissa työskenteleviltä ammattilaisilta sen sijaan, että olisin esimerkiksi alkanut selvittämään eri osastojen näkemyksiä sisäisestä viestinnästä.

8.1 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi eli puhtaaksikirjoitus. Havainnointi on merkittävässä osassa koko tutkimuksen ajan ja sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta ja saatuja tuloksia. Tekstianalyysin avulla selvitetään aiheen kategoriat ja pyritään ymmärtämään esimerkiksi eri kulttuurien käyttämiä kategorioita. Haastattelu on pääasiassa avoimien kysymysten esittämistä valituille yksiköille. Haastattelun tuloksiin paneudutaan tarkasti ja syvällisesti. Puhtaaksi kirjoittamista käytetään tutkimukseen osallistuvien yksiköiden puheen tai kirjoituksen organisoimisen tutkimisessa. Laadulliset menetelmät sopivat tutkimustilanteisiin, joissa selvitetään tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita, sekä tapahtumiin osallistuneiden toimijoiden merkityksiä. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa tutkitaan luonnonmukaisia tilanteita ilman kontrollonin mahdollisuutta. Lisäksi tutkimuksessa etsitään tietoa tapahtumien syy-seuraus suhteista kokeita käyttämättä. (Metsämuuronen 2008, 14.)

8.2 Haastattelu

Haastattelu on tavallinen laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun pohjana laadullisessa tutkimuksessa on haastattelun toteutus kasvokkain, eikä esimerkiksi puhelimen välityksellä. Haastattelut jakautuvat tiedonhankinnallisiin haastatteluihin ja terapeuttiisiin haastatteluihin. Tiedonhankinnalliset haastattelut ovat oleellisempia esimerkiksi opinnäytetyön tekemisen kannalta. Haastattelut antavat myös hyvän mahdollisuuden annetun ja saadun tiedon tulkitsemiselle ja täsmentämiselle. Haastatteluissa kato jää pieneksi ja tutkimuksen validiteetti on korkea kun tietoa pystyy vahvistamaan esimerkiksi tarkkailemalla. Lisäksi haastattelut antavat mahdollisuuden aiheen kartoitukseen, esimerkkien keräämiseen, sekä sellaisten aihealueiden tutkimiseen, joista ei löydy objektiivisia testejä. (Metsämuuronen 2008, 37-39.)

Valitsin haastattelun tiedonkeruumenetelmäksi erityisesti haastatteluiden vuorovaikutuksellisen luonteen ja joustavuuden takia. Suora vuorovaikutus luo joustavuutta aineiston keräämisen vaiheessa. Vastauksia voi esimerkiksi pyytää tarkentamaan ja lisäkysymyksillä voi löytää uusia näkökulmia aiheeseen. Haastateltavalla saattaa olla tietoa, jota tutkija ei olisi osannut ennakoida. Vastaaminen on vapaamuotoista, mikä mahdollistaa tarkan, totuudenmukaisen ja laajan tiedon. Vastauksia ei tarvitse esimerkiksi kirjoittaa paperille. Haastattelutilanteet mahdollistavat myös sanattoman viestinnän, kuten ilmeiden ja eleiden, tarkkailun. Haastateltavalta on mahdollista pyytää myös myöhemmin lisätietoja tai tarkennuksia vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 191- 193.)

Haasteena haastattelun toteuttamiselle on ensinnäkin ajankäyttö. Haastattelun suunnittelu, valmistelu ja toteuttaminen vaativat paljon aikaa. Haastattelijalla tulisi olla paljon osaamista haastattelutilanteen hallintaa varten. Haastattelijan tulee luoda luonteva ja avoin ilmapiiri haastattelutilannetta varten. Haastattelukysymysten tulisi olla mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja oleellisia asioita koskevia. Kysymykset eivät myöskään saa olla johdattelevia tai liian moniselitteisiä. Haastattelussa saatuja vastauksia ei voi yleistää liikaa ja vastausten analysointi on myös haasteellista. (Hirsjärvi ym. 2000, 192- 194.) Minulla on vähän käytännön kokemusta haastattelemisesta, enkä ole sisäisen viestinnän asiantuntija. Haastateltavilla henkilöillä on luultavasti minua paljon enemmän kokemusta aiheesta, joten erityisesti haastattelutilanteen hallitseminen tulee olemaan minulle haasteellista. Lisähaasteen haastattelun onnistumiselle ja aineiston keräämiselle tuo haastattelun rajoitettu aika. Haastattelut toteutetaan haastateltavien työpisteellä ja työajalla, joten haastatteluiden on hyvä olla tiiviitä ja sovittun pituisia.

8.2.1 Haastattelutyypit

Haastattelulla on aina tietyt tavoitteet ja erityisesti tutkimushaastattelulla pyritään luotettavan tiedon keräämiseen. Tutkimushaastattelun tyyppiin vaikuttaa kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelu on. Ääripäät ovat täysin strukturoitu eli etukäteen järjestelty haastattelu ja täysin strukturoimaton eli vapaa haastattelu. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan esimerkiksi lomakehaastattelua. Haastattelussa käytetään apuna etukäteen laadittua lomaketta, joka sisältää määrätyt kysymykset tietyssä muodossa ja esittämisjärjestyksessä. Teemahaastattelu on välimuoto, jossa haastattelussa läpi käytävät aiheet eli teemat on laadittu etukäteen, mutta kysymysten muoto ja esittämisjärjestys puuttuvat. Avoin haastattelu on täysin strukturoimaton eli aiheet käsitellään sitä mukaan kun ne tulevat esiin keskustelussa. Aiheet voivat myös muuttua keskustelun aikana. Avoimen haastattelun toteutus vaatii yleensä useita haastattelukertoja. (Hirsjärvi ym. 2000, 194- 196.)

Strukturoituminen on yksi tapa määrittää haastattelutyyppejä. Määritelmän heikkoutena on laadullisessa tutkimuksessa erityisesti avoin haastattelu, jonka tulisi olla määritelmän mukaan täysin strukturoitumatonta. Täysin strukturoimaton haastattelu tarkoittaisi, että haastattelija ei antaisi minkäänlaista merkkiä haastattelun tarkoituksesta ja vuorovaikutuksella ei olisi mitään suuntaa. Heikkoutena strukturoinnissa on myös se, että haastattelun eri osapuolet osallistuvat väistämättä tiedon tuottamiseen. Edes kysymysten etukäteen muotoilu tai rajaaminen ei täysin ehkäise haastattelijan vaikutusta haastattelun kulkuun. Haastattelutyyppejä voidaan määritellä myös muilla tavoin. Haastattelutyyppi voi perustua siihen, että millaista tietoa haastattelussa haetaan. Esimerkiksi keskittyminen haastateltavien kokemuksiin voidaan määritellä kerronnalliseksi haastatteluksi tai haastateltavien elämänpiirin kartoittaminen voidaan määritellä etnografiseksi haastatteluksi. Haastattelutyypin määrittely voi pohjautua myös haastateltavien lukumäärään, jolloin haastattelut voidaan jakaa esimerkiksi yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluihin. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 12.)

Päätin haastattelutyypin haastattelun strukturoinnin perusteella. Valitsin haastattelutyypiksi teemahaastattelun eli haastattelua hallitsevat etukäteen valitut teemat, mutta myös avoin keskustelu on mahdollista. Teemahaastattelu ei ole täysin etukäteen rakennettu, eikä myöskään täysin vapaamuotoinen, joten se tarjoaa paljon liikkumavaraa. Voin suunnitella haastattelun rakenteen rungon, mutta minulla on myös mahdollisuus joustaa haastattelutilanteessa tekemieni havaintojen ja arviointikykyäni perusteella. Teemahaastattelun haasteena on se, että haastateltava henkilö saattaa päästä johdattamaan liiaksi haastattelun kulkua. Liika johdattelu vaikeuttaa eri haastatteluista saatujen aineistojen vertaamista, sillä haastatteluiden rakenteista ei tule yhdenmukaisia. Vältän johdattelua tutkimusongelmaan sidottujen teemojen avulla. Lisäksi teen teemoihin tukikysymyksiä, jotka tukevat haastatteluiden sisältöä. (Tilastokeskus 2013.)

8.2.2 Haastattelun teemat ja runko

Päätin jakaa haastattelussa käsiteltävät aiheet kolmeen teemaan. Teemat valittiin opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja teoriaosuuden perusteella. Teemat ovat:

1. Sisäinen viestintä Onnisella
2. Viestinnän sisältö
3. Sisäisen viestinnän kehittäminen Onnisella

Teemahaastattelussa, kuten tässä opinnäytetyössä, sisäisen viestinnän muutos ja kehittäminen Onnisella nousivat omiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi kolmanneksi kokonaisuudeksi valitsin Onnisen sisäisen viestinnän sisällön käsittelemisen. Käytän haastatteluissa saatua aineistoa ensisijaisesti apuvälineenä, jonka tarkoitus on olla lähtökohtana myöhemmille teoreettisille pohdiskeluille ja tulkinnoille (Tilastokeskus 2013). Haastattelun teemat muodostavat haastattelun rungon, jonka pohjalta haastattelu ja erityisesti keskustelu etenee. Teen apukysymykset ja jatkokysymykset teemojen perusteella, mutta haastattelutilanteessa ei ole tarkoitus turvautua ainoastaan etukäteen pohdittuihin kysymyksiin. Pidän haastattelutilanteessa syntyvää vuorovaikutusta tärkeänä opinnäytetyön tavoitteiden kannalta ja toimin ennen kaikkea vuorovaikutuksen pohjalta. Erityisesti apukysymyksiä ei ole tarkoitus käydä läpi tarkassa järjestyksessä vaan ne toimivat keskustelun tukena.

Teemahaastattelunrunko (Liite 1) pohjautuu kolmeen valittuun pääteemaan. Haastattelu rakentuu teemojen varaan ja keskustelu käydään teemojen sisällä. Apukysymykset tukevat teeman tavoitteiden toteutumista tiedonhakemisen osalta. Apukysymykset on muotoiltu niin, että ne eivät ohjaa vuorovaikutusta liikaa. Apukysymysten lisäksi muodostin jatkokysymyksiä, joiden tarkoitus on tarkentaa vastauksia, sekä tuoda esiin haastateltavien omia mielipiteitä ja kokemuksia. Ensimmäisen teeman ”Sisäinen viestintä Onnisella” tarkoitus on kartoittaa Onnisen sisäisen viestinnän nykytilanne, sekä nykytilanteeseen vaikuttavat taustatekijät. Toisen teeman ”Viestinnän sisältö Onnisella” tarkoitus on selvittää Onnisella käytävän viestinnän sisältöä, kuten erilaisia viestintätapoja ja viestintää koskevia ohjeistuksia. Viimeinen ja kolmas teema ”Sisäisen viestinnän kehittäminen Onnisella” keskittyy sisäisen viestinnän kehittämistarpeisiin. Otan huomioon Onnisen virallisen näkemyksen, sekä haastateltavien omat näkemykset.

Käsittelen myös Onnisen sähköpostiviestintää Helsingin Sanomissa 5.8.2012 ilmestyneen artikkelin ”Ylös sähköpostisuosta” pohjalta. Sähköpostia käytetään yrityksen sisäisessä viestinnässä paljon. Sähköpostiviestejä on paljon ja niiden laatu on usein kehoa, mikä näkyy sähköpostiviestinnän tehokkuudessa. Tieto kulkee huonosti, mikä kasvattaa sähköpostiviestintää enti-

sestään ja kuluttaa työaika. (Kantola 2012.) Selvitän Onnisen näkemyksen sähköpostiviestintään ja sen mahdolliseen rajoittamiseen tai korvaamiseen.

9 Teemahaastattelun toteutus

Olin haastattelua varten yhteydessä Onnisen luottokeskuksen esimieheen Nea Väisäseen, joka toimi esimiehenäni kun työskentelin Onnisella kesällä 2012. Olimme jo kesällä keskustelleet opinnäytetyön tekemisestä ja olin sopinut palaavani asiaan. Kävimme opinnäytetyön aihetta ja haastattelun toteutusta yhdessä läpi sähköpostin ja puhelimen kautta, sekä pohdimme ketkä olisivat parhaat henkilöt haastatteluja varten. Päätin, että parasta olisi haastatella henkilöitä, jotka työskentelisivät Onnisen viestinnän ja erityisesti sisäisen viestinnän parissa. Onnisella ei ole suurta viestintäosastoa vaan viestinnän parissa toimii yhteensä kolme henkilöä. Yksi henkilö vastaa sisäisestä viestinnästä, yksi ulkoisesta viestinnästä ja kolmas toimii viestintäosaston esimiehenä, sekä konsernin viestintäpäällikkönä.

Ennen kuin olin yhteydessä haastateltaviin, niin minua neuvottiin ottamaan yhteyttä Onnisen HR- osastoon, jossa toimii kaksi henkilöä Onnisen opinnäytetyön ohjaajina. Otin ensin yhteyttä HR- osastoon ja sitten viestintäosastoon. Sovin haastatteluista Onnisen sisäisestä viestinnästä vastaavan tiedottajan Tarja Järvisen ja konsernin viestintäpäällikön Reetta Hiltusen kanssa. Vaikka haastateltavia oli määrällisesti vähän, niin uskon haastateltavien pystyvän kertoamaan aiheesta parhaiten. Lisäksi sovin haastattelusta myös luotto-osastolla Nea Väisäsen kanssa, jotta voisin verrata viestintäosastolta saamiani tietoja toisella osastolla esimiesasemassa työskentelevän henkilön näkemyksiin. Haastatteluja toteutettiin siis yhteensä kolme kappaletta. Vertailun avulla eri näkökulmia saadaan tuotua esiin haastatteluanalyysissä.

Saimme sovittua haastattelupäiväksi keskiviikon 6.2.2013 ja haastattelupaikaksi Onnisen pääkonttorin Kolohongassa Vantaalla. Sovimme, että viestintäosaston haastateltavat olisivat paikalla haastattelutilanteessa yhtä aikaa aikataulun takia. Aikataulun takia lähetin myös haastateltaville haastattelurungon etukäteen. Haastattelurunko sisälsi haastattelun teemat, sekä apukysymyksiä, joilla tarkennettiin teemojen sisältöä. Haastateltavat saivat näin mahdollisuuden tutustua käsiteltäviin aiheisiin ja mahdollisesti ottaa niistä selvää. Tarkoituksena oli tehostaa varsinaista haastattelutilannetta, johon oli varattu suhteellisen vähän aikaa.

Haastatteluun oli varattu aikaa 13.00 - noin 13.45. Haastatteluun meni aikaa yhteensä hieman yli tunti. Toinen haastateltavista oli paikalla varatun ajan verran, mutta toinen ehti jäädä hieman pidemmäksi aikaa. Sovimme myös, että voin tarvittaessa lähettää kummallekin lisäkysymyksiä. Tiukasta aikataulusta huolimatta haastattelu eteni hyvin ja keskustelua syntyi kiitettävästi. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin perusteellisesti ja ilmapiiri haastattelutilanteessa tuntui avoimelta. Minulla on vähän kokemusta haastatteluista, mutta haastateltavat

suhtautuivat tilanteeseen positiivisesti ja osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Mielestäni pystyin keskittymään haastattelutilanteeseen ja vuorovaikutukseen sen sijaan, että olisin vain esittänyt kysymyksiä ja saanut niihin vastauksia. Toisaalta kysymysten esittäminen mahdollisimman neutraalisti oli haastavaa, sillä tilanne oli minulle hyvin uudenlainen.

Haastateltuani viestintäosastoa siirryin luotto-osaston puolelle. Olin sopinut tulevani paikalla viestintäosaston haastattelun jälkeen. Haastattelu kesti hieman yli puoli tuntia. Pysin erityisesti hyödyntämään viestintäosastolta saamiani tietoja ja ottamaan selvää kuinka tavoitteet toteutuvat käytännössä toisella osastolla. Tunnelma kaikissa haastatteluissa oli avoin ja rento, mikä helpotti haastattelutilanteita. Keskustelu pysyi hyvin aiheessa ja kaikki haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen kärsivällisesti ja yhteistyöhaluisesti. Toisella osastolla käyminen toi yllättävän erilaista näkökulmaa aiheeseen. Olen tyytyväinen haastatteluista saamaani materiaaliin.

9.1 Tutkimustulokset

Haastatteluista tuli paljon aineistoa tutkimukseen. Aineiston käsittelyssä edetään teema kerrallaan samassa järjestyksessä kuin haastattelu toteutettiin. Teemojen asettaminen oli hyödyllistä, sillä haastattelut pysyivät niiden avulla hyvin aiheessa. Teemat myös tukevat tulosten purkoa loogisessa järjestyksessä. Kehityskohteiden löytäminen oli yksi tärkeä tavoite haastatteluissa, mikä nousee myös esiin tutkimustulosten käsittelyn yhteydessä. Haastattelu tulosten analyysi on haasteellista varsinkin alussa, mikä johtuu haastattelukysymysten erosta varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelut eivät anna suoria vastauksia tutkimuskysymysten kannalta, eikä tutkimuskysymyksiä esitetä haastateltaville. Tutkimushaastattelu eroaa näin journalistisesta haastattelusta, jossa saadut lausunnot voidaan julkaista sellaisinaan. Tutkimushaastattelussa haastattelut tuovat yleensä lisää kysymyksiä ja uuteen aineistoon tutustuminen vie aikaa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9- 10, 12.)

9.1.1 Sisäinen viestintä Onnisella

Onnisen viestintäosaston viralliset tehtävät ja tavoitteet Onninen Suomen sisäisen viestinnän osalta ovat lyhyesti:

- Huolehtia siitä, että henkilöstö saa ajantasaista ja työn kannalta olennaista tietoa helposti ja monin eri tavoin.
- Huolehtia siitä, että kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja päästä vaikuttamaan.

Kyseiset tavoitteet määriteltiin varsin hiljattain ja ne koskevat erityisesti tulevaa vuotta 2013, joten niiden toteutumista ei ole Onnisen viestintäosaston mukaan vielä ajankohtaista

arvioida. Tavoitteet kuitenkin ohjaavat vahvasti viestintäosaston työtä ja haastatteluissa tuli myös esiin, että sisäisen viestinnän merkitys on korostunut viime vuosina Onnisen asettamissa tavoitteissa. Sisäisen viestinnän korostuminen johtuu erityisesti siitä, että Onnisella on tapahtunut viimeisten parin vuoden aikana erilaisia organisaatiomuutoksia ja yritysostoja, sekä käyttöön otettiin uusi toiminnanohjausjärjestelmä SAP.

Organisaatiomuutokset ovat korostaneet toimivan sisäisen viestinnän roolia ja kuinka sen kautta voidaan tukea henkilöstön työskentelyä, minkä johdosta sisäiseen viestintään on haluttu panostaa tulevaisuudessa. Organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet myös suoraan viestintäosaston toimintaan. Organisaatiomuutosten johdosta Onninen Suomen Viestintä ja Onnisen konserniviestintä eivät ole enää erillisiä viestintäalueita ja viestintäosaston vastuu näistä kummastakin viestintäkokonaisuudesta on kasvanut viimeisen puolentoista vuoden aikana. Viestintäosaston työntekijöiden määrä on kuitenkin vähentynyt ja tällä hetkellä osastolla on yhteensä kolme työntekijää, joiden kesken työtehtävät on jaettu.

Yksi työntekijä vastaa sisäisestä viestinnästä, yksi ulkoisesta viestinnästä ja kolmas toimii osaston esimiehenä, sekä keskittyy myös enemmän laajaan konserniviestintään. Rajallisista resursseista johtuen on tullut entistä tärkeämmäksi se, että viestinnälle on asetettu selkeät tavoitteet, joista ilmenee viestinnän tehtävät ja vastuut. Lisäksi myös muiden osastojen vastuu omalla osastolla tapahtuvasta viestinnästä on korostunut. Viestintäosasto ei luonnollisesti ole ainoa yrityksessä viestivä osapuoli vaan viestintää tapahtuu jatkuvasti ja jokaisella osastolla. Viestintäosasto tukee eri osastojen esimiehiä, jotka vastaavat omalta osaltaan osaston viestinnästä, mutta viestintään liittyvä tukeminen kohdistuu myös yleisesti tarvittaessa muuhun henkilöstöön.

Onnisen sisäisiä viestintäkanavia ovat Intranet, sähköposti, henkilöstölehti, uutiskirjeet rajatuille kohderyhmille, infotilaisuudet, sisäiset uutislähetykset ja poikkeustilanteissa on mahdollista käyttää myös tekstiviestitiedottamista. Viestinnällisiä poikkeustilanteita voi syntyä esimerkiksi SAP-järjestelmän tai sähköpostiin liittyvien ongelmien johdosta. SAP-järjestelmä ja Microsoft Office-kommunikaattori eivät viestintäosaston mukaan lukeudu virallisiksi viestintäkanaviksi, koska niitä ei käytetä tiedottamista varten. Sen sijaan infotilaisuuksia voidaan toteuttaa yhteisessä tilassa, mutta myös sähköisesti Live Meeting muodossa, jolloin tilaisuutta voi seurata ja siihen voi osallistua etäältä tietokoneen välityksellä.

Kaikissa haastatteluissa Intranet nousi merkittäväksi viestintäkanavaksi, johon tieto pyritään keskittämään. Intranet on alusta asti tarkoitettu Onnisen viestinnälliseksi pääkanavaksi ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään tähän suuntaan. Viestintäosaston yksi keskeinen työtehtävä on Intranetin pääpiirteinen kehittäminen, hallinnointi ja päivittäminen. Kuitenkin esimerkiksi luotto-osasto vastaa Intranetin talousosion päivittämisestä. Luotto-osaston näkökulmasta tär-

keiksi viestintäkanaviksi nousivat esiin myös osastolla käytävä suullinen viestintä ja palaverit. Lisäksi painetut viestintäkanavat korostuvat Onnisen logistiikkaosaston puolella, sillä logistiikan henkilökunta ei työskentele paljon tietokoneiden äärellä.

Yksi viestintäosaston haasteista on pitää huolta siitä, että tiedotteet saavuttavat myös logistiikan parissa työskentelevän henkilökunnan esimerkiksi Onninen Suomen henkilöstölehden kautta. Myös esimiesten rooli ja muut painetut materiaalit, kuten esitteet ja kirjeet, korostuvat erityisesti logistiikan osalta. Painetuista viestintäkanavista luopuminen ei ole Onniselle ajankohtainen aihe, vaikka sähköinen viestintä on korostunut myös Onnisella. Esimerkiksi yrittyslehteä pidetään kuitenkin yhä arvokkaana viestintäkanavana. Sisäisen viestinnän vuorovaikutuksellisuutta mahdollistavina keinoina ja kanavina nousivat esiin palautekanavat, kuten Intranetin kysymyksiä ja vastauksia osio, jota viestintäosasto ylläpitää. Henkilökunnalla on myös mahdollisuus tehdä aloitteita, joita voi viedä eteenpäin oman esimiehen välityksellä tai Intranetissä olevan aloitekansion kautta. Vuorovaikutusta oman esimiehen kanssa pidetään tärkeänä keinona saada tieto kulkemaan myös organisaatiossa ylöspäin. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että esimerkiksi palautetta ja aloitteita koskevat lukumäärät ovat varsin pieniä. Tieto jää helposti osastoille, sillä vuorovaikutus varsinkin eri osastojen välillä koetaan hankalaksi.

Osastoilla esimerkiksi palavereissa käytävä keskustelu on yksi tapa osallistua päätöksentekoon. Lisäksi koko henkilöstöä koskevat infotilaisuudet luovat kanavan henkilöstön ja johdon välille. Viestintäosasto on harkinnut reaaliaikaisen palautteen vastaanottamista esimerkiksi Live Meetingin avulla. Aikaisemmin viestintäosastolla on ollut tapana koota henkilökunnan kysymykset listaksi ja käydä ne läpi jälkikäteen. Annettujen vastausten tulee olla varsin tiivistä ja jos niitä alettaisiin käydä infotilaisuudessa läpi, niin aikaa vastaamiseen kuluisi helposti liian paljon.

Viestintäosaston tehtävänä on pitää henkilöstö jatkuvasti ajan tasalla yrityksen tilanteesta. Haasteena osastolla on ensisijaisesti kuinka oikea ja ajankohtainen tieto saadaan välitettyä nopeasti organisaatiolle tarpeen vaatiessa. Viestintäosasto toimii erityisesti johdon tukena erilaisissa muutostilanteissa, mutta henkilöstön pitäminen ajan tasalla myös ilman erityisiä muutostilanteita on tärkeää. Erilaisten infotilaisuuksien tai muiden tiedotusten kohdistaminen erilaisiin rajattuihin kohderyhmiin on tullut viestintäosaston mukaan yleisemmäksi. Parin viime vuoden aikana esimerkiksi esimiehille kohdistettujen tiedotustilaisuuksien määrä on kasvanut.

Onnisen sisäisen viestinnässä tapahtuneita muutoksia ovat esimerkiksi A4 papereille kerran kuukaudessa koottavien uutisten poistuminen. A4 uutiset jaettiin logistiikkaosastolle, mutta viestintäkanava poistui käytöstä kun info-tv otettiin käyttöön ja sillä korvattiin vanhempi vies-

tintäkanava. Info-tv:t ovat käytössä kaikissa Onnisen toimipisteillä, mutta Express myymälöissä niitä käytetään pääasiassa asiakkaille kohdistuvaan viestintään, kuten myyntikampanjoista tiedottamiseen.

Sisäisen viestinnän tarkoituksiin info-tv:tä käytetään erityisesti logistiikan puolella, mutta jo nyt on harkinnassa jos info-tv:t olisi mahdollista korvata Intranetillä tulevaisuudessa. Logistiikan puolella on olemassa muutamia tietokoneita, jotka mahdollistavat pääsyn Intranetiin. Vanhan OMA- järjestelmän korvaaminen SAP-järjestelmällä oli Onnisella iso muutos, jolla oli vaikutusta myös sisäiseen viestintään. SAP-järjestelmällä ei yksinään ole koettu olleen paljon vaikutusta viestintään tai viestintäkanaviin, sillä se on pääasiassa vain korvannut aikaisemman järjestelmän. Uusi järjestelmä on kuitenkin lisännyt erilaisten ohjeistusten tarvetta, joita on lisätty Intranetiin, sekä lähetetty sähköpostin kautta. SAP-järjestelmän vaikutus viestintäosastoon näkyy pääasiassa mahdollisten häiriö- tai ongelmatilanteiden hallitsemisella.

Sisäisen viestinnän määrän ja käytettävien viestintäkanavien määrän koetaan kasvaneen parin viime vuoden aikana. Samojen tietojen koetaan myös kulkevan eri viestintäkanavia pitkin, mitä pidetään positiivisena asiana, sillä yksi viestintäkanava ei välttämättä tavoita kaikkia vastaanottajia. Työntekijät myös etsivät tietoa eri tavalla ja erilaisia tiedonkeruumahdollisuuksia pidetään tärkeänä. Onninen kerää tietoa henkilöstön viestintätyytyväisyydestä osana laajempaa henkilöstön tyytyväisyystutkimusta, joka toteutetaan kerran vuodessa. Tutkimuksessa kysytään esimerkiksi viestintäkanavien, kuten Intranetin tai henkilöstölehden toimivuutta, sekä tiedonkulun yleistä tehokkuutta. Onnisen viestintäosasto on myös välillä toteuttanut omia viestintään keskittyviä kyselyitä. Viestintäosasto tekee myös paljon yhteistyötä henkilöstöhallinto-osaston kanssa, esimerkiksi henkilöstölehden ja Intranetin kautta. Luotto-osastolla viestinnän koetaan tulleen selkeämmäksi ja myös aktiivisemmaksi toiminnaksi. Eri osastojen välinen vuorovaikutus on esimerkiksi lisääntynyt ja esimiehille kohdistettu viestintä on kasvanut.

9.1.2 Viestinnän sisältö

Onnisen Suomen viestintä tekee yhteistyötä muissa maissa sijaitsevien Onnisen tytäryhtiöiden kanssa. Konserniviestinnän tehtävänä on ohjeistaa koko Onnista esimerkiksi graafisten ohjeiden avulla. Viestintäosasto saattaa kuitenkin myös kohdistaa tiettyjä tiedotteita esimerkiksi vain esimiehille. Esimiehet voivat viestiä omaa osastoaan koskevat asiat eteenpäin osastokohteisesti tai esimerkiksi vain myyjille. Viestintäkanavat, kuten sähköposti, on tarkoitettu ensisijaisesti työasioiden hoitamiseen. Eri sosiaalisten medioiden, kuten Facebookin, käyttöä työaikana ei ole kielletty. Sosiaalista mediaa voi käyttää varsinkin tauoilla varsin vapaasti, eikä sen kieltämisen katsota olevan tarpeellista. Esimerkiksi työntekijöiden Internetin käytön valvomista ei koeta olevan hyödyllistä tai edes mahdollista.

Internetin käyttöön on kuitenkin asetettu joitain ohjeistuksia ja sääntöjä. Esimerkiksi kirjautumista vaativien ohjelmien salasanat eivät saisi viitata yritykseen. Lisäksi videoiden katsominen ja musiikin kuuntelu Internetin välityksellä on kielletty, sillä se kuormittaa liikaa tietoliikennettä. Työntekijöitä ohjeistetaan paljon sisäiseen viestintään liittyvissä asioissa. Varsinkin esimiehille löytyy paljon erilaisiin tilanteisiin kohdistuvia yksityiskohtaisia toimintaohjeita. Esimerkiksi jos työntekijä haluaa lisätä dokumentin Intranetiin, niin tähän toimintaan löytyy tarkat ohjeet. Viestintäosasto ohjeistaa suoraan työntekijöitä, mutta myös Intranetiin on lisätty paljon yleisiä ohjeistuksia, jotka koskevat esimerkiksi sähköpostiviestinnän etikettiä. Intranetistä löytyy ohjeistus esimerkiksi sähköpostiviestinnän otsikointiin tai virallisen allekirjoituksen luomiseen.

Esimiesviestintä on noussut Onnisella yhdeksi ajankohtaiseksi viestinnälliseksi painopisteeksi. Viestintäosasto pyrkii omalla toiminnallaan olemaan esimiesten tukena viestinnällisissä asioissa. Yksi tapa tukea esimiesviestintää on esimiesvalmennus. Onnisen esimiesviestintään kuuluu henkilökohtainen kanssakäyminen ja suora kasvokkain toteutettava vuorovaikutus, sekä epäsuora neuvominen ja tukeminen esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Tukeminen on helpompaa silloin kun työntekijät jakavat saman työpisteen ja epävirallinen keskustelu on yleisempää. Lisäksi palaverit ja kehityskeskustelut tarjoavat kanavan esimiesviestinnälle. Kehityskeskusteluita käydään säännöllisesti kerran vuodessa, johon liittyy myös kehityskeskustelun jälkeinen seuranta. Haasteena myös esimiesviestinnässä on informaatiopaljous eli tietoa on paljon ja oleellinen tieto pitäisi löytää, sekä saada selkeästi eteenpäin.

9.1.3 Onnisen sisäisen viestinnän kehittäminen

Kolme haastatteluissa esille nousevaa kehittämistarvetta koskien sisäistä viestintää ovat:

- Intranetin kehittäminen
- Esimiesviestinnän kehittäminen
- Sähköpostiviestinnän kehittäminen

Intranetin pitäminen ajan tasalla ja tiedon keskittäminen Intranetiin ovat ajankohtaisia haasteita Onnisella. Työntekijöiden on tärkeä löytää tietoa helposti. Lisäksi informaatiovirran tulee olla tasapainossa niin, että tiedon määrä ei ole liian kuormittava, mutta tieto kuitenkin saavuttaa työntekijät mahdollisimman nopeasti. Intranetin lisäksi viestintäosasto pyrkii olemaan mukana useissa eri viestintäfoorumeissa, sillä Onnisen organisaation työntekijöiden toimintaympäristöt eroavat toisistaan ja myös käytettäviä viestintäkanavia on käytössä monenlaisia.

Viestintäosasto ei kuitenkaan ole kovin suuri ja toinen kehittämistarve sisäisen viestinnän kannalta on esimiesviestinnän tukeminen. Esimiesviestinnän kehittämisen kannalta on oleellista tehostaa viestintäosaston ja esimiesten välistä yhteistyötä. Viestintäosaston ja esimiesten vastuualueet olisi hyvä tehdä selkeämmäksi, jotta sisäinen viestintä olisi tehokkaampaa. Esimerkiksi viestintäosaston roolia esimiehiä tukevana osapuolena voisi korostaa. Esimiesten tehtäväksi tulisi välittää omaa osastoa koskeva tieto eteenpäin niin, että se välittyy kaikille tietoa koskeville osapuolille. Toisaalta esimiehet voisivat myös varmistaa, että tieto on saavuttanut oikeat henkilöt ja viestin sanoma on ymmärretty. Erityisesti viestin ymmärtämisen kannalta vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääminen esimiehen ja osaston työntekijöiden välillä on yksi tärkeä kehittämisen osa-alue esimiesviestinnässä. Viestintäosasto puolestaan voisi keskittyä viestintäkanavien hallintaan. Osastoilla on jonkin verran epäselvyyttä esimerkiksi kuka ylläpitää Intranetiä, kuka lähtee korjaamaan Intranetissä esiintyviä ongelmia tai kenen vastuulla on hoitaa arkistointia.

Yksi haastattelun lähtökohdista sisäisen viestinnän kehittämisessä suhteen oli sähköpostiviestinnän mahdollinen rajoittaminen. Sähköpostiviestintää on paljon ja viestien läpikäyminen on usein työlästä. Onnisella sähköpostia pidetään kuitenkin hyvänä kanavana, joka tukee viestintää. Sähköpostiviestintää helpottaa Onnisella jonkin verran se, että osaston ryhmäsähköposti ja työntekijöiden henkilökohtainen sähköposti on eroteltu toisistaan. Onnisen käytäntö on, että virallista sähköpostiviestintää tulisi käydä osaston ryhmäsähköpostin välityksellä, sillä muuten esimerkiksi selvitystyö saattaa jäädä vain yhden osaston työntekijän tietoon. Esimerkiksi sairaustapauksissa selvitys ei etene jos tieto kulkee työntekijän omassa sähköpostissa, mikä hidastaa asian käsittelyä.

Sähköpostin hallintaan on myös muita keinoja, kuten työntekijöiden omat värikoodit, jotka kertovat kenellä asia on käsittelyssä. Työntekijät voivat myös kommentoida lyhyesti viestiin tiedoksi toisilleen mikä tilanne selvitystyössä on menossa. Kun asia on käsitelty, niin viestit voidaan säilyttää omassa valmiiden viestien kansiossa, joka mahdollistaa asian nopean käsittelyn myös uudestaan tarpeen vaatiessa. Osastojen sähköpostiviestinnän hallintatavat voivat vaihdella, mutta hallintaa varten on kehitelty erilaisia keinoja kunkin osaston työntekijöiden yhteisellä päätöksellä.

9.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuutta. Luotettavat tutkimustulokset voidaan toistaa samanlaisin edellytyksin kuin alkuperäisessä tutkimuksessa, eikä kyse ole sattumanvaraisesta tiedosta ja vastauksista. Kysymykset eivät saa johdatella vastaajia, joiden on kuitenkin tärkeää ymmärtää kysymys haastattelijan tarkoittamalla tavalla. Myös vastausten tulkitseminen oikein on tärkeää luotettavuuden kannalta. Lisäksi luotet-

tavuuteen vaikuttaa kuinka yhdenmukaisia ja tarkkoja vastaukset ovat. Esimerkiksi vastataan kysymykseen samalla tavalla, vaikka se muotoiltaisiin erilailla, on osa tutkimuksen luotettavuutta. Kysymysten objektiivisuutta parantaa se, että ymmärtävätkö eri henkilöt kysymykset samalla tavalla. Esimerkiksi iällä tai sukupuolella ei saa olla vaikutusta kysymysten tulkinnaan. (Hiltunen 2009.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, joka selvittää kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä ilmiötä ja ominaisuuksia, joita sen kuuluu mitata. Hyvään pätevyyteen vaikuttaa oikeanlaiset kysymykset ja kohderyhmät. Esimerkiksi kysymysten asettelussa tulee ottaa huomioon myös halutut vastaukset. Pätevyyden puuttuminen tarkoittaa, että tutkimus ei käsittele sitä aihetta tai ilmiötä, jota sen kuuluisi mitata. Hyvä validiteetti tarkoittaa, että tulokset koskevat aiheen ydintä, eivätkä mene aiheesta sivuun. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteettia tukee tutkimuksessa haastattelutilanteen mahdollistamat tarkat vastaukset. Vastauksiin pystyi pyytämään tarkennuksia tarvittaessa ja sanallisten vastausten lisäksi myös sanattoman viestinnän havainnointi, kuten äänensävyyn ja kasvojen ilmeiden tarkkailu, oli mahdollista. Sanaton viestintä antoi lisätietoa siitä kuinka tärkeinä keskustelun aiheita pidettiin ja miten niihin suhtauduttiin. Esimerkiksi oli helppo huomata jos jokin aihe vaikutti painottuvan tai jos jokin aihe ei vaikuttanut olevan kovin oleellinen haastateltavien mielestä. Vastaavasti kysymyksiä pystyi myös itse tarkentamaan, jotta haastateltaville tuli selväksi mitä aihetta käsiteltiin. Molemminpuolinen tarkkuus vuorovaikutuksessa tarkoittaa reliabiliteetin kannalta, että jos haastattelu toistetaan, niin kysymyksiin saadaan todennäköisemmin samat vastaukset. Lisäksi jo kysymysten muodostamisen vaiheessa korostui se, että kysymyksistä ei tulisi johdattelevia. Kysymykset käytiin myös läpi opinnäytetyöohjaajan kanssa.

Haastattelutilanteessa pidin mahdollisimman neutraalin kannan ja enimmäkseen vain kuuntelin haastateltavien vastauksia. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti, jolloin vastauksista tuli myös todella kattavia. Suurin osa vastauksista oli yhdenmukaisia, mikä nostaa reliabiliteettia. Kuitenkin vastaajien pieni määrä vaikuttaa tutkimustulosten yleistämiseen, mutta mielestäni haastateltavien asiantuntijuus osaltaan korvaa vähäistä määrää. Toisaalta haastateltavien variaatio oli vähäistä, mikä vähentää hieman reliabiliteettia. Esimerkiksi kaikki haastateltavat olivat naisia. Lisäksi haastattelijoiden asema viestinnän ammattilaisina saattaa osittain vaikuttaa vastusten objektiivisuuteen esimerkiksi ongelmien havaitsemisen ja oman työn kehittämisen kannalta. Muita reliabiliteettiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat oma vähäinen kokemukseni haastatteluista ja haastattelutilanteiden hallinnasta, sekä haastatteluiden lyhyt aika.

Tutkimuksen validiteettia tukee kysymysten asettelu. Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet olivat etusijalla haastattelun kysymyksiä ja teemoja muodostaessa. Haastattelun rungon tehtävä oli

varmistaa, että haastattelu käsittelee opinnäytetyön kannalta tärkeitä ja oleellisia aiheita. Niin muutoksen kuin kehittämisen näkökulma sisällytettiin haastattelukysymyksiin. Haastatteluvastauksia ja keskustelun kulkua ennakoitiin, sekä kaikkea kerättyä tietoa hyödynnettiin haastattelun suunnittelussa ja itse haastattelutilanteessa. Haastattelujen kohderyhmäksi valittiin viestinnän parissa työskentelevät henkilöt, joilla on paljon kokemusta viestinnästä ja tärkeää tietoa case- yrityksen viestintätoiminnasta. Myös validiteetin kannalta haastattelun heikkoudet olivat oma vähäinen kokemukseni esimerkiksi kysymysten esittämisessä ja haastatteluiden lyhyt aika.

10 Tutkimustulosten analysointi ja kehittämissideiden muodostaminen

Kehitysehdotukset muodostettiin haastatteluiden pohjalta. Kehitysehdotuksien muodostamisen jälkeen olin uudelleen yhteydessä luottokeskuksen esimieheen Nea Väisäseen 10.4.2013 puhelimen välityksellä ja sain kehitysehdotuksille lyhyesti palautetta. Haastatteluista saavat tulokset osoittavat, että monet teorian kautta käsitellyt asiat toteutuvat myös Onnisen tapauksessa. Onnisella on käytössään kaikki yleisimmät viestintäkanavat, kuten Intranet, sähköposti, yrityslehti, info-tv ja tekstiviestit. Onnisella toteutuu myös mahdollisuus antaa palautetta ja osallistua päätöksentekoon esimerkiksi kokouksien tai esimiehen kanssa vuoropuhelun kautta.

Yksi tämän opinnäytetyön tärkeimmistä teemoista on sisäisen viestinnän muutos ja Onninen on viime vuosien aikana käynyt läpi isoja organisaatiomuutoksia, joilla on ollut vaikutusta sisäisen viestinnän keinoihin ja käytäntöihin. Esimerkiksi sisäisen viestinnän merkitys on korostunut Onnisen strategisissa tavoitteissa. Johdon asettamat tavoitteet ohjaavat vahvasti viestintäosaston työtä esimerkiksi Onnisen viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman kautta. Sähköisten viestintäkanavien käyttö ja hallinta on yhä yleisempää, mikä on kasvattanut myös vuorovaikutusmahdollisuuksien lisäämistä sisäiseen viestintään esimerkiksi Live Meetingin yhteydessä.

Intranetiä voidaan nykyään pitää tärkeimpänä yrityksen sisäisenä viestintäkanavana (Juholin 2008, 77). Intranetit nousivat nopeasti yritysten sisäisen viestinnän osaksi, mikä näkyy erityisesti monenlaisissa Intranet ratkaisuissa ja niiden laadussa (Alatalo 2000, 251). Intranetistä on tullut myös Onnisella sisäisen viestinnän pääkanava, joka osittain korvannut muita viestintäkanavia tai muuttanut niiden tehtäviä. Onnisen tapauksessa painettujen viestintäkanavien, kuten paperitiedotteiden, merkitys on vähentynyt huomattavasti. Onnisen haasteena on tietomäärän hallinta, jota Intranetin avulla pyritään tukemaan. Tietoa ei saa olla liikaa, mutta työntekijät on kuitenkin pidettävä jatkuvasti ajan tasalla organisaation suunnitelmista ja tapahtumista. Intranetin tehtävänä on kasvattaa ja tukea työntekijöiden osaamista, eikä päätyä

suureksi tietovarastoksi (Alatalo 2000, 253). Myös Onnisella tiedon lisäämistä Intranetiin hallinnoidaan tarkasti.

Intranet on otettu hyvin vastaan Onnisen työntekijöiden keskuudessa. Varsinkin hallinnon puolella on tavallista, että esimerkiksi ajankohtaiset tiedotteet ja uutiset tarkistetaan Intranetistä. Työntekijöiden aito kiinnostus ja innostus ovat tärkeä Intranetin kehittämisen kannalta, sillä Intranet on tarkoitettu koko organisaation henkilöstön työvälineeksi (Alatalo 2000, 254). Yleinen haaste yrityksissä on kuitenkin se, että Intranet ei tavoita työntekijöitä, jotka liikkuvat työssään paljon tai eivät muuten tarvitse tietokonetta työn tekoon (Juholin 2008, 78). Onnisen tapauksessa logistiikkapuolen työntekijät käyttävät pääasiassa painettuja viestintäkanavia, kuten yrityislehteä, tietolähteenä.

Esimiehellä ja esimiehen viestintätaidolla on yhä paljon merkitystä työyhteisön tehokkuuteen, sekä organisaation kehittymiseen. Esimies vaikuttaa avoimen ilmapiirin ja palautekulttuurin muodostumiseen työyhteisössä näyttämällä esimerkkiä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Aarnikoivu 2008, 23, 49, 51.) Myös Onnisella esimiesviestintä koetaan tärkeäksi ja esimiehillä on paljon vastuuta sisäisen viestinnän onnistumisessa. Esimiehet tukevat tiedon kohdistamista oikeille kohderyhmille, sekä auttavat vastaanottajia tulkitsemaan viestin sanoman oikein. Onnisen tapauksessa osastoiden sisällä uskotaan olevan avoin ja keskusteleva ilmapiiri, mutta eri osastojen välillä esimerkiksi palautteen antamista pidetään työläänä prosessina. Vuorovaikutus jää helposti puutteelliseksi ja palaute antamatta. Myös eri osastojen toiminnan ja työtehtävien tuntemus jää helposti vähäiseksi, mikä hidastaa yhteistyötä ja vaikeuttaa vuorovaikutusta. Varsinkin keskijohdon esimiesten yhteistyö voisi parantaa eri osastojen välistä yhteistyötä, sillä työntekijät tarvitsevat oman lähiesimiehensä tukea epäselvissä tilanteissa (Salminen 2001, 221).

Sähköposti on vakiinnuttanut asemansa yritysten eniten käytettynä viestintäkanavana, jonka käyttöä työelämässä ei voi välttää (Alatalo 2000, 85). Onnisen tapauksessa sähköpostilla on yhä vahva asema kaikessa viestinnässä. Sähköpostia käytetään niin viralliseen kuin epäviralliseenkin työviestintään, sillä se on helppo ja yksinkertainen viestintäkeino, jonka kaikki tuntevat. Sähköpostin rinnalle on tullut muita vaihtoehtoisia viestimiskeinoja, kuten pikaviestit, joita voidaan pitää nopeampina ja tehokkaampina, mutta joita koko organisaatio ei kuitenkaan ole omaksunut samalla tavalla kuin sähköpostia. Toistaiseksi sähköpostilla ei ole vielä vahvaa haastajaa myöskään Onnisella.

Sähköpostin yleisempiä haasteita ovat viestien suuri määrä, viestien kierrättäminen yrityksen eri osissa, kopioiden lähettäminen monille eri henkilöille, viestien tulkitseminen väärin ja viestien käsittelyyn kuluva aika (Alatalo 2000, 83- 84). Myös Onnisen tapauksessa sähköpostiviestinnän haasteet ovat tuttuja ongelmia. Esimerkiksi viestit kulkevat helposti osastolta ja

henkilöltä toiselle, mikä liittyy osittain myös eri osastojen tehtävien ja työkuvioiden vähäiseen tuntemukseen. Sähköpostiviestinnän tehostamiseksi on tärkeää onnistua vaikuttamaan yksittäisten käyttäjien viestintätapoihin, sekä pitämään koko organisaation kattava sähköpostiohjeistus ajan tasalla (Alatalo 2000, 84).

10.1 Intranetin kehittäminen

Intranetin vahvuuksia on sen monipuolisuus. Eri yritykset pystyvät luomaan omanlaisensa Intranetin, joka on jatkuvasti kehitettävissä (Alatalo 2000, 252, 255). Onnisen tapauksessa vuorovaikutteisuuden lisäämisen tarve nousi haastatteluissa esiin ja esimerkiksi keskustelukanavan lisääminen Onnisen Intranetiin olisi yksi mahdollisuus lisätä vuorovaikutteisuutta. Sosiaalisen Intranetin luominen nopeuttaisi tiedon löytämistä, mikä lisäisi myös henkilöstön tuottavuutta (McKinsey Global Institute 2012). Esimerkiksi yleisen keskustelukanavan avulla koko Onnisen henkilöstön olisi mahdollista jakaa tietoa tai kertoa havaituista ongelmista. Sosiaalisen Intranetin tehokkaaseen hyödyttämiseen tarvitaan teknisten ratkaisujen lisäksi myös työyhteisön avoimuutta, innostusta ja kiinnostusta (McKinsey Global Institute 2012).

Intranetin kehittämisessä esimiesten on tärkeä näyttää esimerkkiä ja alkaa hyödyntää aktiivisesti uusia ominaisuuksia. Uusia ominaisuuksia, kuten keskustelufoorumia, voi kokeilla ensin yhden osaston käytössä ja saatujen tulosten mukaan ominaisuuksia voidaan joko kehittää entisestään yritykselle sopivammiksi tai laajentaa käyttöä myös muille osastoille. Käyttöönottoa helpottaa jos keskusteluihin osallistuvia henkilöitä huomioidaan esimerkiksi palkitsemalla hyvistä ehdotuksista tai aktiivisesta tiedon jakamisesta. Palkitsemisen keino voidaan sopia työpisteillä. Palkitsemisen ei tarvitse olla rahallista vaan tärkeintä on, että se kannustaisi osallistumaan aktiivisesti sosiaaliseen Intranetiin. Kuitenkin ensimmäiseksi on tärkeä asettaa tavoitteet, jotka sosiaalisella Intranetillä halutaan saavuttaa. (Harjanne 2013.) Onnisen tapauksessa keskustelupalstalla voitaisiin keskittyä työtyytyväisyyden ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen.

Soitin vielä Nea Väisäselle 10.4.2013 ja kysyin Intranetin vuorovaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä esimerkiksi keskustelufoorumien kautta. Asia ei ole Väisäsen käsityksen mukaan aikaisemmin tullut esiin Onnisella. Intranetiä pyritään kuitenkin jatkuvasti päivittämään ja kehittämään, joten keskustelufoorumien lisääminen Intranetiin koetaan Väisäsen mukaan mahdolliseksi toteuttaa. Keskustelufoorumien käytölle voi arvioida olevan myös kiinnostusta, mutta asiaa on vaikea arvioida kovin laajalla tasolla. Intranetin kehittämiseen on kuitenkin kiinnostusta. Keskustelufoorumien lisääminen Intranetiin olisi hyvä uusi vaihe Intranetin kehittämisessä, sekä Intranetin interaktiivisuuden lisäämisessä.

Intranetiä on totuttu käyttämään päivittäin suuressa osassa Onnisen organisaatiota. Esimerkiksi yleiset tiedotteet, tapahtumat, uutiset, osastokohtaiset tiedotteet, sisäiset työhaut, koko organisaation yhteystiedot, osastokohtaiset yhteystiedot, ohjeistukset, sekä henkilöstökyselyt suoritetaan ja löydetään pääosin Intranetin kautta. Lisäksi Intranetiin on jo alettu liittää kuvia ja videoita, mitkä lisäävät myös osaltaan mielenkiintoa Intranetin sisältöä kohtaan työntekijöiden keskuudessa.

10.2 Esimiesviestinnän kehittäminen

Viestintätaidot ovat tärkeä osaamisalue esimiehille, sillä työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea hyvin erilaisissa tilanteissa, jotka vaihtelevat työongelmista henkilökohtaisiin ongelmiin. Johdon viestintätaidoilla on perinteisesti uskottu olevan paljon vaikutusta koko organisaation viestintätapoihin ja yrityksen viestintäilmaston muodostumiseen. Kuitenkin erityisesti keskijohdon viestintätaidoilla on suuri vaikutus varsinkin suurissa yrityksissä. (Salminen 2001, 219, 222- 223.) Haastatteluissa Onnisen viestintäosaston kanssa esiin nousivat pääasiassa työntekoon liittyvät viestinnälliset haasteet, missä viestintäosasto tukee esimiehiä. Osastoilla työskennellään kuitenkin tiiviissä työyhteisöissä ja osaston työntekijät oppivat tuntemaan toisensa varsin hyvin. Viestinnälliset tilanteet ovat siis erittäin monimuotoisia.

Haastatteluissa ilmeni tiedonvälittämisen ja kohdentamisen merkitys osana esimiesviestintää varsinkin lähiesimiesten tehtävänä. Kaikkia keskijohdon esimiehiä ei kuitenkaan ole välttämättä koulutettu viestimään (Salminen 2001, 223). Onnisen tapauksessa esimerkiksi myynnin puolella esimiehen ei ensisijaisesti odoteta keskittyvän sisäisen viestinnän hallintaan vaan myyntipuolen tehtävien ja tavoitteiden tuntemiseen. Kuitenkin myös tiedon eteenpäin välittämiseen tarvitaan hyviä viestintävalmiuksia, jottei esimies päädy vain suodattamaan tietoa tai pahimmassa tapauksessa estämään tiedonkulun. Esimiehen perusviestintätaidot sisältävät keskustelutaidon, esiintymistaidon ja kirjallisen viestinnän taidon. Perusviestintätaitoja odotetaan yleensä kaikilta työntekijöiltä, mutta ne korostuvat erityisesti esimiehillä, koska niillä on paljon merkitystä muutostilanteiden hallinnassa. (Salminen 2001, 223.)

Esimiesten viestintätaitojen kehittämisessä on oleellista viestintätaitojen huomioiminen rekrytointiyhteydessä tai viestintäkoulutuksen järjestämisellä. Väisäsen oman käsityksen ja kokemuksen mukaan Onnisella esimiesten viestintätaitoihin ei rekrytointivaiheessa kiinnitetä tällä hetkellä erityistä huomiota. Esimiehet voivat valita itselleen parhaiten sopivan viestintätyylin. Vapaaehtoinen viestintä toimii hyvin erityisesti pienillä osastoilla, joissa kaikki tuntevat hyvin toisensa ja suuressa organisaatiossa joustavat toimintatavat ovat hyödyllisiä. Lisäksi Onnisen tapauksessa HR- osasto ja ylemmät esimiehet tukevat keskijohtoa tarvittaessa erilaisissa viestintätilanteissa. Onnisella ei tällä hetkellä nähdä erityistä lisätarvetta viestintäkoulutukselle.

Erilaisten viestintätapojen-, tilanteiden- ja käytäntöjen läpikäyminen sopisi kuitenkin hyvin erityisesti rekryointi- ja perehdyttämävaiheen yhteyteen ennen kuin esimies on löytänyt oman viestintätyyliinsä. Oma viestintätyyli on hyvä tiedostaa ja säännöllisin väliajoin on myös hyödyllistä pohtia erilaisia vaihtoehtoja omille toimintatavoille. Toimintatapojen kehittäminen on tärkeää, sillä myös johtamistavat kehittyvät jatkuvasti ja uusia taitoja on aina hyödyllistä oppia.

10.3 Sähköpostiviestinnän kehittäminen

Sähköposti on helppo ja nopea tapa viestiä, minkä takia se on säilyttänyt suuren suosionsa viestintäkanavana. Sisäinen sähköpostiviestintä on usein vapaamuotoisempaa kuin esimerkiksi asiakkaille suunnattu sähköpostiviestintä, mikä voi aiheuttaa helposti tulkintavaikeuksia. Sähköpostiviestin tulee olla helposti ymmärrettävä ja tiivis, jotta viestintäprosessi onnistuu. Sähköpostiviestinnän hallintaan tarvitaan yrityksissä selkeät yhteiset säännöt, sillä ilman niitä sähköposti ruuhkautuu helposti. (Alatalo 2000, 81, 103- 104, 118.) Myös Onnisella ollaan tyytyväisiä sähköpostiviestinnän mahdollisuuteen ja sitä käytetään paljon kaikessa viestinnässä. Onnisella sähköpostiviestintää varten on kehitetty yleiset yhteiset ohjeet. Lisäksi eri työpisteet ovat kehittäneet myös omia käytäntöjä, jotka pitävät sähköpostiviestinnän hallinnassa. Onnisella sähköpostiviestinnän hallinta on hyvässä tilassa, mikä on estänyt pahimmat ongelmat esimerkiksi viestinnän ruuhkautumisen suhteen. Hallinnan apuna käytetään esimerkiksi värikoodeja, jotka kertovat kenen hoidettavissa sähköposti on.

Sähköpostiviestinnän suurin haaste on, että se on suunniteltu pääasiassa kahdenkeskiseen varsin lineaariseen viestintään. Sähköpostia käytetään kuitenkin usein samalla tavalla kuin esimerkiksi pikaviestimiä. (Olander 2013.) Sähköpostin lähettäminen on yleensä kaikille helppoa, mutta vastaaminen on monesti hidasta. Viestin lukemiseen ja tulkitsemiseen menee helposti paljon aikaa varsinkin kun viestejä on monia. Lisäksi viesteihin on usein lisätty liitteitä, joiden läpikäyminen vie myös aikaa. (Alatalo 2000, 106- 107.) Sähköpostin keskimääräiseksi vastaamisajaksi on arvioitu 2,5 päivää, mikä on paljon verrattuna pikaviestimiin. Lisäksi sähköpostia kuormittavat usein vanhat viestit, jotka säilytetään siltä varalta, että tietoa voi tarvita tulevaisuudessa. Myös viestinnän pitkittäminen esimerkiksi kiitokseen vastaamisella tai uuden asian jatkamisella vanhan perään vaikeuttaa oleellisen tiedon löytämistä viestiketjusta. (Olander 2013.)

Sähköpostin yksi etu on viestinnästä muodostuvat dokumentit, jotka säilyvät niin lähettäjällä kuin vastaanottajalla (Alatalo 2000, 96). Uuden dokumentin muodostuminen jokaisen vastauksen jälkeen kuitenkin tarkoittaa, että viestejä kerääntyy sähköpostiin samasta asiasta nopeaan tahtiin. Vika ei kuitenkaan itse sähköpostissa, sillä se ei sovellu kovin monipuoliseen vies-

tintään. Viestintäkulttuuri on muuttunut Facebookin ja muiden pikaviestimien myötä, mikä on osaltaan lisännyt viestinnän määrää. Esimerkiksi nopeiden kysymysten, kommenttien ja erilaisten kutsujen lähettämisen kynnyks on madaltunut. Viestintäkanavan vaihtaminen ei kuitenkaan ole sopiva ratkaisu kaikille yrityksille, jolloin sähköposti-etiketin ja ohjeiden merkitys kasvaa. (Organisaatioviestintä 2011.)

Onnisen tapauksessa sähköpostiviestintää varten on luotu omat selkeät ohjeistukset ja virallinen etiketti. Osastojen omat sähköpostihallintaa varten kehitetyt käytännöt auttavat pitämään sähköpostiviestinnän hallinnassa. Sähköposti vie kuitenkin paljon aikaa ja tavallisia sähköpostiviestinnän haasteita kohdataan myös Onnisella, mutta erityistä tarvetta esimerkiksi ohjeistuksen päivittämiseen ei ole. Ohjeistukset on mahdollista siirtää näkyvämmälle paikalle Intranetissä, mutta sen hyödyllisyydestä ei ole varmuutta. Onnisen pikaviestin on osittain helpottanut sähköpostin kuormitusta ja tarjonnut vaihtoehdon sähköpostiviestinnälle. Säännölliset muistutukset voisivat auttaa rajoittamaan sähköpostiviestintää jonkin verran, sekä ehkäisemään liikaa kuormitusta. Sähköpostia ei ole siis tarkoitus poistaa käytöstä, mutta sen osittainen rajoittaminen voisi sopia myös Onnisen tapauksessa. Sähköpostiviestinnän osittainen korvaaminen esimerkiksi Intranetin kehittämisen kautta olisi myös tehokas tapa edistää sisäistä viestintää.

10.4 Pohdinta

Onnisen sisäinen viestintä on monella tapaa hyvässä tilassa. Viestintäkanavia on tarjolla useita ja niitä pyritään jatkuvasti päivittämään ja kehittämään. Henkilökunta saa tukea erilaisiin viestinnällisiin tilanteisiin omalta esimieheltä, viestintäosastolta tai muilta työntekijöiltä. Koko henkilökunta pidetään ajan tasalla hyödyntämällä tarjolla olevia useita viestintäkanavia. Uutta tekniikkaa ollaan valmiita hyödyntämään viestinnässä. Onnisen sisäisestä viestinnästä löytyi kuitenkin myös kehityskohteita, joiden parantaminen tekisi sisäisestä viestinnästä entistä sujuvampaa ja toisi yritykselle uusia mahdollisuuksia viestinnän suhteen. Intranetin kehittäminen enemmän sosiaalisen kanavan suuntaan edistäisi tiedon jakamista ja tekisi Intranetistä nykyaikaisemman. Sähköpostiviestintä voisi keskittyä sille sopivampaan kahdenkeskiseen viestintään. Esimiesten viestintätaitoihin keskittyminen puolestaan kehittäisi myös kasvokkain käytävää viestintää.

Sisäisestä viestinnästä löytyi paljon ajankohtaista tietoa, mikä tuki erityisesti opinnäytetyön muutoksen näkökulmaa. Sisäisen viestinnän teoriaan oli mielenkiintoista tutustua ja opin paljon uutta. Teoriaosuudesta tuli mielestäni laaja ja kattava kokonaisuus, joka tuki hyvin opinnäytetyön aihetta. Tutkimusosio tarjosi minulle uudenlaisia haasteita ja kokemuksia. Erityisesti haastattelutulosten analysoimisen oli minulle haastavaa. Olen kuitenkin varsin tyytyväinen lopputulokseen ja toivon, että siitä on todellista hyötyä Onniselle. Tutkimustulokset

muodostuivat laadullisen tutkimuksen kautta. Kehittämisen näkökulmasta tämän opinnäytetyön tutkimusta on mahdollista jatkaa määrällisen tutkimuksen kautta. Määrällinen tutkimus täydentäisi tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia.

11 Yhteenveto

Tällä opinnäytetyöllä oli kaksi tarkoitusta. Ensimmäisenä oli sisäisen viestinnän muutoksen selvittäminen ja toinen oli sisäisen viestinnän kehittäminen case- yritykselle. Onnisen sisäinen viestintä toimi esimerkkinä niin muutoksen kuin kehittämisenkin näkökulmasta. Opinnäytetyö alkoi teoriaosuudella, jossa korostui muutoksen näkökulma. Määrittelin alussa viestintää käsitteenä. Viestintä ymmärretään nykyään eri tavalla kuin aikaisemmin, mikä on johtanut myös viestinnän tehtävien ja tavoitteiden muuttumiseen. Vuorovaikutuksesta on tullut yhä oleellisempi osa viestintää ja palautteen merkityksestä on tullut keskeistä vuorovaikutuksessa, sillä palaute tekee viestinnästä kaksisuuntaisen. Viestinnässä voidaan nykyään hyödyntää erilaisia keinoja sähköisen viestinnän tarjoamista mahdollisuuksista kasvokkain käytävän viestinnän mahdollisuuksiin.

Käsittelin teoriaosuudessa sisäistä viestintää suurimmaksi osaksi kirjallisuuden avulla. Sisäiseen viestinnän teoriaan sisältyivät keskeisesti monet viestintäkanavat joita kävin läpi yksitellen. Teknologian kehitys on tullut keskeiseksi osaksi viestinnän muutosta, jonka kautta viestinnän sosiaalinen puoli on noussut esiin. Viestintäkulttuurin muutos on osaltaan tuonut haasteita viestinnän johtamiseen ja suunnitteluun. Erityisesti jatkuvat muutokset toimintaympäristössä vaativat paljon koko työyhteisöltä. Informaatiovirran tasapainottamisesta on tullut tärkeää, jotta työyhteisö ei kärsi tietotulvasta tai tietovajeesta. Viestinnän muutos on tuonut myös uusia mahdollisuuksia esimerkiksi vaikuttamiseen työyhteisöissä.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käytin tiedonkeruun menetelmänä laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua. Haastattelin Onnisen työntekijöitä, joilla on kokemusta yrityksen sisäisestä viestinnästä ja käytin kerättyä tietoa kehitysehdotuksen muodostamisessa. Haastattelut antoivat paljon tietoa Onnisen sisäisestä viestinnästä ja valitsin niiden pohjalta kolme kehityskohdetta. Tutkimustulosten käsittelyssä vertasin haastatteluissa saatuja vastauksia toisiinsa, sekä teoriaosuudessa käsiteltyyn tietoon. Kuvailin teorian toteutumista Onnisen tapauksessa ja käytin teoriaa paljon hyödykseni myös kehitysideoiden käsittelyn yhteydessä. Opinnäytetyön lopputuloksena oli kolme kehitysehdotusta, joiden tavoitteena on kehittää Onnisen sisäistä viestintää entistä sujuvammaksi ja tehokkaammaksi.

Lähteet

Painetut lähteet

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

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Alasilta, A. 2000. Verkkoajan viestintä. Helsinki: Kauppakaari.

Hartley, P. & Bruckmann, C. 2002. Business communication. London & New York: Routledge.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestinnän strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen M. & Ollikainen M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.- 6. painos. Helsinki: Edita.

Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOY.

Metsämuuronen, J. 2008. Metodologia-sarja 4. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Oulasjärvi, A (toim.). 2011. Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus. Helsinki: Gaudeamus.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: Hallinta ja ratkaisut. Tampere: Inforviestintä Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.). 2010. Haastatteluanalyysi. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). 2005. Haastattelu. Tampere: Vastapaino.

Salin, V (toim.). 2000. Hiiriä ja ihmisiä: Kohti viestinnän uutta aikaa. WSOY.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Siukosaari, A. 1992. Yritysviestinnän opas. 4. Painos. Helsinki: Business Books.

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

Sähköiset lähteet

Aalto Yliopisto. 2013. Viestinnän tietoaainesto: tekstilajit. Viitattu 9.4.2013.

http://viestinnantietoaines.aalto.fi/mmkv/tekstilajit.htm#Rogersin_nelikentt%C3%A4malli

Hamm, J. 2006. The Five Messages Leader Must Manage. Harvard Business Review. Viitattu 27.12.2012. <http://hbr.org/2006/05/the-five-messages-leaders-must-manage/ar/1>

Harjanne, K. 2012. Sosiaalinen Intranet. Sulava Oy. Viitattu 4.3.2013.

<http://www.slideshare.net/Sulava/sosiaalinen-intranet-webinaaripptx>

Hiltunen, L. 2009. Validius ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 27.1.2013.

http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Kantola, E. 2012. Ylös sähköpostisuosta. Helsingin Sanomat. Viitattu 6.1.2013.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/tyoelama/Yl%C3%B6s+s%C3%A4hk%C3%B6postisuosta/a1344050336744>

McKinsey Global Institute. 2012. The Social Economy: Unlocking value and productivity through social social technologies. Viitattu 1.4.2013.

http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy

Olander, I. 2013. Hyvästi sähköposti, tervetuloa sosiaalinen Intranet. Sometek. Viitattu 10.4.2013.

<http://sometek.fi/hyvasti-sahkoposti-tervetuloa-sosiaalinen-intranet/>

Onninen Oy. 2013. Aikajana. Viitattu 16.4.2013.

http://www.onninen.com/SiteCollectionDocuments/Finland%20Documents/Onninen%20Suomi/Historia/Onninen_aikajana_210x297_FIN_2013.pdf

Onninen Oy. 2013. Historia. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Historia/Pages/Default.aspx>

Onninen Oy. 2013. Onnisen johtoryhmä. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Johto/johtoryhma/Pages/Default.aspx>

Onninen Oy. 2013. Onninen konserni. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Pages/Default.aspx>

Onninen Oy. 2013. Onninen Suomi. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Suomi/Pages/Default.aspx>

Onninen Oy. 2013. Tuotteet. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.onninen.com/finland/Tuotteet/Pages/Default.aspx>

Onninen Oy. 2013. Visio, missio, arvot ja uskomukset. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/MVA/Pages/Default.aspx>

Organisaatioviestintä. 2011. Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa. Viitattu 10.4.2013.

<http://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>

Tampereen yliopisto. 2005. Johdatus viestintätieteisiin. Viitattu 8.4.2013.

<http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>

Tilastokeskus. 2013. Teemahaastattelu. Viitattu 6.1.2013.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Julkaisemattomat lähteet

Hiltunen, R. 2013. Haastattelu. Haastattelu 6.2.2013. Onninen Oy. Vantaa.

Järvinen, T. 2013. Haastattelu 6.2.2013. Onninen Oy. Vantaa.

Väisänen, N. 2013. Haastattelu 6.2.2013. Onninen Oy. Vantaa.

Väisänen, N. 2013. Puhelinkeskustelu 10.4.2013.

Kuviot

Kuvio 1 Shannonin ja Weaverin kehittämä lineaarinen viestintämalli (Tampereen yliopisto 2005).	9
Kuvio 2 Schrammin kaksisuuntainen viestintämalli (Tampereen yliopisto 2005).	11

Taulukot

Taulukko 1 Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteesta (Juholin 2008, 96).	19
Taulukko 2 Rogersin viestinnän tavoitteiden nelikenttämalli (Aalto Yliopisto 2013.)	20

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	55
------------------------------------	----

Teemahaastattelurunko:

Teema 1: Sisäinen viestintä Onnisella

1. Mitkä ovat sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet Onnisella?
 - Kuinka tavoitteet mielestänne toteutuvat Onnisella?

2. Mikä on viestintäosaston työnkuva?
 - Mikä on viestintäosaston rooli tehtävien ja tavoitteiden toteutumisen kannalta?
 - Kuinka monesta henkilöstä viestintäosasto koostuu?
 - Kuinka työnjako toteutuu?
 - Mitä käytännön esimerkkejä työtehtävistä on?

3. Mitä viestintäkanavia Onnisella on tällä hetkellä käytössä?
 - SAP, sähköposti, office-kommunikaattori, puhelin, Intranet, ilmoitus-
taulut, yrityslehti?
 - Mitkä ovat tärkeimmät viestintäkanavat?

4. Onko eri viestintäkanavilla erilainen tarkoitus? Onko Onnisella esimerkiksi viestinnällistä pääkanavaa tai laitetaanko eri kanavien kautta erityyppistä tietoa?
 - Jos on olemassa tietty pääkanava, niin miksi juuri se?
 - Mitkä viestintäkanavat ovat tarkoitettu eniten sisäiselle viestinnälle ja mitkä ulkoiselle?

5. Kuinka vuorovaikutuksellista sisäinen viestintä on Onnisella? Onko Onnisella esimerkiksi työntekijöiden omaa keskustelufoorumia?
 - Kuinka vuorovaikutteista viestintä on asteikolla 1-5?
 - Miten vuorovaikutteisuus näkyy?
 - Onko mielestänne työntekijöiden kiinnostus yrityksen toimintaa kohtaan kasvanut?
 - Jos keskustelufoorumia ei ole, niin olisiko sellainen mahdollinen tulevaisuudessa?

6. Miten sisäinen viestintä on kehittynyt Onnisella? Ovatko jotkin viestintäkanavat poistuneet käytöstä?

- Oma mielipide?
- Mikä oli vanha järjestelmä?
- Onko teidän mielestänne viestinnän määrä kasvanut esimerkiksi monien viestintäkanavien myötä?

Teema 2: Viestinnän sisältö Onnisella

1. Kenelle sisäiset viestintäkanavat ovat tarkoitettu?
 - Koko organisaatio?
 - Onko kaikilla työntekijöillä pääsy tietokoneelle?
2. Minkälaiseen viestintään viestintäkanavat ovat tarkoitettu?
 - Voiko esimerkiksi sähköpostia käyttää vain työasioihin?
 - Miten Onninen suhtautuu Facebookin käyttöön?
 - Valvotaanko viestintää jotenkin?
3. Millä tavoin työntekijöitä ohjeistetaan sisäiseen viestintään liittyvissä asioissa?
 - Mistä ohjeistukset löytyvät?
 - Onko ohjeistus mielestänne riittävä?
4. Miten SAP on mielestänne vaikuttanut sisäiseen viestintään Onnisella?
 - Onko sen käyttöönotto onnistunut viestinnän näkökulmasta?
 - Onko SAP muuttanut muiden viestintäkanavien tarkoitusta?
5. Minkälainen rooli esimiesviestinnällä on Onnisella ja kuinka sitä toteutetaan?
 - Toteutumistavat?
 - Säännöllisyys?
 - Onnistuminen?

Teema 3: Sisäisen viestinnän kehittäminen Onnisella

1. Minkälaisia sisäisen viestinnän kehittämistarpeita Onnisella on?
 - Mitä teidän mielestänne voisi kehittää ja miten?
 - Viestintäkanavien kehittäminen?
 - Ohjeistus, koulutus
2. Hyödyntääkö Onninen sosiaalista mediaa?
3. Mikä on sähköpostiviestinnän merkitys?

- Minkälaisia ohjeistuksia sähköpostiviestintää on?
- Toimivatko ohjeistukset?
- Esimiesten esimerkki?
- Onko sähköpostin käyttöä tarpeellista rajoittaa?
- Onko sähköpostin käyttöä mahdollista rajoittaa?
- Millä keinoin?

4. Mitä mieltä olette sähköpostiviestinnästä?