



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Annika Seppälä

# Sisäisen viestinnän kehittäminen

Case X

Liiketalous ja matkailu  
2014

## TIIVISTELMÄ

|                    |                                  |
|--------------------|----------------------------------|
| Tekijä             | Annika Seppälä                   |
| Opinnäytetyön nimi | Sisäisen viestinnän kehittäminen |
| Vuosi              | 2014                             |
| Kieli              | suomi                            |
| Sivumäärä          | 112 + 1 liite                    |
| Ohjaaja            | Kim Skåtar                       |

---

Työn tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää laadullisen tutkimuksen keinoin. Pääpainona on tutkia, miten päivittäisistä, niin sanotuista juoksevista asioista, voidaan tiedottaa paremmin. Laaja teoriapohja sekä henkilökunnan haastatteluista kootut tutkimustulokset luovat yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla tämä tavoite voidaan saavuttaa.

Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen laajempaan kokonaisuuteen: sisäiseen markkinointiin ja sisäiseen viestintään. Nämä aihekokonaisuudet on pyritty käsittelemään mahdollisimman selkeästi ja monipuolisesti. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla henkilökohtaisesti yrityksen kahdeksaa pitempiaikaista työntekijää.

Tutkimustulokset osoittivat sisäisessä markkinoinnissa ja sisäisessä viestinnässä olevan parantamisen varaa. Kireä työtahti ja epäselvät tehtävä- ja vastuunjaot aiheuttivat ongelmia monessa eri yhteydessä. Systemaattisempi sisäinen tiedottaminen parantaisi useita tiedonkulun ongelmia, tehostaisi työntekoa sekä lisäisi työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen työnantajana.

## ABSTRACT

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| Author             | Annika Seppälä                    |
| Title              | Developing Internal Communication |
| Year               | 2014                              |
| Language           | Finnish                           |
| Pages              | 112 + 1 Appendices                |
| Name of Supervisor | Kim Skåtar                        |

---

The aim of this thesis is to improve the internal marketing of Applicant Company through a qualitative research. The primary emphasis is to search how daily, like so-called routine matters could be reported better. Comprehensive theory and collected research results of personnel interviews both create a set whereby this aim can be achieved.

The theoretical framework is divided in two larger parts: internal marketing and internal communication. These parts are tried to handle as clearly and diversely as possible. The research material was obtained by interviewing personally eight long-time employees of the company.

The research results showed that there is room for improvement in internal marketing and internal communication. The high pace of work and unclear understandings of tasks and responsibilities were causing troubles in many ways. More systematic internal briefing could improve a number of problems of bad flow of the information, working and also increase the commitment of the workers for company as an employer.

---

Keywords    internal marketing, internal communication, daily communication, development

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1      | JOHDANTO.....  | 5  |
| 1.1    | Työn teoreettinen tausta.....                                    | 5  |
| 1.2    | Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus.....                    | 6  |
| 1.3    | Tutkimuksen rajaus.....  | 7  |
| 1.4    | Työn rakenne.....  | 8  |
| 2      | TEORIA.....  | 9  |
| 1.5    | Sisäinen markkinointi.....                                       | 9  |
| 1.6    | Strateginen näkökulma.....                                       | 11 |
| 1.7    | Sisäisen markkinoinnin perusajatus.....                          | 12 |
| 1.8    | Päätoimiset ja osa-aikaiset markkinoijat.....                    | 14 |
| 1.9    | Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen.....                     | 15 |
| 1.10   | Palvelukulttuuri.....  | 16 |
| 1.11   | Sisäisen markkinoinnin toiminnot.....                            | 17 |
| 1.11.1 | Koulutus.....  | 18 |
| 1.11.2 | Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset.....             | 19 |
| 1.11.3 | Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki.....                       | 20 |
| 1.11.4 | Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta..... | 20 |
| 1.11.5 | Ulkoinen joukkoviestintä.....                                    | 21 |
| 1.11.6 | Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen.....                 | 21 |
| 1.11.7 | Sisäisen palvelun normalisointi.....                             | 21 |
| 1.11.8 | Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi.....                    | 22 |
| 1.12   | Työntekijöiden valtaistaminen.....                               | 22 |
| 1.13   | Keinoja työntekijöiden motivoimiseen.....                        | 26 |
| 1.14   | Sisäisen markkinointistrategian toteuttaminen.....               | 26 |
| 1.15   | Sisäinen viestintä.....  | 28 |
| 1.16   | Sisäisen viestinnän periaatteet.....                             | 31 |
| 1.17   | Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat.....                       | 33 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.17.1 | Lähikanavat .....                                 | 33 |
| 1.17.2 | Kaukokanavat.....                                 | 34 |
| 1.18   | Viestintä- ja kanavavajeet .....                  | 37 |
| 1.19   | Verkko sisäisen viestinnän apuna .....            | 39 |
| 1.19.1 | Intranet .....                                    | 40 |
| 1.20   | Sisäisen tiedotuksen sisällöt.....                | 41 |
| 1.21   | Johdon merkitys viestinnässä.....                 | 42 |
| 1.22   | Sisäisen viestinnän haasteet .....                | 43 |
| 1.23   | Viestintätyytyväisyys .....                       | 45 |
| 1.24   | Päivittäisviestintä .....                         | 46 |
| 1.25   | Tavoitteet ja sisällöt .....                      | 48 |
| 1.26   | Yhteistyöryhmät.....                              | 49 |
| 1.27   | Keinot, kanavat ja foorumit .....                 | 49 |
| 1.28   | Säännöt ja käytännöt .....                        | 50 |
| 1.29   | Ohjeistukset.....                                 | 51 |
| 1.30   | Vastuut .....                                     | 52 |
| 1.31   | Budjetointi.....                                  | 53 |
| 1.32   | Teoreettinen viitekehys .....                     | 54 |
| 3      | EMPIRIA.....                                      | 57 |
| 1.33   | Tutkimuksen tavoite.....                          | 57 |
| 1.34   | Tutkimustyyppi.....                               | 57 |
| 1.34.1 | Teemahaastattelu.....                             | 59 |
| 1.35   | Aineiston litterointi ja analyysi .....           | 59 |
| 1.36   | Tutkimustulosten tulkinta ja johtopäätökset ..... | 60 |
| 1.36.1 | Sisällön analyysi .....                           | 61 |
| 1.37   | Haastattelulomakkeen ja – tilanteen esittely..... | 62 |
| 1.38   | Haastattelukysymysten esittely .....              | 63 |
| 1.38.1 | Sisäinen markkinointi .....                       | 63 |
| 1.38.2 | Sisäinen viestintä.....                           | 69 |
| 1.38.3 | Päivittäisviestintä .....                         | 71 |
| 1.39   | Tutkimustulokset.....                             | 73 |

|  |     |
|--|-----|
| 1.39.1 Sisäinen markkinointi .....                     | 73  |
| 1.39.2 Sisäinen viestintä.....                         | 83  |
| 1.39.3 Päivittäisviestintä .....                       | 87  |
| 1.40 Yhteenveto ja johtopäätökset.....                 | 90  |
| 1.41 Teoriakytkennät .....                             | 99  |
| 1.42 Työn yhteenveto.....                              | 102 |
| 1.43 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ..... | 103 |
| 1.44 Ehdotukset jatkotutkimuksille .....               | 106 |
| 1.45 Loppusanat .....                                  | 107 |
| LÄHTEET.....   | 108 |
| LIITTEET   |     |

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO****Kuvio 1.** Sisäinen viestintä

s. 29

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa käsitellään työn taustatietoa. Johdannon tarkoituksena on kertoa lukijalle, miksi aihe on tärkeä yleisestä näkökulmasta, mistä syystä tutkimus toteutetaan ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tämän lisäksi johdannon avulla pyritään luomaan työstä tiivistelmää tarkempi kokonaiskuva.

### 1.1 Työn teoreettinen tausta

Sisäisen markkinoinnin lisääntyvä tarve johtuu liike-elämässä korostetusta inhimillisestä vuorovaikutuksesta. Uudessa palvelutalouden kilpailussa teollisuuslogiikka on korvattava palvelulogiikalla. Palvelujen merkityksen kasvu on saanut yhä useamman yrityksen huomaamaan, että juuri hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät ovat tärkeimpiä – mutta samalla niukimpia – resursseja. Työntekijöiden merkitys useimmilla toimialoilla kasvaa tulevaisuudessa vielä nykyistäkin suuremmaksi. (Grönroos 2009, 447.)

Sisäinen markkinointi on tuloksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys (Grönroos 2009, 443). Sen tavoitteena on luoda suhteet yritykseen kuuluvien ihmisten välille ja ylläpitää ja parantaa niitä niin, että jokainen työntekijä on motivoitunut palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti ja että heillä on tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, tekniikalta ja järjestelmältä tarvitsemansa tuki (Grönroos 2009, 450).

Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Ensinnäkin on vaikutettava työntekijöiden asenteisiin ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti. (Grönroos 2009, 449.)

Toiseksi työntekijät tarvitsevat tietoa – esimerkiksi asiakkaille mainoskampanjoissa annetuista lupauksista – pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen.



Työntekijöiden on myös vastavuoroisesti tarpeen kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa viestintäjohtamista. (Grönroos 2009, 449.)

Työyhteisön sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää, joka on samalla yhteisön viestinnän tärkein osaamisalue ja tavoitteellisin toiminto (Siukosaari 1999, 65). Sisäiseen viestintään liittyy läheisesti sisäinen markkinointi, sillä esimerkiksi yrityksen visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, tuotteet ja palvelut on tehtävä tutuiksi henkilöstölle. Henkilöstön kuuntelemiselle annetaan nykyisin enemmän arvoa, sillä kaikki 1990-luvun sisäisen viestinnän tutkimustulokset osoittivat sen, ettei johto tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. (Siukosaari 1999, 65.)

Viestintä on työyhteisön voimavara, sillä sen välittämä tieto saa ihmiset ymmärtämään, miksi työyhteisössä ollaan, tekemään työtä työyhteisön ja toisten ihmisten hyväksi, tekemään enemmän ja paremmin sekä muuttamaan mielikuviaan ja mielipiteitään, jotka vaikuttavat heidän puheisiinsa ja käyttäytymiseensä. (Siukosaari 1999, 79–80.)

Sisäisen viestinnän selviä haasteita ovat tietojen karsiminen ja kohdistaminen. Ne ovat ainoat keinot saada vastaanottajien huomio kiinnittymään oikeisiin ja tärkeisiin sanomiin, sanomien arvo saada kasvamaan ja koko tiedotuksen merkitys säilymään. Sisäisen tiedotuksen tavoitteena onkin välittää oikeaa tietoa oikeille vastaanottajille. (Siukosaari 1999, 81.)

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus**

Tämä tutkimus koskee toimeksiantajan sisäisen viestinnän kehittämistä. Toimeksiantaja näki pääkonttorin, tehtaan ja etäkonttoreiden välisessä tiedonkulussa olevan ongelmia, jonka vuoksi tärkeä tieto ei kulkenut saumattomasti kaikille asianomaisille. Tähän ongelmaan pyydettiin konkreettisia kehitysehdotuksia, joita työn lopussa.

Toimeksiantajalla on käytössään tuotannonohjausjärjestelmä, jota käytetään kotimaassa kaikissa yksiköissä. Tähän tuotannonohjausjärjestelmään kirjataan kaikki asiakkaan projektin tapahtumat – luonnoksista ja tarjouksista, aina projektin valmistumiseen saakka. Toimeksiantajan mukaan tässä tuotannonohjausjärjestelmässä ei ollut suuria ongelmia, jonka vuoksi huomiota pyydettiin kiinnittämään erityisesti päivittäisten, juoksevien asioiden tiedottamiseen. Näitä ovat esimerkiksi tuotannossa tapahtuvat muutokset, tuotantokoneiston uusiminen, tehdasvierailut ja muut päivittäin/viikottain/kuukausittain tiedottamista vaativat asiat.

Tutkimuksessa ei siis keskitytä itse projektien dokumenttien ja toimituksiin liittyvään tiedonkulkuun, vaan niihin päivittäisiin asioihin, jotka usein kulkevat tehtaalla ja pääkonttorilla suusta suuhun, ja joista osa tietää, osa ei. Kun tieto kaikesta tehtaan ja pääkonttorin ympärillä tapahtuvista asioista olisi kaikkien asianomaisten tiedossa, säästyttäisiin monilta kysymyksiltä ja turhautumisilta. Toimiva sisäinen tiedonkulku loisi yhteenkuuluvuutta työyhteisöön ja edistäisi itse asiakasprojektien menestyksellistä hoitamista ja sitä kautta tyytyväistä asiakasta.

Tämä tutkimus pyrkii ensisijaisesti vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten sisäisen markkinoinnin toiminnot näkyvät yrityksessä ja miten niitä tulisi kehittää.
2. Mitkä tekijät aiheuttavat sisäisen tiedonkulun ongelmia ja miten näitä tekijöitä tulisi muuttaa sisäisen tiedonkulun parantamiseksi.
3. Mitä sisäisen viestinnän kanavia toimeksiantaja käyttää ja miten niitä tulisi muuttaa sisäisen tiedonkulun tarpeita vastaaviksi.

### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Tämä tutkimus rajautuu tehtaan ja pääkonttorin tiedonkulun tutkimukseen ja optimointiin. Ne sijaitsevat maantieteellisesti samalla tontilla, mutta tiedonkulussa tuotannosta pääkonttorille ja päinvastoin on parantamisen varaa. Tutkimukseen on

otettu mukaan myös erään etäkonttorin työntekijät, sillä nämä henkilöt toimivat läheisessä yhteistyössä tehtaan ja pääkonttorin kanssa. Tutkimuksessa ei huomioida muita etäkonttoreita, sillä sen laajuus olisi riittänyt kahden opinnäytetyön tekemiseen.

Tutkimuksen *perusjoukko* on se tutkittava kohdejoukko, josta tietoa halutaan (Heikkilä 2004, 34). Tämän tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat tuotannon, pääkonttorin ja erään etäkonttorin toimihenkilöt, joita on yhteensä 13. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman monissa työtehtävissä työskentelevien mielipiteitä ja kehitysideoita.

#### **1.4 Työn rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: johdannosta, teoriasta ja empiriasta. Johdannossa käsitellään työn taustatietoa sekä tutkimusongelmaa. Teoriaosaan on koottu tutkimuksen kannalta olennaista kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia. Teoriaan syventyminen auttaa lukijaa ymmärtämään empiriaa. Tähän sisältyvät käytännön toteutukseen liittyvät seikat, tutkimuskysymysten esittely, tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja yhteenveto. Lopuksi pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksille.

## 2 TEORIA

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään työn aiheen kannalta relevanttia kirjallisuutta, teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia. Tämä teoreettinen viitekehys luo pohjan käytännön työskentelyn suunnittelulle ja kuvaamiselle opinnäytetyössä. Sen tarkoituksena on auttaa lukijaa syventymään aiheeseen ja suhteuttamaan se omaan tieteenalan tutkimukseen.

Teoriaosa on jaettu kahteen laajempaan kokonaisuuteen: sisäiseen markkinointiin ja sisäiseen viestintään.

### 1.5 Sisäinen markkinointi

*Sisäinen markkinointi* perustuu ajatukseen, jonka mukaan työntekijät muodostavat yrityksen ensimmäiset, sisäiset markkinat. Tuotteet, palvelut ja ulkoiset viestintäkampanjat on kyettävä ensin markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, jotta markkinointi ulkoisille asiakkaille voidaan odottaa onnistuvan. Sisäinen markkinointi on tuloksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. (Grönroos 2009, 443.)

Sisäisen markkinoinnin käsite ei ole uusi ilmiö, sillä siitä puhuttiin ensimmäisiä kertoja jo 1970-luvulla (Berry 1981; Grönroos 1978, 588–601; Eiglier & Langeard 1976; Sasser & Arbeit 1976, 61–65). Yrityksissä on aina harrastettu työmoraalia kohentavia toimenpiteitä, ja henkilöstöhallinnossa on kannettu huolta työntekijöiden motivaatiosta ja asenteista. Sisäisen markkinoinnin käsite on kuitenkin tuonut henkilöstöressurssien hallintaan kolme uutta näkökohtaa:

1. Työntekijät muodostavat ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen *tarjoomien* (tuotteiden ja palveluiden) ja ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
2. Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen eli vuorovaikutteiseen markkinointiin.

3. Yrityksen työntekijöitä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisillekin asiakkaille. (Grönroos 2009, 443–444.)

Ensimmäinen näkökohta korostaa yrityksen henkilöstön tarvetta kokea ja arvioida kaikkea, mitä palveluntarjoaja aikoo tehdä ulkoisille asiakkailleen. Jos työntekijät eivät usko markkinointiviestinnässä annettuihin lupauksiin, jos he eivät osaa toteuttaa palvelun tarjoomaa tai käyttää palveluprosessissa tarvittavaa teknologiaa, jos he eivät hyväksy niitä tai kokevat omat taitonsa riittämättömiksi, he eivät ”osta tarjoomaa”. Silloin he eivät ole halukkaita toimimaan osa-aikaisina markkinoijina eivätkä tehostamaan vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 444.)

Toinen näkökohta on yhtä tärkeä, sillä se korostaa, että kaikkien sisäisten toimenpiteiden, hankkeiden ja prosessien suunnittelu on tehtävä niin, että ne säilyttävät yrityksen ulkoisen suorituskyvyn tai parantavat sitä. Henkilöresurssien johtaminen varmistaa osaltaan sen, että työntekijät myötävaikuttavat palveluntarjoajan ulkoisiin suorituksiin. Nämä toimenpiteet ja prosessit on suunniteltava ja toteutettava samalla tavalla kuin ulkoinen markkinointikin eli aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti. (Grönroos 2009, 444.)

Kolmannen näkökohdan mukaan sisäisiä asiakkaita tulee kohdella samalla tavalla kuin ulkoisiakin asiakkaita (Ling & Brooks 1998, 325–351; Reynoso & Moores 1996, 55–73). Tämä vaikuttaa merkittävästi yrityksen sisäisiin suhteisiin, sillä jos kanssatyöntekijöille tarjotaan välinpitämätöntä ja hidasta tukea ja palvelua, kyky palvella yrityksen ulkoisia asiakkaita kärsii pahemman kerran (Grönroos 2009, 444).

Kiinnostus sisäistä markkinointia kohtaan virisi uudelleen 1990-luvulla, jolloin käsite sai samalla uutta sisältöä, koska aihetta alettiin tarkastella myös suhde- ja verkosto-organisaation näkökulmasta (Ballantyne 2003, 1242–1260; Voima 2001). Tämä toi henkilöstöhallintoon kaksi uutta näkökohtaa: tarpeen suhtautua omiin työntekijöihin suhdekumppaneina ja tarpeen kehittää sisäisiä

markkinointiprosesseja, joihin sisältyy yrityksen henkilöstön lisäksi verkoston muiden organisaatioiden henkilöstö (Gummesson 2000; Voima 2000, Voima & Grönroos 1999, 747–751; Varey 1995, 40–63).

Ensimmäinen näkökohta painottaa tarvetta tarkastella työntekijöitä molempia osapuolia hyödyttävän kumppanuuden näkökulmasta. Tällöin ihmiset kokevat tekevänsä työtä organisaatiolle, joka antaa työpanoksen vastineeksi esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia, taitojen hyödyntämismahdollisuuden, rohkaisevan työympäristön, tietoja ja muuta tukea tietämystä tuottavalta tiimiltä unohtamatta hyväksyttävää palkkaa. (Ballantyne 1997, 343–366.)

Toinen näkökohta osoittaa organisaation sisälle ja ulkopuolelle kuuluvien asioiden välisen rajan hämärtyvän. Samalla hämärtyy ero sisäisten työntekijöiden välisen suhteiden ja esimerkiksi rahalaitoksiin, toimittajiin ja jakelijoihin ylläpidettävien suhteiden välillä. Palveluntarjoajista, toimittajista ja niiden asiakkaista kehkeytyy yksi vuorovaikutteinen organisaatio, jossa luodaan yhdessä arvoa asiakkaille vuorovaikutteisissa suhteissa. (Wikström, Lundkvist & Beckérus 1998; Normann & Ramírez 1993, 65–77.)

## **1.6 Strateginen näkökulma**

Henkilöstö on jokaiselle yritykselle strateginen voimavara. Puutteellisesti koulutetut työntekijät, kielteinen asennoituminen työhön sekä sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin, liian vähäinen tuki järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palveluntarjoajilta ja esimiehiltä vaikuttavat kaikki siihen, ettei yritys menesty. Tästä syystä sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. (Grönroos 1990; Piercy 1991, 82–93.)

Jos ylin johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitystä, toimenpiteisiin ja prosesseihin sijoitetut rahat eivät tuota tulosta. Onnistuminen sisäisessä markkinoinnissa edellyttää ylimmän johdon aktiivista ja yhtämittaista tukea, joka ilmenee puheiden ohella myös käytännön teoissa. Tällöin ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteiden hoitokin voivat onnistua. (Grönroos 2009, 446.)

Painopiste sisäisessä markkinoinnissa on kaikkien tasojen työntekijöiden välisissä hyvissä suhteissa, jotta jokaiselle yrityksen työntekijälle kehittyisi asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tämän lisäksi tarvitaan riittäviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tukijärjestelmiä, jotka myös kuuluvat osana sisäiseen markkinointiin. (Grönroos 2009, 446.) Sisäisiä markkinointiprosesseja toteuttavat ylin johto, henkilöstöhallinto ja markkinointi, jotka tekevät samalla läheistä yhteistyötä muiden osastojen kanssa (Bowen, Schneider & Kim 2000, 439–454; Schneider & Bowen 1995).

Sisäinen markkinointi kytkee yrityksen toiminnot yhteen varmistamalla, että jokainen työntekijä kokee liiketoiminnan asiakaskeskeisesti ja on valmis ja motivoitunut toimimaan palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin lähtökohtana on organisaation ja sen työntekijöiden sisäisen vaihdon toimiminen tehokkaasti, ennen kuin yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. (Grönroos 2009, 447.)

### **1.7 Sisäisen markkinoinnin perusajatus**

Sisäisen markkinoinnin lisääntyvä tarve johtuu liike-elämässä korostetusta inhimillisestä vuorovaikutuksesta. Uudessa palvelutalouden kilpailussa teollisuuslogiikka on korvattava palvelulogiikalla. Palvelujen merkityksen kasvu on saanut yhä useamman yrityksen huomaamaan, että juuri hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät ovat tärkeimpiä – mutta samalla niukimpia – resursseja. Työntekijöiden merkitys useimmilla toimialoilla kasvaa tulevaisuudessa vielä nykyistäkin suuremmaksi. (Grönroos 2009, 447.)

Henkilöstöllä on siis ratkaiseva merkitys vuorovaikutteisissa markkinointiprosesseissa ja asiakassuhteiden hoitamisessa. Markkinointiosasto ei ole markkinoinnin ainoa, eikä usein edes tärkein inhimillinen resurssi. Yleensä asiakaskontakteissa on mukana enemmän sellaisia työntekijöitä, joiden toimenkuva liittyy tuotantoon, tekniseen palveluun, toimitukseen, valitusten käsittelyyn ja muihin markkinointiin liittymättöminä pidettäviin työtehtäviin.

Tämän vuoksi asiakaskeskeisyyden ja halukkuuden palveluun jokaista asiakasta markkinointihenkisesti ja asiakastyytyväisyyttä kohentavasti on levittävä koko organisaatioon, jokaiseen osastoon ja työryhmään. (Gilmore & Carson 1995, 295–321; Grönroos 2009, 447–448.)

Sisäisen markkinoinnin perusajatuksen mukaan työntekijät saadaan parhaiten motivoituneiksi määrätietoisella menettelyllä, jossa käytetään useita toimintoja ja prosesseja tehokkaasti, markkinointihenkisesti ja koordinoitusti. Tällä tavalla voidaan parhaiten edistää työntekijöiden välisiä suhteita ja saattaa ne yhdenmukaisiksi asiakassuhteiden ja muiden ulkoisten suhteiden palvelulähtöisen toteutuksen ja hallinnan kanssa. (Grönroos 2009, 448.)

Sisäinen markkinointi on myös johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelusta asiakkaina (Berry & Parasuraman 1991, 151). Työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasoilla toimivien työtovereiden kanssa sekä suhteeseensa työnantajaan organisaationa. Sisäinen markkinointi ja henkilöstöhallinto eivät ole sama asia. Henkilöstöhallinnon tarjoamia työkaluja – esimerkiksi koulutusta, rekrytointia ja urasuunnittelua – voidaan käyttää sisäisessä markkinoinnissa. Sisäinen markkinointi opastaa käyttämään näitä ja muita työkaluja eli parantamaan vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksellisuutta osaavien ja asiakaskeskeisten työntekijöiden avulla. Menestyksellisesti toteutettu sisäinen markkinointi edellyttää henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin toimimista yhdessä. (Grönroos 2009, 448.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille ja ylläpitää ja parantaa niitä niin, että jokainen työntekijä on motivoitunut palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti ja että heillä on tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, tekniikalta ja järjestelmältä tarvitsemansa tuki (Grönroos 2009, 450).



Tämänkaltaisiin sisäisiin suhteisiin päästään vain, jos työntekijät voivat luottaa toisiinsa ja etenkin siihen, että yritys ja sen johto antavat yhtäjaksoisesti kaiken mahdollisen tuen, jota palveluhenkinen ja asiakaskeskeinen työskentely edellyttävät (Grönroos 2009, 450; Herriot, Manning & Kidd 1997, 151–162.) Luottamusta voidaan kuvata hiljaiseksi psykologiseksi sopimukseksi, joka on solmittu johdon ja työntekijöiden välillä ja joka sisältää tietoja siitä, mitä kukin osapuoli antaa ja saa sisäisissä suhteissa (Bowen, Gilliland & Folger 1999, 7–23).

### **1.8 Päätoimiset ja osa-aikaiset markkinoijat**

Markkinoijia on organisaatiossa kahta tyyppiä: *päätoimiset markkinoijat* ja *osa-aikaiset markkinoijat*. Päätoimiset markkinoijat on palkattu markkinointi- ja myyntitehtäviin. Osa-aikaisia markkinoijia ovat puolestaan kaikki muut työntekijät sekä ne ulkopuoliset ihmiset, jotka vaikuttavat yrityksen markkinointiin. Tämänkaltaisen jako päätoimisiin ja osa-aikaisiin markkinoijiin vaikuttaa paljolti siihen, miten markkinointiin suhtaudutaan. Sen mukaan jokaisella on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa asiakassuhteisiin. Asiakashallinta, joka antaa yritykselle lisää helposti käyttöön saatavia ja vaivattomasti yhdisteltäviä tietoja, auttaa molempia markkinoijaryhmiä. (Gummesson 2004, 103–105.)

Päätoimisia markkinoijia on markkinointi- ja myyntiosastoilla sekä organisaation käyttämien ulkopuolisten palveluntarjoajien palveluksessa. Osa-aikaisia markkinoijia ovat esimerkiksi:

1. Johto: markkinointistrategioiden suunnittelu, merkittävät sopimusneuvottelut sekä tärkeiden vieraiden kestitseminen
2. Tuotekehitys: tutkimus ja tuotekehitys sekä tekninen suunnittelu – asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, laadukkaiden teknisten erittelyjen ja suunnitelmien laatiminen sekä lopputuotteiden käyttäjäystävällisyyden takaaminen

3. Tuotanto: tuotannonohjaus ja valmistus – tuotannon laatu ja toimitusaikojen vaikutus asiakassuhteisiin
4. Hankintatoimi: vastuu myydyistä tuotteista ja tuotteeseen liittyvistä ulkopuolelta hankituista palveluista
5. Ulkopuoliset palvelut: oman tuote- ja palveluratkaisun täydentäminen sekä kilpailukyvyn parantuminen
6. Sisäiset palvelut: markkinoinnin tukeminen

Edellä mainittujen sisäisten osa-aikaisten markkinoijien lisäksi on olemassa myös ulkopuolisia osa-aikaisia markkinoijia. Näistä tärkeimpiä ovat todennäköisesti asiakkaat. He vaikuttavat yrityksen imagoon puhumalla siitä hyvää tai pahaa. Toimittajilla on yrityksestä omat mielipiteensä, kuten myös tiedotusvälineillä, sijoittajilla ja muilla sidosryhmillä ja mielipidejohtajilla. (Gummesson 2004, 105–106.)

Osa-aikaisen markkinoinnin käsite tarkoittaa, ettei markkinointivastuu kuulu ainoastaan markkinointi- ja myyntiosastolle. Markkinasuhteita solmivat ja ylläpitävät päätoimiset markkinoijat ja kaikkialla läsnä olevat osa-aikaiset markkinoijat. Ne työntekijät, jotka eivät päätoimisesti tai osa-aikaisesti vaikuta suoraan tai epäsuorasti asiakassuhteisiin, ovat turhia. (Gummesson 2004, 110.)

### **1.9 Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen**

Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: *asennejohtamista* ja *viestintäjohtamista*. Ensinnäkin on vaikutettava työntekijöiden asenteisiin ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti. (Grönroos 2009, 449.)

Toiseksi työntekijät tarvitsevat tietoa – esimerkiksi asiakkaille mainoskampanjoissa annetuista lupauksista – pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. Työntekijöiden on myös vastavuoroisesti tarpeen kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja

asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa viestintäjohtamista. (Grönroos 2009, 449.)

Hyviin tuloksiin pääsemiseksi tarvitaan sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista. Valitettavan usein muistetaan vain viestintäjohtaminen ja siitäkin vain yksisuuntainen osa. Silloin sisäinen markkinointi toteutuu tyypillisesti kampanjoina ja toimina. Henkilöstölle jaetaan esimerkiksi sisäisiä lehtisiä ja pidetään henkilöstökokouksia, joissa jaetaan työntekijöille suullista ja kirjallista tietoa ilman muuta viestintää. Esimiehet ja työnjohtajat eivät useinkaan ole riittävän kiinnostuneita alaisistaan eivätkä ymmärrä alaistensa tarvitsevan palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua. (Mitchell 2002, 99–106.) Tämä puolestaan tarkoittaa, ettei suurella osalla tiedoista ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin. Asennemuutos ja motivaation kasvattaminen jäävät puuttumaan, jolloin työntekijät eivät ota saamaansa tietoa kunnolla vastaan. (Grönroos 2009, 449.)

Asennejohtamisen tulisi olla jatkuva prosessi kampanjoiden sijaan. Tulokset ovat vielä parempia jos esimiesten ja työnjohtajien roolit ovat aktiivisempia. Viestintäjohtaminen voi puolestaan olla irrallisempi prosessi, johon kuuluu tiettyinä aikoina toteutettavia toimia. Nämä kaksi sisäisen markkinoinnin näkökohtaa vaikuttavat myös toisiinsa. Luonnollisesti suurin osa työntekijöiden saamista tiedoista vaikuttaa asenteisiin ja sitä kautta työntekijän tapaan toimia. Esimiesten ja työnjohtajien työhön kuuluukin erottamattomasti sekä viestintäjohtamista että asennejohtamista. (Grönroos 2009, 450.)

### **1.10 Palvelukulttuuri**

*Palvelukulttuuri* on olemassa silloin, kun organisaation toiminnan tärkeimpinä lähtökohtina ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Sisäinen markkinointi nähdään usein keinoksi päästä palvelukulttuuriin ja ylläpitää sitä. Palvelukulttuuriin pyrittäessä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen toiminta-ajatus, strategiat ja

taktiikat sekä yrityksen tarjooma ja mahdolliset markkinointikampanjat. Lisäksi tavoitteena on luoda positiiviset suhteet työntekijöiden välille, saada johto omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli sekä opettaa työntekijöille palveluhenkisiä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. (Grönroos 2009, 452.)

Palvelukulttuuria on pidettävä aktiivisesti yllä, ettei henkilöstön asenteet ja yrityksen normit palaisi takaisin tekniseen tehokkuuteen. Palvelukulttuurin ylläpitämisessä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa johtamismenetelmien rohkaisevuus ja työntekijöiden asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyiden edistäminen. Lisäksi tavoitteena on varmistaa sisäisten suhteiden säilyminen myönteisinä, jatkuvan tiedon ja palautteen antaminen työntekijöille sekä uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden markkinoiminen työntekijöille ulkoisia asiakkaita aikaisemmin. (Grönroos 2009, 453.)

Tässä kohtaa esimiesten ja työnjohtajien johtamistuki on tärkeintä. Työntekijöiden on osoitettu olevan tyytyväisempiä työhönsä, kun työnjohtajat paneutuvat asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen pelkän sääntöjen korostamisen sijaan. Tietysti vaikuttavia tekijöitä on muitakin. (Grönroos 2009, 453.)

Koska johto ei kykene valvomaan suoraan palvelun toimitusta ja totuuden hetkiä, sen on luotava epäsuora valvonta ja pidettävä sitä yllä. Keinona voi olla sellaisen ilmapiirin luominen, jossa työntekijät kokevat palvelun päällimmäiseksi ajattelua ja toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. (Bowen & Schneider 1988.) Jos esimiehet ja työnjohtajat kykenevät rohkaisemaan alaisiaan, avaamaan sekä virallisia että epävirallisia viestintäkanavia, ja jos he varmistavat, että palaute tulee alaisten tietoon, vakiintuneen palvelukulttuurin voi olettaa jatkuvan. He vaikuttavat myös myönteisten sisäisten suhteiden säilymiseen. (Grönroos 2009, 453.)

### **1.11 Sisäisen markkinoinnin toiminnot**

Sisäisen markkinoinnin ohjelmaan voidaan ottaa mukaan miltei jokainen työntekijöiden asiakaskeskeisyyteen ja palveluhenkisyyteen vaikuttava toiminto

tai tehtävä. Tyypillisiä sisäisiä markkinointitoimia voidaan toki luetella. (Grönroos 2009, 455.)

### **1.11.1 Koulutus**

Osa työntekijöistä ei välttämättä ymmärrä yrityksen strategioita ja osa-aikaisten markkinoijien olemassaoloa ja vastuuta. Palveluosaaminen puuttuu sekä strategisesta ajattelusta että operatiiviselta tasolta. Tämä voi johtua siitä, ettei ymmärretä palvelustrategian sisältöä, markkinoinnin luonnetta ja laajuutta palveluyhteysissä eikä työnantajien kahdenlaista vastuuta organisaatiossa. Tämä pätee niin esimiehiin kuin kontakti- ja tukihenkilöihin. (Grönroos 2009, 456.)

Kyseessä saattaa olla asenneongelma. Välinpitämättömät ja kielteiset asenteet on muutettava. On kuitenkin muistettava, että kielteiset asenteet johtuvat usein tiedon puutteesta. Sen vuoksi viestinnän parantaminen on asenteiden muuttamiseen kiinteästi sidoksissa. (Grönroos 2009, 456.)

Sisäisen markkinointiohjelman perusosaksi tarvitaan yleensä joko sisäistä tai ulkoista koulutusta. Ohjelmaan voidaan sisällyttää kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen työntekijän asemasta suhteessa muihin työntekijöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin. Lisäksi työntekijöiden myönteisiä asenteita tulee kehittää palvelustrategiaa, asiakaskeskeisyyttä ja osa-aikaista markkinointia kohtaan. Myös työntekijöiden viestintä-, myynti-, ja palvelutaitojen kehittämisestä on syytä huolehtia. (Grönroos 2009, 456.)

Viestintäjohtamisen kannalta koulutus on yhdessä sisäisen viestinnällisen tuen kanssa sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu. Jossain määrin se kuuluu myös asennejohtamisprosessiin. Jos koulutuksen ensimmäistä tavoitetta ei huomioida, on hyvin vaikeaa tai mahdotonta luoda edellytyksiä palveluhenkisyydelle ja osa-aikaisen markkinoinnin hoitamiselle tai saada työntekijöitä ylipäättään kiinnostumaan osa-aikaisessa markkinoinnissa tarvittavien taitojen kehittämisestä. Työntekijä, joka ei ymmärrä kokonaiskuvaa, ei näe syytä oman käyttäytymisensä

muuttamiselle tai uusien taitojen hankkimiselle. Koska työntekijän tulee kokea, että yrityksen sisällä vallitsee luottamus, koulutusohjelmissa täytyy käsitellä sekä työtovereiden että asiakkaiden oikeudenmukaista kohtelua. (Grönroos 2009, 456.)

### **1.11.2 Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset**

Koulutusohjelman lisäksi esimiesten, työnjohtajien ja tiimien vetäjien tulee osoittaa johtajuutta. Johdon antama tuki voi näkyä esimerkiksi virallisten koulutusohjelmien täydentämisenä jokapäiväisillä johdon toimilla, alaisten aktiivisena rohkaisemisena, yhteistyönä alaisten kanssa suunnittelussa ja päätöksenteossa, alaisille annettavana palautteena, tiedottamisena ja kaksisuuntaisena viestintänä sekä avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luomisena. (Grönroos 2009, 457.)

Usein kurssilta palaavat työntekijät jätetään lähes yksin. Esimiehet eivät ole kiinnostuneita siitä, mitä he ovat oppineet ja miten he voivat hyödyntää saamiaan tietoja ja ideoita työssään. Työntekijät saattavat saada vaikutelman, että heidän koulutuksessa olonsa on vain aiheuttanut ongelmia esimerkiksi alikapasiteetin muodossa. Kurssin myönteisistä vaikutuksista ei välitetä ja kurssi saattaa helposti menettää merkityksensä. (Grönroos 2009, 457.)

Esimiesten tulisikin rohkaista työntekijöitä hyödyntämään koulutuksessa saatuja tietoja ja taitoja käytännön toimissa. Tunnustuksen antaminen onkin olennainen osa johtamistukea. Jatkokoulutus puolestaan on usein rohkaiseva ja hyödyllinen täydennys kurssille tai koulutusohjelmalle. Johtamistyyli on myös sisäiseen markkinointiin kuuluva kysymys, sillä se vaikuttaa välittömästi työpaikan ilmapiiriin. (Grönroos 2009, 457.)

Työntekijöiden sitouttaminen tuleviin toimiin helpottuu kun heidät otetaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Asiakaspalvelijoilla on esimerkiksi arvokasta tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista, jolloin näiden työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin tietää parempia tuloksia. (Grönroos 2009, 457–458.)

### **1.11.3 Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki**

Uudet palvelustrategiat ja toimintatavat saadaan välitettyä henkilöstölle esimerkiksi audiovisuaalisen ja kirjallisen viestinnän kautta sekä esitteitä, intranetiä tai sisäisiä lehtisiä hyödyntämällä. Suorissa sisäisissä kampanjoissa on muistettava, että työntekijät ymmärtävät ja myös hyväksyvät organisaatiossa tapahtuvat toimet. (Grönroos 2009, 458.)

### **1.11.4 Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta**

Yritykseen on hyvin tärkeää saada oikeanlaisia työntekijöitä ja saada heidät pysymään siinä. Tuloksekas sisäinen markkinointi alkaa rekrytoinnista ja palkkauksesta. Yrityksen tulisi käyttää työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, urasuunnittelua ja muita henkilöstöhallinnollisia työkaluja niin, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita. (Grönroos 2009, 458.)

Henkilöstön palkitseminen hyvästä palvelusta on yksi sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä työkaluista (Lovelock 2000, 421–437). Palkitsemisjärjestelmät perustuvat liian usein sisäistä tehokkuutta koskeviin tekijöihin, jolloin työntekijöitä palkitaan esimerkiksi hoidettujen puhelujen määrän perusteella. Tällöin työntekijöitä ei rohkaista palvelemaan asiakkaita hyvin, eivätkä he sitä tee. (Grönroos 2009, 459.)

Hyvin usein palveluyrityksissä tärkeät asiakaspalvelutehtävät annetaan uusimmille ja vähiten koulutusta saaneille työntekijöille, jotka ovat usein osa-aikaisia ja huonosti palkattuja. Näissä olosuhteissa ei voi muodostua positiivisia suhteita työnantajaan, vaikka näillä työntekijöillä voi olla merkittävä vaikutus asiakkaiden palvelun laadusta saatuihin kokemuksiin. Heillä voi olla myös ratkaiseva vaikutus voittoihin. (Katzenbach & Santamaria 1999.) Toinen tehoton strategia on ylentää asiakaspalvelussa ansioituneet työntekijät työnjohto- ja esimiestehtäviin, joissa asiakaspalvelutaitoja ei hyödynnetä. Nämä työntekijät saattavat olla paljon tehottomampia työnjohto- ja esimiestehtävissä kuin asiakaspalvelussa. (Grönroos 2009, 459.)

### **1.11.5 Ulkoinen joukkoviestintä**

Työntekijät ovat lähes aina kiinnostuneita ja vastaanottavaisia työpaikkansa mainoskampanjoille, suhdetoimintatoimille ja muille joukkoviestinnän keinoille. Ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen mainoskampanjain, esitteiden ja erillismainosten tulisi esitellä ensin työntekijöille, jotta voitaisiin lisätä sitoutuneisuutta ja vähentää sekaannusta. Vielä parempiin tuloksiin päästään, jos kampanjoita kehitetään sen työntekijäryhmän kanssa, jota ulkoinen viestintä koskee. Tällä tavoin voidaan odottaa työntekijöiden sitoutuvan annettavien lupauksen täyttämiseen. (Grönroos 2009, 459.)

### **1.11.6 Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen**

Asiakaspalvelijoiden työtä helpottavien tukijärjestelmien kehittäminen ehkäisee työntekijöiden turhautumista ja kyllästymistä osa-aikaisen markkinoijan tehtävien suorittamiseen (Grönroos 2009, 460). Intraneteilla ja tietotekniikalla on merkittävä vaikutus sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen markkinointiin, kunhan tukijärjestelmä on tehokas. Sähköpostin, tietokantojen ja www-sivustojen helppo käyttäminen mahdollistaa työntekijöiden nopean ja luotettavan yhteydenpidon toisiinsa. (Smith 1997, 24–25.)

### **1.11.7 Sisäisen palvelun normalisointi**

Joskus palvelutapaamiset menevät pieleen, ulkoiset/sisäiset asiakkaat ovat kiukkuisia tai turhautuneita ja aiheuttavat siten mielipahaa työntekijöille. Mitä vähemmän työntekijällä on valtuuksia, sitä heikommin hän kokee hallitsevansa tilannetta ja sitä avuttomammaksi hän tuntee itsensä tilanteen käsittelyssä. Tällaisiin tilanteisiin joutuneet työntekijät saattavat tarvita apua selviytyäkseen henkisestä stressistä ja paineista. Yrityksen täytyy puuttua näihin ongelmiin aktiivisesti, jotta työntekijät pääsevät stressaavien tilanteiden yli. Tätä kutsutaan *sisäisen palvelun normalisoinniksi*. (Bowen & Johnston 1999, 118–131.) Johdolla on näissä tilanteissa merkittävä asema. Muiden työntekijöiden tuki voi myös olla arvokas stressaavaan tilanteeseen joutuneelle työntekijälle. Johdon voi olla



tarpeen kehittää järjestelmä, joka takaa tukiverkoston olemassaolon ja toiminnan. (Grönroos 2009, 460–461.)

### **1.11.8 Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi**

Ulkoisen ja sisäisen markkinointitutkimuksen avulla voidaan selvittää asenteita osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan. Oikeanlaisten työntekijöiden löytämiseksi voidaan käyttää markkinasegmentointia. (Grönroos 2009, 461.)

### **1.12 Työntekijöiden valtaistaminen**

Sisäiseen markkinointiin liittyvät keskeisesti käsitteet *valtaistaminen* ja *mahdollistaminen*. Työntekijöitä valtaistamalla voidaan esimerkiksi antaa asiakaspalvelijoille valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin monissa ongelmallisissa tilanteissa (Johnson 1994, 17–21). Valtuuksille täytyy todennäköisesti asettaa rajat ja ne on esitettävä selkeästi. Jos päätöksenteossa on huomioitava juridisia näkökohtia tai jos kyseessä on suuri rahasumma, päätös täytyy mahdollisesti siirtää ylemmälle johtotasolle. Johdon on asetettava hyväksyttävät ja selkeät rajat asiakaspalvelijoiden valtuuksille palvelun normalisoinnissa. (Bowen & Lawler 1994, 73–84).

Merkityksellistä on, että asiakaspalvelija tai tukihenkilö tuntee vastuunsa ja että häntä rohkaistaan työskentelemään entistä asiakaskeskemmin ja tehokkaammin. Tavoitteena on lopulta parantaa asiakaspalvelijoiden ja tukihenkilöiden osa-aikaisena markkinoijana tekemien työsuoritusten tasoa. (Grönroos 2009, 467.)

Oikein suunniteltuna valtaistaminen voi ratkaisevasti vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, joka saattaa parantaa osa-aikaista markkinointia hoitavien työpanosta. Tämä edistää asiakassuhteiden säilymistä ja lisää ristiinmyyntiä, minkä voidaan odottaa kasvattavan voittoja. (Oakland & Oakland 1998, 185–190.)

Valtaistaminen on kerännyt myös arvosteluja (Grönroos 2009, 467). Chris Argyriksen mukaan viime vuosikymmenten aikana on tapahtunut vain vähän todellista valtaistamista. Työntekijöiden valtaistamiseen liittyvät hankkeet ovat usein täynnä sisäisiä ristiriitoja, joilla on henkilöstön motivaatioon heikentävä vaikutus. Toimitusjohtajat myös saattavat toimia työntekijöiden valtaistamispyrkimyksiä vastaan. Vaikka johto sanoo kannattavansa valtaistamista ja traditionaalisten valvontajärjestelmien uudistamista, he nojaavat käytännössä vakioprosesseihin, jotka ohjaavat työntekijöiden työsuorituksia ennalta määritettyyn suuntaan. Tämä ei luo edellytyksiä valtaistamisen toteutumiselle varsinkaan silloin, kun toimenpiteet poikkeavat tavallisista menettelytavoista. Valtaistaminen tarvitsee onnistuakseen johdon täyden ja vilpittömän tuen, joka hyvin toteutettuna voi tuottaa hyviä tuloksia. (Argyris 1998, 98–105.)

Valtaistaminen edellyttää työntekijöiden ja johdon välisten suhteiden pysyvän luottamuksellisina (Khan 1997, 44–50). Esimiesten täytyy teoillaan osoittaa kunnioittavansa työntekijöiden valtaa analysoida tilanteita ja tehdä päätöksiä. Tällä tavoin keskinäinen luottamus voidaan juurruttaa heidän välilleen. On hyvä muistaa, että valtaistaminen ei voi toteutua hetkessä. Johdon täytyy luoda tarvittavat olosuhteet ja ylläpitää niitä, jotta työntekijät kokisivat, että heillä on valtaa toimia vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Edvardsson, Larsson & Setterlind 1997, 252–263; Harari 1997, 48–51.)

Valtaistaminen vaatii toimiakseen työntekijöille luodut toimintaedellytykset, jota kautta he kykenevät kantamaan valtuuksiin liittyvän vastuun. Mahdollistaminen tarkoittaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea voidakseen tehdä palveluprosesseissa itsenäisiä päätöksiä. Mahdollistaminen sisältää seuraavat kolme seikkaa:

1. johtamistuki, jotta esimiehet ja työnjohtajat antavat tietoja ja tekevät tarvittavat päätökset, mutta eivät puutu tarpeettomasti työntekijöille annettuihin päätöksentekovaltuuksiin

2. osaamistuki, jotta työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot tilanteiden analysointia ja päätösten tekemistä varten, ja
3. tekninen tuki tukihenkilöstöltä, tekniikasta, järjestelmistä ja tietokannoista, joista asiakaspalvelijat kykenevät saamaan tilanteiden hoitamisessa tarvittavia tietoja ja muita hyödyllisiä palveluja. (Bowen & Lawler 1992, 252–263.)

On ymmärrettävä, että valtaistaminen ilman mahdollistamista lisää turhautumista ja sekaannusta enemmän kuin motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työntekijät, joita vaaditaan ottamaan vastuuta asiakkaista, mutta joille ei suoda tarvittavia toimintaedellytyksiä, hämmentyvät ja turhautuvat ja tekevät mahdollisesti huonoja päätöksiä. Valtaistamisen ja sisäisen markkinoinnin väliset yhteydet näkyvät sisäisen markkinoinnin tavoitteena kehittää johtamistukea, osaamistukea ja teknistä tukea, jotta valtuutetuilla työntekijöillä on tarvittavat apukeinot ja työkalut ja että he ovat motivoituneita osa-aikaisena markkinoijana toimimiseen. (Grönroos 2009, 469.)

Valtaistaminen tuottaa seuraavia hyötyjä:

1. Nopeampi ja välittömämpi reagointi asiakkaan tarpeisiin palveluprosessissa, koska asiakkaan ei tarvitse odottaa esimieheltä saatua päätöstä. Koetun palvelun laatu paranee asiakkaan kokiessa työntekijän olevan spontaani ja halukas auttamaan.
2. Nopeampi ja välittömämpi reagointi tyytymättömään asiakkaaseen palvelun normalisointitilanteessa, koska asiakkaan ei tarvitse odottaa päätöstä tai tehdä virallista reklamaatiota, jos yksinkertaisempikin menettely riittää.
3. Työtyytyväisyys ja -viihtyvyys paranevat, koska työntekijä omistaa työnsä ja kokee olevansa luotettu. Tämä voi vähentää poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta.

4. Työntekijä kohtelee asiakkaita innostuneemmin, koska hänellä on hyvä työmotivaatio. Tämä edellyttää, että henkilöstö on tietoinen osa-aikaisen markkinoijan tehtävästään.
5. Valtuudet saanut työntekijä voi olla arvokas uusien ideoiden lähde, koska hänellä on suoria asiakaskontakteja ja hän näkee palvelutapaamisissa koetut mahdollisuudet ja ongelmat sekä asiakkaiden toimintamallit, toiveet, tarpeet, odotukset ja arvot. Valtuutettu työntekijä huomaa mahdollisuudet ja ongelmat herkästi ja kertoo niistä ja ideoistaan esimiehilleen.
6. Valtuutettu työntekijä vaikuttaa myönteiseen suusanalliseen viestintään ja asiakkaiden säilymiseen, koska hän todennäköisesti palvelee asiakkaita taitavasti, nopeasti ja palveluhenkisesti, mikä yllättää asiakkaita, saa heidät levittämään sanaa ja säilymään yrityksen asiakkaina. (Bowen & Lawler; Grönroos 2009, 469.)

Valtaistamisessa ei ole kysymys esimiesten johtamisvastuun supistumisesta. Vastuun luonne sen sijaan muuttuu: johtaminen siirtyy enemmän ihmisten johtamisen suuntaan ja vaatii työntekijältä enemmän itsenäisiä arvioita orjallisen sääntöjen noudattamisen sijaan. Työntekijän on silti ymmärrettävä, milloin esimiehen puuttumista tarvitaan. (Grönroos 2009, 470.)

Valtaistaminen saattaa joskus aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen sekä vastuun lisääntymisen myötä korkeammat palkat. Työntekijät saattavat myös tehdä huonoja päätöksiä, jotka aiheuttavat yritykselle kustannuksia ja joihin asiakkaat suhtautuvat negatiivisesti. Tämä voidaan välttää rekrytoimalla oikeanlaisia ihmisiä. Valtuudet, ja niiden myötä lisääntynyt vastuu eivät sovi kaikille. Valtaistamisen positiiviset, tuottoja lisäävät vaikutukset ovat yleensä paljon suurempia kuin ylimääräiset kustannukset. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen ja poissaolot vähentävät myös kustannuksia. (Grönroos 2009, 470.)

### 1.13 Keinoja työntekijöiden motivoimiseen

Sisäistä markkinointia voidaan tehostaa seuraavien ohjeiden avulla:

1. Kilpaile osaavista työntekijöistä
2. Esitä visio, joka tuo työhön mielekkyyttä
3. Varmista, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot, jotta työt voidaan suorittaa erinomaisesti
4. Perusta tiimejä, joiden jäsenet kannustavat toisiaan
5. Hyödynnä vapauden positiivisia vaikutuksia
6. Rohkaise työntekijöitä mittauksilla ja hyviä suorituksia palkitsemalla
7. Nojaa työnkuvapäätöksissä tutkimuksiin (Berry & Parasuraman.)

Nämä ohjeet ovat järkeviä, joskaan niiden noudattaminen ei ole aina helppoa (Cahill 1996). Valtuuksien lisäksi työntekijät tarvitsevat hyvää johtoa, tekniikkaa, tukijärjestelmiä ja tietoja. He tarvitsevat myös koulutusta, jotta heillä olisi tarvittavat taidot toimia tehokkaasti. Useimmat työntekijät ovat motivoituneempia, jos heillä on vapaus ajatella, analysoida, tehdä päätöksiä ja toimia. Tätä varten he tarvitsevat tietoja ja taitoja tunteakseen olonsa turvalliseksi. Kaikki alkaa rekrytoinnista. Mitä lahjakkaampia työntekijöitä yritys kykenee palkkaamaan, sitä paremmin he suoriutuvat osa-aikaisen markkinoijan tehtävistä. (Grönroos 2009, 471.)

### 1.14 Sisäisen markkinointistrategian toteuttaminen

Sisäisen markkinointistrategian suunnittelua ja toteutusta aloitettaessa tulisi noudattaa seuraavia ohjeita. Ensinnäkin johdon on ymmärrettävä ja hyväksyttävä täysin sisäisen markkinoinnin *sisäinen painopiste*. Työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi saadessaan osallistua prosessiin – sekä sisäisessä tutkimusprosessissa että tavoitteiden ja tehtävien, työskentely-ympäristön, tiedotus- ja palauterutiinien ja ulkoisten kampanjoiden suunnittelussa. Kun työntekijät saavat olla mukana parantamassa heille tärkeitä asioita, he sitoutuvat liiketoimintaan ja sisäisen markkinoinnin strategiaan. (Grönroos 2009, 472.)

Sisäisen markkinointistrategian ja sisäisten markkinointiohjelmien *ulkoista painopistettä* ei kuitenkaan koskaan tulisi unohtaa. Työskentely-ympäristön ja tehtävien parantaminen on sinänsä tärkeä tavoite, mutta sisäisen markkinoinnin lopullisena painopisteenä on kuitenkin jokaisen työntekijän vaikutus ulkoiseen markkinointiin. Lopullisena tavoitteena on parantaa palveluhenkisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä eli osa-aikaisen markkinoinnin osaamista ja henkilöstön vuorovaikutteisen markkinoinnin taitoja. Niinpä sisäisen ja ulkoisen painopisteen tulisi olla keskenään sopusoinnussa. (Grönroos 2009, 472.)

Edelleen tulisi muistaa, että sisäinen markkinointiohjelma epäonnistuu, jos sitä pidetään vain taktisena asiana ja jos siihen kytketään vain yrityksen kontaktihenkilöstö. Tämä taso ei yksinään pysty levittämään palvelukulttuuria organisaatioon eikä kykene tavoittamaan niitä tukihenkilöitä, joiden on toimittava osa-aikaisina markkinoijina organisaation sisällä. Vain silloin, kun organisaatiossa on vakiintunut palvelukulttuuri, voidaan esimerkiksi uusi palvelu tai mainoskampanja kohdistaa tiettyyn kohderyhmään, kuten tietyn osaston kontaktihenkilöihin. Muussa tapauksessa sisäisen markkinoinnin on lähdettävä liikkeelle ylimmästä johdosta ja pidettävä sisällään myös keski- ja alin johto. (Grönroos 2009, 472.)

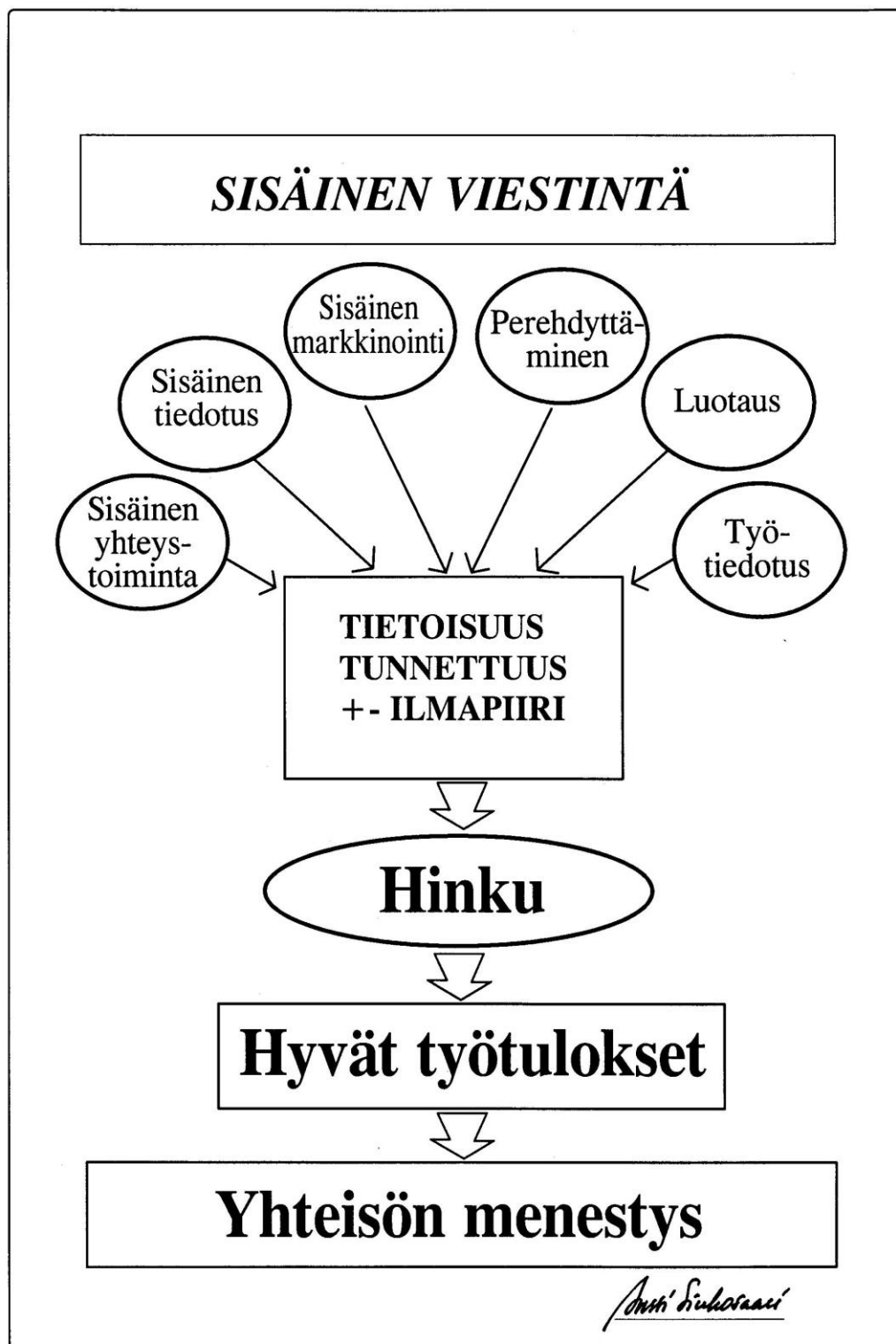
### 1.15 Sisäinen viestintä

Työyhteisön *sisäinen viestintä* on pääosin henkilöstöviestintää, joka on samalla yhteisön viestinnän tärkein osaamisalue ja tavoitteellinen toiminto. Sisäisen viestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti. (Siukosaari 1999, 65.)

Yhteisön sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko henkilöstön keskuudessa

1. työ- ja talohingun vahvistamiseksi,
2. yhteistyön tehostamiseksi,
3. tuloksenteon varmistamiseksi,
4. työilmapiirin ja me-hengen parantamiseksi,
5. yhteisökuvan rakentamiseksi ja
6. oikean tiedon ja ilmapiirin välittymiseksi henkilölähi verkoille. (Siukosaari 1999, 65.)

Yhteisön sisäiseen viestintään kuuluu *yhteystoiminta*, jonka kautta johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja *tiedotus*, jonka avulla sanomia välitetään talon sisälle. Sisäiseen viestintään liittyy läheisesti *sisäinen markkinointi*, sillä esimerkiksi yrityksen visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, tuotteet ja palvelut on tehtävä tutuiksi henkilöstölle. Uusien työntekijöiden *perehdyttäminen* on myös yksi sisäisen viestinnän tehtävistä. Sisäiselle *luotaukselle*, lähinnä henkilöstön kuuntelemiselle, annetaan nykyisin enemmän arvoa, sillä kaikki 1990-luvun sisäisen viestinnän tutkimustulokset osoittivat sen, ettei johto tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. Sisäiseen viestintään kuuluu luonnollisesti myös *työtiedotus* eli puhtaaseen työsuoritukseen liittyvän tiedon välittäminen. (Siukosaari 1999, 65.)



**Kuvio 1.** Sisäinen viestintä (Siukosaari 1999, 66).



Sisäisen viestinnän onnistuminen tulee olla sekä johdon että henkilöstön yhteinen tavoite. Parhaiten tähän päästään perustamalla toimiva ja innostava *sisäisen viestinnän työryhmä*. Tähän työryhmään valitaan yhteisön viestinnästä ja tiedonkulusta kiinnostuneita henkilöitä, jotka tuntevat yhteisön ja sen henkilöstön, tietävät mihin viestinnällä pyritään ja jotka ovat valmiita tekemään töitä viestinnän onnistumisen puolesta. Yhteisön viestintäryhmän selkeä tavoite on tuoda viestinnän onnistumisen seurantaan ja kehittämiseen toisen osapuolen panos. (Siukosaari 1999, 67.)

Yhteisön sisäinen viestintä pitää henkilöstön tietoisena esimerkiksi yhteisön uutisista, tavoitteista, toiminnasta, kehityksestä, tuotteista ja saavutetuista tuloksista. Muutoksista ja ongelmista, sekä tulevaisuuden suunnitelmista on myös tiedotettava. Nämä tiedot kirkastavat oman työyhteisön kuvaa ja lisäävät mielekkyyttä työntekoon. Sisäinen viestintä pyrkii puhumaan nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevaisuudesta, pienistäkin ja henkilöstölle tärkeistä asioista. Sen tehtävänä on huolehtia vuorovaikutuksesta ja tiedotuksesta eri suuntiin talossa. Sisäinen markkinointi puolestaan käsittelee pysyvämpiä ja yleisempiä asioita rakentaen samalla sisäistä yhteisökuvaa. (Siukosaari 1999, 79.)

Viestintä on työyhteisön voimavara, sillä viestinnän – juuri tiedottamisen – välittämä tieto saa ihmiset:

1. ymmärtämään, miksi työyhteisössä ollaan ja hyväksymään sen,
2. tekemään työtä työyhteisön ja toisten ihmisten hyväksi, koska tavoitteet on tehty selväksi ja työ on tehty sekä mielekkääksi että arvokkaaksi,
3. tekemään enemmän ja paremmin, koska heihin on luoto hinku ja
4. muuttamaan mielikuviaan ja mielipiteitään, jotka vaikuttavat heidän puheisiinsa ja käyttäytymiseensä. (Siukosaari 1999, 79–80.)

Tiedottaminen pyrkii vaikuttamaan tiedoilla – odotuksia vastaavilla, oikeilla ja mahdollisimman oikein ajoitetuilla tiedoilla. Onnistumisen kannalta on tärkeää

välittää sellaisia sanomia, joiden sisältämiä tietoja vastaanottaja odottaa ja joista hän on kiinnostunut. (Siukosaari 1999, 80.)

Sisäisen viestinnän kohderyhmät on työyhteisön sisällä helppo tunnistaa. Silloin henkilöstöryhmien välinen koulutustaso ja erikoistietotaso voidaan tunnistaa ja samalla varmistaa sanomien ymmärrettävyyden käyttämällä samankaltaista kieltä kuin vastaanottajakin. Tärkeää on myös arvioida vastaanottajan nykyinen tiedon taso juuri lähetettävien sanomien osalta. Esimerkiksi vanhentuneista tai itsestään selvistä asioista tiedottaminen kyllästyttää vastaanottajan nopeasti. Uusi, käyttökelpoinen ja vain itsellä oleva tieto ei puolestaan auta ketään muuta yhteisön jäsentä yhteisessä tuloksenteossa. Tieto on saatava liikkeelle. (Siukosaari 1999, 80.)

Sisäisen tiedottamisen selviä haasteita ovat tietojen eli niitä välittävien sanomien karsiminen ja kohdistaminen. Ne ovat ainoat keinot saada vastaanottajien huomio kiinnittymään oikeisiin ja tärkeisiin sanomiin, sanomien arvo saada kasvamaan ja koko tiedotuksen merkitys säilymään. Sisäisen tiedotuksen tavoitteena onkin välittää oikeaa tietoa oikeille vastaanottajille. (Siukosaari 1999, 81.)

### **1.16 Sisäisen viestinnän periaatteet**

Jokaisella yhteisöllä on jonkinlaisia periaatteita koskien sisäistä viestintää: ne voivat olla julkilausuttuja, kirjoitettuja tai tiedostamattomia. Nämä periaatteet voivat vaihdella tilanteiden ja asioiden mukaan, mihin voi sisältyä sudenkuoppia. Sovitut pelisäännöt ehkäisevät usein tarpeettomia huhuja ja niiden myötä syntyvää sekaannusta ja turhautumista. (Juholin 2006, 153.)

Useissa työyhteisön viestinnän periaatteissa mainitaan avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus tai nopeus. Niillä halutaan lausua julki, että henkilöstön sekä läheisten yhteistyöryhmien on tiedettävä oman työyhteisönsä asioista mahdollisimman kattavasti ja pienellä viiveellä. Muita usein mainittuja

periaatteita ovat vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys, joilla korostetaan sitä, ettei pelkkä tiedon välittäminen riitä vaan lisäksi on oltava mahdollisuus keskustella asioista ja lisätä ymmärtämystä. (Juholin 2006, 154.)

Periaatteet velvoittavat käytännön toimintaan. Jotta ne todella eläisivät arjessa, ne on avattava käytännön toimiksi. Periaatteissa on esitettävä, mitä esimerkiksi avoin viestintä tarkoittaa käytännössä. Tarkoitetaanko sillä ajoitusta vai tiedon laatua vai kumpaaakin? (Juholin 2006, 154.) Strategioille ja periaatteille täytyy yhdessä luoda sisällöt ja kriteerit. Niitä voidaan esimerkiksi purkaa ruohonjuuritasolla tilanteiksi, joiden kautta periaatteiden pitävyyttä voidaan koetella. (Puro 2003, 64–67.)

Keskustelua täytyy käydä konkreettisesti, jotta kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan ja mitä tarkoitetaan (Puro 2003, 64–67). Esimerkiksi avoimuutta voidaan harjoittaa monin tavoin. Se voi olla ihmisten välistä välittömyyttä tai koko organisaation viestinnän avoimuutta, eli omalle henkilöstölle kerrotaan kaikki oleellinen. Avoimuuden kokemukset voivat vaihdella samassakin työyhteisössä; joidenkin mielestä viestintä on hyvinkin avointa, toisista se tuntuu salailevalta. Yksi syy tähän on se, että ihmiset ovat tehtäviensä perusteella eri asemassa. Toinen syy on usein se, etteivät ihmiset ymmärrä, vaikka ovatkin saaneet tiedon. (Juholin 2006, 155.)

Periaatteiden käytännöistä sopiminen on tärkeää, jotta ihmiset osasivat soveltaa niitä arkielämässä ja suhteuttaa omiin odotuksiinsa. Periaatteet konkretisoituvat, kun sovitaan, mistä kaikesta työyhteisössä informoidaan ja keskustellaan. Määrittelyjä on hyvä tehdä sekä koko organisaation tasolla että omassa tiimissä. (Juholin 2006, 155.)

Sisäisen viestinnän järjestelyissä suositellaan käytettävän enemmän luovuutta ja joustavuutta. Näin byrokraattiselta kuulostavat kokoukset ja rutiiniasioiden läpikäyminen saavat lisäksi tietojen, näkemysten ja kokemusten vaihtoa (Juholin 2006, 156).

### 1.17 Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat

Työyhteisön sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan luokitella neljään ryhmään sen mukaan, ovatko ne

- *lähikanavia* vai *kaukokanavia*. Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä. Kaukokanavat välittävät viestejä koko työyhteisölle.
- *suoraa keskinäisviestintää* vai *välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää*. Keskinäisviestintä nojaa henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta viestit välittyvät rajatummalta kohderyhmälle kuin joukkoviestinnässä, jossa kohdejoukko on satunnaisempi ja laajempi. Verkkoviestinnässä käytetään intranetiä ja muita sähköisen viestinnän sovelluksia. (Åberg 2000, 173.)

#### 1.17.1 Lähikanavat

Suoran keskinäisviestinnän lähikanavia ovat lähin esimies, muut esimiehet, erilaiset kokoukset kuten osasto-, konttori- tai projektikokous, neuvottelut, työtoverit, viestintä niin sanotuilla ahaa-aukioilla sekä ylimmän johdon suora yhteydenpito (Åberg 2000, 174).

Esimies-alainen-verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko. Osasto-, konttori- ja projektikokoukset ovat säännöllisesti kokoontuvia palavereja, joissa voidaan käsitellä operatiivisten asioiden lisäksi yleisimpiä asioita, kuten työyhteisön uutisia tai sisäisen markkinoinnin asioita. Suuri osa operatiivisista tiedoista kulkee vaakasuoraan työtoverilta toiselle. Lisäksi työtovereiden kautta virittyy puskaradio, jonka kautta viestit kulkevat ymmärrettävässä muodossa nopeasti ja luotettavasti. Tehokas puskaradio kuitenkin heikentää ilmapiiriä. (Åberg 2000, 175.)

Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat puolestaan fyysisiä tiloja, joissa työntekijät voivat lepuuttaa aivojaan, saada virikkeitä ja heittää ilmaan viljejä ideoita (Silakivi 1996.) Niillä harjoitetaan satunnaisviestintää, tietyllä hetkellä paikalla olevien kesken. Satunnaisviestinnän on kerrottu synnyttäneen monia luovia ratkaisuja ongelmiin (Åberg 2000, 175).

Välitettyä lähiviestintää ovat esimerkiksi yksikön ilmoitustaulu, kiertokirjeet, tehdaslehti ja yksikön sisäinen verkkoviestintä. Yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet välittävät sekä työhön suoraan liittyvää että tiedotuksellista aineistoa. Nämä viestimet ovat kuitenkin hiljalleen poistumassa verkkoviestinnän kehittyessä. (Åberg 2000, 175.)

Tehdaslehti tai toimipaikkalehti ilmestyy yhdessä tehtaassa tai toimipaikassa, joka toimii tyypillisenä konsernin pienjoukkoviestimenä. Koko konsernin asioista puolestaan viestitään konsernilehdessä. Tämänkaltaisia tehdaslehtiä pidetään yhä tärkeänä viestinnän muotona, vaikka monet niistä onkin siirretty verkkoon. (Åberg 2000, 175.)

### **1.17.2 Kaukokanavat**

Kaukokanavat välittävät viestejä koko työyhteisön keskuudessa. Kaukokanavat ovat yleensä pienjoukko- ja verkkoviestimiä. Välittömään, henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat vain tiedotustilaisuudet sekä eri yhteistyöelimet. (Åberg 2000, 176.)

Tiedotustilaisuuksia pidetään, kun kyseessä ovat suuret, useampaa yksikköä koskevat asiat. Ne ovat hyvin toteutettuina erittäin toimiva sisäisen viestinnän muoto. Tiedotustilaisuuksien edut ovat suunnilleen samat kuin yksikönkokoustenkin: viestintätilanne on pienjoukkoviestintää läheisempää,

viestintä on kaksisuuntaista, ja ryhmadynaamisiakin tekijöitä voidaan ottaa jossain määrin huomioon. (Åberg 2000, 176.)

Tiedotustilaisuuksia ei kuitenkaan kannata järjestää turhaan. Se on kannattavaa silloin, kun sanoman perillemenon kannalta on tärkeää, että viestintä on henkilökohtaista. Toimitusjohtaja voi esimerkiksi haluta perustella jonkin päätöksen henkilökohtaisesti tai hänen pitäisi tehdä se, vaikkei haluaisikaan. Hyvä aika tiedotustilaisuuden pitämiselle on myös silloin, kun aihe on sellainen, että sen odotetaan herättävän paljon sisäistä keskustelua. Tällöin ensimmäiset tunteen purkaukset voidaan käydä lävitse jo tilaisuuden aikana sen sijaan, että ne purkautuisivat kahvikeskusteluissa tai käytävillä. Tiedotustilaisuus toimii hyvin myös silloin, kun asiasta halutaan keskustella yleisesti ennen päätöksentekoa, kun aihe on sellainen, että eri tahojen edustajat haluavat esittää siitä virallisen mielipiteen, ja kun halutaan esitellä tai näyttää jotain: uusi johtaja, kone, rakennus tai tuote. (Åberg 2000, 176.)

Luottamus- ja yhdyshenkilöverkosto perustettiin aikanaan luomaan suora yhteys johdon ja ”lattiataason” välille. Nykyisin verkoston varsinainen tehtävä on viestiä työehto- ja palkka-asioissa sekä työpaikan ristiriitoihin liittyvissä asioissa. Joissakin työyhteisöissä yhteistyöelimet toimivat kokoonkutsujina keskustelutilaisuuksiin. Näin he tarjoavat keskustelufoorumia eri henkilöstöryhmien edustajille, joiden päätösten seuraukset sitten näkyvät sisäisessä viestinnässä. (Åberg 2000, 176–177.)

Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta viestintä välittyy vain rajatummalle kohderyhmälle. Työyhteisöjen sisäistä joukkoviestintää edustavat esimerkiksi pikatiedote, tiedotus-, henkilöstö- ja asiakaslehti, uutistaulu, toimitusjohtajan katsaus sekä toimintakertomus. (Åberg 2000, 177.)

Pikatiedotteen on lähes täysin korvannut verkkotiedote. Pikatiedotetta käytetään lähinnä vain, kun halutaan varmistaa, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus saada tieto samassa, virallisessa muodossa. (Åberg 2000, 177.)

Tiedotus- tai henkilöstölehti on tarkoitettu yleisempien, koko työyhteisöä koskevien asioiden käsittelylle. Näiden etuna on se, että kaikki lukijat saavat tiedot samassa muodossa suurin piirtein samaan aikaan. Lehdet myös kiinnostavat työntekijöitä. (Åberg 2000, 177.) Henkilöstölehdet koetaan myös luotettaviksi, monipuolisiksi ja helppolukuisiksi, mutta ne eivät ole nopeita ja uutismaisia (Henkilöstölehtitutkimus 1998). Asiakaslehti on puolestaan ulkoisen viestinnän väline, jota jaetaan monessa yrityksessä myös henkilöstölle (Åberg 2000, 178).

Uutistaululle sanomat voidaan muuttaa nopeasti, jolloin se eroaa perinteisestä julistetaulusta. Uutistauluja näkee lähinnä suurempien kaupunkien risteyksissä, mutta esimerkiksi joissain tehtaissa uutistauluja käytetään kertomaan tuotantolinjan päivän tavoitteista ja siihen mennessä toteutuneesta tuloksesta. (Åberg 2000, 178.)

Toimitusjohtajan katsaus on tarkoitettu lähinnä osakkeenomistajille, uutistoimittajille sekä muille ulkoisille avainhenkilöille. Katsauksen käyttö on myös yleistynyt sisäisessä tiedotuksessa. Toimitusjohtajan katsauksen, osavuosikatsauksen sekä toimintakertomuksen avulla yritys täyttää Yhteistoimintalaissa säädetyn tiedotusvelvollisuuden (Åberg 2000, 178.)

Verkkoviestimet ovat hyvin nopeasti nousseet uudeksi merkittäväksi yhteisöviestinnän välineeksi. Verkkoviestimiä voidaan käyttää informointimielessä kolmella tavalla. Sähköpostia voidaan suunnata yhdelle henkilölle tai erikokoisille ryhmille. Verkkoa voi käyttää passiivisesti sähköisessä muodossa olevien tiedotteiden välittämiseen. Keskustelupiirit puolestaan pyrkivät vuorovaikutteisuuteen, jotka siten vastaavat kokouksia ja tiedotustilaisuuksia.

(Åberg 2000, 179.) Verkojulkaisujen etuna ovat sen helppo päivitettävyyys sekä aito interaktiivisuus (Mykkänen 1998, 19).

### 1.18 Viestintä- ja kanavavajeet

Osmo A. Wiion 1970-luvulla kehittämän OCD-menetelmän avulla voidaan tutkia organisaation viestinnän tilaa. Keskeisiä käsitteitä ovat kanavavaje ja tietovaje, joita analysoimalla voidaan löytää polkuja viestintätyytyväisyyden ja – tyytymättömyyden lähteille. (Juholin 2006, 151.)

*Viestintävajeella* tarkoitetaan henkilön kokemaa eroa tietystä aiheesta tai kanavasta saaman ja haluaman tietomäärän välillä. *Kanavavajeella* tarkoitetaan puolestaan tietyn viestintäkanavan kautta saadun ja halutun tietomäärän erotusta, tietovaje viittaa vajeisiin eri aiheiden osalta. (Huhtala 1998.)

OCD-tutkimusten mukaan tutkittujen työyhteisöjen henkilöstö pääsääntöisesti haluaa saada enemmän tietoa kaikista asioista ja kaikista käytettävissä olevista kanavista. Syitä tähän ovat ainakin

- *todelliset puutteet* tiedonkulussa eli tietoa todella pantataan
  - *ajoitusongelmat* eli aikoinaan tiedotetuista asioita ei muisteta tai sitä ei löydetä sekä
  - *arvelut* siitä, että tietoa kyllä löytyy jostain, mutta siitä ei kerrota minulle.
- (Åberg 2000, 181–182.)

Käytännössä kyse on siitä, että jostain syystä jonkin viestinnän osapuolen tiedon tarpeet ja työyhteisön viestinnän tarpeet eivät kohta. Mitä suurempi vaje, sitä etäämpänä tämä kohtaaminen on. (Åberg 2000, 182.)

OCD-mittaristolla vuosina 1991–97 tutkittujen työyhteisön tuloksista voidaan vetää seuraavat johtopäätökset: Kanavavajeet olivat suurimmillaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien kanavien käytössä: ylin johto,



lähin esimies ja muut esimiehet sekä neuvottelut ja kokoukset. Tietovajeet olivat puolestaan suurimpia tulevaisuuteen, muutokseen ja henkilöstöetuihin liittyvien tietojen saannissa: toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset, työyhteisön taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet, työllisyystilanne sekä omaan työhön liittyvät asiat. (Åberg 2000, 182; Juholin 1999b, 92–96.)

Viestintävajeet ovat siten yllättävänkin pysyviä. Tämä tuli ilmi myös Marja Huhtalan tutkimuksesta kolmesta organisaatiosta, joissa jokaisessa oli toteutettu OCD-viestintätutkimus kahdesti tai kolmesti vuosien 1994–97 aikana. Kanavavajeet olivat varsin pysyviä ja niiden muutokset selittyivät pääosin muutoksilla kanavien käytössä. Tietovajeet muuttuivat herkemmin ja muutokset liittyivät organisaation tilassa tapahtuviin muutoksiin. Organisatorisesti epävarmoina aikoina tietovajeet kasvoivat. (Åberg 2000, 182; Huhtala 1998.)

Äkkiseltään voisi luulla, että vajeet vähenevät, jos sisäistä viestintää lisätään. Mutta jos sisäisen viestinnän määrää lisätään rajattomasti, eteen tulee pian informatiivisuusongelma. Tiedon tarvitsijan on yhä vaikeampaa löytää lisääntyneestä tietojen tulvasta olennaisimmat, tärkeät viestit. (Åberg 2000, 182.) Seurauksena on tietoahdistus tai tietoähky (Koski 1998; Wurman 1980).

Tietojen tarve on aina tilannesidonnainen. Juuri tietyllä hetkellä tarvittavan tiedon arvo nousee. Sisäinen viestintäjärjestelmä on siten seuraavanlainen:

- Siinä liikkuu informatiivisia sanomia, jotka koskevat pääsääntöisesti asioita, joihin on olemassa samanaikainen yhteisöllinen tiedontarve. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset, suuret kaupat ja nimitykset.
- Siinä on tietokantoja, joista tiedon tarvitsija saa tiedon nopeasti silloin, kun hän tätä tarvitsee. Pääsääntöisesti aktiivisiin tietokantoihin laitetaan tietoja, joihin kohdistuu sellaisia yksilöllisiä tiedontarpeita, joiden heräämistä on vaikea ennakoida. Tietokannoissa kannattaa pitää myös usein päivitettäviä tietoja, kuten puhelinnumerot, hinnastot tai asiakastietokannat.

- Tiedon tarvitsija tietää, mitä tietoa hakee mistäkin tietokannasta. Tarvitaan siis *metatietoa*, tietoa tiedosta ja sen sijainnista. Tietokannassa oleviin tietoihin viitataan ja niistä muistutetaan esimerkiksi sähköpostitse, ilmoitustaululla tai kokouksissa. (Åberg 2000, 182–183.)

Sisäisen tiedotuksen tietokantojen ja tietoverkkojen rakentaminen ja niiden käyttöön opastaminen ovat yhteisöviestinnästä vastaavalle yhtä suuri haaste kuin tiedon liikkumista edistävien järjestelyjen kehittäminen (Åberg 2000, 183).

### **1.19 Verkko sisäisen viestinnän apuna**

Sisäisen viestinnän kanavana verkko on ylivoimainen. Se skaalautuu yhden käyttäjän kirjoittamasta viestistä kymmenien tuhansien ihmisten puheeksi, jolla on kuitenkin selkeä rakenne ja päämäärä. Mikäli intranet rakennetaan oikein ja käyttäjäkeskeisesti, tulee se mullistamaan organisaatioiden sisäisiä viestintärakenteita. Käyttäjän tulee tuntea intranet omaksi työkalukseksi, joka taipuu hänen haluamallaan tavalla toimittamaan arkipäivän töissä tehokkaasti tehtävänsä. Verkko toimii suorana tienä ihmiseltä toiselle, asiasta toiseen ja tilanteessa kuin tilanteessa. Parhaimmillaan se takaa työrauhan ja keskeytyksettömän työskentelyn sekä antaa mahdollisuuden tosiaikaiseen kommunikointiin vaikka maapallon toiselle puolelle – ilman sähköposteja, puhelimia tai erillisiä laitteita ja ohjelmistoja. (Juholin 2006. 265–266.)

Sisäisen viestinnän organisoiminen hajautetusti on menestyksen avain. Siten tietoa voidaan jalostaa ja julkaista siellä, missä se on olennaista ja palvelee parhaiten yrityksen käytännön toimintaa. Monesti pullonkaulaksi muodostuvat liian tekniset hierarkkiset järjestelmät, jotka estävät tiedon tuottajia itse julkaisemasta tietoa – tai tekevät sen niin vaikeaksi, ettei aika riitä järjestelmän opetteluun ja hallintaan. Henkilöstön julkaisuvalmiuksia ja –kykyjä tulisikin koulutuksella lisätä, jotta erilaisten verkkoylläpitäjien määrää voitaisiin vähentää. (Juholin 2006, 266.)

Samoin on huolehdittava siitä, että välineet ja menetelmät on valittu tukemaan eikä tukahduttamaan viestintää. Julkaisu- ja dokumentinhallintajärjestelmien käytön intuitiivisuus, saumaton niveltyminen yrityksen prosesseihin sekä hyvin läpikäytyjen työkalujen tehokas markkinoiminen ovat menestyksen ehtoja. Kyseinen oppimisprosessi onkin edessä kaikilla organisaatioilla tulevina vuosina. Täytyy oppia henkilökohtaisia viestintätaitoja digitaalisessa toimintaympäristössä, täytyy oppia prosessien mukaisia etenemistapoja, täytyy oppia ja oppia uutta ja samalla poisoppia vanhaa. Kyse ei ole vain siitä, mitä verkkoon kirjoitetaan, vaan siitä, että opitaan mitä digitaalisen viestintäteknologian oikea soveltaminen liiketoiminnalle ja viestinnälle merkitsee. (Juholin 2006, 266.)

### **1.19.1 Intranet**

*Intranet* on oman henkilöstön käyttöön rajattu verkkoympäristö, joka voi sisältää mitä tahansa liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa, työkaluja ja yhteistyöalueita henkilöstön käyttäessä päivittäisessä työssään. Intra on apuväline, mutta samalla myös uusi tapa toimia. Se luo yritysten sisälle uutta viestintäkulttuuria. Se on sekä kanava että ympäristö, se on sekä tietovarasto että muuttuva ja reaaliaikainen työkaluvaranto. (Juholin 2006, 266.)

Intranetistä on vähitellen kehittynyt yhä useammassa yrityksissä ainoa mahdollinen tapa eri henkilöstöryhmien hankkia käyttöönsä samaa tietoa ajasta ja paikasta riippumatta. Samoin siitä on alkanut muodostua uudenlainen virtuaalinen työskentely-ympäristö, jossa voidaan suunnitella, opiskella, tehdä yhteistyötä sekä jalostaa ajatuksia ja tietoa. Yritysjohdon näkökulmasta intra on tehokkain ja henkilökohtaisin tapa kommunikoida eri henkilöstöryhmien kanssa, jos huomioon ei oteta kasvokkaisviestintää. (Juholin 2006, 267.)

Intraa suunniteltaessa on tärkeää pitää mielessä, että se on ympäristö – ei hakemistopuu. Intran toiminnallisuuden, käytettävyyden ja tietoarkkitehtuurin on

palveltava yksittäisen käyttäjän tarpeita, liiketoiminnan realiteetteja ja nopeiden muutosten onnistunutta ja tehokasta läpiviemistä organisaatiossa. Jos intra suunnitellaan ympäristöksi, jossa ihminen voi työskennellä digitaalisilla työkaluilla tehokkaasti ja työssään viihtyen, ja jossa näiden työkalujen käyttö tuntuu palkitsevalta, on menestys varmaa eikä intran käyttöön tarvitse ketään erikseen motivoida. (Juholin 2006, 267.)

### **1.20 Sisäisen tiedotuksen sisällöt**

Työmarkkinajärjestöjen välillä solmittu tiedotussopimus sekä yhteistoimintalaki edellyttävät yrityksiä säännöllisesti tiedottamaan henkilöstölle yrityksen tavoitteista, tuloksesta ja suurista odotettavissa olevista muutoksista. Siten nämä säännökset ovat merkittävästi vaikuttaneet sisäisen viestinnän sisältöihin ja järjestelyihin. (Åberg 2000, 179–180.)

Tietosisältöjä työyhteisössä on kahdenlaisia: *yhteisön perusoletuksia* ja *arkiasioita*. Perusoletuksia ovat strategiat, arvot, visio sekä niiden viestinnällinen kiteytys. Arkiasioiden tarkoituksena on pitää työyhteisö toiminnassa sekä ihmiset kiinnostuneina omasta yhteisöstään, työstään ja ympäristöstään. Näitä arkiasioita ovat esimerkiksi

- yhteisön taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet
- organisaation, toiminnan ja toimintatapojen muutokset
- työllisyystilanne
- koulutus ja kurssit
- oma työ
- henkilöstöedut ja -palvelut sekä henkilöstöpolitiikka
- tuotteet ja palvelut
- muiden yksiköiden ja projektien toiminta sekä
- toimintaympäristön tai toimialan ajankohtaiset asiat (Juholin 1999a, 133.)

Kriteerinä on se, millaista tietoa työntekijät tarvitsevat, jotta he kykenevät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kokemaan sen mielekkääksi. Mielekkyys johtuu siitä, että työntekijät saavat tietoa, ymmärtävät sen, pystyvät keskustelemaan siitä toistensa kanssa ja siten vuorovaikutuksen kautta muodostamaan käsityksensä asioista ja ymmärtävät oman roolinsa kokonaisuudessa. (Juholin 2006, 144.)

Sekä perustietoon että ajankohtaistietoon liittyvä keskeinen sisältöalue on organisaation strategia eli sen olemassaolon ja menestyksen kannalta keskeiset valinnat ja tavoitteet. Työntekijöiden kokema huono viestintä heikentää tai hidastaa strategian toteutumista. Viestintä ja muu yhteistyö saattavatkin nousta suureksi esteeksi strategian toteutumiselle. (Juholin 2006, 144.)

Strategian viestinnän keskeiset elementit liittyvät organisaation jäsenten strategiaa koskevien viestien havaitsemiseen ja tulkintaan, ymmärrykseen, hyväksyntään, strategiaan sitoutumiseen ja lopulta strategian mukaiseen toimintaan. Vähäinen vuorovaikutus ja heikko viestintä lisäävät sekaannusta ja väärinymmärryksiä, motivaation puutetta, muutoksen vastustamista ja halua pitäytyä entisessä. (Maula 2004.)

Viestintäteknologia on mahdollistanut jatkuvan tiedonvirran tärkeiksi koettujen asioiden viestintään, mutta sen lisäksi tarvitaan halua ja kykyä avoimuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Tämä on muistettava myös silloin, kun uutiset eivät ole hyviä, kun työntekijät ovat peloissaan tai turhautuneita. (Juholin 2006, 144.)

### **1.21 Johdon merkitys viestinnässä**

Johdon ja johtoryhmän tärkein tehtävä on strategisesti elintärkeiden asioiden saattaminen työyhteisön tietoon ja niistä keskusteleminen. Myös strategisten kysymysten esillä pitäminen kuuluu esimiesten tehtäviin. (Juholin 2009, 157.)

Viestintä on kiinteä osa johtamista, ja se vaikuttaa muun muassa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen sekä luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä (Juholin 2009, 157). Organisaatiokulttuurin voi nähdä rakentuvan ylhäältä alas, jolloin johdon rooli on merkittävä. Johdon viestinnän toimiessa, kenellekään ei jää epäselväksi, miksi täällä työskennellään, mihin laajempaan kokonaisuuteen oma työsuoritus liittyy ja mihin lähitulevaisuudessa ollaan menossa. (Virtanen 2005.) Johdon rooli kytkeytyy siten olennaisesti sekä strategian viestintään että päivittäisviestintään (Juholin 2009, 157).

Hyvä johdon viestintä vahvistaa mainetta ja lisää samalla myös tyytyväisyyttä oman henkilöstön keskuuteen. Tähänastiset tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä avoimempana, yksilöitä kunnioittavampana ja luottavaisempana henkilöstö kokee johdon viestinnän, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Juholin 2009, 158.) Organisaationkulttuuri henkilöityy usein johtajaan: hän edustaa ihmisten mielissä organisaation arvoja ja toimintatapaa. Arvostettuihin johtajiin halutaan samaistua, ja heissä henkilöityy yhteisön menestys. (Järvinen 1998, 60.)

Johtajien viestintä on sekä tiedottamista että keskustelua ja kuuntelemista. He vaikuttavat omalla viestinnällään organisaatiokulttuuriin, ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen ja tunnelmaan. Johtajat toimivat esimerkin antajana sekä suunnan näyttäjänä. Siksi heidän sanattomalla ja sanallisella viestinnällään onkin keskeinen merkitys. Silti viestintä on johtamisen aliarvostetuin osa-alue. (Salminen, 2001, 68–74; Juholin 2009, 158.)

## **1.22 Sisäisen viestinnän haasteet**

Viestinnän asiantuntijan, Leif Åbergin mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä. Ensimmäinen haaste on *tietojen liikkuminen*. Monissa yrityksissä tietoa liikkuu liian vähän, jolloin syntyy uutistyhjiöitä. Tällöin työntekijät tietävät jotain tapahtuneen, mutta heille ei kerrota siitä. Tämän seurauksena puskaradio virittyy

täyttämään tyhjiötä. Tilanne voi esimerkiksi syntyä suurten organisaatiomuutosten, fuusion tai lähiaikoina eläkkeelle siirtyvän toimitusjohtajan seuraajaspekulaatioiden yhteydessä. (Åberg 2006, 111–112.)

Tyhjiö täyttyy aina. Paras tapa puskaradion toiminnan kitkemiseen on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan tarvitse jakaa. Pääsääntönä on saattaa sellaiset tiedot liikkeelle, joihin kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset, suuret kaupat ja nimitykset. (Åberg 2006, 112.)

Toinen haaste on *tietovarastot ja verkot*. Osan tiedoista on oltava sellaisia, jotka pysyvät paikoillaan, ja joihin pääsee tarvittaessa käsiksi. Kyseessä ovat käytännössä hajautetut tietokannat, joihin tiedon tarvisijoilla on pääsy suoraan verkon kautta tai tietokannan hoitajan kautta. Pääsääntönä varastoihin sijoitetaan ne tiedot, joihin kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita. Näitä tietoja ovat esimerkiksi jonkin hankkeen etenemiseen liittyvät tiedot, henkilöstöedut tai menettelyt ulkomaankomennuksilla. (Åberg 2006, 112.)

Kolmas haaste ovat *esimiehet*. Esimies toimii linkkinä oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välillä. Hän tuntee oman yksikkönsä toiminnan ja samalla omaa myös laajemman perspektiivin koko työyhteisön toimintaan. Esimiehen tiedotusvastuu on juuri yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön ja toisaalta oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin. (Åberg 2006, 112.)

Neljäs haaste ovat *erilaiset tietotorit ja ahaa-aukiot*. Työntekijät tarvitsevat fyysisen tilan, jossa he voivat lepuuttaa aivojaan ja heittää ilmaan villedä ideoita. Monet modernit yritykset suosivat tämänkaltaista satunnaisviestintää. (Åberg 2006, 112.)

### 1.23 Viestintätyytyväisyys

Sisäistä viestintää käsiteltäessä viestinnän arviointi kietoutuu usein käsitteeseen *viestintätyytyväisyys*. Sillä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Viestintätyytyväisyys toimii siis mittarina, jolla yhteisöt seuraavat viestintänsä onnistumista yleisellä tasolla. (Juholin 2006, 146.)

Sekä työtyytyväisyyttä että viestintätyytyväisyyttä koskevissa tutkimuksissa on huomattu, että yhteisön viestintä ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa ja että tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. (mm. Gordon & Infante 1991; Koike, Gudykunst, Ting-Toomey & Nishida 1988, 97–102; Roberts & O'Reilly 1974, 321–326.) Erityisen tärkeäksi on osoittautunut esimiesten viestintätyyli- ja käyttäytyminen, kasvokkainviestintä työyhteisössä sekä henkilöiden välisten verkostojen toiminta (mm. Juholin 1999a).

Ilmiö ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen. Viestinnän ja työtyytyväisyyden sidos saattaa vaihdella eri organisaatioissa. (Pincus & Rayfield 1989.) Esimerkiksi Osmo. A. Wiion (1978) mukaan joissakin tapauksissa työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välinen riippuvuus on negatiivinen eli viestinnän lisääminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, eivätkä ne ole lainkaan yhteydessä keskenään.

Jatkuva tiedon määrän lisääntyminen onkin ylittänyt monen sietokyvyn rajat. 2000-luvulla tehdyissä työyhteisötutkimuksissa tiedon ylitäryntä on nousnut uudeksi ongelmaksi. Liika tieto hämmentää ja uuvuttaa ja kääntyy lopulta tehottomaksi viestinnäksi. Viestinnän paradoksi on, että tiedosta on edelleen pulaa. Työntekijät kokevat, etteivät välttämättä saa tarvitsemaansa tietoa. Informaatioyhteiskunta asettaa kansalaisille vaatimuksia, joita ei aikaisemmilla



sukupolvilla ollut. (Juholin 2006, 147.) Kansalaisilta, myös työyhteisön jäseniltä vaaditaan seuraavaa:

- kykyä löytää relevanttia (olennaista) tietoa
- kykyä seuloa ja valita tästä informaatiosta olennaisin aines
- kykyä analysoida ja syntetisoida (yhdistellä) edellisten vaiheiden kautta koottua informaatiota. (Salminen 2001, 110.)

Näiden lisäksi työyhteisön jäsenen on myös välitettävä omassa ympäristössään tärkeäksi kokemansa tieto eteenpäin muille työyhteisönsä jäsenille (Juholin 2006, 147).

### **1.24 Päivittäisviestintä**

*Päivittäisviestinnällä* tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen. Se tukee ja mahdollistaa työskentelyn, jolloin sitä voidaan pitää yhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona. Päivittäisviestinnässä epäonnistumiset myös näkyvät nopeasti ja konkreettisesti. (Juholin 2006, 37.)

Päivittäisviestinnällä on useita ulottuvuuksia ja tasoja, joita ovat esimerkiksi

- esimiehen ja osaston/yksikön/tiimin välinen viestintä
- tiimin jäsenten välinen viestintä
- yksiköiden/tiimien välinen viestintä
- yksiköiden/tiimien ja asiakkaiden/yhteistyökumppaneiden välinen viestintä.

(Juholin 2006, 37.)

Toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että tehtävät hoidetaan, tuotteet ja palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaille ja että palaute toimii. Siihen liittyy toimintatapoja, työohjeita ja pelisääntöjä, joita noudatetaan yrityksen sisällä sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden kanssa. Päivittäisviestintään kuuluu tavanomaisen viestinnän lisäksi tuotteisiin ja palveluihin liittyvä kommunikointi

asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällä varmistetaan, että oma henkilöstö on tietoinen siitä, mitä ulkoisille ryhmille kerrotaan ja tarjotaan. Taloudellinen ja kaikki organisaatioon liittyvä tieto nähdään myös nykyisin useissa yrityksissä osana päivittäisviestintää, sillä esimerkiksi muutostilanteessa tiedon tarve koetaan suureksi. Lähes jatkuva tiedon välittäminen ja päivittäminen on tullut mahdolliseksi internetin ja intranetin ansiosta. (Juholin 2006, 37.)

Päivittäisviestintä on riippuvaista paitsi johtamisen käytännöistä, mutta myös työyhteisössä vallitsevasta yhteishengestä ja ilmapiiristä, ihmisten reiluuudesta toisiaan kohtaan sekä siitä, miten avointa tiedonkulku on (Juholin 2006, 37–38). Päivittäisviestintää voi olla hankala erottaa työnjohtamisesta. Kun esimies antaa ohjeita ja määräyksiä tai toimeksiantoja, ne ovat sekä johtamista että viestintää. Yhteisöviestinnän piiriin tämä niveltyy siksi, että viestintätyylillä ja – tavalla on merkitystä työsuorituksiin ja tuloksiin. (Juholin 2006, 38.)

Päivittäisviestinnän ja yksittäishankkeiden suunnittelun on ilmennettävä niitä strategisia, yleisemmän tason tavoitteita ja linjavetoja, joihin työyhteisö on sitoutunut. Jokaisen yksittäisen asian kohdalla täytyisi pysähtyä pohtimaan, miten ne edustavat viestinnän periaatteita ja tavoitteita. Esimerkiksi vuositason viestintäsuunnittelu saa puitteensa viestinnän strategisista tavoitteista ja jaksolle valituista painopisteistä. Täten huolellinen strateginen suunnittelu helpottaa käytännön viestinnän suunnittelua. (Juholin 2006, 116.)

Päivittäisviestinnän yleislinjausten tarkoituksena on sopia kerran tai sopivin väliajoin peruskäytännöistä eli siitä miten viestitään ja keskustellaan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain asioista, jotka ovat tärkeitä suurimmalle osalle henkilöstöä. Silloin niiden suunnitteluun ja järjestelyyn ei tarvitse uhrata jatkuvasti energiaa ja resursseja. (Juholin 2006, 116.)

### 1.25 Tavoitteet ja sisällöt

Päivittäisviestinnälle ei ole kiveen kirjoitettu mitään yleisiä sisältöjä, sillä tarkoituksena on että yhteisön sisällä keskustellaan sille välttämättömistä asioista. Asiat voivat olla isoja ja pieniä. (Juholin 2006, 116.) Yhteisön sisäisen viestinnän tavoitteita täytyisi lähteä purkamaan kolmen kysymyksen kautta, jotka ovat: *mitä pitää ehdottomasti tehdä, mitä pitäisi tehdä ja mitä haluaisimme tehdä* (Long & Newbold 1997). Näistä ensin mainittu ryhmä kuuluu päivittäisviestintään ja koskee siten kaikkia organisaation jäseniä (Juholin 2006, 116).

Henkilöstölle *must*-asioita ovat esimerkiksi yrityksen tulostiedotteen sekä organisaatiomuutoksista koskevan tiedon saaminen vuorokauden sisällä julkistamisesta. Myös markkinatilanne sekä muutokset asiakkaisissa ja yhteistyökumppaneissa tulisi saada jokaisen organisaation jäsenen tietoon mahdollisimman nopeasti. (Juholin 2006, 116–117.)

*Mitä pitäisi saada aikaan* on esimerkiksi eri liiketoimintayksiköiden suunnitelmat, jotka täytyisi olla kaikkien käytettävissä kuukauden sisällä niiden valmistumisesta. Tämä ei ole enää päivittäisviestintää vaan pikemminkin säännöllisesti toistuvaa viestintää. *Haluaisimme tehdä* – listan tekemiseen liittyy ajatus, ettei kyseisille toimille ole juuri nyt aikaa. Näidenkin asioiden mukana pitäminen on kuitenkin tärkeää, sillä ylimääräisiä resursseja voi tulla käyttöön yllättävän nopeasti. (Juholin 2006, 117.)

Tyypillisiä päivittäisviestinnän sisältöjä ovat tehtäviin ja työprosesseihin liittyvät asiat: mitä tehdään tänään ja tällä viikolla sekä miten valmistaudutaan seuraaviin viikkoihin ja kuukausiin. Myös koko organisaation toimintasuunnitelmat, uudet tuotteet/palvelut/hankinnat, tulosseuranta, henkilöstö- ja organisaatiomuutokset sekä työllisyystilanteen seuranta kuuluvat päivittäisviestintään, joskin niiden tarkastelu on hitaampaa kuin päivittäiseen työntekoon liittyvät kysymykset. Myös muutokset organisaatiossa, sen osissa, koko toimialalla ja asiakkaisissa ovat kaikki

keskeisiä asiasisältöjä, joilla on vaikutusta ihmisten arkeen ja oman tulevaisuutensa pohdintaan. (Juholin 2006, 117.)

Tärkeää on erottaa, mitkä asiat ovat sellaisia, jotka eivät hoidu päivittäisviestinnän yhteydessä. Esimerkiksi uusi strategia tai tulossa olevat muutokset voivat olla niin suuria ja monimutkaisia, ettei niitä päivittäisviestinnän keinoin saada ihmisten tietoisuuteen ja ymmärrykseen. Silloin niille laaditaan omat suunnitelmat, jolloin niistä tulee erillishankkeita tai – projekteja. (Juholin 2006, 117.)

Päivittäisviestintä on kiinteästi sidoksissa työyhteisön ilmapiiriin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Mitä avoimempi ilmapiiri, sitä luontevampaa on ottaa puheeksi kiinnostavia tai mieltä vaivaavia asioita tai tuoda esiin uusia ideoita. Hyvä ilmapiiri ja avoin kulttuuri sallivat kysymysten esittämisen, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2006, 117.)

### **1.26 Yhteistyöryhmät**

Sisäisiä sidosryhmiä voidaan kutsua myös *yhteistyöryhmiksi*. Päivittäisviestinnän yhteistyöryhmiksi rajataan ne henkilöt ja ryhmät, jotka kuuluvat itseoikeutetusti ”sisäpiiriin”. Heitä ovat esimerkiksi koko- ja osa-aikaiset työntekijät, luottamushenkilöt ja mahdollisesti tärkeimmät yhteistyökumppanit. (Juholin 2006, 118.)

Näiden ryhmien sisällyttäminen päivittäisviestintään tarkoittaa heidän kanssaan toimeenpantuja käytäntöjä, jotka toimivat lähes automaattisesti. Tehtävät on myös pitkälle vastuutettu niin, että viestintä voi toimia reaaliajassa. (Juholin 2006, 118.)

### **1.27 Keinot, kanavat ja foorumit**

Kolmanneksi määritellään, mitä keinoja, kanavia tai yhteisiä foorumeita edellä kuvattujen asioiden viestinnässä käytetään. Käytettävillä käsitteillä on merkitystä. *Kanava* voi helposti viitata yksisuuntaisen tiedon siirtoon, kun taas *foorumi* pitää

sisällään merkityksen yhteisestä tilasta tai tilanteesta, missä asioista keskustellaan, ei ainoastaan tiedoteta. (Juholin 2006, 118.)

Yhteisöviestinnällä on käytössään perinteisesti kolmenlaisia keinoja: kasvokkaisviestintä, sähköinen/tietokonepohjainen viestintä sekä painettu viestintä. Niiden väliset erot eivät ole enää selkeät, sillä esimerkiksi puhelinta voidaan käyttää sekä suulliseen että kirjalliseen viestintään. Kasvokkaisviestintä on kuitenkin monipuolisin viestinnän keino, eikä verkkoviestinnän kehityskään ole vähentänyt sen merkitystä. Kasvokkaisviestintä toteutuu, kun ihmiset ovat samassa paikassa samaan aikaan käsittelemässä kaikille yhteisiä asioita. (Juholin 2006, 118.)

Päivittäisviestinnän tärkeimmät kanavat näyttävätkin olevan kasvokkaisviestintä ja verkkoviestintä. Painetut tiedotteet ja lehdet ovat tarpeen yhteisöissä, joissa kaikki eivät pääse yhteiseen verkkoon tai ole sähköpostin ulottuvilla. Henkilöstölehteä arvostetaan useissa yhteisöissä siksi, että siinä käsitellään ja keskustellaan tärkeistä asioista. Usein myös käytetään rinnakkain kumpaakin versiota. (Juholin 2006, 118–119.)

Kanavia *profiloimalla* sovitaan yhteisesti, mitkä kanavat ovat ensisijaisena minkäkin asioiden viestinnässä. Tällä tavoin informaation ylikuormitusta voidaan vähentää ja samalla helpottaa tiedon saatavuutta. Kaikkien päivittäisviestinnän piirissä olevien on tiedettävä, mistä mitäkin tietoa haetaan. Intranet ja *ekstranet* mahdollistavat sen, että henkilöstö ja yhteistyökumppanit voivat hakea tiettyjä yhteisiä tietoja verkosta ja samalla tietävät keiltä henkilöiltä tai miltä foorumeilta täydentävää tietoa saadaan. (Juholin 2006, 119.)

### **1.28 Säännöt ja käytännöt**

Päivittäisviestinnän sääntöihin ja käytäntöihin tulisi kirjata vähintään kolme asiaa:

1) miten usein eri asioita käsitellään, 2) kuka kantaa vastuun ja 3) mikä on

yksilöiden oma vastuu tiedonetsinnässä. Intranetin asema ja rooli vaihtelee paljonkin riippuen siitä, onko se saavuttanut paikkansa vuorovaikutteisen viestinnän muotona vai onko se jäänyt yksisuuntaisen tiedotuksen ja tietovaraston rooliin. (Juholin 2006, 119.)

Sovitut käytännöt luovat yhteisössä jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Esimerkiksi taloudellisesti epävakaisissa olosuhteissa on tärkeää määritellä, miten usein talousasioista kerrotaan ja milloin niistä on mahdollista kysyä ja keskustella. Kukin yhteisö päättää itse, käsitelläänkö asioita päivittäin, kuukausittain vai esimerkiksi kolmen kuukauden rytmissä. Päivittäisviestinnän käytännöille onkin tyypillistä, että etukäteen tiedetään, milloin eri asioita käsitellään eri foorumeilla. Tällöin mielikuva tiedon salaamisesta vähenee. (Juholin 2006, 119.)

### **1.29 Ohjeistukset**

Päivittäisviestinnän sujumiseksi monet yhteisöt ovat ohjeistaneet joitakin perustoimintoja. Se takaa yhtenäisen laadun ja tyylin säilymisen riippumatta siitä, kuka tehtävän kulloinkin suorittaa. (Juholin 2006, 121.) Ohjeistuksen voi tehdä mille tahansa toimenpiteelle, joka ei selvästi ole kaikkien tiedossa tai jossa on tärkeää noudattaa yhteistä linjaa. Isoja ohjeistuksia voivat olla esimerkiksi yhteisöjen graafiset ohjeet, pienempiä puolestaan asiakkaiden vastaanottaminen tai tiedotteen kirjoittaminen ja lähettäminen. (Juholin 2006, 121.)

Ohjeistukset saattavat tuntua toisista kahlitsevilta, kun toiset pitävät niitä arkielämää helpottavina asioina. Ohjeistukset eivät saa kuitenkaan muodostua itseisarvoksi vaan toiminnan apuvälineiksi. Ohjeistus syntyy parhaiten siten, että tehdään yksityiskohtainen prosessikuvaus muutamasta tapauksesta, jolloin pystytään paikantamaan vaiheet tai yksityiskohdat, joista ohjeistavaa tietoa tarvitaan. Ohjeistus on hyvä testauttaa henkilöllä, joka ei ennestään hallitse toimintaa. (Juholin 2006, 121.)

### 1.30 Vastuut

Yhteisökuvan määrittelystä ja linjauksista vastaavat yleensä johto ja viestintäammattilaiset, jotka muodostavat ydinryhmän (Juholin 2006, 87). Vastuut määritellään operatiivisessa toiminnassa kuitenkin tarkemmin tai tarpeen mukaan, esimerkiksi:

- organisaation ja tulosityksikön mukaan
- asioiden mukaan: ketkä ovat ns. substanssiasiantuntijoita eli kohdealan ammattilaisia
- asioiden painoarvon mukaan: ketkä saavat luovuttaa tietoa ja kommentoida koko organisaatiota koskevissa asioissa ja ketkä pienemmissä
- yhteistyö- ja kohderyhmien mukaan: ketkä vastaavat tiedottamisesta tai vuorovaikutuksesta eri ryhmien kanssa
- ajoituksen tai ajankohdan mukaan: jaetaanko vastuuta ajallisesti eri tavoin
- ammattiosaamisen mukaan: ketkä viestinnän ammattilaiset jakavat vastuuta ja mistä osa-alueista ammattitiedottajat vastaavat yksin. (Juholin 2006, 130.)

Vaikka suuri vastuu viestinnässä kuuluu esimiehille ja työnjohtajille, on myös muistettava, että jokaisella työntekijällä on vastuu välittää tärkeäksi kokemaansa tietoa eteenpäin ja vastavuoeroisesti etsiä tarvitsemaansa tietoa (Juholin 2006, 120). Vastuiden ja oikeuksien määrittely ei saa olla byrokraattista, vaan kaiken tulee palvella viestinnän tavoitteita ja periaatteita. Jos esimerkiksi viestinnän tärkeiksi tavoitteiksi on nostettu asiakasviestinnän tai esimiesviestinnän toimivuus, sen täytyy näkyä vastuissa ja henkilöiden tehtäväkuvissa. (Juholin 2006, 130.)

Sisäiset viestintävastuut ovat mutkikkaita, sillä vastuullisia on useita: ylin johto, esimiehet, tiiminvetäjät ja itse kukin. Henkilöt saattavat olla mukana monissa projekteissa, joilla on omat viestinnän tavoitteet ja toteuttajat. Siksi projekteille

määrätäänkin usein omat viestintävastaavat, jotka huolehtivat oman projektin viestinnän toimivuudesta. (Juholin 2009, 90.)

Vaikka vastuut tuntuivat itsestään selvyyksiltä, ne on hyvä kirjata ylös. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa saatetaan unohtaa tiedottaa tai keskustella juuri keskeisten henkilöiden ja ryhmien kanssa. Esimerkiksi kriisit ja poikkeustilanteet tulevat usein yllätyksenä, ja silloin pitäisi pystyä välittömästi toimimaan eri tahojen kanssa. (Juholin 2009, 90.)

### **1.31 Budjetointi**

Budjetilla tarkoitetaan yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittua euromääräistä toimintasuunnitelmaa. Budjetti on tavoitelaskelma, joka tulisi saattaa kaikkien budjettien saavuttamisesta vastuussa olevien tietoon. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimisen ohella sitä varten tarpeellista vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja valintaa. (Riistana & Jyrkkiö 1991, 350–351.)

Budjetti laaditaan usein ajanjaksoittain eikä toimenpiteittäin. Ajanjaksoja kutsutaan budjettikausiksi, jotka voidaan jakaa useampaan ajanjaksoon. Budjetointi on hyödyllinen jokaiselle viestintätiimille, sillä se vaikuttaa toiminnan suunnitteluun ja koordinointiin kahdessa vaiheessa. Koordinointia tapahtuu jo suunnitteluvaiheessa ja se jatkuu myös tarkkailuvaiheessa. Tällä tavoin luodaan eväitä seuraavalle toimintajaksolle. (Juholin 2006, 131.)

Usein budjettikaudeksi valitaan yksi vuosi, joka jaetaan lyhytkautisiin jaksoihin. Yhteisön käytännöt vaihtelevat, ja viestinnän ammattilaiset sopeutuvat oman yhteisönsä malleihin. Niin sanottua rullaavaa budjetointia sovellettaessa tarkka budjetti laaditaan seuraavaa lähintä vuosipuoliskoa tai vuosineljännestä varten, ja sitä seuraavaa vuosipuoliskoa tai vuosineljänneistä varten vain summittainen budjetti. Tällöin valmiina oleva budjetti ulottuu jatkuvasti suunnilleen samanpituisen ajanjakson eteenpäin. Rullaavan budjetin etuja ovat käsittelyn



nopeus ja joustavuus. Lähtökohtana on, mitä yritys saa aikaan eikä se, mitä se maksaa. Siinä myös ennakoimisen ja muuttuviin tilanteisiin reagoimisen rooli korostuu. (Juholin 2006, 131.)

### **1.32 Teoreettinen viitekehys**

Tässä luvussa tehdään lyhyt yhteenveto keskeisimmistä teorioista, joita empiirisessä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään. Tarkoitus on kiinnittää lukijan huomio niihin teorioihin, jotka ovat toimeksiantajan kannalta tärkeimpiä. Suurimmat teoriakokonaisuudet koskevat sisäistä markkinointia ja sisäistä viestintää.

Sisäisen markkinoinnin ajatuksen mukaan henkilöstö on jokaiselle yritykselle strateginen voimavara. Puutteellisesti koulutetut työntekijät, kielteinen asennoituminen työhön sekä sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin, liian vähäinen tuki järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palveluntarjoajilta ja esimiehiltä vaikuttavat kaikki siihen, ettei yritys menesty. Tästä syystä sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. (Grönroos 1990; Piercy 1991, 82–93.) Sisäinen markkinointi on myös johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina (Berry & Parasuraman 1991, 151). Työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasoilla toimivien työtovereiden kanssa sekä suhteeseensa työnantajaan organisaationa. (Grönroos 2009, 448.)

Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Ensinnäkin on vaikutettava työntekijöiden asenteisiin ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti. Toiseksi työntekijät tarvitsevat tietoa – esimerkiksi asiakkaille mainoskampanjoissa annetuista lupauksista – pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. Työntekijöiden on myös vastavuoeroisesti tarpeen kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään sekä asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Hyviin tuloksiin

pääsemiseksi tarvitaan sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista (Grönroos 2009, 449.)

Sisäisen markkinointistrategian suunnittelua ja toteutusta aloitettaessa tulisi noudattaa seuraavia ohjeita. Ensinnäkin johdon on ymmärrettävä ja hyväksyttävä täysin sisäisen markkinoinnin sisäinen painopiste. Työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi saadessaan osallistua prosessiin – sekä sisäisessä tutkimusprosessissa että tavoitteiden ja tehtävien, työskentely-ympäristön, tiedotus- ja palauterutiinien ja ulkoisten kampanjoiden suunnittelussa. Kun työntekijät saavat olla mukana parantamassa heille tärkeitä asioita, he sitoutuvat liiketoimintaan ja sisäisen markkinoinnin strategiaan. (Grönroos 2009, 472.)

Sisäisen markkinointistrategian ja sisäisten markkinointiohjelmien ulkoista painopistettä ei kuitenkaan koskaan tulisi unohtaa. Sisäisen markkinoinnin lopullisena painopisteenä on jokaisen työntekijän vaikutus ulkoiseen markkinointiin. Tavoitteena on parantaa palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä eli osa-aikaisen markkinoinnin osaamista ja henkilöstön vuorovaikutteisen markkinoinnin taitoja. Niinpä sisäisen ja ulkoisen painopisteen tulisi olla keskenään sopusoinnussa. (Grönroos 2009, 472.)

Yhteisön sisäinen viestintä pitää henkilöstön tietoisena esimerkiksi yhteisön uutisista, tavoitteista, toiminnasta, kehityksestä, tuotteista ja saavutetuista tuloksista. Muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden suunnitelmista on myös tiedotettava. Nämä tiedot kirkastavat oman työyhteisön kuvaa ja lisäävät mielekkyyttä työntekoon. Sisäinen viestintä pyrkii puhumaan nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevaisuudesta, pienistäkin ja henkilöstölle tärkeistä asioista. Sen tehtävänä on huolehtia vuorovaikutuksesta ja tiedotuksesta eri suuntiin talossa. Sisäinen markkinointi puolestaan käsittelee pysyvämpiä ja yleisempiä asioita rakentaen samalla sisäistä yhteisökuvaa. (Siukosaari 1999, 79.)

Sisäisen viestinnän toimiessa, kenellekään ei jää epäselväksi, miksi täällä työskennellään, mihin laajempaan kokonaisuuteen oma työsuoritus liittyy ja mihin

lähitulevaisuudessa ollaan menossa. (Virtanen 2005.) Johdon rooli kytkeytyy siten olennaisesti sekä strategian viestintään että päivittäisviestintään (Juholin 2009, 157).

Sisäisen viestinnän kanavana verkko on ylivoimainen. Se skaalautuu yhden käyttäjän kirjoittamasta viestistä kymmenien tuhansien ihmisten puheeksi, jolla on kuitenkin selkeä rakenne ja päämäärä. Verkko toimii suorana tienä ihmiseltä toiselle, asiasta toiseen ja tilanteessa kuin tilanteessa. Parhaimmillaan se takaa työrauhan ja keskeytyksettömän työskentelyn sekä antaa mahdollisuuden reaaliaikaiseen kommunikointiin vaikka maapallon toiselle puolelle – ilman sähköposteja, puhelimia tai erillisiä laitteita ja ohjelmistoja. (Juholin 2006, 265–266.)

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen. Se tukee ja mahdollistaa työskentelyn, jolloin sitä voidaan pitää yhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona. Päivittäisviestinnässä epäonnistumiset myös näkyvät nopeasti ja konkreettisesti. (Juholin 2006, 37.) Toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että tehtävät hoidetaan, tuotteet ja palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaille ja että palaute toimii. Siihen liittyy toimintatapoja, työohjeita ja pelisääntöjä, joita noudatetaan yrityksen sisällä sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden kanssa. (Juholin 2006, 37.)

Päivittäisviestintä on riippuvaista paitsi johtamisen käytännöistä, mutta myös työyhteisössä vallitsevasta yhteishengestä ja ilmapiiristä, ihmisten reiluuudesta toisiaan kohtaan sekä siitä, miten avointa tiedonkulku on (Juholin 2006, 37–38). Kanavia profiloimalla voidaan sopia yhteisesti, mitkä kanavat ovat ensisijaisena minkäkin asioiden viestinnässä. Tällä tavoin informaation ylikuormitusta voidaan vähentää ja samalla helpottaa tiedon saatavuutta. Kaikkien päivittäisviestinnän piirissä olevien on tiedettävä, mistä mitäkin tietoa haetaan. (Juholin 2006, 119.)

### **3 EMPIRIA**

Opinnäytetyön empiriassa eli käytännön toteutuksessa käsitellään tutkimuksen tavoite, tutkimustyyppi, siihen vaikuttavat seikat, tutkimuskysymykset, tulokset sekä niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

#### **1.33 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133). Tämän työn tavoitteena on toimeksiantajan sisäisen viestinnän kehittäminen. Pääpainona on etsiä ratkaisuja siihen, miten tuotannossa tapahtuvat uutiset ja tiedotettavat asiat tulisivat parhaiten pääkonttorin ja Suomen etäkonttorien tietoon ja päinvastoin.

#### **1.34 Tutkimustyyppi**

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus pyritään toteuttamaan avoimena, keskustelunomaisena *teemahaastatteluna*, johon on varattu riittävästi aikaa.

Aineisto kerätään käyttämällä haastattelun tukena lomaketta, jonka kysymykset on suunniteltu tukemaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta ja aikaisempaa teoriaosuutta. Lomake auttaa haastattelijaa kysymään relevantteja asioita ja pysymään aiheessa. Avoimen keskusteluilmapiirin luominen jättää tilaa haastateltavalle esittää tärkeäksi kokemiaan ja tutkimuksen kannalta olennaisia asioita, joita haastattelija ei ole ehkä ymmärtänyt kysyä.

Haastatteluissa keskitytään mahdollisiin ongelma-kohtiin ja löytämään niihin vaihtoehtoisia toimintatapoja. Haastattelut nauhoitetaan, jotta mahdollisille virheille jäisi mahdollisimman vähän tilaa. Haastattelijan on näin myös helpompi syventyä haastattelutilanteeseen, sillä kaikki aika ei kulu vastausten kirjaamiseen. Haastattelijana pyrin kertomaan tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, jotta myös haastateltava näkisi itsensä osana laajempaa kokonaisuutta ja olisi siten motivoitunut osallistumaan tutkimukseen.

Tutkimusmenetelmää valitessani kiinnitin huomiota seuraaviin kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksiin:

1. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi yritystä tai asiakasta, ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä
2. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti, sillä tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin
3. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen
4. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään perinteisten lomakehaastattelujen lisäksi avoimia keskustelunomaisia haastatteluja sekä tiettyyn aihealueeseen keskittyviä teemahaastatteluja
5. Haastatteluille tyypillistä on vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Heikkilä 2004, 16–17.)

Laadullinen tutkimus palvelee parhaiten tämän tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita keskittymällä aiheeseen kokonaisvaltaisesti. Siten se antaa myös mahdollisuuden tuoda päivänvaloon tietoa, jota ei ehkä ole ollut aikaisemmin yleisessä tiedossa. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, jota voidaan pitää tässä työssä keskeisenä tavoitteena. Työn tarkoitus eli *miten* sisäistä viestintää voidaan kehittää, ohjaa myös tutkimusotetta kvalitatiiviseen. Pienempään vastaajajoukkoon keskittymällä asioita voidaan tarkastella syvällisemmin – ilman lisäresurssien tarvetta. Harkinnanvarainen otanta

puolestaan antaa lisää vapauksia tutkijalle, mikä osaltaan helpottaa tutkimuksen toteuttamista. Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen antaa myös tilaisuuden oppia jotakin uutta, sillä koulussa vastaavat työt on toteutettu aina kvantitatiivisin menetelmin.

### **1.34.1 Teemahaastattelu**

Henkilökohtaisten teemahaastatteluiden vahvuutena nähdään mahdollisuus kerätä syvällistä ja laadullista tietoa. Haastattelut voivat olla rakenteeltaan avoimia tai tiukan rakenteellisesti määrättyjä. Strukturoidussa haastattelussa on mahdollisuus pidättäytyä tiettyihin teemoihin, ja usein näistä käytetäänkin nimitystä teemahaastattelut. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 71.)

Teemahaastattelu edellyttää onnistuakseen hyvää keskittymiskykyä sekä haastattelijalta että haastateltavalta. Yleisimpiä virheitä haastattelussa ovat ajankohta, haastattelijan vaikutus haastateltavaan, kysymysten sanamuodon muuttaminen, haastateltavan johdattelu, riittämättömät lisäkysymykset sekä virheellinen vastausten merkintä ja tulkinta raportoinnin yhteydessä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 71.)

### **1.35 Aineiston litterointi ja analyysi**

Tallennettu laadullinen aineisto on usein syytä kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti. Tätä vaihetta kutsutaan *litteroinniksi*. Se voidaan tehdä joko koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Aineiston litteroiminen on yleisempää kuin päätelmien tekeminen suoraan tallenteista. Ennen litterointia olisi tiedettävä, minkälainen analyysi aineistosta aiotaan tehdä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217.)

Tavallisesti aineiston analyysi tehdään pian aineiston keräämisen ja järjestelyn jälkeen. Tällöin aineisto vielä motivoi tutkijaa, ja aineiston mahdollinen täydentäminen ja selventäminen ovat helpompia toteuttaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 218–219.)

Aineistoa voidaan analysoida lukuisin eri tavoin. Pääperiaatteena on kuitenkin valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten antaa vastauksen tutkimusongelmaan. Tyypillisimmät analyysimenetelmät ovat teemoittelu, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Usein tutkija ei kykene hyödyntämään koko aineistoa. Kaikkea materiaalia ei toisaalta ole tarpeenkaan analysoida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219–220.)

### **1.36 Tutkimustulosten tulkinta ja johtopäätökset**

Tulosten analysoimisen jälkeen ne on selitettävä ja tulkittava. Tällöin tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niiden pohjalta omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin tulevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. On syytä esimerkiksi pohtia, miten tutkijan oma kielenkäyttö aineiston keruun vaiheissa on vaikuttanut saatuihin tuloksiin ja miten hyvin tutkija on kyennyt ymmärtämään tutkittaviaan haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 224.)

Puolusteluja on kuitenkin varottava, sillä itse tutkimukseen ja sitä koskevaan tutkimusselosteeseen kytkeytyy moninkertaisia tulkintoja. Tutkija, tutkittava ja tutkimusselosteen lukija tulkitsevat jokainen tutkimusta tai – jotakin sen vaihetta – omalla tavallaan. Tosiasioistakin voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä. Tutkijan olisikin harkittava useampia tulkintoja tuloksia kokonaisvaltaisesti pohtiessaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 224–225.)

Tulosten analysointi ei vielä kerro tutkimuksen tuloksia. Tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat selkeästi vastaukset asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 225.)

Johtopäätökset perustuvat näihin laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on pohdittava, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella, ja mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 225.)

### 1.36.1 Sisällön analyysi

Tämän työn tutkimustulosten analysoinnissa käytetään menetelmää, jota kutsutaan *sisällön analyysiksi*. Sen eteneminen tapahtuu seuraavasti:

1. Päätetään aineistossa kiinnostavat seikat ja keskitytään niihin.
2. a) Käydään läpi aineisto ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen.  
b) Kaikki muut asiat jätetään pois tekeillä olevasta tutkimuksesta.  
c) Kerätään merkityt asiat yhteen ja otetaan ne muusta aineistosta.
3. Teemoitetaan aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 76.)

Ensimmäisessä vaiheessa aineistossa saattaa esiintyä useita kiinnostavia asioita, joita ei ehkä ole osattu etukäteen ajatella. Koska kaikkia asioita ei voida yhdessä tutkimuksessa analysoida, on tehtävä valintoja. Näitä valintoja ohjaavat yleensä tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat tai tutkimustehtävät. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 76–77.)

Toisessa vaiheessa on kyse litteroinnista. Sen voi tehdä, kuten itse parhaaksi näkee. Teemahaastattelulla kerätystä aineistosta on helpompi seuloa esiin tulleita kokonaisuuksia. Kaikkea haastattelun sisältöä ei välttämättä tarvitse purkaa ja kirjoittaa tekstimuotoon. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 77.)

Kolmas vaihe eli teemoittelu ymmärretään varsinaiseksi analyysiksi, mutta se ei ole mahdollista ilman kahden edeltävän vaiheen toteuttamista. Analyysi ei ole myöskään mielekäs ilman yhteenvetoa. Teemoittelussa keskitytään siihen, mitä kustakin teemasta haastatteluissa on sanottu. Koska haastateltavien anonyymiteetti halutaan tutkimuseettisistä syistä turvata, tutkimustulosten analysoinnissa vältetään sellaisia merkintöjä, joista yksittäinen vastaaja voitaisiin tunnistaa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 77.)



Aineiston analyysissä korostuu aineiston teorialähtöinen analyysi, joka nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin. Aineiston analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, johon kerätty aineisto suhteutetaan. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Yleensä analyysirunkona voidaan hyödyntää haastatteluissakin käytettyä teemahaastattelurunkoa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 78.)

### **1.37 Haastattelulomakkeen ja – tilanteen esittely**

Laadullisissa tutkimuksissa käytetään yleensä väljempää haastattelurunkoa perinteisen lomakkeen sijaan. Sen rakentamisen perustana tulee olla tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät sekä teoreettinen viitekehys. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 73.)

Jaoin haastattelulomakkeen kolmeen kokonaisuuteen: sisäiseen markkinointiin, sisäiseen viestintään ja päivittäisviestintään. Näiden kokonaisuuksien kysymykset suunnittelin työn teoriaosion pohjalta. Haastatteluissa käytin avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavien omille näkemyksille ja mielipiteille jäisi mahdollisimman paljon tilaa. Valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot olisivat saattaneet rajoittaa haastateltavia.

Lähetin haastattelulomakkeen ja saatekirjeen haastateltaville kolme päivää haastatteluja aikaisemmin. Tarkoituksena oli kertoa tutkimuksen aiheesta, tarkoituksesta, tavoitteista, ajankohdasta sekä käytännön toteutuksesta. Haastateltavilla oli siten mahdollisuus tutustua kysymyksiin ja pohtia vastauksia ennen itse haastattelutilannetta.

Haastattelutilanteessa kerroin vielä lyhyesti itsestäni ja tutkimuksesta sekä jaoin haastattelulomakkeen haastateltavalle. Ennen nauhoitusta haastattelulomake ja mahdolliset epäselvyydet käytiin yhdessä haastateltavan kanssa läpi. Haastattelut toteutettiin neuvotteluhuoneessa luottamuksellisesti ilman keskeytyksiä. Haastattelun aikana saatoimme yhdessä haastateltavan kanssa pitää pienen tauon, jonka aikana osapuolet saivat hakea kahvia.

Haastattelut kulkivat hyvin luonnollisesti eteenpäin, ja ne olivat mielestäni hyvin avoimia ja keskustelunomaisia. Tämä saattoi johtua siitäkin, että tunsin suurimman osan haastateltavista etukäteen. Haastateltavat pysyivät hyvin tutkimuksen aihepiirissä ja tietoa kerääntyi runsaasti.

Haastattelun lopussa pyysin vastaajia vielä kertomaan, olinko jättänyt jotain tärkeää kysymättä. Tämän jälkeen kiitin haastateltavia saamistani vastauksista ja palkitsin heidät suklaalevyllä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tablet-tietokoneelle.

### **1.38 Haastattelukysymysten esittely**

Tässä luvussa esitellään haastatteluissa käytetyt kysymykset ja niihin liittyvät teoriapohjat. Kysymykset jaettiin kolmeen laajempaan kokonaisuuteen: sisäiseen markkinointiin, sisäiseen viestintään ja päivittäisviestintään. Jokainen ryhmän kysymys esitettiin haastateltavalle yksitellen.

#### **1.38.1 Sisäinen markkinointi**

1. Tiedätkö tarkalleen yrityksesi tavoitteet ja arvot? Miten sinulle on kerrottu näistä asioista? Oletko sitoutunut noudattamaan kyseisiä asioita?

Sisäiseen viestintään liittyy läheisesti sisäinen markkinointi, sillä esimerkiksi yrityksen visio, arvot, tavoitteet, yhteiskulttuuri, tuotteet ja palvelut on tehtävä tutuiksi henkilöstölle (Siukosaari 1999, 65). Viestintä on työyhteisön voimavara, sillä sen välittämä tieto saa ihmiset ymmärtämään, miksi työyhteisössä ollaan, tekemään työtä työyhteisön ja toisten ihmisten hyväksi, tekemään enemmän ja paremmin sekä muuttamaan mielikuviaan ja mielipiteitään, jotka vaikuttavat heidän puheisiinsa ja käyttäytymiseensä (Siukosaari 1999, 79–80).

2. Kerrotko esimerkiksi omista tarpeistasi ja vaatimuksistasi tai asiakkaiden tarpeista muulle henkilökunnalle? Miten? Hyödynnetäänkö tätä tietoa jotenkin?

Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Työntekijöiden on tarpeen kertoa vastavuoroisesti omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa viestintäjohtamista. (Grönroos 2009, 449.)

3. Antaako johto tukea, palautetta ja rohkaisua? Miten? Voitaisiinko tätä jotenkin kehittää?

Onnistuminen sisäisessä markkinoinnissa edellyttää ylimmän johdon aktiivista ja yhtämittaista tukea, joka ilmenee puheiden ohella myös käytännön teoissa. Tällöin ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteiden hoitokin voivat onnistua. (Grönroos 2009, 446.)

Palvelukulttuurin ylläpitämisessä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa johtamismenetelmien rohkaisevuus ja työntekijöiden asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyyden edistäminen. Lisäksi tavoitteena on varmistaa jatkuvan tiedon ja palautteen antaminen työntekijöille. (Grönroos 2009, 453.)

4. Onko johto kiinnostunut alaisistaan? Mahdollistaako se kaksisuuntaisen viestinnän? Miten?

Esimiehet ja työnjohtajat eivät useinkaan ole riittävän kiinnostuneita alaisistaan eivätkä ymmärrä alaistensa tarvitsevan palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua (Mitchell 2002, 99–106). Tämä puolestaan tarkoittaa, ettei suurella osalla tiedoista ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin. Asennemuutos ja motivaation kasvattaminen jäävät puuttumaan, jolloin työntekijät eivät ota saamaansa tietoa kunnolla vastaan. (Grönroos 2009, 449.)

5. Oletko tyytyväinen työympäristöösi, yritykseen työnantajana ja eri tasolla olevien työtovereiden välisiin suhteisiin?

Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina (Berry & Parasuraman 1991, 151). Työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasolla toimivien työtovereiden kanssa sekä suhteeseensa työnantajaan organisaationa (Grönroos 2009, 448).

6. Vallitseeko työtovereiden välillä keskinäinen luottamus? Onko tiedonkulku riittävän avointa?

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille ja ylläpitää ja parantaa niitä niin, että jokainen työntekijä on motivoitunut palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti (Grönroos 2009, 450).

Tämänkaltaisiin sisäisiin suhteisiin päästään vain, jos työntekijät voivat luottaa toisiinsa ja etenkin siihen, että yritys ja sen johto antavat yhtäjaksoisesti kaiken mahdollisen tuen, jota palveluhenkinen ja asiakaskeskeinen työskentely edellyttävät (Grönroos 2009, 450; Herriot, Manning & Kidd 1997, 151–162). Luottamusta voidaan kuvata hiljaiseksi psykologiseksi sopimukseksi, joka on solmittu johdon ja työntekijöiden välillä ja joka sisältää tietoja siitä, mitä kukin osapuoli antaa ja saa sisäisissä suhteissa (Bowen, Gilliland & Folger 1999, 7–23).

7. Kannustetaanko sinua osallistumaan asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon?

Työntekijöiden sitouttaminen tuleviin toimiin helpottuu kun heidät otetaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Asiakaspalvelijoilla on esimerkiksi arvokasta tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista, jolloin näiden työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin tietää parempia tuloksia. (Grönroos 2009, 457–458.)

8. Koetko voivasi vaikuttaa sinulle tärkeisiin asioihin? Millä tavoin?

Työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi saadessaan osallistua prosessiin – sekä sisäisessä tutkimusprosessissa että tavoitteiden ja tehtävien, työskentely-ympäristön, tiedotus- ja palauterutiinien ja ulkoisten kampanjoiden suunnittelussa. Kun työntekijät saavat olla mukana parantamassa heille tärkeitä asioita, he sitoutuvat liiketoimintaan ja sisäisen markkinoinnin strategiaan. (Grönroos 2009, 472.)

9. Koetko saavasi riittävästi valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä? Saatko tähän tukea johdolta? Onko tekninen tuki riittävää? Onko sinulla tarvittavat tiedot ja taidot tehdä näitä päätöksiä?

Sisäiseen markkinointiin liittyvät keskeisesti käsitteet valtaistaminen ja mahdollistaminen. Työntekijöitä valtaistamalla voidaan esimerkiksi antaa asiakaspalvelijoille valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin monissa ongelmallisissa tilanteissa. (Johnson 1994, 17–21.)

Oikein suunniteltuna valtaistaminen voi ratkaisevasti vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, joka saattaa parantaa osa-aikaista markkinointia hoitavien työpanosta. Tämä edistää asiakassuhteiden säilymistä ja lisää ristiinmyyntiä, minkä voidaan odottaa kasvattavan voittoja. (Oakland & Oakland 1998, 185–190.)

Valtaistaminen vaatii toimiakseen työntekijöille luodut toimintaedellytykset, jota kautta he kykenevät kantamaan valtuuksiin liittyvän vastuun. Mahdollistaminen tarkoittaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea johdolta, tekniseltä tuelta ja järjestelmiltä. Työntekijöillä täytyy olla myös tarvittavat tiedot ja taidot tilanteiden analysointia ja sopivien päätösten tekoa varten. (Bowen & Lawler 1992, 252–263.)

10. Miten sinua palkitaan työstäsi? Miten palkitsemista voitaisiin kehittää?

Henkilöstön palkitseminen hyvästä palvelusta on yksi sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä työkaluista (Lovelock 2000, 421–437). Palkitsemisjärjestelmät perustuvat liian usein sisäistä tehokkuutta koskeviin tekijöihin, jolloin työntekijöitä palkitaan esimerkiksi hoidettujen puhelujen määrän perusteella. Tällöin työntekijöitä ei rohkaista palvelemaan asiakkaita hyvin eivätkä se sitä tee. (Grönroos 2009, 459.)

11. Saatko tarpeeksi koulutusta työtehtäviisi ja itsesi kehittämiseen? Miten kehittäisit koulutusta yrityksessänne?

Koulutus on yhdessä sisäisen viestinnällisen tuen kanssa sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu. Jos koulutuksen tavoitetta ei huomioida, on hyvin vaikeaa tai mahdotonta luoda edellytyksiä palveluhenkisyydelle ja osa-aikaisen markkinoinnin hoitamiselle tai saada työntekijöitä ylipäätään kiinnostumaan osa-aikaisessa markkinoinnissa tarvittavien taitojen kehittämisestä. Työntekijä, joka ei ymmärrä kokonaiskuvaa, ei näe syytä oman käyttäytymisensä muuttamiselle tai uusien taitojen hankkimiselle. Koska työntekijän tulee kokea, että yrityksen sisällä vallitsee luottamus, koulutusohjelmissa täytyy käsitellä sekä työtovereiden että asiakkaiden oikeudenmukaista kohtelua. (Grönroos 2009, 456.)

12. Miten johto on aikaisemmin suhtautunut koulutuksessa saatuihin tietoihin ja taitoihin?

Usein kurssilta palaavat työntekijät jätetään lähes yksin. Esimiehet eivät ole kiinnostuneita siitä, mitä he ovat oppineet ja miten he voivat hyödyntää saamiaan tietoja ja ideoita työssään. Työntekijät saattavat saada vaikutelman, että heidän koulutuksessa olonsa on vain aiheuttanut ongelmia esimerkiksi alikapasiteetin muodossa. Kurssin myönteisistä vaikutuksista ei välitetä ja kurssi saattaa helposti menettää merkityksensä. (Grönroos 2009, 457.)

13. Miten saat tietoa asiakkaille tarkoitetuista tuotteista, palveluista tai esimerkiksi mainoskampanjoissa luvatuista asioista? Hyväksytkö ne? Voitko vaikuttaa näihin asioihin?

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, jonka mukaan työntekijät muodostavat yrityksen ensimmäiset, sisäiset markkinat. Tuotteet, palvelut ja ulkoiset viestintäkampanjat on kyettävä ensin markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, jotta markkinointi ulkoisille asiakkaille voidaan odottaa onnistuvan. Sisäinen markkinointi on tuloksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. (Grönroos 2009, 443.)

Henkilöstön on tarpeen kokea ja arvioida kaikkea, mitä palveluntarjoaja aikoo tehdä ulkoisille asiakkailleen. Jos työntekijät eivät usko markkinointiviestinnässä annettuihin lupauksiin, jos he eivät osaa toteuttaa palvelun tarjoomaa tai käyttää palveluprosessissa tarvittavaa teknologiaa, jos he eivät hyväksy niitä tai kokevat omat taitonsa riittämättömiksi, he eivät ”osta tarjoomaa”. Silloin he eivät ole halukkaita toimimaan osa-aikaisina markkinoijina eivätkä tehostamaan vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 444.)

Vielä parempiin tuloksiin päästään jos kampanjoita kehitetään sen työntekijäryhmän kanssa, jota ulkoinen viestintä koskee. Tällä tavoin voidaan odottaa työntekijöiden sitoutuvan annettavien lupauksien täyttämiseen. (Grönroos 2009, 459.)

14. Miten näitä asioita käsitellään työntekijöiden kanssa – markkinoidaanko näitä työntekijöille ulkoisia asiakkaita aiemmin?

Työntekijät ovat lähes aina kiinnostuneita ja vastaanottavaisia työpaikkansa mainoskampanjoille, suhdetoimintatoimille ja muille joukkoviestinnän keinoille. Ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen mainoskampanjien, esitteiden ja erillismainosten tulisi esitellä ensin työntekijöille, jotta voitaisiin lisätä sitoutuneisuutta ja vähentää sekaannusta. (Grönroos 2009, 459.)

### 1.38.2 Sisäinen viestintä

15. Minkälaisia sisäisiä viestintäkanavia yrityksessänne käytetään? Sopivatko ne tarpeisiisi? Miten niitä voitaisiin parantaa?

Sisäisen viestinnän organisoiminen hajautetusti on menestyksen avain. Siten tietoa voidaan jalostaa ja julkaista siellä, missä se on olennaista ja palvelee parhaiten yrityksen käytännön toimintaa. (Juholin 2006, 266.)

16. Onko sovittu siitä, mitä kautta mistäkin asiasta viestitään?

Kanavia profiloimalla sovitaan yhteisesti, mitkä kanavat ovat ensisijaisena minkäkin asioiden viestinnässä. Tällä tavoin informaation ylikuormitusta voidaan vähentää ja samalla helpottaa tiedon saatavuutta. Kaikkien päivittäisviestinnän piirissä olevien on tiedettävä, mistä mitäkin tietoa haetaan. Intranet ja ekstranet mahdollistavat sen, että henkilöstö ja yhteistyökumppanit voivat hakea tiettyjä yhteisiä tietoja verkosta ja samalla tietävät keiltä henkilöiltä tai miltä foorumeilta täydentävää tietoa saadaan. (Juholin 2006, 119.)

17. Onko sinulle tärkeää tieto tarpeeksi saatavilla? Onko jotain tietoa liikaa/liian vähän? Onko tieto ajankohtaista vai vanhentunutta?

Työntekijät tarvitsevat tietoa – esimerkiksi asiakkaille mainoskampanjoissa annetuista lupauksista – pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen (Grönroos 2009, 449). Liika tieto hämmentää ja uuvuttaa ja kääntyy lopulta tehottomaksi viestinnäksi. Viestinnän paradoksi on, että tiedosta on edelleen pulaa. Työntekijät kokevat, etteivät välttämättä saa tarvitsemaansa tietoa. (Juholin 2006, 147.) Sisäisen tiedotuksen tavoitteena onkin välittää oikeaa tietoa oikeille vastaanottajille (Siukosaari 1999, 81).

18. Kertooko johto aktiivisesti työntekijöille tärkeistä asioista? Miten?



Sisäiseen viestintään liittyy läheisesti sisäinen markkinointi, sillä esimerkiksi yrityksen visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, tuotteet ja palvelut on tehtävä tutuiksi henkilöstölle (Siukosaari 1999, 65). Kriteerinä on se, millaista tietoa työntekijät tarvitsevat, jotta he kykenevät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kokemaan sen mielekkääksi. Mielekkyys johtuu siitä, että työntekijät saavat tietoa, ymmärtävät sen, pystyvät keskustelemaan siitä toistensa kanssa ja siten vuorovaikutuksen kautta muodostamaan käsityksensä asioista ja ymmärtävät oman roolinsa kokonaisuudessa. (Juholin 2006, 144.)

19. Miten saat tietoa yrityksen tavoitteista, tuloksista ja suurista odotettavissa olevista muutoksista?

Yhteisön sisäinen tiedotus pitää henkilöstön tietoisena esimerkiksi yhteisön uutisista, tavoitteista, toiminnasta, kehityksestä, tuotteista ja saavutetuista tuloksista. Muutoksista ja ongelmista, sekä tulevaisuuden suunnitelmista on myös tiedotettava. Nämä tiedot kirkastavat oman työyhteisön kuvaa ja lisäävät mielekkyyttä työntekoon. (Siukosaari 1999, 79.)

Työmarkkinajärjestöjen välillä solmittu tiedotussopimus sekä yhteistoimintalakikin edellyttävät yrityksiä säännöllisesti tiedottamaan henkilöstölle yrityksen tavoitteista, tuloksesta ja suurista odotettavissa olevista muutoksista (Åberg 2000, 179–180).

20. Miten tiedonkulku mielestäsi toimii?

Monissa yrityksissä tietoa liikkuu liian vähän, jolloin syntyy uutistyhjiöitä. Tällöin työntekijät tietävät jotain tapahtuneen, mutta heille ei kerrota siitä. Tämän seurauksena puskaradio virittyy täyttämään tyhjiötä. Tilanne voi esimerkiksi syntyä suurten organisaatiomuutosten, fuusion tai lähiaikoina eläkkeelle siirtyvän toimitusjohtajan seuraajaspekulaatioiden yhteydessä. (Åberg 2006, 111–112.)

Tyhjiö täyttyy aina. Paras tapa puskaradion toiminnan kitkemiseen on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan tarvitse jakaa. Pääsääntönä on saattaa sellaiset tiedot liikkeelle, joihin kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset, suuret kaupat ja nimitykset. (Åberg 2006, 112.)

21. Kuka on vastuussa tiedottamisesta? Kuka toimii kakkosmiehenä?

Yhteisökuvan määrittelystä ja linjauksista vastaavat yleensä johto ja viestintäammattilaiset, jotka muodostavat ydinryhmän (Juholin 2006, 87). Vastuut määritellään operatiivisessa toiminnassa kuitenkin tarkemmin tai tarpeen mukaan. On myös muistettava, että jokaisella työntekijällä on vastuu välittää tärkeäksi kokemaansa tietoa eteenpäin ja vastavuoroisesti etsiä tarvitsemaansa tietoa. (Juholin 2006, 120.)

### **1.38.3 Päivittäisviestintä**

22. Mistä asioista päivittäin viestitään?

Tyypillisiä päivittäisviestinnän sisältöjä ovat tehtäviin ja työprosesseihin liittyvät asiat: mitä tehdään tänään ja tällä viikolla sekä miten valmistaudutaan seuraaviin viikkoihin ja kuukausiin. Myös koko organisaation toimintasuunnitelmat, uudet tuotteet/palvelut/hankinnat, tulosseuranta, henkilöstö- ja organisaatiomuutokset sekä työllisyystilanteen seuranta kuuluvat päivittäisviestintään, joskin niiden tarkastelu on hitaampaa kuin päivittäiseen työntekoon liittyvät kysymykset. Myös muutokset organisaatiossa, sen osissa, koko toimialalla ja asiakkaissa ovat kaikki keskeisiä asiasisältöjä, joilla on vaikutusta ihmisten arkeen ja oman tulevaisuutensa pohdintaan. (Juholin 2006, 117.)

23. Mitkä ovat yleisimmät viestintäkanavat?

Päivittäisviestinnän tärkeimmät kanavat näyttävät olevan kasvokkaisviestintä ja verkkoviestintä. Painetut tiedotteet ja lehdet ovat tarpeen yhteisöissä, joissa kaikki eivät pääse yhteiseen verkkoon tai ole sähköpostin ulottuvilla. (Juholin 2006, 118–119.)

24. Miten päivittäisviestintä mielestäsi toimii? Aiheuttaako jokin toimintatapa toistuvasti ongelmia?

Toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että tehtävät hoidetaan, tuotteet ja palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaille ja että palaute toimii. Siihen liittyy toimintatapoja, työohjeita ja pelisääntöjä, joita noudatetaan yrityksen sisällä sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden kanssa. Päivittäisviestintään kuuluu tavanomaisen viestinnän lisäksi tuotteisiin ja palveluihin liittyvä kommunikointi asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällä varmistetaan, että oma henkilöstö on tietoinen siitä, mitä ulkoisille ryhmille kerrotaan ja tarjotaan. Taloudellinen ja kaikki organisaatioon liittyvä tieto nähdään myös nykyisin useissa yrityksissä osana päivittäisviestintää, sillä esimerkiksi muutostilanteessa tiedon tarve koetaan suureksi. (Juholin 2006, 37.)

25. Millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee?

Päivittäisviestintä on kiinteästi sidoksissa työyhteisön ilmapiiriin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Mitä avoimempi ilmapiiri, sitä luontevampaa on ottaa puheeksi kiinnostavia tai mieltä vaivaavia asioita tai tuoda esiin uusia ideoita. Hyvä ilmapiiri ja avoin kulttuuri sallivat kysymysten esittämisen, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2006, 117.)

26. Miten päivittäisistä, juoksevista asioista saataisiin tiedotettua paremmin?

Haastattelun kahteen viimeiseen kysymykseen kulminoituu tutkimuksen tavoite. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada haastateltava pohtimaan omia kehitysideoita päivittäisviestinnän parantamiseksi.

27. Miten tuotannossa tapahtuvat uutiset ja muut tiedotettavat asiat tulisivat paremmin pääkonttorin ja etäkonttoreiden tietoon? (esimerkiksi tehdasvierailut)

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli saada haastateltava pohtimaan omia kehitysideoita eri yksiköiden välisen tiedonkulun parantamiseksi.

### **1.39 Tutkimustulokset**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Analyysirunkona on hyödynnetty haastatteluissakin käytettyä teemahaastattelurunkoa. Haastatteluun vastasi yhteensä 8 henkilöä, joista jokainen oli ollut vähintään vuoden kestävissä työsuhteessa. Yrityksessä ei ole voimassa olevaa organisaatiokaaviota, eikä vastuunjako työtehtävistä ole tarkasti määritelty. Kuitenkin jonkinlaista taustatietoa vastaajista voidaan antaa. Seuraavassa on esitetty haastateltavien vastuualueet:

- Kotimaan projektitehtävät
- Venäjän vientitehtävät
- Keski-Euroopan vientitehtävät
- Tuotannon työjohtotehtävät
- Japanin vientitehtävät
- Myynti- ja markkinointitehtävät
- Taloushallinto- ja kirjanpitoitehtävät
- Tuotantopäällikkö

#### **1.39.1 Sisäinen markkinointi**

1. Tiedätkö tarkalleen yrityksesi tavoitteet ja arvot? Miten sinulle on kerrottu näistä asioista? Oletko sitoutunut noudattamaan kyseisiä asioita?

Suurin osa vastaajista luulee tietävänsä yrityksen tavoitteet ja arvot. Suurista linjoista oltiin tietoisia, mutta kysymykseen sisällytetty sana ”tarkalleen” aiheutti

hieman epävarmuutta vastaajissa. Erään vastaajan sanoin ”en tarkalleen, mutta suuret linjat tiedän”. Loput vastaajista uskoi tietävänsä tavoitteet ja arvot hyvin. Nämä asiat olivat tulleet tutuiksi työn ohessa, esimerkiksi palaverien tai päivittäisten keskustelujen kautta sekä yrityksen internetsivuja tai esitteitä lukemalla. Toimenkuvalla oli myös vaikutusta omaan tietämykseen: Luonnollisesti markkinointitehtävissä mukana olleet tiesivät asioista paremmin.

Asioista ei ole tiedotettu virallisesti, mikä myös osaltaan on aiheuttanut epätietoisuutta siitä, onko itselle muodostunut kuva tavoitteista ja arvoista oikea. Yksi vastaajista sanoikin, että ”yritys alkaa olla sen kokoinen, että tällaiseen asiaan vois ehkä kiinnittää huomiota”. Toiseksi esitettiin, että uusia työntekijöitä perehdytettäessä tavoitteet ja arvot tulisi kiteyttää heille paremmin. Nämä saisivat olla kirjallisena, jotta pitempäänkin talossa ollut työntekijä voisi vilkaista niitä silloin tällöin.

Kaikki vastaajat olivat sitoutuneet noudattamaan kyseisiä asioita. Kuitenkin joskus kiire aiheutti sen, ettei asioita kyennyt hoitamaan haluamallaan tavalla. Erään vastaajan sanoin ”kiireen takia joskus joutuu oikomaan”.

2. Kerrotko esimerkiksi omista tarpeistasi ja vaatimuksistasi tai asiakkaiden tarpeista muulle henkilökunnalle? Miten? Hyödynnetäänkö tätä tietoa jotenkin?

Kaikki vastaajat sanoivat kertovansa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan sekä asiakkaiden tarpeista eteenpäin. Aiheesta riippuen ne esitettiin kasvokkain joko johdolle tai muulle henkilökunnalle. Varsinkin asiakkaiden tarpeet nähtiin tärkeänä välittää myös johdon tietoisuuteen. Kuten edellisissäkin vastauksissa ilmeni, tarvittavien resurssien puute vaikutti asioiden hoitamiseen: kiireessä asioita ei aina ehtinyt hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi palautteen suuri määrä aiheutti sen, ettei sitä kyennyt jakamaan ja suodattamaan tarpeeksi. Eräs vastaaja sanoikin, että ”palautetta ja muuta asiaa tulee niin paljon,

etten pysty jakamaan ja suodattamaan tarpeeksi”. Kiire myös esti vian aiheuttaneiden tekijöiden selvittämisen.

Kasvokkaisviestinnän ohella myös sähköposti keräsi kehuja. Esimerkiksi puhelimesta käsitellyt asiat eivät tallentuneet mihinkään, jonka vuoksi asia saattoi unohtua kokonaan. Sähköpostissa käsiteltyyn asiaan pystyi puolestaan perehtymään myöhemmin. Eräs vastaaja totesikin, että ”kun asia on tallessa siihen voi perehtyä myöhemmin”.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedot olivat vaikuttaneet positiivisesti käytännön toimintaan. Keskustelu on johdon kanssa avointa ja asioista kuunnellaan mielellään – vain aika koettiin rajalliseksi. Eräs vastaaja sanoikin, että ”kiire aiheuttaa sen, ettei asiaa ehdi laittaa eteenpäin, esimerkiksi miten hyvin pystyy selvittämään sen, mistä se vika on johtunut”. Yksi vastaaja toivoi asioiden menevän eteenpäin paremmin ja hänen mukaansa ”tarvis ehkä resursseja enemmän asioiden hoitamiseen”.

### 3. Antaako johto tukea, palautetta ja rohkaisua? Miten? Voitaisiinko tätä jotenkin kehittää?

Suurin osa vastaajista koki johdon antavan tukea tarvittaessa. Pieni osa toivoi saavansa sitä enemmän. Osa vastaajista mainitsi toimitusjohtajan asiantuntevaksi, jonka kanssa pystyi jakamaan kehitysideoita. Työkulttuuri sallii virheiden tekemisen ja johdon luottamus työntekijöihin on vankkaa: työntekijöillä on vapaus toimia itsenäisesti. Erään vastaajan sanoin ”virheitä saa tehdä”.

Palaute jakoi vastaajissa mielipiteitä. Osa koki saavansa palautetta kasvokkain hyvinkin nopeasti, osa ei juuri lainkaan. Yksi vastaajista sanoi johdon antavan ”palautetta pyytämättäkin”. Hyvin yleisesti hiljaisuus koettiin hyväksi asiaksi ja tähän toimintatapaan moni vastaaja oli oppinutkin: ”siltoin kun ei kuulu mitään, kaikki on hyvin”. Useampi vastaaja perusteli palautteen tarvettaan sillä, ettei tiennyt tekikö asiat oikein vai väärin: ”en tiedä teenkö joitain asioita väärin, kun

kukaan ei niitä mulle kerro”. Omat virheet haluttiin tiedostaa, jotta jatkossa voisi toimia toisella tavalla. Kysyessäni mielipiteitä kehityskeskusteluille ne koettiin palkitseviksi, yhteiseksi kahdenkeskiseksi ajaksi johdon kanssa. Palautetta saisi tulla muutenkin: se olisi tehokkaampaa palautetta vaativalla hetkellä. Yksi vastaaja sanoikin tähän, että ”tehokkaampaa olis, jos palautteen sais juuri sillä kyseisellä hetkellä, eikä vaan kerran vuodessa pidettävissä keskusteluissa”.

Koska johdossa katsottiin olevan useampi henkilö, rohkaisun määrä riippui persoonaeroista, osa antoi rohkaisua enemmän, osa vähemmän. Tämä tapahtui sanallisesti. Eräs vastaaja kuvaili kuviota hyväksi, sillä jokainen persoona toimii omalla osa-alueellaan.

4. Onko johto kiinnostunut alaisistaan? Mahdollistaako se kaksisuuntaisen viestinnän? Miten?

Kysymys johdon kiinnostuksesta alaisia kohtaan jakoi mielipiteitä. Osa koki johdon kiinnostuneeksi itsestään, osa ei. Yksi vastaajista sanoi ”heikonlaisesti tai ainakin pidetään omana tietona”. Toinen vastaaja kehottikin kiinnittämään enemmän huomiota alaistensa henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen, sillä varsinkin pienessä yrityksessä henkilökunta on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Toiset vastaajista olivat toista mieltä. Nämä vastaajat sanoivatkin, että ”kyllä ovat kiinnostuneita kokonaisvaltaisesti” sekä ”on kiinnostuttu siitä, miten kotona menee”.

Vastaajien mukaan johto mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän. Se, miten helpoksi se koetaan, jakoi myös mielipiteitä. Kahvipöytäkeskustelut nähtiin hyvänä tilaisuutena saada ja jakaa tietoa. Ne koettiin epävirallisiksi tilaisuuksiksi, joihin osallistui työntekijöiden lisäksi myös johto. Ne keräsivät vastaajien keskuudessa paljon positiivista palautetta. Yksi vastaaja kuvailikin näitä keskusteluja siten, että ”parasta tietoa tulee sieltä”.

Osa vastaajista koki kaksisuuntaisen viestinnän helpoksi. Asioista pystyi sanomaan suoraan, mutta niiden vaikuttavuudesta oltiin epävarmoja. Yksi vastaaja sanoikin, että ”sanoa voi suoraan, mutta on eriasia viedäänkö asia eteenpäin”. Osa koki palautteen antamisen tai mielipiteiden vaihtamisen vaikeammaksi: ”joskus voi mielipiteen sanoa, mutta siihen on kynnyks”. Erään vastaajan mukaan kaksisuuntaista viestintää ei ole tehty helpoksi, mutta se voisi toimia esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

5. Oletko tyytyväinen työympäristösi, yritykseen työnantajana ja eri tasolla olevien työtovereiden välisiin suhteisiin?

Lähes jokainen vastaaja oli tyytyväinen työympäristöönsä ja yritykseen työnantajana. Yritys nähtiin rikastuttavana – koskaan ei ollut samanlaista päivää. Työpäivät eivät olleet tylsiä, mutta joskus ne saattoivat tuntua henkisesti raskailta. Toiveena esitettiin toimiston nykyaikaistamista ja varsinkin henkilökunnan johtamisen ja tukemisen lisäämistä. Eräs vastaaja antoi yritykselle kouluarvosanaksi tyydyttävän, sillä hänen mukaansa henkilön johtamisessa ja tukemisessa oli parantamisen varaa.

Useampi vastaaja ei nähnyt organisaatiossa olevan selkeitä tasoja eri työtovereiden välillä. Erään vastaajan sanoin ”arvovaltaisuus ei näy meillä”. Myös toinen vastaaja oli sitä mieltä, ”ettei täällä ole eri tasolla olevia työntekijöitä”. Lähes jokainen vastaaja oli tähänkin asiaan tyytyväinen. Tiettyjen henkilökemioiden yhteentörmäminen oli joissakin työntekijöissä vaikuttanut heikentävästi työntekoon. Yksi vastaajista kertoikin, että ”oon havainnut, että tietyt henkilökemiat ei oikein toimi – se ikävä kyllä vaikuttaa työntekoon”. Eräs haastateltava toivoi yhteydenpidon eri toimipisteissä oleviin työtovereihin olevan säännöllisempää ja helpompaa.

6. Vallitseeko työtovereiden välillä keskinäinen luottamus? Onko tiedonkulku riittävän avointa?



Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että työtovereiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Erään vastaajan sanoin ”meillä on aika sitoutunutta tai luotettavaa väkeä täällä töissä”.

Avoim tiedonkulku jakoi vastaajissa mielipiteet kahtia. Osa mielti tiedonkulun riittävän avoimeksi, toisten mielestä siinä oli parantamisen varaa. Avoimen tiedonkulun ongelmia perusteltiin muun muassa seuraavilla seikoilla:

- Työpaikalla on sattunut tapauksia, jolloin tärkeästä asiasta on joku tiennyt pitkään, mutta asiaa hoitaville siitä on tiedotettu vasta viime hetkillä. Tästä on aiheutunut turhaa kiirettä.
- Henkilöstömuutoksista tulisi tiedottaa paremmin.
- Organisaatiossa ei ole käytössä kunnan viestintäkanavaa, jonka kautta tieto kulkisi kaikille.
- Sähköposteissa esitettyihin kysymyksiin ei saada aina vastauksia, jolloin asiaa ei itse saa laitettua eteenpäin, asiat unohtuvat ja ne saattavat jäädä kokonaan hoitamatta.

Näiden lisäksi kehitysideana esitettiin tiettyjen ryhmien välisten sanomien jakamista muillekin toimihenkilöasemassa oleville. Näille muille turhaksi mielletty asia saattaa todellisuudessa olla hyvinkin hyödyllinen. Vastaajan mukaan tiedotettavaa saisi tulla nykyistä enemmän, koska jokainen voi poistaa ne viestit, joita ei koe tarvitsevänsä. Esimerkkinä vastaaja esitti suunnittelun ja tuotannon väliset uudet ohjeistukset.

7. Kannustetaanko sinua osallistumaan asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon?

Suurempi osa vastaajista koki saavansa osallistua riittävästi asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon. Etenkin oma toimenkuva vaikutti siihen, kuinka paljon näissä asioissa sai olla mukana. Pienempi osa vastaajista olisi toivonut saavansa vaikuttaa asioihin enemmän. Yksi vastaaja mainitsikin,

että ”toimenkuvanvaihdokset ärsyttää joitakin, kun niihin ei oo itse pystynyt vaikuttamaan – ei oo saanu sanoa mielipidettä”.

Vastaajien mukaan johto kuuntelee mielellään työntekijöiden mielipiteitä, mutta osa epäili näiden mielipiteiden vaikutusta päätöksiin. Kiire korostui tässäkin kysymyksessä: asioihin ei kyennyt vaikuttamaan kiireen takia tarpeeksi, sillä se oli usein ensimmäinen asia, jonka karsi tehtävälialta pois.

#### 8. Koetko voivasi vaikuttaa sinulle tärkeisiin asioihin? Millä tavoin?

Jokainen vastaaja koki voivansa vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin. Tämä tapahtui johdon kanssa kasvokkain keskustellen. Johto kuunteli mielipiteitä ja antoi vapauden tehdä asioita. Yksi vastaajista sanoikin, että ”jos mulla on mielipide, niin sitä kuunnellaan, ja jos sille voidaan tehdä jotakin, niin sitten sille tehdään”.

Osa vastaajista halusi kuitenkin vaikuttaa asioihin enemmän. He pystyivät vaikuttamaan asioihin, mutta olisivat halunneet sitä enemmän. Tällä hetkellä omista vaatimuksista puhuminen oli vielä kynnyksen takana: ”kyllä voin vaikuttaa, mutta kynnyks, että mitä vaatii”.

Eräs vastaaja esitti toiveen vastuun jakamisen selkiyttämistä: jokaiselle työntekijälle annettaisiin selkeät rajat ja vastuut: ”vastuut tulisi selkiyttää – kuka vastaa mistäkin”. Tämä toive koski myös johtoa – heidän ei tarvitsisi huolehtia kaikesta. Yksi vastaajista sanoikin toimitusjohtajan ottavan ”liiaksi kantaa kaikkeen”.

#### 9. Koetko saavasi riittävästi valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä? Saatko tähän tukea johdolta? Onko tekninen tuki riittävä? Onko sinulla tarvittavat tiedot ja taidot tehdä näitä päätöksiä?

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että heillä on riittävästi valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä. Johto tukee ja kannustaa omatoimisuuteen. Yksi vastaaja

sanoikin, että ”paljon luotetaan, mitä pystyy tekemään”. Toisen vastaajan mukaan johto antoi valtuuksia ”joskus jopa liikaa”.

Suurin osa vastaajista koki myös teknisen tuen riittäväksi: palvelut tulevat ulkopuolelta ja asiat tulevat hoidetuiksi. Ongelmana nähtiin enemmänkin tiedon puute: teknisistä asioista vastaavaa henkilöä ei tiedetty tai siinä oli epäselvyyksiä. Tämä vaikeutti asioiden sujuvaa hoitamista, koska ulkopuolisen palvelun uusista järjestelyistä tai henkilöstömuutoksista ei oltu tiedotettu paremmin. Erään vastaajan sanoin ”epäselvää on, minne täytyy olla yhteydessä missäkin tilanteessa”. Tuotannonohjausjärjestelmän ylläpidossa ja toiminnassa olisi myös parantamisen varaa. Vastaajien mukaan se ”takkuili” yhtenä ja aiheutti turhautuneisuutta.

Enemmistö vastaajista koki omien tietojen ja taitojen olevan riittävät. Uusia asioita oppi päivittäin ja apua sai tarvittaessa muilta työtovereilta ja johdolta. Työkokemuksen karttuessa muiden mielipiteitä tarvitsi kysyä vähemmän. Yhden vastaajan mukaan ”on ammatillisesti tarvittavat tiedot ja taidot, sekä nettiä käyttämällä saa viimeiset tiedot”. Toinen vastaaja kertoi saavansa valtuuksia, mutta sanoi myös ”joskus tuntuvaan, että vois omaa osaamista hyödyntää enemmänkin”.

#### 10. Miten sinua palkitaan työstäsi? Miten palkitsemista voitaisiin kehittää?

Vastaajien mukaan toimihenkilöillä ei ole käytössä erillistä palkitsemisjärjestelmää. Tällä hetkellä yritys muistaa työntekijöitä syntymäpäivinä kakkukahveilla ja esimerkiksi 50-vuotislahjoilla. Kerran vuodessa järjestetään kesäjuhlat ja pikkujoulut. Työntekijät muistavat silloin tällöin johtoa vastaavalla tavalla.

Vastaajat pitivät palkitsemista hyvänä asiana, mutta toimivan järjestelmän toteuttaminen tuntui vaikealta. Yksi vastaaja sanoikin, että palkitsemisjärjestelmä ”olis hyvä olla, mutta ei oikein oo mielessä toimivaa systeemiä”. Toiveena

esitettiin tasavertaista ja *avointa* palkitsemisjärjestelmää: jokaisella työntekijällä tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet palkintoon. Pienet huomionosoitukset tuntuisivat myös kannustavilta – niiden rahallisella arvolla ei niinkään ollut merkitystä: ”ei se arvo, vaan se, että on huomattu”. Näitä voisivat olla esimerkiksi pienet joululahjat. Tämän toimeenpano pitäisi tulla suoraan johdolta, koska muuten ”ostetaan itse itsellemme lahja” menettäisi merkityksensä. Kehitettävää olisi myös tuotannon työntekijöiden muistamisessa – kiitosta voisi heillekin jakaa enemmän. Erään vastaajan sanoin ”tuotantoa huomioitiin liian vähän”.

#### 11. Saatkko tarpeeksi koulutusta työtehtäviisi ja itsesi kehittämiseen? Miten kehittäisit koulutusta yrityksessänne?

Suurin osa vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi koulutusta omiin työtehtäviinsä tai itsensä kehittämiseen. Yksi vastaaja oli kuitenkin toista mieltä. Hänen mukaansa ”koulutussysteemi on aika hyvällä mallilla”.

Yritys on järjestänyt aikaisemmin koulutusta suunnittelijoille, mutta muille toimihenkilöille sitä on ollut vähemmän. Tähän toivottiin muutosta. Eräs vastaaja sanoikin, että Useampi vastaaja mainitsi johdon asennoituvan myönteisesti kouluttautumiseen ja antaneen siihen tukea. Ongelmana nähtiin pikemminkin koulutusten maantieteellisessä sijainnissa: ne järjestetään usein kaukana ja vievät aikaa päivittäisiltä työtehtäviltä. Kireän työtahdin vuoksi koulutuksessa olo aiheuttaisi töiden kasaantumista.

Kehitysideana esitettiin koulutuksen järjestämistä yrityksen omissa tiloissa. Haastateltava näki uusimman tiedon löytyvän yrityksen ulkopuolelta, sillä täällä työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, eivätkä helposti omaa viimeisintä tietoa. Toiseksi ehdotettiin toimintatapaa, jonka seurauksena jokainen työntekijä kävisi vähintään kerran vuodessa itselle tärkeässä koulutuksessa. Yksi vastaaja sanoikin uskovansa, että kaikille löytyisi koulutusta.

12. Miten johto on aikaisemmin suhtautunut koulutuksessa saatuihin tietoihin ja taitoihin?

Suurin osa vastaajista koki johdon olleen kiinnostunut koulutuksessa saatuihin tietoihin ja taitoihin. Mahdollisimman usein se on myös itse pyrkinyt osallistumaan näihin koulutuksiin. Yksi vastaaja sanoikin johdon olevan ”vahvasti mukana koulutuksissa”.

13. Miten saat tietoa asiakkaille tarkoitetuista tuotteista, palveluista tai esimerkiksi mainoskampanjoissa luvatuista asioista? Hyväksytkö ne? Voitko vaikuttaa näihin asioihin?

Toimenkuva vaikutti siihen, miten paljon asioista tiedettiin. Esimerkiksi markkinointitehtävissä työskentelevät tunsivat asiat paremmin. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan kokenut tietävänsä riittävästi asiakkaille tarkoitetuista, tuotteista, palveluista ja mainoskampanjoissa luvatuista asioista. Erään vastaajan sanoin ”aika huonosti asiakkaille luvatuista asioista saa tietoa tai se tulee viiveellä”.

Tietoa sai itse lukemalla aktiivisesti lehtiä, tuotannonohjausjärjestelmää tai yrityksen internet-sivuja. Harvoin tähän oli ylimääräistä aikaa. Erään vastaajan sanoin ”tietoa varmaan olis netissä, jos olis aikaa mennä niitä kattomaan”. Viikkotiedotteissa oli satunnaisesti tietoa käynnissä olevista kampanjoista ja tarjouksista, mutta senkään tarkempaan lukemiseen ei löytynyt yleensä aikaa. Tämä viikkotiedote koettiin enemmän myyjille suunnatuksi. Asiat saattoivat tulla täysin yllätyksenä esimerkiksi asiakkailta saapuneiden reklamaatioiden kautta: luvatuista asioista ei oltu pidetty kiinni.

Nämä asiat hyväksyttiin, mutta mainoskampanjoissa luvatut asiat harmittivat useampaa vastaajaa. Heidän mukaansa mainoskampanjoissa luvattiin asioita, joita ei käytännössä voitu toteuttaa. Myös myyjät antoivat turhia lupauksia asiakkaille, joka aiheutti ongelmia varsinkin tuotannossa. Erään vastaajan sanoin ”mainoksilla

luvataan, mutta itte tietää, että monikaan ei pysty tekemään niin hyvää työtä kun mahdollista kiireen takia”.

Kysyessäni vaikuttamismahdollisuuksista, jälleen kerran mielipiteitä kyllä kuunneltiin, mutta niiden vaikutusta asioihin epäiltiin. Yksi vastaaja sanoikin, että ”saatetaan kysyä mielipiteitä, mutta vaikka ne olisivatkin vastaan, se silti toteutetaan, koska asiat on jo päätetty”. Toimenkuva korostui tässäkin yhteydessä: ne, jotka osallistuivat asioiden suunnitteluun, kykenivät asioihin myös vaikuttamaan.

14. Miten näitä asioita käsitellään työntekijöiden kanssa – markkinoidaanko näitä työntekijöille ulkoisia asiakkaita aiemmin?

Enemmistön mukaan näitä asioita ei juurikaan markkinoida työntekijöille ja sisäinen tiedottaminen koettiin vähäiseksi. Asioista saatettiin keskustella esimerkiksi palavereissa, mutta minkäänlaista virallista tiedottamista ei ollut käytössä. Erään vastaajan mukaan uutuuksia tuli joskus niin nopeasti, ettei aina koko johtokaan ollut perillä niistä kaikista. Erään vastaajan sanoin ”myyjä joskus kysyy, mikä tää juttu on, mutten mäkään siitä mitään tiedä. Ehkä koko johtokaan ei tiedä kaikista uudistuksista tai sellanen mielikuva mulla ainakin on. Näitä pitäis käydä läpi”.

Asioista haluttiin tietää enemmän ja toiveena esitettiin systemaattisen tiedottamisen lisäämistä. Esimerkiksi uusien tuotteiden lanseeraaminen pitäisi olla näkyvämpää omille työntekijöille.

### **1.39.2 Sisäinen viestintä**

15. Minkälaisia sisäisiä viestintäkanavia yrityksessänne käytetään? Sopivatko ne tarpeisiisi? Miten niitä voitaisiin parantaa?

Tärkeimpinä sisäisinä viestintäkanavina toimivat sähköposti, puhelin, palaverit ja kasvokkaisviestintä (erityisesti kahvipöytäkeskustelut). Muita sisäisiä viestintäkanavia olivat tuotannonohjausjärjestelmä, skype ja keittiön paperinen seinäkalenteri.

Nämä viestintäkanavat sopivat jokseenkin hyvin vastanneiden tarpeisiin. Varsinkin uusi sähköpostiohjelma oli parantanut viestintää. Sähköposti oli myös viestintäkanavista yleisin. Yksi vastaaja sanoikin, että ”jos yläkertaan on asiaa, niin laitan sähköpostia”. Puhelinta käytettiin kiireellisemmissä asioissa. Skypeä suositeltiin hyödynnettävän entistä enemmän, sillä se oli kätevä ja edullinen viestintäkanava.

Tärkeiden tiedotteiden hukkuminen sähköpostiin koettiin kuitenkin ongelmaksi. Sähköpostin suuren määrän vuoksi nämä tiedotteet tulisi sijoittaa erilliseen paikkaan, josta ne löytyisivät helpommin. Eräs vastaaja sanoikin, että ” tiedotteet hukkuu kaiken muun mukaan, sais olla oma fooruminsa se tiedotus. Juoksevat asiat erikseen ja tiedotettavat erikseen”.

#### 16. Onko sovittu siitä, mitä kautta mistäkin asiasta viestitään?

Vastanneiden mukaan tästä asiasta ei ole varsinaisesti sovittu. Ainoastaan skypeä oli kustannussyistä kehoitettu lisäämään. Yksi vastaajista sanoikin, että asioista ei oltu sovittu, mutta siitä oli tullut ”yleinen tapa toimia”. Tärkeimmät asiat pyrittiin käymään sähköpostitse läpi, jotta niistä jäisi dokumentti talteen. Näitä olivat esimerkiksi projekteihin liittyvät sopimusasiat.

Toiveena esitettiin seuraavaa: reklamaatioasiat tulisi tulla kaikkien asianomaisten tietoon ja ne tulisi järjestää selkeästi projekteittain yhteiseen tietokantaan. Tämä auttaisi näkemään, mitkä asiat aiheuttavat systemaattisesti reklamaatioita, jonka myötä niihin kykenisi puuttumaan paremmin. Tällä hetkellä reklamaatiot olivat hajallaan ja ne saattoivat jäädä ainoastaan suunnittelijoiden tietoon. Asiaa ei

helpottanut se, että tuotannonohjausjärjestelmä ei ilmoittanut erikseen, kun tietoa lisättiin projektin alle.

17. Onko sinulle tärkeää tietoa tarpeeksi saatavilla? Onko jotain tietoa liikaa/liian vähän? Onko tieto ajankohtaista vai vanhentunutta?

Vastaajien mukaan itselle tärkeää tietoa oli yleensä riittävästi saatavilla. Yksi vastanneista sanoikin, että ”ei oo mitään yksittäistä aluetta, josta tietoa olis liian vähän – asiat tapauskohtaisia”. Hänen mukaan esimerkiksi tuotannonohjausjärjestelmästä puuttui joskus yksittäisiä tietoja, jolloin hän otti yhteyttä suunnittelijaan. Toinen vastaaja mainitsi tietoa olevan tarpeeksi, mutta ei tiennyt, mistä tarvittavan tiedon löytäisi.

Tietoa oli sekä ajankohtaista että vanhentunutta. Kaikkea uutta tietoa ei ehditty päivittämään, joka oli aiheuttanut epävarmuutta siitä, missä ajankohtaisin tieto sijaitisi. Uusinta tietoa oli siten vaikeaa löytää. Erään vastaajan sanoin ”pitäisi tietää, missä se ajankohtaisin tieto on”. Esimerkiksi myyjien yhteystiedot ja alihankkijoiden toimittamat tiedot toivottiin olevan helpommin saatavilla. Toiveena esitettiin, että tietokannoissa olevat tiedot tulisi järjestää uudelleen, jonka jälkeen niistä tulisi tiedottaa työntekijöille. Hyvin järjestetyt tiedot nopeuttaisivat työntekoa ja vähentäisivät sekaannusta.

18. Kertooko johto aktiivisesti työntekijöille tärkeistä asioista? Miten?

Tässä kysymyksessä vastanneiden mielipiteet vaihtelivat: osa koki johdon tiedottavan aktiivisesti tärkeistä asioista, osa puolestaan koki tässä olevan suuria puutteita. Erään vastaajan sanoin ”puolet liian vähän. Sais kertoa useammin, mieluummin kasvotusten”. Hän myös totesi joutuvansa ”lypsämään” tietoa usein.

Johto tiedotti tärkeistä asioista usein epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa niille, jotka sattuvat olemaan sillä hetkellä paikalla. Tämän lisäksi asioita käytiin



läpi kaksi kertaa viikossa pidettävissä tuotantopalavereissa tai satunnaisesti työntekijöiden kanssa keskusteltaessa. Yleensä joku kertoi asioista niistä tietämättömille, mutta minkäänlaista virallista menettelytapaa ei oltu otettu käyttöön. Moni luottikin siihen, että asioista kuuli tarvittaessa muilta työtovereilta. Yhden vastaajan sanoin ”tietoa tulee paljon kuulopuheena”.

#### 19. Miten saat tietoa yrityksen tavoitteista, tuloksista ja suurista odotettavissa olevista muutoksista?

Tieto yrityksen tavoitteista, tuloksesta ja suurista odotettavissa olevista muutoksista vaihteli paljon toimenkuvan mukaan. Muutoksissa mukana olleet tiesivät asioista muita enemmän. Osa työntekijöistä sai tiedon toimitusjohtajalta ja osa työtovereilta. Virallisempänä tiedotustilaisuutena toimi yrityksen pikkujouluet, jossa johto kertoi kuluneesta vuodesta. Erään vastaajan sanoin ”tuloksista kerrotaan kootusti pikkujouluissa, mutta sen kummempaa virallista vuosidokumentaatiota ei ole”.

Useampi vastaaja toivoi toimitusjohtajan katsauksia olevan enemmän, jotta esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta tietäisi paremmin. Erään vastaajan sanoin ”olis kiva tietää, miten firmalla menee”. Esimerkiksi kuukausittainen tulosseuranta sekä neljännesvuosittainen välitilinpäättös lisäisivät tietoisuutta asioista. Eräs vastaaja epäili johdon pelkäävän kertovan menestyksestä, sillä se saattaisi aiheuttaa työntekijöissä löysäilyä. Vastaaja näki asian kuitenkin toisin: tietoisuus vähentäisi pelkoa töiden loppumisesta ja voisi jopa lisätä tehokkuutta.

#### 20. Miten tiedonkulku mielestäsi toimii?

Suurin osa vastaajista koki tiedonkulun toimivan vaihtelevasti. Eräs vastaaja sanoikin ”jos ei tiedä, niin tietoa lypsetään”. Toimivuus johtui tiedon luonteesta – osa liikkui hyvin, osa huonommin. Organisaatiossa luotettiin siihen, että tieto kulkeutui suusta suuhun – menetelmällä. Usein tämä toimikin pääkonttorin sisällä,

mutta esimerkiksi jo (vieressä sijaitsevalla) tehdasalueella asioista saatettiin olla tietämättömiä. Tiedot kulkeutuivat harvemmin myös etäkonttoreissa työskenteleville. Erään vastaajan mukaan ”organisaatiossa luotetaan siihen, että se kulkee suusta suuhun – menetelmällä kaikille – alkeellista”.

21. Kuka on vastuussa tiedottamisesta? Kuka toimii kakkosmiehenä?

Tämä kysymys keräsi monenlaisia vastauksia. Osa vastaajista koki tiedotusvastuun olevan johdolla, osa Tanjalla ja osa kaikilla työntekijöillä. Kakkosmiehestä ei tiedetty, sitä ei nähty olevan ollenkaan tai sen epäiltiin olevan Kata. Erään vastaajan mukaan ”ei taida olla mitään virallista”.

### **1.39.3 Päivittäisviestintä**

22. Mistä asioista päivittäin viestitään?

Yleisempiä päivittäisviestinnän aiheita olivat tuotantoon liittyvät asiat, toimitusajat ja -sisällöt sekä tehdasvierailut. Näiden lisäksi mainittiin kunnossapitoon liittyvät asiat, reklamaatiot, alihankintavalinnat sekä tarjouslaskelmat.

23. Mitkä ovat yleisimmät viestintäkanavat?

Sisäisen viestinnän tavoin yleisempiä päivittäisviestinnän kanavia olivat sähköposti, puhelin ja kasvokkaisviestintä. Näiden lisäksi viestintäkanavina toimivat skype ja perinteinen paperi. Sähköposti oli näistä yleisin viestintäkanava.

24. Miten päivittäisviestintä mielestäsi toimii? Aiheuttaako jokin toimintatapa toistuvasti ongelmia?

Päivittäisviestinnän toimiminen jakoi vastaajissa mielipiteitä. Suurin osa vastaajista koki päivittäisviestinnän toimivan hyvin. Erään vastaajan sanoin ”en koe tätä isoksi ongelmaksi”. Vastaajista pienempi osa koki siinä olevan parantamisen varaa. Kehitettävää katsottiin olevan varsinkin tuotannonohjausjärjestelmän toimivuuden parantamisessa, joka oli aiheuttanut useammassa vastaajassa turhautumista. Erään vastaajan mukaan päivittäisviestinnän sijaan ongelmana olivat isomman linjan viestintäongelmat, eli miten asioiden kehittäminen sujuisi tehokkaammin. Näistä esimerkeiksi hän mainitsi tuotekehityksen ja prosessinkehittämisviestinnän.

#### 25. Millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee?

Työpaikan ilmapiiri keräsi haastatteluissa paljon positiivista palautetta. Erään vastaajan mukaan ”työyhteisö on hyvin inhimillinen, ihmisiä muistetaan”. Työtoverien huumorintaju auttoi käsittelemään hankaliakin tilanteita. Eräs vastaaja sanoikin ”keskinäisen huumorin kantavan tosi pitkälle”. Työyhteisöä pidettiin hyvin inhimillisenä, jonka vuoksi työtoverin tai johdon satunnaiset ”huonon olon puuskat” tarttuivat vähän kaikkiin. Yleisesti ilmapiiri koettiin kuitenkin hyväksi.

#### 26. Miten päivittäisistä, juoksevista asioista saataisiin tiedotettua paremmin?

Yksi vastaajista ei nähnyt tiedottamisessa olevan ongelmia. Toinen vastaajista pohti, onko hänen tiedottaminen puutteellista. Hän ei tiennyt kaipaako joku häneltä lisää tietoa ja miten hän sitä pystyisi muille jakamaan. Tietoa jäi liikaa hänen ”korviensa väliin ja sähköpostiin”. Hänen mukaansa asioiden eteenpäinviemiselle tulisikin luoda selkeät toimintatavat. Myös asioiden kirjaamisesta tulisi tehdä selkeä rutiini.

Kolmas vastaaja harmitteli sitä, ettei tuotannonohjausjärjestelmään päivitetty tiedot tulleet asianomaisten tietoon. Hänen mukaansa tästä tulisi tiedottaa niille,

jotka järjestelmään tietoja päivittää ja saada heidät lähettämään asianomaisille sähköpostia päivitysten yhteydessä. Tällä hetkellä tiedottamisen puute aiheuttaa viivästyksiä ja turhautumista.

Muut haastateltavat esittivät seuraavanlaisia kehitysehdotuksia, joista osa on jo mainittukin aikaisemmin:

- Reklamaatioille ja tuotekehitykselle tulisi saada omat tietokannat, joista voisi vuoden lopussa tulostaa yhteenvedon.
- Kevyen viikkotiedotteen käyttöönotto.
- Yhteinen foorumi kaikille työyhteisön jäsenille.
- Yhteisen sähköisen kalenterin luominen.

Näiden lisäksi useampi haastateltava otti esille niin kutsutut uudet ”superpalaverit”. Tämän palaverin tarkoituksena oli yhdistää markkinoinnin, myynnin, johdon ja tuotannon ihmiset yhteen päättämään, keskustelemaan ja tiedottamaan tärkeistä asioista. Näistä palavereista toivottiin aiempaa tehokkaampia, sillä nykyisin ne alkoivat negatiivisilla asioilla, jolloin asianomaiset alkoivat puolustella itseään. Palavereissa tulisi myös keskittyä enemmän fakta-asioihin, jotta asioita voitaisiin viedä systemaattisesti eteenpäin. Uusi toimintatapa keräsi kuitenkin kehuja siten, että palaverissa oli mukana ne ihmiset, joita tarvittiin asioiden eteenpäinviemiseen.

27. Miten tuotannossa tapahtuvat uutiset ja muut tiedotettavat asiat tulisivat paremmin pääkonttorin ja etäkonttoreiden tietoon? (esimerkiksi tehdasvierailut)

Yksi vastaaja toivoi, että pääkonttorille ja tehtaalle tulevista vierailijoista tiedotettaisiin paremmin. Tällä hetkellä vierailijoita vain ilmestyi paikalle, jonka vuoksi tehdasaluetta ei aina osattu pitää esittelykunnossa. Tämän epäiltiin

vaikuttavan suoraan asiakassuhteisiin ja sitä kautta myyntiin. Nämä tulisikin merkitä yhteiskalenteriin, jotta vierailuihin kykenisi valmistautumaan.

Toinen vastaaja epäili tiedonkulun ongelmien johtuvan myös siitä, ettei etäkonttoreissa työskentelevät osallistuneet palavereihin, joissa tärkeitä asioita käsiteltiin. Palavereissa tärkeä tieto tuli kasvokkain, eikä se välttämättä siirtynyt etäkonttoreissa työskentelevien tietoon. Pääkonttorilla työskentelevät olivatkin etulyöntiasemassa muihin nähden.

Ongelmana pidettiin myös sitä, minne myöhemmin tarvittavaa tietoa tallentaisi. Useampi vastaaja pohti sitä, ettei tiennyt mistä tarvittavaa tietoa löytää. Usein asiasta tietävä henkilö tiedettiin, mutta parempi olisi ollut löytää tietoa itse vaivaamatta työtoveria.

Useampi vastaaja toivoi muiden työntekijöiden sitoutuvan enemmän tiedon jakamiseen. Itselle itsestään selvien asioiden kertominen muulle henkilökunnalle parantaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpottaisi varsinkin etäkonttoreissa työskentelevien kokemaa tiedonkulun puutetta. Vastaajat ehdottivat yhteiskalenteria, viikkotiedotetta tai yhteistä foorumia tiedon jakamisen helpottamiseksi. Pällekkäisyyksiä tulisi kuitenkin välttää.

#### **1.40 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tässä luvussa teen yhteenvedon tuloksista sekä esitän niiden pohjalta johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Suurin osa haastatteluun vastanneista luuli tietävänsä yrityksen tavoitteet ja arvot. Haastateltavat olivat kuitenkin epävarmoja siitä, oliko itselle muodostunut kuva oikea. Tämän vuoksi asioita olisi syytä kerrata esimerkiksi kaikille yhteisessä palaverissa, jotta yrityksen strateginen määrittely olisi selvä kaikille. Uskon, että

tämä kertaus olisi syytä tehdä johdon toimesta, sillä silloin asioiden läpikäyminen koettaisiin tärkeämmäksi. Etäkonttoreissa työskentelevät tulisi huomioida kokoamalla nämä asiat yhteiselle sähköiselle foorumille. Uusia työntekijöitä perehdytettäessä nämä asiat voisi käydä läpi yritysesittelyn yhteydessä, jotta myös uudet tulokkaat ymmärtäisivät yrityksen toiminnan periaatteet.

Kiire nousi ongelmaksi useammassa yhteydessä. Vastaajat olivat sitoutuneita yrityksen toimintaan, mutta eivät yksinkertaisesti kyenneet hoitamaan asioita aina parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka arvot ja tavoitteet ohjasivatkin käytännön toimintaa, kiireessä asioita täytyi oikoa.

Tiukka työtahti aiheutti myös sen, ettei esimerkiksi asiakkailta ja työmaalta tulleita reklamaatioita kyennyt jakamaan työtovereille ja johdolle tarpeeksi. Vian aiheuttaneiden tekijöiden selvittämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi ei jäänyt aikaa. Henkilöstöllä ei ollut käytössä selkeää palautejärjestelmää, jonne nämä reklamaatiot olisi voinut koota systemaattisesti, ja joita olisi voinut tarkastella esimerkiksi projekteittain myöhemmin. Reklamaatiot olivat hajallaan eri ihmisillä ja eri tietokannoissa. Tähän ongelmaan olisi syytä kiinnittää huomiota. Reklamaatioiden säännöllinen ja järjestelmällinen kerääminen auttaisi kehittämään tarjoomaa laadukkaammaksi ja asiakkaiden toiveita vastaavaksi. Reklamaatiot saattaisivat paljastaa yllättäviäkin ja toistuvia ongelmia, joiden korjaaminen sujuvoittaisi toimintaa ja helpottaisi monen työtaakkaa.

Vastaajat kertoivat omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan eteenpäin. Kyseessä ollut aihe vaikutti siihen, kertoiko asiasta johdolle vai muulle henkilökunnalle. Johto suhtautui asioihin avoimesti ja kuunteli mielipiteitä mielellään. Tukea ja rohkaisua toivottiin olevan muutaman vastaajan kohdalla enemmän. Useampi vastaaja kuitenkin epäili omien mielipiteidensä vaikutusta asioihin. Aikaisemmin mielipiteitä oli kysytty vasta päätöksenteon jälkeen. Mielipiteitä tulisikin kysyä ennen lopullisten päätösten tekoa, sillä yleensä merkittävin tieto löytyi juuri työntekijöiltä. Tämä saattaisi vähentää esimerkiksi suurien investointien riskejä.

Itselle tärkeisiin asioihin vaikuttaminen lisäisi todennäköisesti myös työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen työnantajana.

Johdon antama palaute jakoi vastaajissa mielipiteitä. Osa koki saavansa sitä hyvinkin nopeasti, osa ei juuri lainkaan. Palautteen tarvetta perusteltiin sillä, että kykenisi itse toimimaan muita hyödyttävällä tavalla. Omat virheet haluttiin tiedostaa, jotta jatkossa kykenisi toimimaan toisella tavalla. Johto voisikin hyödyntää kehityskeskusteluja järjestelmällisemmän palautteen antamisessa. Keskusteluja voitaisiin hyödyntää myös muiden henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisessa ja työntekijän osaamisen kehittämässä. Näitä ovat esimerkiksi palkkaukseen ja koulutukseen liittyvät asiat. Kehityskeskustelut antaisivat myös työntekijälle mahdollisuuden jakaa vastavuoroisesti palautetta johdolle. Yhteistä kahdenkeskistä aikaa olisi mielestäni tarpeellista järjestää vähintään kerran vuodessa.

Kysymys johdon kiinnostuksesta alaisia kohtaan jakoi myös mielipiteitä. Osa koki johdon kiinnostuneeksi itsestään, osa ei. Eräs vastaaja kehottikin kiinnittämään enemmän huomiota alaistensa henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sillä pienessä yrityksessä henkilökunta on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Henkilökunnan hyvinvoinnista voisi huolehtia jakamalla esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Kehityskeskusteluissa voitaisiin selvittää myös työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja tehdä niiden kautta tarvittavia toimenpiteitä. Nämä tarpeet ovat todennäköisesti kaikilla yksilöllisiä, jonka vuoksi henkilökohtainen keskustelu antaisi mahdollisuuden asettaa nämä tarpeet myös johdon tietoisuuteen.

Lähes jokainen vastaaja oli tyytyväinen työympäristöönsä ja yritykseen työnantajana. Työpäivät olivat monipuolisia ja kiinnostavia, mutta joskus ne saattoivat tuntua henkisesti raskailta. Haastatteluissa esitettiin henkilökunnan johtamisen ja tukemisen lisäämistä. Henkilöstöjohtamisessa nähtiin puutteita, sillä työpaikalla ei ollut henkilöstöhallinnon osaajaa. Tämän vuoksi esimerkiksi työterveysasioissa oli epäselvyyttä.

Useampi vastaaja ei nähnyt organisaatiossa olevan selkeitä tasoja eri työntekijöiden välillä. Lähes jokainen vastaaja oli tyytyväinen työtovereiden välisiin suhteisiin. Vastaajat olivat myös lähes yhtä mieltä siitä, että työtovereiden välillä vallitsi keskinäinen luottamus. Eräs vastaaja toivoi yhteydenpidon etäkonttoreissa työskenteleviin olevan säännöllisempää ja helpompaa. Tämä voitaisiin tehdä mahdolliseksi lisäämällä eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta esimerkiksi yhteisen foorumin avulla tai yhteisillä ryhmähenkeä nostattavilla tapahtumilla.

Työtovereilta toivottiin tehokkaampaa sähköposteihin reagointia, sillä oman työtehtävän suorittaminen edellytti sähköposteissa pyydettyjä tietoja. Jos tietoa ei saanut, asia saattoi viivästyä tai jäädä kokonaan hoitamatta. Myös turhaa venkoilua kiireessä pyrittiin vähentämään, sillä se vain hidasti töiden tekoa. Näiden lisäksi suunnittelun ja tuotannon väliset uudet ohjeistukset pyydettiin jatkossa jakamaan kaikille toimihenkilöasemassa oleville, sillä ne voisivat auttaa ymmärtämään monia muitakin asioita.

Avoin tiedonkulku jakoi vastaajissa mielipiteet kahtia. Osa mielti tiedonkulun riittävän avoimeksi, osa toivoi siinä olevan parantamisen varaa. Useampi vastaaja katsoi esimerkiksi myyjien luvanneen liikoja. Asioiden järjestymisestä ei kysytty asianomaisilta, joka luonnollisesti aiheutti turhaa kiirettä sekä muiden toimitusten viivästymisiä. Tärkeistä asioista oli muutenkin saatettu tietää pitkään, mutta asianomaisille siitä oli kerrottu vasta viime hetkillä. Tästä asiasta olisi hyvä keskustella esimerkiksi myyjien kanssa, ja käydä samalla läpi ne seuraukset, joita kyseinen toimintapa aiheutti muissa työntekijöissä ja asiakkaissa. Tiedonkulun ongelmana nähtiin myös henkilöstömuutokset, joista kaivattiin tietoa enemmän.

Suurempi osa vastaajista koki saavansa riittävästi osallistua asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon sekä itselleen tärkeisiin asioihin. Pienempi osa puolestaan olisi toivonut saavansa vaikuttaa esimerkiksi omaan työnkuvaansa enemmän. Kiire korostui tässäkin yhteydessä: asioihin ei kyennyt vaikuttamaan tarpeeksi, sillä se oli usein ensimmäinen asia, jonka kykeni



karsimaan tehtävältä pois. Johdon olisi hyvä huomioida työntekijöiden halukkuus vaikuttaa asioihin, sillä se lisäisi todennäköisesti asioihin uudenlaista näkökulmaa. Tarvetta olisi myös alentaa työntekijöiden kokemaa kynnystä esittää omia vaatimuksiaan johdolle.

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että heillä oli riittävästi valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä. Johto tuki ja kannusti omatoimisuuteen. Suurin osa koki myös teknisen tuen riittäväksi. Teknisistä asioista vastaava henkilö tulisi puolestaan tehdä tutuksi kaikille työyhteisön jäsenille, jotta työtehtävien hoitaminen sujuisi paremmin. Lisäksi tuotannonohjausjärjestelmää toivottiin kehitettävän vakaammaksi, sillä sen toimimattomuus hidasti työntekoa.

Vastanneiden mukaan toimihenkilöillä ei ollut käytössä palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemista pidettiin hyvänä asiana ja sen toivottiin olevan mahdollisimman avoin ja tasavertainen. Myös pienet huomionosoitukset ja kannustimet lisäisivät todennäköisesti työtyytyväisyyttä ja osoittaisivat johdon arvostan heitä työntekijöinä. Käytännön toteuttaminen ei myöskään vaatisi suuria taloudellisia resursseja, sillä haastatteluissakin kävi ilmi työntekijöiden arvostavan myös symbolisia eleitä.

Suurin osa vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi koulutusta omiin työtehtäviin tai itsensä kehittämiseen. Johto asennoitui kouluttautumiseen positiivisesti, mutta kaukana järjestetyt koulutukset veivät aikaa tavanomaisilta työtehtäviltä ja olisivat siten vaikuttaneet työtehtävien kasautumiseen. Kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen jäivätkin vapaa-aikana hoidettaviksi. Toiveena esitettiin koulutuksen lisäämistä esimerkiksi yrityksen omissa tiloissa sekä säännöllistä toimintatapaa, jonka seurauksena jokainen työntekijä kävisi säännöllisesti itselleen tärkeässä koulutuksessa.

Koska kiire esiintyi monessa eri yhteydessä tämän tutkimuksen aikana, johdon olisi syytä kiinnittää huomiota työntekijöiden työmäärän arviointiin ja tehdä näiden arviointien pohjalta tarvittavia toimenpiteitä, esimerkiksi palkkaamalla

yrittäjien lisäksi työntekijöitä. Vastuunjaon selkiyttäminen voisi ratkaista epäselvyyksiä myös työtehtävien suorittamisessa sekä vähentäisi työmäärän ylikuormittumista. Esimerkiksi tällä hetkellä tiedottajan vastuuta hoitavat ainakin kaksi eri henkilöä muiden töiden ohella. Tiedottaminen koettiin riittämättömänä, mutta sen lisäämiseen on vaikeaa löytää tarvittavia resursseja, jos tiedotuksesta vastanneilla on runsaasti muitakin tehtäviä hoidettavanaan. Henkilöstö- ja työmäärän lisääntyessä tehtävä- ja vastuunjako tulisi viimeistään organisoida uudelleen ja pohtia olisiko yrityksessä tarvetta esimerkiksi henkilöstöhallinnon osajalle.

Suurin osa vastaajista ei kokenut tietävänsä riittävästi asiakkaille tarkoitetuista tuotteista, palveluista ja mainoskampanjoissa luvatuista asioista. Tietoa haettiin itse esimerkiksi lehdistä, tuotannonohjausjärjestelmästä tai yrityksen internet-sivuilta. Harvoin tähän löytyi ylimääräistä aikaa. Mainoskampanjoissa luvatut asiat harmittivat useampaa vastaajaa, sillä niissä luvattiin asioita, joita ei käytännössä voitu toteuttaa. Asioista luvanneet eivät itse vastanneet niiden toteuttamisesta, joka aiheutti ongelmia varsinkin tuotannossa. Edellä mainituista asioista haluttaisiin tietää enemmän ja se olisikin suotavaa toteuttaa jakamalla tietoa esimerkiksi yhteisellä sähköisellä foorumilla tai yhteisissä esittelytilaisuuksissa. Työntekijät tulisi saada sitoutumaan yrityksen tarjoamaan sekä tuntemaan ja hyväksymään asiakkaille luvatut asiat. Myös etäkonttoreissa olevat työntekijät tulisi ottaa mukaan tähän toimintaan, sillä hekin ovat mukana asiakkaalle arvoa luovassa prosessissa ja vaikuttavat siten asiakastytyväisyyteen.

Tärkeimpiä sisäisiä viestintäkanavia olivat sähköposti, puhelin ja kasvokkaisviestintä, jotka sopivat kaikki hyvin vastanneiden tarpeisiin. Uusi sähköpostiohjelma oli parantanut viestintää, mutta sinne tärkeiden tiedotteiden hukkuminen nähtiin ongelmalliseksi. Tämän vuoksi näille tiedotteille ja muille tärkeille asioille toivottiin uutta sijoituspaikkaa. Tähän ehdottaisin edelleen yrityksen sisäistä foorumia, joka mahdollistaisi tiedotteiden ja muiden tärkeiden asioiden, kuten esimerkiksi tuotelanseerausten, julkaisun kaikille työntekijöille

ajasta ja paikasta riippumatta. Foorumi lisäisi todennäköisesti vuorovaikutteisuutta eri yksiköiden välillä, kunhan se suunniteltaisiin ja toteutettaisiin huolella. Markkinoilla on lukuisia yrityksille suunnattuja Facebookin kaltaisia ohjelmia, jotka ovat usein edullisia ja helppokäyttöisiä. Ne tarjoavat lukuisia käyttömahdollisuuksia aina kaikille yhteisestä uutisseinästä tiedostojen jakamiseen ja yksityiskeskusteluihin. Tämän kaltaisia ohjelmia ovat esimerkiksi Socialcast, Yammer ja Jive.

Haastatteluissa esitettiin kehitysehdotus kaikille näkyvästä sähköisestä kalenterista, johon esimerkiksi poissaolot, lomat ja tehdasvierailut voitaisiin merkitä. Tähän asti pääkonttorilla on ollut käytössä perinteinen seinäkalenteri näille asioille, mutta sähköpostin yhteydessä oleva kalenteri näkyisi myös etäkonttoreissa työskenteleville tai esimerkiksi työmatkalla oleville työntekijöille. Sähköinen kalenteri olisi aina ajankohtainen ja helposti päivitettävissä. Koska kalenteriominaisuus olisi liitettyinä kaikilla käytössä olevaan sähköpostiohjelmaan, rinnakkaisia ohjelmia ei tarvitsisi ottaa käyttöön.

Toinen sisäistä viestintää kehittävä asia olisi tietokantojen uudelleen järjestäminen. Useampi haastateltava nimittäin ei tiennyt, mistä tiettyjä tietoja etsisi. Tarvittavaa tietoa saattoi olla jossakin/jollakin, mutta siitä ei oltu tiedotettu yleisesti. Tämän takia tietoa joutui kysymään joskus usealtakin henkilöltä. Haastatteluissa esitettiin esimerkiksi, että yksittäisten projektien tiedot sekä tuotannossa tapahtuvat muutokset tulisi arkistoida omaan tietokantaansa, jotta ne löytäisi helpommin. Uudelleenjärjestelyn jälkeen kaikille asianomaisille tulisi tehdä selväksi, mistä kyseiset tiedot jatkossa löytyvät, ja mihin tietokantaan jokainen uutta tietoa jatkossa siirtää tai päivittää.

Tieto koettiin sekä ajankohtaiseksi että vanhentuneeksi. Kaikkea uutta tietoa ei ehditty päivittämään, joka oli aiheuttanut useammassa vastaajassa epävarmuutta siitä, missä ajankohtaisin tieto sijaitsee. Esimerkiksi myyjien yhteystiedot ja alihankkijoiden toimittamat tiedot olivat vaikeasti löydettävissä eikä niiden paikkansa pitävyydestä ollut täyttä varmuutta.

Johdon tiedottaminen tärkeistä asioista koettiin sekä riittäväksi että puutteelliseksi. Johto tiedotti tärkeistä asioista yleensä kahvipöytäkeskusteluissa epävirallisesti niille, jotka sattuivat sillä hetkellä olemaan paikalla. Tämän lisäksi asioita saatettiin käydä läpi viikoittaisissa palavereissa, mutta mitään virallista tiedotustilaisuutta pikkujoulujen lisäksi ei ollut käytössä. Luonnollisesti etäkonttoreissa työskentelevät sekä tehtaan työntekijät jäivät tiedotuksen ulkopuolelle. Tästä syystä kehottaisin johtoa lisäämään tiedotettavat asiat yhteiselle foorumille, jotta koko organisaation henkilöstö olisi perillä tärkeistä asioista. Kahvipöytäkeskustelut toimisivat tuttuun tapansa, kunhan tiedotettavien asioiden kulkeutuminen varmistettaisiin muihinkin toimipaikkoihin.

Päivittäisviestinnän tyypillisimpiä viestintäkanavia olivat sisäisen viestinnän tavoin sähköposti, puhelin ja kasvokkaisviestintä. Näiden toimiminen jakoi vastaajissa mielipiteitä. Suurin osa vastaajista koki päivittäisviestinnän toimivan hyvin, osa koki siinä olevan parantamisen varaa. Kehitettävää katsottiin olevan erityisesti tuotannonohjausjärjestelmän toimivuudessa. Ohjelmaa toivottiin kehitettävän vakaammaksi ja nopeammaksi.

Työpaikan ilmapiiri keräsi vastaajilta paljon positiivista palautetta. Ilmapiiri koettiin hyväksi ja avoimeksi. Yhteinen huumori auttoi käsittelemään hankaliakin asioita. Toiveena esitettiin yhteisten päämäärien selkiyttämistä kaikissa toimipaikoissa työskenteleville. Tavoitteet ja arvot tulisi selkiyttää koko henkilöstölle johdon toimesta. Yhteishengen lisääminen ja yhteisten tavoitteiden luominen voisi vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen tulokseen.

Päivittäisviestinnän parantamiseksi vastaajat esittivät vielä seuraavanlaisia kehitysehdotuksia: asioiden eteenpäinviemiselle tulisi luoda selkeät toimintatavat sekä asioiden kirjaamisesta pitäisi tehdä säännöllinen rutiini. Tällä hetkellä työntekijät saavat olla hyvinkin itsenäisiä suunnittelemaan ja toteuttamaan omaa toimenkuvaansa. Uskon kuitenkin, että tiettyjen asioiden systemaattisempi toimintatapa voisi tuottaa tässä kohtaa parempia tuloksia.

Tuotannossa tapahtuvat uutiset ja muut tiedotettavat asiat tulisivat paremmin pääkonttoreiden ja etäkonttoreiden tietoon sitouttamalla kaikki työyhteisön jäsenet jakamaan tietoa muille työntekijöille. Erään haastateltavan mukaan on parempi saada enemmän tietoa kuin tietoa ollenkaan. Itselle itsestään selvä tieto ei ole välttämättä sitä muille. Vaikka sähköpostin määrä on usein suuri, selkeät otsikot ja lyhyt johdanto asiaan helpottavat karsimaan itselle turhat viestit hyvinkin nopeasti.

Lopuksi vielä tiivistetty yhteenveto kehitysehdotuksista:

1. Yrityksen tavoitteiden ja arvojen selkiyttäminen kaikille työyhteisön jäsenille.
2. Socialcastin, Yammerin tai esimerkiksi Jiven kaltaisen yhteisöpalvelun käyttöönotto.
3. Henkilöstön tehtävä- ja vastuujaon selkiyttäminen sekä lisätyövoiman harkitseminen.
4. Palautteen systemaattisen keräämisen kehittäminen.
5. Henkilöstön vaikuttamisen mahdollistaminen.
6. Päivittäistä toimintaa koskevan palautteen antaminen.
7. Kehityskeskustelujen käyttöönotto.
8. Henkilöstön henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin huomioiminen esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleillä.
9. Henkilöstön johtamisen ja tukemisen lisääminen.
10. Työtilojen kunnostaminen.
11. Sähköposteihin reagoimisen nopeuttaminen.
12. Suunnittelun ja tuotannon välisten uusien ohjeistusten jakaminen.
13. Turhien lupauksen välttäminen.
14. Henkilöstömuutosten järjestelmällisempi tiedottaminen.
15. Työntekijöiden kokeman kynnyksen alentaminen esimerkiksi tarpeiden ja vaatimusten esittämisessä.
16. Tuotannonohjausjärjestelmän toiminnan vakauttaminen.

17. Teknisistä asioista vastaavan tiedottaminen koko työyhteisölle.
18. Avoimen ja tasavertaisen palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoaminen sekä esimerkiksi pikkujouluissa muistaminen.
19. Henkilöstön kouluttautumisen ja itsensä kehittämisen lisääminen.
20. Asiakkaille tarkoitetuista tuotteista, palveluista ja mainoskampanjoissa luvatuista asioista tiedottaminen järjestelmällisesti ja säännöllisesti.
21. Tärkeiden tiedotteiden jakaminen esimerkiksi yhteisöpalvelussa.
22. Kaikille yhteisen sähköisen kalenterin luominen.
23. Tietokantojen uudelleenjärjestäminen, niistä asianomaisille tiedottaminen sekä selkeiden toimintatapojen käyttöönottoaminen tietojen lisäämisessä ja päivittämisessä.
24. Tuotannonohjausjärjestelmän mukauttaminen niin, että se ilmoittaa projektien alle päivittyneet tiedot.
25. Myyjien yhteystietojen ja alihankkijoiden toimittamien tietojen jatkuva päivittäminen.
26. Johdon aktiivisempi tiedottaminen henkilöstölle tärkeistä asioista.
27. Taloudellisesta tuloksesta tiedottaminen koko työyhteisölle.
28. Yhteisten päämäärien selkiyttäminen kaikissa toimipaikoissa työskenteleville.
29. Selkeiden toimintatapojen luominen asioiden eteenpäinviemiselle.
30. Henkilöstön sitouttaminen tiedon jakamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

#### **1.41 Teoriakytkennät**

Tässä luvussa on tarkoitus pohtia toimeksiantajalle keskeisten teorioiden yhteyttä saatuihin tutkimustuloksiin.

Teoria (luku II): Sisäisen markkinoinnin ajatuksen mukaan yrityksen visio, arvot, tavoitteet ja yhteisökulttuuri on tehtävä tutuiksi henkilöstölle (Siukosaari 1999, 65.) Haastattelutuloksissa ilmeni, ettei kaikki tietäneet tarkalleen yrityksen

tavoitteita ja arvoja. Tästä syystä henkilöstöä voisi näistä asioista muistuttaa esimerkiksi sisäisen koulutuksen yhteydessä.

Teoria (luku 1.8): Esimiehet ja työnjohtajat eivät useinkaan ole riittävän kiinnostuneita alaisistaan eivätkä ymmärrä alaistensa tarvitsevan palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua (Mitchell 2002, 99–106). Nämä asiat vaihtelivat vastaajien keskuudessa. Osa koki asioiden olevan hyvällä mallilla, osa näki siinä parantamisen varaa. Johdon tulisikin pohtia antaako se tasapuolisesti palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua työntekijöille ja tarvittaessa muuttaa niitä yhtenäisemmiksi.

Teoria (luku 1.23): Päivittäisviestintä on riippuvaista siitä, miten avointa tiedonkulku on (Juholin 2006, 37–38). Osa vastaajista koki tiedonkulussa ongelmia. Näitä olivat esimerkiksi henkilöstömuutoksista tiedottaminen sekä virallisen viestintäkanavan puuttuminen. Asia parantuisi esimerkiksi Jammerin kaltaisella ohjelmalla, jonne päivitetäisiin työntekijöille tärkeitä asioita.

Teoria (luku 1.13): Työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi saadessaan osallistua prosessiin – sekä sisäisessä tutkimusprosessissa että tavoitteiden ja tehtävien, työskentely-ympäristön, tiedotus- ja palauterutiinien ja ulkoisten kampanjoiden suunnittelussa. Kun työntekijät saavat olla mukana parantamassa heille tärkeitä asioita, he sitoutuvat liiketoimintaan ja sisäisen markkinoinnin strategiaan. (Grönroos 2009, 472.) Pienempi osa vastaajista olisi toivonut saavansa vaikuttaa asioihin enemmän. Johto kyllä kuunteli mielipiteitä, mutta niiden vaikutusta päätöksentekoon epäiltiin. Tätä mielikuvaa olisi syytä muuttaa. Osa vastaajista myös koki asioista puhumisen olevan vielä kynnyksen takana. Tätä tulisikin helpottaa esimerkiksi kehityskeskusteluja järjestämällä.

Teoria (luku 1.10.3): Henkilöstön palkitseminen hyvästä palvelusta on yksi sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä työkaluista (Lovelock 2000, 421–437.)

Tutkimustulosten mukaan palkitsemisjärjestelmää tulisikin kehittää. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi joululahjoilla.

Teoria (1.10.1): Viestintäjohtamisen kannalta koulutus on yhdessä sisäisen viestinnällisen tuen kanssa sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu (Grönroos 2009, 456). Suurin osa vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi koulutusta omiin työtehtäviin tai itsensä kehittämiseen. Koulutusta tulisikin lisätä työntekijöiden keskuudessa ja suunnitella sitä palvelemaan enemmän työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi.

Teoria (luku I &) 1.10.5): Yksi sisäisen markkinoinnin näkökodista korostaa yrityksen henkilöstön tarvetta kokea ja arvioida kaikkea, mitä palveluntarjoaja aikoo tehdä ulkoisille asiakkailleen (Grönroos 2009, 443). Työntekijät ovat myös lähes aina kiinnostuneita ja vastaanottavaisia työpaikkansa mainoskampanjoille, suhdetoimintatoimille ja muille joukkoviestinnän keinoille. Ulkoisille asiakkaille tarkoitetut mainoskampanjat, esitteet ja erillismainokset tulisi esitellä ensin työntekijöille, jotta voitaisiin lisätä sitoutuneisuutta ja vähentää sekaannusta. (Grönroos 2009, 459.) Yrityksessä ei ollut virallista toimintatapaa tiedottaa näistä asioista henkilöstölle. Työntekijät joutuivatkin itse näitä tietoja etsimään esimerkiksi internet-sivuilta ja lehdistä. Tämänkin ongelman voi ratkaista luomalla virallisen viestintäkanavan verkkoon.

Teoria (luku 1.22.3): Kanavia profiloimalla sovitaan yhteisesti, mitkä kanavat ovat ensisijaisena minkäkin asioiden viestinnässä. Tällä tavoin informaation ylikuormitusta voidaan vähentää ja samalla helpottaa tiedon saatavuutta. Kaikkien päivittäisviestinnän piirissä olevien on tiedettävä, mistä mitäkin tietoa haetaan. (Juholin 2006, 119.) Vastanneiden mukaan näitä asioita ei oltu sovittu, eikä useampi vastaaja tiennyt, mistä mitäkin tietoa hakisi. Tätä tulisikin muuttaa selkeillä ohjeistuksilla ja erilaisten tietokantojen luomisella, järjestämisellä ja tiedottamisella.



Teoria (luku 1.19): Johdon ja johtoryhmän tärkein tehtävä on strategisesti elintärkeiden asioiden saattaminen työyhteisön tietoon ja niistä keskusteleminen. Myös strategisten kysymysten esillä pitäminen kuuluu esimiesten tehtäviin. (Juholin 2009, 157.) Osa vastaajista koki johdon tiedottavan tärkeistä asioista puutteellisesti. Virallista menettelytapaa ei oltu otettu käyttöön ja tieto kulkikin epävirallisesti suusta suuhun –periaatteella. Johto voisi hyödyntää virallista viestintäkanavaa näiden asioiden tiedottamisessa.

Teoria (luku II): Yhteisön sisäinen viestintä pitää henkilöstön tietoisena esimerkiksi yhteisön uutisista, tavoitteista, toiminnasta, kehityksestä, tuotteista ja saavutetuista tuloksista. Muutoksista ja ongelmista, sekä tulevaisuuden suunnitelmista on myös tiedotettava. Nämä tiedot kirkastavat oman työyhteisön kuvaa ja lisäävät mielekkyyttä työntekoon. (Siukosaari 1999, 79.) Osa vastaajista toivoi näistä asioista tietoa enemmän. Toiveena esitettiin esimerkiksi kuukausittaista tulosseurantaa tai neljännesvuosittaista välitilinpäätöstä.

#### **1.42 Työn yhteenveto**

Työn tavoitteena oli toimeksiantajan sisäisen viestinnän kehittäminen. Tutkimuksen pääpaino oli keskittyä siihen, miten pääkonttorin, tehtaan ja etäkonttoreiden välistä tiedonkulkua voitaisiin parantaa. Toimeksiantaja toivoi konkreettisia kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Tämä saavutettiin ensin nykytilanteen kartoituksella sekä sen jälkeen havaittujen ongelmakohtien selvittämisellä ja niiden pohjalta jatkotoimenpiteitä pohtimalla.

Tutkimukseen vastanneet antoivat paljon rakentavaa palautetta sekä esittivät toiveitaan tuleville jatkotoimenpiteille. Koska toimeksiantaja ei ollut aikaisemmin teettänyt henkilökuntaa koskevia tutkimuksia, tutkimuksessa kerätty aineisto osoittautui varsin laajaksi ja monipuoliseksi. Tämän vuoksi pyrin välttämään hyvin tiukkaa rajausta tutkimustulosten esittelyssä. Jonkin verran aineistoa jouduin kuitenkin rajaamaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Suurin syy tähän oli vastanneiden anonymiteetin turvaaminen. Käsiteltävät aiheet olivat osaksi

hyvinkin yksilöllisiä, joita kehottaisinkin käymään läpi mahdollisissa tulevilla kehityskeskusteluissa.

Keskeiset tutkimustulokset osoittivat tiedon liikkuvan sähköpostin, puhelimen ja kasvokkaisviestinnän kautta. Tärkeitä asioita käytiin yhdessä läpi palavereissa, kahvipöytäkeskusteluissa sekä muun työn ohella. Luonnollisesti etäkonttoreissa työskentelevät eivät osallistuneet näihin keskusteluhetkiin. Vaikka kaikki toimihenkilöasemassa olevat olivatkin sähköpostin ulottuvilla, useampi haastateltava kertoi tärkeiden tiedotteiden hukkuvan muun sähköpostin joukkoon.

Näistä syistä katsoisin tarpeelliseksi uuden viestintäkanavan käyttöönoton, joka keräisi yhteen kaikki työyhteisön jäsenet ajasta ja paikasta riippumatta. Uskon, että Facebookin kaltainen yhteisöohjelma parantaisi tiedonkulkua yksiköiden välillä sekä lisäisi yhteishenkeä ja sitoutuneisuutta varsinkin etäkonttoreissa työskentelevien osalta. Rinnakkaisia viestintäkanavia en näkisi niiden lukumäärän kannalta ongelmaksi, kunhan työyhteisön sisällä sovitaan viestintäkanavien käytöstä päällekkäisyyksien välttämiseksi. Tämän tutkimuksen lopputuloksena näkisinkin esimerkiksi Yammerin, Jiven tai Social Castin hyödyntämisen monen muun pienemmän toimenpiteen ohella.

### **1.43 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tähän voidaan käyttää lukuisia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tutkimuksen *reliabiliteetilla* tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227). Reliabiliteetti liitetään erityisesti kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Sen määrittämisessä voidaan huomioida kolme eri näkökulmaa:

1. Tulos on reliaabeli, jos tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos.
2. Tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen.
3. Tulos on reliaabeli, jos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa analysoidessa, reliabiliteetti koskee lähinnä tutkijan toimintaa eli sitä, kuinka luotettavana tutkijan analyysia voidaan pitää. Tällöin on pohdittava, onko kaikki käytettävissä ollut materiaali huomioitu ja purettu oikein. Tutkimustulosten tulisi heijastaa mahdollisimman paljon tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on hankalaa arvioida kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän vuoksi. Joitain reliabiliteettia parantavia seikkoja voidaan kuitenkin esittää. Esimerkiksi tähän työhön käytettiin riittävästi aikaa. Työn toimeksiannon sain keväällä 2013, mutta varsinaisen kirjoittamisen aloitin alkukesästä. Työ valmistui tammikuussa 2014, joten työhön käytetty aika oli noin puoli vuotta.

Muita reliabiliteettia kohentavia seikkoja ovat aineiston perusteellinen purkaminen sekä oma sitoutumiseni toimeksiantajan saamaan käytännön hyötyyn. Aineisto nauhoitettiin kokonaisuudessaan tablet-tietokoneelle, jonka jälkeen ne litteroitiin teemoittain järjestelmällisesti tietokoneelle. Aineisto järjesteltiin haastattelulomakkeen mukaisesti vastaamaan haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Tutkimustulosten esittelyvaiheessa pyrin kirjoittamaan ainoastaan haastateltavien mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Omat mielipiteeni ja ehdotukseni jatkotoimenpiteille sisällytin vasta tulosten yhteenvetoon. Pyrin tarkastelemaan tuloksia objektiivisesti, sillä oma asemani toimeksiantajan edellisenä työntekijänä olisi voinut vaikuttaa tulosten esitystyylisiin.

Tutkimuksen *validiteetilla* tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina

vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta tutkittavat ovat voineet ymmärtää kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelisi saatuja tuloksia edelleen alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää luotettavina ja pätevinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Mielestäni tämä tutkimus vastasi tutkimusongelmaan eli siihen mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin selvittää. Toimeksiantajan pyyntö päivittäisviestinnän toiminnan parantamiseksi toteutui nykytilan arviointina sekä konkreettisten kehitysehdotusten esittämisenä. Tämän lisäksi toimeksiantaja sai paljon käyttökelpoista tietoa sisäisen markkinoinnin osalta. Tutkimusmenetelmän luonteen vuoksi haastatteluissa kerätty aineisto oli hyvin laaja ja yksityiskohtia tarkasteleva. Koska toimeksiantaja ei ollut teettänyt vastaavia tutkimuksia aikaisemmin, pyrin välttämään liian tiukkaa rajausta tutkimusongelman ympärille.

Haastattelukysymykset käytiin yhdessä haastateltavien kanssa läpi joko ennen haastattelua tai sen aikana. Tällä pyrittiin selvittämään mahdolliset väärinymmärrykset ja sen myötä tapahtuvat virhearvioinnit tuloksia litteroidessa. Haastattelutilanteessa tein haastateltaville selväksi, että heillä oli aina mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, jos he kokivat jonkin haastattelukysymyksen epäselväksi. Koska itse haastattelutilanteet olivat ainakin omasta mielestäni avoimia ja rennon oloisia, tarkentavien kysymysten esittäminen oli luonnollista ja helppoa.

Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validiteetti merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kysymys on: sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet

olisi kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Mahdolliset haastattelutilanteessa tapahtuneet häiriötekijät ja virhetulkinnat olisi syytä selvittää tarkasti. Myös laadullisen aineiston analyysille tyypillinen luokittelujen tekeminen tulisi kertoa lukijalle kokonaisuudessaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227.)

Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus: tutkijan tulisi kertoa, millä perusteella hän esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. Tähän voi auttaa esimerkiksi suorien haastatteluotteiden sisällyttäminen tutkimusselosteeseen, jolloin lukijankin on helpompi arvioida tulkintojen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227.)

Empiriassa olen pyrkinyt kuvamaan tutkimukseen osallistuneita, toteutuspaikkaa ja itse haastattelutapahtumaa. Tämän vaiheen koin jokseenkin hankalaksi, sillä toimeksiantajan nimettömänä pysyminen sekä tutkimukseen vastanneiden anonymiteetti oli tärkeää säilyttää. Suorien haastatteluotteiden sisällyttäminen tutkimustulosten esittelyssä lisäsi lukijan valmiuksia arvioida työn validiteettia. Yksityiskohtaisten vastaajamäärien mainitseminen sekä vastualueiden linkittäminen tutkimustuloksiin oli jätettävä anonymiteetin turvaamiseksi pois.

Itse haastattelutilanteet sujuivat ilman häiriötekijöitä. Haastattelut toteutettiin suljetussa neuvottelutilassa, joka mahdollisti rauhallisen ja kiireettömän ilmapiirin. Aineistoa kerättiin siihen asti, kunnes se alkoi toistaa itseään. Haastatteluun vastasi toimihenkilöistä 8/13. Tähän yhteislukumäärään ei sisällytetty etäkonttoreita yhtä lukuun ottamatta, sillä muita etäkonttoreiden toimihenkilöitä ei huomioitu tässä tutkimuksessa. Yhteenvetona arvioisin itse tutkimuksen validiteetin olevan hyvällä tasolla.

#### **1.44 Ehdotukset jatkotutkimuksille**

Tämä tutkimus rajattiin pääkonttorilla ja sen läheisyydessä työskenteleviin toimihenkilöihin. Sisäinen viestintä koskee kuitenkin myös muissa yrityksen toimipaikoissa työskenteleviä työntekijöitä. Heihin erilaiset tiedonkulun ongelmat heijastuvat todennäköisesti laajemmin, sillä ilman informatiivisia

kahvipöytäkeskusteluja ja välitöntä kasvokkaisviestintää, he jäävät näiden viestintäkanavien ulkopuolelle. Heidän erilainen asemansa voisi tuoda esiin uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia, joita ei ehkä aikaisemmin ole osattu tiedostaa. Tämän vuoksi suosittelisin teettämään toisen sisäistä viestintää koskevan tutkimuksen heitä varten. Näiden kahden tutkimuksen tuloksia voisi myös vertailla, ja tehdä niiden pohjalta suurempia toimintaa koskevia päätöksiä.

Mahdollisten toimenpiteiden jälkeen jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää näiden vaikutusta tässä tutkimuksessa esitettyihin ongelmiin. Tällä varmistettaisiin myös se, että tutkimusprosessi ja toiminnan kehittäminen on tuottanut toimeksiantajalle konkreettista hyötyä.

#### **1.45 Loppusanat**

Lopuksi haluan esittää kiitokseni toimeksiantajalle sekä kaikille niille työntekijöille, jotka osallistuivat tämän tutkimuksen tekoon. Teidän ansiostanne sain riittävästi aineistoa tehdä tutkimukseni loppuun ja saattaa opintoni päätökseen. Toivon tästä tutkimuksesta olevan teille hyötyä toimintanne kehittämisessä.

## LÄHTEET

Argyris, C. 1998. Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Preview* 76, May-June, 98–105.

Ballantyne, D. 1997. Internal Marketing for Internal Networks. *Journal of Marketing Management* 13, 5, 343–366.

Ballantyne, D. 2003. A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing* 37, 9, 1242–1260.

Ballantyne, D. 2003. Markkinointitutkimus.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York. The Free Press.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. Markkinointitutkimus.

Berry, L. L. 1981. The Employee as Customer. *Retail Banking*. March.

Bowen, D. E. & Johnston, R. 1999. Internal Service Recovery: Developing a New Construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10, 2, 118–131.

Bowen, D. E. & Lawler III, E. E. 1992. The Empowerment of Service Workers: What Why, How and When. *Sloan Management Review*, Spring, 31–39.

Bowen, D. E. & Lawler III, E. E. 1994. Empowering Service Employees. *Sloan Management Review* 36, 4, 73–84.

Bowen, D. E. & Lawler III, E. E. Markkinointitutkimus.

Bowen, D. E., Gilliland, S. W. & Folger, R. 1999. HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customers. *Organizational Dynamics* 27, 3, 7–23.

Bowen, D. E., Schneider, B. & Kim, S. S. 2000. Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management. *Teoksessa Handbook of Services Marketing & Management*, 439–454. Toim. Swartz, T. A. & Iacobucci, D. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Bowen, D. E., Schneider, B. 1988. *Service Marketing and Management: Implications for Organizations*. Research in Organizational Behavior 10. Business School Press.

- Cahill, D. J. 1996. *Internal Marketing. Your Company's Next Stage of Growth*. New York. The Haworth Press.
- Edvardsson, B., Larsson, G. & Setterlind, S. 1997. Internal Service Quality and the Psychological Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness. *The Service Industries Journal* 17, 2, 252–263.
- Eiglier, P. & Langeard, E. 1976. *Principes politiques de marketing pour les entreprises des services*. Working paper. Institute d' Administration des Entreprises. Université D'Aix-Marseille. December.
- Gilmore, A. & Carson, D. 1995. Managing and Marketing to Internal Customers. *Teoksessa Understanding Service Management*, 295–321. Toim. Glynn, W. J. & Barnes, J. G. Chichester. John Wiley & Sons.
- Gordon, W. I. & Infante, D. A. 1991. *Test of a communication model of organizational commitment*. Lawrence Erlbaum.
- Grönroos, C. 1978. A Service-orientated Approach to the Marketing of Services. *European Journal of Marketing* 12, 8, 588–601.
- Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington. MA: Lexington Books.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki. WSOYpro.
- Gummesson, E. 2000. *Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Virtual Organizations*. *Teoksessa Internal Marketing*. Toim. Lewis, B. & Varney, R. J. London. Routledge.
- Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi. 4P:stä 30R:ään*. Helsinki. Talentum.
- Harari, O. 1997. Stop Empowering Your People. *Management Review* 86, 2, 48–51.
- Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki. Edita.
- Henkilöstölehtitutkimus, 1998*. Helsinki. Inforviestintä.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. 1997. The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management* 8, 2, 151–162.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.



- Huhtala, M. 1998. Viestintävajeet organisaatiossa. Tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos.
- Johnson, P. R. 1994. Brains, Heart and Courage: Keys to Empowerment and Self-Directed Leadership. *Journal of Managerial Psychology* 9, 2, 17–21.
- Juholin, E. 1999a. Sisäinen viestintä. Helsinki. Inforviestintä.
- Juholin, E. 1999b. Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations. Helsinki. Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Porvoo. WSOY.
- Katzenbach, J. R. & Santamaria, J. A. 1999. Firing Up the Front Line. *Harvard Business Review*. May-June.
- Khan, S. 1997. The Key to Being a Leader Company: Empowerment. *Journal of Quality and Participation* 20, 1, 44–50.
- Koike, H., Gudykunst, W. B., Stewart, L. P., Ting-Toomey, S. & Nishida, T. 1988. Communication, openness, satisfaction and length of employment in Japanese organizations. *Communications Research Reports*, 5, 2, 97–102.
- Koski, J. T. 1998. *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta*. Jyväskylä. Gummerus.
- Lings, I. N. & Brooks, R. F. 1998. Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management* 14, 325–351.
- Lings, I. N. & Greenley, G. E. 2005. Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research* 7, 3, 290–305.
- Long, M. & Newbold, T. 1997. *Developing a plan: the basics*. Teoksessa *Critical Perspectives in Public Relations*. Toim. L'Etang, J. & Pieczka, M. UK, Cornwall. TJ Press (Padstow).
- Lovelock, C. 2000. Functional Integration in Services. Understanding the Links Between Marketing, Operations and Human Resources. Teoksessa *Handbook of*

Services Marketing and Management. Toim. Swartz, T. A. & Iacobucci, D. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Maula, H. 2004. Selkeää ja yksinkertaista – Strategian viestintä ja johtaminen tuotanto-organisaatiossa. Yhteisöviestinnän lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viestinnän laitos.

Mitchell, C. 2002. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 90, 99–106.

Mykkänen, P. 1998. Yhteisölehti. Tekijän opas. Helsinki. Inforviestintä.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Normann, R. & Ramírez, R. 1993. From Value Chain to Value Constellations. *Harvard Business Review*. July-August, 65–77.

Oakland, J. S. & Oakland, S. 1998. The Links Between People Management, Customer Satisfaction and Business Results. *Total Quality Management* 9, 4/5, 185–190.

Piercy, N. F. & Morgan, R. A. 1991. Internal Marketing – the Missing Half of the Marketing Program. *Long Range Planning* 24, 2, 82–93.

Pincus, J. D. & Rayfield, R. E. 1989. Organizational Communication and Job Satisfaction: A metaresearch perspective. Teoksessa *Progress in communication sciences* 9, 183–208. Toim. Dervin, B & Voigt, M. J. Norwood. NJ: Ablex Publishing Corporation.

Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki. Inforviestintä.

Reynoso, J. F. & Moores, B. 1996. Internal Relationships. Teoksessa *Relationship Marketing: Theory and Practice*, 55–73. Toim. Buttle, F. London. Paul Chapman Publishing.

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1991. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo. WSOY.

Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A., III. 1974. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology* 59, 3, 321–326.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki. Kauppakaari.

- Sasser, W. E. & Stephen, P. 1976. Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons* 19, 3, 61–65.
- Schneider, B. & Bowen, D. A. 1995. *Winning the Service Game*. MA: Harvard
- Silakivi, M. 1996. Nykyaikainen taukotila, ns. ahaa-aukio, ja sen viestinnällinen merkitys organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos.
- Siukosaari, A. 1999. *Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Smith, S. 1997. *Internal Affairs. Marketing*, August 7, 24–25.
- Varey, R. J. 1995. Internal Marketing: A Review of Some Inter-disciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management* 6, 1, 40–63.
- Wiio, O. A. 1992. *Viestinnän tutkimussuuntia*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Wikström, S., Lundkvist, A. & Beckérus, Å. 1998. *Det interaktiva företaget. Med kunden som största resurs*. Stockholm. Svenska Förlaget.
- Virtanen, P. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki. Inforviestintä.
- Voima, P. & Grönroos, C. 1999. Internal Marketing – a Relationship Perspective. Teoksessa *The IEBM Encyclopedia of Marketing*, 747–751. Toim. Baker, M. J. London. International Thomson Business Press.
- Voima, P. 2000. Internal Relationship Marketing – Broadening the Scope of Internal Marketing. Teoksessa *Internal Marketing*. Toim. Lewis, B. & Varey, R. J. London. Routledge.
- Voima, P. 2001. *Negative Internal Critical Incident Processes. Windows on Relationship Change*. Helsinki. Hanken Swedish School of Economics Finland.
- Wurman, S. 1980. *Information Anxiety*. New York.

## LIITE 1

### **Sisäinen markkinointi**

Tiedätkö tarkalleen yrityksesi tavoitteet ja arvot? Miten sinulle on kerrottu näistä asioista? Oletko sitoutunut noudattamaan kyseisiä asioita?

Kerrotko esim. omista tarpeistasi ja vaatimuksistasi tai asiakkaiden tarpeista muulle henkilökunnalle? Miten?

Antaako johto

- tukea
- palautetta
- rohkaisua?

Miten? Voitaaisiinko tätä jotenkin kehittää?

Onko johto kiinnostunut alaisistaan? Mahdollistaako se kaksisuuntaisen viestinnän? Miten?

Oletko tyytyväinen

- työympäristöösi
- yritykseen työnantajana
- eri tasolla olevien työtovereiden välisiin suhteisiin?

Vallitseeko työtovereiden välillä keskinäinen luottamus? Onko tiedonkulku riittävän avointa?

Kannustetaanko sinua osallistumaan asioiden suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon?

Koetko voivasi vaikuttaa sinulle tärkeisiin asioihin? Millä tavoin?

Koetko saavasi riittävästi valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä?

## LIITE 1

Saatko tähän tukea johdolta? Onko tekninen tuki riittävää? Onko sinulla tarvittavat tiedot ja taidot tehdä näitä päätöksiä?

Miten sinua palkitaan työstäsi? Miten palkitsemista voitaisiin kehittää?

Saatko tarpeeksi koulutusta työtehtäviisi ja itsesi kehittämiseen? Miten kehittäisit koulutusta yrityksessänne?

Miten johto on aikaisemmin suhtautunut koulutuksessa saatuihin tietoihin ja taitoihin?

Miten saat tietoa asiakkaille tarkoitetuista tuotteista, palveluista tai esim. mainoskampanjoissa luvatuista asioista? Hyväksytkö ne?

Voitko vaikuttaa näihin asioihin? Miten näitä asioita käsitellään työntekijöiden kanssa – markkinoidaanko näitä työntekijöille ulkoisia asiakkaita aiemmin?

## LIITE 1

### **Sisäinen viestintä**

Minkälaisia sisäisiä viestintäkanavia yrityksessänne käytetään? Sopivatko ne tarpeisiisi? Miten niitä voitaisiin parantaa?

Onko sovittu siitä, mitä kautta mistäkin asiasta viestitään?

Onko sinulle tärkeää tietoa tarpeeksi saatavilla? Onko jotain tietoa liikaa/liian vähän? Onko tieto ajankohtaista vai vanhentunutta?

Kertooko johto aktiivisesti työntekijöille tärkeistä asioista? Miten?

Miten saat tietoa yrityksen tavoitteista, tuloksista ja suurista, odotettavissa olevista muutoksista?

Miten tiedonkulku mielestäsi toimii?

Kuka on vastuussa tiedottamisesta? Kuka toimii kakkosmiehenä?

## LIITE 1

### **Päivittäisviestintä**

(Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen.)

Mistä asioista päivittäin viestitään? Mitkä ovat yleisimmät viestintäkanavat?

Miten päivittäisviestintä mielestäsi toimii? Aiheuttaako jokin toimintapa toistuvasti ongelmia?

Millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee?

Miten päivittäisistä, juoksevista asioista saataisiin tiedotettua paremmin?

Miten tuotannossa tapahtuvat uutiset ja muut tiedotettavat asiat tulisivat paremmin toimiston ja etäkonttoreiden tietoon? (esim. tehdasvierailut)