

Jenni Hautakoski

POSITIIVISTA ENERGIAA JA VIESTINTÄÄ

Tutkimuksellinen kehittämistyö Lämpöykkönen Oy:n sisäisestä viestinnästä

POSITIIVISTA ENERGIAA JA VIESTINTÄÄ

Tutkimuksellinen kehittämistyö Lämpöykkönen Oy:n sisäisestä viestinnästä

Jenni Hautakoski
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Palveluliiketoiminnan kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Tekijä(t): Jenni Hautakoski

Opinnäytetyön nimi: Positiivista energiaa ja viestintää. Tutkimuksellinen kehittämistyö Lämpöykkönen Oy:n sisäisestä viestinnästä.

Työn ohjaaja(t): Eija Hautala ja Kirsi Koivunen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 65+2 liitettä

Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa kommunikointia. Ilman kommunikointia ei ole toimivaa organisaatiota. Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Sen avulla työyhteisön jäsenet tiedostavat tavoitteet, työnjaon ja saavat tietoa työssä menestymisestään. Viestintä ja sen keinot kehittyvät jatkuvasti. Tämän vuoksi se, että viestintää tutkitaan, on aina ajankohtaista. Tämä opinnäytetyö suunniteltiin vastaamaan Lämpöykkönen Oy:n tarvetta kehittää sisäistä viestintäänsä sekä sen avulla sisäisiä prosessejaan.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joissa haastateltiin yrityksen työntekijöitä. Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoituksena oli selvittää, millaisena kohdeyrityksen henkilöstö kokee yrityksen sisäisen viestinnän ja millaisia sisäisen viestinnän kehitysideoita henkilöstöllä on. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa sisäisen viestinnän henkilöstökokemuksista viestinnän kehittämiseksi/parantamiseksi.

Tutkimusvaiheen tulokset kuvasivat henkilöstön kokemuksia yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä sen kehityskohteista. Tutkimustuloksissa nousi esille tarve kehittää sisäistä tiedottamista, sen reaaliaikaisuutta ja julkaisukanavia.

Opinnäytetyön kehittämisosiossa järjestettiin kehittämispalaveri, jossa käytiin läpi tutkimustuloksia. Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli esitellä tutkimusvaiheessa mahdolliset tunnistetut kehittämiskohteet kohdeyrityksen henkilöstölle. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli muodostaa ratkaisumalleja ja -ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämisaiheisiin. Lopuksi voidaan todeta, että kehittämiskohteet on tunnistettu ja niiden osalta mietitään toimenpiteitä.

Asiasanat: kehittäminen, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, viestintä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree, Degree Programme in Service Business Development

Author(s): Jenni Hautakoski

Title of thesis: Positive energy and communication. A Research based development work in internal communications of Lämpöykkönen Oy.

Supervisor(s): Eija Hautala and Kirsi Koivunen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023

Number of pages: 65 + 2 appendices

Working communication is very important for companies. There is no working organization without communication. Communication is developing all the time, so it is always timely to explore details about communication.

This thesis was made to give information to Lämpöykkönen Oy about its internal communications. The mission was to find some development targets of internal communications.

Research was made as a qualitative research. Research was arranged by theme interviews, where sampling of employees got interviewed. The purpose of the research phase was to find out how the employees feel about the internal communications of this company. The purpose was also to find out targets which should be developed. Results of the research gave good information. We were told that the employees value the internal communications of the company. But also was found out that there are details about internal informing that needs to be developed.

The purpose of the development phase was to reveal themes that needed to be developed. Meeting with delegates of the company was held and themes and results were processed. After all, the themes of developing the internal communication are now noticed at the company and they will continue to develop these themes.

Keywords: communication, development, internal communication of company

SISÄLLYS

SISÄLLYS	5
1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATIOVIESTINTÄ	7
3 YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ	9
3.1 Viestintäosaaminen	11
3.1.1 Puhuminen ja kuunteleminen	13
3.1.2 Palaute	14
3.2 Viestinnän tehtävät	16
3.3 Viestinnän kanavat	18
3.4 Viestinnän haasteet	19
4 VIESTINNÄN VAIKUTUS YRITYSTOIMINTAAN	21
5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT	25
6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	26
6.1 Metodologia	26
6.2 Tutkimusvaihe	28
6.3 Tutkimusvaiheen aineiston analysointi	30
6.4 Kehittämismuutokset	34
7 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	37
7.1 Millaista on hyvä viestintä?	37
7.2 Millainen on hyvä viestijä?	38
7.3 Viestinnän merkitys	39
7.4 Viestintävälineet	41
7.5 Kokemuksia sisäisestä viestinnästä	43
7.5.1 Sisäisen viestinnän kehitys	43
7.5.2 Sisäinen tiedottaminen	46
7.5.3 Palaute	47
7.5.4 Hierarkia	49
7.6 Kehitysideoita	51
7.7 Yhteenveto tutkimustuloksista	53
8 KEHITTÄMISPALAUROIN TULOKSET	55
9 POHDINTA	59
9.1 Tulosten tarkastelua	59
9.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus	60
9.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja riskit	61
9.4 Arviointi	62
9.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	64
LÄHTEET	66

1 JOHDANTO

Lämpöykkönen Oy on energiatehokkaisiin lämmitys- ja viilennysratkaisuihin keskittyvä suomalainen yritys. Yritys työllistää yli 200 henkilöä käsittävän ammattilaisjoukon, johon kuuluu myyjiä, asentajia, talous-, ja työhallinnan osaajia sekä esihenkilöstö. Yritys toimii maanlaajuisesti ja palvelee sekä yksityis- että yritysasiakkaita. Lämpöykkösen tärkein vahvuus on ammattitaitoinen ja luotettava henkilöstö. Asiakastyytyväisyys on yrityksen kunnia-asia. (Lämpöykkönen 2023.)

Suomi elää energiakriisissä. Energiateollisuuden antamassa lausunnossa (12/22) nostetaan esille erilaisia sähkön hintaan vaikuttavia keinoja. Sähkön Kysynnän leikkaaminen on yksi tärkeä keino. Energiatehokkuus ja sähkönsäästö vähentävät sähkön kysyntää. (Energiateollisuus 2023.) Energiakriisi vaikuttaa myös Lämpöykkösen toimintaan. Kuluttajat haluavat remontoida kotejaan energiatehokkaammiksi, sillä sähkö on kallista. Tässä tilanteessa prosessien toimivuus korostuu entisestään - sen avulla aikataulut pitävät, toiminta on kustannustehokasta ja lopputuloksena on tyytyväinen asiakas. Toimiva sisäinen viestintä on edellytys toimivalle sisäiselle prosessille.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö suunniteltiin vastaamaan yrityksen tarvetta kehittää sisäistä viestintää. Kehittämistyön nimi juontaa yrityksen sloganista - positiivista energiaa. Projektipäällikkönä toimi yamk-opiskelija, joka vastasi yksin projektin etenemisestä ja dokumentoinnista. Projektia käsiteltiin väliajoin toimeksiantajan nimeämän yhteyshenkilön kanssa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusvaiheen tarkoituksena oli selvittää, millaisena kohdeyrityksen henkilöstö kokee yrityksen sisäisen viestinnän ja millaisia sisäisen viestinnän kehitysideoita henkilöstöllä on. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa sisäisen viestinnän henkilöstökokemuksista viestinnän kehittämiseksi/parantamiseksi. Opinnäytetyön kehittämisvaiheen tarkoituksena oli esitellä tutkimusvaiheessa mahdolliset tunnistetut kehittämiskohteet kohdeyrityksen henkilöstölle. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli muodostaa ratkaisumalleja ja -ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämisaiheisiin.

2 ORGANISAATIOViestintä

Organisaatio on yritys, kunta, valtio, järjestö, liitto tai mikä tahansa yhteenliittymä, projekti tai verkosto. Työyhteisö on erityislaatuinen organisaatio. Niissä ihmiset viettävät aikaansa ja niillä on tavoitteet, strategia ja resurssit. Lisäksi työyhteisöllä on vastuita sidosryhmilleen ja ympäröiville yhteiskunnille. Työyhteisöissä työskentelevät ihmiset antavat osaamisensa organisaation käyttöön ja odottavat vastapalveluksena palkkaa sekä ammatillisten ja sosiaalisten tarpeidensa täyttymistä. Organisaatio on toiminnallinen kokonaisuus, jolla on tarkoitus ja tavoitteet, ja jolla on tarve kertoa itsestään ja tarve kommunikoida ympäristönsä kanssa. Organisaatioviestintä sisältää kaiken organisaatiossa tapahtuvan virallisen ja vapaamuotoisen viestinnän. (Juholin 2009, 21-23.)

Työyhteisössä viestintä on voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Yksikään työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää. Viestinnän avulla työyhteisön jäsenet tiedostavat tavoitteet, työnjaon ja saavat tietoa työssä menestymisestään. Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä on prosessi, jossa tulkitaan työyhteisön ja sen jäsenten toimintaa ja tulkinta siirretään muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. (Åberg 2006, 96.) Organisaatiossa oleva tietämys täytyy olla koko organisaation käytettävissä. Se kuuluu kaikille organisaation ryhmille ja yksilöille. Kuitenkin tiedon hyödyntäminen on ainutlaatuista jokaiselle yksilölle, sillä siihen vaikuttaa käytäntö, kokemukset ja asenne. (Choo 2006, 135.)

Ilman viestintää organisaatiota ei ole. Viestintä ja kommunikaatio on välttämätöntä, jotta organisaation sisäiset prosessit voivat toimia. Kommunikointi on läsnä organisaation eri osa-alueissa; kun palkataan tai irtisanotaan työntekijöitä, kun suunnitellaan ja kehitetään tuotteita tai palveluja. Organisaation kommunikaatiota on työntekijöiden välinen kommunikaatio, työntekijän ja asiakkaan välinen kommunikaatio sekä organisaation ja yhteistyöorganisaation välinen kommunikaatio. Keytonin (2017) mukaan organisaatioviestintäkulttuuriin vaikuttaa sekä työntekijän henkilökohtainen elämä ja tunteet että se, millaiseksi työntekijä kokee työolonsa. (Keyton 2017.)

Martin Stenberg on tutkinut väitöskirjassaan tiedon jakamista organisaatioissa. Hän käsittelee viestintää organisaatiokulttuurin kautta. Organisaatiokulttuuri muodostuu perustajien ja omistajien

vaikutuksesta, mutta siihen vaikuttavat myös yrityksen historia ja yrityksessä aktiivisesti toimivat henkilöt. Työyhteisön toimintakulttuuriin vaikuttavat aiemmat rutiinit ja toimintatavat, mutta siihen kuuluu myös hiljaista ja piilevää, työkäytänteiden kautta omaksuttavaa tietoa. Organisaatiokulttuuri perustuu ihmisten välisiin suhteisiin, yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja viestintään. Yritysviestinnällä ja vuorovaikutuksella on organisaatiokulttuurissa keskeinen rooli, jota ei voi kyllin korostaa. (Stenberg 2012, 48-50.)

Yrityksessä viestitään sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta sekä johdon ja työntekijöiden että työntekijöiden, henkilöstöryhmien ja eri osastojen kesken. Yrityksen ulkoinen viestintä taas tarkoittaa yrityksen viestintää ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Honkala ym. 2022, 14.) Perinteinen jako yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään perustuu siihen, että viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet voidaan rajata sisä- tai ulkopiiriin. Työntekijät, toimihenkilöt sekä johto luetaan sisäpiiriin. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat puolestaan ulkopiiriä. (Juholin 2009, 40.) Yrityksen sidosryhmät ovat yhä moninaisempia. Siksi vaatii erityistä viestintäosaamista, jotta sidosryhmille saadaan välitettyä todenmukainen ja yhtenäinen kuva yrityksestä. (Kuvaja ym. 2008, 33.) Tavallisimpia ulkoisen viestinnän keinoja ovat yrityksen kotisivut ja asiakaslehdet, jotka antavat ajantasaista tietoa yrityksen toiminnasta ja palveluista (Pesonen 2012, 126). Tässä opinnäytetyössä käsitellään yrityksen sisäistä viestintää ja sen vaikutuksia yritystoimintaan, ulkoinen viestintä on rajattu aiheen ulkopuolelle.

3 YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä on mitä arkisin asia ja koskettaa jokaista. Opimme kommunikoimaan aivan pieninä ja jatkamme sitä läpi elämän. Jokainen meistä on viestinnän asiantuntija. Viestintä on yhteinen asia. Sanan latinankielinen muoto on *communicare* eli tehdä yhdessä. Se kuvastaa sekä informaatiovaihtoa että yhteisöllisyyttä. Viestintä eli kommunikointi on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus. Kyky puhua, jäsennellä käsitteitä ja vaihtaa keskenään tietoa ja kokemuksia erottaa ihmisen muista olioista. Viestintä on inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. (Juholin 2009, 35.)

Yrityksen sisäinen viestintä on ennen kaikkea tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä. Lisäksi se on keskustelua ja ymmärryksen luomista sekä yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, josta heijastuvat työyhteisön arvot ja historia. Sisäiseen viestintään kuuluu kaikki yrityksen sisällä tapahtuva kirjallinen ja suullinen viestintä niin kasvokkain, puhelimitse, kirjeitse kuin verkonkin välityksellä. Yrityksen sisäistä viestintää tapahtuu niin pystysuunnassa, johdolta alaisille, kuin vaakatasossa eri yksiköiden ja työntekijöiden kesken. (Honkala ym. 2022, 120.) Sisäinen viestintä on johdon ja esimiesten viestintää henkilöstölle. Se koskee yritystoiminnan tavoitteita, strategiaa, päätöksiä tai päivittäisiä toimenpiteitä. Yritystoiminnan muutostilanteissa sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että koko henkilöstö on ymmärtänyt tulossa olevat organisaatiomuutokset ja sisäistänyt yrityksen strategiset valinnat. Sisäinen viestintä on myös arkista työviestintää alaisten ja esimiesten kesken. (Pesonen 2012, 145.) Suurehkojen yritysten sisäinen viestintä voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen:

1 henkilökohtaiseen viestintään

2 osasto- ja yksikkökohtaiseen viestintään

3 koko yritystä koskevaan sisäiseen viestintään. (Honkala ym. 2022, 124.)

Puhuttaessa ihmisten muodostamista yhteisöistä, eivät asiat tapahdu itsekseen, vaan kaiken takana ovat ajatukset ja pohdinnat. Niiden kautta rakentuvat sanallinen, kuvallinen ja auditiivinen todellisuus. Ymmärrämme asioita kuulemamme ja lukemamme ja yhteisten keskustelujen kautta. Sen jälkeen toimimme. Mitä vaikeampi asia on ymmärtää, sitä enemmän tarvitsemme keskinäistä pohdintaa. Siten saamme vastauksen siihen, mitä tämä on, mitä tämä merkitsee. On oleellista tarkentaa katse siihen, miten kommunikoimme työyhteisössä ja verkostoissa. Osaamista

jakamalla syntyy parempaa laatua ja tulosta. Osaamisen ja kokemuksen jakaminen on myös innovaatioiden lähde. Lisäksi viestinnän kasvava merkitys toteutuu yksilötasolla - viestintäosaaminen on osa nykypäivän työntekijän ammatti- ja liiketoimintaosaamista. Työtä ei voi tehdä ilman vuorovaikutustaitoja. On kyettävä puhumaan ymmärrettävästi, osattava kuunnella, antaa palautetta ja kirjoittaa selkeää tekstiä. (Juholin 2008, 24-25.)

Viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksiaan. Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Alaisella on lupa kyseenalaistaa esimiehen ratkaisuja, sekä toisin päin. Uudemman agendan mukaan työyhteisöviestintä on vuorovaikutteista ja vastavuoroista. Siihen liittyy keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää. (Juholin 2008, 61.) Työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden pohjana ovat peruspilarit:

1. Tärkeistä asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti ja varmistetaan ymmärrys. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, vaikka ne hyväksyttäisiin. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
2. Ajantasainen tieto on aina sitä tarvitsevien saatavilla. Jokainen ymmärtää oman roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa ja vaihdannassa.
3. Tunnelma on rento, jokainen uskaltaa esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan.
4. Vaikuttaminen ja osallistuminen mahdollistetaan kaikille työyhteisön jäsenille.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukee sekä yksilöä että koko organisaatiota. Palaute on jatkuvaa ja monisuuntaista.
6. Työnantajamaa on osa jokaisen työtä. Jokainen työntekijä tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Organisaation maine heijastuu takaisin yksilöihin. (Juholin 2008, 62-63.)

Milla Hintikka tutki diptomityössään erään vaneritehtaan sisäistä viestintää. Hintikan tutkimuksen mukaan tyytymättömyys viestintää kohtaan lisääntyi sitä mukaa, mitä vanhempi vastaaja oli iältään. Lisäksi hänen tutkimustuloksissaan kokemukset viestinnän puutteista kasaantuivat tietyille tuotanto-osastoille. Tärkeitä teemoja tutkimuksen perusteella olivat avoimuus, työkavereiden keskinäinen viestintä, ajantasaisuus, esimiehen helppo lähestyttävyyys, palautteen saaminen ja kasvokkain viestintä. Toimivaa viestintää haittaaviksi tekijöiksi mainittiin ajanpuute viestimiseen ja puutteelliset viestintätyökalut. (Hintikka 2015, 72-74.) Yksilöiden asennoitumisella työhönsä on merkittävä vaikutus organisaation tuottavuudelle ja tuloksellisuudelle. Organisaation

toimintakyky on ratkaisevassa roolissa, kun pyritään parantamaan kilpailukykyä ja kannattavuutta. Organisaation tehtävä on organisoida työtä siten, että yksilön toimintakyky yhdistyy suuremmaksi vaikuttavuudeksi ja tuloksiksi. Huipputiimit ovat yhtä kiinnostuneita muista yksiköistä sekä asiakkaista kuin omasta toiminnastaan. He omaavat dialogisen keskustelutaidon, ovat hyviä kuuntelemaan ja asettamaan kysymyksiä. Positiiviset, kasvokkain tapahtuvat keskustelut, rohkaisu ja kannustus lisäävät yksilön voimavaroja. (Fischer & Vainio 2014, 145-148.) Yritys on kokonaisuus, jonka kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Tämän vuoksi myös osastojen välisen viestinnän onnistuminen on tärkeää yrityksen menestymisen takaamiseksi. (Honkala ym. 2022, 125.)

3.1 Viestintäosaaminen

Viestintäosaaminen on jokaiselle kuuluva työyhteisötaito. Osaamisen on nähty koostuvan tiedosta, taidosta ja asenteesta. Pelkkä tieto ja taito ei siis riitä, tarvitaan myös halu ja kyky käyttää osaamista sekä työyhteisön tarjoamat mahdollisuudet osaamisen käyttöön. Osaavalta viestijältä edellytetään taitoa puhua ja kirjoittaa sekä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tiimityötaidot korostuvat ryhmätilanteissa. Tarvitaan kykyä saada muut sitoutumaan yhteisiin töihin, ongelmanratkaisutaitoja sekä taitoa kuunnella ja palautteen käsittelykykyä. Arvioitaessa viestintäkykyä ja sen hyötykäyttöä työyhteisössä, on otettava huomioon myös työyhteisöön liittyvät tekijät, jotka mahdollistavat viestintäosaamisen käyttämisen. (Juholin 2010, 146-147.)

Vuorovaikutusosaaminen määritellään tiedoiksi, taidoiksi ja asenteiksi, joita ihmiset tarvitsevat viestiessään toisilleen erilaisissa työ- ja yksityiselämän vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutusosaamisen tärkeys tunnistetaan työelämässä aina rekrytointivaiheesta työn tulosten tarkasteluun saakka. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla on tutkittu olevan vaikutus työssä viihtymiseen ja koetun stressin määrään. Myös työn lopputulosten, kuten päätösten ja strategioiden, laatu on yhteydessä asianosaisten vuorovaikutusosaamiseen. (Horila 2018, 13.) Vuorovaikutusosaamiseen liittyy tiiviisti moraalinen vastuu ja valinnat. Keskeisiä eettisiä periaatteita ovat toisten tavoitteiden, tarpeiden ja hyvinvoinnin arvostaminen, sekä tarkoituksenmukainen ja avoin tiedon jakaminen. Myös vuorovaikutukseen ja sen seurauksiin liittyvä vastuun ottaminen ja jakaminen ovat osa eettistä viestintää. Voidaan ajatella, että tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus on myös todennäköisesti eettistä. (Horila 2018, 19.)

Horila on tutkinut väitöskirjassaan vuorovaikutusosaamista työelämän tiimeissä. Tutkimustulosten mukaan yhteisiä merkityksiä vuorovaikutusosaamisesta sovitetaan yhteen, koordinoidaan, uudistetaan tiimeissä vuorovaikutuksessa. Siten vuorovaikutusosaaminen ei ole pelkkää jäsenten tiimiin tuomaa osaamista, vaan myös vuorovaikutuksellinen ilmiö. (Horila 2018, 51.) Tuloksissa korostui, että vuorovaikutussuhteet ovat keskeinen asia vuorovaikutusosaamisessa. Toimivat vuorovaikutussuhteet edistävät päätöksentekoa, johtamista ja tarkoituksenmukaista työnjakoa. Niitä pidettiin jopa olennaisena tekijänä. Toisten tunteminen motivoi viestiä osaavasti tiimissä, osoittaa tukea tai joustavuutta tehtävien jakamisessa. Myös tunnetiloihin liittyvän tiedon jakaminen voi edistää sekä kokonaiskuvan muodostamista tiimin että tarkoituksenmukaista suhtautumista toisiin. Tutkimustulosten perusteella vuorovaikutussuhteita ja niiden ylläpitämistä pidettiin tavoitteena etenkin pysyvissä, pitkäaikaisissa tiimeissä. Pysyvien tiimien jäsenet kuvasivat vuorovaikutussuhteitaan ystävyysuhteina, joissa annetaan ja saadaan tukea ja viestitään myös työn ulkopuolisista asioista. Tutkimuksesta ilmenee, että vuorovaikutusosaamista tiimeissä pitää oppia ja kehittää sekä yksilöllisesti että yhteisesti. (Horila 2018, 51, 54.)

Elisa Juholinin (2010, 148.) mukaan viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Aluksi tarvitaan *ilmaisukyky*, eli yksilön on osattava tuoda ajatuksiaan esille puhumalla ja kirjoittamalla, sekä omattava keskusteluvalmiudet. Toinen osa-alue muodostuu *suhteista* ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Kolmanneksi tarvitaan *kyky* käyttää viestintävälineitä. Viimeisenä tarvitaan *strategia* edellä lueteltujen osa-alueiden käyttämiseen.

Viestinnän avulla voidaan osallistaa, mutta myös poissulkea yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Osallistaminen nähdään osana demokratiaa ja yksilöiden mahdollisuutena vaikuttaa. Työntekijöitä voidaan valtuuttaa edustamaan organisaatiota julkisuudessa ja tämä toiminta voi voimaannuttaa. Osallistaminen voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivinen osallistaminen tukee osallistajan tavoitteita, kun taas negatiivinen haittaa niitä. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 15-17.) Kun organisaation johto viestii aktiivisesti, kannustaa se työntekijöitä samanlaiseen aktiivisuuteen. Yksilön näkökulmasta osallistumisen motiiveja ovat esimerkiksi tiedon jakaminen, oman asiantuntijuuden kehittäminen, verkostoituminen ja oman henkilöbrändin rakentaminen. Työntekijöiden viestintäkäyttäytyminen lähtee siis sisäisestä motivaatiosta ja se kuvaa myös työntekijän ja organisaation välistä suhdetta. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 22.)

3.1.1 Puhuminen ja kuunteleminen

Puheella ohjataan ja koordinoidaan ihmisiä, tilanteita ja tapahtumia. Puhe on siis osa asioiden toteuttamista ja aktiviteettia, jolla työtä toteutetaan. Puhelähtöisyyttä pitäisi kehittää siihen suuntaan, että painotus oli kuuntelemisessa. Henkilökohtainen kuunteleminen, ryhmän kuunteleminen ja organisaation kuunteleminen ovat päällekkäisiä toimintoja. Organisaation hyvä kuunteleminen on seurausta siitä, että kuuntelemisessa onnistutaan kaikilla näillä tasoilla. (Puro 2010, 18-20.) Aktiivisen kuuntelemisen tavoitteena on kehittää työyhteisöä, jossa ihmiset kokevat mielipiteidensä tulevan kuulluksi (Puro 2010, 75). Kuuntelevan organisaation tavoite on, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat tavoittelevansa yhdessä toistensa ymmärtämistä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee kuunnella ja kokea, että muut toimivat samoin. Kuuntelevassa organisaatiossa pyritään toisten ymmärtämiseen ja luomaan keskinäinen hyväntahtoinen ilmapiiri. Jokaisessa organisaatiossa koetaan erimielisyyksiä. On hyvä muistaa, että monet innovaatiot ja keksinnöt syntyvät juuri tilanteista, joissa uskalletaan olla eri mieltä. Ymmärtämään pyrkimisen pitää sisältää myös ymmärrys siitä, että liian vahva yksimielisyyteen pyrkiminen tukahduttaa rikastavan moniäänisyyden. (Puro 2010, 96-100.)

Kehitettäessä kuuntelevaa organisaatiota, otetaan kantaa myös siihen, kuinka keskinäisen kuuntelun kautta parannetaan työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja syvennetään keskinäistä arvostusta. Nämä tuovat luottamuspääomaa, jonka merkitys nähdään arvioitaessa organisaation kykyä selvittää konflikteista ja jännitteistä. (Puro 2010, 101.)

Vuoropuhelun käyminen on osa riskien hallintaa ja sillä on merkittävä tuki yrityksen innovaatioprosesseihin. Yrityksen kyky käydä vuoropuhelua on taito, jonka varassa yritykset voivat kehittyä ja luoda suhteita ympäristöönsä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 84-85.) Vastuulliselle yritykselle dialogisuus on itsestäänselvyys. Dialogiin pyrkivä yritys pyrkii luomaan tasavertaisia luottamussuhteita toimintaympäristöön ja hakemaan systemaattisesti niiden kanssa muutoksia ja teemoja, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintakykyyn. Dialogisuus viestii myös siitä, että yritys arvostaa sidosryhmiään ja haluaa ymmärtää sekä hyödyntää niiden osaamista. Vuorovaikutustaidot ovat yksilöiden ja organisaatioiden kilpailuetu. Yrityksen menestys on riippuvainen siitä, miten dialogista sen viestintä on, ja kuinka sen verkostojen ylläpitäminen onnistuu. (Kuvaja & Malmelin 2008, 85-86.)

Stenbergin väitöskirjan tutkimustulosten mukaan kuuntelu on tavanomaisin keino tiedonhankintaan. Kuuntelua pidetään tehokkaampana, kun se tapahtuu toimijoiden tavatessa, koska tällöin myös kehonkieltä voidaan havainnoida. Toisaalta haastattelun tuloksista ilmenee, että kuuntelu voi olla myös passiivista. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat toivat ilmi toiveen, että osapuolia kuunneltaisiin todellisesti. Tällä tarkoitettiin tilanteessa läsnäoloa. (Stenberg 2012, 138.)

Stenbergin tutkimuksen mukaan toimijoiden roolin merkitystä pidetään keskeisenä tiedon hankinnassa, luomisessa ja jakamisessa. Henkilöllä voi olla useita rooleja, sillä ne voivat vaihdella tarpeen ja tilanteen mukaan: *Tiedon tallentajat* keräävät syntyvää tietoa muistiinsa tai jollekin välineelle myöhempää käyttöä varten. *Ideojien, tukijoiden* sekä *mahdollistajien* roolit ovat keskeisiä uuden tiedon tuottamisessa ideointi- ja kehittämisprojekteissa. Mahdollistajien rooli ilmenee erityisesti toimintaedellytysten luomisessa. Tiedon kantajat säilyttävät keräämäänsä tietoa jakaakseen sitä tarpeen mukaan. Tiedon välittäjät jakavat aktiivisesti tietoa organisaatiossa eteenpäin. Vaikuttajat ja mielipidejohtajat voivat tuottaa monenlaista tietoa toimintansa kautta. Avainhenkilöiden ja kollegojen roolit ovat tärkeitä asiantuntijuuden ja suhdeverkoston hyödyntämisen kannalta. (Stenberg 2012, 128.)

3.1.2 Palaute

Palaute on ollut viimeisinä vuosikymmeninä keskeisimpiä työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja viestinnän kehityskohteista. Palautetta voidaan antaa sanallisesti ja sanattomasti. (Puro 2010, 88-89.) Palautteen antajan pitää olla kiinnostunut siitä, mitä palautteen vastaanottajassa tapahtuu palautteen myötä. Palautteen antajan tulee kuunnella vastaanottajaa, ja päättää vasta sen jälkeen, millaista palautetta tämä on valmis ottamaan vastaan. (Puro 2010, 94.) Palaute on siis vuorovaikutteinen tilanne, jossa mukana ovat palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja ja jossa molempien roolit ovat yhtä tärkeitä (Juholin 2008, 243).

Palaute on olennainen osa työelämää ja se mahdollistaa sekä työyhteisön että yksilön kasvun ja oppimisen. Kehittymistä ei tapahdu, ellemmme tiedä, missä olemme onnistuneet ja missä epäonnistuneet. Aiemmin palaute nähtiin esimiehen palautteena alaiselle. Nykyään tiedostetaan, että myös esihenkilöt ja johto tarvitsevat ja odottavat palautetta kuten kaikki muutkin. Pelko oman

uran ja aseman vaarantumisesta voi estää alaisia antamasta rehellistä palautetta esihenkilöille. Saamalla palautetta alaisiltaan esihenkilö voi arvioida, miten alaiset kokevat hänet, tulkitsevat häntä ja kuinka hänen pitäisi kehittyä. Asiantuntijaorganisaatiossa vertaispalaute voi olla jopa arvostetumpaa kuin esimieheltä saatu palaute. Palaute on varsinkin asiantuntijatyön sytyke, sen kautta saadaan motivaatiota, kannustusta sekä ideoita tai painetta parantamiseen. Kielteinen palaute taas voi olla musertava ja lamauttava, joten sen antamisessa on käytettävä harkintaa. (Juholin 2008, 243-245, 251.)

Palautteen merkitys ei ole iästä kiinni, vaan se on yhtä tärkeää kaikille. Kuitenkin elämäkokemus auttaa asettamaan palautteen oikeisiin mittasuhteisiin. Sekä myönteinen että kielteinen palaute voi johtua muusta kuin palautteen saajasta itsestään, sillä olosuhteilla voi olla merkitystä. Nuorta palaute auttaa kehittymään ja kasvamaan, kokeneempi saa siitä virikkeitä, mikäli uskaltaa olla avoin. Ikä auttaa suhtautumaan kriittiseen palautteeseen loivemmin. Palautteen tulee olla vaihtelevaa -kiitosta, neutraalia toteamusta ja arvostelevaa kritiikkiä. (Juholin 2008, 244-247.)

Työyhteisössä annettava palaute on henkilö- ja organisaatiokohtaista, joten sitä ei pidä antaa julkisilla foorumeilla (Juholin 2008, 244). Myönteinen palaute voidaan antaa muiden kuullen, se saattaa luoda hyvää ilmapiiriä koko työyhteisöön (Honkala ym. 2022, 192). Kriittinen ja kielteinen palaute ovat eri asioita. *Kielteinen palaute* kohdistuu henkilön persoonaan tai käsiteltävään aiheeseen. *Kriittinen palaute* taas on rakentavaa ja keskittyy henkilön toimintaan. Se annetaan työelämässä kahden kesken. Kriittisen palautteen antajan tulisi antaa palaute ystävällisesti ja kannustavasti keskustelemalla. Kaikki palaute tulee perustella. Perustelujen on hyvä pitää sisällään ideoita siitä, miten tilanteessa olisi voinut toimia paremmin. (Honkala ym. 2022, 192.) Palautteen määrä on ikään kuin kriteeri sille, että asia on merkityksellinen. Kun saadaan palautetta, se merkitsee, että asia on huomattu ja sillä on merkitystä, oli palaute sitten hyvää tai huonoa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii sekä asennetta ja osaamista että itsensä likoon laittamista. (Juholin 2008, 247, 253.) Stenbergin tutkimustuloksista käy ilmi, että palautteen antaminen ja saaminen on hyvä ja toimiva keino tiedon jakamiseen. Sen avulla on mahdollisuus saada välitöntä vaikutusta toimintaan. Palautteen avulla oikaistaan väärinkäsityksiä, kun palautteen muoto ei ole syyttävä vaan enemmänkin auttava. (Stenberg 2012, 177.)

3.2 Viestinnän tehtävät

Viestinnän tehtävä on tukea yhteisön toimintaa ja olla mukana tuloksen tuottamisessa (Juholin 2009, 42). Honkala ym. (2022, 15-16) mukaan yrityksen viestinnän tehtävät voidaan jakaa neljään ulkottuvuuteen (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Viestinnän tehtäviä ja ulottuvuuksia (Honkala ym. 2022, 15-16.)

TEHTÄVÄ	MUODOT	ESIMERKIT
Perustoimintojen tuki	Yrityksen jokapäiväinen viestintä ja tiedonvaihto esimerkiksi myynnissä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa	palaverit, neuvottelut, raportit, sähköpostit
Sitouttaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen	Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen ja toimintatapoihin	uuden työntekijän perehdyttäminen
Informointi ja vuorovaikutus	Kattaa kaiken toiminnan, jonka avulla yrityksen henkilöstö pysyy ajan tasalla. Informointi on uutisointia, jonka tarkoituksena kertoa ajankohtaiset asiat laajalle joukolle samanaikaisesti	internetsivut, henkilöstötiedote, mediatiedote
Profilointi	Yrityskuvan rakentamista, myönteisen yrityskuvan ylläpitoa. Erottuminen saman alan kilpailijoista. Profilointia tuetaan mainonnalla	Profilointi design-tuotteisiin, halpamyymäläksi

Perustoimintojen tuki eli päivittäisviestintä yrityksessä tarkoittaa kaikkea sitä keskustelua ja tiedonvaihdontaa, jota tarvitaan päivittäisistä tehtävistä selviytymiseen. Hyvin hoidettu päivittäisviestintä mahdollistaa sen, että tehtävät hoidetaan, tuotteet ja palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaille ja että palaute toimii. Päivittäisviestinnässä epäonnistuminen näkyy nopeasti ja kontreettisesti yrityksen toiminnassa. Toimivan päivittäisviestinnän avulla henkilöstö tietää missä mennään ja mitä on tulossa. (Juholin 2009, 42-43.)

Työyhteisöviestinnän tehtävä on luoda sitoutumista työhön. Kun työntekijä tuntee työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteen, taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymät, on hänen mahdollista sitoutua työhönsä. Sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta ja on valmis panostamaan työhönsä esimerkiksi kehitysideoin. Sitouttamisen perinteisiä keinoja ovat palkka, palkitseminen ja etujen myöntäminen. Perehdyttäminen on uuden henkilön johdattamista työyhteisön arvoihin, tapoihin ja tavoitteisiin ja se on osa sitouttamista. Viestinnän perusajatuksen mukaan uudella tulokkaalla on oikeus kysyä ja kyseenalaistaa yhteisön toimintatapoja. Organisaatio voi hyötyä tällaisista näkemyksistä suuresti. Sitouttaminen tuottaa myös työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukee hyvä perehdytys, vuorovaikutteinen palaute sekä vaikuttamisen mahdollisuudet työyhteisössä. (Juholin 2009, 46-47.)

Informoinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvälitystä, jota organisaatio suunnitelmallisesti ja tietoisesti toteuttaa. Päivittäisviestintään verrattuna informointi on muodollisempaa ja kurinalaisempaa. Informointi käsitetään neutraaliksi ja yksisuuntaiseksi, sitä ohjaavat organisaation etu ja tavoitteet. Kun viestien välittäminen on nykyään helpompaa, on vaarana tiedon ylitarjonta, joka aiheuttaa viestinnän tehottomuutta. Tiedolla uuvuttamisen sijaan pitäisi löytää merkityksiä sille, mitä asioita pitäisi ja ajatella ja mitä asiat tarkoittavat. (Juholin 2009, 44-45.) Henkilöstötiedottaminen on yksi informoinnin keino. Se on osa yrityksen hyvää henkilöstöpolitiikkaa, eikä niinkään lakiin perustuvaa velvollisuutta. Kuitenkin tietyistä henkilöstöasioista, kuten yhteistoimintaneuvotteluista, yrityksen on tiedotettava henkilöstöään. (Pesonen 2012, 77.)

Kun yritys kiinnostuu siitä, miltä se näyttää muiden silmissä, ollaan tekemisissä profiloinnin, imagon ja maineen kanssa. Profiloinnissa on kyse siitä, että yritys pyrkii vaikuttamaan itsestään syntyviin mielikuviin. Imago syntyy, kun organisaatio toimii moitteettomasti, tekee hyvää tulosta ja kertoo siitä viestinnän keinoin. Maineen hallinnalla tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii ylläpitämään hyvää mainetta toimimalla sidosryhmien toiveiden mukaan ja käymällä sidosryhmävuoropuhelua. Organisaatio vaikuttaa omaan kuvaansa ja maineeseensa sekä toiminnallaan että viestinnällään. (Juholin 2009, 47-48.) Jos henkilöstö kokee ristiriitaa yritysjohdon puheiden ja käytännön liiketoiminnan välillä, on yrityksen uskottavuus vaarassa. Henkilöstön osallistaminen vahvistaa yrityksen mainetta. On tutkittu, että viestintä, jossa henkilöstön edustaja kertoo oma-aloitteisesti tuttavilleen ja verkostoilleen positiivisia asioita työnantajastaan, on todettu olevan tehokas tapa viestiä yrityksen vastuullisuudesta ulkopuolisille. Yrityksen omia työntekijöitä pidetään luotettavampana lähteenä kuin esimerkiksi markkinointiviestintää. (Kuvaja ym. 2008, 67-68.)

3.3 Viestinnän kanavat

Keskustelut, kokoontumiset ja puheet ovat konventionaalisia eli perinteisiä viestinnän osa-alueita. Vaikka nykyään viestitään sähköpostin ja matkapuhelimen avulla, ei konventionaalinen viestintä ole kadonnut. Uudet viestintävälineet ovat kuitenkin vaikuttaneet konventionaaliseen viestintään. Uusi viestintäteknologia vaikuttaa siihen, millaisia viestinnän odotuksia ja haasteita työyhteisössä koetaan. (Puro 2004, 8.) Tietovirran hyödyntämisen mahdollistamiseksi työntekijöillä pitää olla tiedonhakumahdollisuuksia. Tietokantojen käyttöoikeuksilla tieto jakautuu laajasti kaikkialle organisaatioon. Sähköisiä tietokantoja käyttämällä varmistetaan ajantasainen tieto, joka on myös helposti päivitettävää. Yritys arvottaa itse, millaista tietoa on saatavilla ja kenen saatavilla se on. (Choo 2006, 118.)

Viestintä on suullista tai kirjallista. Suullinen viestintä voi olla joko välitöntä tai välillistä, kirjallinen viestintä on aina välillistä. Välillinen viestintä tapahtuu aina jonkin välineen avulla, kuten esimerkiksi puhelimella tai verkkoyhteydellä (taulukko 2). (Honkala ym. 2022, 121.)

TAULUKKO 2. Yrityksen sisäisen viestinnän kanavia ja keinoja (Honkala ym. 2022, 122.)

VÄLITTÖMÄT	VÄLILLISET
palaverit, neuvottelut, kokoukset	sähköposti
tiedotustilaisuudet	mobiiliviestintä
henkilökohtaiset keskustelut	intranet
kehityskeskustelut	sosiaalinen media
kick off- tilaisuudet	pikaviestimet
ryhmäkeskustelut	ilmoitustaulut
virkestystapahtumat, juhlat	video- ja verkkoneuvottelut
	tiedotteet
	webinaarit
	henkilöstölehti
	vuosikertomukset ja osavuosikatsaukset

Sähköinen viestintä on vähentänyt painettuja julkaisuja. Painetut esitteet ovat hitaasti päivitettäviä ja kalliita, yrityksen internetsivut ovat edullisempi, muuteltavampi ja tavoitettavampi kanava. Kuitenkin laadukas painettu esite voi olla yritykselle imagollinen valinta. (Honkala ym. 2022, 122.)

Sosiaalisen median käyttö on osa yrityksen viestinnän kokonaisuutta, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalisen median käyttöä koskevat periaatteet ja tavoitteet päätetään etukäteen ja ne tulee kirjata joko yrityksen viestintästrategiaan tai erilliseen ohjeistoon, joka käsittelee sosiaalisen median käyttöä. Johdon tulee huolehtia, että työntekijät tuntevat annetut ohjeet. (Honkala ym. 2022, 152.)

Matkapuhelinten lisääntyvistä ominaisuuksista huolimatta ääni korostuu edelleen puhelinviestinnässä. Mielikuvat syntyvät äänen ja puhutavan perusteella. Kuuntelemisen merkitys korostuu puhelimitse. On keskityttävä kuuntelemaan, sillä ilmeitä tai eleitä ei ole. (Honkala ym. 2022, 198.)

Neuvottelutilanteita on sekä yksityis- että työelämässä. Niissä pyritään keskustelun keinoin pääsemään kaikkia tyydyttävään ratkaisuun. Palaveri noudattaa neuvottelun pääpiirteitä, mutta se on lyhyempi ja ytimekkäämpi. (Honkala ym. 2022, 217, 228.)

Etätapaamisissa voi noudattaa samoja linjoja kuin puhelinkeskusteluissa, mutta puheenvuoroja voi olla vähemmän, sillä tapaamisiin voi osallistua useita ihmisiä yhtäaikaaisesti. Etätapaamisissa eleet ja ilmeet tulevat mukaan, kun käytetään kameraa. Etätapaamisissa on mahdollista muokata yhteisiä tiedostoja. (Honkala ym. 2022, 229.)

3.4 Viestinnän haasteet

Åbergin (2006) mukaan sisäisessä viestinnässä on neljä ongelmaa. *Tiedon liikkuminen* on haaste, joka aiheuttaa väärinkäsityksiä organisaatiossa. Työntekijät tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Paras tapa välttää tiedon liikkumisen aiheuttamia spekulatio-ongelmia on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Toinen haaste on *tietovarastot ja verkot*. Osa tiedoista on suojatuissa tietokannoissa, joihin tiedon tarvitsijoilla pitäisi olla pääsy. Kolmanneksi haasteeksi Åberg mainitsee *esimiehet*. Esimies on linkki oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välillä. Esimiehellä on tiedotusvastuu ja hän vastaa sekä

yrittäjien yleisten toimintatapojen käytöstä yksikössään että yksikkönsä näkökantojen viemisestä yleiseen tietoon yrityksessä. Neljänä haasteena ovat erilaiset *tietotorit*, fyysiset tilat, joissa työyhteisön jäsenet voivat lepuuttaa aivojaan ja kehittää ideoita satunnaisviestinnän keinoin. (Åberg 2006, 111-112.)

Viestintä on toimintaa, joka on suunniteltu huolellisesti ja toteutettu hallitusti. Kuitenkin mediamaisema on muuttunut rajusti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Syinä muutokseen ovat digitalisaation kehittyminen ja maailmanpoliittinen epävakaus. Digitaaliset alustat ja ihmisten ennakoimaton käyttäytyminen muokkaavat viestejä. Lopulta viestien tarkoitus voi muuttua jopa täysin päinvastaiseksi, mitä oli suunniteltu. Varsinkin sosiaalisessa mediassa viestintä voi olla hallitsematonta kaaosta. (Huhtinen & Melgin 2020, 10.) Sosiaalinen media, joka mahdollistaa hallitsematonta viestintää, on sekä uhka että mahdollisuus. Mikäli digitaalinen viestintä voittaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, alttiut vihapuheeseen, trollaukseen ja identiteettivarkauksiin kasvaa. (Huhtinen ym. 2020, 21-22.)

Työntekijöiden kannalta tietokatkokset ja tiedon oikeellisuus sekä huhut, toimintaprosessien välinen yhteistyö ja kiireiset aikataulut, työn yksipuolisuus ja kerääjien vaihtuvuus aiheuttavat paljon lisä- ja taustatietotarpeita (Stenberg 2012, 131.) Hintikan tutkimuksen tuloksissa esimiesviestintä nostettiin tärkeänä asiana esille. Ikä, sukupuoli ja asenteet vaikuttavat siihen, miten viestinnän koetaan onnistuneen. Viestintä on monimutkaista ja sen onnistuminen haastavaa. Se, kuinka asiat koetaan ja ymmärretään, vaikuttaa viestinnästä muodostettaviin mielikuviiin. Onnistuneella ja tehokkaalla viestinnällä on positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Onnistunut viestintä lisää sitoutumista ja luottamusta työhön. Nämä tekijät lisäävät yrityksen arvoa. (Hintikka 2015, 85-87.)

4 VIESTINNÄN VAIKUTUS YRITYSTOIMINTAAN

Yritysviestintä on joukko toimintatapoja eli viestinnän muotoja, kuten kasvokkain keskusteluja, internet-keskusteluja, viestintäkampanjoita ja kumppanuuksia. Kaikkia viestinnän muotoja voidaan arvioida sen perusteella, kuinka hyvin ne edistävät vastuullista toimintatapaa. Dialogisessa viestinnässä on ennen kaikkea kyse osapuolten asenteesta viestintään. Yritysviestinnän muodot voivat osallistaa sidosryhmiä ja yksilöitä tai sulkea niitä pois. Ne voivat perustua vallankäyttöön tai yhteistoimintaan ja voivat kuulla vain sen, mitä halutaan. Yritysviestinnän muodot voivat sisältää vaihtelevasti dialogisuutta ja ne voivat rohkaista uusien näkökulmien ja innovaatioiden syntymistä tai pönkittää jo olemassa olevia toimintatapoja. Yrityksen taito käydä vuoropuhelua on taito, jonka varassa yritykset kehittyvät ja luovat suhteita ympäristöönsä. (Kuvaja ym. 2008, 85, 90.) Työyhteisöviestinnän tärkein tavoite on hyvä ja avoin tiedonkulku sekä yrityksessä että yrityksen ja sen yhteistyökumppanien välillä. Työntekijän on oltava tietoinen omista tehtävistään, toimintaympäristöstään, asemastaan ja yrityksen tavoitteista, jotta työ on mahdollista hoitaa hyvin. Mikäli työntekijä ei saa tarvittavaa tietoa, syntyy epävarmuuden tunteita ja huhuja, joilla on negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Onnistuneella viestinnällä tuetaan työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. (Honkala ym. 2022, 123-124.)

Stenbergin tutkimustuloksissa korostuu se, että työyhteisön on tiedettävä millaista tietoa ja osaamista organisaatiossa on. Tämän vuoksi työntekijän olisi kerrottava tavalla tai toisella taidoistaan ja pyrkiä verkostoitumaan. Sisäistä tietotaitoa voidaan hyödyntää myös niin, että osaavaa työntekijää suositellaan osallistumaan tiedonjakamis-, ideointi- ja kehittelytilaisuuksiin mukaan. (Stenberg 2012, 176.) Yrityksen menestykselle on välttämätöntä, että sillä on hyvä maine sekä asiakkaiden että sidosryhmien, mutta ennen kaikkea oman henkilöstön keskuudessa. Hyvä maine lähtee aina yrityksen sisältä - yrityksen maine rakentuu henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien kohtaamisissa. Jokainen vuorovaikutustilanne johdon ja työntekijän, työntekijän ja asiakkaan sekä yrityksen ja ympäristön välillä on mahdollinen maineeseen vaikuttava tekijä. (Honkala ym. 2022, 118.) Tiedon puute ja sen aiheuttama töissä viihtymättömyys kantautuvat työntekijöiden kautta ulkopuolelle. Tällainen heikentää yrityksen mainetta ja sen työnantajakuva. Työnhakijat hakeutuvat töihin yritykseen, jossa uskovat viihtyvänsä. (Honkala ym. 2022, 124.)

Kaikessa viestinnän kehittämisessä on liiketaloudellisesti ajateltuna kyse yksinkertaisesta asiasta: viestinnän kehittämisen tulee tehostaa toimintaa ja tätä kautta parantaa tuottavuutta sekä lisätä kilpailukykyä. Mitä kehittyneempää viestintämme on, sitä paremmin selviämme ajan, resurssien ja taloudellisuudenkin suhteen meille määritellyistä tehtävistä. Tällä perusteella voidaan asettaa kaksi viestinnän kehittämiseen liittyvää kulmakiveä:

- 1 Viestinnän kehittämisen tulee lähteä liikkeelle organisaation perustehtävien toteuttamisesta.
- 2 Viestinnän kehittämisen tavoitteena on, että se parantaa kilpailukykyä ja tehostaa toimintaa. (Puro 2004, 105.)

Entistä nopeampi reagointi erilaisissa tilanteissa edellyttää johdon, esimiesten ja henkilöstön verkottumista. Nopeassa reagoinnissa on oleellista, että kaikki tarvittavat henkilöt ovat nopeasti tavoitettavissa ja helposti saavutettavissa. Entistä parempi saavutettavuus liittyy suoraan työyhteisön kykyyn toimia entistä paremmin. Kilpailukyky paranee, kun esimerkiksi tarjouspyyntöihin reagointi nopeutuu ja ne henkilöt, joita asioiden ratkaisemiseen tarvitaan, ovat tavoitettavissa. Mitä paremmin ja luotettavammin tieto koko työyhteisössä kulkee, sitä vähemmän turhauttavaa odottelua ja viiveitä toimintaan tulee. (Puro 2004, 109-110.) Työyhteisöviestintä tukee johtamista. Johtaminen on viestimistä, ja se pitää sisällään paljon sekä suullista että kirjallista viestintää. Johdon on osattava viestiä selkeästi sekä koko yrityksen että eri yksiköjen tavoitteet henkilöstölle. (Honkala ym. 2022, 124.) Viestintäkanavien parantamisella on kaksi perustavoitetta:

- 1 Nopeus päätöksenteossa ja tilanteisiin reagoinnissa
- 2 Hyvä saavutettavuus ja kyky koordinoida toimintaa. (Puro 2004, 109-110.)

Työyhteisöä kohtaan koetaan samantapaista kiintymystä kuin perhettä tai harrastuksia kohtaan. Jollekin työyhteisö voi olla perheen korvike. Työpaikalla syntyneet suhteet ja verkostot jatkavat elämää, vaikka työpaikat ja -tehtävät vaihtuvat. Yhteisö syntyy yhteisyyden tunteesta. Siitä, että on jotain yhteistä ja tunnemme yhteenkuuluvuutta johonkin. Työyhteisössä yhteisöllisyyteen liittyy yhteinen asia, jonka puolesta tehdään työtä, ja yhteinen tavoite. Yhteisöllisyyttä vahvistaa avoin keskustelukulttuuri sekä mahdollisuus ilmaista itseään ja olla hyväksytty sellaisena kun on. Nämä tuntemukset vaikuttavat siihen, että työntekijä on idearikkaampi, luovempi ja uskollisempi. (Juholin 2008, 47-48.) Kirti Rajhans (2009) on tutkinut viestinnän vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. Rajhansin tutkimustuloksista käy myös ilmi, että jatkuva, osallistava viestintä

organisaatiossa, lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota yritystä kohtaan. Kuitenkin organisaation on myös arvostettava työntekijöitään avoimesti, jotta se voi saada liikevaihdollista hyötyä henkilöstöstään. Tutkimuksessa nostetaan esille myös se, että hyvä tiimihenki ja selkeä roolijako yrityksessä lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (Rajhans 2009, 5.) Työnantajamaine syntyy teoista ja puheista, tapahtumista ja kertomuksista. Kun organisaation jäsenet ovat hyvin verkottuneita ja haluavat olla kanssakäymisissä ympäristönsä kanssa, asioista voidaan puhua avoimesti ja luottamuksellisesti. Myös vaikeista asioista ja huonoista uutisista on oltava valmius puhua, vaikka organisaatio ei täysin pystyisi kontrolloimaan, mitä siitä puhutaan ja kirjoitetaan. (Juholin 2008, 283.) Vuoropuhelun käyminen on ollut välttämätöntä useiden innovaatioiden synnylle. Se on myös tukenut yrityksen tunnettuutta, antanut yritykseen ympäristöstä uutta tietoa sekä tarvittavan rahoituksen, helpottanut rekrytointeja ja turvannut toiminnan jatkuvuutta. (Kuvaja & Malmelin 2008, 85.)

Stenbergin tutkimuksen mukaan eräs työkuulttuurin toivottava piirre on tiedon jakaminen, joka perustuu luottamukseen ja keskinäiseen hyötyyn. Organisaatiokulttuuri ja määritellyt arvot todentuvat käytännön toimintana organisaatio-osaamiseksi. Tutkimustulosten mukaan tiedon jakamista pidetään yrityksessä käytännön arvona, mutta käytännössä tiedon jakamisen ei todettu kuitenkaan olevan riittävää. Tiedon jakamisen todettiin edellyttävän käytännön toimintamalleja, jotta se mielletäisiin yleiseksi arvoksi. Kaikkiaan haastateltavien mielestä tiedon jakaminen edellyttää tietämystä, oma-aloitteisuutta, molemminpuolista aktiivisuutta ja aitoa kuuntelemista. Tutkimustulosten mukaan työyhteisön uudet jäsenet havainnoivat ja sisäistävät tietoa kuuntelemalla kollegoitaan ja tarkkailemalla työympäristöään. Sanonnat kuvaavat vertauskuvien käytettävää tietoa, sen ilmenemismuotoja ja käyttöä sekä jakamista monipuolisesti ja arkikielisesti. Ne muodostuvat usein kuvaaviksi kertomuksiksi, jotka jäävät elämään organisaatioon eri tilanteiden ja persoonien välittämänä. Ne muodostuvat osaksi organisaation kulttuuria. (Stenberg 2012, 121-123.)

Vastuullisessa yritystoiminnassa ja -viestinnässä on kyse ennen kaikkea luottamuksesta. Luottamus ansaitaan vastuullisella toiminnalla. Luottamuksellisen verkoston luominen ja sen ylläpito ovat tulevaisuuden yrityksen merkittävät kilpailuetu. (Kuvaja ym. 2008, 177.) Vastuullisessa yritystoiminnassa on kysymys yrityksen viestinnän ja muun toiminnan yhteiselistä. Vastuullisesti johdetun yrityksen viestintä ei ole muodollista, vaan se etsii ja huomioi systemaattisesti muiden toimijoiden odotuksia hyödyntäen ja huomioiden niitä päätöksenteossa.

Vastuullinen viestintä ja toimintatapa eivät ole menoeriä. Ne ovat investointeja, jotka tukevat liiketoiminnan kehittämistä ja riskien hallintaa. (Kuvaja ym. 2008, 181-182.)

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tukea kohdeyrityksen sisäisen viestinnän kehittämistä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuoda esille kohdeyrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteita ja -keinoja, jotta kohdeyritys voisi sisäistä viestintää kehittämällä tehostaa sisäisten prosessien toimivuutta ja toiminnan sujuvuutta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset:

- 1 Millaisia kokemuksia työntekijöillä on yrityksen sisäisestä viestinnästä?
- 2 Kuinka ja millaisin keinoin yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin kehittää?

Tämän opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoituksena on selvittää, millaisena kohdeyrityksen henkilöstö kokee yrityksen sisäisen viestinnän ja millaisia sisäisen viestinnän kehitysideoita henkilöstöllä on. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa sisäisen viestinnän henkilöstökokemuksista viestinnän kehittämiseksi/parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön kehittämisvaiheen tarkoituksena on esitellä tutkimustulokset sekä tutkimusvaiheessa mahdolliset tunnistetut kehittämiskohteet kohdeyrityksen henkilöstölle. Kehittämisvaiheen tavoitteena on muodostaa ratkaisumalleja ja -ehdotuksia yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen.

6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistoiminnalla voidaan tarkoittaa organisaation sisäistä kehittämistä tai ulkoisiin toimitusprojekteihin liittyvää kehittämistä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on konkreettista toimintaa, jolla tähdätään selkeästi saavutettavaan ja määriteltyyn tavoitteeseen, kuten toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14-15.)

Tutkimus muotoillaan ongelmaksi. Näin saadaan perusta tutkimukselle ja tutkimus voidaan toteuttaa ongelmaratkaisun keinoin. Tutkimusongelman ratkaisua helpottavat tutkimusongelmista johdetut tutkimuskysymykset, joihin saaduilla vastauksilla ongelma ratkaistaan. Teemahaastattelussa tutkija keskusteluttaa tutkittavaa valituista aiheista siten, että tutkittava voi kertoa aiheesta mahdollisimman vapaasti ja laajasti. (Kananen 2014, 24.)

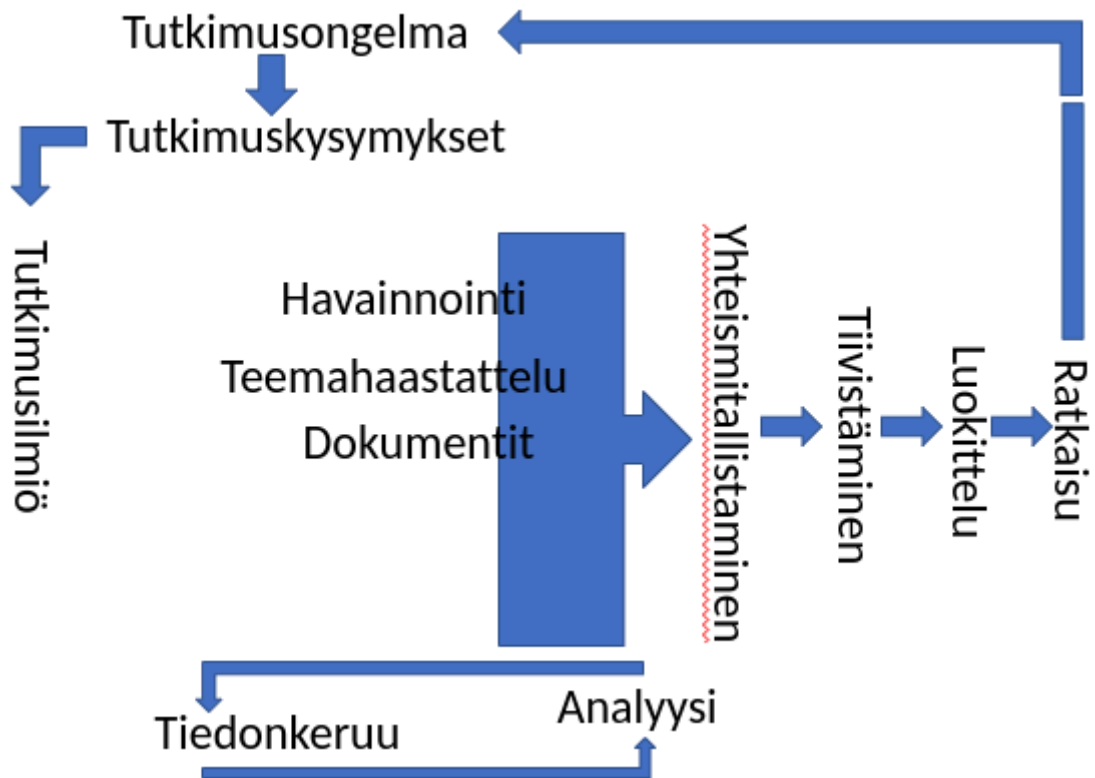
Kehittäminen käsitetään konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin tavoitteen saavuttamisen. Kehittäminen on paitsi uusien ideoiden keksimistä, myös niiden levittämistä ja vakiinnuttamista. Kehittäminen on luonteeltaan juuri käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Kehittäminen tähtää muutokseen. Sen avulla tavoitellaan jotain parempaa ja tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. Kehittämisen keskeinen elementti on tavoitteellisuus, sen lähtökohtana voi olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat, mutta myös näky jostain uudesta. (Toikko ym. 2009, 14-16.) Tutkimus ja kehittämistoiminta voidaan yhdistää siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa. Tutkimuksella tuotetaan uusia asioita ja uutta tietoa, joita sovelletaan käytäntöön. Toisaalta voidaan puhua myös tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, joka yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan ja käytännön kehittämistoiminnan. (Toikko ym. 2009, 19.)

6.1 Metodologia

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, joka tuotetaan teorian avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan muodostaa monella tavoin sen mukaan, millainen

tutkimusaihe on. Tärkeintä tutkimuksessa on se, että lähestymistapa on tarkoituksenmukainen tehtävänasettelun kannalta sekä perustellusti valittu ja käytetty eikä se perustu mielipiteisiin tai tekijän kokemukseen. Metodologia tarkoittaa oppijärjestelmää hyväksi havaituista metodeista. Metodit ovat tietoisesti ja perustellusti valittuja välineitä tutkimuksen toteuttamiseksi. (Vilkkä 2021, 33-38.) Metodologia pitää sisällään tutkijan oletukset tutkimuskohteen luonteesta ja olemuksesta sekä käsityksen siitä, miten ilmiöstä on mahdollista saada tietoa (Juuti ym. 2020.)

Tämä opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja selittämään ilmiöitä, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Se ei pyri yleistykseen, sillä selitys pätee vain siihen ilmiöön, josta selitys nousee. Laadullinen tutkimus tuottaa selityksen käytännöstä. (Kananen 2014, 25.) Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein aineistolähtisyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään aineistossa esiintyviä käsitteitä sekä sanoja ja lauseita, joita haastateltavat ovat käyttäneet. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on myös se, että teorian ja aineiston välillä käydään vuoropuhelua aineiston hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinassa. Laadullinen tutkimus tuottaa rikasta ja yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä. Tietoa pyritään hankkimaan henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään. (Juuti ym. 2020). Kananen (2014, 99) on kuvannut laadullisen tutkimuksen tulkinan ja ratkaisun etsimisen vaiheita (kuvio 1).



KUVIO 1. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessin vaiheet (Kananen 2014, 99).

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelututkimuksen keinoin. Yksi laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuodoista on teemahaastattelu. Tavanomaisesti tutkimushaastattelut tehdään yksilöhaastatteluna, joka soveltuu yksilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. (Vilkkä 2021, 123.)

6.2 Tutkimusvaihe

Haastattelut voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Haastattelujen avulla tutkimukseen saadaan mukaan subjektiivinen kokemus. Keskinäinen ymmärtäminen perustuu vuoropuheluun ja keskusteluun, kaikki ymmärtämisen ja väärinymmärtämisen ilmiöt ovat kielenilmiöitä. Kun aineiston keruun metodiksi valitaan haastattelu, nämä kielenilmiöt pääsevät keskiöön mahdollisimman avoimessa muodossa. (Juuti & Puusa 2020.)

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn asian tai käyneet läpi tietyn prosessin ja että tutkija on syventänyt tietojaan tutkimuskohteena olevasta aiheesta ennen haastattelua (Juuti ym. 2020). Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Useimmiten käytetty haastattelun muoto on teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ilmiössä on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa, jota tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla. Haastattelun vastausten avulla rakennetaan kokonaiskuva. Haastattelu edellyttää tutkijan ja tutkittavan fyysistä läsnäoloa. Teemahaastattelussa haastateltavaa keskustelutetaan asioista, jotka liittyvät ilmiöön. Keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla ja tutkija pyrkii saamaan ilmiön haltuunsa ja kasvattamaan ymmärrystään haastateltavan avulla. Teema on aihe, josta keskustellaan ja se tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta kuin kysymys. (Kananen, 2014, 70-76.) Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että osa haastattelun lähtökohdista on päätetty etukäteen. Näin tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä kokonaan. Teemahaastattelun onnistumiselle on ratkaisevaa, että tutkijalla on riittävä ymmärrys ilmiön elementeistä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja täten ilmiön kokonaisuudesta. (Juuti ym. 2020).

Tutkimusvaiheessa tutkija haastatteli kohdeyrityksen työntekijäjoukkoa. Haastattelut toteutettiin valikoitujen teemojen mukaisesti. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, millaisena työntekijä kokee yrityksen sisäisen viestinnän. Lisäksi käsiteltiin kehitysideoita ja -kohteita. Haastattelut toteutettiin noin tunnin mittaisina yksilöhaastatteluina. Haastattelun metodinen etu on se, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään etukäteen olevan kokemusta ilmiöstä, jota tutkitaan. Tällöin kyseessä on harkinnanvarainen ja tarkoituksenmukainen näyte. (Juuti ym. 2020.) Yrityksen yhteyshenkilö suositteli sellaisia haastateltavia, joiden työnkuvaan sisäinen viestintä oleellisesti kuuluu ja joilla on laajoja näkemyksiä yrityksen sisäisen viestinnän tilasta ja sen kehittämisestä. Heillä oletetaan olevan myös vahva halu kehittää yrityksen viestintää, sillä he tiedostavat sen vaikutuksen työnsä sujuvuuteen ja sen kehittämiseen. Haastateltavaksi valittiin lopulta 6 työntekijää yrityksen eri organisaatioista aikataululliset tekijät huomioon ottaen. Teemojen suunnittelu on tärkeä osa tutkimusta. Niiden avulla ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkityksiä pyritään ymmärtämään esittämällä kysymyksiä. Teema on siis laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen kysymys. Haastatteluissa käydään läpi kaikki valitut teemat, mutta järjestys, laajuus ja sanamuodot voivat vaihdella haastateltavien vastausten ja kerronnan mukaan. (Juuti ym. 2020).

Teemahaastattelussa selvittää harvoin yhdellä haastattelukierroksella, sillä aineiston analyysin jälkeen esiin nousee uusia kysymyksiä. Usein haastattelukierrokset jäävät aloittelevalla tutkijalla yhteen kierrokseen, mikä voi tuottaa vain pintatietoa ilmiöstä ja sen syvällisemmästä ymmärtämisestä. (Kananen 2014, 76). Ensimmäisen kierroksen haastattelujen jälkeen on mahdollista tehdä uusintahaastatteluja tai muodostaa tapaaminen, jossa esille nousseita teemoja voidaan jatkojalostaa ideoimalla (Kananen 2014, 99). Aikataulullisista syistä johtuen tutkija päätti pitäytyä yhdessä haastattelukierroksessa. Haastattelut dokumentoitiin nauhoittamalla. Tutkimusvaiheeseen kuului haastatteluaineiston litterointi. Litterointi suoritettiin kunkin haastattelun jälkeen. Haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon sanasta sanaan. Tämän jälkeen kukin haastatteluaineisto käytiin vielä uudelleen läpi, jotta tutkija pääsi paremmin käsitykseen aineiston sisällöstä.

6.3 Tutkimusvaiheen aineiston analysointi

Kerätty aineisto analysoidaan mahdollisimman nopeasti, jotta tutkijan tietomäärä kasvaisi tiedonkeruun myötä (Kananen 2014, 76). Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Sen tarkoituksena on luoda aineistosta kokonaisuus, joka on mielekäs ja jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin päämäärä on päätyä onnistuneisiin tutkintoihin. (Juuti ym. 2020). Ennen analyysia tulee valita analyysiyksikkö. Aineistolähtöisessä analyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi ym. 2018). Aineistoyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa aineisto järjestetään johtopäätösten tekoa varten. Laadullisen tutkimuksen analyysin runkoa voidaan kuvata seuraavasti:

- 1 Päättää, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös.
- 2 Käy aineisto läpi, erota ja merkitse asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 3 Jätä kaikki muu pois tästä tutkimuksesta.
- 4 Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muista asioista.
- 5 Luokittele, teemoita tai tyypitä aineisto.
- 6 Kirjoita yhteenveto. (Tuomi ym. 2018.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija päättää ennen analyysia, mistä tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois, kuitenkin hävittämättä tärkeää informaatiota. Tutkimusaineisto tiivistetään ja pilkotaan osiin. Tutkimusaineisto ryhmitellään uudelleen käsitteiden mukaan ja ryhmät nimetään sisältöä kuvaavilla yläkäsitteillä. Tuloksena syntyy käsitteitä ja luokkia. Tulosten perusteella pyritään ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilka 2021, 164.) Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmillä havainnoilla, teorioilla tai tiedoilla ei pitäisi olla vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen, sillä analyysin oletetaan olevan aineistolähtöinen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi:

- 1 aineiston redusointi eli pelkistäminen,
- 2 aineiston klusterointi eli luokittelu ja
- 3 abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi ym. 2018.)

Ensimmäisessä pelkistämisvaiheessa karsitaan kaikki tutkimukselle epäoleellinen tieto pois. Pelkistäminen voidaan toteuttaa siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. On huomioitava, että yhdestä lausumasta voi löytyä useitakin pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi ym. 2018.) Koska tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, aineisto ryhmiteltiin teemoittain. Teemoittelu voi olla luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. On kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta aihepiiriin mukaan. Näin mahdollistetaan vertailu siitä, kuinka eri teemat esiintyvät aineistossa. (Tuomi ym. 2018.) Teemoittamisen jälkeen aineistoa alettiin analysoida. Analysointiin osallistui vain opinnäytetyön tekijä. Analysointivaiheessa on myös ajankohtaista selvittää itselleen, hakeeko aineistosta samankaltaisuuksia vai eroavaisuuksia (Tuomi ym. 2018).

Tutkimusmateriaali purettiin pian haastattelujen jälkeen tekstimuotoon ja tuloksia alettiin analysoida tutkimusmetodin mukaisesti. Pelkistäminen tehtiin siten, että kaikki epäoleellinen tieto poistettiin materiaalista. Merkitystä vailla olevat täytesanat poistettiin, monimutkaisia lauserakenteita yksinkertaistettiin ja lauseista muodostettiin pelkittäisilmauksia (taulukko 3).

Pelkistämisvaihetta seuraa ryhmittelyvaihe. Alkuperäisilmaisut käydään läpi ja aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat eroavaisuuksia ja/tai samankaltaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Näin muodostuvat alaluokat, jotka

nimetään sisältöä kuvaavin käsittein. Ryhmittelyssä luodaan alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Luokittelua jatketaan siten, että alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja edelleen yläluokkia yhdistellään pääluokiksi. Pääluokat nimetään ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan ja lopuksi muodostetaan yleisluokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi ym. 2018.)

Pelkittäisilmaukset jaettiin alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin (taulukko 4). Pääluokittelun avulla tutkimusmateriaali yhdistettiin tutkimustehtävään. Luokitteluvaihe oli mekaaninen työvaihe, johon palattiin vielä analysoinnin jälkeen, jotta varmistuttiin, että kaikki oleellinen tieto on luokiteltu ja otettu analysointiin mukaan.

Luokitteluvaiheen jälkeen siirrytään käsitteellistämiseen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tässä vaiheessa edetään alkuperäisdatan kielellisistä ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin ja lopulta johtopäätöksiin. Analyysin ajan tarkkaillaan, että polku alkuperäisdataan säilyy. Tutkijan on tärkeää pyrkiä ymmärtämään tutkittavia heidän omista näkökulmistaan. (Tuomi ym. 2018.)

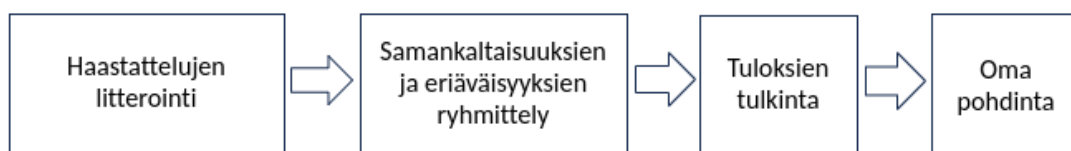
<i>Alkuperäisilmaus</i>	<i>Pelkistetty ilmaus</i>
“Palautetta voisi antaa enemmän ja henkilökohtaisesti palautetta. Enemmän on keskitytty liikaa pelkästään tiimin suoritukseen ja sitten on jätetty henkilökohtaiset palautteet käytännössä pois. Se on aikaisempina vuosina ollut vähän heikkoa.”	Palautetta pitäisi antaa enemmän
	Henkilökohtaista palautetta saa vähemmän
	Palautetta annetaan usein tiiminkohtaisesti

TAULUKKO 3. Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistyksestä.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Palautetta annetaan usein tiimikohtaisesti	Kokemuksia palautteesta	Palaute
Henkilökohtaista palautetta saa vähemmän		
Palautetta pitäisi antaa enemmän		
Kerrotaan parannettamiskohteet, eikä sitä mikä on jo hyvin		
Kehityskeskusteluissa saa hyvin palautetta		
Palautetta ei voi antaa liikaa	Palautteen kehittäminen	
Kannustavaa palautetta tulee antaa vaikka asiat sujuisi entiseen tapaan hyvin		

TAULUKKO 4. Esimerkki pelkistetyn ilmauksen luokittelusta.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin ja käsittelyn vaiheet on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Analyysin ja käsittelyn vaiheet.

6.4 Kehittämisvaihe

Kehittämistoiminta edellyttää ihmisiltä aktiivista toimintaa ja vuorovaikutusta, tästä syystä kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi. Henkilöstö saadaan mukaan kehittämiseen työpajojen avulla. Osallistumisen perustana on keskustelu, jolloin osapuolet voivat avoimesti käsitellä kehittämistoiminnan toimintatapoja ja tavoitteita ja tällä tavoin osallistujat kehittävät samaa kohdetta omista lähtökohdistaan. Osallistamalla saadaan varmistettua esihenkilöiden ja henkilöstön tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen. Myös opinnäytetyön toimijat osallistuvat kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

Kehittämisvaiheessa hyödynnettiin kerättyä tutkimustietoa. Kehittämisvaiheen päätyökaluksi valittiin kehittämispalaveri. Palaveriin kutsuttiin osallisiksi kaksi yrityksen kehittämisen parissa toimivaa työntekijää ja molemmat pääsivät osallistumaan. Osallistujat valittiin heidän työnkuvansa perusteella. Tutkija keskusteli yrityksen johtohenkilöstöön kuuluvien henkilöiden kanssa ennen kehittämispalaverin järjestämistä siitä, ketä palaveriin olisi hyvä kutsua. Palaveri pidettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksen kautta. Palaverissa käsiteltiin tutkimustuloksia sekä haastatteluissa esille nousseita ehdotuksia. Palaverin tarkoituksena oli esitellä tutkimustulokset yrityksen edustajille ja löytää kehitysehdotuksia, joita yritys voi alkaa jalostaa sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Palaverissa keskustelu oli vapaata ja keskustelua syntyi teemoista laajasti. Kehittämispalaverissa aiheet käsiteltiin asiakokonaisuuksittain pääpiirteittäin samassa järjestyksessä kuin teemahaastattelut etenivät tutkimusvaiheessa. Kaikki teemahaastattelujen aiheet käytiin läpi. Viimeisenä keskusteltiin kehittämisideoista. Tutkija teki muistiinpanoja, joista jälkikäteen koottiin yhteenveto. Työpajassa käytettiin fasilitoinnin menetelmiä, jossa tutkija ulkoistaa itsensä puolueettomaksi toimijaksi. Vaikka fasilitaattorin rooliin kuuluu neutraalius suhteessa käsiteltävään sisältöön, hän ei ole kuitenkaan neutraali suhteessa ajankäyttöön eikä työskentelytapaan. Ajoittain fasilitaattorilta vaaditaan jämäkkää otetta keskustelun palauttamiseksi takaisin aiheeseen sekä ryhmän motivoimiseen. Oleellista on huolehtia, että tilaisuuden ilmapiiri ei muutu vaurioittavaksi. (Sipponen-Damonte 2020, 38-39.)

Fasilitoijan neutraalius on tärkeää seuraavista syistä:

- 1 Kun asiantuntija ei odota ”oikeita vastauksia”, osallistujat ovat vapautuneita tuomaan esille omia näkemyksiään
- 2 Vuorovaikutteinen tilaisuus aktivoi osallistujia

3 Ilmapiiri pysyy turvallisena, kun fasilitoija on tasapuolinen eikä valitse puoltaan

4 Kun kaikkiin ajatuksiin ja ideoihin suhtaudutaan avoimesti, ryhmällä on mahdollisuus laajaan luovuuteen. (Sipponen-Damonte 2020, 34.)

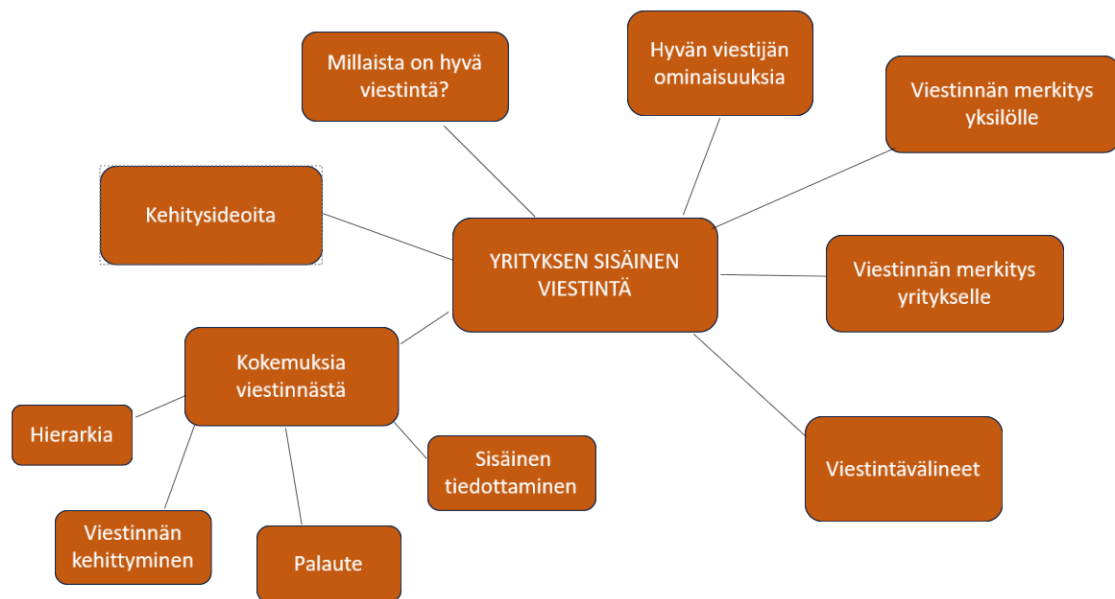
Fasilitointi on aina määrätietoista, tilaisuuteen liittyy konkreettinen päämäärä, jota ryhmä tavoittelee, oli kyseessä sitten toimenpidesuunnitelma tai jokin muu yhteinen visio. Fasilitointia voidaan hyödyntää myös yksilöohjauksessa, mutta fasilitoinnin syvin olemus liittyy juuri ryhmässä olevien vahvuuksien hyödyntämiseen ja tätä kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Sipponen-Damonte 2020.)

Nykyaikainen työelämä haastaa jatkuvan muutoksen ja kilpailun kautta organisaatioita ja yrityksiä. Fasilitoinnin avulla mahdollistetaan erilaisten näkökulmien huomioiminen ja kunnioittaminen, tämä korostuu globaalissa yhteiskunnassa, jossa kulttuurillinen älykkyys sekä kyky ymmärtää erilaisuutta ovat merkittäviä tulevaisuuden taitoja. Fasilitointi myös sitouttaa ja vahvistaa ryhmän muutoskyvykkyyttä. Henkilöt, jotka saavat itse olla vaikuttamassa ympäristönsä päätöksiin ja tuoda esille omia ratkaisuehdotuksiaan, ovat myös sitoutuneempia asioiden edistämiseen ja kokevat työn merkityksellisemmäksi. Merkityksellisessä asemassa tavoitteiden saavuttamisessa on työntekijöiden sitoutuneisuuden lisäksi myös johdon sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseen. (Sipponen-Damonte 2020.)

Fasilitointiprosessissa korostuu suunnitelmallisuus. Asiakkaan tarpeiden määrittely, tilaisuuden tavoitteiden selkeyttäminen ja menetelmien valinta, aikataulutus ja dokumentointi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat prosessin avainasemassa. Huolella suunniteltu fasilitointitilaisuus antaa fasilitaattorille mahdollisuuden keskittyä ryhmään itse tilaisuuden aikana ja erityisesti aikataulutukseen tulee kiinnittää huomiota, jotta aikaa riittää niin tilaisuuden avaukselle kuin sulkevaan vaiheeseen, jossa osallistujien näkökulmat tuodaan yhteen. Iso osa työpaikan kommunikaatioista tapahtuu nykyään etäpalveluiden avulla, näissä tilanteissa fasilitoinnin merkitys korostuu, kun fyysinen etäisyys tuo omat rajoitteensa. (Sipponen-Damonte 2020.)

Kehittämispalaverissa käsiteltiin haastatteluissa esille nousseita teemoja. tuloksista koottiin miellekartta, jota käytettiin kehittämispalaverin työskentelyn runkona (kuvio 3). Palaveriin varattiin aikaa tunti, ja ajankäyttö onnistui suunnitelman mukaisesti. Palaverin aluksi käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Tämän jälkeen haastatteluissa esiin nousseita teemoja alettiin

käsitellä aiheittain miellekartan mukaisesti fasilitoinnin menetelmin. Aiheista käytiin keskustelua. Parhaiksi todetut ideat ja keinot koottiin yhteenvedoksi.



KUVIO 3. Miellekartta tutkimusvaiheen tuloksista.

7 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia kokemuksia Lämpöykkönen Oy:n työntekijöillä on yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä kuinka sitä heidän mielestään tulisi kehittää. Tutkimukseen osallistui kuusi yrityksen työntekijää. Haastateltavat olivat miehiä ja naisia, kaikki olivat työskennelleet vähintään pari vuotta yrityksessä. He työskentelivät Jyväskylän tai Oulun toimipisteen piirissä. Kaikki haastateltavat työskentelivät yrityksessä keskenään erilaisissa työtehtävissä. Tutkimustuloksissa ei tuoda esille vastaajien sukupuolta, ikää, työnkuvaa tai kokemusvuosia, jotta vastaajan anonymisuus voidaan taata. Näillä tekijöillä ei myöskään tutkijan mielestä ole merkitystä tutkimustuloksien kannalta. Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia aihealueittain. Sitaateissa olevat lauseet ovat suoria lainauksia haastatteluvastauksista.

7.1 Millaista on hyvä viestintä?

Haastattelujen ensimmäisenä teemana käsiteltiin hyvän viestinnän tunnusmerkkejä. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa, millaisia ominaisuuksia hyvällä viestinnällä on ja millaisia odotuksia heillä on hyvästä viestinnästä. Kaikki vastaajat mainitsivat vastauksissaan nopeuden tai reaaliaikaisuuden, sujuvuuden ja selkeyden. Lisäksi useimmissa haastatteluissa esille nousi asiapitoisuus ja johdonmukaisuus.

“Riittävän niinku reaaliaikaista. Aika nopeaa tänä päivänä saa olla ja sitten oikea oikeansuuntaista. Se tilanne määrittää, että mikä on hyvää viestintää siinä tilanteessa. Toimiva viestintä on sitä, että viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle perille eli se viesti ei katkea matkalle tai muuta muotoa.”

Haastattelutulosten mukaan hyvää työyhteisöviestintää on muukin viestintä kuin työasioiden viestintä. Näitä viestinnän sävyjä pidettiin tärkeänä osana hyvää viestintää.

“Kun näkee näkee työkavereita ja muita aamusta heti, niinku tervehtimiset ja muut on osa viestintää.”

7.2 Millainen on hyvä viestijä?

Haastattelutulosten mukaan hyvässä viestinnässä oikeat asiat esitetään oikeille ihmisille. On tärkeää osata valita oikeat vastaanottajat, jotta tieto saavuttaa tahot, jotka sen on saavutettava. Toisaalta muutamat korostivat myös sitä, ettei tietoa pitäisi jakaa turhaan liian monelle, jotta välttyttäisiin turhalta kuormittavalta viestitulvalta. Useassa haastattelussa nousi esille hyvän viestijän tilanteenlukutaidon tärkeys. Viestijän on osattava olla tilanteen vaatiessa virallinen ja hänen on osattava valita oikeat viestintäkanavat ja oikea vastaanottaja. On huomioitava, että saman asian viestiminen voidaan tehdä monin eri tavoin riippuen siitä, kuka on vastaanottajana. Kolme haastateltavaa nosti esiin sen, että, vaikka asia voi olla negatiivinen, tulisi se esittää hyviä viestintäkeinoja käyttäen positiiviseen sävyyn. Myöskään mahdollista omaa huonoa fiilistä ei saisi siirtää viestinnän mukana vastaanottajalle. Prosessien toimimiseksi viestijän on oltava nopea ja selkeäsanainen. Yksi haastateltava kuvasi hyvän viestijän sellaiseksi, joka ottaa kaikkien viestimisen huomioon huolimatta siitä, millaista se on.

“No jos otetaan vaikka esimerkkinä, että hoidettaisiin reklamaatiota tai jotakin missä ollaan negatiivisten asioiden äärellä, niin sitä ei sitä negatiivista viestiä viedä. Otetaan asiat asioina ja ei niin sanotusti kuljeteta sitä negatiivisuutta, vaikka asiat olisi negatiivisia. Asiasisältö säilyy, mutta sävyä voi muuttaa kyllä.”

“On tärkeää, että kaikkien viestintä otetaan huomioon. Ja se nähdään. Oli se oikeastaan minkälaista tahansa.”

“Se on tarkkaa, että tulee oikeat tiedot oikealle oikealle ryhmälle.

Ja siellä olisi mahdollisimman vähän mitään turhaa. Tärkeää, että ollaan huolellisia.

Ennen kaikkea huolellisia.”

“Hyvällä viestijällä on kykyä ja taitoa ottaa huomioon se kuulija siinä, kelle sä oot sanomassa mitäkin koska jokainen kohde on vähän erilainen. Vaikka asia olisi sama, mitä sä esität sä esität kahdelle eri henkilölle niin tapa ja tyyli voi olla eri.”

7.3 Viestinnän merkitys

Hyvän ja toimivan viestinnän merkityksiä pohdittiin sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta. Toimiva sisäinen viestintä on edellytys yrityksen menestykselle. Toimiva viestintä tekee yrityksen toiminnasta tehokasta ja lisää sen kannattavuutta. Hyvä viestintä luo työntekijän ja työnantajan välille uskollisuutta ja lojaaliutta. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että toimiva sisäinen viestintä on omiaan nostamaan työntekijän omanarvontuntoa. Se myös luo yritykselle hyvää työnantajamaainetta.

“Työn tehokkuus ja sujuvuus kasvaa. Työhyvinvointiin vaikuttaa tottakai myös, mutta tehokkuus ja sujuvuus on aika semmonen oleellinen juttu tässä.”

“Niin se työn sujuvuus on on isosti kiinni siitä, että miten se viestintä hoituu.”

“Toimiva viestintä viestii myös sitä, että luotetaan. Että luottamusta on firman ja työntekijän kesken molempiin suuntiin.”

“Kun hommat sujuu, niin työntekijä siitä kertoo tutuille, että täällä on hyvä työskennellä. Näitä hyviä kokemuksia jakaessa saadaan lisää hyviä tyyppejä töihin. Hyvät rekryt on työnantajalle eduksi,”

Yhdessä haastattelussa mainittiin myös asiakastyytyväisyys. Yrityksen sisäisellä viestinnällä on vaikutusta myös asiakastyytyväisyyteen - asiakas aistii kyllä, mikäli yrityksen sisäiset prosessit eivät toimi toivotusti.

“Jos meillä ei homma toimi myyjien ja työnjohtajien ja asentajien välillä, niin kyllä se vaan kulkeutuu sinne asiakkaallekin.”

Yksilötasolla hyvä viestintä motivoi työntekijää sekä nopeuttaa ja helpottaa hänen työtään. Yleisesti haastattelijat totesivat että yrityksessä on hyvä työskennellä. Useat vastaajat kertoivat viettävänsä myös vapaa-ajalla aikaa työkavereidensa kanssa, tai ainakin pitävänsä yhteyttä työkaveriin myös työn ulkopuolella. Tärkeimpänä toimivan viestinnän merkityksenä yksilölle mainittiin juuri työssä viihtyminen ja hyvä työilmapiiri.

“Työporukalla on hyvä olla. Kaikki viihtyy keskenään, siellä ei tule mitään kyräilyä, vaan se on avointa se meininki ja sitä myöten vaihtuvuus on pienempi.”

“Osa työkavereista on myös kavereita muutenkin. Niille varsinkin voi soittaa mitä vaan työasiaa ilman että pitää miettiä.”

Muutama haastattelija mainitsi, että viestintä on yksi niistä asioista, jonka toimimattomuus voidaan huomata, kun prosessit eivät toimi toivotusti. Käytännön tilanteissa voidaan havahtua siihen, että ongelma onkin lähtöisin puutteellisesta viestinnästä.

“Kyllähän se on oikeastaan kaikki kaikessa, että se viestintä toimii tai lähinnä, että sen toiminnan puute joissain tilanteissa on myöskin varmasti isompia juttuja, mikä on aiheuttaa sitten aika paljon ongelmia.”

“Oli sitten uusi tai vanha työntekijä, niin kaikkihan meistä haluaa olla hyviä työntekijöitä. Mitä ikinä tuolla työelämässä tapahtuukaan, niin mä uskon, että kaikki on yrittänyt parhaansa ja halunnut tehdä sen niinku oikein. Meillä voi tulla tilanteita, että on käynyt moka ja jollakin on huono päivä ja tulee puhelu toiselle, että miksi tuolla on tuollainen tehty. No niin me ollaankin tilanteessa, jossa se olisi voitu hyvällä viestinnällä korjata se, että virhettä ei olisi koskaan käynytkään. Siitä on ollut puhetta vaikka joskus kuukautena x ja se tieto ei ole koskaan mennyt tälle kaverille perille. Näen että hyvä viestintä tuo tosi paljon varmuutta. Työntekijällä pitää olla varmuus, että kaikki mitä hänen pitää tietää, on joko saatavilla tai jo hänellä tiedossa.”

7.4 Viestintävälineet

Yrityksessä on käytössä tavanomaisia viestintävälineitä ja niiden käyttö on aktiivista. Käytettäviä viestintävälineitä luetteloitiin seuraavasti: sähköposti, puhelut, viestit, whatsapp, teams, kasvokkain tapahtuva viestintä. Kaikki haastateltavat kertoivat valitsevansa sopivan viestintävälineen aina tilannekohtaisesti. Päätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin kiireellisyys, tavoitettavuus ja asian luonne. Lisäksi viestintävälinettä valittaessa pohditaan luotettavuutta, tietosuojan toteutumista, vastaanottajien määrää sekä sitä, tarvitseeko viestistä jäädä jälki. Yksi vastaaja nosti viestintävälineen valinnassa esiin sen, että kirjallisessa viestinnässä vastuu siirretään vastaanottajalle, sillä viestintä ei etene ennen kuin vastaanottaja on reagoinut saamaansa viestiin.

“Siinä on semmoinen pyhä kolmijako. On Teams, on sähköposti ja kolmas on soittaminen. Se on melkeinpä mun työ.”

“Onhan se hyvä, kun sen viestin henkilökohtaisesti laittaa, niin se vastuu siirretään sille vastaanottajalle, että siihen on reagoitava.”

Sähköposti on virallinen viestintäkanava, kaikki haastateltavat kertoivat sekä saavansa että lähettävänsä virallisimmat viestit sähköpostitse.

“Sähköposti on aina vähän ehkä semmoinen virallisempi kanava ainakin mun silmissä. Oon itse kokenut sen sillä tavalla, että sinne yleensä kirjoitetaan vähän asiapitoisempaa tekstiä riippumatta siitä, kenelle se menee, mutta sitten taas Whatsapissa se on aika vapaamuotoista.”

“Vaikka olis jonkun kanssa esimerkiksi whatsappilla yhteydessä päivittäin, niin kun se sama henkilö laittaaakin sähköpostiviestin, niin reaktio on, että klumps, mitä sieltä nyt tulee. Tietää, että joku isompi tai virallisempi juttu.”

Whatsapp-sovellusta käytetään nopeaan viestintään ja kun sovelluksessa viestitään ryhmiin, on se myös tehokas tiedonvälittämiskanava. Kolme haastateltavaa kertoi kokevansa Whatsapin

rennoksi matalan kynnyksen viestintäkanavaksi, sillä Whatsapissa tarvitse kiinnittää huomiota kieliopillisiin seikkoihin kuten sähköpostissa pitää.

“Whatsapp on kyllä helppo. Mihinkään semmoseen ei tarvi kiinnittää huomiota, että onko se viesti kuin virallinen. Se on sellainen paikka, mihin voi vaan laittaa nopean kysymyksen, missä on 7 kirjoitusvirhettä ja ketään ei haittaa eikä kiinnosta ne virheet, se on varma.”

Puhelinsoitto koettiin nopeaksi tavaksi saada viesti henkilökohtaisesti perille, tosin kaksi vastaajaa kertoi “varovansa” soittamista kiireen keskellä, sillä usein ne venyvät jutustelun vuoksi. Yrityksen viestintäkulttuurissa huomioidaan tietoturva-asiat, joten myös viestittävä asia määrittää sitä, mitä kanavaa viestimiseen voidaan käyttää.

“No voi sanoa, että melkein koko ajan on yhteydessä johonkin. Kyllä se on oikeastaan on sitä, että kun on kiireellisempää, niin soittaa aina.”

“Jos mä haluan sen tiedon heti, niin mä soitan. Ja sitten jos on ihan sama kunhan se vastaa, että kunhan saan sen tiedon, niin sitten se on viestillä. Puheluissa voi olla että sitten venähtää. Siinä tulee sitä jutustelua. Kiireisesti kun asioita hoitaa niin suoraviivaisempaa se viestittely.”

Etätyöskentely on koronapandemian jälkeen jäänyt yritykseen yhdeksi yleiseksi työskentelytavaksi. Yrityksessä Teams-palaverit ovat yleinen tapa kokousta. Kaikki haastateltavat kertoivat tekevänsä etätöitä ainakin jonkin verran. Kolme haastateltavista kertoi pyrkivänsä tietoisesti nyt lisäämään toimistotyöpäiviä, jotta kasvokkain tapahtuvaa viestintää tulisi enemmän. Mainittiin, että vaikka Teams-sovellus on mainio työkalu etäpalavereihin, fyysisesti läsnäolevaa kokoukulttuuria kaivataan.

“Whatsappin kautta viestin eniten ja sitten tärkeimmät asiat ja virallisemmat asiat tulee virallisempaa reittiä sähköpostin kautta. Mutta sitten tosi paljon on myös tiimipalavereita isommalla porukalla ja pienemmällä porukalla.”

“Olis kiva jos vois vaan huoneesta huoneeseen pyörähtää niinku ennen. Ei tarvis soittaa tai laittaa viestiä. Siitä sais muutenki tsemppiä työhön.”

Yksi haastateltavista kertoi esimerkein siitä, miten viestintävälineen valinta voi muuttaa viestin sävyjä ja jopa koko merkitystä.

“Sähköposti- tai whatsapp-viestistä voi jäädä oleellinen osa pois eli ilmeet ja eleet ja äänensävyt. Kun ne jää pois, siitä ei saa selville sitä kokonaisuutta, mitä halutaan viestiä. Tottakai vaikuttaa se tapa millä viestitään. Ja myös se vastaanottaja vaikuttaa viestiin. Miten mä otan sen viestin vastaan? Eli kirjallinen viesti voi olla vähän niinku väärinymmärretty joskus jos se sama viesti sanottaisiin vaikka Teamsin välityksellä tai kasvojen kautta. Ihan samat sanat, mutta kun siitä kirjallisesta viestistä puuttuu ilmeet ja eleet.”

7.5 Kokemuksia sisäisestä viestinnästä

Haastatteluissa nousi esiin erilaisia kokemuksia viestinnästä. Keskustelua oli kokemuksista sisäisestä viestinnästä yleensä sekä sen kehittymisestä. Lisäksi käsiteltiin kokemuksia palautteesta, sisäisestä tiedottamisesta ja siitä, kuinka yrityksen hierarkia vaikuttaa viestintäkokemuksiin.

7.5.1 Sisäisen viestinnän kehitys

Kaikki haastateltavat kokivat yrityksen sisäisen viestinnän kehittyneen merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä vähintään muutaman vuoden ajan, osa huomattavasti pidempään, joten heillä oli näkökulmaa arvioida viestinnän kehitystä. Viestinnän kerrottiin on selkiytyneen ja nopeutuneen. Henkilökunnan lisääntymisen myötä työtehtäviä on voitu jakaa niin, että viestintä ja prosessien käsittely toimivat sujuvasti.

“Hirveitä harppauksia nimenomaan tässä viestintäasiassa.”

“Joo kyllä kyllä mä niinku voin kokea sen että se on helpottunut ja sitten henkilökuntaa on tullut lisää ja prosesseja on sujuvoitettu. On selkeät prosessikaaviot että miten mikäkin asia hoidetaan.”

“Sanotaan, että 3 vuotta sitten ehkä se johtui just siitä, että firma oli kasvuvaiheessa eli tarvittiin työntekijöitä. Silloin se oli sillä tasolla, että oli liian vähän työntekijöitä johonkin hommaan, sitten niitä pikkuhiljaa lisättiin. Tällä hetkellä se on hyvällä tasolla. Nähdään, että nyt hommat on saatu toimimaan kun on tarpeeksi henkilökuntaa joka hoitaa asioita.”

“Ennen saattoi olla oikeasti semmoinen tilanne, että sä et itse tiennyt, mitä kampanjoita meillä pyörii vaikka internetissä, mutta asiakkaat tiesi.”

“Kukaan ei oikein tiennyt tiennyt myöskään, että mitä kautta pitää tai kannattaa tai saa helpoiten yhteyden kehenkään ja kehen pitää olla yhteydessä missäkin asiassa.”

Asennuspuolen viestinnän puutteisiin on kiinnitetty huomiota ja heidän saattamiseksi toimivan tiedotuksen piiriin on tehty toimenpiteitä. Yrityksessä työskentelevät asentajat tekevät pääosin töitä yksin ja matkustavat paljon. Heidän osalta viestintää on parannettu viikottaisiksi käytännöiksi otetuilla palavereilla. Liikkuvan, epäsäännöllisenkin työn aiheuttaman tavoitettavuushaasteen viestintä asentajille on ollut hankalaa. Viikottaisilla palavereilla varmistetaan se, että asentajatkin pysyvät ajantasalla yrityksessä meneillään olevista asioista.

“Niin se on tullut uutena viimeisen vuoden sisään, että otettu asentajille viikkopalaverit. Niissä käydään viikoittain tilannekatsaus missä mennään. Mitä on viimeisen viikon aikana tapahtunut ja mitä odotetaan seuraavalta viikolta.”

“Työpuhelin voi olla viikonloput ja loma-ajat asentajan autossa sammuneena ja sitten kun sen avaa, on viestejä niin paljon että asiat hukkuu sinne keskusteluihin.”

Haastatteluissa keskusteltiin henkilökunnan määrästä ja sen vaikutuksesta viestinnän toimivuuteen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että henkilökunnan lisääminen on parantanut viestintää. Toisaalta pohditiin myös sitä, että monet asiat hoituvat helpommin pienellä porukalla. Tässä korostetaan juuri sitä taitoa, että osaa kanavoida viestinnän oikeille vastaanottajille.

“On onneksi hoksattu se, ettei hirveän pitkälle kannata se, että kuormitetaan tai yli kuormitetaan yks ihminen tai muutama ihminen.”

“On aika selkeät prosessit, että missä tilanteessa otat kenenkin yhteyttä. On erikseen tekninen tuki ja sitten on erikseen henkilö, kenelle soitetaan myynnillistä jutuista ja sitten erikseen henkilö, joka hoitaa reklamaatioita ja sitten on erikseen henkilö, joka hoitaa aikataulutuksia ja että se on aika hyvin niinku jäsennelty. Jokainen tietää kyllä, että jos tulee reklamaatioaiheinen puhelu niin mä soitan tuolle ja tuolle.”

“Kaikki osapuolet tietää, mitä mitä heiltä odotetaan ja mitä pitää tehdä missäkin tilanteessa. Se on ehkä semmoinen, mihin me ollaan keskitytty ja myös tässä vuoden viimeisen vuoden aikana tosi paljon opittu sitä ja kehitetty sitä ei viety eteenpäin.”

“Pienemmällä porukalla onnistuu kaikki vähän paremmin palaverista lähtien. Jos asia on isommalla ryhmällä käsittelyssä, niin kyllä se yleensä hankaloittaa aika paljon viestinnän kulkua.”

Hltaammiksi prosesseiksi mainittiin reklamaatiot. Usein reklamaatioiden hoidossa tarvitaan vastauksia ja mielipiteitä useilta eri tahoilta. Reklamaatioiden hoito vaatii huolellisuutta, harkitsevaisuutta ja taustaselvittelyä myös yhteistyökumppaneiden edustajilta, siksi niihin liittyvä viestintä on hitaampaa.

“Mä luulen, että jos ajatellaan eri osastojen välillä, niin ne mitkä on niinku prosesseina hitaampia, on tällaiset reklamaatioasiat.”

“Tulee jotakin inhimillisiä unohduksia tai viiveitä vastauksissa mitkä kuuluu joskus asiaan. Aina ei olla niin nopeita reagoimaan kuin vastaanottaja tai lähettäjä ehkä saattaisi toivoa. Pieni muistutus perään niin varmasti tapahtuu.”

“Se nopeus on on hyvä. Tällä hetkellä kaikki ihmiset, jotka tarvitsee saada kiinni, saadaan kyllä nopeasti puhelimitse ja jopa viestilläkin tosi nopeasti. Että kyllä viestintä toimii meillä.”

“Tottakai kun yritys kasvaa, niin porukkaa tarvitsee enemmän. On enemmän ihmisiä hoitamassa asioita, niin sitten se määrä kasvaa, ketä kontakti ja viestintää pitää lisätä ja on enemmän henkilöitä. Mutta sitten taas toisaalta niinku asiat hoituu paljon paremmin paremmin kuin kaikilla spesifimpi homma.”

7.5.2 Sisäinen tiedottaminen

Sisäisen tiedottamisen pääkanavia ovat sähköposti sekä toiminnanohjausjärjestelmän tiedotussivut. Näiden lisäksi nopeasti tiedottaminen tapahtuu whatsapp-sovelluksessa ryhmäviestien kautta. Yrityksen tiedottamista kuvattiin ammattimaiseksi ja selkeäksi. Kuitenkin kaivattiin intra-sivustoa, joka olisi yhtenäinen tiedottamiskanava. Siten jokainen tietäisi aina mistä voisi lukea uutiset itselleen sopivana ajankohtana.

“Ja se on tavallaan semmoista nykyään semmoista ammattimaista.”

“Ja yksi tärkein juttu on että olis yksi selkeä viestikanava, pääkanava, missä hoituu kaikki eikä että ripotellaan vähän sinne sun tänne.”

Käsiteltäessä sisäistä tiedottamista, esille nousi yrityksessä olleet yhteistoimintaneuvottelut ja niistä tiedottaminen. Koettiin, että neuvottelutiedottamisella on saatu aikaan myös hyviä asioita, sillä se on herättänyt työntekijöitä.

“Nyt on kyllä saatu enemmän irti irti ihmisistä kuin ikinä ennen ja on jotenkin hoidettu vähän omat hommat ja vähän jopa ehkä vielä ekstraakin. Ja kaikki on kyllä katsoneet, että oma tontti hoituu.”

Pohdintaa syntyi siitä, että onko tiedottamista yt-neuvottelujen etenemisestä ollut enemmän heille, joita neuvottelut ja mahdolliset toimenpiteet mahdollisesti ovat koskeneet. Yksi haastateltava koki, että ellei informointia ole ollut enemmän kuin yleiset tiedotteet koko henkilökunnalle, on tiedottaminen neuvottelujen etenemisestä ollut vähäistä.

“Niille ketä se vähän niinku on enemmän koskenut, eli ketkä on siinä niinku ollut siinä uhan alla vaikka saada saada potkut tai sitten niinku lomautetuksi joutumista tai muuta.

En osaa sanoa, että millä lailla niitä on viestitty asiasta. Toivottavasti on enemmän mitä mulle on tullut informaatiota pelkästään sähköpostilla.”

7.5.3 Palaute

Palaute on yksi tärkeä viestinnän osa-alue. Sen merkitystä ei voi väheksyä. Haastatteluissa käytiin läpi sitä, millaista palautetta ja minkä verran työntekijät saavat ja antavat. Lisäksi käsiteltiin heidän parannusehdotuksiaan. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että yrityksessä on myönteinen ilmapiiri myös palautteen annon ja vastaanottamisen suhteen. Kuitenkin kaikki toivoivat saavansa lisää palautetta. Kaikki myös myönsivät, että voisivat itsekkin antaa palautetta aktiivisemmin. Osa haastateltavista kertoi olevansa suoran palautteen antajia, yksi kuvasi itseään spontaaniksi palautteen antajaksi. Palautteen antamista määrittää myös se, millaisia persoonia olemme. Positiivisen palautteen kuvattiin antavan lisäboostia ja nostavan mielialaa, haastateltavat kokivat myös hyötyvänsä itse positiivisesti palautteenantajana.

“Ja että hei mä oon onnistunut. Mä voin jatkaa tähän samaan rataan ja ehkä vielä vähän siitäkkin petrata.”

“Tulee palautetta siitä, miten on tietyt projektit menneet ja miten niitä on hoitanut. Ei hirveään negatiivista palautetta tule. Mikä on toisaalta hyvä juttu, mutta myöskin kehittävää palautetta kaipaisi. Mutta tiedän, että se on hankala antaa, koska ainut, mitä muut näkee on se data, montako kauppaa tulee ja minkälaisia kauppvoja ne on. Paljon tehty etänä etänä hommia, niin ei sitä kukaan näe sinänsä sitä työtä.”

“Positiivista tai semmoista hyvää kannustavaa palautetta pitää antaa vaikka asiat sujuisi entisellä lailla hyvin.”

“Annan palautetta matalalla kynnyksellä. Yleensäkin sanon suoraan, mitä ajattelen. Luulen, että ihmiset on tottuneet siihen, että toimin niin.”

“Sanon asiat niinkuin ne on, myös jos on jotain kriittistä. Joskus mietin kyllä, että pitäiskö välillä osata olla hiljaa.”

Yrityksessä on käytössä palkitsemisjärjestelmä. Onnistumisista palkitaan sekä yksittäisiä henkilöitä että tiimejä. Palkinnot vaihtelevat tavarapalkinnoista ja bonusrahoista aina ulkomaanmatkoihin saakka. Haastattelussa pohdittiin sitä, nähdäänkö palkitsemiset palautteena. Kukaan ei aluksi mieltänyt palkintoja palautteeksi, mutta kun palkintojärjestelmästä alettiin keskustella, alkoivat haastateltavat pohtia asiaa.

“Kyllähän se antaa viestiä siitä, että sun työtä arvostetaan. Jos sä saat siitä niinku just jonkun palkinnon. Meillä on noita ulkomaanreissuja ja muita palkintoja. Ne pitää huomioda myöskin siinä palautteessa. Kyllähän ne on palautetta jostakin.”

“Nyt kun tarkemmin miettii, niin niinhän se on. Lisäpalkinto on palautetta hyvin tehdystä työstä. Noille palkintomatkaille on monesti tietyt mittarit, joiden mukaan osallistujat valitaan. Eli kun teet hyvää työtä, sinut palkitaan”

Yrityksessä pidetään kehityskeskustelut säännöllisesti. Haastateltavat kokivat saavansa kehityskeskusteluissa sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja keskusteluja pidettiin hyödyllisinä. Keskusteluissa on tärkeää myös se, että työntekijä antaa palautetta esihenkilölleen. Puolivuosittain tai vuosittain pidettävät keskustelut kuitenkin eivät yksin riitä palautekanaviksi.

“Kehityskeskusteluissa saa kyllä hyvin palautetta. On lisäksi tällaisia juttutuokioita töiden ohella, joissa käydään myös läpi asioita. Mutta kyllä mä oon sitä mieltä, että ei sitä ikinä voi liikaa antaa.”

Rakentava palaute ohjaa työntekijää kehittymään. Pelkän rakentavan tai kielteisen palautteen antaminen voi jättää vastaanottajan negatiivisiin tunnelmiin. Tämän vuoksi palautteenantajan on muistettava olla myös kannustava. Toisaalta muutama haastateltava pohti myös sitä, että vaikka negatiivinen palaute voi tuntua pahalta, se on oikeasti sitä palautetta, joka ohjaa kehittymään omassa työssä. Esille nousi myös ajatus siitä, että yleensä kritisoidaan enemmänkin asioita kuin ihmisiä.

“Sanotaan se, mikä on parannettavissa eikä kerrota niitä että mitkä jo menee hyvin niin se monesti jää vähän huono huono fiilis siitä.”

“Kyllä nimenomaan rakentava palaute on ohjaavaa, mutta toisaalta itse kaipaisi joskus myös sitä kritiikkiä, koska mä oon ihmisenä sellainen, että mä kehitän vähän niinku koko ajan itseäni ja haluan eteenpäin mennä. Se kritiikki ja negatiivinen palaute, vaikka se tuntuu niinku itsestäkin vähän pahalta, on kuitenkin sitä joka oikeasti vie eteenpäin, mutta tuommoinen rakentava palaute niin kyllähän sekin vie. Se tuo niinku itsevarmuutta.”

“Meillä on kyllä hyviä tyyppejä talossa. Että jos on kriittistä palautetta, niin liittyisikö se enemmän asioihin kuin ihmisiin sitten?”

“Mä oon aika ajoin kysynyt itsestäni työntekijänä.

Missä voisin kehittyä? Oonko onnistunut? Oonko epäonnistunut?”

“Palautetta voisi antaa enemmän ja henkilökohtaisesti palautetta. Enemmän on keskitytty liikaa pelkästään tiimin suoritukseen ja sitten on jätetty henkilökohtaiset palautteet käytännössä pois. Se on aikaisempina vuosina ollut vähän heikkoa.”

7.5.4 Hierarkia

Yritys on järjestäytynyt hierarkisesti, jotta se voi toimia organisoidusti. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, millä tavoin hierarkia vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintään. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin se, että kaikki viestivät samalla tavalla huolimatta siitä, kenelle ollaan viestimässä.

“On johtoryhmä, sitten ohjausryhmässä on päällikkötaso ja se aina menee portaittain alaspäin, sitten on työnjohto. He ovat lähiesimiehiä asentajille. Sitten on myyjäpuoli samalla tavalla. Mutta vaikka on nuo portaot niin oikeastaan niitä ei ole kun mietitään viestintää käytännössä.”

“Mä koen, että meidän yrityksessä ei ole minkäänlaista hierarkiakulttuuria eikä täällä semmoisesta ole koskaan välitettykään. Täällä on kaikki tietyllä tavalla kuin kavereita keskenään ja siksi firmassa on niin hyvä ja terve ilmapiiri.”

“Se on ihan sama soitanko mä toimitusjohtajalle vai soitanko mä ilmalämpöpumppumyyjälle vai soitanko mä laskutukseen. Ihan sama mihin mä soitan niin ihan samalla tavalla mä toimin. Näin se on aina mennyt ja oon kokenut sen.”

“Ei ole iso kynnys soittaa isommalle johtajalle. Eli ihan samalla tavalla voit tarttua puhelimeen ja soittaa.”

“Me ollaan tiivis yhteisö sinänsä. Tietenkin vieraampien henkilön kanssa toimii eri tavoin, niinku tän yrityksen ulkopuolinen henkilö tai joku ketään ei tunne, niin sitten se viesti on totta kai vähän erilainen, vieraanvaraisempi. Sitten kun ollaan tuttuja keskenään niin aika samaa se on keneltä se viesti tulee.”

Kuitenkin haastateltavat totesivat, että johtoryhmältä koko henkilöstölle tuleva viesti on yrityksen virallisinta viestintää. Henkilökohtaisesti vastaanotettava viestintä sitä vastoin koettiin samanlaiseksi riippumatta siitä, keneltä se tulee.

“Esimiesten kanssa on niin hyvissä arkisissa väleissä niin sanotusti, että sä pystyt laittamaan sille niinku minkä tyyppistä viestiä vaan. Kun mietin mun molempia lähimpiä esimiehiä.

Firman ylimmälle johdolle kun viestii, niin jollain tapaa sen voi vaihtua hieman, että ei niinku ihan millaista tahansa kieltä käytä siinä, mutta isosti ei ole eroa.”

7.6 Kehitysideoita

Haastatteluista kerättiin ideoita ja toiveita yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Yrityksen sisäinen viestintä on kehittynyt viimeisten vuosien aikana paljon. Yritys on kasvanut ja sen vuoksi henkilökunnan määrää on kasvatettu. Vaikka viestinnän koettiin olevan toimivaa ja laadukasta, haastatteluissa nousi esille kehittämistarpeita.

Haastateltavat kaipasivat yhtenäistä tiedotuskanavaa, josta löytyisi kaikki ajankohtainen tieto. Niin sanottu intra-sivusto nousi esille useassa haastattelussa. Intra-sivustolla voisi olla lomakalenteri, josta näkisi milloin kukin lomailee ja kuka sijaistaa lomailijaa. Tämä selkiyttäisi viestintää, sillä henkilöstö tietäisi suoraan, kenen puoleen kääntyä. Kalenteria toivottiin myös tapahtumien ja koulutusten osalta. Aiemmin tieto koulutuksista ja tapahtumista on voinut tulla lyhyellä varoitusaajalla.

“Haluaisin nähdä semmoisen kanavan, mikä tavoittaa oikeasti kaikki. Niinku kerralla menisi kaikki tieto kaikille yhteen osoitteeseen.”

“Sinne sivuille laitettaisiin semmoisia yhteisesti jaettavia juttuja, mitkä pitäisi mennä kaikille kerralla. Olisko tämä keino, miten sitten ne asentajat sitten saadaan siihen tiedon piiriin.”

Yritykseltä toivottiin avoimempaa tiedottamista edustus- ja palkintomatkoista. Muutamassa haastattelussa pohdittiin, johtuuko tiedottamattomuus hienotunteisuudesta, vaatimattomuudesta vai vain siitä, ettei tällaista asiaa koeta oleelliseksi tiedottaa. Tällaisella avoimmalla tiedottamisella arvioitiin myös olevan myönteisiä vaikutuksia työmotivaatioon ja työilmapiiriin sekä työnantajakuvaan.

“Joskus olen kysellyt, että missä xx henkilö on. Vastataan, että se on siellä siellä kutsutulla reissulla mukana, eikö sulle ole kerrottu. Olen miettinyt, miksi näistä ei voisi tiedottaa ja uutisoida, että tämä xx henkilö tai ryhmä on ollut edustamassa yritystä jossain tai ollut palkintomatalla.”

“On jossain omissa ryhmissä ollut joskus kuvia matkoilta ja tietää myyjät myyntikilpailujen tuloksista kuka voittaa mitäkin. Mutta olishan se niille onnistujille ja voittajillekin mukavaa, että organisaatio tietäis että on tehnyt huipputulosta kun päässyt reissuun. Ja antais buustia muille, että minäkin haluan onnistua ja päästä. Ei kai toisen menestys ole itseltä pois, päinvastoin sellaisesta voi miettiä, että teempä huippuporukassa hommia.”

Yrityksen johtoryhmä ja ohjausryhmä kokoontuvat säännöllisesti. Näistä palavereista toivottiin avoimempaa tiedotusta. Mikäli käsittelyssä on ollut arkisia, kaikkien toimintaan liittyviä asioita,

toivottiin, että palaverista tulisi henkilöstölle pieni kooste tai muistiinpano. Näin kaikki yrityksessä työskentelevät saisivat ajantasaista tietoa yrityksen linjanvedoista ja tulevista päätöksistä.

“Kokouksista olisi hyvä tulla lyhyt yhteenveto, missä mennään. Toki jos käsitellään jotain salaisia asioita, niin ei niistä. Mutta sellaiset arkiset asiat, jotka vaikuttaa meidän jokapäiväiseen elämään.”

“Jos henkilökunnalle tulisi tieto ajankohtaista strategisista päätöksistä, mitä on päätetty ja miksi, olisi helpompi ymmärtää linjauksia ja suuntia.”

Kehitysideoista keskustellessa esille nousi mainontaan liittyviä kehityksiä. Yrityksen mainonta on aktiivista erityisesti somessa. Osa haastateltavista koki, että mainonnan informaatio ei aina tavoita työntekijöitä, vaan he joutuvat hakemaan tietoa somesta asiakkaiden tavoin.

“Suunniteltiin tapahtuma, mutta mun piti itse lukea internetistä sen mainoksesta, missä meillä on se tapahtuma.”

“Facebookiin ja instagramiin menee mainokset ja sen jälkeen tulee omalle henkilöstölle se.”

Tiedottaminen se ehkä menee vähän väärinpäin siinä.”

Rekrytoinnista toivottiin enemmän tiedottamista. Toivottiin, että uudet työntekijät esiteltäisiin tiedotteessa ja sisäiset nimitykset julkaistaisiin myös koko henkilöstölle.

“Olen kuullut joltain työkaverilta että sen niminen henkilö on uusi tyyppi työnjohdossa tai että jonkun toimenkuva vaikka vaihtui. Näistä huonosti tiedotetaan firmassa.”

“Uusista työntekijöistä vois olla vähän esittelyä tiedotteessa, että kuka on, mistä tullut, mitä tuli tekemään ja missä asioissa tähän henkilöön otetaan yhteyttä.”

Yhteistoimintaneuvotteluista tiedottaminen koettiin asialliseksi ja hyvin hoidetuksi. Kuitenkin koettiin, että neuvotteluista saataisiin suurempi hyöty, mikäli niistä olisi keskusteltu avoimemmin. Koettiin, että henkilöstöä osallistamalla ideointiin, oltaisiin voitu saavuttaa hyvät “säästötalkoot” tehostamalla.

“Olis voinut olla viikottain palaveria, että missä mennään ja mitä voitais tehdä tehokkaammin. Asennuspuolella voisi kiinnittää huomiota työtahtiin. Huolellisemmalla työmaasuunnittelulla saisi vähennettyä hotelliyöpymisiä ja turhia ajokilometrejä. Asennusautojen ja varaston inventointia, saadaan ostoja vähennettyä.”

“Henkilöstöllä olis varmasti hyviä ideoita, miten omaakin työtä vois tehostaa. Ja ideoita muutenkin tehostamiseen.”

“Se hiljaisuus tiedotteiden välissä on vähän turhaa pelottelua.”

7.7 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- 1 Millaisia kokemuksia työntekijöillä on yrityksen sisäisestä viestinnästä?
- 2 Kuinka ja millaisin keinoin yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin kehittää?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat tyytyväisiä yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuteen, kun puhutaan viestinnästä henkilöltä toiselle. Tutkimustulosten mukaan heillä on tieto ja taito valita organisaatiosta oikea viestinnän vastaanottaja ja sopiva viestintäkanava. Viestinnän vastaus- ja reagointiaikoihin ollaan tyytyväisiä, eikä viestinnän koeta kuormittavan työtä. Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksen sisäiseen tiedottamiseen toivotaan kehitystä. Koettiin, että tiedotus on ollut hidasta, usein asiat ovat ehtineet jo henkilöstön tietoon ennen tiedottamista. Avoimempaa tiedottamista toivottiin muun muassa palkitsemisista, uusista nimityksistä ja mainonnasta. Lisäksi tutkimustuloksista nousi esille toive siitä, että henkilökuntaa osallistettaisiin yhteistoimintaneuvotteluissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen viestinnän selkiyttämiseksi tarvitaan yhtenäistä tiedotuskanavaa, josta kaikki tiedotukset olisi koottuna koko henkilöstön helposti luettavissa.

8 KEHITTÄMISPALAVERIN TULOKSET

Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli esitellä tutkimusvaiheessa mahdolliset tunnistetut kehittämiskohteet kohdeyrityksen henkilöstölle. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli muodostaa ratkaisumalleja ja -ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämisaiheisiin. Kehittämisvaiheessa järjestettiin kehittämispalaveri, jossa käsiteltiin tutkimusvaiheen tuloksia. Tässä palaverissa ilmeni, että tutkimusvaiheessa esille nostetut kehityskohteet tunnistetaan yrityksessä.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen toimivalla sisäisellä viestinnällä on monia tärkeitä merkityksiä sekä yksilölle että yritykselle. Kehittämispalaverissa todettiin, ettei viestinnän merkitystä voi väheksyä. Viestinnän jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta lopputuloksena on menestyvä yritys, jossa työskentelee onnellisia ihmisiä.

Viestintäkanavien käyttö on tutkimustulosten mukaan monipuolista ja yhteneväislinjaista. Sähköpostia käytetään viralliseen viestintään, Whatsapp on monipuolinen viestinnän kanava, jolla tavoitetaan sekä henkilökohtaisesti että ryhmittäin. Puhelinsoitolla vastaanottaja tavoitetaan välittömästi. Whatsapp-sovelluksen ryhmäviestimisessä on ongelmana se, että tärkeät viestit hukkuvat helposti viestitulvaan. Yhdeksi ratkaisuksi tahattomille viestien hukkumiselle esitettiin Whatsapp-ryhmän asetusten muuttamista. Sovelluksessa on nykyään asetus, jolla ryhmä voidaan muuttaa sellaiseksi, että vain ylläpitäjät voivat lähettää viestejä ryhmään. Tällaisen toiminnon avulla yritys saisi koko henkilöstölle tärkeän tiedotteen ilman, että se voisi jäädä huomaamatta harvemmin viestejä lukevilta henkilöiltä.

Tutkimuksessa ilmeni, että sisäisen tiedottamisen osa-alueisiin toivottiin parannuksia. Rekrytointiin ja sisäisiin nimityksiin liittyvä tiedotus koettiin myöhäisesti ajoitetuksi. Myös mainonnan ja kampanjoiden julkaisujen ajoitusta moitittiin. Usein kampanjatiedot menevät asiakkaille jakoon ennen kuin henkilökunta saa niistä informaation. Kehittämispalaverissa todettiin, että nämä kehitysehdotukset ovat aiheellisia ja tärkeitä ja näihin aiotaan kiinnittää huomiota. Tiedostettiin, että ajankohtainen tiedottaminen on osa työnantajan ja työntekijän välistä luottamussuhdetta.

Tutkimuksessa saatiin näkökulmia yrityksen yhteistoimintaneuvotteluihin. Niistä tiedottaminen koettiin laadukkaaksi ja ammattimaiseksi, mutta kuitenkin melko vähäiseksi. Kuvattiin, että

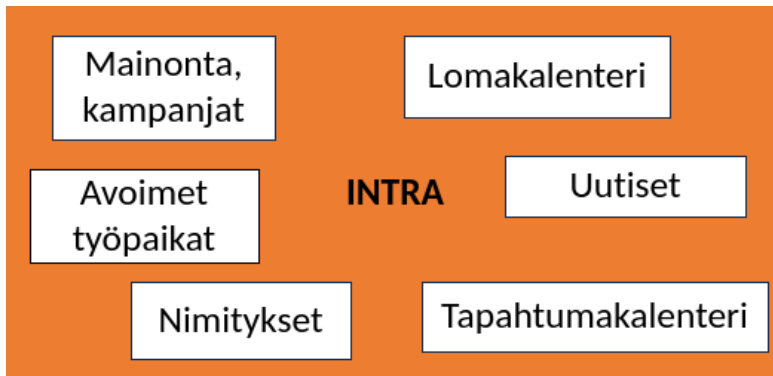
tiedottamisen ja päätösten välillä oli pitkä hiljaisuus, joka saattoi aiheuttaa henkilöstössä turhaa hätää. Henkilöstön kokemus oli, että heillä olisi voinut olla ideoita ja kehitysehdotuksia tilanteen ratkaisemiseksi. Kehittämispalaverissa tämä asia otettiin vastaan hyvänä kehityssaiheena. Yt-neuvottelut ovat ikävä asia, johon useat yritykset joutuvat turvautumaan yrityksen uudelleen järjestämiseksi. Myös työehtolaki määrittää yt-neuvottelujen tiedottamista. Kuitenkin on hyvä huomioida, että sitoutunut henkilökunta voi ja haluaa auttaa järjestelyissä ja laaja-alainen näkökulma voi poikia uusia käyttökelpoisia toimintakeinoja. Näin neuvotteluista voidaan saada enemmän hyötyä positiivisin keinoin.

Haastateltavien vastausten perusteella tärkein konkreettinen keino viestinnän kehittämiseksi on yhtenäinen viestintäkanava, niin sanottu intranet. Kehityspalaverissa keskusteltiin siitä, että intra-sivustoa on kehitelty ja käytössä olevassa toiminnanohjausjärjestelmässä on info-sivusto ja tietopankkisivusto, jolta henkilökunta voi hakea tietoa. Kuitenkaan kaikki tieto ei löydy samalta välilehdeltä. Ongelmaksi ja riskiksi nähtiin se, että uusi sivusto vaatisi jälleen uusia käyttäjänimiä ja salasanoja jo olemassa olevien monien kirjautumistietojen lisäksi. Pohdittiin, että Intrasivustoa voisi jatkokehittää jo olemassa oleville sivustoille, esimerkiksi juuri toiminnanohjausjärjestelmään ja sen sisällön ajankohtaisuuteen kiinnitetään enemmän huomiota.

Tutkimustulosten mukaan palautetta kaivattaisiin lisää. Kehittämispalaverissa tunnistettiin lisääntyneen etätyön aiheuttamat välittömän palautteen antamisen haasteet, sillä ohimennen annettu tsemppi, kehu tai taputus olalle olisivat mukavaa palautetta sekä antajalle että saajalle. Palautetta tulee aina lisätä, sitä ei varmasti koskaan ole riittävästi, mutta on kuitenkin hyvä muistaa, että palaute säilyy todenmukaisena ja että sitä annetaan syystä, eikä se saa luisua teennäisyyteen. Yrityksessä on kokeiltu toimistopäivää, jolloin kaikki työntekijät on veloitettiin tulemaan työpäiväksi toimistolle tapaamaan kollegoitaan ja osallistumaan kahvihuoneeseen järjestettyyn tarjoiluun. Tällaisia päiviä on tarkoitus järjestää lisää ja samalla kannustaa työntekijöitä toimistotyöpäiviin, jolloin yhteisöllisyys ja me- henki korostuisivat.. Haastatteluissa nousi esille, ettei palkintojärjestelmää, kuten matkoja, varsinaisesti koeta palautteeksi. Tätä pyritään jatkossa kehittämään siten, että puheissa ja palkintojenjaossa pyritäisiin käyttämään palaute-sanaa. Näin viestitään henkilökunnalle sitä, että palkitseminen on palautetta onnistuneesta työstä. Palkitsemisista tiedottaminen koettiin puutteelliseksi. Yrityksen johto harkitsee tämän palautteen pohjalta sitä, tulisiko palkitsemisista tiedottaa yrityksen sisällä laajemmin.

Tutkimustulosten mukaan hierarkiaa ei koeta esteeksi viestiä omana itsenään. Palaverissa koettiin tärkeäksi se, ettei viestinnässä koeta kynnyksiä lähestyä kollegaa asemasta riippumatta. Tämä voidaan nähdä myös tuloksena onnistuneesta rekrytoinnista. Yrityksen sisäinen toimintakulttuuri on toverillinen ja yhtenäinen. Tähän halutaan myös jatkossa kiinnittää huomiota, sillä se nähdään ehdottomasti yrityksen vahvuutena. Tällaisella viestintäkulttuurilla mahdollistetaan sellainen vuorovaikutuksellisuus, jolla voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Mahdollistetaan se, että yksilön ideat ja aiheet tulevat kuulluksi. Kehittämispalaverissa nousi esille myös se, että matalakynnyksisessä viestinnässä on kuitenkin riskinsäkin: paljon viestintää vastaanottavien työntekijöiden viestikanavat voivat "puuroutua" informaatiosta, joka olisi oleellisempaa ohjata jollekin toiselle.

Kehittämispalaverin jälkeen tutkija muodosti palaverin pohjalta havainnekaavion (kuvio 4) siitä, millaisia asioita yhtenäiseen tiedotuskanavaan, esimerkiksi intraan, toivottiin kirjattavan. Tämä lisäisi tavoitettavuutta, reaaliaikaisuutta ja avoimuutta - piirteitä, joita tutkimustulosten perusteella yrityksen sisäiseltä viestinnältä toivottiin.



KUVIO 4. Yhteiseen tiedotuskanavaan toivotut sisällöt.

Kehittämisvaihe eteni suunnitelman mukaisesti. Kehittämispalaverissa käytiin kattavasti läpi tutkimustulokset ja niistä keskusteltiin. Yrityksen edustajat saivat hyviä toimintaehdotuksia ja näkökulmia kehittämistyöhön, kuten palautteen antamiseen, sisäiseen tiedottamiseen, viestinnän ajoittamiseen. Kehittämispalaverissa nousi esiin se, ettei yrityksellä ei ole tällä hetkellä laadittua viestintästrategiaa. Yrityksellä on työryhmän laatima GDPR-tietosuojaseloste, mutta yleistä viestintästrategiaa ei ole laadittu. Työsopimuksen liitteenä on ohjeistus työntekijän

salassapitovelvoitteesta ja muun muassa some-viestinnästä, johon työntekijä sitoutuu allekirjoituksellaan. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö vahvisti yrityksen edustajille sen käsityksen, että yritys tarvitsee lähitulevaisuudessa viestintästrategian, jossa määritellään viestinnän säännöt, tarkoitus ja tavoitteet.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli laaja kokonaisuus, sillä yrityksen sisäistä viestintää on työpäivän aikana kaikkialla ja koko ajan.

Toimeksiantajayritys sai konkreettisia, käytäntöön siirrettäviä keinoja sisäisen viestinnän kehittämiseen, mutta myös ehdotuksia, joiden toteuttaminen otetaan harkintaan.

9.1 Tulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuteen ollaan yleisesti tyytyväisiä. Viestinnän kokeminen on kuitenkin yksilöllistä, sillä toinen voi kokea hukkuvansa viestitulvaan samaan aikaan, kun toinen kaipaa lisää tietoa. Haastatteluvastauksiin peilautuu vastaajan henkilökohtaisia odotuksia ja mielipiteitä. Yrityksen sisäinen viestintä on vilkasta ja jokapäiväistä. Osa vastaajista kertoi koko työpäivänsä koostuvan sisäisestä viestinnästä.

Toimivan vuoropuhelun rakentuminen alkaa henkilötasolta. Vuorovaikutuksessa on kyse henkilökemiasta ja tunteista. Faktat tulevat mukaan vuoropuheluun myöhemmissä vaiheissa. Yhteiset kokemukset ja saavutetut tulokset vahvistavat keskinäistä luottamusta. (Kuvaja ym. 2008, 19.) Tutkimustulosten mukaan viestintä työntekijältä toiselle on nopeaa, tehokasta ja reaaliaikaista. Kaikki vastaajat kertoivat tietävänsä, keneen ottavat yhteyttä kussakin tilanteessa ja olevansa tyytyväisiä reagointiaikoihin. Tutkimustulosten mukaan työntekijät eivät myöskään koe työssään kuormitusta, joka johtuisi viestinnän toimimattomuudesta. Stenbergin (2012) tutkimustulosten mukaan oikea-aikainen ja laadukas tieto ja sen jakaminen vähentää virheitä, nopeuttaa työntekoa ja tekee siitä mielekkäämpää. Näin toiminta myös tehostuu (Stenberg 2012, 147). Sama ajatus toistui myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Vastuullinen toimintatapa edellyttää saumatonta yhteispeliä johtamisen eri alueiden kesken. Uskottava viestintä ei onnistu ilman yrityksen johdon sitoutumista. (Kuvaja ym 2008, 15.) Tulosten mukaan sillä, kenelle viestitään, ei ole merkitystä viestintätavan valinnassa, vaan käsiteltävä asia

ja sen kiireellisyys määrittää käytettävän viestintävälineen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei hierarkisilla asemilla ole merkitystä yrityksen sisäisen viestinnän toteuttamisessa, vaan viestintä ja yhteydenpito on matalakynnyksistä kaikkiin organisaation osiin. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä myös siitä, että toimivalla sisäisellä viestinnällä on positiivisia vaikutuksia sekä yksilöön että yhteisöön.

Viestinnästä vastaavien tahojen yleinen haaste on se, kuinka selvittää persoonallisuuksien eroista siten, että yhteinen käytäntö saadaan luotua. Yksi haluaa hoitaa kaikki asiat sähköpostin avulla, toinen pitää enemmän intrasta. Viestinnässä pitäisi kuunnella tarkasti, millaisia toiveita, ajatuksia ja odotuksia henkilöstöllä on viestinnästä. Kuitenkin tarpeen tullen myös jo valitusta suunnasta tulisi osata pitää jämäkästi kiinni. (Puro 2004, 108-109.) Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstö kaipaa yhtenäistä viestintäkanavaa, jossa kaikki tarpeellinen tieto olisi kaikkien työntekijöiden saatavilla riippumatta ajasta ja paikasta. Kehittämistä kaivattiin yleiseen tiedottamiseen. Haastateltavat mainitsivat seuraavia kehityskohteita yleisessä tiedottamisessa: yt-neuvottelujen eteneminen, nimitykset, loma-ajat ja tuuraukset sekä palkitsemiset. Lisäksi kehitystä kaipaavaksi mainittiin oikea-aikainen mainonnan ja kampanjoinnin tiedottaminen henkilökunnalle sekä toivottiin viikkotiedotetta johtoryhmän ja ohjausryhmän palaverista. Yleisesti koettiin, että tiedotusta näistä mainituista asioista osittain kyllä jo on, mutta usein se tulee henkilökunnalle jälkijunassa.

9.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin lukijan siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Juuti ym. 2020). Laadullisesta tutkimuksesta voidaan pitää luotettavana, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä epäolennaiset tai satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen. Lopulta laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan on arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla. Tätä tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan sekä tuloksiin ja johtopäätöksiin. Luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa

huomioon myös puolueettomuus, sillä usein tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä. Tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtäviin valintoihin. Tutkimuksesta arvovapaan tekee se, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvot ja tekee tutkimuksen asiat läpinäkyviksi. Läpinäkyvyys kytkeytyy tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilkkä 2021, 196-198.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus viittaa siihen, missä määrin lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että tutkimusaineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti (Juuti ym. 2020). Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin luottamussopimuksella toimeksiantajayritykselle. Tutkijaa sitoo vaitiolovelvoite yrityksen asioissa. Avoin keskusteluyhteys ja mahdollisuus konsultaatioon tukivat tutkijaa työssä. Yhden tutkijan toteuttamassa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma persoonallisuus korostuu. On mahdollisuus, että näkökulmat kaventuvat ja jotain tärkeää jää huomaamatta. Tätä seikkaa tutkija tarkasteli jokaisessa tutkimuksellisen kehittämistyön työvaiheessa. Tutkimuksen tueksi tutustuttiin viestinnästä jo tehtyihin tutkimuksiin, joita löytyi runsaasti. Täten vahvistettiin tutkimuksen vahvistettavuutta. Tutkimustulosten analysoinnissa pitäydyttiin totuudessa. Tutkimusmateriaalia käsiteltiin neurtaalilla näkökulmalla. Tutkimustuloksissa on paljon yleistettävää tietoa, joka on siirrettävissä ja hyödynnettävissä myös muihin tutkimuskohteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan toteuttaa useita haastattelukierroksia. Tutkija päätyi yhteen haastattelukierrokseen aikataulullisista syistä. Tutkimusmateriaalin lisääminen olisi monipuolistanut ja syventänyt tutkimustuloksia, mutta myös lisännyt oleellisesti tutkimusaineistoa ja työmäärää. Tutkija koki saaneensa yhdellä haastattelukierroksella kattavasti tutkimusmateriaalia.

9.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja riskit

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK on laatinut ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Niiden mukaisesti tutkimus on toteutettava niin, ettei siitä synny tutkittava oleville ihmisille tai yhteisöille riskiä, haittaa tai vahinkoja. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta tieteellisen toiminnan koko elinkaaren ajan. (Tenk 2023.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmateriaali säilytetään siten, ettei muilla ole siihen pääsyä. Tutkija huolehtii, ettei tutkimustuloksista ole tunnistettavissa henkilöitä. Tutkija arvostaa tutkittavien sananvapautta ja

yksityisyyden suojaa. Haastattelussa tutkittavan henkilöllisyys on tiedossa, mutta vastaukset esitetään raportissa siten, ettei vastaajaa voida yhdistää vastauksiin. Tässä tutkimuksessa ei ole oleellista kerätä henkilöllisyyttä määrittäviä vastauksia, kuten sukupuolta ja ikää.

Laadullisen tutkimuksen eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen tekemisen ajan. Täten tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät kriteerin, jossa ne voisivat toimia toisen tutkimuksen ohjenuorana. (Juuti ym. 2020.) On oleellista tutkimuksen eettisyyden kannalta, että tutkimukseen osallistuja luottaa tutkijaan. Aiheen valinta oli tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkijan on mietittävä, millaisia vaikutuksia tutkimuksella on yhteiskunnallisesti ja tutkimuksen osallistujiin. Tutkimuksen oikeutus ja tutkimusetiikka perustuvat tutkimuksen hyödyllisyyteen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 218.) Tutkimuksen tulee pyrkiä aikaansaamaan hyviä asioita tutkimukseen osallistuville henkilöille. Tutkimus ei saa vaarantaa sen kohteena olevien ihmisten elämän kulkua. Eettisyyden näkökulmasta tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville henkilöille tai tutkimukseen liittyville tahoille. (Juuti ym. 2020.) Tällä tutkimuksella pyritään hyvään, sillä pyritään kehittämään toimeksiantajayrityksen toimintaa. Tutkittavat hyötyvät tutkimukseen osallistumisesta parhaassa tapauksessa siten, että heidän työmotivaationsa ja -hyvinvointinsa voivat lisääntyä.

9.4 Arviointi

Tutkimuksen aihe valikoitui tutkijan oman mielenkiinnon mukaisesti. Tutkimusaihe on työelämälähtöinen ja se pyrkii hyvään. Aihe on tärkeä, sillä sisäinen viestinnän vaikutukset työntekijään ja -antajaan ovat moninaiset eikä niitä ole aiemmin tutkittu kohdeyrityksessä. Yrityksen työhyvinvointia on tutkittu ja sillä on yhteyksiä myös sisäisen viestinnän toimivuuteen, kuten tutkimustuloksissakin todetaan.

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena, sillä haluttiin saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut olivat tutkijan mielestä mielenkiintoisia ja innostavia. Niiden avulla tutkija sai syventyä ilmiöön ja löysi valtavasti uusia näkökulmia. Haastatteluihin osallistui kuusi yrityksen työntekijää erilaisista työtehtävistä. Haastatteluja olisi voitu toteuttaa laajemminkin, mutta tutkija halusi pitää määrän maltillisena, jotta

aineisto olisi käsiteltävissä yhden tutkijan voimin. Lisäksi ajateltiin, että kuusi haastateltavaa on riittävä määrä laadullisen tutkimuksen moninaisuuden varmistamiseksi.

Kehittämisvaiheessa järjestettiin kehittämispalaveri, jossa noudatettiin fasilitoinnin menetelmiä. Tässä palaverissa käsiteltiin tutkimusvaiheessa esiin nousseita teemoja, niistä keskusteltiin ja niiden jatkokäyttöä pohdittiin. Tutkija pyysi osallistujilta suullista palautetta kehittämispalaverin lopuksi. Palautetta annettiin tutkimustyöstä ja sen tuloksista. Palaveriin osallistujat kokivat tutkimuksen hyödylliseksi. Osallistujat kokivat, että viestintä ja sen ulottuvuudet on tärkeä aihe, jota tulee jatkuvasti kehittää. Uusista näkökulmista oltiin kiitollisia. Mainittiin, että esille nousi uusia asioita, mutta todettiin, että joukossa oli myös tuttuja, jo tiedossa olevia näkökulmia.

Tutkimus on arvioinnin kohteena koko tutkimusprosessin ajan. Ideointi-, sitoutumis-, toteuttamis- ja kirjoittamisvaiheessa tutkijoilla on merkittävä rooli, sillä heidän tulee arvioida koko tutkimuksen edetessä koko ajan tekemiään ratkaisuja. Lisäksi arvioivia tahoja ovat tutkimuksen tilaajat ja tutkimuksen lukijat. Tutkimukseen osallistujat arvioivat ennen tutkimusta saamansa saatekirjeen perusteella, se saattaa vaikuttaa koko tutkimukseen osallistumiseen. (Vilka 2021, 188-189.) Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä arvioitiin säännöllisin väliajoin. Työvaiheet hyväksyttiin ohjaavilla opettajilla ja välivaiheista pyydettiin kommentteja myös toimeksiantajalta. Työn alkuvaiheessa pidimme toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa useita palavereita työn aiheesta, tavoitteesta ja tarkoituksesta. Teemanhaastattelun runko käytiin läpi toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa ennen haastattelujen toteuttamista ja teemat muodostettiin keskustelujen ja toiveiden pohjalta. Ennen kehittämispalaverin järjestämistä keskustelimme, ketä palaveriin kutsutaan osallistumaan. Vaihtoehtona oli, että jo tutkimukseen osallistuneita henkilöitä olisi osallistettu kehittämisvaiheeseen, mutta lopulta päädyttiin järjestämään palaveri yrityksen kehittämisen parissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Myös kehittämispalaverissa tutkija sai palautetta tutkimustyöstä. Lopullista palautetta odotetaan toimeksiantajalta työn valmistumisen jälkeen. Teemahaastattelun runko suunniteltiin huolellisesti toimeksiantajan toiveet ja odotukset huomioon ottaen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkija ei ole aiemmin työstänyt tutkimusta. Tutkija perehtyi menetelmäkirjallisuuteen ja tutkimustermistöön kattavasti. Jo projektin alkuvaiheessa voitiin todeta, että tutkija tulee kehittymään tutkijana valtavasti tämän työn aikana, sillä aiempaa tutkimuskokemusta ei ollut.

Aihevalinnan jälkeen opinnäytetyö eteni vaihe kerrallaan, vaikka alkuperäinen aikataulutus ei toteutunutkaan. Opinnäytetyö on vaativa ja aikaavievä prosessi, jossa on useita eri vaiheita. Työn jaksottaminen vaiheisiin edisti työn etenemistä. Yksin toteutetun laajan projektin lopuksi voi todeta, että kyllä työskentely on vaatinut itsekuria. Työn parasta antia olivat haastattelut - niihin osallistuneet ihmiset ja niistä saadut näkökulmat. Aiheen mielenkiinto säilyi koko työskentelyn ajan. Sisäinen viestintä on paljon tutkittu aihe. Kuitenkin viestintäkeinojen ja -kanavien kehittyessä myös viestintä kehittyy. Tämän vuoksi aihe on aina ajankohtainen.

9.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen työntekijöiden näkemyksiä yrityksen sisäisestä viestinnästä ja sen toimivuudesta. Tarkoitus on selvittää sisäisen viestinnän haasteita sekä saada näkemyksiä kehittämiskohteista. Tutkimustuloksista ilmenee, millainen käsitys työntekijöillä on yrityksen sisäisestä viestinnästä. Lisäksi tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista on poimittavissa ilmi tulleita viestinnän haastekohtia ja kehityksiä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite oli tuoda esille yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteita. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisvaiheessa pidetyssä kehittämispalaverissa käsiteltiin tutkimustuloksissa ilmenneitä sisäisen viestinnän kehittämiskohteita. Näitä kohtia jalostettiin palaverissa keskustellen ja ideoiden. Lopulta on yrityksen johdon ja päättävien tahojen tehtävä päättää, mitkä kehityskäytännöt siirretään käytäntöön.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset vastaavat ennalta asetettuihin tarkoitukseen, tavoitteeseen ja tutkimusongelmiin. Voidaan siis todeta, että tutkimuksellinen kehittäminen on onnistunut. Vaikka haastatteluotanta oli pienehköi suhteessa yrityksen henkilöstömäärään, saatiin haastatteluista laadukasta ja yksityiskohtaista tutkimusmateriaalia. Tutkimustulokset auttoivat tutkijaa ymmärtämään ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen sisäinen viestintä on jokapäiväistä, se koskee jokaista työntekijää ja se vaikuttaa jokaisen työntekijän työhön. Yrityksen sisäinen viestintä on niin laaja käsite, ettei työhön voitu sisällyttää kaikkia siihen kuuluvia elementtejä. Pyrkimys oli tehdä syvälinen ja laadukas analyysi aiheista, joihin tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä keskityttiin. Viimeisenä työvaiheena tutkija kirjoitti toimeksiantajayritykselle blogi-muotoisen artikkelin tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Tämä

raportti on samalla opinnäytetyön kypsyysnäyte. Lopuksi tämä tutkimusraportti luovutettiin yrityksen käyttöön.

Yrityksen sisäinen viestintä on laaja kokonaisuus, jota voisi jakaa pienempiin osa-alueisiin ja tutkia loputtomiin. Jatkotutkimusaiheiksi sopisi esimerkiksi palautteen vaikutukset työntekijään. Palautteesta keskusteltiin haastatteluissa paljon ja se on aihealue, jossa on aina kehitettävää. Myös non-verbaalisten eleiden vaikutuksia viestintään olisi mielenkiintoista tutkia, sillä nykyaikana työelämässä suositaan etätyötä ja etäviestintää. On aiheellista kysyä, millaisia vaikutuksia lähiviestinnällä on työelämässä viihtyvyyteen, työn kannattavuuteen ja yksilön hyvinvointiin ylipäätään? Mikäli ajatellaan nimenomaan tätä kohdeyritystä, olisi mielenkiintoista tutkia kokemuksia viestinnästä laajemmin, vaikka koko henkilöstön kattavalla määrällisellä tutkimuksella.

LÄHTEET

Choo, Chun Wei 2006. The knowing organization. New York: Oxford University Press

Energiatoteellisuus 2022. Energiakriisin tilanne ja näkymät. Hakupäivä 23.1.2023.
https://energia.fi/files/7586/TaV_Lausunto_ajankohtainen_energiapolitiikan_tilanne_EUssa_ja_Suomessa_20221201.pdf

Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina 2020. Hallitsematon viestintä. Helsinki: Procamma Academic. Hakupäivä 28.11.2023.
<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/3d08f7d1-ac96-4de3-a03e-c00601e81bc1/content>

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy

Hintikka, Milla 2015. Vaneritehtaan sisäisen viestinnän kehittäminen. Diplomityö. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Hakupäivä 31.1.2022.
<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117359/Diplomity%C3%B6%20MHintikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Honkala, Päivi, Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Rosenström, Anja & Siira-Jokinen, Sinikka 2022. Työyhteisön viestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Hakupäivä 17.4.2023.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%C3%A4it%C3%B6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY

Juholin, Elisa 2009, Communicare! Porvoo: WS Bookwell Oy

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

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki:Gaudeamus Oy

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Keyton, Joann 2017. Communication in Organizations. North Carolina State University. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior
Vol. 4:501-526 (Volume publication date March 2017) Hakupäivä 14.4.2023.
<https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>

Kuvaja, Sari & Malmelin, Karoliina 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Helsinki: Edita Prima Oy

Luoma-aho,Vilma & Pekkala, Kaisa 2019. Osallistava viestintä. Viestinnän ammattilaiset ry. Jyväskylän Yliopisto. hakupäivä 31.1.2022.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/66963/1/osallistavaviestint%25C3%25A4.pdf>

Lämpöykkönen 2023. Hakupäivä 23.1.2023. <https://lampoykkonen.fi/yritys/>

Pesonen, Pirkko 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä:Ws Bookwell Oy

Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: Ws Bookwell Oy

Puro, Jukka-Pekka 2010 . Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell Oy

Rajhans, Kirti 2009. Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. India: National Institute of Construction Management & Research. Interscience Management Review: Vol. 2 : Iss. 2 , Article 13. Hakupäivä 17.4.2023.
<https://www.interscience.in/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=imr>

Sipponen- Damonte, Mirjami 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent Oy

Stenberg, Martin 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampere yliopistopaino Oy –Juvenes Print.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Hakupäivä 1.12.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Olen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija palveluliiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmasta ja teen opintojeni lopputyötä. Lopputyöni aihe on Lämpöykkönen Oy:n sisäinen viestintä.

Viestintä on mitä arkinen asia ja koskettaa jokaista. Yrityksen sisäinen viestintä on ennen kaikkea tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä. Lisäksi se on keskustelua ja ymmärryksen luomista sekä yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, josta heijastuvat työyhteisön arvot ja historia. Sisäiseen viestintään kuuluu kaikki yrityksen sisällä tapahtuva kirjallinen ja suullinen viestintä niin kasvokkain, puhelimitse, kirjeitse kuin verkonkin välityksellä.

Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Haastattelu, johon sinut on kutsuttu, on osa tutkimusvaihetta.

Haastattelu toteutetaan luottamuksellisesti ja siihen varataan aikaa yksi tunti. Haastattelu voidaan toteuttaa kasvotusten työpaikallasi tai etäyhteydellä. Haastattelutilanne nauhoitetaan, jotta vastaukset on mahdollista purkaa kirjalliseen muotoon ja analysoida jälkikäteen. Tulokset julkaistaan työn loppuraportissa siten, ettei vastauksista voi tunnistaa haastateltavien henkilöllisyyttä tai siihen viittaavia tietoja, kuten työnkuvaa tai asemaa yrityksessä.

Lopputyön tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia Lämpöykkönen Oy:n henkilökunnalla on yrityksen sisäisestä viestinnästä - mitä hyvää siinä on, mitä asioita tulisi kehittää. Kokemusten lisäksi tarkoitus on kerätä kehitysideoita, joita jalostetaan vielä työn kehittämisvaiheessa ennen loppuraportointia.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua, mutta etukäteen voi pohtia omia kokemuksiaan, sekä sitä, millaisia ajatuksia yrityksen sisäinen viestintä herättää. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tavoitteena on, että tutkimustulosten avulla työnantajasi saa konkreettista tietoa sisäisen viestinnän kehittämisestä. Toivon tämän motivoivan sinua osallistumaan tutkimukseen!

Ilmoittauduthan pikimmiten haastatteluun sähköpostitse osoitteeseen

hautakoskijenni@gmail.com sopiaksemme haastatteluajan. Annan myös lisätietoja tutkimuksesta mielelläni.

Yhteistyöstä kiittäen

Jenni Hautakoski

YAMK-opiskelija

YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ

1 Kuvaile näkemyksiäsi sisäisestä viestinnästä, mitä se mielestäsi on?

2 Millainen viestintä on mielestäsi hyvää ja onnistunutta?

3 Kuvaile hyvän viestijän ominaisuuksia ja piirteitä.

4 Millaisia vaikutuksia mielestäsi viestinnällä on

työntekijään

työnantajaan

KOKEMUKSIA SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ

1 Kuinka paljon käytät työssäsi sisäisen viestinnän keinoja työpäiväsi aikana?

2 Mitä viestintävälineitä käytät ja miksi juuri näitä keinoja?

3 Onko viestintäsi erilaista viestinnän kohteena olevasta henkilöstä riippuen? (esihenkilö, työkaveri)

4 Toisin päin, onko vastaanottamasi viestintä erilaista viestivästä henkilöstä riippuen? (esihenkilö, työkaveri)

5 Kuvaile tilanne/tilanteita, jossa yrityksen sisäinen viestintä on ollut onnistunutta,

6... epäonnistunutta?

7 Kuvaile, kuinka tyytyväinen olet nykyiseen viestinnän tilaan. Koetko saavasi tarpeeksi informaatiota, toimiiko tiedotus?

IDEOITA SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISEKSI

Mitä muuttaisit?

Mitä kehittäisit?

Mitä poistaisit?

Mitä lisäisit?