

Sisäinen viestintä kahden pienyrityksen verkosto-organisaatiossa

Eija Ontronen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Ontronen, Eija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.04.2015
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Sisäinen viestintä kahden pienyrityksen verkosto-organisaatioissa		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Clients' Finland Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tiiviisti yhteistyössä toimivien Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto Oy:n ja Clients' Finland Oy:n sisäisen viestinnän nykytilannetta, vahvuuksia ja kehitystarpeita. Työn toimeksiantajana toimi Clients' Finland Oy.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin sisäistä viestintää organisaatioissa, sisäisen viestinnän kanavia, hyvää sisäistä viestintää ja sisäisen viestinnän kehittämistä. Tutkimusote oli kvalitatiivinen, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joissa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä. Haastateltavat valittiin edustamaan poikkileikkausta yritysten henkilöstöstä. Haastattelujen avulla saadulle aineistolle tehtiin sisälönanalyysi, jossa aineistoa käsiteltiin ryhmittelemällä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todettiin, että yritysten sisäisen viestinnän selkeitä vahvuuksia ovat hyvä ilmapiiri, toimiva vuorovaikutus ja positiivinen suhtautuminen asioiden kehittämiseen. Sisäisen viestinnän heikkouksina esille nousivat suunnitelmallisuuden puute, sisäisen viestinnän mallin puuttuminen ja tiedonkulun vaihtelevuus.</p> <p>Positiivinen ilmapiiri yrityksissä on hyvä pohja sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tulosten perusteella on helpompi priorisoida tehtävät kehitystoimenpiteet ja suunnata huomio niihin asioihin, joissa koettiin olevan eniten ongelmia. Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä selvittää 1–2 vuoden kuluttua, mihin suuntaan tilanne on muuttunut.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, yhteisöviestintä		
Muut tiedot		



Author(s) Ontronen, Eija	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.04.2015
		Language of publication: finnish
	Number of pages 40	Permission for web publication: x
Title of publication Internal communications in a network organization of two small enterprises		
Degree programme Degree Programme of Business Administration		
Tutor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Clients' Finland Oy Ltd.		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to explore the current situation of internal communications in the closely co-operating Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto Oy Ltd and Clients' Finland Oy Ltd. The thesis was assigned by Clients' Finland Oy Ltd.</p> <p>The theoretical framework includes internal communications in organizations, the channels of internal communications, good internal communications, and developing of internal communications. The study was conducted by using a qualitative research method, and the research material was gathered through focused interviews. Seven persons representing a cross-section of the employees of the enterprises were interviewed. The material collected by interviewing was content analyzed, and the material was sorted out by grouping.</p> <p>The study revealed that a good atmosphere, working interaction and a positive attitude to developing were some of the obvious strengths of the organizations. The weaknesses of the internal communications were exemplified a lack of planning, a missing a model of internal communications and the variability of forwarding information.</p> <p>A positive atmosphere in enterprises is a good base for developing internal communications. Based on these results, it will be easier to prioritize the developing actions and to pay attention to the things that were experienced as the most problematic. As for further research, it could be useful to find out in one to two years how the situation of internal communications will have changed.</p>		
Keywords/tags (subjects) internal communications, organizational communications		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusmenetelmä	4
2.2	Analyysimenetelmä	6
2.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	6
3	Sisäinen viestintä organisaatiossa	8
3.1	Sisäinen viestintä prosessina	8
3.2	Hyvä sisäinen viestintä	14
3.3	Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä	20
4	Tutkimustulokset	21
4.1	Käytetyt viestintäkanavat ja niiden toimivuus	22
4.2	Sisäisen viestinnän vahvuudet	25
4.3	Sisäisen viestinnän kehittämistarpeet	29
5	Pohdinta	33
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	39
	Kuviot	
	Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda Juholinin kuvaamana	15
	Kuvio 2. Sisäinen viestintä organisaatiossa	21
	Kuvio 3. Työntekijöiden käyttämät viestintäkanavat	22
	Kuvio 4. SWOT-analyysi tutkimustuloksista	396

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on sisäinen viestintä kahden pienyrityksen verkosto-organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto Oy:n ja Clients' Finland Oy:n sisäisen viestinnän nykytilannetta ja kehitystarpeita. Aihe nousi esiin Suomen Pienyrittäjien Mainostoimistossa keväällä 2014 suorittamani harjoittelun aikana, ja sen tutkiminen on tärkeää monestakin syystä.

Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto tekee tiivisti yhteistyötä konsultointiyri-tyks Clients' Finland Oy:n kanssa. Yritykset toimivat samoissa tiloissa, niillä on paljon yhteisiä asiakkaita ja niiden toiminta linkittyy toisiinsa monella tavalla. Työntekijät ovat käytännössä samaa työyhteisöä. Verkosto-organisaatiosta puhuttaessa verkostolla tarkoitetaan sitä, että toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksellisessa suhteessa, ja usein verkostot myös hämärtävät organisaatioiden välisiä rajoja. (Lämsä & Hautala 2005, 164.)

Harjoitteluni aikana sisäisen viestinnän kehittämisen tarve tuli esille useamman eri työntekijän taholta. Molempiin yrityksiin oli tullut lähiaikoina uusia työntekijöitä, ja tiedonkulussa oli ajoittain ilmennyt haasteita. Sekä Clients' Finlandin että Suomen Pienyrittäjien Mainostoimiston henkilöstö koki aiheen hyödylliseksi toimintansa kehittämisen kannalta. Molempia yrityksiä käsiteltiin tässä työssä tasavertaisesti yhtenä työyhteisönä. Työn tavoitteena oli kartoittaa yritysten tämänhetkistä sisäisen viestinnän tilannetta ja löytää yrityksille työkaluja sisäisen viestintänsä kehittämiseen.

Omalta kannaltani aihe oli kiinnostava, koska olin itsekin ollut monta kuukautta osana tätä työyhteisöä ja nähnyt sen toimintaa läheltä. Lisäksi se sopi hyvin opintojeni sisältöön, jossa ovat painottuneet markkinointi ja johtaminen. Aihe on sopivasti molempien rajapinnalla. Myös harjoittelun aikainen työnkuvani Suomen Pienyrittäjien Mainostoimistossa liittyi osittain viestintään, joten aihe oli luonteva valinta.

Yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa hyvin laaja-alaisesti sekä työyhteisön sisäisiin asioihin että asiakasprojekteihin. Sisäisen viestinnän vaikutukset näkyvät monella tasolla: esimerkiksi työn ja projektien sujuvuudessa, ilmapiiris-

sä, työhyvinvoinnissa, asiakasviestinnässä ja näiden kaikkien kautta myös yrityksen tuloksessa. Siksi siihen on tärkeää panostaa.

Sisäistä viestintää on käsitelty paljon kirjallisuudessa ja tutkimuksissa, monen eri alan näkökulmasta. Sisäinen viestintä voi sisäisenä markkinointina olla yksi markkinoinnin osa-alueista tai sitä voidaan käsitellä johtamisen näkökulmasta. Lisäksi se on osa viestintää yleisemmällä tasolla. Tässä opinnäytetyössä yhdistettiin teoriaa kaikista näistä tieteenaloista etsien yhteneväisyyksiä ja soveltaen niitä käytäntöön mahdollisimman toimivalla tavalla.

Liiketalouden opiskelijana pidin tässä opinnäytetyössä tärkeänä näkökohtana sitä, että yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa ulkoisen viestinnän sekä asiakaspalvelun laatuun ja on siksi tärkeää niin asiakkaiden kuin yrityksen menestyksenkin kannalta.

Tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on seuraava: Miten sisäinen viestintä toimii kahden pienyrityksen verkosto-organisaatiossa työyhteisön jäsenten kokemana?

Lisäksi on määritelty kolme alaongelmaa:

- Mitä viestinnän keinoja ja kanavia yrityksissä käytetään tällä hetkellä?
- Mitkä ovat yritysten sisäisen viestinnän vahvuudet ja kehitystarpeet tällä hetkellä?
- Miten yritysten sisäistä viestintää ja siihen liittyvää työnjakoa pitäisi kehittää?

Tutkimus rajattiin käsittelemään sisäisen viestinnän nykytilannetta ja kehitysehdotuksia, ei aikaisempia vaiheita. Pääpaino oli siinä, miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää, ja sitä varten tarvittiin myös tietoa nykytilanteesta.

Työn lopputuloksena oli tarkoitus saada vastauksia siihen, mitä puutteita yritysten sisäisessä viestinnässä on, mitä asioita kannattaisi parantaa ja millä

tavoilla parantaminen voisi onnistua. Vastausten pohjalta yritysten on mahdollista löytää nykyistä toimivampi sisäisen viestinnän malli, joka toisi sisäiseen viestintään suunnitelmallisuutta, helpottaisi tiedonkulkua ja selkeyttäisi kunkin työntekijän työnkuvaa sisäisen viestinnän suhteen.

2 Tutkimusasetelma

Tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusote on pääasiassa kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152). Sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Tutkimusmenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä. (Laadullinen tutkimus 2015.)

Tutkimus voidaan luokitella case- eli tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimusta on käytetty paljon liiketaloustieteen piirissä yritysten ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimisessa. Tutkittavia tapauksia ei pyritä yleistämään, vaan niitä tutkitaan omassa ainutlaatuisessa ympäristössään. Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat läheisessä, luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Tavoitteena on ymmärtää ja tulkita syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden omassa kontekstissa. (Aaltio-Marjosola 1999.)

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapoja ja käytäntöjä, joilla tutkimuksen tekoa varten tarvittavia havaintoja kerätään. Lisäksi näitä havaintoja täytyy tarkastella kriittisesti, analysoida ja luoda niiden pohjalta synteesejä eli kokoavia näkemyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 172.)

Teemahaastattelu on yksi haastattelutyypeistä. Siinä aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole tarkasti määriteltyjä. Teemahaastattelua käytetään usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa, mutta sitä voidaan

käyttää myös kvantitatiivisissa tutkimuksissa laskien esimerkiksi frekvenssejä aineistosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 196.)

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä keskusteleva, ja se vaatii paljon resursseja. Se koostuu avoimista kysymyksistä, joihin ei yleensä ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkijalla on mahdollisuus ohjailta keskustelun suuntaa niin, että tutkimusongelmaan saadaan vastaus. (Kyselevät tutkimustavat 2014.)

Haastattelu sopii metodiksi, jos tutkittavaa asiaa ei tunneta kovin hyvin tai jos kaikkia vastausvaihtoehtoja ei voida ennalta arvata. Haastattelussa on tarvittaessa mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja pohjustaa kysymyksiä niin, että haastateltava varmasti ymmärtää ne. (Mt.)

Teemahaastattelut valittiin tämän opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmäksi, koska ne mahdollistavat yksityiskohtaisen ja tarkan tiedon saannin. Niiden avulla saadaan tietoa, joka nousee suoraan vastaajien ajatuksista ja kokemuksista. Esimerkiksi kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelun etu on se, että se ei rajaa niin paljon aihepiiriä ennalta.

Teemahaastattelut sopivat tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi myös siksi, että tutkimusyrietykset ovat pieniä ja henkilökuntaa on yhteensä alle 20. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä, jotka valittiin edustamaan poikkileikkausta henkilöstöstä niin, että mukana on tasaisesti sekä johdon, myynnin, projektien hallinnan että tuotannon työntekijöitä. Näin saatiin mukaan kattava määrä erilaisia näkökulmia.

Tulosten ei ole tarkoitus olla yleistettävissä, vaan niiden on tarkoitus kuvata kyseisten yritysten sisäistä viestintää mahdollisimman hyvin ja auttaa yrityksiä kehittämään sisäistä viestintäänsä. Kohtalaisen pienen haasteltavien määrän ansiosta tutkimus pystyttiin toteuttamaan haastattelemalla.

Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2014. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä, ja aikaa varattiin noin tunti jokaista haastateltavaa kohti. Haastattelu koostui 29 avoimesta kysymyksestä, joihin kaikkiin vastattiin vapaamuotoisesti.

2.2 Analyysimenetelmä

Tässä opinnäytetyössä haastattelemalla saatu aineisto tallennettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta. Aineiston analysointitapana käytettiin sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysi on yksi laadullisista analyysimenetelmistä. Siinä tutkittavaa ilmiötä kuvataan sanallisesti. Tavoitteena on muodostaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä luomalla siitä järkevä kokonaisuus. Sisällönanalyysissä aineistoa käsitellään pelkistämällä, ryhmittelemällä ja abstrahoimalla ja tulokset voidaan esittää kategorioina tai malleina. Lisäksi voidaan käyttää näytteitä eli lainauksia aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Sisällönanalyysissä on mahdollista tuottaa myös määrällisiä tuloksia sanallisesti kuvatun aineiston pohjalta. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, jolloin luokittelu perustuu aineistoon, tai teorialähtöisesti, jolloin tulokset ryhmitellään valmiin viitekehyksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–116.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään sisällönanalyysiä aineiston analyysimenetelmänä, koska sen avulla aineiston sisältämä tieto saadaan hyödynnettyä mahdollisimman autenttisena. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata tutkimusyritysten sisäisen viestinnän tilannetta sellaisena kuin vastaajat sen kokevat, joten sisällönanalyysi sopii siihen parhaiten. Työssä esitetään suurin osa tuloksista laadullisessa muodossa, mutta jotkin nykytilannetta kartoittavat kohdat on järkevää esittää määrällisinä tuloksina. Esimerkiksi kysymyksen ”Mitä viestintäkanavia käytät työssäsi?” vastaukset pystytään helposti esittämään määrällisinä havainnollistaen niitä selkeällä kuviolla.

2.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että sen mittaustulokset ovat toistettavissa. Tällöin tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan luotettavia esimerkiksi ajankohdasta tai mittaajasta riippumatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216.)

Validiteetin käsitettä käytetään kuvaamaan tutkimusmenetelmän sopivuutta mittamaan juuri sitä, mitä halutaan mitata. Joskus käytetyt mittarit voivat aiheuttaa tuloksiin virheitä. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos vastaajat käsitävät kysymykset väärin tai jos tutkija antaa omien tulkintojensa vaikuttaa tulosten käsittelyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216–217.)

Jotta mittari toimii, sitä on osattava käyttää oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Jos tutkimusasetelman lähtökohdat ovat virheelliset, tutkimuksen validiteetti kärsii. (Mittarin luotettavuus 2014.)

Tässä opinnäytetyössä reliabiliteetti ja validiteetti varmistettiin muotoilemalla haastattelukysymykset niin, etteivät ne johdatelleet vastaajaa mihinkään suuntaan. Kun esimerkiksi kysyttiin sisäisen tiedottamisen laadusta, kysymys oli muodossa ”Millaista yrityksen sisäinen tiedottaminen on määrältään, laadultaan ja ajoitukseltaan?” eikä ”Onko yrityksen sisäinen tiedottaminen riittävä/hyvää/oikea-aikaista?”

Vaikka olinkin tutkimusta tehdessäni ollut jo jonkin aikaa osa tutkittavaa työyhteisöä, olin kuitenkin haastattelijana puolueeton. En antanut omien mielipiteideni tai kokemusteni vaikuttaa tulosten analysointiin, vaan tutkimus tehtiin haastateltavien vastausten pohjalta.

Teemahaastattelua tehtäessä vastaajilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä, jos jokin kysymys tuntui vaikeasti ymmärrettävältä. Samoin haastattelijalla oli mahdollisuus kysyä sama kysymys toisella tavalla, jos vastaaja vaikutti ymmärtäneen kysymyksen väärin. Siksi kysymysten väärintulkintojen vaara ei todennäköisesti ollut tässä tapauksessa ongelma.

Tutkimus hyödyttää kaikkia työntekijöitä sen kohteena olevissa yrityksissä, joten se varmasti motivoi haastateltavia vastaamaan kysymyksiin kunnolla paneutuen. Koska kysymys oli kuitenkin pienistä yrityksistä, joissa kaikki tuntevat toisensa, saattoi vastaaminen epäkohtia koskeviin kysymyksiin vaatia haastateltavilta rohkeutta. Tätä edistettiin kertomalla, että tulokset ja mahdolliset suorat lainaukset esitetään niin, että vastaajan henkilöllisyys ei käy niistä ilmi.

Tutkimusjoukko oli niin pieni, että tuloksia ei voida yleistää koskemaan sisäistä viestintää ylipäänsä. Tarkoitus oli kuitenkin saada tietoa nimenomaan tut-

kimuksen kohteena olevien yritysten sisäisen viestinnän toimivuudesta, jotta saataisiin hyvät lähtökohdat viestinnän kehittämiseksi.

3 Sisäinen viestintä organisaatiossa

Viestinnän ensisijainen tehtävä on tukea organisaation toimintaa sen tavoitteiden mukaisesti. Se on mukana kaikissa organisaation jokapäiväisissä tilanteissa niin tuotannossa, asiakaspalvelussa, myyntityössä kuin johtamisessakin. Viestinnän tehtävänä on tiedottaa organisaation asioista, luoda myönteistä mielikuvaa organisaatiosta sekä perehdyttää ja sitouttaa henkilöstöä työskentelemään yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2001, 9.)

Työyhteisön sisäisestä viestinnästä puhuttaessa voidaan käyttää nimiä yhteisöviestintä, sisäinen viestintä, sisäinen tiedotus, sisäinen informointi tai organisaatioviestintä. Työviestintä on osa sisäistä viestintää; tietoa, jota henkilöstö tarvitsee pystyäkseen hoitamaan omat työnsä (Åberg 2000, 213).

Organisaatioviestinnän kenttä on laaja kattaen yhteisöviestinnän eli alueen, josta viestintäjohtaja ja viestintäyksikkö vastaavat, ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin, työviestinnän, henkilöstön kiinnittämisen ja lähiverkot. Viestintä on työyhteisön voimavara, joka vaatii toimiakseen suunnittelua, johtamista ja seuranta. (Mts. 225.)

3.1 Sisäinen viestintä prosessina

Sisäistä viestintää on tutkittu paljon ja monesta eri näkökulmasta. Viestinnän määritelmät vaihtelevat sen mukaan, minkä tieteenalan alla sitä käsitellään. Yhteistä kaikille määritelmille on kuitenkin se, että viestinnässä pyritään välittämään jokin sanoma käyttämällä erilaisia viestintävälineitä ja saavuttamaan sitä kautta jokin haluttu tavoite.

Tässä kappaleessa viestintää tarkastellaan aluksi kolmesta eri näkökulmasta: viestintänä yleisellä tasolla, sisäisenä markkinointina ja johtamisen osa-alueena. Sen jälkeen käsitellään erilaisia sisäisen viestinnän kanavia.

Viestintä

Wiion (1994) mukaan inhimillinen eli ihmisten välinen viestintä on kommunikaatiota, tietojen vaihtamista ihmisten välillä. Viestintä ei ole koskaan irrallinen ilmiö, vaan se on aina sidoksissa moniin yksilöstä ja ympäristöstä riippuviin tekijöihin. Esimerkiksi osapuolten henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaaliset taustatekijät ja käytettävissä olevat viestimet vaikuttavat osaltaan viestintään. (Mts. 67–71.) Minkä tahansa vaikutuksen siirtäminen henkilöiden välillä on viestintää; se on ainoa tunnettu keino vaikuttaa muihin ihmisiin (mts. 120).

Shannonin mallin mukaan viestinnässä sanoma lähtee liikkeelle viestin lähettäjältä, jolla on oltava tarve ja kyky viestintään. Hän lähettää sanoman tarkoitamalleen vastaanottajalle pukien sen sellaiseen muotoon, että sen voi välittää jotakin viestintäkanavaa käyttäen. Kun sanoma saapuu perille vastaanottajan aisteihin, se tulkitaan. Viestin kulkua voivat vaikeuttaa niin lähettäjältä johtuvat, viestintäkanavaan liittyvät kuin vastaanottajastakin johtuvat häiriöt, ja siksi sanoma usein muuttuu matkalla. Yksinkertainenkin viestintä on monimutkainen tapahtumaketju. (Mts. 76–77.)

Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on Kotlerin ja Armstrongin (2009, 254) määrittelemänä sitä, että yritys suuntaa ja motivoi työntekijöitään työskentelemään asiakastytyväisyyden hyväksi. Kaikkien yrityksessä pitäisi toimia asiakaskeskeisesti. Sisäisen markkinoinnin täytyy myös edeltää ulkoista markkinointia.

Toinen, suppeampi näkökulma sisäiseen markkinointiin on se, että sisäisen markkinoinnin tehtävä on tukea ulkoisen markkinoinnin kampanjoita siten, että henkilöstöllä on olennaiset tiedot ja viestintävälineet kampanjan onnistumiseksi (Åberg 2000, 202). Ensimmäisessä määritelmässä sisäinen markkinointi

ajatellaan yleisenä työyhteisön asenneilmapiirinä, kun taas toisessa se on enemmän kampanjasidonnainen asia.

Sisäinen viestintä johtamisena

Åberg määrittelee organisaatioviestinnän prosessiksi, jossa merkitysten antamisen kautta tulkitaan työyhteisön toimintaa tai jäsenten yhteisöllistä toimintaa koskevien asioiden tilaa. Tämä tulkinta saatetaan muiden tietoon vuorovaikutteisen verkoston kautta sanomia välittämällä. (Åberg 2000, 95.) Johtaminen ja viestintä ovat aina erottamattomasti sidoksissa toisiinsa; ilman viestintää ei voi johtaa. Sisäisen viestinnän päätehtävä on kertoa työyhteisön tapahtumista omalle henkilöstölle. (Mts. 22, 185.)

Johtamisessa tieteenalana painotetaan sisäisen viestinnän vaikutuksia työyhteisöön. Kauhasen (2009, 174) mukaan sisäisellä viestinnällä on huomattava merkitys työilmapiiriin, työntekijöiden asenteisiin sekä motivaatioon, ja sitä kautta suoraan organisaation menestymiseen.

Sisäisen viestinnän kanavat

Kasvokkain viestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä ovat sisäisen viestinnän perusmuodot. Jokaisen perusmuodon sisällä ja niiden välille on syntynyt lähiaikoina uusia viestinnän muotoja, jotka ovat muuttaneet viestinnän käytäntöjä huomattavasti. Viestintä on teknistynyt huimaa vauhtia, ja suurimmat muutokset ovat tapahtuneet sähköisen viestinnän puolella, sähköisessä joukkoviestinnässä sekä mobiiliviestinnässä. (Åberg 2000, 20.)

Åberg (2000) jakaa sisäisen viestinnän kanavat kahteen osaan: **lähikanaviin** ja **kaukokanaviin** sekä toisaalta suoraan ja välitettyyn viestintään. Tyypillisiä organisaatioiden sisäisen viestinnän lähikanavia ovat lähin esimies, muut esimiehet, osastokokous, ahaa-aukiot, työtoverit ja työystävät, yksikön ilmoitustaulu, yksikön kiertokirjeet ja verkkoviestintä. Kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito, työtoverit muissa yksiköissä, ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedotteet, tiedotus- ja henkilöstölehti, asiakaslehti,

toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus, tietokannat verkossa, videouutiset, sisäinen radio, puhelinuutiset, verkkoviestintä, ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä sekä joukkoviestimet. (Åberg 2000, 174).

Kaiken sisäisen viestinnän tärkein asetelma on **esimiehen ja alaisen välinen yhteys**. Myös vaakasuoraan, työtoverilta toiselle, kulkee paljon tärkeää tietoa. Samaa reittiä käyttää myös niin sanottu **puskaradio**, jolla on sekä hyvät että huonot puolensa. Toisaalta se on tehokas ja sanomat ymmärrettävässä muodossa välittävä viestin, mutta toisaalta se voi heikentää työyhteisön ilmapiiriä. (Mts. 175.)

Ahaa-aukioiksi kutsutaan tiloja, joissa työntekijät voivat työpäivän aikana lepuuttaa aivojaan ja heittää luovasti ilmaan ideoita paikalla olevien kesken. Tällaisen satunnaisviestinnän kautta voi joskus syntyä käyttökelpoisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. (Mts. 175.)

Ylemmän johdon suoran yhteydenpidon merkitys korostuu silloin, kun organisaatiotasoa on useita tai kun toimitaan maantieteellisesti hajautetusti. Yhteydenpito voi olla esimerkiksi kuukausittainen ylimmän johdon haastattelu-tunti tai kiertäminen eri yksiköissä, jolloin on mahdollista käsitellä työyhteisön yhteisiä asioita.

Yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet sekä yksikön sisäinen verkkoviestintä ovat kaikki välitettyä lähiviestintää. Niiden avulla välitetään työhön suoraan liittyvää ja tiedotuksellista aineistoa. Verkkoviestinnän kehittyessä näiden viestimien merkitys on kuitenkin vähentymässä pikkuhiljaa. (Mts. 175.)

Sisäisen viestinnän kaukokanavat palvelevat koko työyhteisöä, ja kohderyhmä on laajempi kuin lähikanavilla. Kaukokanavissa painottuvat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sijaan pienjoukko- ja verkkoviestimet. (Mts. 176.)

Tiedotustilaisuuksia pidetään, kun on kysymys suurista, normaalista rutiinista poikkeavista asioista. Hyvin toteutettuna tiedotustilaisuudet ovat erittäin toimivia sisäisen viestinnän kanavia. Niissä viestintä on kaksisuuntaista ja joustavaa, ja ne soveltuvat erityisesti tilanteisiin, joissa oletetaan syntyvän paljon sisäistä keskustelua. Tiedotustilaisuus on myös sopiva viestinnän kanava, kun halutaan tuoda jokin asia yleiseen tietoon ennen päätöksen tekoa. (Mts. 176.)

Luottamusmies- ja yhdyshenkilöverkoston tehtävä on toimia suorana yhteytenä johdon ja alempien tasojen välillä. He viestivät työehto- ja palkka-asioista ja ovat apuna työyhteisön ristiriitoihin liittyvissä tilanteissa. Yhteistyöelimet voivat toimia keskustelutilaisuuksien koollekutsujina tarjoten keskustelufoorumien eri henkilöstöryhmien edustajille. (Åberg 2000, 177.)

Pienjoukkoviestimillä sanomat välittyvät rajatummalta kohderyhmälle kuin joukkoviestinnässä. Näihin kuuluvat muun muassa pikatiedotteet, henkilöstölehdet, ilmoitustaulut, kiertokirjeet, toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus ja sisäinen radio. (Mts. 177.)

Joukkoviestimien kautta työyhteisöjen asiat leviävät julkiseen tietoon. Kun työyhteisössä tapahtuu jotain uutiskynnyksen ylittävää – uusi investointi, fuusio, irtisanomisia tai konkurssi – päädytään joukkoviestimiin, vaikkei välttämättä haluttaisikaan. Työyhteisössä on tärkeää tiedottaa asioista omaa väkeä ennen kuin ne kerrotaan uutisviestimille. (Mts. 178–179.)

Verkkoviestimet ovat nousseet lyhyessä ajassa merkittäväksi sisäisen viestinnän välineeksi, ja ne tarjoavat monia mahdollisuuksia. Verkkoviestintää voidaan käyttää informoinnissa joko yksittäisten henkilöiden tai erikokoisten ryhmien tavoittamiseen, sähköisessä muodossa olevien tiedotteiden välittämiseen tai keskustelemalla vuorovaikutteisesti verkossa, jolloin toiminta vastaa kokouksia tai tiedotustilaisuuksia. Verkkojulkaisut ovat myös yksi verkkoviestimisen muoto. (Mts. 179.)

Sosiaalisten yhteisöjen kuten **Facebookin, YouTuben, MySpacen, LinkedInin** ja **Twitterin** käyttäminen on viime vuosina tullut osaksi myös organisaatioiden viestintää. Niitä voidaan hyödyntää sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. (Kauhanen 2009, 180.)

Puro (2004, 8–9) jakaa viestinnän kanavat **konventionaaliseen viestintään** ja **uuteen mediaan**. Konventionaalista eli perinteisiä viestintäkanavia hyödyntävää viestintää ovat puheet, kokoontumiset ja keskustelut. Niiden rinnalle työyhteisöjen viestintään on viime vuosikymmeninä tullut uusi media, joka sisältää esimerkiksi sähköpostin, internetin, intranetin, tietokonesovellusten ja mobiiliviestinnän hyväksikäytön.

Uusi media on muuttanut olennaisesti työviestintää ja vaikuttanut siihen, millaisia viestinnän odotuksia ja haasteita työyhteisöissä kohdataan (mts. 8–9). Esimerkiksi matkapuhelinten käytön myötä työyhteisön jäsenten tavoitettavuus on parantunut, mutta siitä on seurannut samalla uudenlaisia ongelmia. Työajan ja vapaa-ajan välinen raja voi hämärtyä, kun henkilöt ovat aina tavoitettavissa. Kännyköiden käyttö aiheuttaa myös keskeytyksiä ja levottomuutta työntekoon. (Puro 2004, 51–53.) Myös Kauhanen nimeää samat ongelmat matkapuhelinten käytössä työviestinnässä. Hyvinä puolina hän kuitenkin näkee työntekijöiden uudenlaisen vapauden mahdollistamisen ja matalamman kynnyksen soittaa. (Kauhanen 2009, 50–51.)

Puron (2004) mukaan **mobiiliviestintä** sopii työssä sellaisten asioiden viestimiseen, jotka edellyttävät nopeaa reagoitua, ovat asiasisällöltään selkeärajaisia ja eivät sisällä henkilökohtaisia jännitteitä. Niissä, kuten muissakin uuden median viestintäkanavissa, on suuri väärinymmärrysten mahdollisuus, joten ihmisiä henkilökohtaisesti koskettavia asioita ei pitäisi käsitellä niiden kautta. Mobiiliviestinnässä ei myöskään pitäisi pohtia *miksi*-kysymyksiä. (Mts. 60–61.)

Suuri osa työhön liittyvästä viestinnästä tapahtuu nykyään **sähköpostitse**. Sähköpostin etu viestintävälineenä on sen helppous, mutta tämän kääntöpuolena on suuri viestien määrä, joka voi viedä paljon työaika. Viestitulvan keskeltä on vaikea löytää keskeisimpiä, tärkeitä asioita. (Kauhanen 2009, 61–67.)

Työhön liittyvät sähköpostit voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään: suoraan vastaanottajalle osoitetut, kopiona osoitetut, sähköpostilistojen kautta lähetetyt sekä mainokset ja roskapostit. Vastaanotettujen sähköpostien määrä ei pelkästään kerro sitä, miten rasittava väline sähköposti on, vaan myös viestien laatu. Suoraan vastaanottajalle lähetetyt viestit muodostavat työskentelyn ytimen, kun taas muut voidaan usein kuitata nopeasti. (Puro 2004, 62–63.)

Puron (2004) mukaan sähköpostia ei pitäisi käyttää nopeiden asioiden hoitamisessa. Vastaanottajat eivät aina ole sähköpostin tavoitettavissa, ja ihmiset suhtautuvat eri tavalla viesteihin vastaamisen kiireellisyyteen, jolloin asiat voivat jäädä hoitamatta. Lisäksi sähköpostiin turvautuminen tilanteissa, jotka voitaisiin helposti hoitaa suullisestikin, vähentää kasvokkain tapahtuvaa sosiaalista toimintaa. Viestinnän painottuminen liikaa sähköpostiin lisää työympäris-

tössä epävarmuutta ja epätietoisuutta työn varsinaisesta tavoitteesta. (Puro 2004, 66.)

Sähköpostin lähettämisessä kannattaa kiinnittää huomiota siihen, kenelle viesti on tarpeellinen. Turha lähettäminen koko työyhteisölle tai kopiona useille henkilöille vie monen ihmisen työaikaan hukkaan. Sähköpostitulvan keskeltä on vaikea löytää juuri itselle olennaisia viestejä, jos mukana on myös niitä, jotka eivät itseltä vaadi reagointia. (Mts. 66–67.)

Sähköinen viestintä jättää usein avoimia kysymyksiä, jotka tulkitaan monesti mieluummin kielteisesti kuin myönteisesti. Useimmat viestit kirjoitetaan nopeasti, ja harkinta viestinnässä voi jäädä liian vähäiseksi. Väärinymmärrysten vaara on silloin suuri, ja viestin sävy voidaan helposti tulkita erilaiseksi kuin lähettäjä oli sen tarkoittanut. Huolellisen kirjoittamisen ja oikoluvun lisäksi kannattaa huomioida esimerkiksi se, että viestiä saatetaan jakaa edelleen, joten sisällön on kestävä muidenkin tarkastelua. Viestissä on myös hyvä mainita, halutaanko siihen vastaus. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97–98.)

3.2 Hyvä sisäinen viestintä

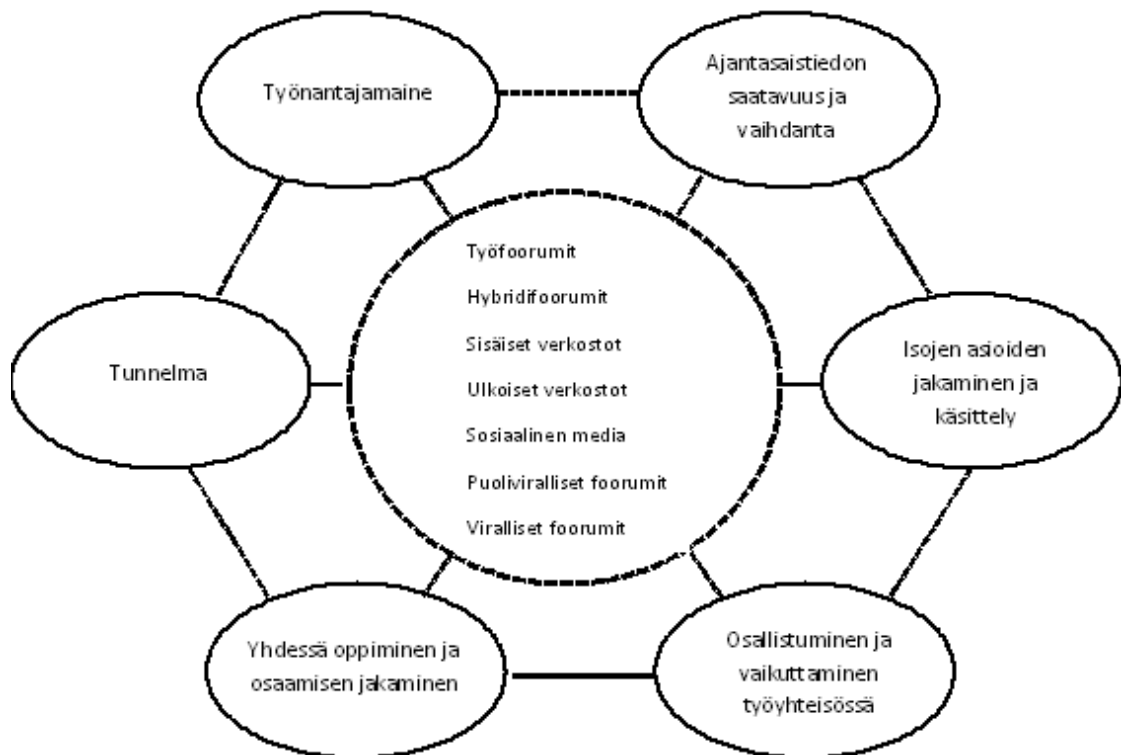
Hyvä yhteisöviestintä vaatii Juholinin (2009) mukaan henkilöstöltä viestintäosaamista. Viestintäosaaminen koostuu neljän eri osa-alueen hallitsemisesta: suullinen ja kirjallinen ilmaisu, suhteet ja verkostot kumppaneihin ja sidosryhmiin, viestintävälineiden hallinta ja kehittäminen sekä kaikkien näiden edellä mainittujen hyödyntäminen toiminnassa. (Mts. 30–31.)

Åberg (2000) käsittelee teoksessaan Viestinnän johtaminen käsitettä viestintävajetta, jolla tarkoitetaan henkilön kokemaa eroa tietystä aiheesta tai kanavasta saamansa tiedon ja haluamansa tiedon välillä. Voisi ajatella, että hyvä sisäinen viestintä on tilanne, jossa viestintävajetta ei koeta. Sisäistä viestintää ei kuitenkaan voi lisätä rajattomasti, sillä se johtaisi vaikeuteen löytää informaatiotulvasta olennainen, tärkeä tieto. Viestimisen määrä ei siis korvaa laatua. (Mts. 182.)

Juholin (2009, 58) sen sijaan pitää vajetta absurdina sanana kuvaamaan tämän päivän viestintää, jonka suurempi ongelma on useimmiten liika tiedon

määrä. Vastaanottajat eivät enää ole kohteita, jotka vain ottavat annetun tiedon vastaan, vaan työyhteisöviestinnän avainsanoja nykyään ovat vuorovaikutus, keskinäinen arvostus ja viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä. (Juholin 2009, 58.)

Juholin (2009) on luonut tutkimustensa perusteella käsitteen *työyhteisöviestinnän uusi agenda*. Sen ydinviestin mukaan yhteisöllisyys on organisaatioille vahva aineeton pääoma, jota kannattaa hyödyntää. Työyhteisöviestinnän uusi agenda muodostuu kuudesta osatekijästä, joiden lisäksi siihen kuuluu yksi niitä yhdistävä tekijä. Seuraavassa kuviossa esitetään osa-alueet ja niiden yhteys toisiinsa. (Mts. 62–64, 307.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda Juholinin kuvaamana (Juholin 2009, 62–64, 307)

Juholinin (2009) mielestä viestintä ei ole erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Siksi sitä on vaikea määritellä kanavien tai sisältöjen kautta. Hänen mukaansa on tärkeämpää

ymmärtää, miten viestintä toimii kuin mistä funktioista se muodostuu. (Juholin 2009, 64.)

Åbergin (2000, 99–100) näkemyksen mukaan viestimisellä työyhteisössä on viisi eri funktiota. Tärkein työyhteisön viestinnän muoto on perustoimintojen tuki, jota tarvitaan tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa ja niiden siirtämisessä asiakkaalle. Toinen viestinnän funktio on työyhteisön pitkäjänteinen profilointi. Viestintä mahdollistaa pitkäjänteisen työyhteisön ja sen tuotteiden tai palveluiden tavoitekuvan ja maineen rakentamisen. Kolmas funktio, informointi, on sitä, että viestitään työyhteisöä koskevista tapahtumista niin sisäisesti kuin ulospäinkin. Kiinnittäminen on työyhteisön viestinnän funktioista neljäs. Se tarkoittaa työyhteisön jäsenten perehdyttämiseen käytettyä viestintää, joka tähtää yhteisöllisyyden luomiseen. Viidentenä funktiona Åberg listaa sosiaalisen vuorovaikutuksen. Ihminen on lajityypiltään sosiaalinen, ja siksi viestintää tarvitaan näiden tarpeiden tyydyttämiseen.

Neljästä ensimmäisestä viestinnän muodosta Åberg käyttää yläkäsitettä tulosviestintä. Ne vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisön tuloksen tekemisen tasoon. Työyhteisössä voidaan myös suoraan vaikuttaa siihen, miten nämä viestinnän alueet hoidetaan.

Strategiaviestintä on yksi tärkeä osa organisaation sisäistä viestintää. Sillä tarkoitetaan organisaation tavoitteista ja linjauksista viestimistä henkilöstölle. Työntekijöiden tietoisuus organisaationsa tavoitteista ja kehityksestä vaikuttaa oman työn merkityksen ymmärtämiseen, siihen sitoutumiseen ja sitä kautta organisaation tuottavuuteen. Toisaalta voidaan ajatella, että henkilöstöllä on oikeus tietää oman organisaationsa strategian päälinjat. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Esimiehen ja johdettavan välinen viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeä osa työyhteisöviestintää. Tämän vuorovaikutuksen tavoitteena on jakaa organisaation kannalta merkityksellistä tietoa ja luoda yhteistä todellisuutta. Päävastuu vuorovaikutustilanteesta on esimiehellä, mutta myös johdettavan on hyvä esittää omia ajatuksiaan sekä antaa palautetta ja ratkaisuehdotuksia tilanteisiin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67–68.)

Työyhteisön viestinnällä on yhteys työpaikan ilmapiiriin ja tunnelmaan. Esimiehellä on siinä tärkeä rooli, mutta jokainen työntekijä osaltaan luo tunnelmaa. Ihmisten lisäksi tilanteet kuten tappiot ja menestykset vaikuttavat työyhteisön tunnelmaan. Viestinnän keinoista esimerkiksi kuunteleminen, huumori, luonteva vuorovaikutus ja tunteiden jakaminen voivat edistää hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Hyvä ilmapiiri taas luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka lisää sitoutumista työyhteisöön. (Juholin 2009, 159–170.)

Palautteen antaminen ja saaminen on olennainen osa työyhteisön viestintää. Se mahdollistaa sekä työyhteisön että yksilöiden kasvun ja oppimisen. Palautteen kautta saadaan motivaatiota ja kannustusta tai toisaalta ideoita toiminnan parantamiseen. Palautteen antaminen voi olla hyvin monimuotoista aina vuotuisista kehityskeskusteluista spontaaniin kiittämiseen tai sanattomaan viestintään. Jos työyhteisössä ei ole palautteen antamisen käytäntöä, sellainen on syytä kehittää. Palautekulttuuria voidaan rakentaa sopimalla sen suhteen noudatettavista käytännöistä, ja ajan kuluessa ne muotoutuvat säännölliseksi osaksi organisaation arkea. (Mts. 243–248.)

Palautteen antaminen kuuluu erityisesti esimiehelle, mutta myönteistä palautetta voivat antaa kaikki työyhteisön jäsenet. Sekä esimies että johdettavat tarvitsevat palautetta, ja tilaisuuksia siihen tulee päivittäin. Myönteinen palaute saa vastaanottajan tekemään enemmän ja yhä korkealaatuisempaa työtä. Korjaavan palautteen antamisessa on muistettava rakentava tyyli, kahdenkeskisyys, tosiasioihin perustuminen ja kiitoksen antaminen, kun asiassa edistytään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 91–93.)

Sisäisen PR:n toimintojen tarkoitus on rohkaista henkilöstöä panostamaan enemmän omaan työhönsä ja organisaation päämääriin. Kun organisaatiossa onnistutaan luomaan ilmapiiri, jossa on mukana ylpeys organisaation toiminnasta, parantamaan kommunikointia, vähentämään hierarkkisuuutta ja lisäämään yrityksen suunnitelmia koskevan tiedon saatavuutta, henkilöstö sitoutuu paremmin työhönsä. (Blythe 2000, 106–107.)

Sisäisen viestinnän kehittäminen

Viestinnän tarkastelu työyhteisössä on haastavaa monitasoisen luonteensa takia. Sitä on kaikkialla ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta toisaalta se on toiminto, jota hoitamaan palkataan omat asiantuntijansa. (Åberg 2000, 21–22.)

Liiketaloudellisesti ajatellen viestinnän kehittäminen tähtää aina toiminnan tehostamiseen ja sitä kautta tuottavuuden parantamiseen sekä kilpailukyvyn lisäämiseen. Mitä paremmin viestintä toimii, sitä paremmin selvittää tehtävistä ajan, resurssien ja taloudellisuuden suhteen. Viestinnälle asetettujen tavoitteiden on kuljettava käsi kädessä organisaation perustehtävien kanssa. (Puro 2004; 105, 110.)

Puron (2004) mukaan viestinnän kehittämisessä on aina kyse muutoksesta kolmella tasolla: teknologisesta muutoksesta, käytäntöjen muutoksesta ja ajattelutapojen muutoksesta. Uuden teknologian käyttöön ottaminen on näistä usein helpointa, mutta hyödyn saamiseksi myös käytäntöjen ja ajattelutapojen on muututtava. Se vaatii kehittämisestä vastaavalta ihmiseltä taitoa kuunnella henkilöstön toiveita, mutta toisaalta jämäkkyyttä pitää kiinni valitusta suunnasta. Toimivat viestinnän käytännöt vaativat yhteisiä pelisääntöjä. (Mts. 106–110.)

Työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset viestinnän taidot ovat keskeisessä osassa mietittäessä organisaation toiminnan tehostamista. Työyhteisö, jossa viestinnän taidot sekä puhumisen, kuuntelemisen, lukemisen että kirjoittamisen osalta ovat tarkoituksenmukaiset, on kilpailijoitaan edellä. Teknologia luo edellytykset viestinnälle, mutta sen käyttäjät ratkaisevat sisältöjen välittymisen tason. Taitojen lisäksi tarvitaan motivaatiota, sitoutuneisuutta sekä viestintähalukkuutta. (Mts. 111–114.)

Viestinnän käytäntöjen muuttamiseksi tarvitaan säännöllistä koulutusta ja mentorointia. Teknologisten taitojen opettaminen ei riitä, jos henkilöstölle jää avoimeksi kysymys, miksi uudet järjestelmät otetaan käyttöön. Muutoksen tarpeellisuus täytyy perustella, jotta henkilöstö motivoituu ja sitoutuu uusiin käytäntöihin. (Mts. 116.)

Sisäisestä viestinnästä yrityksissä on tehty lähivuosina useita opinnäytetöitä. Esimerkiksi Kainulainen (2013) on tutkinut hotelliketjun työntekijöiden kokemuksia sisäisestä viestinnästä myyntipalvelun ja vastaanottojen sekä myyntipalvelun ja ravintoloiden välillä. Tuloksina Kainulainen mainitsee ensinnäkin viestinnän vaihtelevuuden. Vastaajat kokivat viestinnän toimivan välillä hyvin, välillä taas huonosti. Sähköposti koettiin puhelinta haasteellisemmaksi viestintävälineeksi, sillä se tuo mukanaan väärinkäsitysten mahdollisuuden. Puhelinta käytettiin mieluummin kuin sähköpostia. Tiedottamisen ja palautteen antamisen vastaajat kokivat tärkeäksi. He olivat myös sitä mieltä, että viestinnän suuri määrä on parempi vaihtoehto kuin sen puuttuminen kokonaan. (Kainulainen 2013, 35–41.)

Ilmapiiri koettiin tärkeäksi sisäisen viestinnän tasoon vaikuttavaksi asiaksi. Vastaajat kokivat, että toisen osaston ja sen työntekijöiden tunteminen auttaa viestinnässä, samoin kuin se, että ymmärtää toisen työn merkityksen oman työn kannalta. Yhteisiä pelisääntöjä pidettiin myös tärkeinä: sitä, että jokaisella osastolla toimitaan samojen periaatteiden mukaan. Kehitysehdotuksina vastaajat mainitsivat toisten osastojen toimintaan perehdyttämisen, säännölliset palaverit sekä työtehtävien rajaamisen tiettyihin erikoisosaamisalueisiin. (Mts. 42–51.)

Korhonen (2008) taas on selvittänyt tutkimuksensa kohteena olevan yrityksen sisäisen viestinnän tasoa ja kehittämistarpeita teemahaastattelujen ja kyselyn avulla. Haastattelut tehtiin johdolle ja kysely työntekijöille.

Johdolle tehtyjen haastattelujen tulosten perusteella sisäiseen viestintään oli tiin yrityksessä yleisesti tyytymättömiä. Tärkeimpinä kehittämistarpeina Korhonen mainitsee systemaattisuuden sisäisessä viestinnässä, tiedottamisen oikea-aikaisuuden, tiimien välisen viestinnän parantamisen, sähköpostin kuormittavuuden vähentämisen ja palautteen saamisen. (Mts. 2008, 43, 48–50.)

Työntekijöille tehdyssä kyselyssä nousi esille joitakin samoja asioita. Palautteen määrään ei oltu tyytyväisiä, tiimien välinen tiedonkulku koettiin huonoksi ja yleisistä asioista tiedottamista pidettiin puutteellisena. (Mts. 71–72.)

Yhteenvetona tutkimuksesta Korhonen (2008, 76–77) esittää seuraavat kehitysehdotukset:

- sisäisen viestinnän suunnittelu
- esimiesten vastuunotto viestinnästä
- strategiaviestinnän lisääminen
- tiimien välisen viestinnän parantaminen
- intranetin kehittäminen
- säännöllinen uutiskirjekäytäntö
- palautteenannon lisääminen.

Häikeläisen vuonna 2012 tekemän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Gigantin työyhteisön viestinnän sujuvuus ja luoda tulosten sekä teorian pohjalta sisäisen viestinnän kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa selvisi, että sisäinen viestintä on Gigantissa melko hyvällä tasolla. Tärkeimpinä heikkouksina kuitenkin esitettiin viestinnällisten tavoitteiden ja mittareiden puuttuminen, viestinnän suunnittelun vähäisyys, intran hakutoiminnon epäkäytännöllisyys ja nice-to-know-tiedon vähäisyys. (Häikeläinen 2012, 57.)

Kehitysehdotukseksi nousi intranetin selkeyttäminen ja kehittäminen niin, että tieto olisi sieltä paremmin löydettävissä. Tutkija ehdottaa kehityskohteeksi myös viestinnän strategian suunnittelemista ja tavoitteiden asettamista sille, samoin kuin positiivisista asioista viestimisen lisäämistä. (Mts. 63–65.)

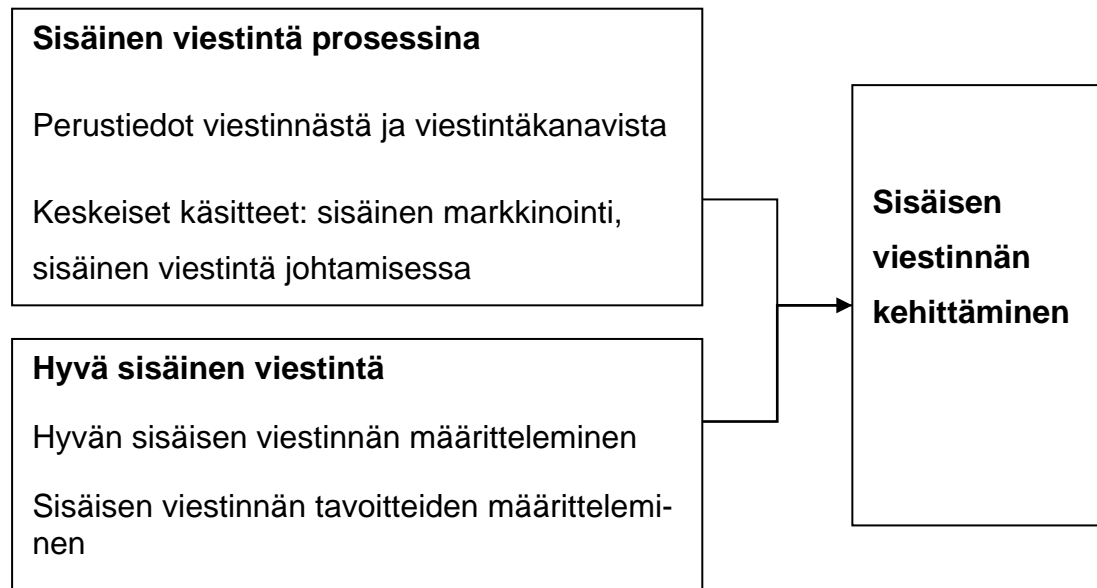
Yhteistä näiden kaikkien kolmen tutkimuksen tuloksissa oli se, että sisäiseen viestintään kaivattiin enemmän suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta, jota voidaan nimittää myös yhteisiksi pelisäännöiksi.

3.3 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta

Seuraavaan kuvioon on tiivistetty yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta. Jotta sisäistä viestintää pystytään kehittämään, on ensin oltava tietoa sisäisestä viestinnästä prosessina: miten viestintä toimii ja mitä viestintä-

täkanavia voidaan käyttää. Sen lisäksi on määriteltävä, mitä hyvä sisäinen viestintä on ja millaiseen tilanteeseen sen suhteen halutaan yrityksessä päästä. Näiden asioiden pohjalta on mahdollista kehittää sisäistä viestintää siihen suuntaan kuin se on yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista.

Sisäinen viestintä organisaatiossa



Kuvio 2. Sisäinen viestintä organisaatiossa.

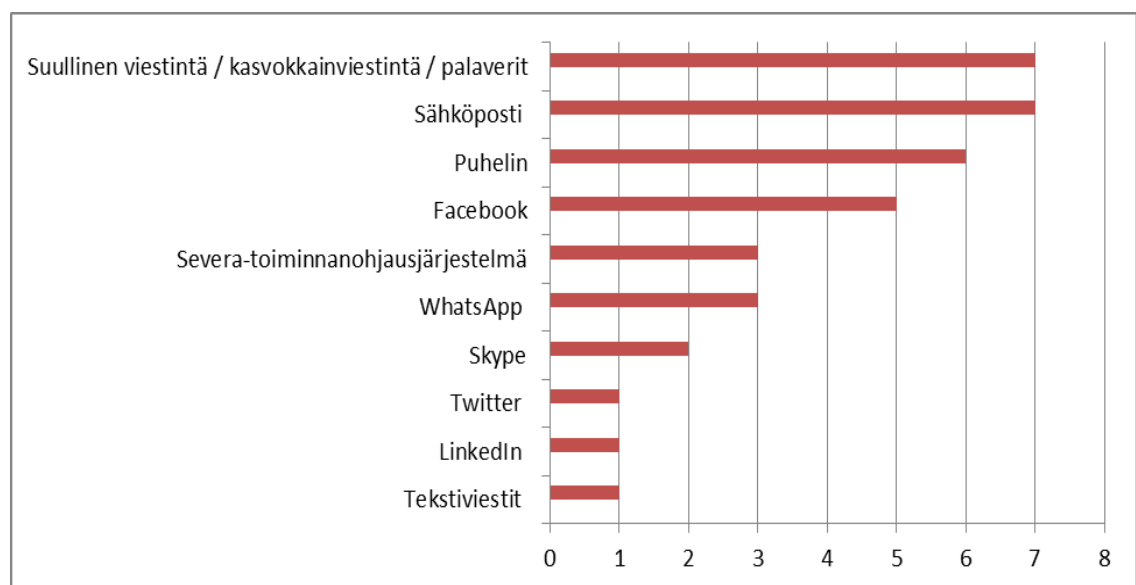
4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2014. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä, ja aikaa varattiin noin tunti jokaista haastattelutavaa kohti. Haastattelu koostui 29 avoimesta kysymyksestä, joihin kaikkiin vastattiin vapaamuotoisesti. Kysymykset oli jaoteltu seuraaviin aihepiireihin: viestimistavat, tehtävänkuvan selkeys, yleinen tiedonkulku yrityksessä, ilmapiiri ja kehitysehdotukset.

4.1 Käytetyt viestintäkanavat ja niiden toimivuus

Teemahaastattelun ensimmäiset kysymykset käsittelivät vastaajien tällä hetkellä työssään käyttämiä viestintäkanavia. Vastaajat toivat esille kymmenen eri viestinnän kanavaa, jotka näkyvät alla olevassa kuviossa 2.

Kaikki vastaajat kertoivat käyttävänsä työssään suullista viestintää, johon luettiin mukaan myös palaverit. Samoin kaikki mainitsivat sähköpostin. Seuraavaksi yleisimpiä viestintäkanavia olivat puhelin, Facebook, toiminnanohjausjärjestelmä Severa, WhatsApp ja Skype. Twitter, LinkedIn ja tekstiviestit nousivat esille yhden haastateltavan vastauksissa.



Kuvio 3. Työntekijöiden käyttämät viestintäkanavat.

Eri viestintäkanavien toimivuudesta useat vastaajat olivat sitä mieltä, että olennaisinta on löytää oikea viestintäkanava viestittäväälle asialle. Kaikki viestintäkanavat koettiin tietyissä yhteyksissä toimiviksi, mutta kaikkiin myös liittyi heikkouksia. Useampi vastaaja toi myös esille sen, että eri viestintäkanavien käyttö rinnakkain tukee toisiaan ja viestin perille menoa.

”Riippuu vähän käyttötarkotuksesta. Facebook toimii hyvin vapaamuotoisessa viestinnässä, mikä ei varsinaisesti liity työhön. Kasvokkaistapaamiset toimii osin silloin, kun on tarkoitus käydä isommalla porukalla läpi jotain. Sähköposti toimii silloin, jos ei oo tarvetta saada nopeasti vastausta, vaan tarvii saada

pidempi ja kattavampi selvitys jostain, ja sitten taas puhelin toimii silloin, jos pitää nopeesti saada jotain selville. Mutta että riippuu aina siitä, mikä on se käyttökohde.”

Suullinen viestintä / kasvokkain viestintä / palaverit

Suullista viestintää pidettiin yhtenä toimivimmista ja tehokkaimmista viestintäkanavista. Sen eduksi mainittiin seuraavanlaisia asioita:

- + pystyy keskustelemaan, reagoimaan ja kommentoimaan heti
- + toimivin, jos ei ole tarvetta dokumentointiin
- + toimii, kun on tarvetta käydä isommalla porukalla jotain läpi
- + kun kohtaa ihmisen, saa käytyä pienetkin nyanssit läpi eikä tule rikkinäinen puhelin -efektiä
- + palaverit ovat toimivia, koska niillä on selkeä tavoite
- + suusanallinen viestintä saa aikaan toimintaa

Suullisen viestinnän ainoaksi puutteeksi koettiin se, että silloin käsitellyt asiat vaativat erikseen dokumentoinnin. Tämä asia nousi esille useissa vastauksissa.

”Kaikki (viestintäkanavat) toimii omalla tavallaan kyllä, mutta paras noista vaihtoehdoista on kuitenkin se, että kohtaa ihmisen. Siinä saa pienet nyanssit käytyä läpi.”

Sähköposti

Sähköpostin toimivuus viestintävälineenä jakoi mielipiteitä. Joidenkin mielestä sähköpostin käyttöä sisäisessä viestinnässä pitäisi vähentää ja joidenkin mielestä taas lisätä. Sähköpostin käytöstä löydettiin paljon niin hyviä kuin huonojakin puolia.

Sähköpostin etuja olivat:

- + jää jälki, johon voi palata

- + mahdollistaa asioiden jäsentelyn
- + toimii tilanteissa, joissa ei vaadita nopeaa reagointia
- + pidempiin ja kattavampiin selvityksiin

Haittapuolina mainittiin:

- liian raskas
- sähköposteihin ei aina vastata, joten ei tiedä, onko viesti mennyt perille
- kuormittaa tiettyjä henkilöitä

”Mä koen, että sähköposti on semmosen tietynlaisen tavaran lähettämiseen liian raskas, se viestien niputtaminen menee yllättävän raskaaksi.”

”Tietynlaiset ei-heti-reagointia-vaativat asiat toimii sähköpostilla varmasti parhaiten. Siinä kerkee asiat jäsentyä hyvin ja ne jää talteen, se on hyvää siinä.”

Puhelin

Puhelimen käytöstä viestintävälineenä saatiin myös esille sekä hyviä että huonoja puolia. Nopeus ja reagointimahdollisuus nousivat esiin puhelimen etuina lähes kaikilta vastaajilta.

- + toimii, kun pitää nopeasti tavoittaa joku
- + mahdollistaa keskustelemisen asioista, reagoinnin ja kommentoinnin

Miinuksina mainittiin kuitenkin seuraavat asiat:

- viesti ei kulje kerralla kaikille
- vaatii erikseen dokumentoimisen

”Puhelimella ja kasvotusten pystyy keskustelemaan asiasta ja selvii paljon vähemmällä kirjeenvaihdolla, kun pääsee reagoimaan johonkin ja kommentoimaan asioihin. Siinä heikkous on se, että ne pitää kuitenkin dokumentoida ja se jää silloin tällöin tekemättä, ja sit pääsee asioita joskus unohtumaankin.”

Facebook ja WhatsApp

Facebook ja WhatsApp todettiin toimiviksi pikaviestimiksi erityisesti tilanteissa, jotka eivät liity asiakasprojekteihin vaan enemmän työyhteisön sisäisiin asioihin. Niiden etuja olivat seuraavat asiat:

- + viesti tulee kaikille
- + toimii vapaamuotoisessa viestinnässä, joka ei liity välttämättä työhön
- + WhatsApp on nopea ja tehokas yleisessä informoinnissa

Ainoana haittapuolena mainittiin, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät välttämättä käytä Facebookia ja WhatsAppia.

”Yleisen informoinnin kannalta koen tehokkaaksi WhatsApp-ryhmän. Mun mielestä se parhaimmillaan toimii hienosti. Toki sen käyttö on tällä hetkellä rajallista.”

Severa

Toiminnanohjausjärjestelmä Severa mainittiin vain muutamassa vastauksessa, mutta se sai vain positiivisia mainintoja toimivuudestaan. Severa ei kuitenkaan toimi yritysten välisessä viestinnässä, sillä se on käytössä vain Suomen Pienyrittäjien Mainostoimistolla. Severaa kuvailtiin näin:

- + ajankäytöllisesti toimivin
- + tiedot ovat kaikkien nähtävissä

”Jos ajallisesti miettii tehokkain, niin se on varmaan tuo meidän toiminnanohjausjärjestelmä. Sillon kun sä sinne laitat kaikki asiat, niin se on yllättävän nopee, kaikki sen näkee ja sieltä pystyy vähän niinku kattomaan, että mikä meillä on resursointi ja tämmöset kaikki muut.”

4.2 Sisäisen viestinnän vahvuudet

Vastauksista nousivat selkeimmin vahvuuksiksi yleiseen ilmapiiriin, asennoitumiseen ja hyvään henkeen liittyvät asiat. Useat vastaajista sanoivat, että

nämä asiat hyvittävät osaltaan sisäisen viestinnän puutteita, sillä kaikilla koettiin kuitenkin olevan halu toimia yrityksen ja työyhteisön edun mukaisesti.

Hyvä työyhteisön jäsenten tavoitettavuus

Työyhteisön jäsenten tavoitettavuus koettiin pääasiassa hyväksi joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Vastaajat olivat sitä mieltä, että henkilön ollessa estynyt vastaamasta puhelimeen tai viestiin asiakaspalaverin takia, hän soittaa takaisin mahdollisimman pian. Joissakin vastauksissa tuotiin esille myös se, että aina ei tarvitsekaan olla tavoitettavissa

”Kyllä ne pääsääntöisesti on, saa kaverin kuin kaverin kiinni silloin kun haluaa. Ehkä enemmän menee silleensä päin, että välillä pitää miettiä, viittiikö tähän aikaan enää toista häiritä, kun tietää, että sen saa aika varmasti kiinni.”

”Kaikilla on kyllä semmoinen asenne, että täytyy reagoida ja vastata viesteihin, ja jos ei sitä heti pysty tekemään, niin pian kuitenkin.”

Hyvä ilmapiiri

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Ilmapiiriin liitettiin mm. positiivisuus, avoimuus, kannustavuus, toisten auttaminen, loistavat persoonat, huumori, rentous ja työorientoituneisuus. Mahdollisten ongelmatilanteiden koettiin johtuvan muista tekijöistä kuin ihmisten välisistä ristiriidoista: esimerkiksi yrityksen tilanteesta tai stressaavista asiakasprojekteista.

”Meillähän on ihan helvetin hauskaa. Kyl mun mielestä meillä on hyvä ilmapiiri ja kaikki tulee toimeen keskenään. Totta kai välillä on stressiä ja välillä on kiireempää, mikä taas sitten näkyy ihmisten välisissä suhteissa, mut täällä osataan pyytää anteeks ja täällä osataan ottaa huomioon, että muut tekee kanssa stressaavaa duunia.”

”Ilmapiiri on hyvä. Meillä on hyvä porukka, meillä on loistavia persoonia ja se tekee tästä ehkä sen rikkauden. Tinkimättäkään siitä, ettei olis ammattilaisia

tai ettei asioista tiedettäis mitään, niin semmoinen hyvä pilke silmäkulmassa keskimääräisesti aina kaikilla.”

Toimiva vuorovaikutus yleisellä tasolla

Vuorovaikutusta koskeva kysymys tulkittiin hyvin monella eri tavalla. Pääasiassa vuorovaikutus koettiin hyväksi ja avoimeksi, vaikka työyhteisössä onkin erilaisia persoonia ja erilaisia viestimistyylejä.

”Minun mielestä toimii ihan hyvin. Ja senkin suhteen, että tämmöisessä porukassa tehdään töitä, ja missä nyt ollaan muutenkin sitten aika läheisissä väleissä, niin se on hyvä juttu sen vuorovaikutuksen suhteen. Silti osataan sanoa asioita suoraan ja asioista asioina, kun tarpeen tulee, mikä on tosi tärkeää. Se ei sitten kuitenkaan pitemmän päälle henkilösuhteisiin tai tämmöiseen muuhun kanssakäymiseen vaikuta.”

”Hyvin, että on avoimuutta. Kyl puhutaan ja siinä ei oo sillä lailla ongelmaa, ettei vois mennä jollekin puhumaan.”

Hyvä suhtautuminen ideoiden ja ehdotusten esittämiseen

Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että työpaikalla suhtaudutaan hyvin ideoiden ja ehdotusten esittämiseen. Ilmapiiri on niiden suhteen vastaanottava ja innostava. Joidenkin mielestä ideoita ja ehdotuksia tulee ja otetaan vastaan joskus liikaakin, eikä kaikkia saada vietyä käytäntöön. Myös se tuli esille, että ideoiden esittäjällä täytyy olla tilannetajua ja kykyä ottaa vastuu oman ideansa toimivuudesta.

”Kyllä mun mielestä me otetaan ideat hyvin vastaan. Yhtä lailla kaikki tunnustamme sen, että ideahan on ihan turha itsessään. Eihän idealla ole mitään arvoa, mutta idea ja toteutus. Täällähän saa tehdä mitä haluaa, lähtökohtaisesti, et jos niinku päättää, et nyt kyllä käytän päivän siihen, et teen tämmöisen projektin, niin todennäköisesti sä saat sen tehdä. Jos siinä on joku järki.”

”No niitä saa heittää aika vapaasti mun mielestä. Ja niitä otetaan huomioon myös, mikä on mukavaa.”

Vaikuttamismahdollisuudet sisäisiin asioihin koetaan hyväksi

Vastaajista pidempään yrityksessä työskennelleet kokivat kaikki voivansa vaikuttaa yrityksen sisäisiin asioihin hyvin. Niiden vastaajien, jotka olivat vasta äskettäin tulleet yritykseen, oli vaikea vastata tähän, mutta hekin uskoivat ilmapiiirin olevan sellainen, että vaikuttamismahdollisuudet ovat jatkossa hyvät.

”Niin hyvin kuin ite haluan. Se, miten paljon vaikutan, riippuu täysin siitä, miten paljon otan asioihin kantaa.”

”Vielä ei oo kokemusta siitä, että voinko miten paljon vaikuttaa. On niin paljon kaikkia muutoksia ollu ja tulee olemaan. Mutta kyllä kysytään jonkin verran mielipidettä ja koen, että pystyy sen myös sanomaan.”

Luottamus toimii

Luottamuksen työpaikalla koettiin toimivan poikkeuksetta hyvin. Vastaajat olivat sitä mieltä, että jokaisen luotetaan tekevän työnsä ja hoitavan tehtävänsä sovitusti. Joskus kuitenkin joudutaan varmistamaan viestien perille menoa tai sitä, onko henkilöllä aikaa hoitaa jokin tehtävä.

”Kyllä toimi käytännössä ihan lähes poikkeuksetta hyvin. Kaikki on sitoutuneita siihen omaan tekemiseen ja niin edespäin, ja tavallaan se lähtökohtainen asenne on työn tekemiseen ja asiakascasejen tekemiseen se, että tää tehdään. Totta kai niissä voi traumoja olla, mut sit niistä taas viestitään ja kerrotaan, ja se auttaa luottamaan kyllä siihen, että sä hoidat tään ja katot sitten, jos tulee jotain. ”

”Mä väitän ja uskon siihen, että SPYMin porukka on vähän niinku talvisodan porukka, että kaveriin voi luottaa. Se on yks semmonen tekijä, joka on kantanu meitä.”

4.3 Sisäisen viestinnän kehittämistarpeet

Kaikki haastatellut löysivät yritysten sisäisestä viestinnästä myös joitakin ongelmakohtia. Viestinnän ongelmakohtina haastatteluista nousivat esiin seuraavanlaiset asiat:

- tiedonkulku on vaihtelevaa
- ei riittävästi vakiintuneita käytänteitä
- puuttuu malli, miten viestitään
- ei olla varmoja, kenelle kaikille tiedon pitäisi mennä
- ylimääräinen varmistelu, onko tieto mennyt perille
- asioista informoiminen on huonolla tasolla.

Myös sisäisen viestinnän kehittämiseen tuli vastaajilta paljon ehdotuksia. Kolme useimmin mainittua kehitysaluetta olivat viestintäkanavien käytöstä sopiminen, yhteinen keskustelualusta sekä SPYMin ja Clientsin välinen viestintä ja pelisäännöt.

Viestintäkanavien käytöstä sopiminen

Yksi eniten mainituista asioista oli viestintäkanavien käytöstä sopiminen. Yrityksiin kaivattiin selkeää ohjeistusta tai sopimusta siitä, mitä kanavia käytetään mihinkin tarkoitukseen ja mistä ylipäänsä viestitään työyhteisön sisällä.

”No just se, että mietittäis vielä tarkemmin, että miten mitäkin kanavaa käytetään ja minkälaista tietoa missäkin kanavassa välittyy. Ne on ihan hyvällä mallilla nyt, mutta kyllä ne kaipaa sitä kehittämistä. ”

”Kehittäisin niin, että ne kanavat pitäis miettiä paremmin, eli toi sähköpostivirta ja sähköpostien lähetys, siitä pitäis päästä pois. Että se viestiminen tehtäis kaikille eikä niin että vaan yksittäisille tyypeille, vaan niin että se tieto on kaikil-

le jaettavissa. Ja varsinkin sitten tuo Clientsin ja SPYMin yhteistyö, niin sen välinen viestintä.”

Samansuuntaista muutosta toivottiin yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen luomisella sekä kummankin yrityksen sisälle että niiden välille.

”Ehkä voitais jonkinlaiset pelisäännöt tähän kohtaan kehittää, että kenen vastuulla se (sisäinen viestintä) ois ja mitä ihmiset kokee, että on tarve tietää. Ja miten se viestintä hoidetaan, onks se sähköposti vai palaverit? Must se on pahin skenaario, et tulee semmoisia tilanteita, että sit asiakkaat joutuu kärsii siitä tai jonkun työskentely vaikeutuu huomattavasti, kun ei tiedä tai ei oo kuulu tai on menny ohi.”

Yhteinen keskustelualusta

Yhteisen keskustelualustan tarpeellisuus nousi esille monessa vastauksessa. Tärkeänä näkökulmana tuotiin esille se, että tiedon välittämisen lisäksi tarvitaan mahdollisuus keskustelulle, ja toisaalta se, että tiedon ja keskustelumahdollisuuden pitäisi olla kaikkien työyhteisön jäsenten ulottuvilla.

”Rakentaisin jonkun paikan, jossa vois käydä projekteista keskustelua. Ja nimenomaan sitä keskustelua, ja ei sähköpostitse vaan joku muu kanava. Tietysti siinä on haaste, että miten saatais kaikki motivoitua käyttämään sitä työkalua sitten.”

”Mä mietin, että pitäiskö meillä olla joku yhteinen intra tai joku semmonen paikka, minne kerättäis palaverimuistioita, et on ne nyt sitten huomioita tai mitä vaan, tai joku keskustelupaikka, minne niitä voitais laittaa.”

SPYMin ja Clientsin välinen viestintä ja pelisäännöt

SPYMin ja Clientsin väliseen viestintään toivottiin parannusta. Vastaajat mainitsivat mm. yhteisten pelisääntöjen luomisen yritysten välille, tiedottamisen puolin ja toisin siitä, missä mennään, ja yrityskollektiivin yhteisen edun ajamisen. Toimivan sisäisen viestinnän koettiin olevan molempien yritysten eduksi.

”SPYMin ja Clientsin välillekin toivoisi enemmän viestinvaihtoa ja olisi tarvetta yhteisille pelisäännöille. Kun on yhteisiä asiakkaita, miten niitä sitten hoidetaan ja viestitään asioita. Ehkä sit kirjaiskin vaikka ylös, miten voitais toimia, ettei tuu siinä mitään ongelmia.”

”...että mihin päin ollaan menossa. Meiän etu on se, että molemmat kehittää suunnitelmia ja tavoitteita niin, että ne tukee toisiaan. Et niistä enemmän tietoa, että pystytään yhtenäistämään meiän strategiat.”

”Varsinkin sitten tuo Clientsin ja SPYMin yhteistyö ja sen välinen viestintä, niin mun mielestä siinäkin on paljon kehittämistä. Että saatais se viesti kerralla eteenpäin, että pystyttäis luottamaan siihen, että asiat etenee.”

Asioita, joista halutaan lisää tietoa

Lisätietoa kaivattiin monentyppisistä asioista, niin työhön vaikuttavista käytännön asioista kuin suuremman mittakaavan strategisista tavoitteistakin. Vastaukset olivat hyvin vaihtelevia. Haastatellut kertoivat haluavansa lisää tietoa seuraavista asioista:

- yrityksen/yritysten tilanteesta, tavoitteista, muutoksista ja kehityksestä: mihin ollaan menossa
- SPYMin ja Clientsin yhteisistä tavoitteista
- onnistumisista, hienoista suorituksista ja hyvin menneistä projekteista
- ihmisten menemisistä
- enemmän briiffiä asiakkuuksista
- projektien etenemisestä
- siitä, mitä itseltä odotetaan
- palautetta

”Mua kiinnostais oman työnkuvan helpottamisen kannalta, et missä ihmiset menee ja millainen viikko niillä on, milloin ne on paikalla ja mitä niillä tapahtuu. Sit ihan yleisesti, mitkä on yrityksen tavoitteet.”

”Mä haluaisin niistä onnistuneista projekteista enemmän tietoa. Ja yleensä, kun semmoinen tulee, niin mä haluaisin, että se jollain lailla presentoitaisiin, että miten helvetin hienosti se on mennyt. Koska niitä jatkuvasti tulee, niin haluaisin nähdä niitä töitä. Ei niin, että joku näyttää mulle, että mee kattoo, siel on sellaset sivut. Vaikka joku niinku graafinen ulkoasu, mikä siinä syntyy, ni on pääsääntöisesti ensinnäkin vaan se jäävuoren huippu, ja yleensä ne hienot suoritukset tapahtuu projektin sisällä.”

Muita mainittuja asioita

Yksittäisissä vastauksissa kehitysehdotuksina esille nousivat edellisten lisäksi yhteinen pikaviestin, suullisen viestinnän lisääminen sähköpostiviestinnän tilalle, myynnin ja tuotannon välisen viestinnän parantaminen, toisen työrauhan kunnioittaminen, sisäisen viestintäsuunnitelman laatiminen ja sen jatkuva kehittäminen sekä tieto henkilöstön motivaatiosta ja halusta kehittyä.

SWOT-analyysi tutkimustuloksista

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on esitetty vielä yhteenvetona alla SWOT-analyysin muodossa. SWOT-kaaviossa kuvataan tutkimuksen kohteena olevien yritysten sisäisen viestinnän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

	Vahvuudet	Heikkoudet
S i s ä i s e t	<p>Hyvä ilmapiiri</p> <p>Toimiva vuorovaikutus</p> <p>Hyviksi koetut vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Luottamus</p> <p>Työntekijöiden hyvä tavoitettavuus</p> <p>Hyvä suhtautuminen ideoiden ja ehdotusten esittämiseen</p>	<p>Tiedonkulun vaihtelevuus</p> <p>Vakiintuneiden käytänteiden puute</p> <p>Epävarmuus tiedon perillemenosta</p> <p>Mallin puuttuminen siitä, milloin mitään viestintävälinettä käytetään</p> <p>Epävarmuus siitä, kenelle tiedon pitäisi mennä</p> <p>Pienistä asioista informoiminen heikkoa</p>
	Mahdollisuudet	Uhat
U l k o i s e t	<p>Positiivinen suhtautuminen uusiin ideoihin on hyvä pohja sisäisen viestinnän kehittämiseksi</p> <p>Sisäisen viestinnän kehittäminen voi parantaa entisestään ilmapiiriä ja muita hyviksi koettuja asioita</p>	<p>Yrityksen kasvaessa tilanne voi huonontua</p> <p>Sisäisen viestinnän puutteet voivat vaikuttaa asiakasprojekteihin</p>

Kuvio 4. SWOT-analyysi tutkimustuloksista.

5 Pohdinta

Tutkimustulokset vastasivat hyvin alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka koskivat viestintäkanavien käyttöä, viestinnän tämänhetkisiä vahvuuksia ja kehitystarpeita sekä sisäisen viestinnän kehittämistä. Vastaajilla oli keskenään paljon samankaltaisia ajatuksia kysytyistä asioista.

Teemahaastattelu menetelmänä mahdollisti sen, että vastauksista nousi esille hyvin monenlaisia asioita. Aineiston käsittely oli työlästä, sillä vastaajat olivat hyvin runsassanaisia. Jälkeenpäin ajatellen kysymyksiä olisi voinut olla vähemmänkin, sillä muutamien kohtien vastauksissa nousi esille samoja asioita.

Toisaalta riittävällä kysymysten määrällä varmistettiin se, että saatiin mahdollisimman kattavat vastaukset.

Tutkimustulosten perusteella Suomen Pienyrittäjien Mainostoimiston ja Clients' Finlandin sisäisestä viestinnästä löytyi selkeitä vahvuuksia, jotka luovat tukevan pohjan kehittämislle. Tärkeät ilmapiiiriin liittyvät asiat ovat hyvällä tasolla: työyhteisön jäsenet viihtyvät työssään, vuorovaikutus on toimivaa ja vaikutusmahdollisuudet koetaan hyviksi. Näiden positiivisten asioiden ansiosta työyhteisössä on vahva motivaatio kehittää sisäistä viestintää ja ongelmakohtia, joita tutkimuksessa löydettiin.

Työntekijöiden keskuudessa vallitsevasta positiivisesta hengestä ja halusta sen ylläpitämiseen kertoi kuvaavasti myös se, että onnistumisista kertomista toivottiin lisää. Työyhteisössä on vahvana halu viedä asioita eteenpäin myönteisten asioiden kautta.

Olennessa tekijä, joka tällä hetkellä heikentää sisäistä viestintää, on suunnitelmallisuuden puute. Se aiheuttaa tiedonkulun vaihtelevuutta ja epävarmuutta viestin perille menosta. Tarvittaisiin sisäisen viestinnän strategia, jossa määriteltäisiin mm. se, mitä viestintäkanavia mihinkin tarkoitukseen käytetään, mistä asioista viestitään kenellekin ja millä aikataululla ja miten viestit kuitataan saaduiksi. Lisäksi viestinnän yhteisten linjojen pitäisi olla jokaisen työntekijän tiedossa ja niihin pitäisi sitoutua.

Tutkimustulosten perusteella tehty SWOT-analyysi osoittaa sen, että yrityksillä on suunnilleen yhtä paljon vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuudet ovat kuitenkin selkeästi isompia asioita, joita olisi vaikeampi lähteä muuttamaan. Suurin osa heikkouksiksi listatuista asioista taas on sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa melko pienillä käytännön muutoksilla. Yrityksillä on siis hyvät edellytykset tehdä sisäisestä viestinnästään parempaa näitä asioita korjaamalla.

Tutkimuksen hyöty toimeksiantajalle on ollut selvä ja konkreettinen. Yrityksissä ei ollut aiemmin selvitetty sisäisen viestinnän toimivuutta. Yrityksillä oli jo ennestään halu kehittää sisäistä viestintäänsä, ja tämän tutkimuksen myötä siinä on helpompi päästä eteenpäin. Tulosten perusteella on helpompi priorisoida tehtävät kehitystoimenpiteet ja suunnata huomio niihin asioihin, joissa koettiin olevan eniten ongelmia. Tulosten valmistuttua yrityksissä on jo tehty-

kin joitakin kehittämistoimenpiteitä kuten järjestetty kehityskeskusteluita ja aloitettu säännöllinen palaverikäytäntö tuotannon työntekijöiden kesken.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi ajatella samantyyppisen selvityksen tekemistä vuoden tai kahden päästä. Silloin nähtäisiin, onko sisäisen viestinnän tilanne kehitystoimenpiteiden myötä muuttunut ja millä tavalla. Toinen ehdotus voisi olla tutkia sisäistä viestintää yrityksissä strukturoidun kyselyn avulla, kun tärkeimmät vahvuudet ja heikkoudet on nyt selvitetty. Strukturoituun kyselyyn voisivat vastata kaikki yritysten työntekijät, jolloin saataisiin kattava kuva sisäisen viestinnän tilanteesta.

Lähteet

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Case-tutkimus metodologisena lähestymistapana.

Metodix – Metoditietämystä kaikille. Viitattu 8.3.2015.

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/aaltio_ase_tutkimus/kooste

Blythe, J. 2000. Marketing Communications. Great Britain: Prentice Hall.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Häikeläinen, L. 2012. Sisäisen viestinnän toimivuus työyhteisössä. Case Gigantti Oy. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47585/Haikelainen_Leena.pdf?sequence=1

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Kainulainen, E. 2013. Sisäinen viestintä osastojen välillä. Case: Sokos Hotellit Jyväskylä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72544/Kainulainen_Eveliina.pdf?sequence=1

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WS Bookwell.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Korhonen, B. 2008. Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Case: Energiakolmio Oy. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk_1207130402_4.pdf?sequence=2

Kortejärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2001. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2009. Marketing. An Introduction. 9. painos. USA: Prentice Hall.

Kyselevät tutkimustavat. N.d. Virtuaaliyliopisto, Taideteollinen Korkeakoulu. Viitattu 19.11.2014.

http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas

Laadullinen tutkimus. N.d. Koppa, Jyväskylän yliopiston kurssi- ja oppimateriaalisivut. Viitattu 25.1.2015.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat/laadullinen-tutkimus>

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Mittarin luotettavuus. N.d. KvantimOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Päivitetty 02.07.2008. Viitattu 21.11.2014.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WS Bookwell.

Puro, J-P. 2004. Työviestinnän kipupisteet. Tampere: Inforviestintä.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Viitattu 06.10.2014. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–3. painos. Helsinki: Tammi.

Wiio, O. 1994. Johdatus viestintään. 6. uudistettu painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2003. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Viestimistavat

1. Mitä viestintäkanavia tai -tapoja käytät työssäsi?
2. Mitkä niistä koet toimiviksi?
3. Mitkä niistä koet tehokkaiksi?
4. Millaisista asioista viestit kollegoidesi kanssa?
5. Millaisiin eri tilanteisiin viestiminen liittyy?
6. Mihin tarkoitukseen mikin viestintäkanava työssäsi sopii?
7. Miten kehittäisit eri viestintäkanavien käyttöä yrityksessä?
8. Mistä asioista yrityksessä pitäisi viestiä enemmän?
9. Onko yrityksessä turhaa viestintää, jonka voisi jättää pois?

Tehtävän kuvan selkeys

10. Millaiset tehtävänannot saat omaan tehtävääsi liittyen? (Arvioi niiden selkeyttä.)
11. Millaiseksi koet oman työsi merkityksen yrityksen toiminnassa?
12. Kuinka hyvin tiedät, mitä tuloksia sinulta odotetaan?
13. Millaista on saamasi tuki ja ohjaus työhösi? (Arvioi sen riittävyttä.)
14. Millainen on saamasi palautteen määrä työstäsi?

Yleinen tiedonkulku yrityksessä

15. Miten tiedonkulku sujuu yrityksen sisällä?
16. Millaista yritystä koskevista asioista tiedottaminen on määrältään, laadultaan ja ajoitukseltaan?
17. Millaista yhteisistä käytännön asioista tiedottaminen on määrältään, laadultaan ja ajoitukseltaan?
18. Kuinka paljon tiedät muiden työntekijöiden työnkuvista?
19. Mistä asioista haluaisit enemmän tietoa?
20. Millainen on työpaikalla järjestettävien yhteisten palavereiden määrä ja laatu?
21. Miten hyvin työyhteisön jäsenet ovat tavoitettavissa?
22. Miten etätyöskentely vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintään?

Ilmapiiri

23. Miten kuvailisit työpaikkasi ilmapiiriä?

24. Miten vuorovaikutus työpaikalla toimii?
25. Miten työpaikalla suhtaudutaan ideoiden ja ehdotusten esittämiseen?
26. Kuinka hyvin koet voivasi vaikuttaa yrityksen sisäisiin asioihin?
27. Miten luottamus toimii työpaikallasi?
28. Miten työyhteisössäsi noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä?

Kehitysehdotukset

29. Miten kehittäisit yrityksen sisäistä viestintää?