

Maiju Rinta-Valkama

## **Organisaation sisäinen viestintä**

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Maiju Rinta-Valkama

Työn nimi: Organisaation sisäinen viestintä

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 65

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sisäisen viestinnän toimivuutta toimipisteessä X. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä organisaation sisäiseen viestintään. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli toteuttaa tutkimus toimipisteen X sisäiseen viestintään liittyen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sisäistä viestintää. Työssä perehdytään, miten erilaiset viestintänäkemykset vaikuttavat organisaatiossa ja mitkä ovat sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät. Viestinnän suunnittelu ja tavoitteet, hyödyt ja haasteet sekä viestintäkanavat käsitellään aihepiireinä opinnäytetyössä. Esille nostetaan lisäksi esimiesviestintä ja muutosviestintää edesauttavat tekijät.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu samankaltaista, nimenomaan vain organisaation sisäiseen viestintään keskittyvää tutkimusta. Koko toimipisteen henkilöstölle annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn lukuun ottamatta esimiestä.

Tutkimustulokset osoittautuivat pääosin positiivisiksi, ja tiedonkulku on tutkimuksen mukaan hyvä organisaatiossa. Tuloksista välittyi henkilöstön avoimuus, tiimityöskentely sekä hyvät suhteet niin esimiehen kuin työntekijöiden välillä. Henkilöstön tärkeimmäksi tiedotuskanavaksi nousi Workplace, joka on mobiilikäyttöinen organisaation sisäinen intra. Koulutusten ja palaverien sisältö oli henkilöstön mielestä laadukasta ja tärkeää työssä suoriutumisen kannalta. Tuloksista nousi esiin organisaation yhteisten palaverien lisääminen. Työntekijät kokivat lisäksi lisäkoulutuksen työtehtäviin tarpeelliseksi ja osoittautuivat halukkaiksi kouluttautumaan työssä.

Avainsanat: sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, viestintäkanavat, vuorovaikutusviestintä, viestintätilanteet

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Maiju Rinta-Valkama

Title of thesis: Internal Communication in an Organization

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2019

Number of pages: 65

Number of appendices: 1

---

The aim of the thesis was to study the functionality of internal communication in Organization X. The first object was to become familiar with the theory on internal communication. The second object was carrying out a survey in Organization X, related to internal communication.

The theoretical part of the thesis focuses on internal communication in an organization. It looks at the effects of different types of views of communication on the work community and at the most important functions of internal communication. The thesis focuses on the planning and objectives of communication, its benefits and challenges, and information channels. In addition, managerial communication and the factors of change management communication are dealt with.

The study was implemented with a quantitative survey. The commissioning company had never conducted a similar study, focusing only on the company's internal communication. Every member of the organization, except for the manager, was given an opportunity to answer the survey.

The results of the survey were mainly positive, and show how information flows well thru the organization. The results show the open-mindedness of the personnel, teamwork, and good a relationship between the manager and the staff. The most important communication channel in the organization was Workplace, which works like intranet but is a mobile application. The content and quality of the training sessions and meetings were highly valued by the staff. Yet, the results showed that the personnel would like to have more joint meetings. In addition, the personnel found extra training to be useful and proved to be willing to have on-the-job training.

**Keywords:** Internal communication, organizational communication, communication channels, interactive communication, communicative situations

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO .....	7
2 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ.....	11
2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät.....	14
2.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja tavoitteet.....	18
2.3 Sisäisen viestinnän hyödyt ja haasteet .....	21
2.4 Muutosviestintä .....	24
2.5 Esimiesviestintä .....	26
2.6 Viestintäkanavat.....	28
2.6.1 Kasvokkain tapahtuva viestintä.....	28
2.6.2 Toimeksiantajan viestintäkanavat .....	36
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	37
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	37
3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	39
3.3 Tutkimustulokset .....	40
3.3.1 Yhteisiin tiedotusasioihin kohdistuvat väittämät.....	40
3.3.2 Viestintäkanavien kartoitus .....	45
3.3.3 Workplacen toimivuuden mittaaminen .....	47
3.3.4 Henkilökohtaiseen suoriutumiseen kohdistuvat väittämät .....	49
3.3.5 Työyhteisöön kohdistuvat väittämät.....	52
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
LÄHTEET .....	60
LIITTEET .....	63

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Tavoitteeseen pyrkivä viestinnän malli .....	12
Kuvio 2. Kuuntelun etenemistapa sisäisessä viestinnässä.....	13
Kuvio 3. Sisäisen viestinnän tehtävät .....	15
Kuvio 4. Kehityskeskustelun onnistumisen avaimet .....	30
Kuvio 5. Sisäisen viestinnän tärkeys organisaation toimivuuden kannalta .....	41
Kuvio 6. Tiedonkulun nykytila.....	41
Kuvio 7. Yhteisien palavereiden tarpeellisuus .....	42
Kuvio 8. Palavereiden aineiston tärkeys työn suoriutumisen kannalta .....	42
Kuvio 9. Koulutuspäivien tarpeellisuus .....	43
Kuvio 10. Koulutuspäivien tärkeys .....	43
Kuvio 11. Tietoisuus yritysjohdon raportoinnista.....	44
Kuvio 12. Ketjun strategisten linjauksien tunteminen.....	44
Kuvio 13. Kampanjoiden seuraamisen helppous.....	45
Kuvio 14. Myymälää koskevista muutoksista kuuleminen .....	45
Kuvio 15. Workplace henkilökohtaisella puhelimella .....	46
Kuvio 16. Workplacen seuraaminen .....	46
Kuvio 17. Workplacen käytön hallinta .....	47
Kuvio 18. Työntekijöiden ilmoitusten laitton kynnys Workplaceen .....	48
Kuvio 19. Workplacen ilmoitusten tärkeys työn suoriutumisen kannalta .....	48
Kuvio 20. Workplacen ilmoitusten sisällön laatu .....	49

Kuvio 21. Workplacen seuraamisen stressaavuus .....	49
Kuvio 22. Työtehtävistä on kerrottu selkeästi .....	50
Kuvio 23. Palautteen riittävyys osaamisesta.....	50
Kuvio 24. Ohjauksen ja avun saaminen työtehtävissä.....	51
Kuvio 25. Lisäkoulutuksen halukkuus .....	51
Kuvio 26. Informaation kulku ja koettu ulkopuolisuus .....	52
Kuvio 27. Kuuntelun koettu tasapuolisuus .....	53
Kuvio 28. Esimieheltä kysyminen.....	53
Kuvio 29. Työkavereilta kysyminen.....	54
Kuvio 30. Radiopuhelimen tärkeys viestintäkeinona.....	54
Kuvio 31. Yhteisien kahvi- ja lounashetkien koettu tärkeys .....	55

# 1 JOHDANTO

Wiio (1973, 30) toteaa, että viestinnän tapahtuma on monimutkainen ja vaihteellinen tapahtuma, jota ei oikein voi määrätä yksinkertaisiin kaavoihin. Se on tyypillistä ihmisten käyttäytymistä. Viestintä eli kommunikaatio ihmisten välillä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Koko elämämme sisältää jatkuvaa tietojen vaihtamista: vastaanottamista ja antamista sekä ymmärtämistä ja ymmärretyksi tulemistä.

Wiio (1973, 31) listaa esimerkkejä kommunikaatiomielessä ja esittää viestinnän ilmentymiä:

- Juttelu
- Uutiset
- Työmääräykset
- Liikennevalon syttyminen
- Tervehtiminen
- Koiran kutsuminen viheltämällä
- Mielipidetutkimus
- Sanomalehden mainokset

Viestimiskeinoja ihmiseltä ihmiselle on monia, joita voi välittää eri keinoin. Keinoja viestin välittämiseksi esimerkiksi kuulon avulla on: puhelin tai televisio, näön avulla kirjoitukset tai liikennemerkkit, puheen avulla varoitushuudot tai mekaanisesti koskettamalla (Wiio 1973, 31).

Viestintä on vuorovaikuttamista ihmisten välillä ja ihmisten toimesta. Viestinnän tärkeys korostuu organisaatioissa, työryhmissä ja yhteisöissä. Ikävalko (1999, 10) esittää, että viestintä voi olla virallista tai epävirallista sekä luonnehtii viestinnän olomuotoja suoraksi, epäsuoraksi, hyvin ymmärretyksi tai väärin ymmärretyksi, luotettavaksi ja epäluotettavaksi viestinnäksi.

Viestintä eli tiedonvälitys tarkoittaa tiedon välittämiseen käytettyä keinoa, eli viestintä tekniikkaa, joka kulkee ihmisten välillä puhuen, kuunnellen tai muuten tiedon

viestimisenä, lähettämisenä sekä vastaanottamisena (Wiio 1973, 30–31). Tieto lisääntyy ja muuttuu sen kulkiessa eteenpäin ihmiseltä ihmisille. Viestimisen luonne korostuu, kun tieto leviää ja sen sanoma muokkautuu.

Ihminen viestii jo pelkällä olemuksellaan, sanomatta sanaakaan. Tilanteesta riippuen myös vaikeneminen on selkeä viesti vastaanottajalle. Viestiminen ympäristöllemme on jatkuvaa ja tahdostamme riippumatonta. Puro (2003, 12) esittää kaksi käytännön viestinnän tilaa, jossa emme viesti mitään: kun nukumme tai olemme kuolleet. Viestintä nähdään työkaluomaisena, koska pelkällä olemassa ololla vaikuttamme viestintätilanteiden seurauksiin.

Repo ja Nuutinen (1994, 12–13) määrittelevät viestinnän prosessiksi ja samanaikaisesti kahden tasoiseen sanattomaan ja sanalliseen viestintään. Viestinnän prosessi on kaksisuuntaista, jonka tehtävänä on tiedon siirtäminen havainnoiden tunteiden ja kuvitelmien avulla. Viestinnän toteuttavat sen lähettäjä ja vastaanottaja. Sanoman lähettäjältä kulkee tieto vastaanottajalle, jonka jälkeen vastaanottaja antaa palautetta sanoman lähettäjälle. Tämän seurauksena syntyy henkilöiden välille vuorovaikutus.

Sanaton viestintä on viestintää, joka ei perustu sanojen merkitykseen (Repo & Nuutinen 1994, 12–13). Se voi olla tahallista tai tahatonta. Sanattoman viestinnän tehtävänä on ilmaista esimerkiksi asennetta, olotilaa, tunteita tai asemaa. Sanattoman viestinnän keinoja ovat kehonkieli: eleet, ilmeet, liikkeet ja asennot. Sanaton viestintä lisäksi tehostaa sanallista viestintää. Sanallinen viestintä on tarkoituksellista ja koostuu kielestä ja sanoista. Tämän viestinnän keinoja nimenomaan ovat kieli, puheviestintä ja kirjoitusviestintä.

Viestintä organisaation sisällä on väline, jonka avulla hoidetaan organisaation päivittäisiä asioita. Työryhmään kuuluvien jäsenten persoonallisuudet ja totutut toimintatavat näkyvät myös sisäisessä viestinnässä. Jokainen on karttanut kokemusta erilaisista viestintätyyleistä ja joskus uuden viestintätavan oppiminen on haasteellista. Operatiiviset työohjeet auttavat jäseniä toimimaan organisaation viestintäperiaatteita noudattaen. (Ikävalko 1994, 64–65.)



Viestinnällä organisaation sisällä pyritään edistämään organisaation työhyvinvointia sekä toimipisteen tuloksellisuutta (Pappila, Laitila-Özkoc & Kiviniemi 2016). Sen tarkoituksena on ylläpitää, vahvistaa ja kehittää organisaatiota päivittäisellä vuorovaikutuksella sen jäsenten kesken. Organisaation sisäinen viestintä tapahtuu työntekijöiden välillä virallisesti tai epävirallisesti. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvia palavereita tai esimerkiksi kehityskeskusteluja. Epävirallinen viestintä tapahtuu työntekijöiden välillä päivittäisellä keskustelulla esimerkiksi yhteisillä kahvitauoilla. Organisaation sisäisellä viestinnällä pyritään saada sen työryhmän jäsenet osallistamaan toimintaan kohti yhtenäisiä tavoitteita. Onnistunut sisäinen viestintä mielii organisaatiossa motivoitunutta henkilökuntaa, edistää työhyvinvointia ja työn iloa sekä luo innovaatioita ja kehittymisen halua.

**Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.** Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia organisaatioviestinnän toimivuutta toimipisteessä X. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä organisaation sisäiseen viestintään. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on toteuttaa tutkimus toimipisteen X sisäiseen viestintään liittyen.

Sisäiseen viestintään kohdistuvalla nykytilatutkimuksella pyritään selvittämään organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen avulla kartoitetaan organisaation viestinnän nykytila, jonka pohjalta on mahdollista lähteä työstämään esiin tulleita ongelmakohtia. Tutkimustulokset auttavat toimipisteen esimiestä tehostamaan ennalta tuttuja viestinnän toimintamalleja.

Työ jakautuu kahteen erilliseen osioon: teoreettiseen osuuteen sekä organisaatiolle suoritettuun tutkimukseen ja sen tuloksien analysointiin. Teoreettinen osuus on käsitelty luvussa 2 ja tutkimuksen toteutus ja analysointi luvussa 3. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sisäistä viestintää organisaatiossa. Työssä perehdytään, miten erilaiset viestintänäkemykset vaikuttavat organisaatiossa ja mitkä ovat sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät. Viestinnän suunnittelu ja tavoitteet, hyödyt ja haasteet sekä viestintäkanavat käsitellään aihepiireinä opinnäytetyössä. Esille nostetaan lisäksi esimiesviestintä ja muutosviestintää edesauttavat tekijät.

Luvun 3 ensimmäisessä osiossa esitetään organisaatiolle toteutettu sisäisen viestinnän tutkimus kokonaisuudessaan, sisältäen tutkimusmenetelmän, tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tulokset esitetään havainnollisten

kuvioiden avulla. Luvun 3 toisessa osiossa tehdään tutkimuksen yhteenveto sekä pohditaan tutkimustuloksia. Tutkimustuloksilla perustellaan toimipisteen onnistumisia ja esiin tulleita puutteita sisäisessä viestinnässä. Viimeisenä tutkija esittää omia näkemyksiä edesauttaa organisaation toimivan viestinnän jatkuvuutta.

**Toimeksiantaja.** Opinnäytetyössä ei tule julki tutkimuksen toimeksiantajayritystä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on määritelty toimipiste X:nä. Toimeksiantajana on Seinäjoella toimiva yritys. Kyseinen organisaatio on osa päivittäistavarakauppaketjua, josta tutkimuksen kohteeksi on valittu sen omistama yksi toimipiste.

## 2 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä näkyy ja vaikuttaa organisaatiossa monilla tavoin. Viestintä tunnetaan vuorovaikuttamisena organisaatiossa sen jäsenten kesken. Sisäinen viestintä on tiedonkulkua työryhmän sisällä ja organisaation johdon tiedonkulkua alemmille yksikön toimipisteille. Tiedottaminen ja yhteisen päämäärän tavoittelu on viestinnän päälähtökohtia. Sisäisen viestinnän kohteita ovat siihen kuuluvat yhteisön jäsenet. Ihmiset ryhmien sisällä vaikuttavat viestinnän toimivuuteen omalla henkilökohtaisella käytöksellään. (Kekäläinen 2016.)

Ihmiset organisaation sisällä vaikuttavat sisäiseen viestintään omalla persoonallisuudellaan. Jokainen tuo itseään esiin omalla tavallaan ja viestiminen ulkopuolisille usein koetaan vahvaksi osaksi omaa minuutta. Käsitys itsestään ja viestimisestä ympäristölle voi olla esimerkiksi aktiivista, osallistuvaa, innostunutta, passiivista tai epäileväistä. Nämä piirteet vaikuttavat osallistujiin ympärillämme. Työryhmän jäsenet viestinnällään voivat näin vaikuttaa ympäristöön ja luoda myönteistä ilmapiiriä tai vaivaannuttavaa hiljaisuutta. Ominaiset tavat puhua ja keskustella on opittua käyttäytymistä. Ihmisellä on kuitenkin kyky muuttaa ja vaikuttaa omaan käyttäytymiseen ja näin ollen arvioida omaa toimintaansa. (Puro 2003, 13–15.)

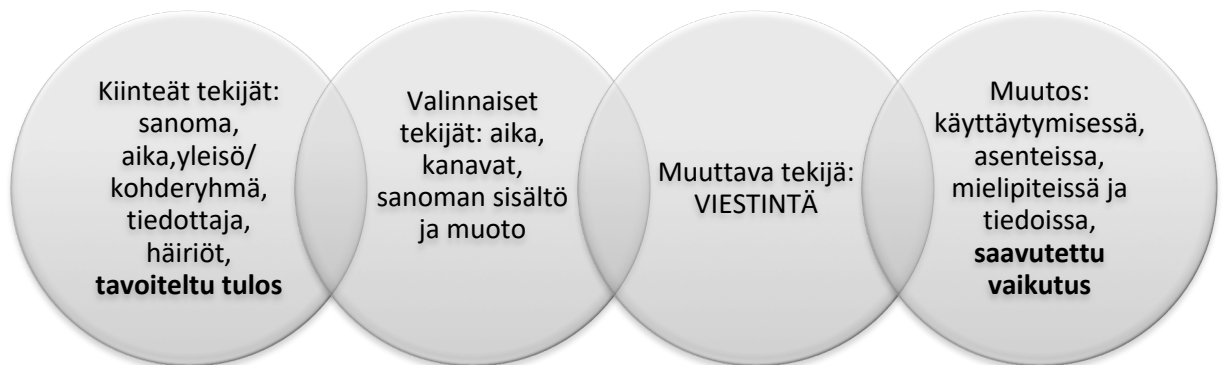
Ikävalkon (1999, 12) mukaan viestintänäkemykset voi rajata kolmeen osa-alueeseen:

1. Aktiivinen viestiä
2. Reaktiivinen viestijä
3. Passiivinen tai vetäytyvä viestijä

*Aktiivinen viestijä* suunnittelee omaa viestintäkäyttämistään ja on laatinut viestinnälle kohteet ja tavoitteet. Tällainen yhteisö haluaa vaikuttaa aktiivisella viestinnällä ulkoiseen kuvaansa. *Reaktiivinen viestijä* ei suunnittele omaa viestintäkäyttämistä, mutta on halukas kertomaan asioista muiden kysyttäessä. *Passiivinen viestijä* yrittää parhaansa mukaan välttyä viestintätilanteilta eikä ole esimerkiksi halukas minkään laiseen yhteistyöhön. Karkeasti rajatut viestintänäkemykset vaihtelevat tilanteista ja ympäristöstä riippuen eikä yhtä viestintämallia noudateta yhtäjaksoisesti. (Ikävalko, 1999, 13–14.)

Puro (2003, 84–85) jakaa viestinnän tyyliä kahteen: myönteiseen viestintään ja kielteiseen viestintään. Hän luonnehtii viestintätyylin vaativaksi viestinnän osa-alueeksi, koska viestintätyyli vaikuttaa organisaatiossa siihen, miten keskustelemme toisillemme. Keskustelu kun voi olla rakentavaa ja avointa tai vaihtoehtoisesti epäasiallista ja kriittistä.

Viestinnän tavoitteena on tiedottaminen, jolla pyritään johonkin päämäärään (Wiio 1973, 36–37). Tällöin organisaatiossa on ongelma, joka halutaan korjata. Toisin sanoen organisaatiossa voi olla aihetta muutokseen esimerkiksi asenteissa tai mielipiteissä. Sanoma kertoo keskeisen viestinnän tavoitteen. Kuviossa 1 nähdään, kuinka viestinnän tavoitteiden onnistuminen saadaan selville vertaillen sen asettamia tavoitteellisia vaikutuksia saavutettuihin vaikutuksiin.



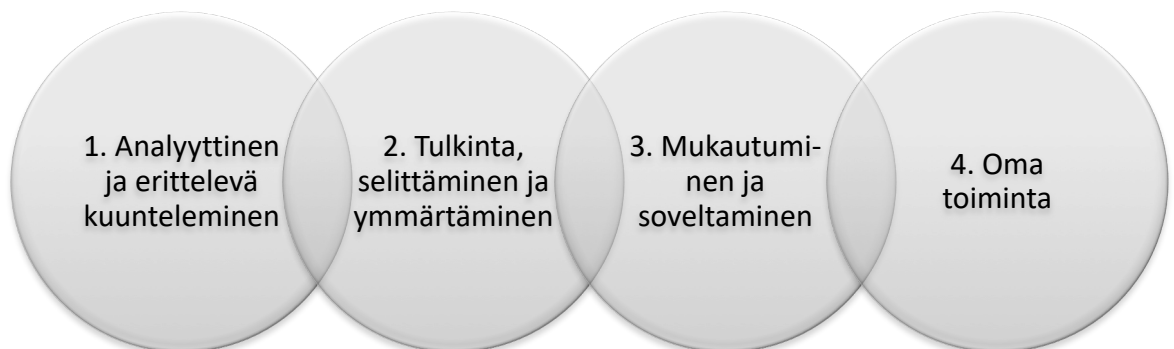
Kuvio 1. Tavoitteeseen pyrkivä viestinnän malli (Wiio 1973, 37).

Kuviosta 1 voi havainnoida viestintäprosessin kulun tavoitteellisessa viestinnässä. Kuvatussa käytännön viestinnän prosessissa sen tekijät voidaan jaotella eri ryhmiin. Kuvion ensimmäisen osion tekijät: yleisö, viestinnän ajoitus, kilpailu, häiriötekijät (sisäiset ja ulkoiset) ja tiedottaja voidaan kuvailla prosessin *kiinteiksi tekijöiksi*. Kiinteät tekijät määräytyvät vasta annetun sanoman ja tavoitellun vaikutuksen jälkeen. Kiinteitä tekijöitä tarvitaan selvittämään prosessin *valinnaiset tekijät*. Nämä tekijät yhdessä muodostavat viestintätavan, jolla asiaa lähdetään viemään eteenpäin. Valitaan esimerkiksi kohdistetulle ryhmälle sitä parhaiten palveleva viestintäkanava. Viestintä tapahtuu kahden edellisen määrään seurauksena. Kun viestintä pyrkii

muutokseen, se on nimetty *muutosta aiheuttavaksi osatekijäksi*. Viestinnän vaikutuksesta pitäisi syntyä sitten *muutos*, joka edellyttää organisaation uusien tapojen omaksumiseen. Saavutetun vaikutuksen ja tavoitellun tuloksen vertailun tuloksena saadaan selville viestinnän tehokkuus. (Wiio 1973, 37–38.)

**Kuuntelu viestinnän työkaluna.** Puro (2003, 17–19) toteaa, että viestintä toimii työkalumaisesti, ja sen käyttöön pystyvät vaikuttamaan organisaation jäsenet. Sisäisen viestinnän perustavimmat työkalut ovat kuunteleminen ja puhuminen. Esite-tyistä nousee tärkeämmäksi kuunteleminen, koska se luonnehditaan tekijäksi, jonka kautta organisaation jäsenet tulevat oikeasti tietoiseksi viestinnän merkityksestä. Kuuntelun edeltäjänä täytyy olla puhuja. Puhuja organisaatiossa määrää sen mielekkyyden ja sen luomiseksi puhujan on kuunneltava millaista puhetta sen hetkinen ympäristö edellyttää. Henkilön keskittyttyä aidosti kuuntelemiseen, puhuminen tulee kuin itsestään ja on aitoa seurausta kuulemasta. Syvemmin ajateltuna kuuntelemisella on monta tasoa. Keskeistä kuuntelemiselle on myös oman puhumisen kuuntelu ja sen seuraukset, miten esimerkiksi kollegat reagoivat puheen lähettämään viestiin.

Puro (2003 17–19) kertoo, kuinka kuuntelemalla saa lisäksi selvitettyä mitä ympäristössä tapahtuu. Puhuvatko ihmiset ympärillä ystävälliseen vai töykeään sävyyn toisilleen ja miten saman aikaisesti tämä vaikuttaa organisaation muihin jäseniin. Kuuntelu on tärkeä viestinnän työkalu, joka ohjaa organisaatiokäyttäytymistä: mitä itse viestimme puhuessa sekä miten reagoimme ympärillä olevan ryhmän keskinäiseen jutteluun.



Kuvio 2. Kuuntelun etenemistapa sisäisessä viestinnässä (Puro 2003, 21).

Kuvion 2 ketjun tavoin sisäisen viestinnän tavoite edistyy ja kehittyy sen jokaisen jäsenen vaikutuksesta ja taidosta kuunnella viestin sisältöä sekä sen tavoitetta. Tällöin viestin sanoma täytyy sisäistää. Näin se sitten johtaa jäsenen henkilökohtaiseen toimintaan. Yllä oleva ketju kuvastaa kohdat, jotka etenevät aika järjestyksessä, tarkoittaen ensimmäisen kohdan *analyttinen ja erittelevän kuunteleminen* olevan ehto saavuttamaan viimeisen kohdan *oman toiminnan tulkintaan*. Jokaisen henkilökohtainen toiminta on seurausta siitä, miten henkilö on alkuperäisen viestin tulkinut. (Puro 2003, 20–21.)

Tulevissa alaluvuissa perehdytään sisäisen viestinnän tehtäviin ja kuinka viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen tehostaa organisaatiota. Työn edetessä käsitellään sisäisen viestinnän hyötyjä ja haasteita, esimiesviestintää sekä muutosviestintää edesauttavia tekijöitä. Viestintäkanavat tulevat esille organisaatioille keskeisimpinä viestintätapoina: kasvokkain tapahtuvana viestintänä sekä sähköisenä viestintänä.

## **2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät**

Sisäisen viestinnän tehtävänä on ennen kaikkea sitouttaa henkilöstö organisaation toimintaan sekä pitää henkilöstön keskittyminen siinä, mikä on oikeasti tärkeää (Mosley [Viitattu 17.11.2019]). Sisäisen viestinnän tehtävänä on tehokkaan viestinnän edistäminen organisaation sisällä olevien ihmisten välillä. Tämä tarkoittaa viestien ja kampanjoiden tuottamista sekä johdon toimimista sitä edistävällä tavalla. Sisäisen viestinnän tehtävänä on helpottaa vuoropuhelun muodostumista organisaation ihmisten kesken. Viestiminen organisaation sisällä pitää sen jäsenet informoituna, antaa kokonaisvaltaisemman kuvan organisaatiosta, auttaa rakentamaan organisaatiokulttuuria, sitouttaa henkilöstön sekä luo kanavan palautteelle ja keskustelulle. Sisäinen viestintä myös auttaa pitämään henkilöstön rauhallisena kriisitilanteissa.

Kuvio 3 johdattelee aihealueisiin, jotka ovat sisäisen viestinnän keskeisiä tehtäviä organisaatiossa.



Kuvio 3. Sisäisen viestinnän tehtävät (Piha 2016).

**Organisaation mission, toiminta-ajatuksen ja arvojen tunteminen.** Sisäisen viestinnän keskeinen tehtävä on sen mission, toiminta-ajatuksen ja arvojen tunteminen. Tämä jalkauttaa työntekijät organisaatioon, luoden pohjan koko organisaation toiminnalle. (Piha 2016.)

Viestinnän päätehtäväksi on määritelty saada yhteisön jäsenet samalle viivalle asetettujen toimintatapojen kanssa (Korteso, Patjas & Seppänen 2014, 159). Ryhmä hyötyy eniten, kun sillä on samat toimintaedellytykset. Tavoittaakseen tämän pisteen, organisaatiolla täytyy olla toimiva viestintästrategia. Viestintästrategia on lähtöisin organisaation ylimmältä taholta ja esimiehen vastuulla sen tuonti yksittäisen organisaation keskuuteen. Selkeä linjaus toimintatavoissa saavat organisaation toimimaan yhdessä tehokkaammin. Sisäisen viestinnän tehtävänä on tutustuttaa sen jäsenet toisiinsa luoden parempaa yhteishenkeä. Ryhmän jäsenien keskenään hyvä tunnettavuus lisää ryhmän viihtyvyyttä ja tekee ihmisistä avoimempia. Näin se myös sitouttaa sen jäseniä organisaatioon luoden heistä tunnollisempia työntekijöitä.

Arvojen luominen on organisaatiossa tärkeänä pidetty toimintatapa. Furman ym. (2004, 92–93) esittävät tärkeäksi, että organisaatiossa vallitsee yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan sekä arvot, joiden mukaan toimitaan. Pelisäännöistä yhteisesti sopiminen edistää niiden noudattamista. Tämä samalla luo yhteisen suunnan arvoista, jotka näkyvät organisaatiosta myös ulospäin. Osa yrityksen arvoista saattavat olla ennalta laadittuja virallisia linjauksia, joihin työntekijän on täytynyt sitoutua jo työn vastaanottamis vaiheessa.

On olemassa organisaatioita, joissa yrityksen linjaamat arvot näkyvät vahvasti, sekä päinvastoin organisaatioita, joissa toimitaan kokonaan niitä vastaan. Kun organisaatio toimii avoimesti arvojensa mukaan se hyödyttää niin organisaatiota, kuin sen jäseniä ristiriitojen ratkaisuisa. Yrityksen arvot ja toiminta-ajatus näkyvät organisaation arjessa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Furman ym. 2004, 92–93.)

**Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.** Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sisäisen viestinnän keinona kehittää organisaatiota. Furman ym. (2005, 60, 57) korostavat, että palautteenanto on syytä tehdä rakentavalla tavalla, varsinkin kritiikin kohdalla. Tilanteessa on hyvä antaa asianomaiselle kehityskohde tai idea, miten muin tavoin työn voisi toteuttaa.

Furman ym. (2005, 60, 57) huomauttavat, että kritiikin antaminen on vaikeaa, eikä se missään nimessä saisi aiheuttaa vastapuolessa puolustusreaktiota. Molemmiin puoleinen neuvottelu sen sijaan kehittää onnistuessaan molempia osapuolia ja edistää organisaation sujuvuutta niin käytännön työtehtävissä kuin korjaten organisaation viestintää vastaanottavaisempaan suuntaan. Palautteen vastaanottamisessa näkyy ryhmän yksilöiden kehityksen halukkuus. Vaikeaa kriittisen palautteen vastaanottamisesta tekee asian näkeminen toisen henkilön näkökulmasta.

**Organisaation muutoksien ja tapahtumien tiedotus.** Sisäisen viestinnän tehtävänä on tiedon välittäminen ihmisryhmille ympäristöstä ja ulkopuolisesta maailmasta (Ikävalko 1999, 13). Tiedon lisääntyessä tarvitaan sen käsittelyyn ja analysointiin yhä enemmän aikaa ja resursseja. Viestintä on onnistunut, kun se saavuttaa prosessin, joka on kattava ja jatkuva.



Tiedottamisen tehtävänä informoida, perehdyttää ja kiinnittää työntekijä, huolehtia sisäisen viestinnän toimivuudesta ja mahdollistaa vuorovaikutus ja keskustelu organisaation sisällä (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224–227). Henkilöstölle tiedotetaan yrityksen tavoitteista, tulevaisuudennäkymistä ja suunnitelmista sekä yritystä koskevista muutoksista ja uutisista ennen muille sidosryhmille tiedottamista. Muutoksista ja tapahtumista tiedottamisen keinot määräytyvät tiedon sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Viestintä voidaan määritellä nopeaksi ja ydinasian kertovaksi viestinnäksi, nopeaksi mutta asioista tarkemmin kertovaksi viestinnäksi sekä syvälliseen asioiden taustoista kertovaan viestintään.

Yrityksen sisäistä tiedottamista on määrätty lailla. Laki edellyttää työnantajaa tiedotusvelvollisuudesta. Laki määrää kuinka yritysten on käsiteltävä yhteiset yrityksen sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet ja käytännöt yhdessä sen jäsenten kesken. (Yhteistoimintalaki L 30.3.2007 / 334.)

**Työtehtäviin liittyvän tiedon välittäminen.** Sisäisellä viestinnällä huolehditaan, että jokainen organisaation jäsen ottaa työssään huomioon mahdolliset uudet tuotteet, ideat, palvelut ja suunnitelmat (Jalava & Uhinki 2007, 107). Työtehtäviin liittyvän tiedonsaannin tarkoituksena on selkeyttää työntekijälle mitä häneltä odotetaan ja vahvistaa näin työntekijän tietopohjaa, ymmärrystä ja kykyä suorittaa kyseinen tehtävä. Selkeät toimintatavat, jotka ovat osoitettu toimiviksi, parantaa organisaation tehokkuutta suorittaa annetut työtehtävät. Tehtävätietoisuus vähentää työntekijöiden virheitä.

Tehtävätuki edistää työryhmän ilmapiiriä myönteiseen suuntaan (Jalava & Uhinki 2007, 107). Tehtävätukea eli tietoa työtehtäviin liittyen tarvitsevat eniten aloittelevat työntekijät. Tärkeää on myös antaa tukea ja lisäohjausta kokeneille, rutiineihin jumittuneille työntekijöille. Työtehtäviin liittyvät uudistukset olisi hyvä käydä läpi keskustelulla esimiehen ja työntekijän välillä. Uusien työtapojen innovointi ja rakentaminen on aina yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen. Selkeä tieto työtehtävistä antaa itsevarmuuden työntekijälle suorittaa annetut tehtävät.

**Sisäisen kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen.** Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström (2004, 224–226) korostavat, että organisaation sisäisen kulttuurin rakentamiseen vaikuttaa omalla käytöksellään jokainen työryhmän jäsen. Tässä on isossa

roolissa lisäksi yrityksen johto ja lähiesimies. Vuorovaikutuksen luonne rakentaa organisaatiokulttuuria. Avoimuudellaan se määrittää viestintätyylin organisaatiossa. Mahdollisuus viralliseen ja epäviralliseen yhteydenpitoon ja keskusteluun organisaatiossa nostattaa työntekijöiden työmotivaatiota ja sitouttaa tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Tiedonkulun epäonnistuminen tai tiedon saannin puutteellisuus aiheuttaa organisaatiossa huhujen ja arvailujen liikkumista. Tämä saa aikaan epävarmuuden ja viihtymättömyyden tunnetta. Työntekijöiden ollessa tietoisia yrityksen tavoitteista, tapahtumista sekä omasta asemastaan, heidän työmotivaationsa lisääntyy. Hyvä tiedottaminen lisää me-henkeä ja vahvistaa organisaatiokulttuuria.

## 2.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja tavoitteet

Ikävalko (1994, 30) katsoo, että viestinnän suunnittelu ja sen tavoitteiden asettaminen mielletään usein organisaation johdon käsiin, mutta nykyaikana se sivuaa yhä useampien vastualueita organisaatiossa. Viestinnästä ovat vastuussa niin toimitusjohtaja, sihteeri, talous- tai markkinointipäällikkö. Jokaisen työtehtäviin kuuluu oleellisena osana viestintä.

Toimivalla viestintästrategialla eli viestinnän suunnittelulla vältetään suurimmat ongelmat organisaatiossa. Myös sisäinen viestintä on hyvä aikatauluttaa. Viestinnän suunnittelussa pohditaan mitä viestitään, millä viestitään, kenelle ja koska. Sisäiselle viestinnälle voi asettaa tavoitteita ja mittareita, jolloin voidaan arvioida sen onnistumista organisaation sisällä. (Tervola 2008.)

**Sisäisen viestinnän suunnittelu.** Ikävalko (1999, 32–35) korostaa, että viestinnän suunnittelu on tärkeää organisaatiolle, sillä ilman suunnittelua yksittäiset toimenpiteet jäävät irralliseksi ja näin usein suorittamatta. Suurimmat vahingot ja virheet saattavat juurikin sattua viestinnän suunnittelemattomuudesta. Suoraan toteutukseen astuminen, ilman miettimistä miten asia tai hanke istuu organisaation kokonaistavoitteisiin, on esimerkki viestinnän suunnittelemattomuudesta. Viestintästrategian selkeä runko helpottaa organisaatiota toimimaan strategiaa tukevalla tavalla (Ikävalko 1999, 32–35):

1. Nykytila-analyysi – määritetään kuva siitä missä organisaatio seisoo nyt. Tutkitaan organisaation mielikuva siitä, mikä on sen tiedonkulun nykytila. Selvitetään organisaation jäsenien asenteet.
2. Yhteisön toimintastrategia – selvitetään tavoitteet, eli mihin organisaatio haluaa pyrkiä. Asetetaan yhteiset pelisäännöt ja jaetaan vastuualueet. Viestinnän täytyy tukea toimintastrategiaa.
3. Viestinnän resurssit – kerrataan, keitä viestinnän suunnittelu koskee ja mitkä ovat sen kohteita. Tärkeää viestinnän organisointi sekä viestintäkanavien tehokas käyttö.
4. Strategiakauden toiminnan runko eli päätavoitteet ja toiminnot – määritetään tietyille ajanjaksoille kerrallaan.
5. Tulosten seuranta ja analysointi – tuloksista koottujen johtopäätöksien tekeminen.

Vision asettaminen edellyttää viestinnän suunnittelua (Ikävalko 1999, 32–35). Suunnittelun välitavoitteet ja tarkastukset edesauttavat strategian pysymistä sen määrättyssä roolissa. Jos suunnitelmat kantavat yli vuoden päähän ne määritellään pitkän aikavälin suunnitelmiksi. Pitkän aikavälin suunnitteluun käytettyjä elementtejä ovat muun muassa selvitys tavoitteista ja nykytilasta, tavoitteiden saavutettavuuden ennakointi, resurssien kartoitus, viestinnän pääsanomien selvitys, yrityksen panostuksen selvitys ja realististen toteutus mahdollisuuksien läpi käynti.

Grossman (2018) katsoo, että sisäiselle viestinnälle laadittu suunnitelma on tärkeä monesta syystä. Selkeä etenemissuunnitelma antaa työntekijöille tunteen olevan tietoisia organisaation tavoitteista, niin että myös he voivat aloitteellisuudellaan toimia ja auttaa yritystä saavuttamaan halutut tavoitteet. Hyvä suunnitelma määrittelee lisäksi mihin viestinnän osa-alueisiin on tärkeä keskittyä, miten ja milloin ne laitetaan käytäntöön sekä miten ne vaikuttavat liiketoimintaan. Tärkeää on pitää sisäisen viestinnän tiimi keskittyneenä oikeisiin asioihin liiketoiminnan tehostamisen kannalta. Suunnittelu auttaa ja mahdollistaa yritysjohtajien sitoutumisen viestintästrategiaan, jotka vastaavat parhaiten yrityksen avaintarpeita ja mahdollisuuksia.

**Sisäisen viestinnän tavoitteet.** Työyhteisö on organisaatio, jossa pyritään tavoittamaan yhteiset päämäärät yhdistämällä erilaisia voimavaroja (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9).

Voimavaroilla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä ihmisiä, eli organisaation jäseniä. Viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tärkeänä viestinnän tehtävänä onkin perehdyttää ja sitouttaa sen työntekijät, jotka ovat avainasemassa luoden ulkoista mielikuvaa yrityksestä. Henkilöstön yhteistyön tuloksena voidaan saavuttaa tavoitteiden haluttu tila.

Tavoitteiden asettaminen kuuluu kaikenlaiseen johdettuun toimintaan ja siksi asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää organisaatiolle (Juholin 2010, 58–59). Kun asetetaan määräksi päästä asetettuihin tavoitteisiin tuloshakuisesti, tavoitteita tuloksien perusteella pystytään arvioimaan. Tavoitteiden asettaminen organisaation viestinnälle kuuluu strategisen viestinnän piiriin. Viestinnän tavoitteiden asettaminen organisaation perustehtävien, mission, tahtotilan ja vision perusteella auttavat kokoamaan organisaatiolle sen viestinnän tavoitteet. Apuna tavoitteiden asettamiseen ovat seuraavat kokonaisuudet, riippuen millaista vaikuttavuutta niillä tavoitellaan (Juholin, 58–59):

1. Selkeys ja kyky osoittaa suunta, johon pyritään
2. Tulosten mittavuus ja arviointi
3. Mahdollisuus saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla
4. Realistisuus
5. Relevanssi, oleellisuus suhteessa organisaation strategiaan
6. Kohdistettu nimetyille sidosryhmille tai yleisölle
7. Ajoitus ja aikajänne, jolla tuloksia arvioidaan

Juholin (2010, 58–59) painottaa, että organisaation tavoiteltu suunta täytyy olla selkeä. Tavoitteen asettamisen vaiheessa tulisi olla jo selkeää, miten tulos tullaan esittelemään ja onko se onnistunut muun muassa rajoitettuun aikaan sidottuna. Tavoitteiden selkeyttämistä auttaa myös se, että ne voidaan nähdä jo konkreettisesti. Tavoitteiden asettaminen yläkanttiin horjuttaa uskottavuutta, jolloin niiden saavuttaminen on työläämpää sitoutumisen kannalta. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat aikaa asetettujen tavoitteiden sisäistämiseen, ennen niiden käytäntöön panoa.

### 2.3 Sisäisen viestinnän hyödyt ja haasteet

Pappinen ym. (2016) esittävät, kuinka hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan edistää henkilöstön vastuunkantoa ja kuinka osallistavana viestinnän mallina työhyvinvointia tukevaa viestintää voi kuvailla neljässä ulottuvuudessa:

1. Yhteisöllisyys
2. Luottamus
3. Kannustaminen
4. Osallistuminen

Esitetyistä neljästä kohdasta *osallistuminen ja yhteisöllisyys* rakentuvat kasvokkain tapahtuvan viestinnän myötä. Lisäksi *luottamuksen rakennus* vaatii yleensä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen. *Kannustus* on organisaatioissa päivittäisen vuorovaikutuksen tärkeimpiä tapoja edistää henkilöstön työmotivaatiota ja tehokkuutta. Kannustamisen keinoja on monia ja siihen kannattaakin hyödyntää organisaation eri viestintäkanavia. *Yhteisöllisyys* tarkemmin kuvastaa luottamuksen rakentamista työkavereihin sekä yhteishengen luomista hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi. Luottamus rakentuu onnistumisien ja kokemusten myötä organisaatioon. On tärkeää, että työntekijä pystyy luottamaan esimiehen lisäksi yritykseen ja yrityksen johtoon ja heidän antamiin tietoihin. Oikeanlainen kannustaminen on henkilöstön rohkaisua, palautteenantoa ja kannustusta keskusteluun esimerkiksi ongelmatilanteissa. Työyhteisön jäsenien osallistuminen yhteisiin päätöksiin ja heille vaikutusmahdollisuuksien luominen edistää henkilöstön tyytyväisyyttä. Tiedon jakaminen henkilöstölle ja tiedon hankkiminen henkilöstöltä, eli kuunteleminen organisaatiossa ovat avaimia viestinnän kulun toimivuuteen. (Pappinen ym. 2016.)

**Sisäisen viestinnän hyödyt.** Viestinnän tehokkuus ja laatu vaikuttavat organisaation kasvuun ja menestykseen. ezTalksin (2017) mukaan toimivan sisäisen viestinnän hyötyjä organisaatiolle ovat seuraavat viestinnän vaikutuksen edut: motivaatio, organisaation hallinta, suunnittelu, työtyytyväisyys, tiedon lähde, liikevaihto, apu päätöksenteossa, luottamus, valvonta, motivointi, johtamisen tehokkuus sekä ideoiden vaihdanta.

- Motivaatio – Viestintä on toteutettu hyvin, kun se motivoi työntekijöitä. Motivaation luomisen lähteinä organisaatiossa toimivat johdon ja alaisten hyvät suhteet. Viestinnän kautta luodaan tietoa organisaation jäsenille, jonka seurauksena jokainen voi tuntea olevansa osana yhteistä organisaatiota.
- Hallinta – Kun organisaatio omaa aktiivisen sisäisen viestinnän järjestelmät, hallinta helpottuu.
- Suunnittelu ja koordinointi – Organisaatio ei voi toimia sujuvasti ilman sen hyviä suunnittelutaitoja. Näin saavutetaan viestinnän avulla halutut tavoitteet.
- Työtyytyväisyys – Organisaation vakaa sisäinen viestintä on yhteydessä työntekijöiden onnellisuuteen. Tyytyväisyys näkyy ja vaikuttaa työn suoriin tuloksiin.
- Tiedon lähde – Luotettavaa tietoa tarvitaan liiketoiminnan selviämiseen markkinoilla. Tämä tarkoittaa vakaata sisäisen tiedon kulkua oikeaan aikaan oikeille osastoille.
- Liikevaihto – Viestintäjärjestelmien toimivuus vaikuttaa myös koko yrityksen liikevaihtoon. Menot vähenevät, kun viestintäjärjestelmät toimivat halutulla tavalla.
- Apu päätöksenteossa – Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon parantaa tehtyjen päätösten laatua sekä takaa päätösten täytäntöönpanon.
- Yhteinen luottamus – Organisaation toimivuuden, sujuvuuden ja tuottavuuden varmistamiseksi johdon ja työntekijöiden välillä täytyy vaalia luottamus. Vain sisäisen viestinnän avulla voidaan saavuttaa yhteinen luottamus.
- Valvonta – Oikeanlaista valvontaa ei voida saavuttaa, jos osaston esimiehet eivät ymmärrä työntekijöiden ongelmia. Kommunikaatio johdolta työntekijöille ja päin vastoin harjoittaa sisäisen viestinnän tehokkuutta.
- Motivointi – Motivoitakseen työntekijöitä johdon on ymmärrettävä työntekijöiden asenteet. Jatkuvan viestinnän avulla saadaan selville asianmukainen motivointi.
- Johtamisen tehokkuus – Organisaation tehokkuuden kehittämiseen tarvitaan esimiehen tietoisuus organisaation resursseista. Tällaisia tietoja voidaan antaa vain sisäisen viestinnän kautta.

- Ideoiden vaihdanta – Kun viestintää hyödynnetään hyvin, sen työntekijät jakavat näkemyksiään keskenään. Tämä kehittää viestintätaitoja ja ylläpitää yhteyttä osastojen välillä lisäten näin koko organisaation tehokkuutta.

**Sisäisen viestinnän haasteet.** Organisaation sisäinen viestintä voi olla tehotonta saaden aikaan turhautumista (ezTalks 2017). Oikeanlaiset viestinnän järjestelmät välttävät konfliktien syntymistä ja ajanhukkausta. Henkilöstön tietoisuus organisaation toivomuksista noudattaa sisäisen viestinnän toimintaohjeita on tärkeää. Haasteena ja uhkina sisäisen viestinnän toimivuudelle ovat ezTalksin (2017) mukaan listattu:

- Konflikti – Yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän haitoista. Työntekijät saattavat käyttää viestinnän etuja kiistelemiseen työkavereiden tai johdon kanssa. Seurauksena konflikti johtaa jännitteisiin ja toiminnan häiriöihin työpaikalla.
- Ajanhukkaus – Työntekijät saattavat juoruilla työaikana. Viestinnän toteuttaminen ja harjoittaminen on tärkeää työpaikalla, mutta on myös varmistettava, että työntekijöiden jakama tieto on organisaation hyödyksi.
- Arviointi – Työntekijöiden liian vähäinen tiedonsaanti arviointikeskusteluista. Jotkut saattavat pelätä tilanteissa kurinpitotoimia, vaikka kyseessä on henkilökohtainen keskustelu koskien työntekijän tavoitteita ja haasteita.

**Vaikeat viestintätilanteet.** Puro (2003, 107–109) huomauttaa, että vaikeat viestintätilanteet voivat luoda kitkaa organisaatiossa. Nämä tilanteet voivat olla nopeasti ratkaistavissa tai ilmetä todelliseksi umpisolmuksi. Ongelmat ovat yleensä ratkaistavissa, mutta ne voi jäädä vaikuttamaan organisaatioon joksikin aikaa. Vaikeat viestintätilanteet voivat johtua kulttuurillisista muutoksista tai henkilöstön henkilökohtaisista taustatekijöistä.

Vaikeat viestintätilanteet muodostuvat organisaation ja työntekijän tai työntekijöiden välillä. Ikävät keskustelutilanteet ja vaikeudet ovat juuri niitä hetkiä, jolloin työntekijä kohtaa todellisen organisaation, jossa viimeistään paljastuu aito organisaation luonne. Lähtekö tiimi yhdessä ratkomaan ongelmia vai odotetaanko esimerkiksi

esimiehen liittyvän vaikeisiin keskusteluihin. Tällaisissa tilanteissa myös selkenee, kuinka hyvä tiimi on työskentelemään paineen alla. (Puro 2003, 107–109.)

Työryhmän kohdatessa vaikeuksia voi organisaatiokäyttäytyminen erota (Puro 2003, 107–109). Vaikeudet voivat jaotella organisaation kuppikuntiin tai päinvastoin saada yhteisön puhaltamaan yhteen hiileen, määränpäänä voittaa yhdessä eteen tulevat vaikeudet. Muun muassa tällaisiin vaikeuksiin valmistautuminen kuuluu organisaation sisäisen viestinnän perusasioihin. Viestinnän väärinymmärrystilanteet eivät yleensä johdu siitä, että asia kerrotaan epäkattavasti vaan siksi, että se ymmärretään puhujan hyvistä pyrkimyksistä huolimatta kuulijan mielessä vääristyneesti.

Tervola (2008) esittää, että sisäisen viestinnän haasteita voi olla muutkin häiriötekijät, esimerkiksi ajoitus. Jos organisaatiossa ei osata ennakoida ennen ongelmaan reagointia sen pahimmassa vaiheessa, on sen hillitseminen huomattavasti haastavampaa. Esimerkkitalanne huhujen liikkussa organisaatiossa: jos tietoa ei ole saatavilla tarpeeksi tai jos jollain tapaa viestintä epäonnistuu, huhut korvaavat puutteellisen tiedon. Suurien organisaatiomuutoksien edessä huhut alkavat liikkua erityisen herkästi. Huhut sekä pilaavat työilmapiiriä, että vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen.

Tervola (2008) painottaa, että viestintävälineiden oikeanlainen käyttö tilanteista riippuen on tärkeää. Yritys ei voi viestiä työntekijälleen henkilökohtaisista asioista esimerkiksi sähköpostilla. Henkilökohtaiset asiat täytyy aina selvittää kasvotusten, johdon ollessa läsnä. Sähköpostin välityksellä kulkeva tiedonvälitys on viestinnän kannalta aina haasteellista, sillä jokainen vastaanottaja tulkitsee viestin omalla tavallaan. Sisäisen viestinnän toimivuutta edistää viestin kulkeminen kaikille tasapuolisesti ja yhtä aikaisesti. Tässä esiin nousee yrityksen toimiva viestintästrategia.

## **2.4 Muutosviestintä**

Puro (2003, 109–112) painottaa, kuinka sisäisen viestinnän tärkeys suurenee muutostilanteissa. Ongelma, joka voi ilmetä organisaation muutostilanteessa johtuvat yleensä siitä, että viestintä toteutetaan epätarkoituksenmukaisesti. Toisin sanoen,



ne keinot ja kanavat, joita muutosviestinnässä käytetään eivät vastaa organisaation tarpeita. Keskeisintä on viestiä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, miksi muutosta tehdään ja mihin sillä tähdätään. Muutostilanteeseen saattaa liittyä myös jostain luopumista ja siksi myös surutyölle on annettava tilaa.

Viestintä elää organisaatioissa jatkuvien muutoksien rinnalla (Puro 2003, 109–112). Kun muutos koskee yksinomaan viestintää voi kyseinen muutos olla esimerkiksi sähköisten viestintäjärjestelmien uudistus tai uusi palaverikäytäntö. Muita organisaatiomuutoksia, joihin tarvitaan muutosviestintää voi olla uuden työkalun tai -tavan mukaan ottaminen päivittäisiin työtehtäviin, yhteistoiminta neuvottelut tai esimerkiksi tuotevalikoimamuutokset.

Muutosviestinnässä on kyse organisaatiota koskevan muutoksen informoinnista (Puro 2003, 109–112). Muutokset, jotka eivät niinkään muuta työntekijän työtehtäviä tai muita keskeisiä asioita työpaikalla, voidaan tiedottaa yhteisellä ilmoitustaululla taikka laajalla sähköpostituksella. Muutokset, jotka ovat hyvin keskeisiä työn suorittamisen kannalta kerrotaan asianomaisille kasvatusten. Nykyaikainen tiedon ja informoinnin sähköistyminen, ohjaavat organisaatioita yhä enemmän välttelemään kasvatusten olevia tilanteita. Välitön vuorovaikutustila on kuitenkin hyvin tärkeä kuulijan kannalta. Vuorovaikutustila viestii arvostuksesta, sekä luo luonnollisen mahdollisuuden kysymyksille.

Muutostilanteet organisaatiossa voivat luoda ympärilleen stressiä uuden tavan oppimisesta. Sisäisen viestinnän perusasioihin kuuluukin organisaation muutosviestintä ja sen käytännön tavoista kertominen (Kortesuo, Patjas ja Seppänen 2014, 180–181). Kortesuo ym. (2014, 180–181) ovat määrittäneet toimivan muutostilanteiden muistilistan muutosjohtajille huomioon otettavista asioista muutostilanteissa:

- Avoimuus ja viestintävastuuhenkilö
- Julkisten ja salaisien asioiden selvittäminen
- Tiedottaminen aina ensimmäisenä omalle henkilöstölle
- Sidosryhmien tiedontarpeet
- Ennakointi huhujen välttämiseksi
- Viestiminen viipymättä → viesti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sekä jo muutosten suunnittelu vaiheessa

- Verkkoon tai intraan perustetut muutossivut ja sinne muutoksia käsittelevien kokouksien esityslistat ja pöytäkirjat
- Tarpeeksi usein kasvokkain kohtaaminen ja työntekijöiden kuuntelu
- Muutoksien perustelut ja kysymyksiin vastaaminen
- Tunteiden salliminen ja työntekijöiden huolen ymmärtäminen
- Viestiminen yhdenmukaisesti → muutosprosessissa mukana oleville saman sisältöiset tiedotus- ja keskustelutilaisuudet
- Viestintäsuunnitelman noudattaminen
- Muutosilmapiirin seuraaminen

## 2.5 Esimiesviestintä

Nykyaikana esimiestyö ei ole vain liiketoiminnan johtamista, sillä yhä enemmän organisaatioissa korostetaan esimiesten ja johtajien vuorovaikutusosaamista (Furman ym. 2004, 121). Onnistunut esimies kehittyy yhdessä organisaation kanssa huomaan asiat mitkä omassa organisaatiossa merkitsevät. Tämä taito kehittyy keskustellen yhdessä esimerkiksi esimies kollegoiden kanssa. Esimiehellä täytyy olla käsitys siitä, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa. Työyhteisön jäsenet auttavat esimiestä onnistumaan ja tämän takia esimiehelle palautteen antaminen on myös tärkeää. Keskustelun kautta yhdessä esimiehen kanssa luodaan yhteinen näkemys, joka auttaa luomaan hyvää ilmapiiriä organisaatiossa. Hyvä ilmapiiri luo parempia työtuloksia.

Furman ym. (2004, 123–124) mukaan, esimiesviestinnässä painotetaan esimiehen roolia ja hänen omaa esimerkkiä alaisilleen. Esimiehen täytyy ennen kaikkea viestiä oma asemansa organisaatiossa. Selväksi täytyy tehdä asiat mitkä kuuluvat johtajalle ja mitkä muille organisaatiossa työskenteleville. Esimiehen tehtävien läpikäynti yhdessä koko tiimin kanssa on erityisen tärkeää. Esimerkiksi tilanne, jolloin esimies on poissa johtaa muun henkilöstön epätietoisuuteen toimintatavoista. Tämän vuoksi henkilöstön yhdessä on otettava vastuu myös organisaation toimivuudesta. Toimivuuden varmistamiseksi määrätään esimiehen sijainen, jolla on valta toimia johtajan roolissa. Johtaja luo omalla toiminnallaan ja käytöksellään normeja, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Normina tässä yhteydessä tarkoitetaan pysyvää käsitystä siitä mikä on sallittua, toivottavaa, tavoiteltavaa ja hyväksyttävää organisaation

sisällä. Esimiehen oma esimerkki eli niin sanottu sanaton viestintä vaikuttaa organisaatioon enemmän kuin esimerkiksi käskyt. Jos organisaatiossa on määrätty keskeiset toimintaperiaatteet, joita esimies ei itsekkään meinaa noudattaa se viestii huonoa asennetta alaisille. Tässä tilanteessa esimiehen lupauksienpito periaatteella on merkitystä.

Furman ym. (2004, 124–126) ovat määrittäneet esimiesviestinnän tärkeitä kulmaki-  
viä:

- Tavoite- ja tehtävätietoisuus
- Yhteistyöhakuisuus- ja kyky
- Onnistumispainotteisen keskustelukulttuurin luominen

Edellisillä termeillä tarkoitetaan yhteisten pelisääntöjen luomista koko organisaation voimin (Furman ym. 2004, 124–126). *Tavoite- ja tehtävätietoisuus* selkeyttää henkilöstölle organisaation tavoitteet ja syyn sen olemassaoloon. Se perustelee myös esimiehen päätöksiä toimintatapojen muuttamiseen tai luomiseen. *Yhteistyöhakuisuus ja -kyky* haastaa esimiehen työskentelemään ja kuuntelemaan alaisiaan. Luotto alaisiin antaa työntekijöille tilaa toteuttaa omia ideoitaan. Jos esimies antaa vapauksia alaisilleen, on hänen seurattava uusien ideoiden pysymistä yrityksen strategisissa linjauksissa.

Johtajalle tärkeä kyky on arvioida omia ajattelutapojaan (Furman ym. 2004, 124–126). Tilanne, jossa työntekijä tulee esimiehen luokse ongelman kanssa ohjaa esimiehen ottamaan ongelman vastaan ja ennen kaikkea kuuntelemaan ja selvittämään mistä ongelma on lähtöisin. Esimies etsii selviytymisvaihtoehtoja ja keinoja, jotka tyydyttäisivät molempia osapuolia. *Onnistumispainotteisen keskustelukulttuurin luomien* heijastaa vuorovaikutustilanteeseen, jossa ennakoidaan oman toiminnan seurauksia. Onnistumispainotteinen ajattelutapa eroaa perinteisestä ongelmatilanne ajattelusta sen kääntämisenä tavoitteeksi ja sen ratkaisukeinojen hakemisenä niin sanotun ihanne tilanteen kautta.

## 2.6 Viestintäkanavat

Ikävalkon (1994, 64–65) mukaan, tiedottaminen pitää organisaation ajan tasalla sitä koskevissa muuttuvissa asioissa. Sisäisen tiedottamisen tärkein piirre on sen yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Tiedotteen keskeisen viestin täytyy tavoittaa sen kohdeyleisö valitsemalla sille oikea tiedotuskanava. Sisäisen tiedotteen pituuteen kannattaa kiinnittää huomiota ja sen sisältöön niin, että se kertoo vain yhden uuden asian. Tiedotteen idea on sen ajankohtaisuus eli tiedottaminen kulkee aikajanalla. Sisäisen tiedotteen kieliasu ja muotoilu voi olla vapaa ja yrityksen tyyliä noudatteleva niin, että oma henkilöstö ymmärtää sen parhaiten. Henkilöstötiedottamisen periaate on, että keskeinen organisaatio kuulee uudesta tai muuttuvasta asiasta ensimmäisenä. Tiedottamisen nopein tapa henkilöstölle vaihtelee organisaatioittain. Se voi olla sähköpostin välityksellä, lomakkeella yhteiselle ilmoitustaululle tai informaation lisääminen tiedottamiseen käytettyyn sovellukseen.

Nykyaikana tiedetään, että teknologia hallitsee valtaosaa yrityksen kommunikaatiosta. Sähköposti, tekstiviestit, ääniviestit ja keskustelukanavat ovat suosittuja kommunikointitapoja myös organisaatioiden keskuudessa. (Grossman 2019.)

### 2.6.1 Kasvokkain tapahtuva viestintä

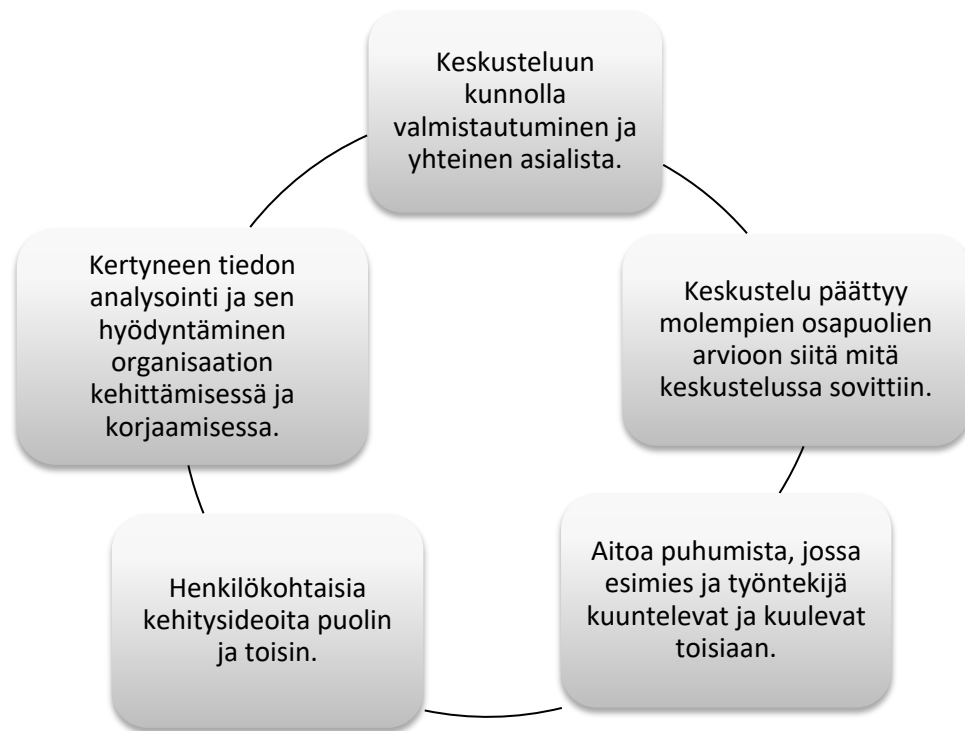
Grossman (2019) painottaa, kuinka kasvokkain tapahtuva viestintä on keskeisin ja tärkein viestintäkeino, eikä mikään voi korvata sosiaalista kontaktia, joka syntyy kasvokkaisessa kohtaamisessa. Kun johtajan tarvitsee inspiroida henkilöstöä tai oikeasti käytäntöön panna asioita, paras tapa on saada välitön katsekontakti henkilöstöön ja kertoa heille tiedotettavasta asiasta. Vuorovaikutus alkaa jo ennen kuin henkilö sanoo sanaakaan. Kasvokkain tapahtuva viestintä perustuu sanoman lisäksi eleisiin, tunteisiin, äänensävyyn ja sanojen painottamiseen. Nämä kaikki vaikuttavat kasvokkain tapahtuvan viestintätilanteen luonteeseen.

Kasvokkain tapahtuva viestintä tapahtuu esimiehen ja alaisen välillä sekä organisaation jäsenten kesken. Kasvokkain tapahtuvia organisaation sisäisen viestinnän kanavia ovat kehityskeskustelu ja palautteenanto, henkilöstöpalaverit, työntekijän perehdytys, koulutukset ja arjen päivittäinen viestintä.

**Kehityskeskustelut ja palautteenanto.** Kehityskeskustelut esimiehen kanssa tapahtuvat kasvokkain reaaliaikaisena vuorovaikutuksena työntekijän kanssa (Jalava & Uhinki 2007, 118–119). Kehityskeskustelu on kahden suuntaista palautteenantoa, vaikka se painottuukin enemmän työntekijän tarkasteluun. Kehityskeskusteluja käytetään läpi yrityksen sisällä yleisimmin kerran vuodessa. Kehityskeskustelu on tavoitelähtöistä, jossa yksilön tavoitteita halutaan peilata organisaation kokonaistavoitteisiin. Keskustelussa esimies ja työntekijä käyvät yhdessä läpi työtehtävät, tavoitteet ja mahdollisen koulutuksen tarpeen.

Jalava ja Uhinki (2007, 118–119) täsmentävät, että kehityskeskustelu on henkilökohtainen, jossa pyritään kuuntelemaan työntekijän toiveita, suunnitelmia, ideoita ja henkilökohtaista jaksamista. Kehityskeskustelu on kohtaaminen työntekijän ja esimiehen välillä, jossa kohtaaminen tapahtuu eri tavalla kuin normaalissa työarjessa. Tätä pidetään yksilöjohtamisen tärkeimpinä työkaluina. Sen käytännön onnistumisen kannalta keskusteluun tarvitaan huolellinen suunnittelu ja täysin rauhallinen ympäristö.

Kuviossa 4 nähdään kehityskeskustelun onnistumisen avaimia Kortesuon ym. (2014, 174) näkökulmasta. Nämä ovat kriteerejä molemmille osapuolille keskustelussa.



Kuvio 4. Kehityskeskustelun onnistumisen avaimet (Kortesuo, Patjas & Sepänen 2014, 174).

Kehityskeskusteluiden maine tunnetaan aitona palautteenantotilanteena ja suorana työn arvioimisena. Kortesuo ym. (2014, 173–175) toteavat että, parhaimmillaan kehityskeskustelusta saadaan luottamuksellinen ja hyvin avoin kanssakäymistilanne. Palautteenantamista ei kuitenkaan kannata jättää vain kerran vuodessa käytyyn kehityskeskusteluun. Palautteenanto jatkuvana työn ohella on tärkeää, mutta silloin se kannattaa painottaa enemmän positiiviseen kuin negatiiviseen palautteeseen. Arkista palautetta voi antaa palavereissa tai vain ohimennen huikaten. Paneutuva palautteenanto (ei kuitenkaan kehityskeskustelu) on tilanne, jossa kritiikin antaminen on mahdollista. Kriittinen palaute on tehokkain, jos pystyy antamaan korjaavan palautteen sen yhteydessä. Tärkeää on myös se, että itse työntekijä oivaltaa itselleen kehityskohteita.

**Henkilöstöpalaverit.** Yhteiset palaverit ovat tilanteita, jossa kerrotaan ja keskustellaan tiedotettavista asioista henkilöstön kanssa (Saikkonen 2009). Henkilöstöpalaverit tapahtuvat yleensä organisaation omassa taukotilassa ja kuuluvat organisaation arkisiin rutiineihin. Palaverit ovat tilanteita, jotka ovat yleensä mieluisia kaikille

niiden epävirallisuuden vuoksi. Palaverien tarkoituksena on liimata työporukkaa yhteen ja viedä asioita eteenpäin yhteisellä keskustelulla ja sopimisella. Palaverin aiheena voi olla tietyn myyntituloksen tavoittelu, ristiriitojen selvittely tai vaikka kehittämistarpeinen tiivistely.

Saikkonen (2009) painottaa, että palavereiden henki on syytä pitää aina positiivisena ja inspiroivana kaikille työryhmän jäsenille. Positiivinen henki luodaan palavereiden painostamattomuutena, koska niiden järjestäminen perustuu tarpeellisuuteen. Palaverit perutaan, jos sisältöä ei saada niihin riittävästi. Tärkeäksi koetaan myös esimiehen läsnäolo ja aika alaisilleen. Vastuu onnistuneeseen palaveriin huo-kuu jokaisesta siihen osallistujasta: palaverinvetäjästä viimeiseen takapenkki-läiseen asti. Sillä luodaan myönteinen ja vapautunut ilmapiiri, jossa jokaisen on helppo tuoda itseään ja omia mielipiteitä esille. Palaverin merkitys on juuri puheenvuorojen kuuntelu ja niihin kommentoiminen.

Repo ja Nuutinen (1990, 222–223) esittelevät viisi palaverin toimintavaihetta:

1. Aiheeseen syventyminen ja tavoitteen täsmentäminen
2. Keskustelun suunnittelu: asian jäsentely pää- ja alakohtiin
3. Keskustelu jäsentelyrungon mukaan
4. Tuloksen kokoaminen, tarkistus, muotoilu, yhteenveto ja keskustelu
5. Jälkitoimien selvitys

Repo ja Nuutinen (1990, 222–223) esittävät ilmapiiriä rentouttavaksi tekijäksi henkilöstön vapaamuotoisen keskustelun ennen palaverin alkua. Palaveri etenee esitettyjen toimintavaiheiden tavoin tarkoittaen *aiheeseen syventymisen ja tavoitteen täsmentämisen* osoittavan ryhmälle annetun tehtävän ymmärtämistä ja sen tekoon sitoutumista. Jos palaverista ei ole ennakkomateriaaleja osallistujille on syytä varata palaverin alkuun aikaa keskustelulle. *Keskustelun suunnittelu ja asian jäsentely pää- ja alakohtiin* tarkoittaa vaihetta, jossa valitaan ryhmälle yhteinen tavoite ja tehdään työnjako. Vaiheen täytyisi edetä keskustellen ryhmässä niin, että jokainen on aiheesta tilanteen tasalla.

*Jäsentelyrunko* helpottaa ja selventää palaverin tavoitteita. Jäsentelyrunko auttaa lisäksi ryhmää keskustelun etenemisessä. Keskustelussa tuodaan esiin jo käytännön esimerkkejä ratkaisuksista. *Tuloksen kokoaminen, tarkistus, muotoilu, yhteenveto ja keskustelu* vaiheessa tiivistetään läpikäytyt asiat. Kun ryhmän jäsenet ovat päässeet yhteisymmärrykseen työn tavoitteista ja hyväksyvät kaikki ehdotetut toimenpiteet tarkastellaan mahdollisia konkreettisia seurauksia, mitä yhteinen toimeenpano voisi tuoda. *Jälkitoimien selvitykseen* kuuluu päätös toimeenpanon seuraamisesta ja käytännön tehtävienjako. Lopuksi palaverin vetäjä ehdottaa uusia mahdollisia koontumisaikoja ja kiittää osallistujia. (Repo & Nuutinen 1998, 221–224.)

**Perehdytys.** Airila ja Nykänen (2019) painottavat, että perehdytys on merkittävä osa sisäistä viestintää varsinkin ennen uuden työntekijän aloittamista. Hyvä perehdytys kiinnittää työntekijän uuteen työhön. Viestinnän merkitys työn perehdytysvaiheessa antaa ensimmäisen mielikuvan koko organisaatiosta uudelle työntekijälle. Viestintään perehdytyksen keinona voi siis vaikuttaa. Perehdyttäminen on prosessi, joka jatkuu myös työnteon ohessa. Työntekijän kuunteleminen ja tälle palautteen antaminen on mukana koko prosessissa. Airilan ja Nykäsen laatima perehdyttäjän muistilista korostaa muun muassa seuraavia asioita:

- Riittävän ajan ja resurssien varaus perehdyttämiselle
- Perehdyttäjien valinta ja perehdytysmateriaalit valmiiksi laadittuna
- Tiedottaminen uudesta työntekijästä koko toimipisteelle (jokainen luo kuvaa yrityksestä uudelle työntekijälle)
- Työpaikan toiminnan, tavoitteiden ja työtehtävien esittely
- Lisätiedon antaminen tarvittaessa
- Perehdytyslistan muokkaaminen uuden työntekijän tarpeita ajatellen
- Työyhteisön jäsenien esittely ja organisaation pelisääntöjen ja toimintatapojen kertominen
- Työsuhdeasiat muun muassa poissaolokäytännöt, työaika, palkkaus ja työsuhde-edut
- Työturvallisuutta koskeva ohjeistus
- Työtehtävien vastualueiden kertominen ja käytössä olevien työvälineiden käyttö
- Varmista oppiminen keskustelemalla ja kuuntelemalla



- Kannustaminen verkostoitumiseen työpaikalla ja työkavereihin tutustuminen
- Palautteenanto työn ohella

Vastavuoroinen keskustelu, jatkuva perehdytys työmenetelmien muuttuessa ja oppiminen työpaikalla koskien uusia kuin kokeneempiakin työntekijöitä kantavat toimivaa sisäistä viestintää (Airila & Nykänen 2019).

**Koulutukset.** Koulutuksen sisältö vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen kouluttautua ja kehittyä. Ajankäyttö koulutukseen ja perehdyttämiseen on yrityksissä usein kortilla. Koulutuksen tavoitteen, asiasisällön ja ajankäytön suunnittelu lisää koulutuksen tehokkuutta. (Kortesuo ym. 2014, 164.)

Shareef [Viitattu 11.11.2019] painottaa, että koulutuksen tavoitteiden määrittäminen etukäteen selkeyttää kouluttautumisen tarkoitusta työntekijälle. Kouluttautumisen yhteydessä on yleistä, että uutta informaatiota tulee samalla kertaa paljon, joka tekee sen sisäistämisestä haastavampaa. Koulutuksen tarkoituksen selkeyttäminen heti koulutuksen alussa auttaa työntekijää ymmärtämään koulutuksen syyn. Harjoitus käytännössä on parasta kouluttautumista ja sille olisikin syytä antaa aikaa. Kokemusten jakaminen, eli vertaistuen tarjoaminen kouluttautumisen yhteydessä vahvistaa myös uusien toimintatapojen hyväksymistä. Koulutusmateriaalien talletus yhteiseen tiedotuskanavaan organisaation jäsenien saataville on tärkeää. Epävarmuuden tullen työntekijät löytävät koulutusmateriaalit uudelleen ajasta riippumatta.

**Yhteinen arki.** Viestiminen organisaatiossa arjen yhteisistä asioista on jatkuvaa alaisten, esimiehen ja asiakkaiden välillä (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 46–47). Arkinen viestintä jakaa mielikuvia ja samalla jaamme asioista yhteisiä vuorovaikutuksen avulla. Arkiseen viestintään kuuluu niin käytännön työtehtävien hoitaminen tehokkaasti, että myös yhteinen organisaation hengen kohottaminen arkista rentoa viestintätäytyiliä käyttäen. Viestintä näkyy organisaation arjessa tervehtimällä, keskustelulla taukotilassa tai ilmoitusasioiden kuittauksella. Silvennoisen ja Kauppisen (s. 46–47) mukaan onnistuneessa arkisessa sisäisessä viestinnässä näkyvät organisaation keskellä seuraavat asiat:

- Henkilöstön myönteinen asennoituminen

- Työyhteisössä vaaliva keskeinen luottamus
- Vilpitön kuuntelun halukkuus
- Yhteistyökyky ja -halu
- Sosiaalinen joustavuus vuorovaikutustilanteissa
- Eri tavalla käyttäytyvien ihmisten ymmärtäminen ja hyväksyminen

Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 46–47) huomauttavat, että keskinäiseen vuorovaikutukseen organisaatioissa voi käyttää omaa harkintakykyä ja maalaisjärkeä. Viestiminen silloin ihmiseltä ihmiselle on kunnioittavaa ja toisen ammattitaitoa arvostavaa. Sosiaalinen tuki organisaatioissa näkyy avun antamisena ja tunnetason tukemisena. Henkilökohtaisen harkintakyvyn käyttäminen asioiden oleellisuuden löytämisessä sekä monimutkaisten asioiden selkeyttäminen tukee onnistunutta sisäistä viestintää organisaatioissa.

**Sähköinen viestintä.** Sähköisen viestinnän teknologia vauhdittaa viestinnän kulun aikajaksoa, joka on välitöntä tiedonsiirtoa. Digitaalisessa maailmassa sähköposti, pikaviestimet ja keskustelupalstat auttavat tiedon siirtoa saavuttamaan joukon ihmisiä saman aikaisesti. Sähköinen viestintä poistaa työntekijöiden tarpeen siirtää aineistoa fyysisesti postitse. Tämä säästää myös aikaa. (Frenz 2017.)

Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström (2004, 227) katsovat, että sähköisen viestinnän kanavista sähköposti ja intranet ovat yleistyneet organisaatioiden sisäisen tiedottamisen välineenä. Sähköinen viestintä tunnetaankin sen mahdollisuudesta nopeaan ja ajantasaiseen tiedon välittämiseen. Sähköinen viestintä yleistyy niin yritysten sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Sähköpostin ja intranetin lisäksi kännyköillä viestiminen on yleistynyt. Mobiilius auttaa esimiestä tavoittamaan henkilöstön nopeasti äkillisissä tiedotusasioissa.

**Sähköposti.** Sähköpostia pidetään suosittuna ja tehokkaana sähköisen viestimisen välineenä organisaatioissa (Poutanen 2011). Sähköpostilla pystyy lähettämään niin tiedostoja kuin viestejä yhdestä tuhansille vastaanottajille. Sähköpostilla viestitään organisaation sisäisistä ja ulkoisista asioista. Sähköpostiviestiminen on pitänyt virallisen roolinsa tiedottamisessa sen suosittavuudestaan huolimatta. Sähköpostin huonoja puolia ovat sen kuormittavuus, sillä sähköposteja kertyy usein paljon ja tärkeät viestit voivat hukkua turhien joukkoon. Organisaatiot, jotka käyttävät päivittäin

työssään sähköpostia ja kokevat sen tärkeäksi ehkä jopa ainoaksi välineeksi tiedonkulkuun työpäivän aikana tietävät sähköpostiviestimisen tärkeimmät periaatteet (Poutanen 2011):

- Otsikointi informatiivisesti
- Kieliopillisesti oikeanlainen kirjoittamistyyli
- Asioiden esittäminen mahdollisimman lyhyesti ydinajatus seuraten
- Vain yksi asia per viesti
- Cc -kentän oikeanlainen käyttö, jos viestin lähettäminen tarpeellista muille vastaanottajille
- Viestin välittämisestä aina tieto viestin alkuperäiselle lähettäjälle
- Viesteihin vastaaminen aina vuorokauden sisällä

Poutanen (2011) huomauttaa, että hyvästä sähköpostiviestimisestä huolimatta on aina hyvä miettiä, varmistaako asian vielä puhelimitse tai henkilökohtaisesti kysyen viestin vastaanottajalta sekä kehottaa postin lähettämistä ainoastaan silloin kun se on välttämätöntä. Näin välttyään sähköpostiähkyltä.

**Intranet.** Intranet työpaikoilla on organisaation sisäinen verkko, jonne kootaan työpaikan ajankohtaisia tiedotettavia asioita ja lisäksi ohjeita, uutisia, koulutuksia sekä yhteystietoja. Intranet toimii niin sanotusti organisaation tietopankkina sen jäsenille. Intranet on yritysten nykypäivän tärkeä työkalu ja olennainen osa jokapäiväistä työskentelyä. Intranetin tarkoituksena on toimittaa tietoa organisaation saataville, olla avain asemassa organisaation kommunikoinnissa, mahdollistaa yhteistyötä, rakentaa kulttuuria sekä tukea yritystoimintaa monin tavoin. Intranet on toimiva ja työntekijöiden arvostuksessa, jos yrityksen intra on helppo käyttöinen, selkeä ja sovelluksesta löytyy nopeasti haluttu vastaus. Intranet pyrkii ottamaan osan sähköisen viestinnän suosituimman kanavan sähköpostin kantamasta taakasta. Intranetin tehokkuus ja helppokäyttöisyys lisääntyy puhelinapplikaationa, antaen työntekijöille mahdollisuuden seurata tiedotteita ja hakea tietoa mihin aikaan missäkin heti sitä tarvittaessa. (Rodgers 2013.)

## 2.6.2 Toimeksiantajan viestintäkanavat

**Painettu viestintä.** Ilmoitustaulu on yleinen keino painetulle viestinnälle, joka toimii tiedottamiskeinona organisaatiossa. Työvuorolistojen tulostus taukuhuoneen seinälle, esitteet, vuosiraportit, tiedotteet, avoimet sisäiset työpaikkailmoitukset ja kokouskutsut ovat henkilöstölle suunnattua painettua viestintää. Painettua viestintää on yhä vähemmän nykyajan organisaatioissa intranetin ja mobiilisovellusten käyttöönoton myötä. Sisäinen henkilöstön tiedottaminen on siirtynyt monilla suurilla organisaatioilla täysin sähköiseen muotoon. (Repo & Nuutinen 1998, 175.)

Painettu viestintä koostuu toimeksiantajan yrityksessä pääosin taukuhuoneessa olevalle ilmoitustaululle laitetusta materiaalista. Toimeksiantajan ilmoitustaululta jatkuvana löytyy nykypäivänä vain työvuorolistat. Ilmoitustaulu organisaatiossa on kuitenkin keskeinen, rutiininomainen ja näkyvä osa työpaikan kulttuuria. Kaikki muut henkilöstötiedotteet ovat sähköisenä mobiiliapplikaatiossa.

**Workplace.** Workplace on sovelluskaupasta ladattava oma applikaatio. Workplace toimii Facebookin alaisuudessa ja pääpiirteittäin toimiikin samoin tavoin, mutta on suunnattu työkäyttöön. Workplace on organisaation omassa hallussa ja sinne kirjaututaan henkilökohtaisilla tunnuksilla. Workplace toimii tiedonvälittäjänä henkilöstölle. Esimies pystyy määrittämään tiedotusasian kuittauksen ja tärkeyden kaikkien nähtäville. Workplace mahdollistaa kaikkien organisaation jäsenten tulleen kuulluksi ja auttaa yhteydenpidossa työkavereihin. Workplacesta löytyy muun muassa Workplace-keskustelupalsta, videopuhelu mahdollisuus, ryhmäpuhelu mahdollisuus, nopean reagoinnin ja kommentoinnin mahdollistaminen tiedotteisiin sekä automaattisen ja reaaliaikaisen käännöspalvelun. (Workplace 2019.)

Toimeksiantajan tärkeimpänä tiedotuskanavana toimii Workplace. Applikaatiosta löytyy kaikki yritystä koskevat tiedotusasiat. Workplace on mobiilisovellus työntekijöiden henkilökohtaisella puhelimella, josta seurataan pääsääntöisesti omaa toimipistettä koskevia viikoittaisia muutoksia. Sovelluksen kautta henkilöstö näkee myös toimipistettä koskevat raportit ja koko yritysketjua koskevat tiedotteet.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Luvussa kolme käsitellään tutkimuksen toteuttamista, pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitellään tutkimustulokset.

#### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmetodina toimii tutkimukseen määritelty tutkimustehtävä tai tutkimusongelma. Tätä johtaa tutkijan valintojen yhdenmukaisuus. Periaatetta johtaa ongelma, jonka seurauksena syntyy myös tutkimuksen kohde eli johtoajatus. Tämän jälkeen määritellään tutkimusstrategia, joka kertoo, kuinka tutkimus käytännössä toteutetaan. Tutkimusmetodi sitten tarkentaa tutkimuksessa käytetyn menetelmätyypin. Käytännön ongelmanratkaisuun pyrkivä soveltuva tutkimus, jota kyseessä olevaan tutkimukseen on sovellettu, on sen vaikutusten ennustamista, mittaamista, testaamista ja mahdollista kehittämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 120–121.)

**Tutkimusmenetelmä.** Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmään perustuen. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään yleispätevien syyn- ja seuraussuhteen lakeja. Oleellista tutkimukselle on valittu joukko, josta mittaava tulos otetaan sekä tuloksen muuttaminen ja analysointi tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä, jonka tulokset soveltuvat numeeriseen mittaamiseen. Tulosten analysointi ja kuvailu prosentuaalisesti on keskeistä tutkimusmenetelmälle. (Hirsjärvi ym. 2003, 129.)

**Kyselylomakkeen laadinta.** Kyselylomakkeen alkuun sisällytettiin lyhyt saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen kohde, syy sekä tarkoitus. Saatekirjeellä tiedotettiin vastaajia, sekä pyrittiin herättämään kyselyn ammattimaisuutta ja luottamusta. Vastauslomakkeelle (liite 1) laadittiin 27 väittämää luokiteltuna ne eri aihealueisiin. Aihealueina toimi organisaation yhteiset tiedotusasiat, viestintäkanavat, henkilökohtainen suoriutuminen, työyhteisö, sekä toimipisteen tärkeimpään viestintäkanavaan Workplaceen kohdistettuja väittämiä. Väittämät pyrittiin pitämään helposti ymmärrettävinä lyhyinä lauseina, että vastaaminen olisi nopeaa ja sujuvaa. Vastausvaihtoehtoiksi määriteltiin neliportainen asteikko: eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain

samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä. Nämä asenneväittämät kysymyksiin pidettiin yhtenäisenä lomakkeen alusta loppuun, yksinkertaistamaan ja helpottamaan vastaamisen sujuvuutta. Poikkeuksena oli kolme väittämää, jossa kartoitettiin viestintäkanavien käytöstä. Kyselylomakkeelle vastausvaihtoehdosta poistettiin yleisesti käytetty ”en osaa sanoa” vaihtoehto, painostamaan vastaajia päättämään lähtien kuvaava vaihtoehto saaden tarkempia tuloksia.

Tutkimuskysymykset laadittiin perustuen toteuttajan omaan kokemukseen alalta sekä organisaation esimiehen näkökulmaan käytössä olevista viestintäkanavista. Kyselylomake pidettiin nimettömänä kannustaen saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Kyselyssä jätettiin pois myös vastaajien taustatiedot, sillä ne katsottiin epäoleelliseksi. Vastauslomakkeen täyttämisen jälkeen, lomake sinetöitiin kirjekuoreen vastauksien pysyen henkilökohtaisina ja luotettavana toteuttajan ja vastaajan välillä.

**Aineiston keruu.** Tutkimus toteutettiin toimipisteelle keskinäisestä halukkuudesta laatia sisäiseen viestintään keskittyvä kysely. Yritykselle ei ole laadittu samankaltaista nimenomaan vain organisaatioviestintään keskittyvää kyselyä. Tämän vuoksi tutkimuksen lähtökohtana oli kartoittaa toimipisteen sisäisen viestinnän nykytila. Kyselyyn osallistui yhteensä 11 henkilöä. Toimipisteen jokaiselle 13 työntekijälle annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn, lukuun ottamatta esimiestä. Kysely toteutettiin paperillisena lomakkeella. Vaikka organisaatiossa sähköiset tiedotusmenetelmät ovat pääsääntöisesti käytössä, päätettiin konkreettisten paperiversioiden tavoittavan henkilöstön paremmin. Sähköisten vastauslinkkien lähettäminen organisaatiossa, jossa tietokoneiden käyttö ei ole arkipäiväistä ei ennustettu nostavan vastausprosenttia.

Tutkimuslomakkeet toimitettiin toimipisteen taukuhuonetilaan. Jokainen vastauslomake oli laitettu avonaiseen kirjekuoreen. Kyselylomakkeen täytön jälkeen kirjekuori oli määrä sinetöidä vastausten pysyvän salaisina. Kyselyt toimitettiin 16.10.2019 ja haettiin pois 29.10.2019. Tällöin henkilökunnalla oli mahdollisuus vastata kyselyyn 13 päivän ajan. Vastausaikana huomioitiin organisaation osa-aikaiset työntekijät ja tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät. Katsottiin, että 13 päivän aikana kaikki or-

ganisaation työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden täyttää kyselylomake. Toimipisteen esimies lisäksi tiedotti kyselystä omalle henkilöstölle, kannustaen vastaamiseen.

**Tutkimustulosten käsittely.** Tutkimustulokset olivat paperillisessa muodossa, tarkoittaen laatijan manuaalista tulosten siirtämistä sähköiseen muotoon, saaden numeraalista dataa tutkimustuloksista. Apuna käytettiin Google Forms -lomaketta, johon laadittiin identtinen kyselylomake ja naputeltiin vastauslomake kerrallaan tiedot sähköiselle lomakkeelle. Tuloksena Google Forms laati automaattisesti yhteenvedon kysymyksistä, saaden prosentuaalisia vastaustuloksia. Näin tulosten analysointi ja kokonaiskuva hahmottui, tehden tulosten tulkitsemisesta helpompaa.

### 3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli tuloksien luotettavuus voidaan todeta usealla tavalla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuuden mittausta. Esimerkiksi tutkimuksen mahdollisen toiston myötä vastaustulokset täytyisi vastata ensimmäisen kyselyn tulosta. Tällöin ei-sattumanvaraiset kyselyn tulokset ovat reliabileja. Tuloksien tasoa pyritään kohottamaan, että tuloksien vertailu olisi jälkeempään mahdollisimman luotettavaa. (Hirsjärvi ym. 2003, 213).

Kyselyä voidaan pitää suhteellisen luotettavana organisaation vastausprosentin ollessa 84,62 prosenttia. Kyselyn luotettavuutta edisti lisäksi sen henkilökohtaisuus ja toimipisteen esimiehen kiinnostus ja usko henkilöstön ajatuksista. Lomakkeiden täyttö taukotiloissa on tutkijan alan oman kokemuksen myötä rauhallinen aika täyttää vastauslomake. Tauotus organisaatiossa toimii usein yksi henkilö kerrallaan, joka on mahdollistanut keskittymisen lomakkeen täyttöön ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Tämä nostaa tulosten vastausten rehellisyyttä sekä luotettavuutta.

Tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite validiteetti tarkoittaa tuloksen pätevyyttä. Tuloksen pätevyydellä kuvastetaan tutkimusmenetelmän kykyä vastata tutkijan tarkoitettua mittauskohdetta. Esimerkiksi vastaajat voivat käsittää kyselylomakkeiden väittämät eri tavoin, kun tutkija on ajatellut. Tutkimuksen validiteetin kannalta tutkijan täytyy käsitellä soveltaen saamiaan tuloksia ja mahdollisesti muuttaa alkuperäistä

ajatteluaan. Näin tutkijan tuloksia voidaan arvioida pätevinä. Tutkimuksen kuvauksen, selityksen ja tulkintojen yhteensopivuus merkitsee tutkimuksen luotettavaa validiutta. (Hirsjärvi ym. 2003, 214.)

Tutkimuskysymysten laadinnan pätevyyden arvoa nosti tutkijan henkilökohtainen kokemus alan työtehtävistä. Kysymyksiä pyrittiin rajaamaan yleisiin aihealueisiin ja esittämään väittämät yksinkertaisesti, työntekijöiden kannalta ymmärrettävästi. Esi miehen lyhyt haastattelu ennen väittämien laatimista auttoi valitsemaan oikean laiset tutkimuskysymykset. Toimipisteen esimies hyväksyi laaditut kysymykset ennen niiden julkaisemista henkilöstölle.

### 3.3 Tutkimustulokset

Seuraavissa alaluvuissa perehdytään toteutettuun organisaation sisäistä viestintää tutkivan tutkimuksen tuloksiin. Myös tutkimuskysymykset tulevat esille kohdittain. Kuviot ja värit auttavat havainnollistamaan ja selkeyttämään tutkimustuloksia. Tulokset esitetään prosenttilukuina.

#### 3.3.1 Yhteisiin tiedotusasioihin kohdistuvat väittämät

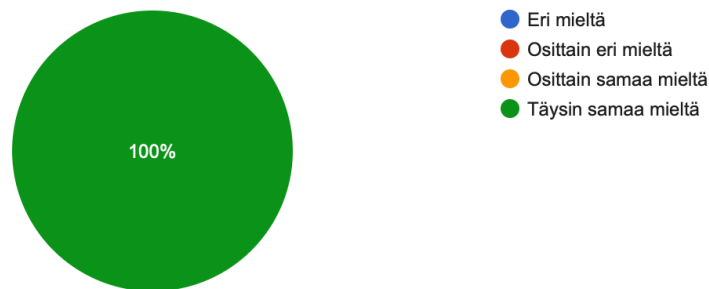
Yhteisiin tiedotusasioihin viittaavissa väittämissä haluttiin keskittyä yleiseen tiedon kulkuun organisaatiossa esimerkiksi yritysjohdolta tuleviin koko konsernia koskeviin tietoihin ja linjauksiin. Samalla kysyttiin yhteisten palavareiden ja koulutusten tarpeellisuudesta ja tärkeydestä. Osiossa annettiin vastaajille neljä vaihtoehtoa vastata väittämiin, jotka olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja eri mieltä. Yhteisiin tiedotusasioihin kohdistettiin yhdeksän aihepiiriin kysymystä.

**Sisäisen viestinnän toimivuuden tärkeys.** Väittämällä haluttiin kartoittaa yleensäkin termin ”sisäinen viestintä” tietoisuutta ja aloittaa kysely yksinkertaisella väittämällä, joka melko suoraviivaisesti linjaisi vastaajien mielipiteitä. Vastaajista 11 henkilöä, eli kaikki (100 %) olivat täysin samaa mieltä sisäisen viestinnän tärkeydestä organisaation toimivuuden kannalta. (Kuvio 5.)



1. Sisäinen viestintä on tärkeää työyhteisön toimivuuden kannalta.

11 vastausta

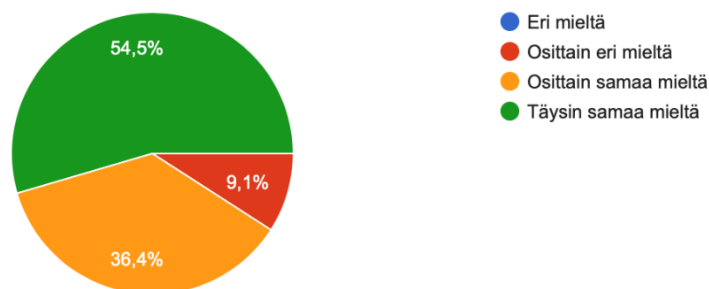


Kuvio 5. Sisäisen viestinnän tärkeys organisaation toimivuuden kannalta (n=11).

**Tiedonkulun nykytila.** Väittämällä haluttiin saada tietoisuuteen organisaation mielipiteet, kuinka hyvin tieto kulkee organisaatiossa. Väittämässä esitettiin tiedonkulun olevan hyvä ja vastaukset rajautuivat 54,5 prosenttiin (6 henkilön) olevan täysin sitä mieltä, että tiedonkulku organisaatiossa on hyvä nykyhetkellä. 36,4 prosenttia (4 henkilöä) oli osittain samaa mieltä ja 9,1 (1 henkilö) prosenttia osittain eri mieltä. (Kuvio 6.)

2. Tiedonkulun nykytila on hyvä organisaatiossamme.

11 vastausta

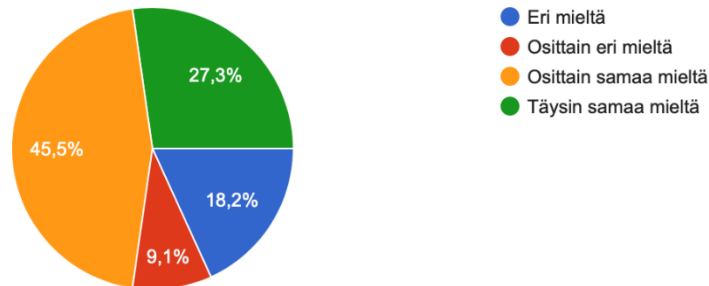


Kuvio 6. Tiedonkulun nykytila (n=11).

**Yhteisten palaverien tarpeellisuus.** Väittämä kertoo yhteisten palaverien olevan henkilöstön mielestä tarpeellisia, sillä vain 27,3 prosenttia (3 henkilöä) oli täysin samaa mieltä siitä, että palavereita on nykyhetkellä tarpeeksi. Osittain samaa mieltä vastasi melkein puolet (45,5 %), osittain eri mieltä oli 9,1 prosenttia (1 henkilö) ja eri mieltä väittämän kanssa oli 18,2 prosenttia (2 henkilöä) vastaajista. (Kuvio 7.)

### 3. Yhteisiä palavereita on mielestäni tarpeeksi.

11 vastausta

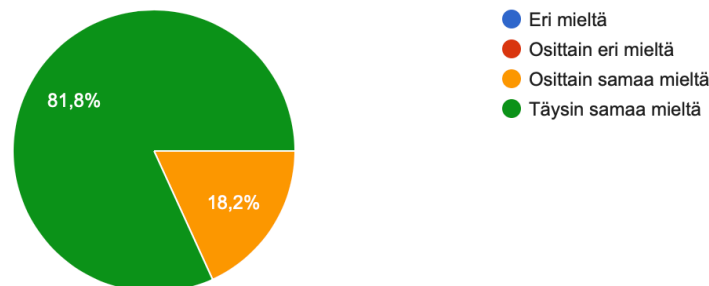


Kuvio 7. Yhteisien palaverien tarpeellisuus (n=11).

**Palaverien aineiston tärkeys työnsuorittumisen kannalta.** Kuvio 8 esittää, kuinka henkilöstö kokee palaverien aineiston olevan tärkeää työn suoritumisen kannalta. Jakauma väittämässä oli melko yksimielinen, sillä 81,8 prosenttia (9 henkilöä) oli täysin samaa mieltä ja 18,2 prosenttia (2 henkilöä) oli osittain samaa mieltä palaverissa käydyin aineiston tärkeydestä.

### 4. Palaverissa käyty aineisto on mielestäni tärkeää työn suoritumisen kannalta.

11 vastausta

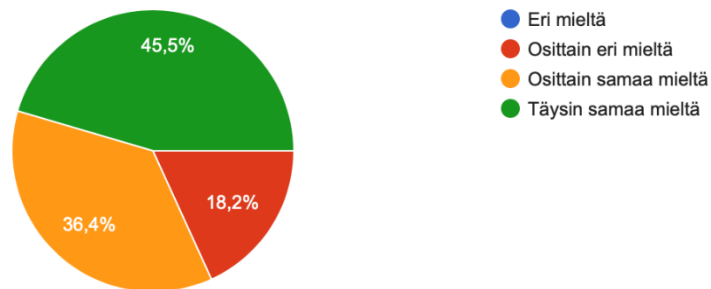


Kuvio 8. Palaverien aineiston tärkeys työn suoritumisen kannalta (n=11).

**Yhteisten koulutuspäivien tarpeellisuus.** Yhteisiä koulutuspäiviä määrältään järjestetään tarpeeksi 45,5 prosentin (5 henkilön) olevan täysin samaa mieltä asiasta, 36,4 prosentin (4 henkilön) osittain samaa mieltä asiasta ja 18,2 prosentin (2 henkilön) olevan osittain eri mieltä asiasta. (Kuvio 9.)

5. Yhteisiä koulutuspäiviä on mielestäni tarpeeksi.

11 vastausta

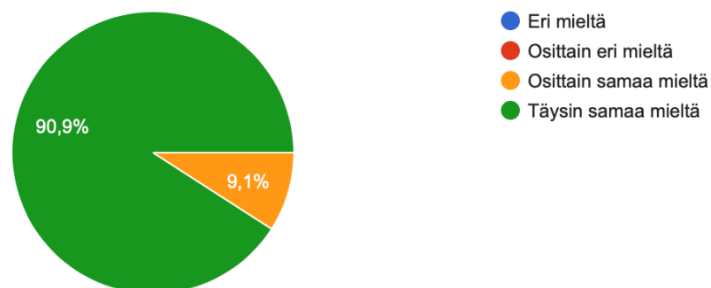


Kuvio 9. Koulutuspäivien tarpeellisuus (n=11).

**Yhteisten koulutuspäivien tärkeys.** Kuviosta 10 selviää, että melkein jokaisen vastaajan 90,9 prosentin (10 henkilön) olevan täysin samaa mieltä siitä, että yhteiset koulutuspäivät ovat tärkeitä. Yksi vastaajista (9,1 %) oli osittain samaa mieltä koulutuspäivien tärkeydestä.

6. Yhteiset koulutuspäivät ovat mielestäni tärkeitä.

11 vastausta

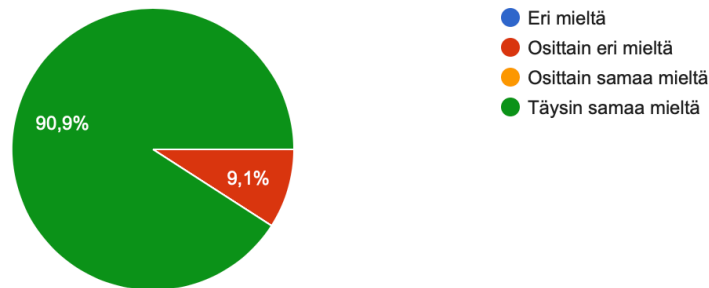


Kuvio 10. Koulutuspäivien tärkeys (n=11).

**Tietoisuus yritysjohdon raportoinnista.** Väittämällä ” Olen tietoinen yksikköemme tulostavoitteista ja/tai muista taloustiedoista” viitataan yrityksen johdolta tuleviin esimerkiksi toimipisteen myyntiä koskevien raporttien seurantaan, jotka eivät suoranaisesti vaikuta yksityishenkilön normaaliin työskentelyyn kyseisessä organisaatiossa. Kuviosta 7 selviää, että 90,9 prosenttia (10 henkilöä) olivat täysin perillä yrityksen tulostavoitteista ja 9,1 prosentin (1 henkilö) olevan osittain eri mieltä väittämän kanssa.

7. Olen tietoinen yksikkömme tulostavoitteista ja/tai muista taloustiedoista.

11 vastausta

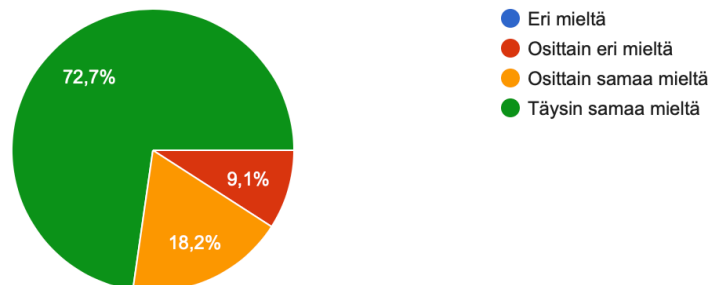


Kuvio 11. Tietoisuus yritysjohdon raportoinnista (n=11).

**Yrityksen strategisten linjauksien tunteminen.** Strategisilla linjauksilla väittämässä tarkoitettiin yleisiä yrityksen asettamia linjauksia toimintatavoissa sekä ketjun yhtenäisien tavoitteiden tuntemista. Vastaajista 72,7 prosenttia (8 henkilöä) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 18,2 prosenttia (2 henkilöä) osittain samaa mieltä ja 9,1 prosenttia (1 henkilö) osittain eri mieltä. (Kuvio 12.)

8. Tunnen koko ketjua koskevat strategiset linjaukset.

11 vastausta

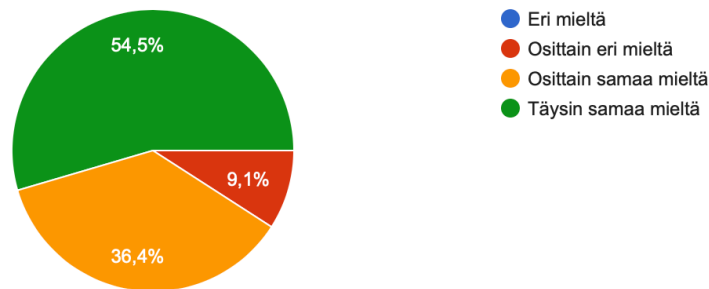


Kuvio 12. Ketjun strategisten linjauksien tunteminen (n=11).

**Kampanjoiden seuraamisen helppous.** Osion viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin kampanjoiden seuraaminen, jotka vaihtuvat kyseisessä organisaatiossa määrättyin väliajoin. Yli puolet vastaajista 54,5 prosenttia (6 henkilöä) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun 36,4 prosenttia (4 henkilöä) oli osittain samaa mieltä ja 9,1 prosenttia (1 henkilö) olevan osittain eri mieltä helppoudesta seurata vaihtuvia kampanjoita. (Kuvio 13.)

9. On helppoa pysyä ajan tasalla vaihtuvista kampanjoista.

11 vastausta



Kuvio 13. Kampanjoiden seuraamisen helppous (n=11).

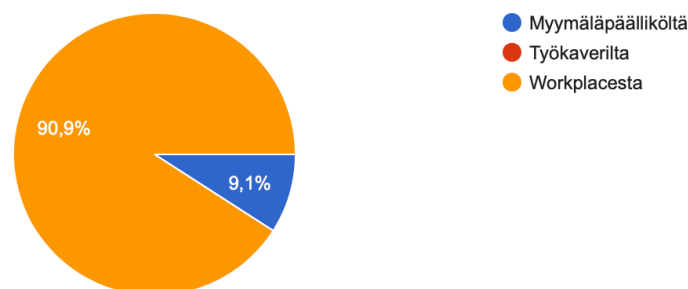
### 3.3.2 Viestintäkanavien kartoitus

Osiossa haluttiin kartoittaa toimipisteen parhaiten toimiva tiedonkulun kanava. Kohderyhmältä kysyttiin keneltä he kuulevat ensimmäisenä myymälää koskevista muutoksista ja lisäksi haluttiin selvittää kuinka aktiivisesti viestintäkanava Workplacea seurataan. Vastausvaihtoehdot oli määrätty edeltä.

**Myymälää koskevista muutoksista kuuleminen.** Väittämällä selvitettiin tapa, miten henkilöstö kuulee ensimmäisenä myymälää koskevista muutoksista. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin myymäläpäällikkö, työkaveri ja Workplace. 90,9 prosenttia (10 henkilöä) vastasi Workplacen olevan tehokkain tiedonkulun kanava. 9,1 prosenttia (1 henkilö) vastasi kuulevansa ensimmäisenä muutoksista myymäläpäälliköltä. (Kuvio 14.)

10. Kuulen myymälää koskevista päivittäisistä muutoksista ensimmäisenä

11 vastausta

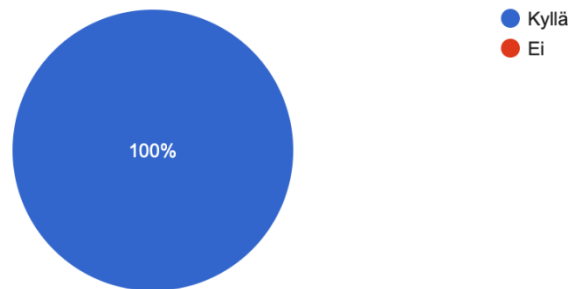


Kuvio 14. Myymälää koskevista muutoksista kuuleminen (n=11).

**Workplace on henkilökohtaisella puhelimella.** Kuvio 15 kertoo, kuinka jokaisella (100 %) organisaation jäsenellä on Workplacen sovellus henkilökohtaisella puhelimellaan.

11. Workplace on henkilökohtaisella puhelimellani.

11 vastausta

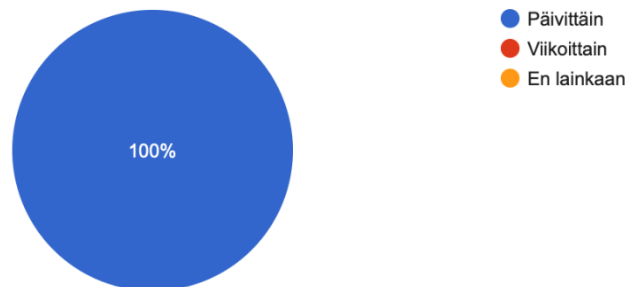


Kuvio 15. Workplace henkilökohtaisella puhelimella (n=11).

**Workplacen seuraaminen.** Kuvion 16 mukaan organisaation henkilöstöstä kaikki (100 %) seuraavat Workplacea myös työajan ulkopuolella omalta henkilökohtaiselta puhelimeltaan.

12. Seuraan Workplaceen tulleita ilmoituksia työaikani ulkopuolella

11 vastausta



Kuvio 16. Workplacen seuraaminen (n=11).

### 3.3.3 Workplacen toimivuuden mittaaminen

Tutkimuksen alussa tiedettiin jo Workplacen suosittavuus organisaatiossa, jonka käyttöä haluttiin mitata tutkimuksessa tarkemmin. Seuraavat viisi väittämää pyrkivät mittaamaan sovelluksen toimivuutta ja selvittämään henkilöstön mielipiteitä kyseisen sisäisen viestintäkanavan käytöstä. Osiossa annettiin vastaajille neljä vaihtoehtoa vastata väittämiin, jotka olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja eri mieltä. Workplacen hallintaan ja sen käytön mielipiteiden mittaamiseen kohdistettiin viisi aihepiiriin kysymystä.

**Workplacen käytön hallinta.** Kysymys (kuvio 17) koskien Workplacen käytön hallintaa sai selkeän vastausprosentin, sillä kaikki 11 vastaajaa (100 %) pitivät omaa Workplacen käyttöä helppona ja sujuvana.

13. Workplacen käyttö on minulle helppoa ja sujuvaa.

11 vastausta

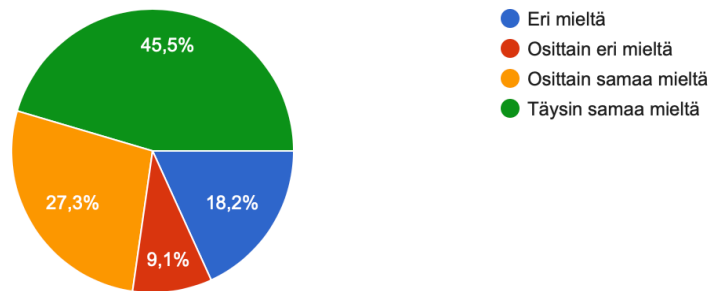


Kuvio 17. Workplacen käytön hallinta (n=11).

**Työntekijöiden ilmoitusten laitton kynnys Workplaceen.** Väittämässä kysyttiin, kuinka suuri kynnys työntekijöillä on itse laittaa ilmoituksia Workplaceen koskien muuttuvia työasioita. Taustalla mietittiin, onko Workplace enemmän esimiehen tiedotuskanava työntekijöilleen vai myös työntekijöiden välinen keino viestimiseen. Hieman alle puolet vastaajista 45,5 prosenttia (5 henkilöä) olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä, eli kokivat kynnyksen matalaksi laittaa tiedotusasioita Workplaceen. 27,3 prosenttia (3 henkilöä) olivat osittain samaa mieltä, 18,2 prosenttia (2 henkilöä) eri mieltä ja 9,1 prosenttia (1 henkilö) osittain eri mieltä. (Kuvio 18.)

14. Kynnykseni laittaa Workplaceen ilmoituksia työasioista on matala.

11 vastausta

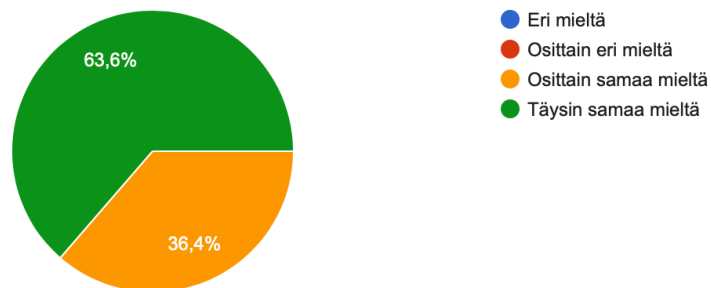


Kuvio 18. Työntekijöiden ilmoitusten laitton kynnyks Workplaceseen (n=11).

**Workplacen ilmoitusten tärkeys työn suoriutumisen kannalta.** Väittäjä kertoo, kuinka 63,6 prosenttia (7 henkilöä) on täysin samaa mieltä siitä, että Workplaceseen tulee työsuoriutumisen kannalta vain tärkeää tietoa. 36,4 prosenttia (4 henkilöä) olivat osittain samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 19.)

15. Workplaceseen tulleet ilmoitukset on mielestäni aina tärkeitä työn suoriutumisen kannalta.

11 vastausta



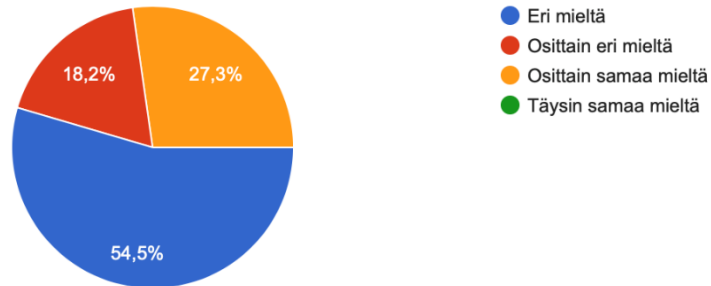
Kuvio 19. Workplacen ilmoitusten tärkeys työn suoriutumisen kannalta (n=11).

**Workplacen ilmoitusten sisällön laatu.** Väittämissä selvitettiin Workplaceseen tulleiden tiedon laadukkuutta työntekijöiden näkökulmasta. Kuvio 20 esittää, kuinka hieman reilu puolet henkilöstöstä 54,4 prosenttia (6 henkilöä) ovat eri mieltä väittämän kanssa, missä väitettiin Workplaceseen tulevan liikaa turhia ilmoituksia. Väittämissä 27,3 prosenttia (3 henkilöä) oli osittain samaa mieltä ja 18,2 prosenttia (2 henkilöä) osittain eri mieltä väittämästä.



## 16. Workplaceen tulee liikaa turhia ilmoituksia.

11 vastausta

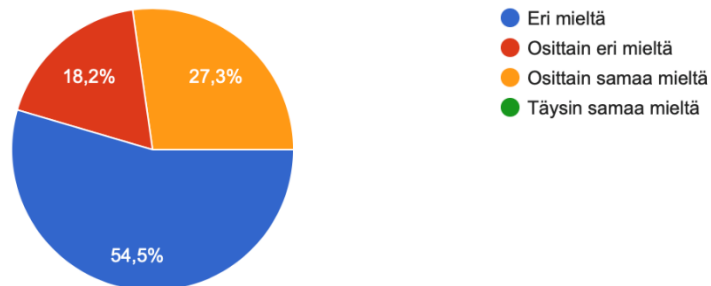


Kuvio 20. Workplacen ilmoitusten sisällön laatu (n=11).

**Tiedon seuraamisen stressaavuus.** Workplacen ollessa organisaation tärkein tiedotuskanava, haluttiin sen kuormittavuutta mitata väittämän avulla kysyen kanavan seuraamisen stressaavuudesta. 54,5 prosenttia (6 henkilöä) vastasi olevan eri mieltä tiedon vastaanottamisen stressaavuudesta, kun 27,3 prosenttia (3 henkilöä) vastasi olevan osittain samaa mieltä väittämän kanssa. 18,2 prosenttia (2 henkilöä) vastasi olevan osittain eri mieltä. (Kuvio 21.)

## 17. Workplacen seuraaminen on minusta stressaavaa.

11 vastausta



Kuvio 21. Workplacen seuraamisen stressaavuus (n=11).

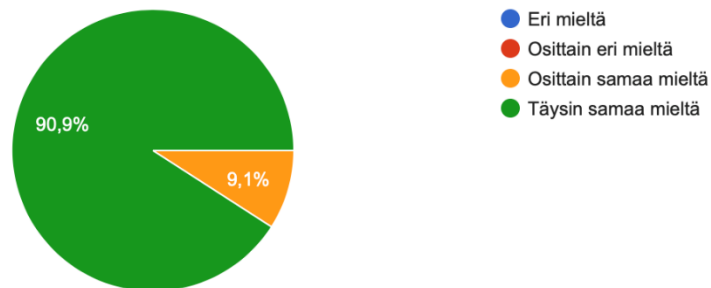
### 3.3.4 Henkilökohtaiseen suoriutumiseen kohdistuvat väittämät

Henkilökohtaiseen suoriutumiseen kohdistetuissa väittämässä annetaan jälleen vastaajalle neljä vastausvaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtoina olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja eri mieltä. Neljällä aihepiiriin kysymyksellä selvitettiin yksilön työskentelyä organisaatiossa.

**Työtehtävistä on kerrottu selkeästi.** Väittämällä selvitetiin työtehtävien perehdytystä työntekijöille. Kuvio 22 näyttää vastaajien olevan väittämään melkein yksimielisiä, sillä 90,9 prosenttia (10 henkilöä) oli täysin samaa mieltä, että heille on kerrottu työtehtävät selkeästi. 9,1 prosenttia (1 henkilö) oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa.

18. Työtehtäväni on kerrottu minulle selkeästi.

11 vastausta

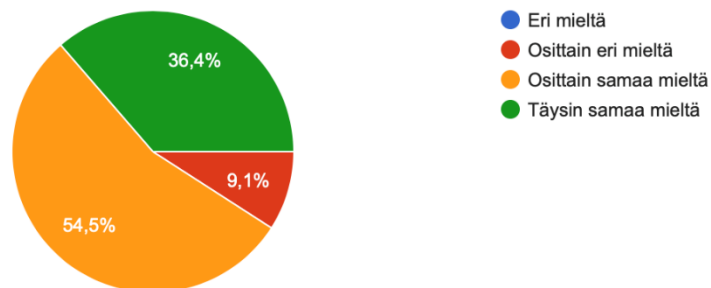


Kuvio 22. Työtehtävistä on kerrottu selkeästi (n=11).

**Palautteen riittävyys osaamisesta.** Henkilökohtaisesta työhön liittyvästä palautteen riittävydestä 54,4 prosenttia (6 henkilöä) oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. 9,1 prosenttia (1 henkilö) oli osittain eri mieltä. 36,4 prosenttia (4 henkilöä) oli täysin samaa mieltä siitä, että saa mielestään riittävästi palautetta työstä. (Kuvio 23.)

19. Saan riittävästi palautetta työstäni.

11 vastausta

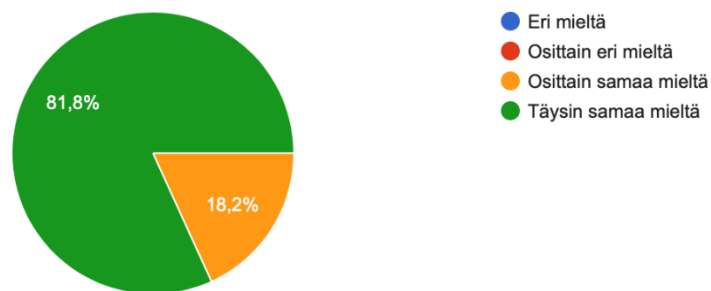


Kuvio 23. Palautteen riittävyys osaamisesta (n=11).

**Ohjauksen ja avun saaminen työtehtävissä.** Väittämään yhdistettiin oletuksena niin esimiehen antama kuin työkavereiden tarjoama apu. Ohjauksen ja avun saaminen organisaatiossa on kohdallaan 81,8 prosentin (9 henkilön) mielestä. 18,2 prosenttia (2 henkilöä) vastasi olevan osittain samaa mieltä ohjauksen ja avun saamisesta. (Kuvio 24.)

20. Saan ohjausta ja apua aina sitä tarvittaessa.

11 vastausta

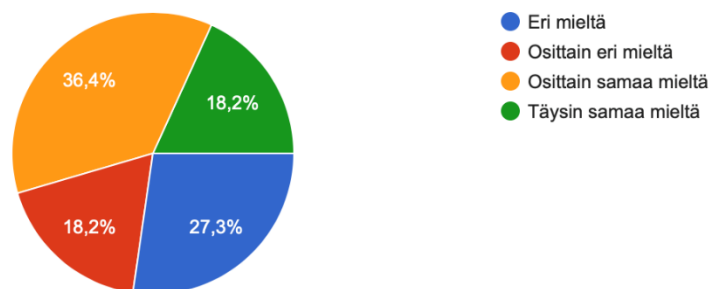


Kuvio 24. Ohjauksen ja avun saaminen työtehtävissä (n=11).

**Lisäkoulutuksen halukkuus.** Lisäkoulutuksen halukkuus jakaantui eri vastausvaihtoehtojen kesken näyttäen, että henkilöstöllä oli väittämään eri näkemyksiä (kuvio 25). Lisäkoulutukseen halukas vastauksien perusteella oli 18,2 prosenttia (2 henkilöä) valitsemalla olevan täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 36,4 prosenttia (4 henkilöä) vastasi olevan osittain samaa mieltä ja 18,2 prosenttia (2 henkilöä) osittain eri mieltä. 27,3 prosenttia (3 henkilöä) vastasi olevan eri mieltä väittämän kanssa, eivätkä kokeneet haluavansa lisäkoulutusta työtehtäviin.

21. Haluaisin lisäkoulutusta työtehtäviini.

11 vastausta



Kuvio 25. Lisäkoulutuksen halukkuus (n=11).

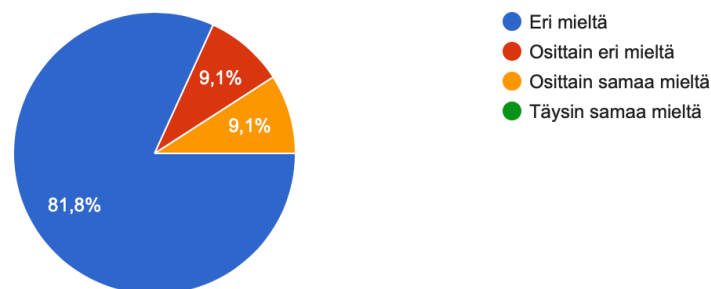
### 3.3.5 Työyhteisöön kohdistuvat väittämät

Viimeisessä tutkimuksen osiossa käsiteltiin organisaation työyhteisöön liittyviä väittämiä ja yritettiin mitata samalla yleisesti koettua tyytyväisyyttä työyhteisössä. Työyhteisöön liittyviä väittämiä laadittiin määrältään kuusi. Vastausvaihtoehtoina vastaajille olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja eri mieltä.

**Informaation kulku organisaatiossa ja koettu ulkopuolisuus.** Aihepiirin Väittämäksi esitettiin yksityishenkilön tunne kuulla työhön liittyvistä asioista viimeisenä. Samalla pyrittiin selvittämään, kokeeko joku työyhteisössä jäävänsä ulkopuolelle organisaation tiedotusasioista. 81,8 prosenttia (9 henkilöä) vastasi olevan eri mieltä väittämän kanssa, 9,1 prosenttia (1 henkilö) osittain eri mieltä sekä 9,1 prosenttia (1 henkilö) osittain samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 26.)

22. Tuntuu, että saan kuulla työhön liittyvistä asioista aina viimeisenä.

11 vastausta

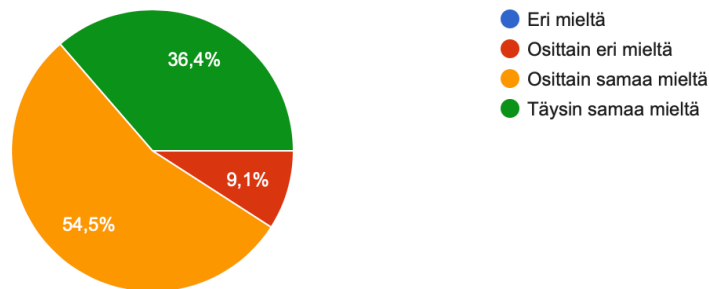


Kuvio 26. Informaation kulku ja koettu ulkopuolisuus (n=11).

**Kuuntelemisen koettu tasapuolisuus.** Väittämässä esitettiin työyhteisön kuuntelemisen koettua tasapuolisuutta organisaatiossa. Vastausjakauma esiintyi 36,4 prosentin (4 henkilöä) olevan väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 54,5 prosentin (6 henkilöä) osittain samaa mieltä ja 9,1 prosentin (1 henkilön) osittain eri mieltä siitä, että kaikkia kuunneltaisiin tasapuolisesti. (Kuvio 27.)

23. Työyhteisössä kuunnellaan kaikkia tasapuolisesti.

11 vastausta



Kuvio 27. Kuuntelun koettu tasapuolisuus (n=11).

**Esimieheltä kysyminen.** Kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa, kuinka usein keskimäärin käännytään esimiehen puoleen. Väittämällä haettiin myös tuntumaa siihen, kuinka hyvin tavoitettavissa esimies on henkilöstölleen. Yli puolet henkilöstöstä 54,5 prosenttia (6 henkilöä) oli täysin samaa mieltä siitä, että väittämä on toden mukainen ja esimieheltä kysyminen työasioista on helppoa. 45,5 prosenttia (5 henkilöä) vastasi olevan osittain samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 28.)

24. Kysyn työasioista ensimmäisenä esimieheltä.

11 vastausta



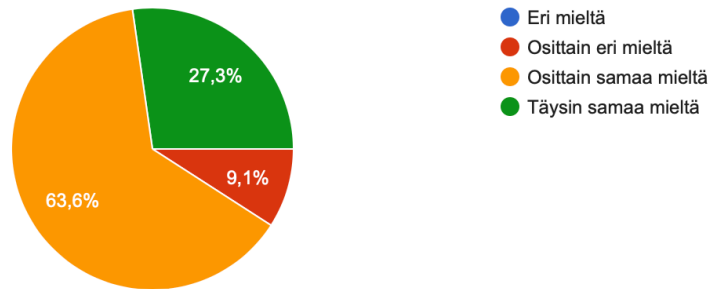
Kuvio 28. Esimieheltä kysyminen (n=11).

**Työkaverilta kysyminen.** Esitettiin väittämä ajankohtaisten asioiden kysymisestä työkaverilta. Kysymys viittaa lisäksi henkilöstön väliseen kommunikointiin työpäivän aikana. 27,3 prosenttia (3 henkilöä) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, joka kertoo varmasti osan henkilöstöstä kysyvän tietoa työkavereilta sitä tarvittaessa. 63,6 prosenttia (7 henkilöä) vastasi olevan osittain samaa mieltä ja 9,1 prosenttia (1

henkilö) osittain eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän suhteen. (Kuvio 29.)

25. Kysyn lisätietoa ajankohtaisista asioista työkaverilta.

11 vastausta



Kuvio 29. Työkavereilta kysyminen (n=11).

**Radiopuhelimen tärkeys viestintäkeinona.** Henkilöstöllä on käytössään koko työpäivän ajan henkilökohtaiset radiopuhelimet, jotka auttavat kommunikointia työntekijöiden välillä. Kysymyksellä haluttiin selvittää ovatko radiopuhelimet henkilöstön aktiivisessa käytössä. Kaikki 11 vastaajaa (100 %) olivat täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa ja kokivat radiopuhelimen tärkeäksi viestinnän keinoksi työpäivän aikana. (Kuvio 30.)

26. Koen radiopuhelimen tärkeäksi viestinnän keinoksi työpäivän aikana.

11 vastausta



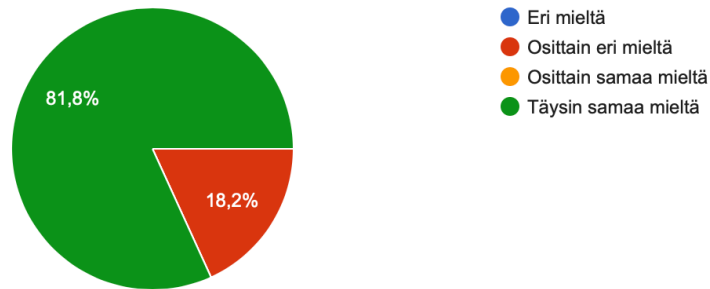
Kuvio 30. Radiopuhelimen tärkeys viestintäkeinona (n=11).

**Yhteisien kahvi- ja lounashetkien koettu tärkeys.** Väittämällä selvitettiin mielipiteitä siitä pitääkö henkilöstö tärkeänä osana arkea yhteisiä työpäivän rutiineihin kuuluvia kahvi- ja lounashetkiä. Tautukset pyörivät organisaatioissa eri tavoin ja vält-

tämättä yhteiset taukohetket eivät ole jokaisessa organisaatiossa mahdollisia. Kyseisen toimipisteen henkilöstö on 81,8 prosenttisesti (9 henkilöä) täysin samaa mieltä yhteisien taukohetkien tärkeydestä. 18,2 prosenttia (2 henkilöä) oli osittain eri mieltä, eivätkä pitäneet taukohetkiä yhtä tärkeänä. (Kuvio 31.)

27. Yhteisen kahvi- ja lounashetket työkavereiden kanssa ovat minulle tärkeitä.

11 vastausta



Kuvio 31. Yhteisien kahvi- ja lounashetkien koettu tärkeys (n=11).

**Avoin vastauskenttä.** Vastauslomakkeen loppuun annettiin vapaa sana vastaajille, jossa pyydettiin kehittämissideoita toimipisteen sisäisen viestinnän parantamiseen. Kukaan (0 %) toimipisteen työntekijä ei jättänyt avointa palautetta osioon.

## 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto sekä pohditaan tutkimustuloksia. Lukuun on eritelty tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jotka kuvastavat toimipisteen onnistumisia taikka esiin tulleita puutteita sisäisessä viestinnässä. Johtopäätökset kuvastavat tutkijan omia esiin tulleita näkemyksiä edesauttaa organisaation toimivan viestinnän jatkuvuutta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sisäisen viestinnän toimivuutta toimipisteessä X. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä organisaation sisäiseen viestintään. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli toteuttaa tutkimus toimipisteen X organisaatioviestintään liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoon toimipisteen sisäisen viestinnän toimivuuden nykytila.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin sisäistä viestintää organisaatiossa. Työssä perehdyttiin, miten erilaiset viestintänäkemykset vaikuttavat organisaatiossa, ja mitkä ovat sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät. Viestinnän suunnittelu ja tavoitteet, hyödyt ja haasteet sekä viestintäkanavat käsiteltiin aihepiireinä opinnäytetyössä. Esille nostettiin lisäksi esimiesviestintä ja muutosviestintää edesauttavat tekijät.

Kaikki henkilöstöstä pitivät yrityksen sisäistä viestintää tärkeänä osana organisaation toimivuutta. Yrityksen tulostavoitteet sekä strategiset tavoitteet loistivat henkilöstön tietoisuudessa. Vastaajista 10/11 työntekijästä tiesi toimipisteen taloudelliset tavoitteet. Tämä kertoo yrityksen johdon toimivasta tiedon kulusta toimipisteelle.

Tiedonkulun nykytila organisaatiossa arvioitiin keskinkertaiseksi. Reilu puolet vastaajista olivat täysin samaa mieltä asiasta sekä kolmasosa osittain samaa mieltä asiasta. Vaikka kukaan henkilöstöstä ei ollut täysin eri mieltä viestinnän toimivuudesta organisaatiossa, voi tämä kertoa siitä, että tietoa on henkilöstön toimesta jouduttu välillä hakemaan itse. Melkein puolet henkilöstöstä eivät antaneet täysiä pisteitä viestinnän toimivuudesta, joten hyvän tiedonkulun säilyttämiseksi, kannattaa toimipisteen panostaa siihen jatkossakin.



Palavereiden ja koulutuspäivien tarpeellisuus nousi kehittämiskohteeksi organisaatiossa. Vain 3/11 työntekijästä oli täysin samaa mieltä siitä, että yhteisiä palavereita järjestetään tarpeeksi. Palavereiden järjestäminen tämän hetkistä tilannetta useammin olisi organisaation kannalta järkevää, sillä 90,9 prosentin (10/11 työntekijän) mielestä palavereiden sisältö ja aineisto on koettu tärkeäksi työn suoriutumisen kannalta.

Tuloksista esiin nousee Workplacen suosittavuus tiedotuskanavana. Myymälää koskevista muutoksista 10/11 työntekijästä vastasi kuulevan organisaatiota koskevista muutoksista ensimmäisenä Workplacesta. Workplace kartoitettiin olevan jokaisen työntekijän henkilökohtaisella puhelimella sekä jokaisen käyttävän sovellusta päivittäin. Mobiilisovellus on mahdollistanut työntekijät seuraamaan tiedotusasioita myös vapaa-ajalla, antaen työntekijälle päätösvallan ja vapauden seurata tiedotteita, milloin haluaa ja kerkeää. Workplacen päivittäinen käyttö koko henkilöstölle oli helppoa ja sujuvaa. Tämä kertoo sovelluksen käytön perehdytyksen onnistumisesta tai henkilöstön omasta mielenkiinnosta oppia ja käyttää sovellusta. Henkilöstö piti Workplaceen tulleita ilmoituksia tärkeinä työn suoriutumisen kannalta, joka kertoo Workplacen olevan tärkeä tiedotuskanava työntekijöille.

Workplaceen ilmoitusten laittaminen henkilöstön näkökulmasta ilmeni yli puolille vastaajista hieman enemmän tai vähemmän epävarmana. Kysymyksen laatimisvaiheessa pohdittiin jo Workplacen tapakulttuuria. Vastausten perusteella Workplaceen ilmoitusten laittamisen vastuulla saattaa olla enemmän toimipisteen esimies.

Henkilöstöstä 3/11 oli osittain samaa mieltä siitä, että Workplaceen tulee liikaa turhia ilmoituksia. Tämä saattaa viitata myös siihen, ettei kaikki tiedotusasiat ole kohdistettu jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Workplaceen tulleen tiedon seuraamisen stressaavuutta ilmeni myös 3/11 työntekijästä. Stressaavana koettu tekijä saattaa olla tiedon kuormittavuus. Jos tietoa täytyy vastaanottaa isoina ryppäinä voi henkilöstö kokea sen stressaavaksi.

Positiivisena tutkimuksessa esiin nousee työtehtävien selkeys organisaatiossa, josta henkilöstö on 90,9-prosenttisesti (10/11 työntekijästä) täysin samaa mieltä. Ohjauksen ja avun saaminen niin työkaluista kuin esimieheltä ei koidu ongelmaksi

henkilöstön vastausten perusteella, joka kertoo hyvästä tiimityöskentelystä ja esimiehen tavoitettavuudesta työpaikalla.

Riittävästä palautteen saannista suurin osuus 6/11 työntekijästä oli osittain samaa mieltä palautteen riittävydestä. Vastausten perusteella osa henkilöstöstä saattaa kokea haluavansa työsuorituksista enemmän palautetta esimieheltä.

Lisäkoulutus työtehtävien suorittamiseen ilmeni jokseenkin haluttuna, sillä täysin samaa mieltä lisäkoulutuksen tarpeellisuudesta oli 2/11 työntekijästä sekä osittain samaa mieltä 4/11 työntekijästä. Yli puolet henkilöstöstä kokivat haluavansa lisäkoulutusta työtehtäviin. Syynä saattaa päteä toimipisteen eri osastoiden osaamattomuus. Osioin vastaukset viittaavat myös henkilöstön olevan sitoutuneita, motivoituneita ja valmiita kouluttautumaan työtehtävissä.

Saamien vastauksien perusteella henkilöstö kokee avun kysymisen esimieheltä helpoksi, joka kertoo esimiehen kanssa sidottuihin hyviin suhteisiin. Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstö kysyy enemmän apua työtehtäviin esimieheltä kuin työ-kaverilta.

Yhteiset kahvi- ja lounashetket olivat 9/11 työntekijästä tärkeä osa yhteistä arkea ja 2/11 työntekijälle vähemmän tärkeitä. Vastausten jakautuminen saattaa perustua henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Tauoilla osa arvostaa rauhallisuutta ja lepoa työn kiireestä, kun toiset kaipaavat sosiaalista kanssakäymistä.

Tutkimustulokset osoittavat organisaatiossa vaalivan matala hierarkkisuus, avoimuus ja hyvät suhteet esimieheen kuin työntekijöiden välillä. Vastaukset eri osiosta kertovat henkilöstön olevan sitoutuneita organisaatioon. Työntekijöiden tasapuolinen kuuntelu tuo organisaatiossa näkyvyyden tasapuolisesti jokaisen kehitysideoille ja näin auttaa rakentamaan yhteistä toimivaa organisaatiokulttuuria. Organisaatioon kuuluvien osa-aikaisien ja mahdollisesti uusien työntekijöiden vastaukset saattavat vaikuttaa tuloksiin.

Organisaation yhteisten palavereiden tarpeellisuus nousi vahvinten esiin koko tutkimuksessa. Henkilöstön näkökulmasta yhteisien palavereiden lisääminen arkitoimintoihin olisi hyväksi henkilöstön tyytyväisyyden edistämiseksi. Nykyaikaa hallitsevat

tehokkaat digitaaliset tiedotuskanavat, mutta ne eivät poista henkilöstön tarvitsemaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia.

Henkilöstölle Workplaceen laitettavien ilmoitusten selkeyttäminen korjaa puutteellisen tiedon sovelluksen käytön tapakulttuurista: kuka saa laittaa ilmoituksia Workplaceen, mistä aiheista pitää tai saa laittaa ilmoituksia Workplaceen, onko sovellukseen tiedon lisääminen koko organisaation vai vain esimiehen vastuulla? Osa henkilöstöstä koki tiedon saannin Workplacen kautta osittain stressaavaksi. On hyvä muistaa välttää kanavan kuormittavuutta ja henkilöstön mahdollisesti kokemaa tietoähyä.

Kyseinen organisaatio saa olla tyytyväinen toteutetun kyselyn tuloksiin, sillä tutkimustulokset osoittautuivat pääosin positiivisiksi. Hyviä tutkimustuloksia esiintyi jokaisella organisaation viestinnän osa-alueella. Suuria viestinnän ongelmakohtia ei tutkimuksen tuloksien myötä esiinny, mutta jatkuvan ja hyvän viestinnän toimintojen ylläpitoon on syytä keskittyä.

Opinnäytetyön prosessia edesauttoi kattava lähteiden saatavuus. Teoriaosuuden aineiston keräykseen käytettiin niin sähköisiä kuin kirjallisia lähteitä. Sisäistä viestintää organisaatioissa on tutkittu vuosikymmeniä, joka on mahdollistanut lähteiden käytön 1970-luvulta asti tähän päivään. Lähteiden painatusvuosista huolimatta, viestinnän prosessin kulku ja pääperiaatteet ovat pysyneet samana.

## LÄHTEET

A 30.3.2007 / 18. Asetus yrityksen sisäisestä tiedottamisesta.

Airila, A. & Nykänen, M. Perehdyttäjän top-10 muistilista. [Verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 4.10.2019]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Frenz, R. 2017. The Importance of electronic communication in workplace collaboration. [Verkkajulkaisu]. Bizfluent. [Viitattu 16.11.2019]. Saatavilla: <https://bizfluent.com/info-8402624-importance-electronic-communication-workplace-collaboration.html>

Furman B., Ahola T. & Hirvihuhta H. 2004. Työpaikan pelisäännöt: ja kuinka ne tehdään. 2. painos. Hämeenlinna: Tammi.

Grossman, D. 15.4.2019. Face to face communication: 6 reasons to lead in person. [Verkkajulkaisu]. Leader communication blog: The Grossman Group. [Viitattu 17.11.2019]. Saatavilla: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/bid/44390/leading-in-person-6-reasons-to-communicate-face-to-face>

Grossman, D. 23.4.2018. How to create an internal communications plan in 7 steps. [Verkkajulkaisu]. Leader communicator blog: The Grossman Group. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavilla: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/internal-communications-plan>

Grow your company culture. 2019. [Verkkajulkaisu]. Workplace by Facebook. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavilla: <https://www.facebook.com/workplace/about>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.–9. painos. Vantaa: Tammi.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Jack 28.8.2017. Advantages and disadvantages of internal communication. [Verkkajulkaisu]. ezTalks. [Viitattu 14.11.2019]. Saatavilla: <https://www.eztalks.com/unified-communications/advantages-and-disadvantages-of-internal-communication.html>

Jalava, U. & Uhinki A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna: viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor.

- Kekäläinen, E. 27.6.2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Recommended Finland. [Viitattu 3.10.2019]. Saatavilla: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>
- Kortesuo K., Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla?: Viestinnän käsikirja yrittäjille. Jaarli: Suomen Yrittäjien Sypoint.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. 4.–6. painos. Helsinki: Edita.
- L 30.3.2007 / 334. Yhteistoimintalaki.
- Pappinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. 31.3.2016. Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia. [Verkkajulkaisu]. Oulun Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut: ePooki. [Viitattu 24.10.2019]. Saatavilla: <http://www.oamk.fi/epooki/2016/tyoyhteisoviestinnalla-tyohyvinvointia/>
- Mosley, C. [Viitattu 17.11.2019]. 7 reasons why internal communication is important. Jostle. Saatavilla: <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important>
- Piha, K. 9.4.2014. Sisäinen viestintä: käärmettä pyssyyn? [Verkkoesitys]. SlideShare. [Viitattu 3.10.2019]. Saatavilla: <https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisainen-viestint-krmett-pyssyyn>
- Poutanen, P. 1.12.2011. Voiko (sähköposti) viestintää olla liikaa? [Verkkajulkaisu]. Faktat nettiin: organisaatioviestintä. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavilla: <https://organisaatioviestinta.com>
- Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Tampere: Infor.
- Repo, I. & Nuutinen, T. 1998. Aikuisten viestintätaito. Helsinki: Otava.
- Rodgers, R. 25.11.2013. Today's intranet has 5 key purposes. [Verkkajulkaisu]. CMS Wire. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavilla: <https://www.cmswire.com/cms/social-business/todays-intranet-has-5-key-purposes-023284.php>
- Saikkonen, U. 26.3.2009. Ota porukka haltuun palaverilla. [Verkkajulkaisu]. Alma Media: Talouselämä. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ota-porukka-haltuun-palaverilla/515d9200-5438-3cbd-b811-7dbb553a705d>
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena: onnistuneet alaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.

Shareef, J. Effective ways to train your employees for better results. [Verkojulkaisu]. Wowmakers. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavilla: <https://www.wowmakers.com/blog/effective-employee-training-techniques/>

Tervola, M. 3.12.2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. [Verkojulkaisu]. Alma Media: Talouselämä. [Viitattu 11.10.2019]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>

Wiio, O. 1973. Ymmärretäänkö sanomasi: viestintä - tiedonvälitys. 5. painos. Helsinki: Weilin+Göös.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselylomake

## Liite 1. Kyselylomake

### Organisaation sisäisen viestinnän nykytilatutkimus

16.10.2019

Tutkimustuloksia käytetään Seinäjoen Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tutkielmaosuuteen. Pääsette läpikäymään tutkimustulokset esimiehenne kanssa tutkimuksen valmistuttua.

Vastaukset ovat nimettömiä.

Rastittakaa teitä parhaiten kuvaava vaihtoehto sille varattuun tilaan.

Yhteiset tiedotusasiat	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Sisäinen viestintä on tärkeää työyhteisön toimivuuden kannalta.				
2. Tiedonkulun nykytila on hyvä organisaatiossamme.				
3. Yhteisiä palaverieita on mielestäni tarpeeksi.				
4. Palaverieissa käyty aineisto mielestäni tärkeää työn suoriutumisen kannalta.				
5. Yhteisiä koulutuspäiviä on mielestäni tarpeeksi.				
6. Yhteiset koulutuspäivät ovat mielestäni tärkeitä.				
7. Olen tietoinen yksikkömme tulostavoitteista ja/tai muista taloustiedoista.				
8. Tunnen koko ketjua koskevat strategiset linjaukset.				
9. On helppoa pysyä ajan tasalla vaihtuvista kampanjoista.				

Ympyröi tai alleviivaa oikea vastaus.

Viestintäkanavat			
10. Kuulen myymälää koskevista päivittäisistä muutoksista ensimmäisenä.	Myymäläpäälliköltä	Työkaverilta	Workplacesta
11. Workplace on henkilökohtaisella puhelimellani.	Kyllä	Ei	
12. Seuraan Workplaceen tulleita ilmoituksia työaikani ulkopuolella.	Päivittäin	Viikoittain	En lainkaan

Jatkuu seuraavalla sivulla ☺



Rastita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Workplace	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
13. Workplacen käyttö on minulle helppoa ja sujuvaa.				
14. Kynnykseni laittaa Workplaceen ilmoituksia työasioista on matala.				
15. Workplaceen tulleet ilmoitukset on mielestäsi aina tärkeitä työn suoriutumisen kannalta.				
16. Workplaceen tulee liikaa turhia ilmoituksia.				
17. Workplaceen seuraaminen on minusta stressaavaa.				

Henkilökohtainen suoriutuminen	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
18. Työtehtäväni on kerrottu minulle selkeästi.				
19. Saan riittävästi palautetta työstäni.				
20. Saan ohjausta ja apua aina sitä tarvittaessa.				
21. Haluaisin lisäkoulutusta työtehtäviini.				

Työyhteisö	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
22. Tuntuu, että saan kuulla työhön liittyvistä asioista aina viimeisenä.				
23. Työyhteisössä kuunnellaan kaikkia tasapuolisesti.				
24. Kysyn työasioista yleensä ensimmäiseksi esimieheltäni.				
25. Kysyn lisätietoa ajankohtaisista asioista työkavereilta.				
26. Koen radiopuhelimen tärkeäksi viestinnän keinoksi työpäivän aikana.				
27. Yhteiset kahvi- ja lounashetket työkavereiden kanssa on minulle tärkeitä.				

Ehdotuksia toimipisteen viestinnän kehittämiseen.

---



---



---

Vastauksista paljon kiittäen, Maiju Rinta-Valkama ☺