



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Niko Sulonen

# Toimiala Y:n sisäinen viestintä yrityksessä X

## Nykytila-analyysi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä Otsikko	Niko Sulonen Toimiala Y:n sisäinen viestintä yrityksessä X. Nykytila-analyysi.
Sivumäärä Aika	43 sivua + 1 liite Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli selvittää yritys X:n toimiala Y:n sisäisen viestinnän nykytila ja löytää mahdollisia kehityskohteita sisäisen viestinnän eri osa-alueilta. Työ tehtiin, koska toimialalla Y ei vielä ollut kartoitettu sisäisen viestinnän nykytilaa ja toimialalla haluttiin tietää, olisiko nykytilassa mahdollisesti jotakin kehitettävää. Yritys X tarjosi työn toteuttamiselle puitteet ja mahdollisuuden tutustua sen sisäiseen viestintään, mutta työ ei kuitenkaan ollut tilattu toimeksianto.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksenä oli organisaation sisäinen viestintä eli työyhteisöviestintä. Lähdeaineistona teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin viestintään, erityisesti organisaatioiden sisäiseen viestintään liittyvää kirjallisuutta sekä muutamia verkkoaineistoja. Viitekehyksessä tuotiin esille sisäisen viestinnän eri ulottuvuudet, joiden pohjalta työtä oli selkeää lähteä rajaamaan eri osa-alueisiin. Sisäisen viestinnän neljäksi osa-alueeksi rajautuivat esimiesviestintä, horisontaalinen keskinäisviestintä, viestintäjärjestelmät ja -kanavat sekä toimivan viestintäprosessin käsite.</p> <p>Työn selvitysosiossa toteutettiin määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen puolistrukturoitu kysely, jonka perusjoukkona oli koko toimialalla Y työskentelevä henkilöstö. Kysely sisälsi kolme sisäisen viestinnän ulottuvuuksien mukaan jaettua osiota: viestintäjärjestelmät, esimiesviestintä ja horisontaalinen keskinäisviestintä. Kyselyn vastausprosentti oli hyvä, mikä lisäsi kyselystä saatujen tulosten luotettavuutta. Kyselyn vastausten perusteella toimiala Y:n sisäisestä viestinnästä pystyttiin nimeämään tiettyjä kehityskohteita, joista päällimmäiseksi nousivat viestintäjärjestelmiin liittyvä osaamisen puute ja epäyhtenäiset toimintatavat, sekä toimihenkilöiden palautteen tarpeen täyttymättömyys. Positiivisia tuloksia saatiin muun muassa horisontaaliseen keskinäisviestintään keskittyneillä kysymyksillä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö antoi yritys X:lle kuvaa toimiala Y:n sisäisen viestinnän nykytilasta ja nosti esille selkeitä kehityskohtia. Opinnäytetyö tarjosi lyhyesti myös alustavia kehitysehdotuksia kyseisiin kehityskohteisiin. Opinnäytetyön tavoite voitiin katsoa saavutetuksi, sillä kyselyn tulosten pohjalta saatiin kuva toimiala Y:n sisäisen viestinnän nykytilasta, josta pystyttiin nostamaan esille useampia kehityskohtia. Työtä voidaan tulevaisuudessa käyttää perustana sisäiseen viestintään liittyville jatkotutkimuksille toimialalla Y.</p>	
Avainsanat	sisäinen viestintä, viestintä, organisaatioviestintä, työyhteisöviestintä, viestintäjärjestelmät

Author Title	Niko Sulonen Industry Y's Internal Communication in Company X. Current State Analysis.
Number of Pages Date	43 pages + 1 appendice April 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to clarify the current state of internal communication of industry Y in company X. The aim and the goal of this thesis was to point out any areas in need of development. The study was done because the current state of the internal communication had not been under surveillance before. Company X provided the environment for this project to be performed, but it wasn't commissioned by the company.</p> <p>The reference framework of this thesis consisted of theories about internal communication in organizations. Literature and electronic sources such as eBooks and online articles about communications were the main sources of reference while compiling the framework. The framework introduced the dimensions of internal communications in organizations, which helped with delimiting the areas of the research. Those dimensions were leadership communication, horizontal intercommunication, communication systems and the concept of a functioning communication process.</p> <p>In the research section of this thesis, a semi-structured survey was conducted to give both qualitative and quantitative perspective about the covered subject. The target group consisted of the whole staff working in the industry. The survey consisted of three of the dimensions introduced in the theoretical frame of the reference: communication systems, leadership communication and horizontal intercommunication. The response rate of the survey was high, which strengthened the reliability of the results gathered. From the responses it was possible to point out certain areas in need of development, which were the lack of skills with using the communication systems, incoherent ways of using the communication systems, and the fact that almost half of the staff felt like they are not getting the amount of feedback from their supervisors that they would want to get.</p> <p>Along with the development areas, this thesis gave company X's industry Y a picture of its internal communication's current state, and so it could be stated that the goal of the thesis was at least partially accomplished. This paper can for example be used as a base for a future study dealing with the development proposals.</p>	
Keywords	Internal communication, communication, organizational communication, work community. communication systems

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimusongelma ja työn tavoite	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
1.5	Yritys X	3
1.6	Työn rakenne	4
2	Viestintä	5
2.1	Viestinnästä yleisesti	5
2.2	Yhteisöviestintä	6
2.3	Organisaation sisäinen viestintä	7
2.4	Sosiaalisen median rooli	8
3	Sisäisen viestinnän osa-alueet	8
3.1	Osa-alueiden jakautuminen	8
3.2	Johtamisviestintä	10
3.2.1	Johdettu keskustelu ja esimiesviestintä	10
3.2.2	Palaute	11
3.2.3	Kehityskeskustelu	12
3.2.4	Palkitsemiskulttuurista	13
3.2.5	Viestinnän merkitys yksilön työssä	13
3.3	Yhteisöllisyyttä rakentava horisontaalinen keskinäisviestintä	14
3.4	Toimiva viestintäprosessi	15
3.5	Viestintäjärjestelmät ja -kanavat	16
4	Työssä hyödynnettävä tutkimusmenetelmä	19
4.1	Tutkimusmenetelmä	19
4.2	Kyselyn sisältö	19
5	Toimiala Y:n sisäisen viestinnän nykytila	21
5.1	Demografiset kysymykset	21
5.2	Viestintäjärjestelmät	22
5.3	Johtamis- ja esimiesviestintä	26
5.4	Horisontaalinen keskinäisviestintä	29

6	Kyselyn analysointi	31
6.1	Kyselyn laatu	31
6.2	Tulosten analysointi	32
6.2.1	Johdattelu tulosten analysointiin	32
6.2.2	Viestintäjärjestelmät	32
6.2.3	Johtamis- ja esimiesviestintä	34
6.2.4	Horisontaalinen keskinäisviestintä	35
6.3	Yhteenveto kyselyn tuloksista	36
7	Johtopäätökset	36
7.1	Työn tavoite ja tulokset	36
7.2	Työssä kohdatut haasteet ja rajoitteet	38
7.3	Alustavia kehitysideoita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia	39
7.4	Loppupäätelmät	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely: Sisäinen viestintä toimialalla Y	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Viestinnästä on tullut aikamme yleiskäsite, ja voimmekin sanoa elävämme viestintäyhteiskunnassa, joka täyttyy viesteistä. Viestintä on kaikkea sitä vuorovaikutusta, jota tapahtuu kahden tai useamman yksilön, yhteisön tai esimerkiksi kulttuurin välillä. Käsitteet viestinnästä ovat kuitenkin aikojen saatossa vaihdelleet. Vielä 1940-luvulla viestinnän ajateltiin niin kutsutun lääkeruiskumallin mukaisesti onnistuneen silloin, kun jokin tietty viesti on sille tarkoitettu muodossa teknisesti lähetetty jostakin jonnekin. Sitten on yhteisymmärryksessä tultu siihen tulokseen, että viestintä on monimutkaisempi ilmiö, jonka vaikutuksia on hyvin hankala ennustaa. (Juholin 2013, 11; Juholin 2017, 23–24.)

Viestintä nähdään nyky maailmassa organisaatioiden tärkeimpänä keinona vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset organisaation ulkopuolella sen näkevät ja kokevat. Viestintä on siksi yksi tärkeimmistä strategisista osa-alueista, joilla yritykset huolehtivat omasta maineestaan. (Cornelissen 2011, 3.) Vaikka ihmiset näkevät useimmista yrityksistä vain ulkoisen viestinnän toteutuksen, on yrityksen sisäinen viestintä, eli työyhteisöviestintä, kuitenkin vähintään yhtä tärkeää. Sen tehtävä on sitouttaa organisaatioissa työskentelevät ja auttaa heitä onnistumaan työssään tehokkaasti. (Cornelissen 2011, 167–168.)

Myös työyhteisöviestinnän merkitys on vahvistunut koko maailman työmarkkinoilla tapahtuneiden muutosten myötä. Globalisaatio on vaikutuksellaan tuonut työyhteisöt suljetuista tiloista avokonttoreihin, tiimeihin sekä verkkoon yhteisten projektien äärelle. Avoimuuden lisääntyminen on kasvattanut motivaatiota tietoisuuden kasvattamiseen ja sitä kautta korostanut viestinnän ja informaation kulun merkittävyyttä. Nyt puhutaan viestintäyhteiskunnassamme työyhteisöviestinnän toisesta mediakaudesta. (Juholin 2013, 174.) Työyhteisöviestintä onkin 2000-luvulla noussut erilaisissa mittauksissa yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista organisaatioissa (Juholin 2013, 191).

Viestintä on siis hyvin ajankohtainen aihe ja alan ammattilaisten kirjoitusten perusteella sen ylläpidon ja kehittämisen tärkeyttä voitaneenkin pitää oletusarvoisesti toimivan liike-

toiminnan mahdollistajana. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yritys X:n toimiala Y:n sisäiseen viestintään, jolla käytännössä tarkoitetaan sekä virallista että epävirallista työn kannalta relevantin tiedon välittämistä ja vuorovaikuttamista niin kasvokkain, sähköisesti kuin painettuna (Juholin 2013, 23–24).

## 1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite

Tutkimusongelmana ja lähtökohtana tälle työlle pidetään sitä, ettei yrityksen X toimialalla Y ole selvitetty sisäisen viestinnän nykytilaa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: ”Missä tilassa sisäinen viestintä toimialalla Y on?”, ”Onko toimialan Y sisäisessä viestinnässä jotain kehitettävää?” ja ”Mitä vahvuuksia toimialan Y sisäisessä viestinnässä on?”.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis selvittää yritys X:n sisällä toimivan toimiala Y:n sisäisen viestinnän nykytilanne ja löytää sieltä kehityskohtia ja keinoja lähteä tehostamaan niitä. Tavoitteena on myös tunnistaa mahdollisia turhia käytänteitä, joita poistamalla tai hiomalla voitaisiin selkeyttää toimialan sisäistä viestintää ja luoda toiminnasta siltä osin läpinäkyvämpää. Suurimpana tavoitteena on luoda pohja prosessille, jolla saadaan vietyä sisäinen viestintä sellaiselle tasolle, että kaikki toimialan työntekijät ja toimihenkilöt pitävät toimintamalleja selkeinä ja tehokkaina.

Tarkastelun kohteena työssä ovat yritys X:n toimiala Y:n sellaiset viestinnän kanavat, joita käyttävät toimihenkilöt, jotka työskentelevät toimiala Y:n sisällä ja joita sen sisäinen viestintä siten koskettaa. Yritys X:n toimiala Y:n sisäistä viestintää tarkastellaan työssä erityisesti helppouden, riittävyyden, tehokkuuden sekä käytettävyyden näkökulmasta. Tarkasteltavia tekijöitä ovat informaation löytämisen helppous, sen ymmärrettävyys, sen mahdollisuudet tavoittaa ihmiset nopeasti sekä sen tarjoamat mahdollisuudet työntekijälle itselleen jakaa tietoa muille.

Omana henkilökohtaisena tavoitteenani on yrityksen toiminnan sujuvoittamisen lisäksi laajentaa omaa ymmärrystäni organisaatioviestinnästä, viestinnästä yleisesti sekä organisaation toiminnasta kokonaisuutena. Pyrin työlläni tarjoamaan yritys X:lle mahdollisimman suuren hyödyn.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Viitekehystenä tässä opinnäytetyössä on viestinnän peruskäsitteistö, jossa tarkemmin pureudutaan työyhteisöviestintään ja siellä kohdennetusti yhteisön sisäiseen viestintään. Tarkoituksena on keskittyä viestinnän vaikutuksiin työssä onnistumisen ja työyhteisössä viihtymisen kannalta sekä toimivan ja tehokkaan viestinnän merkitykseen sujuvan liiketoiminnan mahdollistajana.

Opinnäytetyössä onnistuneen viestinnän pohjana käytetään monipuolisen kirjallisuuden ja lähdeaineiston sille luomia raameja. Merkittävimpinä lähdeaineistoina työssä ovat eri painokset Elisa Juholinin *Communicare! -kirjasta*. Nämä teokset sisältävät monipuolisesti teoriaa organisaation sisäisen viestinnän tavoitteista, tehtävistä, mahdollisuuksista sekä uhista, ja niitä voidaan siksi pitää varteenotettavina tarkastelun kohteina tätä työtä tehtäessä.

### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Työssä on tarkoitus selvittää toimialan sisäisen viestinnän nykytila ja löytää sieltä kehityskohtia hyödyntäen määrällistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyössä tehdään puolistrukturoitu kyselytutkimus, eli se sisältää sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Näin tutkimuksella saadaan määrällisen näkökulman lisäksi laadullista substanssia syventämään kyselyn tuloksia. (Ks. Metsämuuronen 2001, 63–64.)

Kun työn tarkoituksena on selvittää tutkimuskohteen kehityspisteitä, on laadullisen tutkimusmenetelmän mukaan ottaminen omiaan tuomaan ilmi vastaajien näkemyksiä. Laadullisen tutkimusotteen tarkoituksena on kuvata todellisen elämän tilanteita, mikä mahdollistaa aitojen mielipiteiden esille nousemisen kehityskohteita etsittäessä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 93–94.) Tämän opinnäytetyön kohdejoukko on toimialalla työskentelevät toimihenkilöt, joita toimialan sisäinen viestintä koskettaa.

### 1.5 Yritys X

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena oleva yritys X on henkilöstöpalvelualalla toimiva suuri yritys, jonka liiketoiminta perustuu monipuolisten henkilöstöpalveluiden, kuten rekrytointipalveluiden, konsultointien sekä valmennusten tarjoamiseen. Yritys X:llä



on toimintaa yli kymmenellä eri toimialalla. (Yritys X 2020) Tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä yhden, toimiala Y:n, sisäiseen viestintään. Yrityksessä on annettu toimialoille vapaus toteuttaa sisäistä viestintää niin kuin kullakin toimialalla itse parhaaksi nähdään (Henkilöstökonsultti 2020).

Tällä hetkellä toimiala Y:llä on käytössä useita eri alustoja ja kanavia, joilla viestintää toteutetaan. Yrityksellä on oma intranet. Lisäksi viestinnässä käytetään - sisällön mukaan - eri sovelluksia, kuten Skypeä, Microsoft Teamsia ja WhatsAppia. Myös esimerkiksi rekrytointijärjestelmien - joita niitäkin on useampi - sisällä kommunikoidaan. Näiden lisäksi sähköposti toimii tärkeänä tiedonvälityskanavana niin yksittäisten henkilöiden kuin ryhmienkin välillä. (Henkilöstökonsultti 2020)

## 1.6 Työn rakenne

Työ alkaa johdannolla, joka sisältää esittelyn opinnäytetyön aiheesta, taustasta sekä tavoitteista. Johdanto esittelee tavoitteiden lisäksi työn teoreettisen viitekehyksen sekä selvittää työssä hyödynnettävät tutkimusmenetelmät ja esittelee työn kohdeyrityksen.

Johdantoa seuraa selvitys viestinnästä käsitteenä, sen tehtävistä sekä muun muassa siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja uhista. Viestinnän teoriaa käydään läpi aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja muun lähdeaineiston avulla.

Teoriaosuuden jälkeen työ etenee kartoitusvaiheeseen, joka esittelee käytettävän tilaneselvityskyselyn sekä valitun kohdejoukon. Kartoitusvaihe sisältää myös kyselyn tulokset sekä niiden analysoinnin. Tämä vaihe on kriittinen koko työn tavoitteen kannalta, sillä mikäli sisäisessä viestinnässä on kehityskohtia, on tavoitteena, että ne tulevat ilmi tässä.

Kyselyn tulosten analysointia seuraa johtopäätösosio, jossa peilataan saatuja tuloksia työn alussa kasattuun teoreettiseen viitekehykseen ja tehdään lopulliset päätelmät, joiden pohjalta nimetään kartoituksen kohteen sisältämät kehityskohteet ja muut esille nousseet huomiot.

Viimeisenä työssä reflektoidaan kriittisesti opinnäytetyön onnistuneisuutta: Pohditaan, päästiinkö työn tavoitteisiin, mitä opittiin, minkälaisia haasteita kohdattiin ja olisiko joitain asioita mahdollisesti voinut tehdä eri tavalla.

## 2 Viestintä

### 2.1 Viestinnästä yleisesti

Viestintä on perusta kaikelle inhimilliselle tekemiselle ja vuorovaikutukselle. Viestintä on ihmiselämän ja sosiaalisen järjestyksen välttämätön ehto, joka mahdollistaa organisoituneen toiminnan ja samalla organisaatiot. Ihmiset kertovat tarinoita ja välittävät viestejä, jotka synnyttävät näkökulmia, ideoita, ajattelua, aistikokemuksia ja erilaisia toimintoja. (Juholin 2017, 22.) Viestintä on tapahtuma, joka voidaan tulkita abstraktiona eli ajatusluomuksena kanssakäymisestä, joka tapahtuu yksittäisten henkilöiden, isompien joukkojen tai rakenteiden välillä. Kanssakäyminen voi olla välitöntä tai välillistä, ja se voi tapahtua samanaikaisesti tai jälkikäteen. (Ihlen & Verhoeven 2012, 159, teoksessa Juholin 2013, 23.)

Juholin (2017, 22–24) kuvailee, että itse viestintätapahtuma on onnistunut, kun vastaanottaja sekä ymmärtää viestin että toimii viestijän toivomalla tavalla. Pelkkä viestin lähettäminen ja perille toimittaminen ei takaa viestinnän onnistumista, sillä vastaanottaja saattaa joko tulkita viestin väärällä tavalla tai olla ymmärtämättä sitä ollenkaan. Viestijän taidot ilmaista itseään ja asiaansa sekä vastaanottajan taito ymmärtää ja soveltaa viestin sisältöä ja toimia viestin ohjeiden mukaan luovat lukuisia mahdollisia muuttujia viestintäketjuun ja tekevät viestinnästä funktiona monimutkaisen.

Teknisen prosessin lisäksi viestinnässä on poikkeuksetta kyse myös viestijöiden välisestä yhteydestä ja siinä muodostuvista merkityksistä. Konteksti, jossa viesti esitetään, saattaa olla yhtä merkitsevä kuin itse viesti. Viestinnällä on muutakin arvoa: se muun muassa kasvattaa yhteisöllisyyttä ja luo premissejä eli lähtökohtia ja edellytyksiä tehtävälle työlle. Ihmisille on merkityksellistä olla osa jotakin kokonaisuutta, jakaa mielipiteitä ja tulkintoja sekä keskustella asioista yhdessä. Olipa kyse instituutiosta, julkisyhteisöstä, järjestöstä tai hajanaisesta yhteistyöverkostosta, viestintä sisältyy kaikkiin prosesseihin ja on edellytys yhteisöjen olemassaololle. (Juholin 2013, 23–24.)

## 2.2 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ulkopuolisen maailman välillä tapahtuvaa tiedotus- ja yhteystoimintaa, joka koostuu vuorovaikutteisesta, kaksisuuntaisesta viestinnästä sekä yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Yhteisöviestintä tukee organisaation liiketoimintaa auttamalla yhteisöä kohti yhdessä määritellyjä tavoitteita. Viestintä on hyvin tärkeä johtamisen väline, ja voidaankin todeta, että johtaminen on pääasiassa viestintää. Ilman johtamista ja viestintää ei ole olemassa liiketoimintaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13; Kalla 2006, 14–17.)

Yhteisöviestintä voidaan katsoa jaettavaksi ulkoiseen ja sisäiseen yhteisöviestintään, joskin sosiaalisen median vaikutukset ovat tuoneet haasteita näiden kahden toisistaan erottamiselle. Vastuu yhteisöviestinnästä kuuluu esimiesten ja viestintäyksikön lisäksi jokaiselle yhteisön jäsenelle ja vastuunjaolla on pyritty osallistamaan kaikki organisaation yksilöt yhtenäiseen viestintäkulttuuriin. Sisäisen yhteisöviestinnän käsite tunnetaan paremmin nimellä työyhteisöviestintä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Juholin (2013, 23–24) kirjoittaa työyhteisöviestinnän tärkeimmän foorumin olevan aineellinen tai virtuaalinen työympäristö, jossa työyhteisöön kuuluvat henkilöt tekevät työtä itseohjautuvasti, johdetusti ja yhdessä. Viestinnän tavoite on luoda edellytyksiä työlle – työtyytyväisyys, organisaatiokulttuurin ylläpitäminen, vahvistaminen ja uudistaminen sekä siihen kuuluvien henkilöiden yksilökohtainen ja myös yhteinen oppiminen. Tämän perusta on vastuullinen dialogi eli vuoropuhelu. Organisaation maine muokkaantuu tiedostetusti ja tiedostamatta työyhteisöön kuuluvien henkilöiden työn ja viestinnän mukaan, ja maine heijastuu samalla takaisin työyhteisöön ja yhteisön jäsenten omaan identiteettiin.

Juholinin (2013, 71) mukaan organisaatioissa viestinnälle on yleisellä tasolla määritelty seitsemän päätehtävää, jotka on esitetty kuviossa 1.

1. Informointi ja tiedonvaihdanta sekä -välitys
2. Yhteisöllisyyden kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen
3. Dialogin synnyttäminen ja ylläpito sidosryhmien kanssa
4. Toiminta erilaisilla julkisilla osa-alueilla
5. Maineen ja/tai brändin rakentaminen
6. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja keskustelu
7. Tuotteiden ja palveluiden haluttavuuteen vaikuttaminen

Kuvio 1. Viestinnän päätehtävät organisaatioissa (Juholin 2013, 71).

Näiden viestinnän tehtävien rooli ja painotus vaihtelevat tilanteiden ja ajankohdan mukaan. On tärkeää myös selvittää, miten yhteisö ymmärtää viestinnän ja mitä tehtäviä ja tavoitteita se itse viestinnälle asettaa. (Juholin 2013, 71.)

### 2.3 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaation sisäinen viestintä pitää sisällään kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, joka tapahtuu työyhteisön jäsenten, organisaation tai sen sisäisten ryhmien välillä. Sisäinen viestintä voi olla virallista tai epävirallista ja sitä toteuttavat kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt sen johtoportaan työntekijöihin saakka. Palaverissa, neuvotteluissa ja käytäväkeskusteluissa tapahtuva viestintä on hyvä esimerkki kasvokkaisesta sisäisestä viestinnästä. Sisäinen viestintä voi olla myös painettua (ilmoitustaulut sekä sisäiset tiedotteet ja lehdet) tai sähköistä (sähköposti, intranet, mobiilityökalut, sosiaalinen media...). (Piha 2014, 6.) Sisäisestä viestinnästä voidaan Joep Cornelissenin (2011, 164) mukaan käyttää myös rinnakkaistermiä henkilöstöviestintä.

Avoimuus, rehellisyys, nopeus ja ymmärrettävyys ovat hyvän sisäisen viestinnän peruspilareita. Tavoitetilassa jokainen työyhteisön jäsen tuntee organisaation nykytilanteen ja tietää myös mahdollisista tulevaisuuden muutoksista. (Piha 2014, 5.) Sisäisellä viestinnällä on silti muitakin funktioita kuin informaation välittäminen paikasta toiseen. Se on

vuorovaikutusta, jolla rakennetaan yhteishenkeä ja tehdään yhteisistä asioista yhteisiä, olipa kyseessä sitten yksityisen, julkisen tai kolmannen sektorin organisaatio. (Kekäläinen 2016.)

## 2.4 Sosiaalisen median rooli

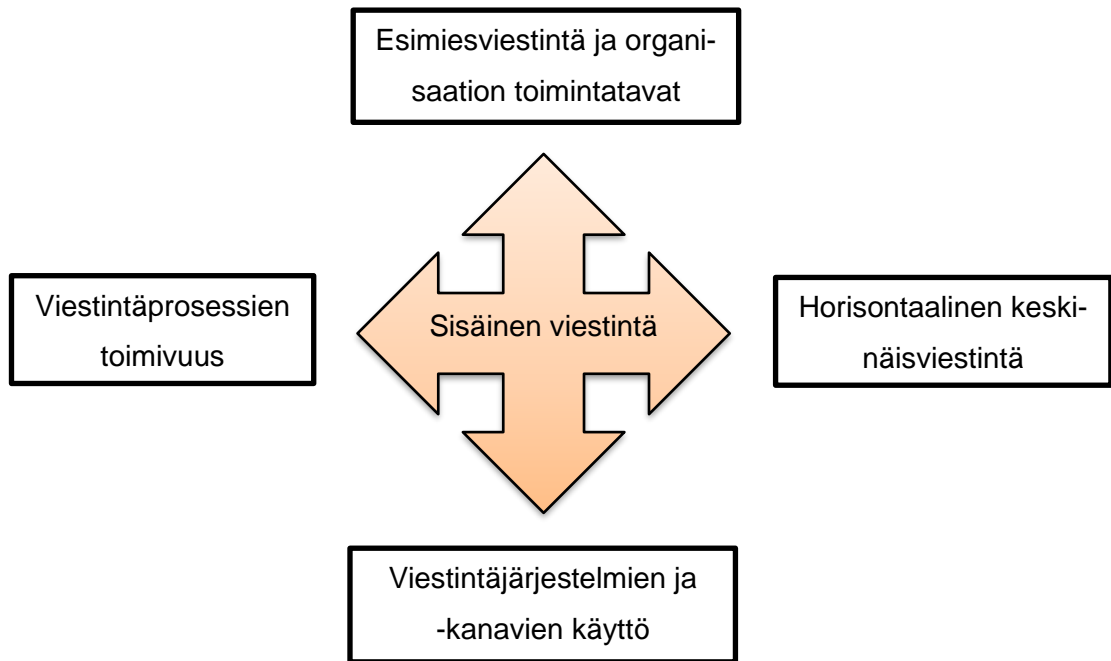
Organisaation sisäinen viestintä tapahtuu ensisijaisesti siellä, missä työskennellään, eli aineellisessa työtilassa kuten esimerkiksi toimistossa, koulussa tai terveyskeskuksessa. Viestintä on usein suoraa, välitöntä ja kasvokkaista, mutta verkon tarjoamat mahdollisuudet monipuolistavat myös viestintää. (Juholin 2017, 128.)

Organisaatioiden sisäiset sosiaaliset mediat antavat työyhteisön jäsenille paremman mahdollisuuden vuorovaikutukseen muiden yhteisön jäsenten kanssa. Lisäksi ne antavat mahdollisuuden osoittaa, keitä omaan viestintäverkostoon kuuluu, mahdollisuuden päästä käsiksi omiin ja yhteisiin yleisiin tiedostoihin sekä mahdollisuuden katsella ja tutustua muiden yhteisön jäsenten viesteihin ja kirjoituksiin organisaatioiden sisäisillä sosiaalisen median kanavilla. Näin sosiaalinen media ei oikeastaan olekaan enää perinteinen viestintäkanava, vaan pikemminkin foorumi, jossa yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus asuu ja tapahtuu. (Juholin 128–129.)

## 3 Sisäisen viestinnän osa-alueet

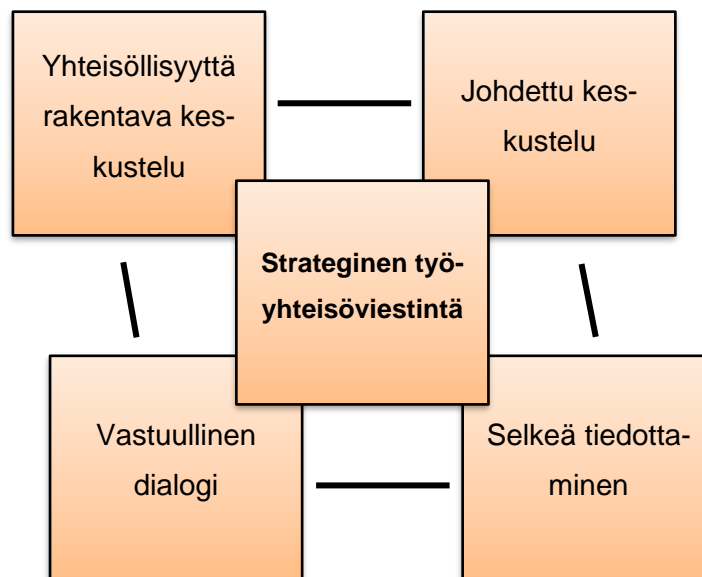
### 3.1 Osa-alueiden jakautuminen

Tukiainen (1999, 112–115) jakaa sisäisen viestinnän neljään osa-alueeseen: esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat, horisontaalinen keskinäisviestintä eli työntekijöiden välinen viestintä, viestintäprosessien toimivuus ja neljäntenä viestintäjärjestelmien käyttö (kuvio 2). Näistä kolme ensimmäistä määrittelevät viestinnän tavoitteet, ja niiden avulla arvioidaan viestinnän toimivuutta.



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän osa-alueet (mukaillen Tukiainen 1999, 113).

Myös Juholin (2017, 120–127) jakaa strategisen työyhteisöviestinnän osa-alueissa neljään: johdettuun keskusteluun, yhteisöllisyyttä rakentavaan viestintään, vastuulliseen dialogiin sekä selkeään ja faktapohjaiseen tiedottamiseen (kuvio 3).



Kuvio 3. Strategisen työyhteisöviestinnän jakautuminen (mukaillen Juholin 2017, 122).

Tukiaisen (1999) ja Juholinin (2017) näkemykset sisäisen viestinnän koostavista ulottuvuuksista muistuttavat teemoiltaan vahvasti toisiaan. Juholinin ulottuvuuksista puuttuu vain viestintäjärjestelmien osuus, jonka Tukiainen on 18 vuotta aiemmin kokenut yhdeksi

työyhteisöviestinnän tukipilareista. Sen sijaan Juholinin ulottuvuuksissa keskustelun ja vuorovaikutteisuuden rooli näyttää päällepäin vahvemmalta, vaikka Tukiainenkaan ei näitä tekijöitä ole teoriapohjastaan jättänyt ulkopuolelle. Tämä kertonee nykyajan organisaatioiden kasvaneesta tarpeesta osallistaa henkilöstönsä vuorovaikutteiseen keskusteluun, kun vielä 2000-luvun taitteessa jouduttiin keskittymään järjestelmien toimivuuteen sekä olemassaoloon ylipäättään.

## 3.2 Johtamisviestintä

### 3.2.1 Johdettu keskustelu ja esimiesviestintä

Organisaation strategia linkittyy vahvasti yrityksen viestintästrategiaan: strategia käännetään kohderyhmälle mukautettuun muotoon viestinnällä samalla kun viestintästrategia tuo tietoa yrityksen strategialle. Viestintästrategia sisältää esimerkiksi organisaation suunnitelmia tulevista kampanjaprosesseista sekä ohjeistuksia tiettyjen toimintojen tilapäismuutoksille kriisitilanteissa. Viestintästrategia määrittää yleistä suuntaa koko organisaation liiketoiminnalle. (Cornelissen 2011, 83–85.) Kalla (2006, 11) toteaa, että tehokas viestintästrategia on organisaatioille välttämättömyys vaikeampien aikojen koittaessa ja että menestyksekkäiden organisaatioiden takana on juuri tehokas ja järjestelmällinen viestintästrategia.

Liiketoiminnan lisäksi viestintää käytetään organisaatioissa johtamiseen ja johtamisviestinnällä onkin suuri vaikutus työntekijöiden mielikuvaan omasta työyhteisöstään. Johdon rooli strategian viestinnässä ja yleisessä päivittäisviestinnässä on hyvin suuri. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14.) Yrityksillä on lähes poikkeuksetta aina jokin päämäärä toiminnassaan, ja optimitilanteessa yrityksen kaikki toiminnot tukevat tätä päämäärää. Tällaisissa organisaatioissa viestintää käytetään yhtenä strategian välineistä päämäärän saavuttamisen keinona ja resurssina. (Nieminen 2005, 110.)

On merkittävää arvioida työntekijöiden työssään tarvitsema informaatio ja tieto. Työntekijä hahmottaa oman asemansa ja roolinsa yhteisössä ja osaa muodostaa oman käsityksensä kokonaisuudesta, kun hänellä on tietoa, jonka hän kykenee ymmärtämään ja josta hän pystyy keskustelemaan. Työntekijän kokemukset mielekkästä työstä perustuvat myös näihin edellä mainittuihin asioihin, ja yksilöä arvostava esimiesviestintä vaikuttaa työntekijän kokemuksiin omaa työtä kohtaan positiivisesti. (Cornelissen 2011,

221–223.) Juholin (2006, 144) huomauttaa näiden tekijöiden helpottavan myös muutosten läpivientiä työpaikalla.

Esimiehen rooli työyhteisöviestinnässä on hyvinkin keskeinen, koska sillä on suora vaikutus työntekijöiden viihtymiseen ja sitoutumistasoon organisaatiossa. Oli esimies sitten tiiminvetäjä tai ylemmän tason johtaja, toimii hän joko työyhteisön keskellä tai sen läheisyydessä, ja alaiset usein odottavat tältä vuorovaikutteisuuksia sekä henkistä läsnäoloa. Modernissa työelämässä johtajat ovat usein kykeneviä kuuntelemaan ja keskustelemaan ja he ovat harvoin kovinkaan muodollisia päivittäisviestinnässä. (Mörä 2005, 19.)

Sekä johtajalla että johdettavalla on vastuu yhteisen luottamussuhteen kehittamisestä ja ylläpitämisestä. Käsitys toisen ihmisyydestä vaikuttaa luottamukseen teknisen vallan jaon lisäksi. Positiivinen ihmiskäsitys luonnollisesti vahvistaa luottamuksen syntymisen mahdollisuutta, kun taas negatiivinen käsitys heikentää sitä. Heikko luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä tuo puutteita avoimeen kommunikaatioon ja voi ilmetä esimerkiksi esimiehen vaikeutena delegoida asioita tai alaisen alentuneena sitoutumistasona organisaatiota kohtaan, tai molempina. (Aarnikoivu 2011, 19–21.) Luottamussuhde on riippuvainen myös yhdessä koetuista asioista sekä riittävästä yhteisestä kommunikaatiosta. Luottamus saattaa jakautua myös niin, että lähiesimieheen luotetaan, mutta yhteisöön kokonaisuutena ei. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 42–43.)

### 3.2.2 Palaute

Palaute on yksi esimiesviestinnän tärkeimmistä peruspilareista päivittäisviestinnän ohella. Kaikkien työntekijöiden organisaation johtoa myöten tulisi saada palautetta työstään. Hiltunen (2012) kirjoittaa positiivisen palautteen tehtävien olevan motivointi sekä kannustaminen johtajan tahdon mukaisesti toimimiseen. Positiivisen palautteen painoarvoa vahvistaa sen antaminen julkisesti, ja samalla se antaa esimerkin toivotusta toimintamallista myös muille työyhteisössä. Monet elävät ja motivoituvat positiivisesta palautteesta, mutta sillä yksinään ei päästä optimaalisiin tuloksiin. On osattava antaa palautetta negatiivisistakin asioista, mutta näissä tapauksissa palaute on osattava antaa oikein, rakentavasti sekä vuorovaikutteisesti. (Juholin 2006, 168; Åberg 2002, 80.) Parhaassa tapauksessa palautetta annetaan molempiin suuntiin, eli esimieheltä alaiselle, mutta myös alaiselta esimiehelle (Hiltunen 2012).



Myös Kauhanen (2012) korostaa negatiivisen palautteen antamisen hienovaraisuuden tärkeyttä ja kirjoittaa sen tehtävän olevan vääränlaisen tai tehottoman toiminnan korjaaminen tai lopettaminen. Mikäli rakentavaa palautetta ei kuulu, toimii se tavallaan hiljaisena hyväksyntänä vääränlaiselle toiminnalle. Pitemmällä aikavälillä toiminnan korjaamattomuudella on vaikutusta sekä organisaatiokulttuuriin että työn laatuun. Rakentavaa palautetta annettaessa on samalla hyvä huomioida positiivista palautetta ansaitseva toiminta.

### 3.2.3 Kehityskeskustelu

Palautteen ja päivittäisviestinnän lisäksi kehityskeskustelu on kolmas esimiesviestinnän tukipilareista. Sekin on palautteenantotilanne, mutta sen pohjimmainen tarkoitus on tarjota alaiselle mahdollisuus määrittää työllensä tavoitteita. Keskustelun tarkoitus on antaa työntekijälle kuvaa siitä, mitä häneltä odotetaan, miten hänen toimintansa ja työntekonsa koetaan sekä mikä hänen roolinsa on koko työyhteisössä. (Juholin 2006, 169.) Kehityskeskustelun tavoitteet ja merkitys organisaatiolle sekä sen yhteisön jäsenille on määriteltävä etukäteen. Tavallisesti nähdään, että keskustelussa on määrä arvioida työntekijöiden aikaansaamia tuloksia sekä luoda uusia tavoitteita tulevalle tarkastelujaksolle. Työntekijälähtöisempi näkökulma on, että keskustelussa käsitellään työntekijän henkilökohtaisia kehityskohteita ja niiden varalle tehdään suunnitelmia. (Kauhanen 2015, 82.)

Kehityskeskustelu on erinomainen mahdollisuus työnantajalle ja työntekijälle arvioida yhdessä työntekijän osaamista. Samalla kun työntekijältä toivotaan aloitteellisuutta, reippautta ja itsenäistä työtettä, on työnantajalla velvollisuus luoda työntekijälle kehittymisen mahdollistavat puitteet. Muun muassa erilaiset työnkierrot, tuuraukset ja työnkuvan laajentaminen ovat esimerkkejä osaamisen kehittämisen metodeista työpaikan sisällä. Työpaikan ulkopuolella osaamistaan voi kehittää itsenäisellä opiskelulla tai sovitulla opinnoilla. Työntekijän kehitykseen vaikuttaminen ei vain lisää hänen ammatillista osaamistaan, vaan samalla sitouttaa ja vahvistaa luottamusta organisaatiota kohtaan. (Juuti & Vuorela 2015, 72.) Itsensä kehittämisen kokeminen osana omaa päivittäistä työtä vaatii kuitenkin sisäistämistä, jotta sitä ei nähtäisi ja koettaisi ylimääräisenä työnä (Mönkkönen & Roos 2010, 74–75).

### 3.2.4 Palkitsemiskulttuurista

Palkitsemiskulttuuri on tärkeä tekijä työntekijöiden motivoimisessa organisaatioissa. Optimitilanteessa kulttuuri on läpinäkyvää ja avointa, ja sen edellytyksenä on tieto siitä, mitkä ovat työntekijään kohdistuvat odotukset ja millaisista asioista palkitaan. Palkka ja rahalliset etuudet ovat perinteisimpiä esimerkkejä aineellisista palkkioista, mutta niiden lisäksi muita palkitsemiskeinoja on lukematon määrä, minkä takia palkitseminen organisaatioissa onkin jaoteltu kahteen eri kategoriaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. (Lammintakanen 2012.) Aineeton palkitseminen voidaan vielä eritellä urapalkkioihin, kuten työhön sinänsä, joustoon työajoissa tai omaan kehitykseen sekä sosiaaliin palkkioihin, joita ovat palaute, arvoasema, edustustehtävät ynnä muut. (Kauhanen 2015, 123–124.)

Palkitseminen on johtamisen työkalu, jolla ohjataan työntekijöitä toimimaan organisaation strategian ja tavoitteiden luomien suuntaviivojen mukaan. Eri yksilöt motivoituvat erilaisista asioista ja arvostavat erilaisia palkitsemisen olomuotoja. On hyvin tärkeää osata tunnistaa työntekijöiden motivaatiotaustat ja mukauttaa johtamistoimintaa sen mukaisesti. Tässä esimiehellä on viestinnällisesti tärkeä rooli ja tehtävä. (Kauhanen 2015, 99–100.)

### 3.2.5 Viestinnän merkitys yksilön työssä

Yksilön halu asettua osaksi suurempaa kokonaisuutta on merkittävä tekijä siinä, miten hän osaa visioida oman työnsä tulevaisuutta. Työstä vieraantuminen saa aikaan vaikeuksia motivaation kanssa, ja silloin työntekijä ei anna parastaan työtehtävissään. Tämä myös vähentää, jopa nolaa halun kehittyä, ja siirtää kiinnostuksen vain työn taloudellisiin hyötyihin. (Jalava & Matilainen 2010, 71.) Mikäli työntekijä ei koe arvostuksen tunnetta työpaikalla, sammuu häneltä työmotivaation lisäksi myös työn ilon tunne, mikä pitemmällä aikavälillä johtaa heikentyneisiin työotteisiin sekä merkityksettömyyden tunteeseen. Se, hyödyntääkö esimies yhtiön visiota, missiota, strategiaa ja arvoja tällaisen merkityksen luomiseen, on pitkälti kiinni esimiehen vuorovaikutteisuudesta. Selkeästi asetetut tavoitteet, jotka on luotu keskustellen alaisen itsensä kanssa, lisäävät merkityksellisuuden tunnetta. (Aarnikoivu 2011, 35–36.)

Yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä tehtävistä on sitouttaa henkilöstö yhteistyöhön organisaation tavoitteiden yhtenäistämiseksi ja saavuttamiseksi. Se, että henkilöstö kokee

sisäisen viestinnän myönteisesti, lisää tyytyväisyyttä työssä ja sitä kautta tekee koko yhteisön toiminnasta tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. (Juholin 2006, 142.) Mönkkönen ja Roos (2010, 198) kirjoittavat sitoutumiseen vaikuttavan positiivisesti myös organisaation arvojen yhteneväisyys yksilön omien arvojen kanssa.

On selvää, että onnistuneella viestinnällä on yhteys työtyytyväisyyden kanssa. On kuitenkin myös huomattu, että lisääntyneellä informaation määrällä saattaa olla myös kielteisiä vaikutteita työyhteisössä. Tarpeelliseksi nousee taito löytää kaiken tiedon massasta se informaatio, joka koskettaa itseä, sekä kyky jakaa tärkeäksi katsottu viesti työyhteisössä eteenpäin. (Cornelissen 2011, 167.)

### 3.3 Yhteisöllisyyttä rakentava horisontaalinen keskinäisviestintä

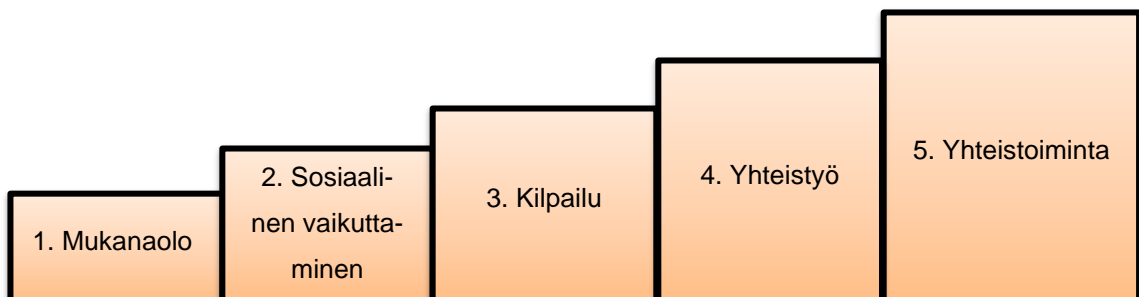
Laajan verkostoitumisen sekä työelämän muutosten myötä yhteisöihin ja tiimeihin saattaa tänä päivänä liittyä organisaation työyhteisön jäsenten lisäksi ulkopuolelta tulevia toimijoita, kuten konsultteja, harjoittelijoita, asiantuntijoita ym. Tämän vuoksi sisäinen viestintä vaatiikin jo osakseen ryhmä- tai aluekohtaista lähestymistapaa. (Juholin 2006, 140; Juholin 2017, 97.) Ryhmien monipuolistuessa viestijän kyky ymmärtää muita ja sopeuttaa omaa viestimistä kuulijoiden mukaan korostuu. Pelkästään kyky ei ratkaise, vaan myös motivaatio työskennellä erilaisten ihmisten kanssa on tärkeässä osassa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 129.)

Työyhteisöviestinnässä on huomattu selkeitä muutoksia työyhteisöjen kehittyessä modernista postmoderniin. Postmodernismi eli myöhäismodernismi näyttäytyy työyhteisössä selkeimmin lisääntyneen yhdenvertaisuuden muodossa esimiesten ja alaisten välillä. (Juholin 2007, 90–92.) Myös epävirallisen viestinnän osuuden on katsottu korostuneen. Yhteiskunnan muutokset ovat vaikuttaneet yhteisön jäsenten välisiin suhteisiin lähentävästi niin, että työyhteisö ja erityisesti oman tiimin jäsenet nähdään osana omaa lähipiiriä, jonka asiat koetaan yhteisempinä ja niihin halutaan osallistua ja vaikuttaa. (Jonsuu 2006, 174.)

Janhonen (2010, 19) kirjoittaa väitöskirjassaan tiimityöskentelystä ja tiimeistä muoti-ilmiönä, jonka pyrkimyksenä on tehdä yhteisön sopeutumisesta muutoksiin helpompaa. Hänen mukaansa tiimeissä kommunikoinnilla pyritään kokoamaan yksittäisten työntekijöiden tiedot ja taidot yhteiseksi voimaksi luomaan parhaita mahdollisia keinoja pyörittää

tiimin liiketoimintaa. Janhonen myös toteaa toimivan kommunikaation tehostavan työssä suoriutumista sekä parantavan työn laatua.

Mönkkönen ja Roos (2010, 179) jakavat työyhteisön sisäiset vuorovaikutussuhteet viideksi eri tasoksi: alimmalta tasolta lukien tasot ovat mukanaolo, sosiaalinen vaikuttaminen, kilpailu, yhteistyö sekä yhteistoiminta. Mukanaolon tasolla vuorovaikutus on vain muodollista, henkilöt eivät aidosti halua vaikuttaa asioihin, he vetäytyvät omiin tehtäviinsä eikä töitä juurikaan jaeta yhteisesti. Toisella, sosiaalisen vaikuttamisen tasolla vuorovaikutus on enimmäkseen yksisuuntaista, asioihin vaikuttaminen on näennäistä ja yhteistyötä ei tehdä. Kolmas taso, kilpailu, on työskentelyä ilman yhteistä päämäärää, väittelyä siitä, kuka on oikeassa ja tasolla ilmenee runsaasti jännitteitä. Yhteistyötasolla, eli toiseksi korkeimmalla tasolla yksilöt ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, työnjako on olemassa ja se on selkeää ja yksilöt työskentelevät yhdessä, tiiminä. Ylimmällä tasolla, jolle pääseminen on Mönkkösen ja Roosin mukaan harvinaista, on syntynyt vahva keskinäinen luottamussuhde, yksilöt haluavat kehittyä ja kehittää asioita, tiedonjakaminen on vaivatonta ja työntekijät tukevat toisiaan tehtävissä onnistumiseksi. (Mönkkönen & Roos 2010, 180–195.) Kuvio 4 havainnollistaa sosiaalisen vuorovaikuttamisen tasot.



Kuvio 4. Sosiaalisen vuorovaikuttamisen tasot (Mönkkönen & Roos 2010).

### 3.4 Toimiva viestintäprosessi

Organisaatioissa on tavoitteena päästä vuorovaikutteisella kommunikoinnilla yksilöiden väliseen yhteisymmärrykseen olosuhteissa, joissa kaikki voivat osallistua keskusteluun ja vaikuttaa asioihin. Tuo sama tavoitetilä sisältää myös esteettömän tiedonkulun osapuolelta toiselle sekä avoimen kommunikointi-ilmapiirin. (Nieminen 2005, 110.) Organisaation viestintärakenne koostuu viestinnän järjestelyä ja sanomien sisältöjä koskevista

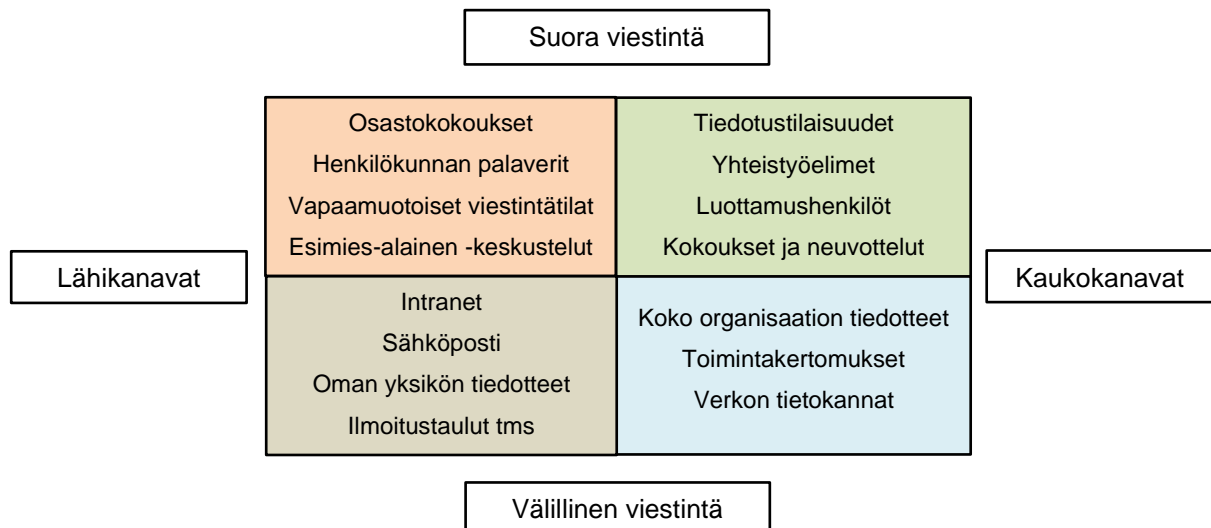
säännöistä ja resursseista (Aula 2005, 44). Itse viestintäprosessi tarkoittaa terminä sitä tapahtumien ketjua, jossa viesti kulkeutuu sen lähettäjältä sen vastaanottajalle (Juholin 2017, 23–24).

Viestintäprosessi on usein altis monenlaisille häiriöille. Perinteisimpiä hankaloittajia ovat ylimääräisten osapuolten osallistuminen prosessin kulkuun ja erilaiset kielimuurit. Myös liiallinen viestintä luo riskejä viestintäprosessiin. Kun yritetään saavuttaa mahdollisimman moni vastaanottaja, voidaan syyllistyä viestinnän kehnoon kohdentamiseen, jolloin vastaanottajalle syntyy hankaluuksia erottaa viestistä itselleen relevantti tieto ja samalla väärinymmärryksen sekä -tulkinnan riski kasvaa. On siis keskityttävä tiedon määrän sijasta tiedon laatuun. Huono viestintä yleisesti aiheuttaa muutosvastarintaa sekä motivaation puutetta. (Juholin 2006, 140; Juholin 2010, 144, 146.)

Toimivaan viestintäprosessiin vaikuttavat selvästi useat eri tekijät. Niemisen ja Juholinin kirjoituksista voidaan nostaa esille, että tärkeiksi tekijöiksi luetaan ainakin tiedon määrä ja sen laatu, viestin ajoitus sekä häiriöiden hallinta pohdittaessa toimivaa viestintäprosessia.

### 3.5 Viestintäjärjestelmät ja -kanavat

Juholin (2006, 163) jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin. Näitä kanavia voidaan käyttää joko suoraan tai välitetyksi. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintää tapahtuu yksilöiden tai yhteisöjen välillä sekä henkilökohtaisesti että viestintävälineiden kautta. Reaaliaikainen kasvokkain viestintä lasketaan suoran viestinnän lähikanavaksi. Myös kasvokkainen mutta vähemmän henkilökohtainen viestintä taas määritellään suoran viestinnän kaukokanavaksi. Välitettykin viestintä voi olla reaaliaikaista, mutta silloin ei kohdata kasvotusten. Kuvio 5 esittelee sisäisen viestinnän kanavat Juholinin jaon mukaisesti.



Kuvio 5. Sisäinen viestintä kanavittain (mukaillen Juholin 2006, 163).

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 50) taas jakavat sisäisen viestinnän kanavat sen mukaan, tapahtuuko viestintä suullisesti vai kirjallisesti. Kirjallinen viestintä on tekstin muodossa tapahtuvaa ja esimerkkejä tällaisesta viestinnästä ovat tiedotteet, muistiot, raportit tai vuosikertomukset. Suullisia kanavia esimerkin muodossa edustavat palaverit, kokoukset, kehityskeskustelut ja muut neuvottelut.

Kirjallisen ja suullisen viestinnän lisäksi Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 50) jaottelevat viestinnän kanavat virallisiin sekä epävirallisiin. Viralliseksi viestinnäksi luetaan usein suunniteltu, strategian mukainen viestintä, jota toteutetaan palavereja, tiedotteita, intranetiä ja muita virallisia kanavia hyödyntäen. Epävirallinen viestintä tapahtuu usein henkilöstön välillä taukahuoneessa, tulostimella, tupakkapaikalla ja sosiaalisen median välityksellä. Kun virallisten kanavien tarjonta on riittävää ja selkeää, jää epävirallisen viestinnän tehtäväksi täydentää virallista viestintää. Jos taas viralliset kanavat eivät tarjoa kaikkea henkilöstön kaipaamaa informaatiota, syntyy niin sanottu uutistyhjiö, joka täyttyy epävirallisen viestinnän huhuista ja muista epävirallisista viesteistä, jotka usein vääristyvät matkalla. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 51–52.) Kallan (2006, 87) mukaan epävirallinen viestintä on kuitenkin usein yhtä tärkeä osa sisäistä viestintää kuin virallisetkin viestintäkanavat.

Organisaation tiedottamat asiat ovat usein kohderyhmästä riippumatta samoja, mutta kanavat sekä ulkoasut vaihtelevat huomattavastikin. Organisaation ulkoisessa viestinnä-

nässä kiinnitetään enemmän huomiota viestinnän ulkoasuun, kun taas henkilöstön sisäisessä viestinnässä nopeus ja saavuttavuus ovat tärkeämpiä tekijöitä. On myös tärkeää, että organisaatioissa on mietitty, millä kanavalla mitäkin viestintää toteutetaan. (Juholin 2006, 118–119.)

Sosiaalisen median ja modernien järjestelmien ominaisuudet ovat monipuolistaneet ja uudistaneet organisaatioiden mahdollisuuksia toteuttaa sisäistä viestintäänsä. Nykyaikaiset sovellukset ja ohjelmat on tarkoitettu tekemään kommunikoinnista helpompaa ja vähentämään tiedon tulvaa. Erilaisten kanavien ja järjestelmien käytölle tarvitaan kuitenkin pelisäännöt, jotta niitä käyttävät ihmiset tietävät, miten organisaatiossa toivotaan niissä toimittavan. Liiallinen vaihtoehtojen ja vapauksien määrä vaikeuttaa kanavien hallintaa ja saattavat johtaa siihen, etteivät hyvät ratkaisut enää palvele tarkoituksiaan. (Juholin 2017, 130.)

Henkilökohtaisista asioista keskusteltaessa on hyvä turvautua reaaliaikaiseen kasvokkain viestimiseen, ja siksi tätä suositellaan esimiesviestinnän pääasialliseksi viestintäkanavaksi. Sähköpostiviestintä katsotaan kuitenkin tehokkaaksi rutiiniasioiden hoitamiseen tarkoitettuna viestinnäksi, mutta joissain asioissa kirjallisen viestinnän mukanaan tuomat tulkinnalliset muuttujat saattavat jopa pahentaa tilanteita. (Åberg 2002, 148.)

Organisaatioissa saattaa monesti esiintyä näennäistä harmoniaa, mikä tarkoittaa harhaajatusta yhteisestä samanmielisyydestä. Tämä näyttäytyy muun muassa myöntöväisyytenä sekä välinpitämättömänä ystävällisyytenä palavereissa, joiden jälkeen ilmaistaan omat aidot mielipiteet asioista, kun esimiehet ovat poistuneet paikalta. (Mörä 2005, 20.) Juholin (2006, 175.) kirjoittaakin, että palaverit ja osastokokoukset koetaan usein turhaksi työajankäytöksi suhteutettuna niistä saatuun hyötyyn.

Vapaan kommunikoinnin mahdollistavat kohtaamispaikat, kuten taukhuoneet tai muut sosiaaliset tilat tukevat henkilöstön keskinäistä viestintää ilman ylimääräisiä järjestelyjä. Näissä tilanteissa yleensä unohdetaan hierarkiat ja asemien muovaamat valtasuhteet ja verkostoidutaan työyhteisön sisällä. Näin parannetaan vuorovaikutussuhteita sekä yhdessä oppimista. Lisäksi vapaamuotoisuus koetaan usein virkistäväksi sekä jaksamista lisääväksi tekijäksi. (Juholin 2006, 174–175.)

Ilmoitustaulutkin elävät vielä. Vaikka verkkoviestintä ja erityisesti intranet ovat vähentäneet ilmoitustaulujen merkitystä, on niillä edelleen paikkansa joissakin työyhteisöissä,

vaikkakin ne ovat saattaneet saada itselleen uuden, sähköisen olomuodon. Niistä on tullut jatkuvasti päivittyviä uutisosastoja, joilla julkaistaan informatiivisia ja tiiviitä tiedotteita. Joissain organisaatioissa intranet on ottanut ilmoitustaulun vastuun ja tehtävät osaksi kokonaisuuttaan. (Juholin 2013, 223.) Intranet on organisaation sisäiselle henkilöstölle rajattu verkkoympäristö, joka toimii samanaikaisesti työskentely-ympäristönä sekä viestintäkanavana. Yleensä intranet sisältää liiketoiminnan kannalta relevanttia informaatiota, työkaluja sekä tietokantoja, joita henkilöstö työssään tarvitsee. (Juholin 2013, 324–325.)

## 4 Työssä hyödynnettävä tutkimusmenetelmä

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä tehtiin kysely, joka toteutettiin kvantitatiivisessa eli määrällisessä muodossa. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään usein määriä ja prosenttiosuuksia ja sen otokset ovat suurempia verrattuna laadulliseen tutkimukseen. Määrällisellä tutkimuksella saatetaan usein esimerkiksi kartoittaa olemassa olevia tilanteita, ja tilanteisiin johtaneet syyt jäävät vielä taka-alalle. Kvantitatiivisissa kyselyissä kysymykset esitetään usein muodossa mikä, missä tai paljonko. (Heikkilä 2014.)

Tämän opinnäytetyön tilannekartoitusvaiheessa tehty kvantitatiivinen kysely oli muodoltaan puolistrukturoitu, eli määrällisen substanssin lisäksi vastauksiin pyrittiin saamaan laadullista syvyyttä pienellä määrällä avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajalla on vapaa sana kysytyyn aiheeseen eli vastausvaihtoehtoja ei ole mitenkään määritelty, kun suljettujen kysymysten vastausvaihtoehdot ovat ennalta määrättyjä. Näin kyselyllä saatiin huomioitua myös vastaajien kysymyksiin liittyviä ajatuksia ja mielipiteitä rajaamatta vastausmahdollisuuksia liiaksi. Kyselyssä esitetyt kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi ja ymmärrettäviksi, jotta vastaajille oli mahdollisimman selkeää, mitä kullakin kysymyksellä pyrittiin selvittämään. (Ks. Hiltunen 2008.)

### 4.2 Kyselyn sisältö

Kysely lähetettiin yritys X:n toimihenkilöille, jotka työskentelevät samalla toimialalla Y. Toimihenkilöt ovat pääosin konsulttitason työntekijöitä, mutta vastaajien joukossa on



myös johtotason toimijoita sekä muita toimialalla työskenteleviä henkilöitä, joita toimialan sisäinen viestintä koskettaa. Tarkastelun kohteena olevien työntekijöiden työskentelyalueena on pääkaupunkiseutu.

Kysely toteutettiin helmi-maaliskuun taitteessa 2020. Kysely lähetettiin 48 henkilölle ja se laadittiin Microsoftin Forms -kyselytyökalulla. Microsoft Forms valikoitui työkaluksi siksi, koska se oli saatavilla olleista alustoista helppokäyttöisin ja kyselyn laatijalla oli sen käytöstä jo aiempaa kokemusta.

Toteutettu kysely sisälsi kolme osiota, jotka oli jaettu opinnäytetyön teoriaosiossa erotuneiden sisäisen viestinnän osa-alueiden mukaisesti: viestintäjärjestelmät, esimiesviestintä sekä horisontaalinen keskinäisviestintä. Näistä osa-alueista toimiva viestintäprosessi pyrittiin upottamaan teemojen sisälle nostamatta sitä konkreettisesti esille. Osioiden jakaminen tehtiin siksi, että saatuja vastauksia olisi helpompi analysoida suoraan kootun teoriapohjan rajaamien suuntaviivojen mukaan.

Kysely sisälsi yhteensä 26 kysymystä. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin vastaajan suostumus osallistua kyselyyn. Toinen ja kolmas kysymys olivat demografisia kysymyksiä, eli kysymyksiä, joilla pyritään saamaan vastaajasta lisätietoa. Kyselyyn sisältyneet demografiset kysymykset selvittivät, minkä ikäinen vastaaja on ja kuinka pitkään hän on työskennellyt toimialalla Y. Varsinaisia tämän työn aiheeseen liittyviä kysymyksiä kysely sisälsi 23 kappaletta. Näistä kysymyksistä 17 oli suljettuja vaihtoehtokysymyksiä ja 6 oli avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset olivat enimmäkseen tarkentavia kysymyksiä niitä edeltäneisiin suljettuihin kysymyksiin. (Liite 1.)

## 5 Toimiala Y:n sisäisen viestinnän nykytila

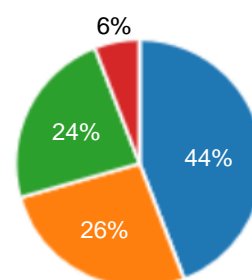
### 5.1 Demografiset kysymykset

Demografisilla kysymyksillä haluttiin saada hieman lisätietoa vastaajista kysymällä heidän ikäänsä sekä aikaa, jonka he ovat työskennelleet toimialalla Y (kuvio 6 & kuvio 7).

#### Ikä

[More Details](#)

● 18-30	15
● 31-40	9
● 41-50	8
● 51-60	2
● yli 60 vuotta	0



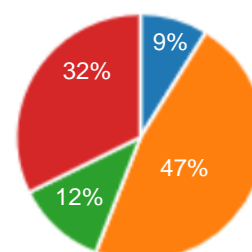
Kuvio 6. Vastaajien ikä.

Ikähaarukoista 18–30 vuotta oli suurimmin edustettu ikäryhmä (44 prosenttia). Myös 51–60 vuoden ikäisiä oli vastaajista kuusi prosenttia, ja kaikki ikäryhmät näiden väliltä olivat edustettuina. Yli 60 vuoden ikäisiä vastaajia ei kyselyllä tavoitettu. (Kuvio 6.)

#### Kuinka pitkään olet työskennellyt toimialalla?

[More Details](#)

● alle 1 vuotta	3
● 1-3 vuotta	16
● 3-5 vuotta	4
● yli 5 vuotta	11



Kuvio 7. Toimialalla työskennellyt vuodet.

Eniten vastaajia (47 prosenttia) sai vaihtoehto ”1–3 vuotta”, kun kysyttiin, kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt toimialalla Y. Alle vuoden toimialalla Y oli työskennellyt yhdeksän prosenttia vastaajista, ja yli viisi vuotta toimialalla Y oli työskennellyt 32 prosenttia vastaajista.

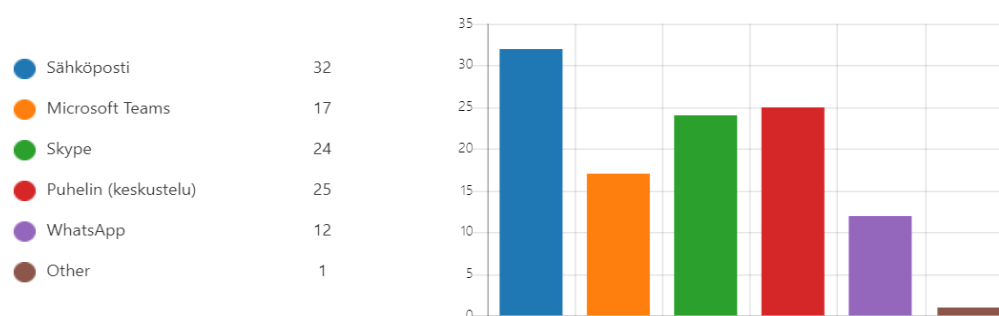
## 5.2 Viestintäjärjestelmät

Viestintäjärjestelmiä koskeneessa kyselyosiossa haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä ja mielipiteitä toimialalla nykyisin käytössä olevista viestintäjärjestelmistä sekä niihin liittyvistä tekijöistä.

Ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin saamaan selville toimihenkilöiden suosimia järjestelmiä kollegojen välisessä viestinnässä (kuvio 8).

Missä kanavissa yleensä viestit kollegoillesi työasioissa? (Valitse enintään 3.)

[More Details](#)



Kuvio 8. Kollegojen väliseen viestintään käytetyt järjestelmät.

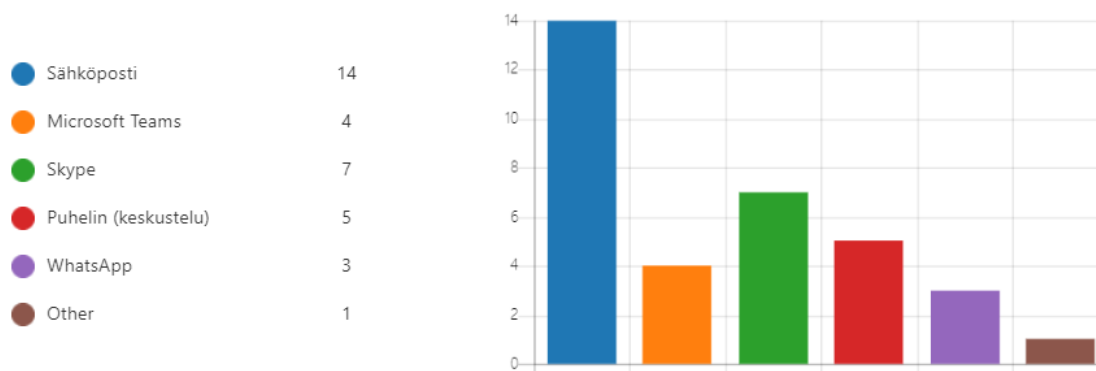
Kysymyksessä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus valita useampikin järjestelmä, jotta nähdään, käytetäänkö kollegojen väliseen viestintään keskimäärin useampaa kuin yhtä järjestelmää. Vastauksista voi päätellä näin olevan, sillä kun vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 34 kappaletta, ja tähän kysymykseen tehtyjen valintojen määrä on kokonaisuudessaan 111, se kertoo, että yksittäinen henkilö käyttää keskimäärin 3,26 eri järjestelmää kollegoille viestimiseen. Samalla se näyttää, että vastaajat eivät ole noudattaneet annettua enintään kolmen vaihtoehdon valitsemisen ohjetta. (Kuvio 8.)

Selkeästi käytetyin järjestelmä on sähköposti, jonka valitsi 94 prosenttia kaikista vastanneista. Puhelimitse kommunikoi 74 prosenttia ja Skypen välityksellä 71 prosenttia. Microsoft Teamsin valitsi 50 prosenttia vastanneista. (Kuvio 8.)

Toinen kysymys oli jatkoa ensimmäiselle kysymykselle, ja sen tarkoitus oli selvittää, mikä vastaajien mielestä toimialalla käytetyistä viestintäjärjestelmistä on kaikista paras kollegojen välisessä viestinnässä (kuvio 9).

Mikä yllä valitsemistasi kanavista on mielestäsi paras?

[More Details](#)



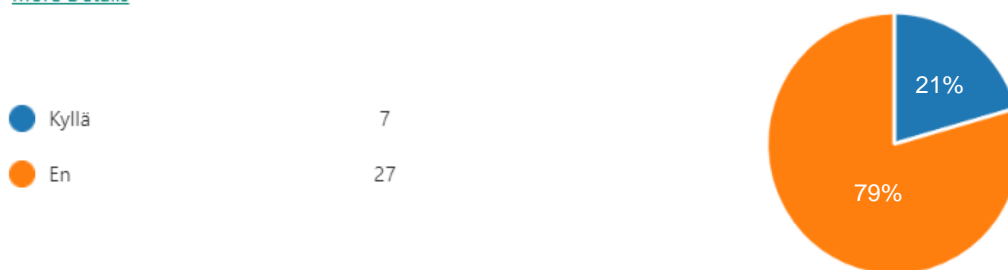
Kuvio 9. Paras kollegojen väliseen viestintään käytetty järjestelmä.

Vastaukset kertovat, että sähköposti koetaan toimialalla kaikkein parhaaksi järjestelmäksi kollegojen välisessä viestinnässä. Sen valitsi parhaaksi kanavaksi 41 prosenttia vastaajista, kun toiseksi eniten ääniä saanut Skype sai prosentuaaliseksi osuudekseen 21 prosenttia. (Kuvio 9.)

Kolmas kysymys koskikin sähköpostia. Siinä kysyttiin, kokeeko vastaaja saavansa työssään liikaa sähköpostia. (Kuvio 10.)

Koetko saavasi liikaa sähköpostia?

[More Details](#)



Kuvio 10. Kokemus sähköpostin määrästä.

Noin 21 prosenttia vastaajista kokee työssään saavansa liikaa sähköpostia (kuvio 10). Neljäs kysymys oli avoin kysymys, ja se oli kohdistettu vastaajille, jotka vastasivat kolmannessa kysymyksessä saavansa liikaa sähköpostia. Kysymyksellä haluttiin selvittää, mistä "kyllä" vastanneet kokevat liiallisen sähköpostin johtuvan. Vastauksissa toistui useampaan otteeseen sidosryhmien suuri pääluku sekä se, että samasta asiasta tiedotetaan useammassa kanavassa. Yhtenä syynä nähtiin myös se, että asiat, jotka olisivat

tehokkaammin hoidettavissa puhelinkeskustelulla, hoidetaan sähköpostilla ja että se vie aikaa (esimerkiksi pitkät viestit ja keskustelunomainen kanssakäyminen). Eräs vastaaja pohti sähköpostia viestintäkanavana seuraavasti:

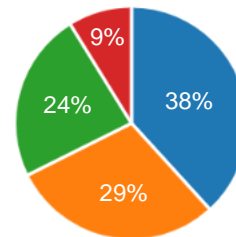
Koen, että sähköposti on kätevä yhteydenpitoväline, sillä sen ei pitäisi keskeyttää työntekoa (esim. myymälässä työskentelevät asiakkaat). Sen lisäksi mahdolliset toimeksiannot/ongelmat/kysymykset tulevat kirjallisessa muodossa ja asioiden selvittämiseen saa lisää aikaa ennen vastaamista (vrt. puhelut). Toisaalta hankalat asiat ovat nopeammin ja yksinkertaisemmin selvitettävissä puhelimitse. Joinain päivinä tuntuu, että sähköpostien läpikäymiseen ja kirjoittamiseen kuluu puolet työajasta.

Viidennellä kysymyksellä lähdettiin selvittämään toimihenkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä koskien yrityksen intranetiä. Kysyttiin, kuinka usein toimihenkilöt vierailevat yrityksen intranetissä. (Kuvio 11.)

Kuinka usein vierailet intranetissämme?

[More Details](#)

● 0 - 1 kertaa viikossa	13
● 2 - 3 kertaa viikossa	10
● päivittäin / lähes päivittäin	8
● useammin kuin kerran päivässä	3



Kuvio 11. Intranetin käyttäminen.

Eniten valintoja (38 prosenttia) keräsi vaihtoehto, jossa intranetissä vierailaan hyvin harvoin tai ei ollenkaan, eli 0–1 kertaa viikossa. Lähes päivittäin, päivittäin tai useammin kuin kerran päivässä intranetiä käyttää vain 32 prosenttia vastanneista. (Kuvio 11.)

Kysymys numero kuusi selvittää, kuinka helposti toimihenkilöt löytävät tarvitsemaansa tietoa yrityksen intranetistä. Vastaus tuli antaa arvosanana, kun lineaarisena asteikkona olivat arvot yhdestä kymmeneen (1 = erittäin vaikeasti, 10 = erittäin helposti).

Vastaukset kysymykseen numero kuusi jakautuivat melko paljon ja alin annettu arvosana oli 1 ja korkein 9. Vastausten mediaani eli keskimääräinen arvo, kun aineisto on järjestetty pienimmästä suurimpaan, oli 7,5. Moodi, eli vastauksissa useimmin esiintynyt arvo oli 8, jonka valitsi 35 prosenttia vastaajista. Vastausten keskiarvoksi saatiin 6,38.

Seitsemännellä kysymyksellä selvitettiin vastaajien mielipide yrityksen intranetistä yleisellä tasolla ja kohdassa kysyttiin vastaajalta yleisarvosanaa intranetille kokonaisuutena. Lineaarinen asteikko oli tässäkin kysymyksessä välillä 1–10, ja siihen vastattiin samalla tavalla kuin edeltävässäkin kysymyksessä.

Seitsemänteen kysymykseen ei tullut ollenkaan ääripäitä vastauksiin, vaan ne jakautuivat välille 2–9. Arvosanojen mediaani oli 7. Moodi oli tässäkin kohdassa 8, ja sen valitsi 26 prosenttia vastanneista. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 6,44.

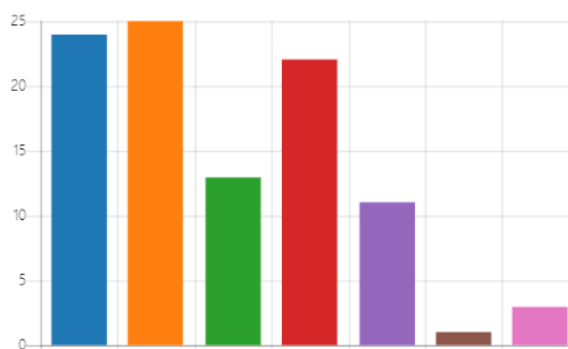
Kahdeksannella kysymyksellä pyrittiin saamaan syvyyttä aiempiin intranetiä koskeneisiin kohtiin kysymällä intranetin puutteista niiltä, jotka vastasivat yleisarvosanaksi arvon välillä 1–8. Eniten esille nousivat tiedon hankala löytäminen, sekava ulkoasu, ja vaikeus ymmärtää järjestelmän sisäistä logiikkaa. Eräs vastaus kokosi useamman puutteen seuraavasti: ”Tietoa on vaikea löytää. Esimerkiksi: haen tietoa työterveyshuollosta ja viimeisimmät tiedot näkyvät vain uutiset -osioissa, vaikka minä ainakin hakisin tietoa työterveyshuolto otsikon alta...”

Yhdeksäs kysymys koski kolmatta toimialalla aktiivisesti käytettävää järjestelmää, Microsoft Teamsia. Aluksi selvitettiin, mihin tarkoitukseen toimihenkilöt Teamsia käyttävät. (Kuvio 12.)

. Mihin tarkoitukseen käytät Microsoft Teamsia?

[More Details](#)

● Tiedon säilytykseen	24
● Pysyäkseni ajan tasalla yrityks...	25
● Kollegoille viestimiseen	13
● Koulutuksiin ja palavereihin os...	22
● Asiakkaan kanssa viestimiseen	11
● En juuri käytä Teamsia	1
● Other	3



Kuvio 12. Microsoft Teamsin käyttäminen.

Vastauksista selviää, että Microsoft Teams on toimialalla aktiivisesti käytetty järjestelmä. Käyttötarkoituksista muiden yläpuolelle nousivat melko selkeästi ajankohtaisten asioiden seuraaminen (74 prosenttia vastanneista), tiedon säilytys (71 prosenttia) ja koulutuksiin/palavereihin osallistuminen (65 prosenttia). (Kuvio 12.)

Kymmenennellä kysymyksellä selvitettiin, kuinka helposti toimihenkilöt löytävät tarvitsemaansa tietoa Microsoft Teamsistä. Kysymys on muotoiltu täysin samoin, kuin oli vastaavassa kysymyksessä koskien yrityksen intranetiä. Vastaukset kysymykseen jakautuivat välille 1–9. Vastausten mediaani oli 8, kuten myös vastausten moodi. Yhteensä arvosanan 8 antoi 13 vastaajaa, mikä vastaa 38 prosenttia vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 6,82.

Seuraavaksi pyydettiin vastaajia antamaan yleisarvosana Microsoft Teamsille. Jälleen, kysymys oli muotoiltu täysin samalla tavalla, kuin vastaava kysymys koskien yrityksen intranetiä. Tässä vastaukset jakautuivat välille 3–9, eli kukaan ei antanut yleisarvosanaksi 1,2 tai 10. Vastausten mediaani ja moodi olivat tässäkin kysymyksessä molemmat 8. Arvosanan 8 antoi vastaajista 38 prosenttia. Toiseksi eniten arvosanaksi annettiin arvoa 9 (32 prosenttia). Näin ollen arvosanan 8 tai parempi, vastasi 70 prosenttia vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 7,62.

Seuraava kysymys oli järjestyksessä kahdestoista, ja sillä tiedusteltiin vastaajilta heidän näkemyksiään Microsoft Teamsin puutteista. Selkeimmin ja useimmin nousi esille tiedon säilytyksen epäselvä logiikka. Vastaajat kokivat, että tietoa on vaikea löytää ja sitä säilytetään epäloogisissa paikoissa tai useammassa paikassa samaan aikaan. Kanavia on liikaa ja on vaikea hahmottaa mistä pitäisi etsiä mitään tietoa. Myös järjestelmän käyttäminen tuottaa vastausten perusteella useammalle vastaajalle vaikeuksia. Yksi vastaajista kommentoi Teamsin puutteita näin: ”Teams-kanavat ovat huonosti nimettyjä ja niitä on liikaa. Useat niistä ovat päällekkäisiä vain pienillä eroilla. Kenelläkään ei ole vastuuta niiden ajankohtaisuudesta tai päivittämisestä.” Toinen vastaaja kommentoi seuraavasti: ”Joissakin tapauksissa Teamien rakenne on tehty liian monimutkaiseksi ja kanavan sisäisiä alakanavia on liikaa.”

### 5.3 Johtamis- ja esimiesviestintä

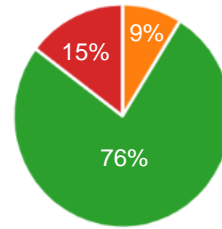
Johtamis- ja esimiesviestintää käsitelleessä kyselyn osiossa haluttiin selvittää toimihenkilöiden näkemyksiä toimialalla esiintyvään johtamis- ja esimiesviestintään. Kysymykset tarkastelivat palaverikäytänteitä ja palautteen saamista työssä.

Tämän osion ensimmäinen kysymys selvitti toimihenkilöiden näkemyksiä tiimipalaverien riittävästä määrästä (kuvio 13).

Onko tiimillänne keskinäisiä palavereja mielestäsi...

[More Details](#)

● liian usein	0
● hieman liian usein	3
● sopivasti	26
● hieman liian harvoin	5
● liian harvoin	0



Kuvio 13. Tiimipalaverien määrä.

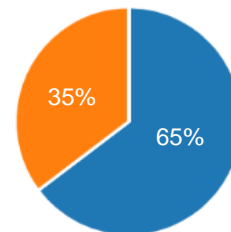
Vastaajista huomattava enemmistö (76 prosenttia) koki tiimensä palaverien määrän sopivaksi. Kolme vastaajaa koki tiimipalaverien määrän hieman liian korkeaksi, ja viisi vastaajaa koki määrän hieman liian matalaksi. Ääripäävastauksia kysymykseen ei tullut ollenkaan. (Kuvio 13.)

Osion toisella kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä siihen, kuinka tärkeänä he pitävät tiimin keskinäisiä palavereja tiimin toiminnan kannalta (kuvio 14).

Kuinka tärkeänä pidät tiimipalavereja tiimisi toiminnan kannalta?

[More Details](#)

● Erittäin tärkeänä	22
● Melko tärkeänä	12
● En kovin tärkeänä	0
● En ollenkaan tärkeänä	0



Kuvio 14. Tiimipalaverien merkitys tiimin toiminnan kannalta.

Sata prosenttia vastaajista piti tiimipalavereja vähintään melko tärkeänä tiimensä toiminnan kannalta. 65 prosenttia piti niitä erittäin tärkeinä, ja 35 prosenttia melko tärkeinä. (Kuvio 14.)

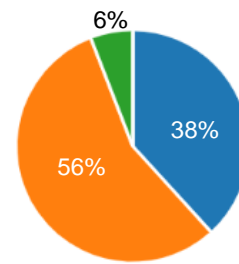
Kun oli kysytty tiimipalaverien merkityksestä koko tiimin toimintaa ajatellen, selvitettiin seuraavalla kysymyksellä näkemyksiä niiden merkityksestä yksilön työn kannalta (kuvio 15).



Kuinka tärkeänä pidät tiimipalavereja oman työsi kannalta?

[More Details](#)

● Erittäin tärkeänä	13
● Melko tärkeänä	19
● En kovin tärkeänä	2
● En ollenkaan tärkeänä	0



Kuvio 15. Tiimipalaverien merkitys yksilön työn kannalta.

Vastaajista 94 prosenttia koki tiimipalaverit vähintään melko tärkeäksi oman työnsä kannalta. Kaikista vastaajista 38 prosenttia pitää tiimipalavereja erittäin tärkeinä omassa työssään, kun 56 prosenttia pitää niitä melko tärkeinä. 6 prosenttia vastaajista ei pidä tiimipalavereja kovinkaan tärkeänä osana omaa työtään. (Kuvio 15.)

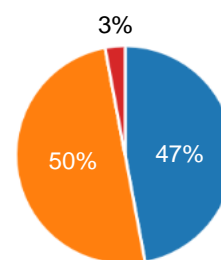
Seuraavalla kysymyksellä siirryttiin teemana palautteeseen. Osion neljäs kysymys selvitti vastauksia kysymykseen ”haluatko työssäsi palautetta esimieheltäsi?”. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- Kyllä, ja kaipaisin sitä enemmän kuin mitä nykyään saan
- Kyllä, ja saan sitä mielestäni sopivasti tällä hetkellä
- Kyllä, mutta haluaisin sitä vähemmän kuin mitä nykyään saan
- En kaipaa palautetta esimieheltäni

Haluatko työssäsi palautetta esimieheltäsi?

[More Details](#)

● Kyllä, ja kaipaisin sitä enemmä...	16
● Kyllä, ja saan sitä mielestäni so...	17
● Kyllä, mutta haluaisin sitä vähe...	0
● En kaipaa palautetta esimiehel...	1



Kuvio 16. Halu saada palautetta työstä.

Vastaajista 97 prosenttia vastasi haluavansa työssään palautetta esimieheltään. Kaikista vastaajista 50 prosenttia koki saavansa palautetta esimieheltään sopivasti. 47 prosenttia vastaajista kaipaisi työssään nykyistä enemmän palautetta esimieheltään. Vain 3 prosenttia vastaajista vastasi, ettei kaipaa työssään palautetta esimieheltään. (Kuvio 16.)

Johtamis- ja esimiesviestintää käsitelleen osion viides ja viimeinen kysymys oli avoin kysymys ja se oli osoitettu niille vastaajille, jotka haluavat työssään palautetta esimieheltään. Kysymys selvitti, millä tavalla toimialan toimihenkilöt haluavat palautetta saada.

Vastauksissa toistui työntekijöiden halu saada palautetta kasvokkain sekä päivittäisessä työssä että lyhyissä, melko usein käytävissä kehityskeskusteluissa oman lähiesimiehen kanssa. Vastausten perusteella palautteen tulisi olla rakentavaa ja pyrkiä kehittämään toimintaa. Sillä tulisi pyrkiä parantamaan ja tehostamaan yksilön tapoja tehdä työtä. Palautteen tulisi myös liikkua molempiin suuntiin, jotta yksilön mielipiteet työnteosta tulevat otetuksi huomioon. Yksi vastaus toistui eri muodoissa muutamaa otteeseen: ”Olisi kiva, että sitä (palautetta) saisi, hyvää tai rakentavaa. Tällä hetkellä en tiedä mitä minun pitäisi tehdä paremmin, olenko onnistunut jossain, ja missä noin yleensä mennään”.

#### 5.4 Horisontaalinen keskinäisviestintä

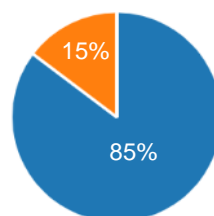
Kolmas ja samalla kyselyn viimeinen osio pyrki selvittämään toimihenkilöiden näkemyksiä horisontaaliseen keskinäisviestintään eli organisaatorakenteessa samalla tasolla työskentelevien väliseen viestintään. Osiossa keskityttiin vastaajien mielipiteisiin epävirallisesta viestinnästä työpaikalla sekä pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin toimihenkilöt toimialalla kokevat ymmärtävänsä läheisiä kollegojaan ja tulevansa itse ymmärretyksi.

Horisontaalista keskinäisviestintää tarkastelleen osion ensimmäinen kysymys selvitti, kuinka tärkeänä kollegojen välinen epävirallinen viestintä koetaan työssä suoriutumisen kannalta (kuvio 17).

. Kuinka tärkeänä pidät kollegojen välistä, epävirallisempaa viestintää työssä suoriutumisen kannalta?

[More Details](#)

● Erittäin tärkeänä	29
● Jokseenkin tärkeänä	5
● En kovin tärkeänä	0
● En ollenkaan tärkeänä	0



Kuvio 17. Kollegojen välinen epävirallinen viestintä työssä.

Vastaajista sata prosenttia piti kollegojen välistä epävirallista viestintää vähintään jokseenkin tärkeänä. Huomattava enemmistö (85 prosenttia) vastasi epävirallisen viestinnän olevan erittäin tärkeää työssä suoriutumisen kannalta. (Kuvio 17.)

Seuraavalla kysymyksellä pyydettiin vastaajilta perusteluja heidän edellisen kysymyksen valintoihinsa. Suurimpina esille nousseina syinä epävirallisen viestinnän tärkeydelle vastattiin tiedon sulava liikkuminen ja sen välittäminen, oman ymmärryksen lisääminen kollegojen työtilanteesta, avun saaminen ja antaminen, sekä työssä viihtymisen paraneminen. Näiden asioiden lisäksi esille nostettiin inspiraation hakeminen keskustelun kautta, sitoutuminen työyhteisöön sekä yleisen hengen nouseminen epävirallisen viestinnän avulla. Eräs vastaaja perusteli epävirallisen viestinnän tärkeyttä seuraavasti: ”Se auttaa minua jaksamaan töissä, kun välillä voi vitsailla ja puhua muistakin kuin työasioista. Viihdyn töissä paremmin, kun tunnen kollegani ja kun viihdyn töissä, teen työni paremmin.”

Osion kolmas kysymys selvitti, kokevatko toimialalla työskentelevät toimihenkilöt, että heillä on riittävä mahdollisuus epäviralliseen viestintään (kuvio 18).



Kuvio 18. Mahdollisuus epäviralliseen viestintään.

Vastaajista 94 prosenttia koki, että heillä on mahdollisuus työssään itselleen riittävään epäviralliseen viestintään (kuvio 18). Seuraava kysymys oli kohdennettu niille vastaajille, jotka eivät koe mahdolliseksi harrastaa epävirallista viestintää työssään riittävästi. Kysymyksellä selvitettiin heidän näkemyksensä siihen, mistä kyseisen mahdollisuuden puute johtuu. Syiksi he vastasivat ajan puutteen sekä sen, ettei heillä yleisesti ole mahdollisuutta epäviralliseen viestintään häiritsemättä muiden työntekoa.

Osion viides kysymys pyysi vastaajia arvioimaan asteikolla yhdestä kymmeneen, kuinka hyvin he kokevat ymmärtävänsä muita tiimiensä jäseniä ja heidän toimintatapojaan. Vastaukset jakautuivat välille 3–10. Yksi vastaaja antoi arvosanaksi alle 6, vastaten arvoksi 3. Kaikki muut vastaajat (97 prosenttia) antoivat arvoksi 6 tai enemmän. Vastausten mediaani oli 8,5. Moodi oli 9, jonka valitsi 38 prosenttia vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 8,09.

Osion ja koko kyselyn viimeinen kysymys selvitti, kuinka hyvin vastaajat kokevat itse tulevansa ymmärretyiksi tiimeissään. Tässä vastaukset asettuivat välille 4–10. Kolme vastaajaa (9 prosenttia) antoi tässä kohdassa arvoksi alle 7. 79 prosenttia vastaajista antoi arvoksi 8 tai enemmän. Vastausten mediaani oli 9, kuten myös moodi (41 prosenttia vastauksista). Vastausten keskiarvo oli 8,29.

## **6 Kyselyn analysointi**

### **6.1 Kyselyn laatu**

Kysely lähetettiin jokaiselle toimialalla työskentelevälle yritys X:n toimihenkilölle, sillä kokonaisuus oli maltillinen ja haluttiin saada mahdollisimman luotettavaa aineistoa analysoitavaksi. Kysely lähetettiin yhteensä 48 toimialan toimihenkilölle, joista 34 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui näin 71 prosenttia. Kysely toteutettiin toimialalla melko kiireisenä ajankohtana, ja vastausaikakin oli melko lyhyt – 5 päivää. Vastaajille ei myöskään tarjottu minkäänlaista palkkiota vastineeksi kyselyyn vastaamisesta. Nämä tekijät saattoivat vaikuttaa vastausprosenttiin negatiivisesti verrattuna optimaaliseen tilanteeseen. Yli 60 prosentin vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä. Jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina, tulisi analysoitavaa aineistoa olla vähintään 30 vastauksen verran. (Vilpas, 8.) Opinnäytetyössä tehdyn kyselyn vastausprosenttia sekä saadun aineiston lukumäärää voidaan siis pitää hyvänä.

Kyselytulosten reliabiliteetti eli luotettavuus pyrittiin maksimoimaan lähettämällä kysely kaikille niille ihmisille, joita toimialan sisäinen viestintä koskettaa. Koko perusjoukko, eli selvityksen kohteena ollut populaatio osallistettiin kartoitukseen. Näin ollen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, mutta korkeampi vastausprosentti olisi parantanut sitä entisestään (vrt. KvantiMOTV, 2008).

Validiteetilla tarkastellaan sitä, kuinka hyvin itse kyselyllä on pystytty mittaamaan niitä tekijöitä, joita tutkimuksessa haluttiinkin selvittää (Vilpas, 11; KvantiMOTV 2008). Ottaen huomioon sen, että tässä työssä tehdyllä kartoituksella haluttiin selvittää sisäisen viestinnän nykytila yrityksen X toimialalla Y, peilaten teoriaosuudessa esiteltyihin sisäisen viestinnän neljään osa-alueeseen, olivat tarkasteltavat ulottuvuudet melko laajoja kokonaisuuksia. Tästä syystä kysely oli suunniteltava hyvin tarkasti ja aihealueet eli kyselyn eri osiot oli kohdennettava selkeästi. Tältä osin kyselyn validiteettia voidaan pitää hyvänä, mutta sitä olisi voitu parantaa lisäämällä kyselyyn enemmän kysymyksiä, joilla olisi voitu päästä yksityiskohtaisemmin teemojen sisälle. Kysymysten lisääminen olisi tosin voinut vaikuttaa negatiivisesti vastausprosenttiin ja täten vähentää kyselyn reliabiliteettia.

## 6.2 Tulosten analysointi

### 6.2.1 Johdattelu tulosten analysointiin

Tässä luvussa analysoidaan opinnäytetyön luvussa viisi esitettyä kyselyn tuloksia. Kysymyksiä ja niiden vastauksia analysoidessa tarkastellaan kyselyssä jaettuja kolmea osiota omina kokonaisuuksinaan ja nostetaan esille niitä osa-alueita, joista kyselyn perusteella löydettiin eniten kehityskohteita. Kehityskohtien lisäksi nostetaan esille myös ne kyselyssä käsitellyt sisäisen viestinnän osa-alueet, joiden voidaan tulosten valossa katsoa olevan nykytilanteessa kunnossa.

### 6.2.2 Viestintäjärjestelmät

Tässä osiossa haluttiin selvittää toimialalla työskentelevien toimihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia toimialalla käytössä olevista viestintäjärjestelmistä. Tiedettiin, että suurimpia toimialalla yleisesti yhteisessä käytössä olevia järjestelmiä ovat Microsoft Teams sekä yrityksen intranet, joten tarkentavat kysymykset oli kohdistettu koskemaan niitä.

Kysymys numero viisi selvitti, kuinka usein toimialan toimihenkilöt vierailevat yrityksen intranetissä. Yleisin vastaus kysymykseen oli 0–1 kertaa viikossa. Vastausvaihtoehto on siinä mielessä heikosti muotoiltu, että se antaa mahdollisuuden valita itsensä sellaiselle henkilölle, joka vierailee intranetissä kerran kuukaudessa ja sellaiselle, joka päivittää tietonsa intranetin kautta säännöllisesti kerran viikossa. Vaihtoehto sisältää siis huomattavasti enemmän heittoa kuin esimerkiksi toiseksi suosituin vastausvaihtoehto ”2–3 kertaa

viikossa”. Tästä huolimatta voidaan pitää negatiivisena tuloksena sitä, että suosituin vastaus oli se, jossa intranetissä vierailaan harvimmin. (Kuvio 11.)

Kysymys numero kuusi mittasi asteikolla 1–10, kuinka helposti vastaajat löytävät tietoa intranetistä. Vastauksissa 1 tarkoitti tiedon olevan erittäin vaikeasti löydettävissä ja 10 puolestaan erittäin helposti. Vastausten moodi, eli vastauksissa useimmin esiintynyt arvo oli 8, jota voidaan pitää hyvänä, mutta keskiarvo 6,38 on vain kohtalainen. Vastauksissa löytyi melko huomattavia eroja niiden vastaajien välillä, jotka kysymyksessä 5 vastasivat käyttävänsä intranetiä lähes päivittäin tai useammin verrattuna niihin vastaajiin, jotka vierailevat intranetissä 0–1 kertaa viikossa. Ensin mainittujen vastausten keskiarvo oli tasan 7, kun toiseksi mainittujen vastausten keskiarvo oli 5,8. Intranetiä useimmin käyttävien toimihenkilöiden keskiarvo tiedon löytämisen helppoudelle oli siis 7, jota voitaneen pitää tyydyttävänä arvona, mutta samalla kehityskohtana.

Seitsemäs kysymys selvitti toimihenkilöiden antamaa yleisarvosanaa yrityksen intranetille, lineaarisen asteikon toimien samalla tavalla kuin edeltävässäkin kysymyksessä, arvon 1 ollessa huonoin arvo ja 10 ollessa paras. Tässäkin kysymyksessä moodi oli 8, jota voidaan pitää hyvänä, mutta keskiarvoa 6,44 voidaan pitää vain välttävänä. Myös tässä kysymyksessä vastauksista löytyi samanlainen korrelaatio eli kahden muuttujan välinen riippuvuus intranetin käytön runsauden sekä yleisarvosanan suuruuden välille, mutta tässä se ei ollut yhtä huomattava kuin edeltävässä kysymyksessä. Intranetiä lähes päivittäin tai useammin käyttäneet toimihenkilöt antoivat arvosanaksi keskiarvolta 6,82 ja intranetiä 0–1 kertaa viikossa käyttäneet 6,08.

Näistä tuloksista käy ilmi, että intranetiä useammin käyttävät toimihenkilöt löytävät sieltä helpommin etsimäänsä tietoa ja pitävät sitä parempana järjestelmänä kuin he, jotka vierailevat intranetissä harvemmin. Joka tapauksessa, vastauksista saatujen arvojen mukaan intranetistä löytyy puutteita niin yleisellä tasolla kuin tietojen löytämisessäkin. Avoin kysymys, joka pyysi vastaajia kertomaan näkemyksensä intranetin puutteista, toi esille intranetin käytön hankaluuden, sen epäloogisuuden sekä järjestelmän yleisen kankeuden, jotka tukevat kysymyksillä 6 ja 7 saatuja vastausten arvoja.

Sitten kyselyssä siirryttiin Microsoft Teamsia koskeviin kysymyksiin. Aluksi selvitettiin, kuinka helposti vastaajat kokevat löytävänsä työssään tarvitsemaansa tietoa Teamsista. Vastausten moodia 8 voidaan pitää hyvänä. Vastausten keskiarvo 6,82 on kohtalainen

ja kertoo, että tietoa voisi todennäköisesti säilyttää siellä paremminkin. Kysyessä Microsoft Teamsin arvosanaa, toimihenkilöt vastasivat niin, että keskiarvoksi saatiin 7,62, jota voidaan pitää melko hyvänä.

Teamsin puutteista avoimen kysymyksen muodossa kysyttäessä esille nousi monesti osaamattomuus käyttää järjestelmää sekä ymmärtämättömyys siitä, millä logiikalla tietoa säilytetään järjestelmän sisällä missäkin. Lisäksi monet vastaajat nostivat esille sen luovan vaikeuksia, ettei järjestelmän käytölle ole sovittu yhtenäisiä toimintamalleja, vaan eri ihmiset käyttävät järjestelmää toisistaan poikkeavilla tavoilla.

### 6.2.3 Johtamis- ja esimiesviestintä

Johtamis- ja esimiesviestinnän osiossa selvitettiin toimialalla työskentelevien toimihenkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä toimialalla esiintyvistä johtamis- ja esimiesviestinnästä. Osion kysymykset tarkentuivat palautteeseen sekä palaverikäytänteisiin. Opin näytetyön tekijää olisi kiinnostanut paneutua myös esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen, mutta palaverikäytännöt sekä palautteen saaminen nähtiin konkreettisemmin mitattavina tekijöinä ja valikoituivat siksi kyselyssä tarkasteltaviksi kokonaisuuksiksi.

Kokemuksia toimialan palavereista lähdettiin selvittämään Juholinin (2006, 175) esittämän mukaan, jossa hän kertoo palaverien olevan usein koettu enemmän tai vähemmän turhana ajankäyttönä. Ensimmäinen palaverikäytäntöjä käsitellyt kysymys selvittikin toimihenkilöiden kokemusta siitä, järjestetäänkö heidän tiimeissään palaveria harvoin, sopivasti vai usein. Merkittävä enemmistö (76 prosenttia) koki palaverien määrän sopivaksi, ja vain muutamat vastasivat palaveria järjestettävän joko hieman liian usein tai hieman liian harvoin. Palaverien voidaan katsoa olevan lukumäärällisesti hyvällä tasolla. (Kuvio 13.)

Seuraavaksi tarkasteltiin palaverien laatua kysymällä tiimipalaverien merkityksestä tiimin työhön. Vastaajista täydet sata prosenttia kokivat tiimipalaverit tiimin toiminnan kannalta vähintään melko tärkeäksi ja enemmistö, 65 prosenttia koki ne erittäin tärkeäksi (kuvio 14). Yksilön toiminnan kannalta tiimipalaverit nähtiin myös tärkeinä, kun 94 prosenttia vastaajista koki tiimipalaverit oman työnsä kannalta vähintään melko tärkeänä (kuvio 15). Palaverien sisältöön ei lähdetty tarkemmin perehtymään, mutta sopivan lu-

kumäärän ja säännöllisyyden lisäksi niiden merkitys työhön koettiin huomattavan suureksi, joten saatujen vastausten perusteella voidaan todeta palaverikäytäntöjen olevan näiltä osin positiiviset.

Kuten Arto Hiltunen (2012) kirjoitti, on palaute yksi esimiesviestinnän peruspilareista. Toimialalla esiintyvää palautekulttuuria lähdettiin tarkastelemaan kysymällä vastaajilta, haluavatko he työssään palautetta esimieheltään ja jos haluavat, kokevatko he tällä hetkellä saavansa palautetta liikaa, sopivasti vai liian vähän. 97 prosenttia vastaajista kertoi haluavansa työssään palautetta esimieheltään. Kaikista vastaajista lähes puolet, 47 prosenttia vastasi haluavansa palautetta nykyistä enemmän. (Kuvio 16.) Tuloksista ei pystytä erottelemaan, ovatko esimerkiksi saman esimiehen alaisuudessa työskentelevät toimihenkilöt vastanneet yhdenmukaisesti, mutta lähes joka toisen vastaajan vastatessa palautteen määrän olevan liian alhainen, voitaneen tehdä johtopäätös, että esimiesten palautteen antamisen säännöllisyys on toimialalla kehityskohteeksi luettava osa-alue.

Avoimen kysymyksen vastauksilla saatiin selville, millä tavoin toimihenkilöt palautetta haluaisivat saada. Selkeästi nousi esille halu ja tarve saada palautetta suoraan ja rehellisesti kasvokkain käytävissä keskustelussa mahdollisimman pian palautteeseen johtaneen toiminnan jälkeen. Palautetta halutaan saada säännöllisesti ja rakentavassa muodossa, jotta sen avulla saadaan aito mahdollisuus suoriutua jatkossa paremmin.

#### 6.2.4 Horisontaalinen keskinäisviestintä

Kyselyn kolmas ja viimeinen osio käsitteli yhteisöllisyyttä rakentavaa horisontaalista keskinäisviestintää. Osion kysymyksillä haluttiin selvittää toimialan toimihenkilöiden näkemyksiä epävirallisen viestinnän tärkeydestä ja heidän mahdollisuuksistaan toteuttaa epävirallista viestintää päivittäisessä työssä. Lisäksi osio sisälsi kysymyksiä, joilla selvitettiin, kuinka hyvin vastaajat kokevat ymmärtävänsä muita tiimiensä jäseniä ja kuinka hyvin he kokevat itse tulevansa ymmärretyksi tiimeissään.

Sata prosenttia vastaajista koki epävirallisen viestinnän olevan työssä onnistumisen kannalta vähintään jokseenkin tärkeää. Merkittävä enemmistö, 85 prosenttia, koki sen erittäin tärkeäksi. 94 prosenttia vastaajista kertoi kokevansa, että heillä on työssään mahdollisuus mielestään riittävään epäviralliseen viestintään, mitä voidaan pitää erinomaisena tuloksena.



Selvitettäessä, kuinka hyvin vastaajat kokevat ymmärtävänsä muita tiimiensä jäseniä, yleisin vastaus eli moodi oli 9, jota voidaan pitää erittäin hyvänä. Keskiarvoksi saatu 8,09 on arvona myös hyvä. Kun kysyttiin, kokevatko vastaajat itse tulevansa ymmärretyiksi tiimeissään, oli yleisin vastaus myös 9 ja keskiarvo 8,29. Näitäkin arvoja voidaan pitää erittäin hyvinä.

Horisontaaliseen keskinäisviestintään kohdentuneisiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että toimialalla kyseinen osa-alue on hyvällä tasolla. Selkeitä kehityskohtia tästä sisäisen viestinnän osa-alueesta ei löydetty.

### 6.3 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyyn saatujen vastausten pohjalta selkeimmin esille nousseet kehityskohteet koskevat viestintäjärjestelmissä koettuja puutteita sekä epäyhtenäisiä toimintatapoja niiden käyttämisessä. Järjestelmien lisäksi puutteita voidaan todeta myös esimiesten palautteenannon määrässä ja säännöllisyydessä. Positiivisina nostoina toimialan sisäisessä viestinnässä voidaan vastausten perusteella erityisesti pitää palaverikäytänteitä sekä horisontaalisen keskinäisviestinnän tilannetta.

Kyselyn vastauksia voidaan pitää luotettavina, sillä vastausprosentti oli korkea ja kyselystä saadun palautteen perusteella kysymyksiin oli helppo vastata ja ne oli esitetty ymmärrettävästi. Kyselyn validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä kyselyn avulla pystyttiin opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti selvittämään sisäisen viestinnän nykytilaa ja nimeämään sen eri osa-alueilta selkeitä kehityskohtia.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Työn tavoite ja tulokset

Tällä opinnäytetyöllä selvitettiin sisäisen viestinnän nykytilaa toimialalla Y yrityksessä X. Tutkimusongelmana voitiin siis pitää sitä, ettei toimialalla ollut tehty selvitystä sisäisen viestinnän nykytilasta. Työn tavoite oli siis kartoittaa sisäisen viestinnän nykytilanne, ja sen kehittämiseksi löytää sieltä selkeitä kehityskohteita, joihin voidaan puuttua. Työn tavoitteeseen päästiin ainakin osittain, sillä kartoituskyselyn vastausten pohjalta saatiin

kuva toimiala Y:n sisäisen viestinnän nykytilasta sekä pystyttiin nimeämään sen sisältä selkeitä kehityskohteita.

Viestintäjärjestelmiin liittyvät kehitysalueet tulivat vastauksissa esille ja suurimmat ongelmat vaikuttivat liittyvän tiedon löytymiseen järjestelmien sisällä. Avoimissa kysymyksissä selvisi, että toimihenkilöillä on puutteita järjestelmien käytön hallinnassa. Toisena ongelmana esille nousi toimihenkilöiden toisistaan eroavat toimintamallit ja epäyhtenäiset tai kokonaan puuttuvat pelisäännöt järjestelmien käytössä. Juholin (2017, 130) kirjoittaa, että liialliset vapaudet ja määrittelemättömät pelisäännöt viestintäkanavien ja -järjestelmien käytössä aiheuttavat sen, etteivät järjestelmissä hienoiksi tarkoitetut ratkaisumallit enää palvele itseään.

Kyselyssä esitettiin järjestelmiin kohdennetusti kysymys koskien tiedon löytämisen helpoutta sekä pyydettiin antamaan järjestelmälle yleisarvosana. Tiedon löytämisen helpous on järjestelmissä tärkeä ominaisuus, mutta yleisarvosanan kysymisellä ei saatu mitään konkreettista tietoa järjestelmästä. Avoimilla vastauksilla saatiin jonkin verran yksittäisiä vastauksia, jotka koskivat puutteita järjestelmien käyttämisen taidoissa, joten yleisarvosanan sijasta kyselyssä olisi voinut mitata esimerkiksi sitä, kuinka hyvin vastaajat kokevat osaavansa käyttää järjestelmiä.

Kehitettävää löydettiin myös esimiesviestinnästä. Arto Hiltunen (2012) kirjoitti palautteen olevan yksi esimiesviestinnän peruspilareista, jonka tehtävänä on auttaa työntekijää onnistumaan työssään. Hiltunen kirjoitti, että työssä onnistumiseen auttamisen lisäksi palautteella motivoidaan ja sitoutetaan työntekijää organisaatioon. Lähes puolet kyselyn vastaajista koki saavansa työssään vähemmän palautetta kuin he toivoisivat (kuvio 13). Hiltunen (2012) tekstin perusteella toimialalla saattaa puutteellisen palautteenannon aiheuttamana olla puutteita myös työntekijöiden motivaatiossa, sitoutuneisuudessa tai työssä suoriutumisessa. Avoimella palautteen saamisen muotoon liittyneellä kysymyksellä saatiin selville, millä tavoin toimihenkilöt palautetta haluaisivat esimiehiltään saada. Palautteeseen liittyneillä kysymyksillä saatiin selville selkeä kehityskohta ja samalla toimihenkilöiden vastauksista saatiin konkreettisia kehitysideoita. Tältä osin kyselyn voidaan todeta onnistuneen.

Horisontaaliseen keskinäisviestintään liittyneillä kysymyksillä ei löydetty kyseiseltä osa-alueelta kehityskohtia. Vastauksista saatiin kuitenkin tietoa osa-alueen nykytilasta, ja hyvällä tasolla olleet tulokset kertoivat nykytilan olevan hyvä. Kyselyn rajallinen mitta asetti

haasteita eri osa-alueiden perinpohjaiselle tarkastelulle, ja horisontaaliseen keskinäisviestintään liittyneitä pakollisia kysymyksiä oli lopulta kyselyssä viisi kappaletta. Näin rajallisella kysymysten määrällä ei voida sanoa, etteikö tällä osa-alueella voisi toimialalla kehityskohtia olla olemassa, mutta tässä työssä toteutetun kyselyn perusteella niitä ei pystytty löytämään. Joensuu (2006, 174) kirjoitti väitöskirjassaan jo vuonna 2006 epävirallisen viestinnän osuuden korostuneen. Tässä opinnäytetyössä tehdyn kartoituksen tulosten mukaan epävirallisen viestinnän merkitys toimialalla Y on suuri ja toimialan työntekijöillä on työssään riittävä mahdollisuus epäviralliseen viestintään (kuvio 14 & kuvio 15).

## 7.2 Työssä kohdatut haasteet ja rajoitteet

Yhtenä työssä kohdatuista haasteista on pidettävä tuoreen lähdekirjallisuuden löytämistä. Monet tässä työssä käytetyistä lähteistä ovat yli kymmenen vuoden takaa, ja viimeisimmiltä vuosilta oli hyvin haastavaa löytää ollenkaan kirjallisuutta. Hieman aikaa eläneestä lähdekirjallisuudesta pyrin kuitenkin valitsemaan sellaista tietoa ja teoriaa, jota voitaneen pitää ajattomana. Teorioiden ajan kestävyyttä pyrin todistamaan tukemalla vanhimpia lähteitä tuoreemmalla tiedolla vastaavasta aiheesta. Kokonaisuutena ajattelun koen saaneeni näillä lähteillä kasattua ajantasaisen työn, mutta tiedostan, että tuoreemmilla lähteillä työ ja tulokset olisivat olleet vakuuttavampia ja koko työn validiteettia voitaisiin pitää korkeampana.

Työllä onnistuttiin saamaan kuvaa yrityksen X toimialan Y sisäisen viestinnän nykytilasta. Kartoituskyselyllä saatiin selville teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen sisäisen viestinnän eri osa-alueiden vahvuuksia ja puutteita toimialalla Y. Kehityskohtia pystyttiin nimeämään kahdelta eri osa-alueelta: viestintäjärjestelmistä sekä esimiesviestinnästä. Horisontaalisen keskinäisviestinnän osa-alueelta kehityskohtia ei kyetty tällä työllä löytämään. Työllä onnistuttiin siis saamaan nykytilanteesta jonkinasteinen kuva, mutta perinpohjaista selvitystä jokaisen osa-alueen kaikista tekijöistä ei pystytty tekemään. Se vaatisi jokaisen osa-alueen syvällisempää tarkastelua, jossa kiinnitettäisiin huomiota tarkempiin yksityiskohtiin, kuin mihin tällä työllä pystyttiin. Joitakin kehityskohtia saattoi siis jäädä löytymättä, sillä kartoitus jäi lopulta hieman pintapuoliseksi. Toisena suurempana haasteena työssä pitäisin siis lopulta tutkittavan aiheen laajuutta, vaikka teoreettista viitekehystä kasattaessa se tuntui järkevästi rajatulta.

### 7.3 Alustavia kehitysideoita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Viestintäjärjestelmiin liittyneet suurimmat puutteet koskivat tiedon hankalaa löytämistä, toimihenkilöiden osaamattomuutta käyttää järjestelmää sekä toimihenkilöiden toisistaan eroavat tavat käyttää järjestelmiä. Näihin asioihin yrityksen olisi helppo puuttua ja niitä olisi hyvä lähteä korjaamaan tarjoamalla jonkinlaista koulutusta järjestelmien käyttöön. Esimerkiksi järjestelmän käytön työpaja voisi olla tehokas tapa perehdyttää kaikki toimihenkilöt samanaikaisesti sellaisen ihmisen toimesta, joka tuntee järjestelmät perinpohjaisesti. Kun järjestelmien käyttö on hallinnassa, olisi syytä luoda järjestelmien käytölle tietyt yhteiset pelisäännöt, jotta toimihenkilöt käyttävät kutakin järjestelmää samojen lainalaisuuksien mukaisesti.

Esimiesten palautteenantoon liittyviä ongelmia voisi lähteä ratkaisemaan esimerkiksi vuorovaikutteisella keskustelulla, jotta esimies oppii tuntemaan alaisensa tarpeen palautteen määrälle sekä sen muodolle. Toki tässä kartoituksessa ei selvitetty sitä, mistä palautteen puutteellinen määrä johtuu, joten tähän kehityskohteeseen on hankalaa ehdottaa ratkaisuja ennen kuin näitä syitä on selvitetty.

Tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toimiala Y:n sisäisen viestinnän kehittämisessä niiltä osin, mitä kehityskohtia sisäisestä viestinnästä tällä työllä löydettiin. Kyselyllä saaduilla vastauksilla saatiin tietoa myös toimialalla Y työskentelevien toimihenkilöiden tarpeista, totumuksista ja mieltymyksistä, joita voidaan ottaa tulevaisuudessa huomioon toimialan Y sisäisessä viestinnässä.

Tätä tutkimustyyppistä opinnäytetyötä voidaan jatkossa hyödyntää myös esimerkiksi toimiala Y:n sisäisen viestinnän eri osa-alueisiin tarkemmin perehtyvässä jatkotutkimuksessa. Tällä työllä on saatu selville toimiala Y:n sisäisestä viestinnästä osa-alueita, joissa asiat ovat hyvällä tasolla ja osa-alueita, joista on jo pystytty nimeämään kehityskohteita.

### 7.4 Loppupäätelmät

Opinnäytetyön viitekehystä ja työssä toteutetun kartoituskyselyn tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että opinnäytetyön tavoite on toteutunut vähintään hyvin. Tavoitteiden erinomainen saavuttaminen olisi vaatinut syvempää ja tarkempaa perehtymistä sisäisen

viestinnän eri osa-alueisiin ja niiden nykytilanteeseen toimialalla Y. Osa kartoituskyselyssä esitetyistä kysymyksistä oli liian yleispäteviä, eivätkä ne antaneet juurikaan konkreettista tietoa niiden käsittelemistä sisäisen viestinnän osa-alueista.

Analysoidessa työn teoreettista viitekehystä, paremman lopputuloksen saavuttamiseksi olisi lähdekirjallisuuden pitänyt olla uudempaa ja nykyaikaisempaa. Teoriaosuuden lähdeaineisto oli ensisijaisesti suomalaista kirjallisuutta. Teorian vahvuutta ja monipuolisuutta olisi voitu tukea kansainvälisillä lähteillä sekä useammilla verkkoaineistoilla. Lähteiden monipuolisuus jäi tässä työssä hieman kapeaksi.

Kokonaisuutta tarkastellessa voidaan opinnäytetyön kuitenkin katsoa onnistuneen, sillä työn tavoitteiden mukaisesti sillä pystyttiin antamaan yritys X:n toimiala Y:lle kuva sen sisäisen viestinnän nykytilasta ja sieltä pystyttiin nimeämään selkeitä kehityskohtia.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari, Helsinki.

Aula, Pekka & Hakala, Salli 2005. Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. 2. painos. Loki-kirjat, Helsinki.

Cornelissen, Joep 2011. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 3rd ed. SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

Heikkilä, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. [Http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUT-KIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf](http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUT-KIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf). Luettu 12.3.2020.

Henkilöstökonsultti 2020. Yritys X. Haastattelu 4.4.2020.

Hiltunen, Arto 2012. Johtamisen taito. 4. painos. Talentum Media. Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. Luku 5: Hyvän johtamisen tunnusmerkit > Palautteen antaminen ja vastaanottaminen > Positiivinen palaute. [Http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:5.\(\(20\)Hyv\(\(e4\)n\(\(20\)johtamisen\(\(20\)tunnusmerkit\(\(20\):5.2.\(\(20\)Palautteen\(\(20\)antaminen\(\(20\)ja\(\(20\)vastaanottaminen\(\(20\)/piste:b809](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:5.((20)Hyv((e4)n((20)johtamisen((20)tunnusmerkit((20):5.2.((20)Palautteen((20)antaminen((20)ja((20)vastaanottaminen((20)/piste:b809). Luettu 24.1.2020.

Hiltunen, Leena 2008. Kyselytutkimus. Jyväskylän yliopisto. [Http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus.pdf). Luettu 12.3.2020.

Ihlen, O & Verhoeven, P. 2012. A public relations identity for the 2010's. Public Relations Inquiry 1 (2). Julkaisuun viitattu teoksessa Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF, Helsinki.

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi, Helsinki.

Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. [Https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu 24.1.2020.

Joensuu, Sanna 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities. Jyväskylä. [Https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 12.2.2020.

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor, Helsinki.

Juholin, Elisa 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland, Helsinki.

Juholin, Elisa 2017. *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja*. Seitsemäs uudistettu laitos. Infor, Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kalla, Hanna 2006. *Integrated internal communications in the multinational corporation*. Väitöskirja. Helsinki School of Economics. KY-palvelu, Helsinki.  
[Http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf). Luettu 2.2.2020.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. *Luottamus esimiestyössä*. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2015. *Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet ja palkitse*. Kauppamari, Helsinki.

Kekäläinen, E. 2016. *Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia*.  
<https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>. Luettu 12.12.2019.

KvantiMOTV 2008. *Mittaaminen: Mittarin luotettavuus*. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>. Luettu 6.4.2020.

Lammintakanen, Johanna 2012. *Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtaminen haasteena*. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro, Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. Sanoma Pro, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2. painos. International Methelp, Helsinki.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. *Työyhteisötaidot*. 2. painos. Unipress, Kuopio.

Mörä, Tuomo 2005. *Konsensuksen taakka*. Teoksessa Aula, Pekka & Hakala, Salli (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. 2. Painos. Loki-kirjat, Helsinki. 17–26.

Nieminen, Hannu 2005. *Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa*. Teoksessa Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo (toim.) *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. WSOYpro, Helsinki. 111–124.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Piha, Kirsi. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? Ellun kanat. <https://www.sli-deshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>. Luettu 12.12.2019

Tukiainen, Tuuli 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Väitöskirja. Yleisradio, Helsinki.

Vilpas, Pertti. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolian Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelma. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>. Luettu 12.2.2020.

Yritys X 2020. Toimialat. <https://...> Luettu 2.2.2020.

Åberg, Leif 2002. Esimiehen viestintäopas. 5. painos. Inforviestintä, Helsinki.



## Kysely: Sisäinen viestintä toimialalla Y

Vastaajan suostumus

### 1. Tutkimuksen nimi: Toimialan sisäinen viestintä

Tutkimuksen toteuttaja: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, [Niko Sulonen, 0400893203, [niko.sulonen@metropolia.fi](mailto:niko.sulonen@metropolia.fi)].

Opinnäytetyön ohjaaja: Kristiina Suihko, 0408483086, [kristiina.suihko@metropolia.fi](mailto:kristiina.suihko@metropolia.fi).

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää toimialan sisäisen viestinnän nykytila ja löytää sieltä mahdollisia kehityskohtia, jotka löytämällä sisäistä viestintää voidaan lähteä tehostamaan kyseisellä toimialalla.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. \*

Hyväksyn ehdot

Section 2

...

### 2. Ikä \*

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- yli 60 vuotta

### 3. Kuinka pitkään olet työskennellyt toimialalla? \*

- alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

## Viestintäkanavat

Seuraavilla kysymyksillä pyritään selvittämään toimihenkilöiden ajatuksia nykyisin käytössä olevista viestintäkanavistamme.

4. Missä kanavissa yleensä viestit kollegoillesi työasioissa? (Valitse enintään 3.) \*

- Sähköposti
- Microsoft Teams
- Skype
- Puhelin (keskustelu)
- WhatsApp
- 

5. Mikä yllä valitsemistasi kanavista on mielestäsi paras? \*

- Sähköposti
- Microsoft Teams
- Skype
- Puhelin (keskustelu)
- WhatsApp
- 

6. Koetko saavasi liikaa sähköpostia? \*

- Kyllä
- En

7. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, perustele miksi.



15. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen arvosanaksi 1-8, mikä on mielestäsi Teamsin suurin puute?

Enter your answer

Section 4

...

### Johdettu keskustelu ja esimiesviestintä

Seuraavat kysymykset käsittelevät palaverikäytänteitä sekä palautteenantoon liittyviä kokemuksia, jotka ovat tärkeitä sisäisessä viestinnässä yksilön työssä suoriutumisen ja onnistumisen näkökulmasta.

16. Onko tiimillänne keskinäisiä palavereja mielestäsi... \*

- liian usein
- hieman liian usein
- sopivasti
- hieman liian harvoin
- liian harvoin

17. Kuinka tärkeänä pidät tiimipalavereja tiimisi toiminnan kannalta? \*

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En kovin tärkeänä
- En ollenkaan tärkeänä

18. Kuinka tärkeänä pidät tiimipalavereja oman työsi kannalta? \*

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En kovin tärkeänä
- En ollenkaan tärkeänä

19. Haluatko työssäsi palautetta esimieheiltäsi? \*

- Kyllä, ja kaipaisin sitä enemmän kuin mitä nykyään saan
- Kyllä, ja saan sitä mielestäni sopivasti nykyään
- Kyllä, mutta haluaisin sitä vähemmän kuin mitä nykyään saan
- En kaipaa palautetta esimieheiltäni

20. Mikäli haluat palautetta työstäsi, millä tavalla haluat saada sitä?

Section 5



### Horisontaalinen keskinäisviestintä

Seuraavat kysymykset käsittelevät sitä, kuinka kollegojen välinen viestintä toimialalla koetaan ja kuinka tärkeänä sitä pidetään.

21. Kuinka tärkeänä pidät kollegojen välistä, epävirallisempaa viestintää työssä suoriutumisen kannalta? \*

- Erittäin tärkeänä
- Jokseenkin tärkeänä
- En kovin tärkeänä
- En ollenkaan tärkeänä

22. Perustele edellinen vastauksesi. \*

23. Onko sinulla työssäsi omasta mielestäsi riittävä mahdollisuus epäviralliseen viestintään kollegojesi kanssa? \*

- Kyllä
- Ei

