



# SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Case Yritys X

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

2024

Laura Tuurala

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Laura Tuurala

Työn nimi Sisäisen viestinnän kehittäminen, Yritys X

Ohjaaja Minttu Lampinen

Tiivistelmä

Vuosi 2024

---

Opinnäytetyön aihe oli sisäisen viestinnän kehittäminen. Työn tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytila kohdeorganisaatiossa ja parantaa sen toimivuutta. Tarkastelussa olivat muun muassa seuraavanlaiset asiat: ovatko sisäisen viestinnän kanavat selkeitä, miten usein kanavia luetaan, ja tavoittavatko viestit vastaanottajat sekä kannustaako organisaation kulttuuri ja johto viestimään sisäisen viestinnän kanavissa. Tutkimustulosten perusteella annetaan kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia. Toimeksiantajana työssä on palveluita henkilö- ja yritysasiakkaille tarjoava suuryritys.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin sisäistä viestintää yleisesti, sen merkitystä työyhteisössä, viestintäkulttuuria, työnantajamielikuvaa, vuorovaikutteisuuksia ja sisäisen viestinnän kanavia. Lisäksi tarkastelussa oli yrityksen arvomaailmaa, sillä yrityksen ja työntekijän yhteensopivat arvot ovat avain onnistuneeseen työtulokseen, sekä johtamisen roolia mm. viestijän näkökulmasta katsoen.

Tutkimuksellisessa osuudessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Koko kohdeorganisaation henkilökunnalle lähetettiin sähköinen kysely, jonka lisäksi toteutettiin teemahaastatteluita antamaan tutkimukselle syvempää perspektiiviä.

Tutkimuksen kautta muodostui laaja kuva sisäisen viestinnän nykytilasta ja sen kehityskohteista. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation ilmapiiri kannustaa viestimiseen, mutta sisäisen viestinnän kanavat koetaan osittain sekaviksi niiden määrän takia. Lisäksi sisäisen viestinnän kanavien käyttöön kaivataan selkeyttä, ja sisäistä viestintää tulisi kehittää vuorovaikutteisempaan suuntaan, etenkin johdon viestimisen koetaan olevan yksisuuntaista.

Tutkimus myös osoitti, että sisäinen viestintä on keskeisessä asemassa kaikessa organisaation toiminnassa, ja viestijänä toimii jokainen yrityksen jäsen. Viestintä on parhaimmillaan silloin, kun se on oikea-aikaista, vuorovaikutteista ja avointa.

Avainsanat Sisäinen viestintä, vuorovaikutus, työyhteisöviestintä, johtaminen.



Master of Business Administration

Author Laura Tuurala

Subject Development of internal communications, Company X

Supervisors Minttu Lampinen

Abstract

Year 2024

---

The topic of the thesis was the development of internal communications. The aim of the thesis was to determine the current state of internal communication and improve its functionality. The issues examined were the following, are internal communication channels clear, do the messages reach the recipients and how often they are read, and whether the culture and the management of the organization encourages communication in these channels. Based on the research results, development proposals were made. The client of the work is a large company providing services for private and corporate clients.

The theoretical framework of the thesis examines internal communication in general, its importance to the working community, communications culture, interactivity, and internal communication channels. Also, the company's values were studied, because from a communicator's point of view, compatible values of the company and its employees are the key to successful work performance and the role of management.

A qualitative research method was used in the research section. Each staff member was sent an electronic questionnaire, in addition, themed interviews were conducted. The study formed a picture of the current state of internal communications and development targets. Based on the results, it could be said that the atmosphere does encourage communication, but internal communications channels are confusing because of the large amount of them.

There is a need for clarity in the use of internal communications channels, and internal communications should be developed towards a more interactive direction. Especially management communications are perceived to be one-way.

The study showed that internal communications play a significant role in all operations, and each member of the company acts as a communicator. Internal communication is at its best when it is well-timed, interactive, and open.

Keywords Internal communications, interaction, communications culture, management  
Pages 54 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn toteutus, rajausta ja tavoitteet .....	3
1.2	Sisäisen viestinnän nykytila kohdeorganisaatiossa .....	4
2	Organisaation arvot ja niiden näkyminen arjessa .....	5
2.1	Mielekäs työ.....	6
2.2	Työntekijäkokemus .....	7
2.3	Johtamisen merkitys ja rooli.....	12
3	Viestintä kuuluu kaikille .....	13
3.1	Viestinnän suunnittelu .....	15
3.2	Työyhteisöviestintä .....	16
3.3	Strateginen työyhteisöviestintä.....	17
3.4	Vuorovaikutus .....	20
3.5	Viestintäkulttuuri .....	22
3.6	Johtaja viestijänä .....	23
4	Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa.....	25
4.1	Sisäisen viestinnän kanavat kohdeorganisaatiossa.....	27
4.2	itseohjautuvuus.....	28
4.3	Selkeä jokapäiväinen viestintä .....	30
5	Käytetyt tutkimusmenetelmät .....	31
6	Tutkimuksen tulokset .....	33
6.1	Teemahaastattelut .....	41
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	46
8	Pohdinta.....	49
	Lähteet .....	51

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Työntekijäkokemus kolmen näkökulman kautta. ....	8
Kuva 2. Menestyneen yrityskulttuurin keskeiset tekijät.....	11

Kuva 3. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet.....	17
Kuva 4. Strategisen viestinnän keinot. ....	20
Kuva 5. Sanaton viestintä. ....	22
Kuva 6. Viestinnässä menestyvän johtohenkilön ominaisuudet. Kuva perustuu Korhonen & Rajalan kirjaan (Korhonen & Rajala, 2011, s. 23).....	24
Kuva 7. Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehityskohteet. ....	26
Kuva 8. Menestyvässä organisaatiossa jokaisella on viestintävastuu. Kuva perustuu Korhosen ja Rajalan kirjaan (Korhonen & Rajala, 2011, s.20).....	30
Kuva 9. Vastaajien roolit kohdeorganisaatiossa. ....	33
Kuva 10. Vastaajien työvuodet kohdeorganisaatiossa. ....	34
Kuva 11. Sisäisten kanavien käyttäminen. ....	34
Kuva 12. Kohdeorganisaation Teams -kanavan käyttäminen työvuosien mukaan. ....	35
Kuva 13. Sisäisten viestintäkanavien käyttö.....	36
Kuva 14. Löytyykö Intrasta tarvitsema tieto / henkilön työvuodet. ....	37
Kuva 15. Mistä asioista vastaajat haluaisivat lukea lisää.....	37
Kuva 16. Sisäisen viestinnän arvosana työroolin mukaan jaoteltuna.....	41
Kuva 17. Teemahaastatteluiden kautta esiin nousseita kehitysehdotuksia.....	45

## **Liitteet**

- Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2. Sisäisen viestinnän kehittäminen, kysely henkilöstölle, Yritys X
- Liite 3. Sisäisen viestinnän teemahaastattelukysymykset, Yritys X



# 1 Johdanto

Viestintä sekä vuorovaikutus kuuluvat jokapäiväiseen elämään, ne ovat inhimillisen toiminnan peruste. Ihmiset välittävät viestejä ja kertovat tarinoita, joista seuraa erilaisia mielipiteitä, ajatuksia, tunteita ja toimintaa. Viestintä vaikuttaa ajatteluun, arvoihin ja asenteisiin. Myös organisaatiot tarvitsevat toimiakseen viestintää. (Juholin, 2022, s.26) Arki on täynnä vuorovaikutustilanteita, joita tunteet ohjaavat. Vuorovaikutus on aina vastavuoroista, ja osapuolet tuovat tilanteeseen jotain sellaista, mikä vaikuttaa jokaiseen tilanteessa mukana olevaan. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen tarvitaan kaikkien osallistujien panosta sekä tunnetta, että jokaista arvostetaan, kunnioitetaan ja huomioidaan. (Klemola & Talvio, 2017, Johdanto – luku, ensimmäinen kappale)

Sisäinen viestintä käsittää kaiken yrityksen sisällä tapahtuvan viestinnän. Se on jokaisen organisaatiossa työskentelevän asia. Se toimii parhaiten silloin, kun se on monikanavaista, oikea-aikaista ja toimivaa. Usein kuitenkin työntekijöiden puolelta koetaan, että tiedonkulussa on haasteita. Asioista kannattaa viestiä jatkuvalla syötteellä läpinäkyvästi, jotta luottamus työnantajaa kohtaan säilyy. Toimiva tiedonkulku on kaiken a ja o. (Joki, 2012, ss. 163–164) Jokapäiväisen vuorovaikutuksen ja viestimisen taustalla vaikuttavat organisaation tavoitteet, strategiat ja sidosryhmien odotukset. On tärkeää, että jokainen työntekijä tuntee strategian ja oman tehtävänsä sen toteutumisessa, sillä sitoutunut työntekijä on yrityksen tärkein pääoma. Yhtä lailla kuin viestintä kuuluu kaikkeen tekemiseen ja jokaiselle, on jokaisella myös viestintävastuu. (Juholin, 2022, ss.26, 56)

Ihmisen yksi perustarpeista on kuulua joukkoon sekä kokea olevansa merkityksellinen osa kyseistä ryhmää. Arvostus synnyttää luottamusta, joka saa ihmisen esimerkiksi sitoutumaan organisaation tavoitteisiin, ja juuri arvostuksen tunteella on iso merkitys työyhteisön menestykseen. (Rubanovitsch, 2020, s. 87) Ihmisillä kuten myös tiimeillä ja organisaatioilla on arvot. Ihmiselle on luontaista etsiä merkityksellisyyttä kaikesta tekemisestä. Halutaan elää arvokasta elämää, joka tuntuu omanlaiselta. Myös työlle etsitään merkitystä, vastausta kysymykseen miksi teen juuri tätä työtä. Oman työn merkitykselliseksi kokeminen vaikuttaa yksilön hyvinvointiin laaja-alaisesti. (Aaltonen ym., 2020, s 23.) Paras tulos kaikille osapuolille syntyy, kun organisaation ja työntekijän arvomaailmat kohtaavat. Selkeästi muotoillut arvot ja niistä viestiminen sisäisesti vahvistavat organisaation kulttuuria. Jos työntekijän oma ja työnantajan arvomaailma ovat ristiriidassa, ei työ tunnu mielekkäältä ja siihen on vaikea sitoutua. (Hiila ym., 2019, Tiimiälytaito 1: Itsetuntemus: arvot itsetuntemuksen pohjana – luku, ensimmäinen kappale)



Johdettavat eroavat toisistaan persoonallisuuden, koulutuksen, motivaation, asenteiden ja kokemusten osalta. Heidän kykynsä johtaa itseään ja omaa työtään on myös erilainen, siksi he kaipaavat yksilöllistä johtamista. (Rubanovitsch, 2020, s. 174) Yksilö on keskiössä kaikessa, ja organisaation menestyksen ratkaiseva tekijä. Näin ollen puhutaankin ihmisten johtamisesta ja henkilöstöön panostamisesta. Menestyneet yritykset ymmärtävät, että ihmisiin on panostettava enemmän kuin asioihin. (Hiila ym., 2019, Inhimillisten työelämätaitojen vallankumous: Menestyneimmät yritykset mittaavat henkilöstön panostamista – luku, kolmas kappale) Ihminen pystyy oikean motivaation, sitoutumisen ja tuen avulla mahtaviin suorituksiin. Puolestaan huonon opastuksen, kannustuksen tai johtamisen kautta tulos on usein tuottamaton. Työntekijöiden sitouttaminen on yksi vaikeimmista haasteista, joita organisaatio kohtaa. Organisaation pitää tehdä töitä sen eteen, että työntekijöillä on motivaatiota antaa joka päivä parhaansa. Työnantajan pitäisi pystyä luomaan psykologisesti turvallinen ympäristö, jossa jokainen tuntee olevansa yhtä arvokas suorituksesta tai tittelistä riippumatta. (Hunt, 2022, Chapter 7. Creating Engagement and Employee Experiences That Inspire Successful Performance – luku, neljäs – viides kappale)

Johtaminen ja kulttuuri perustuvat arvoihin, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Kohdeyrityksen arvot antavat työlle ja valinnoille merkityksen ja ohjaavat päivittäistä arkea. Myös johtajien ja esihenkilöiden työssä viestintä on isossa roolissa. Mitä korkeampi rooli, sitä parempi on viestin tavoitettavuus lähtökohtaisesti. Johtajalta odotetaan aitoutta ja omana itsenään esiintymistä, sillä epäaitous huomataan nopeasti. Tarvitaan myös alaisten luottamusta. Sitä voi rakentaa vain osoittamalla olevansa itse luottamuksen arvoinen. Tekojen ja puheiden tulee olla linjassa, sillä johtaja on jatkuvan arvioinnin alla sidosryhmien toimesta. (Saksi, 2016, ss.230—236) Johtajan odotetaan näyttävän suuntaa, kertovan mitä organisaatiossa tapahtuu. Se vaatii aktiivista viestintää sekä useiden eri kanavien käyttämistä. Digitalisaation kehittymisen myötä ihminen on päivittäin valtavan viestitulvan kohteena, joten kaikkea informaatiota ei voi millään omaksua yhdellä kertaa. Viestit kaipaavat useita toistoja. Viestivä johtaja kannustaa muitakin esimerkillään vuorovaikutteisuuteen, innostaa ja luo positiivista organisaatiokulttuuria. (Saksi, 2016, ss. 63—64, 98)

Ei voida olettaa tai odottaa, että esihenkilö tiedottaa kaikesta ja ohjaa oikeisiin kanaviin, vaan jatkuva tiedonhaku, monikanavaisuus ja vuorovaikutus ovat myös yksilön vastuulla. Toimiva viestintä helpottaa vastuuta. Opinnäytetyön aihe on sisäisen viestinnän kehittäminen toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön lähtökohtana on kohdeorganisaation tarve kehittää sisäistä viestintää. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sisäisen viestinnän nykytila kohdeorganisaatiossa ja parantaa sen toimivuutta ja tavoitettavuutta. Tarkoituksena on

selvittää miksi kohdeorganisaation moni sisäisen viestinnän sisältö jää huomioarvoltaan pieneksi. Lisäksi tutkitaan, miten sisäisen viestinnän kanavia käytetään. Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen sekä selvittää, miten viestinnän avulla voidaan tukea jokaista työntekijää menestymään työssään. Taka-ajatuksena tässä on asiakas keskiössä - ajattelumalli, joka ohjaa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Motivoitunut henkilö on paras työntekijä, ja yrityksen tärkein voimavara. Toimeksiantajana työssä on palveluita henkilö- ja yritysasiakkaille tarjoava suuryritys, joka on lähivuosina fuusioitunut. Toimeksiantajan toiveesta tässä työssä ei mainita yrityksen nimeä.

## 1.1 Työn toteutus, rajaus ja tavoitteet

Opinnäytetyö muodostuu teoriasta ja empiirisestä osuudesta. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään alan kirjallisuuteen keskittyen yrityksen sisäiseen viestintään, sisäisen viestinnän määritelmä sekä tavoitteet yleisellä tasolla. Tarkasteltaessa sisäistä viestintää, pohditaan sen tehtäviä, roolia ja merkitystä työyhteisössä sekä miten viestintäkulttuuri muodostuu. Lisäksi tarkastellaan vuorovaikutuksen ja osallistamisen merkitystä työyhteisössä sekä miten työnantajamielikuva muodostuu. Työssä sivutaan myös johtamisen merkitystä ja johtajan roolia sisäisessä viestinnässä. Vuorovaikutuksen ja tavoitettavuuden näkökulmasta tarkastellaan myös organisaation viestintäkanavia ja yrityksen arvomaailman, sillä ne vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen työelämässä. Tässä työssä käsitellään sisäistä viestintää, ja sen vuoksi ulkoinen viestintä on rajattu pois. Asioita tarkastellaan henkilökunnan näkökulmasta. Empiirisen osion käsittely alkaa luvusta kuusi, jossa käsitellään tutkimuksen tulokset ja analysointi. Lopussa esitellään johtopäätöksiä ja kehittämissuunnitelmia sisäisen viestinnän parantamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten sisäisen viestinnän tavoitettavuutta voidaan parantaa. Tarkoitus on kehittää sisäistä viestintää tutkimuksessa nousseiden kehityskohteiden avulla paremmaksi. Vastausten pohjalta tullaan luomaan kehityssuunnitelma. Suunnitelmaa ei käsitellä tässä työssä, vaan se toteutetaan organisaatiossa lähitulevaisuudessa erillisenä projektina. Henkilökunnalle tullaan viestimään kyselystä sekä vastauksista, ja lisäksi toimenpiteistä miten sisäistä viestintää kehitetään niiden pohjalta.

Tutkimusongelma on: Miten sisäisen viestinnän tavoitettavuus paranee?

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan seuraavanlaisten tutkimuskysymysten avulla:

1. Saavuttaako sisäinen viestintä henkilökunnan?
2. Ovatko sisäisen viestinnän kanavat selkeitä?
3. Miten viestinnästä saisi vuorovaikutteisempaa?
4. Miten yrityksen arvot näkyvät sisäisessä viestinnässä?

## 1.2 Sisäisen viestinnän nykytila kohdeorganisaatiossa

Tehokas sisäinen viestintä on organisaation menestyksen kannalta välttämätöntä. Sen avulla työntekijät pysyvät ajan tasalla työstään, se auttaa ymmärtämään yrityksen strategiaa ja toimintatapoja sekä sopeuttaa työntekijöitä yrityksen arvoihin, sääntöihin ja mielipiteisiin. Sen avulla rakennetaan luottamusta, identiteettiä ja sitoutuneisuutta. Se yhdistää työntekijöitä, rakentaa ihmissuhteita ja vahvistaa yhteisöä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Linjuan & Bowen, 2017, s. 2)

Kohdeorganisaatio on kokenut tuoreen fuusion alle kaksi vuotta sitten, ja tätä ennen sisäisen viestinnän kanavia käytettiin jokaisessa yrityksessä hieman toisistaan poiketen. Tuore fuusio on asettanut erilaisia uusia haasteita viestinnälle ja sen rooli on korostunut. Yrityksellä on uusi viestintästrategia, jonka tavoitteena on kasvattaa työyhteisöviestinnän innostavuutta ja vuorovaikutteisuutta sekä selkeyttä. Samalla halutaan parantaa myös työnantajamielikuvaa. Toimeksiantaja koki ajankohdan olevan sopiva tutkimuksen toteutukseen, sillä fuusio ei ollut liian tuore, mutta toisaalta siitä ei ole kulunut liian pitkää aikaa. Tutkimuksen kautta lähdettiin selvittämään, miten sisäisen viestinnän tavoitettavuutta voidaan parantaa. Organisaatiossa viestitään jatkuvasti, joten tietoa ja tiedotettavaa on paljon, mutta miten juuri tarvittava tieto saavuttaa oikeat ihmiset?

Epäkohtia sisäisessä viestinnässä koettiin olevan viestien jääminen huomioarvoltaan pieneksi ja sisäisen viestinnän kanavien erilaiset käyttötavat. Lisäksi fuusion myötä organisaation koko kasvoi huomattavasti. On erilaista tavoitella tuhansien kuin satojen ihmisten huomiota viesteillä. Henkilökunnan lukumäärän kasvaessa, kasvaa ihmisten viestintäkynnykset. Miten tavoittaa ihmiset ja rakentaa samalla uuden organisaation kulttuuria ja pelisääntöjä, saada ihmiset vuorovaikuttamaan ja kokemaan viestintäroolin omakseen? Kukaan muu ei voi vastata näihin kysymyksiin paremmin kuin organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole sisäisesti toteutettu ennen tätä.

## 2 Organisaation arvot ja niiden näkyminen arjessa

Elämän merkityksellisyys syntyy suhteessa ihmisen omiin arvoihin. Asiat, joista toinen nauttii ja kokee merkitykselliseksi, voivat toiselle olla merkityksettömiä. Omat arvot ohjaavat elämässä tiettyyn suuntaan. Ne ovat hyvin yksilöllisiä asioita, joten toisen puolesta on vaikea arvottaa tai arvostella hänen tekemiään elämänvalintoja. Erilaiset arvot johtavat erilaisiin motivaattoreihin ja erilaisiin päämääriin, joita on mahdotonta vertailla keskenään. Ne myös muokkaantuvat elämän eri vaiheiden aikana. (Aaltonen ym., 2020, s. 49)

Yhtä lailla organisaatio kuin yksilö tarvitsee arvoja. Arvot määräytyvät siitä mikä on kaikkein tärkeintä ja mistä ei voisi luopua. Yrityksen ja työntekijän yhteensopivat arvot ovat avain onnistuneeseen työpanokseen, sillä työuupumuksen taustalla on tutkimusten mukaan työntekijän arvostirriita omien ja organisaation arvojen välillä. (Hiila ym., 2019, Tiimiälytaito 1: Itsetuntemus: arvot itsetuntemuksen pohjana - luku, toinen kappale) Arvot ohjaavat niin yksittäisen ihmisen kuin koko organisaation toimintaa, joten ne eivät saa jäädä vain kirjoitetuiksi lauseiksi, vaan niiden tulee tuntua sydämessä asti (Alroth, 2017, Arvotonta menoa – luku, viides kappale).

Haastavissa tilanteissa ja päätöksissä vastausta etsitään arvoista. Ihminen tuntee olonsa turvatuksi, kun saa tehdä työtä, jonka arvomaailma käy omien arvojen kanssa yksiin. (Saksi, 2020, ss. 221, 226) Onkin tärkeää, että työntekijällä ja työnantajalla on yhteisten arvojen lisäksi hyvä itsetuntemus. Ihmisen tunnistaessa missä ja milloin hän on parhaimmillaan, saadessa sopivasti haasteita ja kehittäessään osaamistaan, syntyvät parhaat tulokset. Työnantajan tehtävä on hyödyntää osaaminen ja sen tuoma potentiaali. Yhteensopivuus auttaa molempia tuloksien saavuttamisen lisäksi voimaan hyvin ja menestymään yhdessä. (Hiila ym., 2019, Työntekijän ja työnantajan yhteensopivuus – luku, ensimmäinen kappale)

Arvot koskettavat koko organisaatiota, ja siksi jokaisen työntekijän olisi hyvä ymmärtää mitä ne tarkoittavat oman työn kannalta. Tähän auttaa avoin viestintä sekä säännöllisesti käytävät arvokeskustelut, joihin jokainen osallistuu. Henkilöstö toteuttaa arvoja käytännön työssä, ja johdon tehtävä on tuoda arvoja näkyviksi, johtaa ja toimia niiden mukaan. Mikäli johto ei kunnioita arvoja, miksi niihin sitoutuisi yksikään työntekijä? (Alroth, 2017, Arvotonta menoa – luku, viides kappale) Kohdeyrityksessä arvoista puhutaan paljon, ja organisaation kulttuuri perustuu arvoihin sekä niiden todeksi elämiseen arjessa. Osana strategiaprosessia käynnistettiin syksyllä 2022 tiimeissä arvokeskustelut, joissa käsiteltiin arvoja ja niiden konkretisoitumista uudessa toiminnassa. Arvokeskustelut rakentavat yhteistä kulttuuria. Käytyjen keskustelujen tavoitteena oli muistuttaa arvoista ja saada ne arjen toimintatavoiksi.

Lopputuloksena jokainen tiimi teki omat arvolupauksensa, joihin palataan säännöllisesti. Organisaation toimii ja kehittää toimintatapoja jatkuvasti arvojen mukaisesti. Kohdeorganisaation arvot - ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen, antavat työlle ja valinnoille merkityksen ja ohjaavat päivittäistä arkea. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 2023) Näkyvätkö ne jokaiselle työntekijälle saakka?

## 2.1 Mielekäs työ

Tärkeää on koko ajan ymmärtää ihmisiä, sillä menestys alkaa ihmisistä. Sitoutuminen on ihmisen perustarve, ja ihmiset haluavat sitoutua siihen mitä tekevät. Ihmisiä voi sitouttaa työhönsä organisaation kulttuurin, merkityksellisen työn, kunnioituksen ja luottamuksen kautta. Työnantajan tehtävä on luoda ympäristö, joka innostaa ihmisiä tekemään parhaansa. Jos työnantaja rakentaa hyvän perustan, työntekijät hoitavat lopun. (Wiley, 2017, Introduction – luku, kuudes – kahdeksas kappale)

Onko työpaikan kulttuuri sellainen, että jokainen voi olla rehellisesti oma itsensä? Organisaation menestys nojaa toimivaan ja monipuoliseen työyhteisöön. Vastuullisuuden sosiaalinen puoli nousee esiin organisaation toimintakulttuurissa. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 124) Keskiössä ei ole enää työnantaja, vaan yksilö ominaisuuksineen. Esihenkilön tehtävä on ottaa huomioon erilaiset yksilöt juuri yksilöinä. Jokaisella on oma persoona, vahvuudet, motivaatio, tarpeet, elämäntilanne sekä kommunikaatio- ja työskentelytyyli. On suuri haaste ymmärtää yksilöiden moninaisuus ja jokaisen muuttuvat tarpeet. Johtajataidot alkavat arvostamisesta ja vuorovaikutustaidoista. Johtamisen ei tulisi määräytyä johtajan, vaan johdettavan mukaan. Hyvä lopputulos saavutetaan tasa-arvoisella kohtelulla, ja sillä, että jokainen saa olla sellainen kuin on. Yksilöllinen johtaminen on vaikeaa, sillä ihmisen käyttäytyminen on vain pieni osa persoonaa. Henkilön kivijalkana on yhtä lailla kuin yrityksenkin – arvomaailma kokemuksineen ja maailmankatsomuksineen. Ihmisen ymmärtäminen ja häneen tutustuminen vaatii esihenkilöltä panostusta, aikaa ja vaivaa. (Mellanen & Mellanen, 2020, Kustomoitu johtajuus – luku, ensimmäinen – kolmas kappale)

Vaikka työelämään liittyvät odotukset vaihtelevat yksilön mukaan, on teemoja, jotka ovat tärkeitä sukupolvesta riippumatta. Oikeudenmukaisen kohtelun, merkitykselliseksi koettavien työtehtävien ja esihenkilön lisäksi palkka on tärkeä, mutta sen merkitys verrattuna muihin tekijöihin on pienempi. Sen tulee kuitenkin olla kunnossa, ja sen avulla voidaan houkuttaa uusia tekijöitä yritykseen. (Mellanen & Mellanen, 2020, Onko palkalla väliä –luku, kuudes kappale) Asiat, jotka saavat ihmiset menestymään työssä eivät vaihtele radikaalisti iän mukaan. Nuoret ehkä oppivat teknologian nopeammin, kun puolestaan vanhemmat eivät

ehkä ole niin kiinnostuneita siitä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö he pystyisi oppimaan yhtä lailla uutta. Ihmiset ovat kaikkein pysyvimpiä ja arvokkaimpia resursseja, joita yrityksellä on käytössään. Organisaation on kuitenkin osattava palkata oikeat ihmiset, ja osata johtaa heitä oikein. Vaaditaan ihmisen peruspsykologian ymmärrystä siitä, miten työ koetaan ja miten muutoksiin reagoidaan. Tämän tiedon avulla rakennetaan työntekijäkokemusta, joka sitouttaa. (Hunt, 2022, Chapter 2: The Employee Experience and Workforce Adaptability – luku, kymmenes kappale)

Etenkin asiantuntijatehtävät, jotka ovat itsenäisiä ja vaativat luovuutta sekä päätöksentekoa ovat työtehtäviä, joiden kautta haetaan merkityksellisyyttä. Olisi tärkeää antaa ja löytää vastaus kysymykseen: miksi tämä työ on merkityksellistä ja tekemisen arvoista. (Aaltonen ym., 2020, s. 9) Asiantuntija kaipaa työhönsä imua eli haasteita, kiinnostavia ja vaihtelevia työtehtäviä, jotka ovat tasapainossa hänen taitoihinsa. Vaikka useaan työnkuvaan liittyy myös rutiininomaisia asioita, eikä jokainen työpäivä ole mahtava kokemus, haetaan työstä arvokkuutta, jonka kautta voi toteuttaa itseään sekä saada aikaan hyvää tuottava päämäärä. Kokiessaan työnsä merkitykselliseksi on työmotivaatio korkealla, työntekijä voi kokonaisvaltaisesti paremmin, on luovempi ja tekee parhaansa organisaation eteen, joten myös tehokkuus kasvaa. (Rubanovitsch, 2020, ss. 174—175, 179) Isoa kuvaa tarkasteltaessa työn ansiosta koko yhteiskunta toimii. Työ, jota jokainen tekee, tuottaa hyvinvointia ja mahdollistaa hyvinvointiyhteiskunnan. Kuitenkaan se ei ole koko elämä. Työn tekemisen perimmäinen rooli on palvella ihmisiä ja yhteiskuntaa. (Aaltonen ym., 2020, s.59)

Entä pitääkö joka päivä saapua työpaikalle? Koronaviruspandemia muutti työskentelytapoja. Vaikka siirtyminen etätöihin tehtiin terveys, ei työntekijäkokemus edellä, kasvatti se työntekijöiden sitoutumista, tuottavuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Aikaa vapautui työn ulkopuoliseen elämään, ja siitä pidettiin. Moni työpaikka vakiinnutti sittemmin hybridimallin, joka koostuu etätöiden ja paikan päällä tehdyn työn yhdistelmästä. Organisaation on tärkeää kuunnella koko ajan sitä mitä ihmiset haluavat työltään, ja tehdä voitavia toimenpiteitä sen eteen. (Hunt, 2022, Chapter 1: Firms Reshaping Work and Workforces – luku, ensimmäinen – toinen kappale)

## 2.2 Työntekijäkokemus

Organisaatio kasvattaa, ylläpitää, korjaa tai puolustaa brändiään jatkuvasti. Kuitenkin työntekijät ovat ne, jotka rakentavat sitä. He ovat yrityksen brändi. Mikäli yrityksen brändi antaa lupauksen, sen lunastavat yrityksen työntekijät. Yrityksen pitääkin ymmärtää tärkeintä – ihmistä. Aito huolenpito ja välittäminen heijastuu jokapäiväiseen suorituskyykyyn. (Maylett &

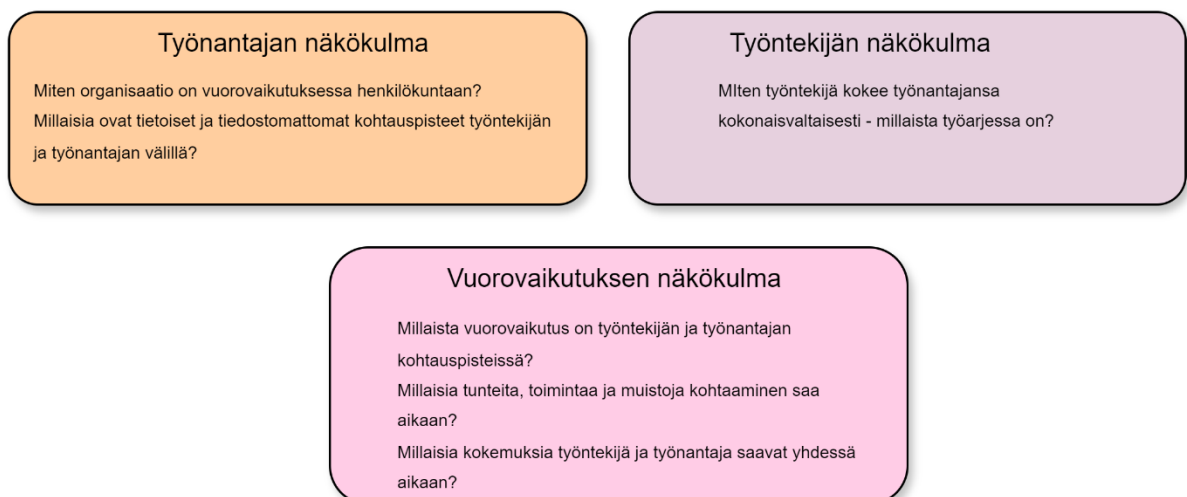
Wride, 2017, You're Digging in the Wrong Place: Your people is your brand – luku, toinen – kolmas kappale)

Työntekijän tulisi tuntea yhteenkuuluvuutta työpaikkaansa kohtaan, ja jakaa samat arvot. Ihmiset ovat onnellisempia, kun on mahdollista työskennellä yhdessä eli silloin, kun tiimityö sujuu, vastuu jaetaan ja tavoitteet saavutetaan yhdessä. Miten työpaikka rakentaa tällaista yhteisöllisyyden tunnetta? Paras tapa on kuunnella työntekijöitä, kysyä heiltä mitä he haluavat työltään sekä selvittää miten heidän mielestään yritys voisi menestyä paremmin. Yrityksellä on toki omat liiketoiminnalliset tavoitteensa, jotka pitää huomioida, mutta kuuntelemalla työntekijöitä heitä on helpompi sitouttaa, säilyttää ja houkuttaa. (Hunt, 2022, Chapter 4: Designing Organizations to Provide Positive Employee Experiences – luku, yhdeksäs – 11. kappale)

Työntekijäkokemus on monellakin tapaa asia, johon yrityksen kannattaa panostaa. Sen vaikutuksen ovat moninaiset: hyvä asiakaskokemus, työntekijätyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja omaan työhönsä. Huhta ja Myllyntaus käsittelevät työntekijäkokemusta kolmen eri näkökulman kautta: työnantajan, työntekijän ja vuorovaikutuksen näkökulmista. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 2.3. Lyhyesti työntekijäkokemuksesta – luku, neljäs – kuudes kappale)

Kuva 1. Työntekijäkokemus kolmen näkökulman kautta.

Kuva perustuu Huhtan ja Myllyntauksen kirjaan. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 2.3. Lyhyesti työntekijäkokemuksesta – luku, neljäs – kuudes kappale)



Kohtauspisteinä toimivat kaikki vuorovaikutuksen hetket, joita työnantajalla ja työntekijällä on. Vuorovaikutus on muutakin kuin kohtaamiset livenä, sillä kaikki työntekijän kokemukset,

ajatukset ja tuntemukset vaikuttavat. Kokonaiskuva organisaatiosta hahmottuu työntekijälle jo ennen kuin hän on kyseisen organisaation palvelussa, eikä se pääty, vaikka työntekijä vaihtaisi työpaikkaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 2.3. Lyhyesti työntekijäkokemuksesta – luku, seitsemäs kappale)

Tärkeä rooli mielikuvan rakentamisessa on viestinnällä. Yritykset, joissa viestinnän rooli ymmärretään kaikilla tasoilla ja kaikkiin suuntiin, ovat usein niitä, jotka pärjäävät parhaiten. Kaikki lähtee rakentumaan sisältä päin. Avoimuus ja asioista rohkeasti puhuminen ovat lähtökohtana niin toimivalle viestinnälle kuin organisaatiolle. Merkityksellisyyden kokeminen, sitoutuminen, jokapäiväiset valinnat rakentavat organisaatiolle tukevan pohjan. Tarinoiden avulla puolestaan rakennetaan vastaus kysymykseen ”miksi olemme olemassa ja mikä on tehtävämme.” (Ruokolainen, 2020, ss. 8, 150) Hyvässä tiedonkulussa yrityksellä on ymmärrys siitä, että työntekijäkokemus ja strategia kulkevat yhdessä. Vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä on välttämätöntä ja jatkuvaa. Tämä tarkoittaa, että keskeneräisyydestä huolimatta on pidettävä tiedotus avoimena. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 2.3. Lyhyesti työntekijäkokemuksesta – luku, yhdeksäs kappale)

Johtaminen on jatkuvaa merkitysten luomista. Jokaisen yksilön, esimiehen, johtajan ja yhteiskunnallisen päättäjän on tärkeää ymmärtää merkityksellisyyden tärkeys nykyajan työelämässä. Ihminen haluaa tehdä työtä, joka tuntuu mielekkäältä, on tekemisen arvoista ja tärkeää. Mikäli nykyinen työ ei sitä tarjoa, etsitään se muualta. Työntekijälle välittyy kuva johdon toiminnasta. Sillä on suuri merkitys, miten he toimivat - viestivät, kommunikoivat ja osallistuvat keskusteluun. (Aaltonen ym., 2020, s. 51) Osallistava johtaminen on työntekijämielikuvan luomisessa avainasemassa. Se myöskään toimii ilman johdon osallistumista ja kiinnostusta. Osallistamisen kautta jokaisella on mahdollista osallistua kehitystyöhön. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 2.3. Lyhyesti työntekijäkokemuksesta – luku, 11. kappale)

Yrityksessä työskentelee hyvinkin erilaisia ihmisiä, ja vaikka säännöissä lukisi mitä, on organisaatio siihen kuuluvien ihmisten ja heidän visioidensa, ideoidensa, normeja, intojensa sekä uskomustensa tuotos. Kokevatko ihmiset ylpeyttä työstään? (Aula & Heinonen, 2011, s. 140–141) Yritykset voivat olla olemassa ilman todellisia tuotteita, palveluita tai voittoja, mutta eivät ilman ihmisiä. Kolme asiaa, jotka ohjaavat organisaation suorituskykyä ovat Huntin mukaan: Ihmiset, resurssit ja ympäristö. Organisaatio menestyy, kun työntekijät käyttävät tarjolla olevia resursseja hyödykseen parhaalla mahdollisella tavalla ja selviävät ympäröivistä haasteista. Käytössä olevat resurssit kuitenkin vaihtelevat teknologian ja rahatilanteen mukaan sekä vallitseva markkina kuluttajien mieltymysten,



lakien ja säädösten sekä megatrendien mukaan. Yksi harvoista asioista, jotka eivät muutu yritysten sisällä ovat ihmiset. Heidän asenteensa, uskomukset ja motivaatio pysyvät suhteellisen vakiona vuosista toiseen. (Hunt, 2022, The Employee Experience and Workforce Adaptability – luku, kolmas – kuudes kappale)

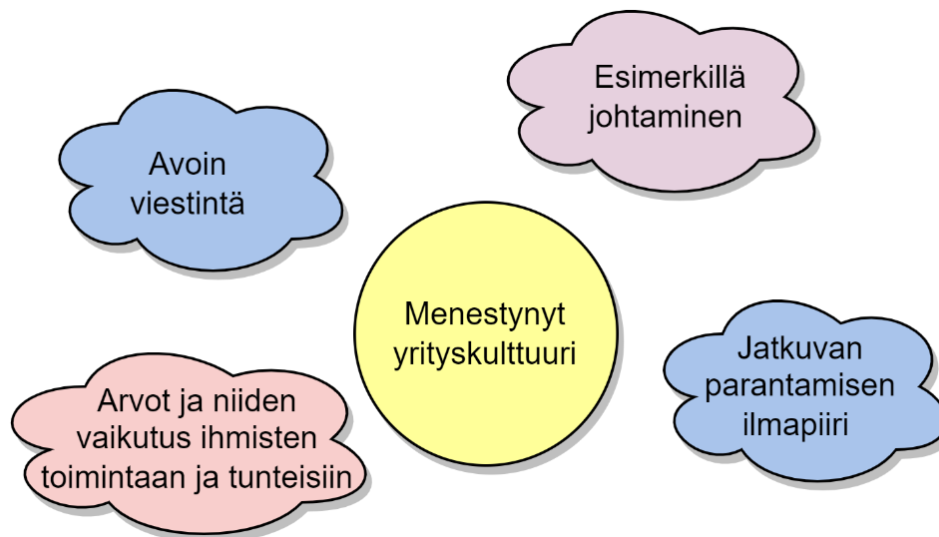
Huntin mukaan työntekijäkokemus koostuu kolmesta kokemuksesta.

1. Tarjoaako työ asioita, jotka merkitsevät. Tähän vaikuttaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio kuten palkka, jaetut arvot työnantajan kanssa, mielekäs työ ja urahaaveet, yhteiskunta ja maapallo.
2. Saako töitä tehtyä. Onko käytössä resurssit, joilla saa työn tehtyä ja, joiden avulla on mahdollista menestyä. Positiivinen työkokemus saa työntekijälle olon, että on tuottavainen ja tehokas. Näin ollen luottamus omiin kykyihin vahvistuu.
3. Sosiaalinen kokemus. Millaisia ovat lähityökaverit ja tiimit. Tarkoituksena on luoda kannustava ja osallistava kulttuuri ja ilmapiiri. Sellainen, joka luo yhteenkuuluvuutta, ja tuo tunteen, että kuuluu joukkoon. Hyvä sosiaalinen ilmapiiri luo tervetulleen, hyväksynnän ja kannustavan olon.

Näitä kokemuksia voidaan tarkastella sen kautta, auttavatko ne työntekijää saavuttamaan haluamansa, onko työhön käytetty aika sen arvoista ja kannustaako ilmapiiri saavuttamaan haluamansa? Jos kaikkiin edellisiin kysymyksiin vastaa ”kyllä”, on kaikki hyvin, mutta, jos yksikin kokemuksen osa-alue laskee tietyn tason alapuolelle pidemmäksi aikaa, tulee työstä stressaavaa ja epämiellyttävää. Kaikki kolme kokemusta vaikuttavat yrityksen kykyyn houkuttaa ja samalla pitää hyvät tekijät talossa. Ihmiset hakevat sekä pysyvät työssä, jossa he saavat tehdä heille merkityksellisiä asioita, tuntevat kuuluvansa joukkoon ja voivat menestyä. (Hunt, 2022, The Employee Experience and Workforce Adaptability – luku, 13.–15. kappale)

Kuva 2. Menestyneen yrityskulttuurin keskeiset tekijät.

Kuva perustuu Aulan ja Heinosen kirjaan. (Aula & Heinonen, 2011, s. 136)



Kun yrityksen visio ja arvopohja on selkeä ja kirkas, sellainen, jota eletään arjessa ja johdetaan esimerkillä, on siihen henkilöstön helpompi sitoutua. Lisäksi, kun työnantajalla on ymmärrys mitä ihmiset kaipaavat ja arvostavat työpaikaltaan, pystytään luomaan hyvä ilmapiiri ja psykologisen turvallisuuden tunne. Menestyvät organisaatiot luovat innovatiivisen työilmapiirin sekä avoimen dialogin sidosryhmien välille, ja jokaiselle välittyy ajatus siitä, että on arvokas. Avoimella selkeällä viestinnällä tuetaan kaikkea organisaation toimintaa (Aula & Heinonen, 2011, ss. 138–139) Viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja sitä kautta siihen miten hyvin arki toimii, ja lopulta siihen miten organisaation tavoitteisiin ja päämääriin päästään. Hyvinvoivaa työyhteisöä rakennetaan viestinnän kautta. (Juholin, 2010, s. 86) Henkilöstö kokee puheet strategiasta monesti asioiksi, jotka eivät koske heitä. Vaikka nimenomaan strategian tulisi koskettaa jokaista. Viestin esilletuominen on ensisijaisen tärkeää, miten se muotoillaan ja miten siitä kerrotaan? Se onnistuu toimivan viestinnän avulla. (Juuti & Luoma, 2022, Johdanto – luku, viides kappale)

Menestynyt yritys rakentaa työvoimansa ihmisistä, jotka pystyvät toteuttamaan sen strategiaa ja sopeutumaan muutoksiin. Vaikein osa on saada työntekijät tekemään asioita tulevaisuudessa eri lailla kuin miten niitä on ennen tehty. Ihmiset ovat kuitenkin valmiita oppimaan, he ovat mukautumiskykyisiä. Muutosta on vain johdettava oikein ja avoimesti. (Hunt, 2022, The Employee Experience and Workforce Adaptability – luku, 11. kappale)

Tärkeää on vaalia jatkuvan kehittämisen kulttuuria ja edetä sopivin askelin kuunnellen työntekijöiden mielipidettä. Liian isot harppaukset eivät välttämättä saa aikaan toivottua tulosta. Ympäristö, joka luo turvallisen ilmapiirin kokeiluun, testaamiseen ja kehittämiseen synnyttää ihmisissä rohkeutta ideoida ja kokeilla oma-aloitteisesti. (Bergman & Korhonen, 2019, s. 24.) Kaikki tekeminen heijastuu asiakkaalle saakka. Strategiaan toteutuminen vaatii toimintaa, johon jokainen organisaation jäsen sitoutuu. Työntekijät ovat loppupeleissä ne, jotka toteuttavat strategiaa asiakaspinnassa ja tekevät organisaation tuloksen. Mikäli omaa työhön voi vaikuttaa, saa se ihmiset motivoitumaan. Kun henkilökunta voi hyvin, se heijastuu myös asiakkaisiin. Rehellinen, aito, avoin ja osaamista tukeva työympäristö on ihanteellinen paikka työskennellä ja tuottaa tulosta. (Vahtola, 2015, Asiakaskeskeinen ajattelu – luku, toinen – kuudes kappale)

### 2.3 Johtamisen merkitys ja rooli

Johtajuus ilmenee monin keinoin, mutta pääasiassa se on suunnan näyttämistä ja esimerkkinä toimimista. Se pohjautuu organisaation visioon ja määrittelee sen, miksi organisaatio toimii ja miksi on olemassa. (Saksi, 2016, ss. 98–99) Kuten vuorovaikutustilanteet, myös johtaminen on vaikuttamista. Johtajasta puhutaan, kun henkilöllä on asemaan, auktoriteettiin, suhteisiin tai verkostoon perustuva kyky ja tilaisuus vaikuttaa ihmisiin. Keinoja on useita, ja niitä yhdistää kommunikaatio. (Aaltonen, ym., 2020, s. 135) Johtaja-asemassa olevaa ihmistä katsotaan herkästi ylöspäin ja ihannoidaan. Henkilökunta luo isompia odotuksia heitä kohtaan kuin itselleen. Heidän odotetaan olevan viisaita, kärsivällisiä ja tilanteet haltuun ottavia ihmisiä. (Valpola, 2015, s. 147) Kohdeorganisaatiossa kaiken johtamisen lähtökohtana ovat yrityksen arvot. Johtaja näyttää suuntaa, viestii selkeästi tavoitteista ja odotuksista, mahdollistaa menestyksen ja jakaa vastuuta, kannustaa oppimaan ja kehittämään osaamista sekä varmistaa tulokset. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, 2024)

Johtajuus on organisaatiotasoinen käsite. Se kuuluu kaikille, sillä jokainen voi toiminnallaan osoittaa johtajuutta esimerkiksi puuttamalla epäoikeudenmukaisiin tilanteisiin ja toimimalla vastuullisesti. (Saksi, 2020, s. 37) Johtaminen jaetaan kahteen osa-alueeseen perinteisen mallin mukaan: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Näitä kokonaisuuksia on kuitenkin mahdotonta käsitellä toisistaan irrallisina asioina. Tämä malli toimi pitkään, mutta ei enää 2020-luvulla. Hyvän johtajan voi määritellä ihmiseksi, joka osaa johtaa sekä ihmisiä että asioita ja valmentaa samalla yksilöä, tällöin puhutaan valmentavasta johtajuudesta. (Mellanen & Mellanen, 2020, Johtamisen ulottuvuudet – luku, ensimmäinen kappale)

Asiantuntijaorganisaatioissa tuloksen tekevät asiantuntijat. Heidän työnsä muodostuu suoriutumisesta, osaamisesta, hyvinvoinnista sekä kyvykkyydestä tehdä työtä. Valmentava johtajuus on yksilön huomioimista, arvostamista, osallistavaa ja tavoitteellista. Motivoiva työ tuo merkityksellisyyttä ja innostusta työhön. (Collin & Lemmetty, 2019, Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatioissa – luku, kolmas – neljäs kappale)

Jotta johtamistyössä onnistuu, vaaditaan siihen kolmea pääomaa: älyllistä, sosiaalista ja psykologista pääomaa. Älyllinen pääoma muodostuu alakohtaisesta asiantuntijuudesta, kokemuksesta ja hyvästä arviointikyvystä. Se edesauttaa työssä keskittymään olennaiseen sekä turvautumaan vaistoihin ongelmia kohdatessa. Sen avulla vahvistetaan myös yhteishenkeä ja sitoutetaan työntekijöitä. Rinnalle kaivataan sosiaalista pääomaa, sillä tutkimusten avulla pystytään osoittamaan, että johtajat ovat tehokkaampia silloin, kun heillä on toimivat verkostot. Johtaminen on pitkälti vaikuttamista, joten laajan verkoston omaavat johtavat vaikuttavat laajemmin. Kolmas pääoma on psykologinen. Tämä vaikuttaa johtamistapaan ja kykyyn hyödyntää omaa osaamista. Psykologisen pääoman voi jaotella kolmeen: valoisa puoli, pimeä puoli ja sisäpuoli. Valoisa puoli kertoo keskeisistä, hallitsevista persoonallisuuden piirteistä, kun taas pimeä puoli viittaa persoonallisuuden huonoihin puoliin. Sisäpuoli puolestaan liittyy ihmisen arvomaailmaan, ja vaikuttaa siihen millaista organisaatiokulttuuria johtaja rakentaa. Sopiva älyllinen, sosiaalinen ja psykologinen pääoma kasvattavat johtajamahdollisuutta, vaikeivat takaa, että siinä onnistuisi. Työssä onnistuminen riippuu myös kontekstista, mutta on ominaisuuksia, joita arvostetaan kaikissa työpaikoissa ja kulttuureissa. Näitä ovat pätevyys, rehellisyys ja vuorovaikutustaidot. (Chamorro-Premuzic, 2020, 6. Millaisia hyvät johtajat ovat – luku, seitsemäs – kymmenes kappale)

### **3 Viestintä kuuluu kaikille**

Viestinnällä on suuri merkitys jokapäiväisessä työssä. Viestintää tapahtuu kaikkialla, lukemattomissa sähköisissä kanavissa sekä toimistoissa. Viestintä koskettaa kaikkea ja kaikkia organisaatiossa, eikä sen merkitystä voi liikaa korostaa. Oleellista on sen toimivuus. Organisaatiot eivät toimi ilman viestintää. Sitä tarvitaan päivittäisen viestinnän mahdollistamiseen, tietojen vaihtamiseen ja yhteisöllisyyden luomiseen. Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus ovat hyvän viestinnän perustana. (Kortetjärvi & Murtola, 2016, Viestintä on yhteisön elinehto – luku, ensimmäinen kappale)

Teoriassa viestintä on yksinkertaista, tiedon siirtämistä ihmiseltä toiselle, mutta ihmisen persoona tuo viestiin oman lisänsä. Viestin lähettäjä vaikuttaa tietoisesti ja tiedostamatta viestin vastaanottajaan. Viestintä on vuorovaikutusta: jaetaan asioita ja kokemuksia, vaikutetaan asenteisiin, luodaan yhteishenkeä ja nostatetaan fiilistä sekä johdetaan. Ihmiset eivät kuitenkaan pysty vastaanottamaan yhdellä kertaa valtavaa tietomäärää. Viesti vaatii useita toistoja, jotta vastaanottaja pystyy sen täysin ymmärtämään. (Aaltonen ym., 2020, s. 167).

Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan imagoa ja viestitään henkilöstölle laajasti erilaisista asioista monikanavaisesti. Jatkuvan viestinnän ansiosta henkilökunta pysyy ajan tasalla niin strategiasta kuin arkiseen työhön liittyvistä asioista. Sisäisen viestinnän avulla myös luodaan yhteenkuuluvuutta, positiivisuutta ja lisätään tietoisuutta yrityksen palveluita ja tuotteita kohtaan. (Joki, 2021, s.163)

Viestintä ja viestintätavat muuttuvat ajan mukana. Digitalisaatio on helpottanut arkipäivästä työntekoa ja tuonut viestimiseen uusia mahdollisuuksia. Se on sujuvoittanut arkea ja tuonut mahdollisuuden tehdä työtä paikasta riippumatta. Tiedonkulku on reaaliaikaista ja tasa-arvoista, ja erilaiset sähköiset työympäristöt helpottavat sisäistä keskustelua (Juholin, 2018, s. 119) Tänä päivänä työntekijällä on oltava hyvät viestintätaidot. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien pitäisi osata viestiä erilaisissa tilanteissa monin eri keinoin ja kanavin. (Kortetjärvi & Murtola, 2016, Viestintä on yhteisön elinehto – luku, toinen kappale)

Viestintä organisaatioiden vastuullisuudesta on lisääntynyt lähivuosina. Jotta vastuullisuus ei jää vain näyttäväksi kampanjoiksi, on tärkeää ymmärtää, että se kuuluu organisaatio kaikille osa-alueille. Sen tulee ulottua strategiasta ydintoimintaan. Myös lainsäädäntö asettaa sille omat vaatimuksensa. Vastuullisuuden -käsite ei ole helposti määriteltävissä, se on laaja, ja elää jatkuvasti. Siksi organisaation onkin itse määriteltävä omat tavoitteensa. Monessa organisaatiossa vastuullisuusviestintä alkaa vastuullisuusraportoinnista, johon Suomessa jo lainsäädäntö velvoittaa suuryrityksiä. Raportoinnin lisäksi sen on oltava muutakin, suunnitelmallista ja monipuolista. Vastuullisuusviestinnälle voi laatia oman viestintäsuunnitelman tai se voi olla mukana ydintoiminnan viestintäsuunnitelmassa. Tämä riippuu pitkälti organisaation tilanteesta. Strategiaviestintä voi sisältää vastuullisuuteen liittyviä teemoja ja näin tehdä siitä vastuullisuusviestintää. Vastuullisuus ja siitä viestiminen nähdään myös hyvänä menestystekijänä tai kilpailuetuna. (Marjamäki & Vuorio, 2021 s. 124)

### 3.1 Viestinnän suunnittelu

Organisaatioiden toiminta on jatkuvan syynin alla, ja kaiken tekemisen on oltava läpinäkyvää. On toimittava oikein joka näkökulmasta katsoen ja kaikki sidosryhmät huomioiden.

Suunnitelmallisuus viestinnässä korostuu, samoin harkintakyky. Organisaatioiden pitää miettiä mistä kannattaa viestiä, ja mitä siitä seuraa. (Juholin, 2017, s.16)

Viestintäsuunnitelma tehdään usein viestintästrategian pohjalta, joka perustuu organisaation strategiaan. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet, keinot, toimenpiteet ja aikataulut.

Viestintäsuunnitelma on hyvä olla joko osana toimintasuunnitelmaa tai erillisenä asiakirjana. Sen sisältö ja laajuus vaihtelevat yrityksen mukaan. Osalla yrityksistä on yksityiskohtaisia päivä- ja viikkokohtaisia suunnitelmia ja osalla puolestaan hyvinkin tilanteen mukaan muuttuvia isomman kuvan suunnitelmia. Etenkin suurissa ja yhteiskunnallisesti merkittävässä organisaatioissa suunnitelmallisuus on tarpeellista. Lähtökohtana voi olla viestintä- ja yhteiskuntavastuu tai lakien ja säätelyn velvollisuudet. Myös johdon on osallistuttava suunnitteluun, ja prosessin on hyvä olla yhdessä laadittu ja vuorovaikutteinen. Oli suunnitelma miten hyvä tahansa, ovat muutokset aina varmoja, ja niihin on varauduttava. (Juholin, 2022, ss. 103, 106–108) Suunnitelma elää organisaation mukana, päivittyy ja tarkentuu. Onnistumisen kannalta yksityiskohtaisempi suunnitelma on aina parempi ja tae onnistuneeseen lopputulokseen. Suurin osa viestittävästä asioista on rutinoituja. Lisäksi on hyvä prosessoida tehtävät, joihin ei voi varautua. Se helpottaa riskienhallintaa ja auttaa olemaan kriisitilanteessa ajan tasalla. Muutosvalmiuden ylläpitäminen, sillä vain sen avulla pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin onnistuneesti. (Korhonen & Rajala, 2011, s. 28, 148)

Viestinnässä menestyvässä organisaatiossa viestinnän suunnittelu on Korhosen ja Rajalan mukaan:

- Osana liiketoiminnan suunnittelua
- Viestintäihmisten vastuulla, mutta tehdään yhdessä organisaatiossa
- Aktiivista ja jatkuvaa
- Dokumentoitava hyvin, ja dokumenttien oltava kaikkien saatavilla
- Viestitään aktiivisesti muille, ja suunnittelun periaatteet ovat jo osa yrityksen perehdytysprosessia

(Korhonen & Rajala, 2011, s. 29)

Viestiä suunnitellessa on hyvä miettiä kysymystä miksi, mitä tällä halutaan saavuttaa? Tavoitteet kannattaa kirjata todenmukaisiksi ja selkeiksi. Sisäisen viestinnän kohderyhmä on henkilökunta, mutta mitkä ovat keinot ja kanavat heidän tavoittamiseensa? On hyvä huomioida myös yrityksen arvot ja tehtävät, joita viestintä tukee. (Kilpeläinen, 2020, s. 55)

### 3.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintää on siellä missä työntekijöitäkin on. Se on spontaania, suoraa, välitöntä ja kasvokkain tapahtuvaa, ja sitä täydentävät digitaaliset kanavat. (Juholin, 2022, s. 113) Viestinnän infrastruktuuri koostuu työyhteisön jäsenille yhteisestä järjestelmästä, jolle on määritelty sisällöt, kanavat, vuorovaikutteiset keskustelukanavat, jaetut digitaaliset työtilat, käytännöt sekä vastuut. Jokainen voi ja saa viestiä, ja viestintää tapahtuu kaiken aikaa ja kaikkialla. Se ei rajoitu vain organisaation seinien sisälle. Perinteisiä viestinnän kanavia ovat tiedotteet, uutiskirjeet ja tiedotustilaisuudet. Nykyään on siirrytty digitaalisiin kanaviin kuten intranettiin. Virallisten kanavien lisäksi tarvitaan rennompaa keskustelua. (Juholin, 2017, ss. 120, 129) Kun kaikilla on mahdollisuus viestiä missä vain ja milloin vain, se johtaa siihen, ettei viestintää voi kontrolloida. On luotettava siihen, että pelisääntöjä noudatetaan ja jokainen luottaa omaan harkintakykyynsä. Myös mahdollinen vaitiolovelvollisuus voi sitoa työntekijää. (Juholin, 2017, s. 120)

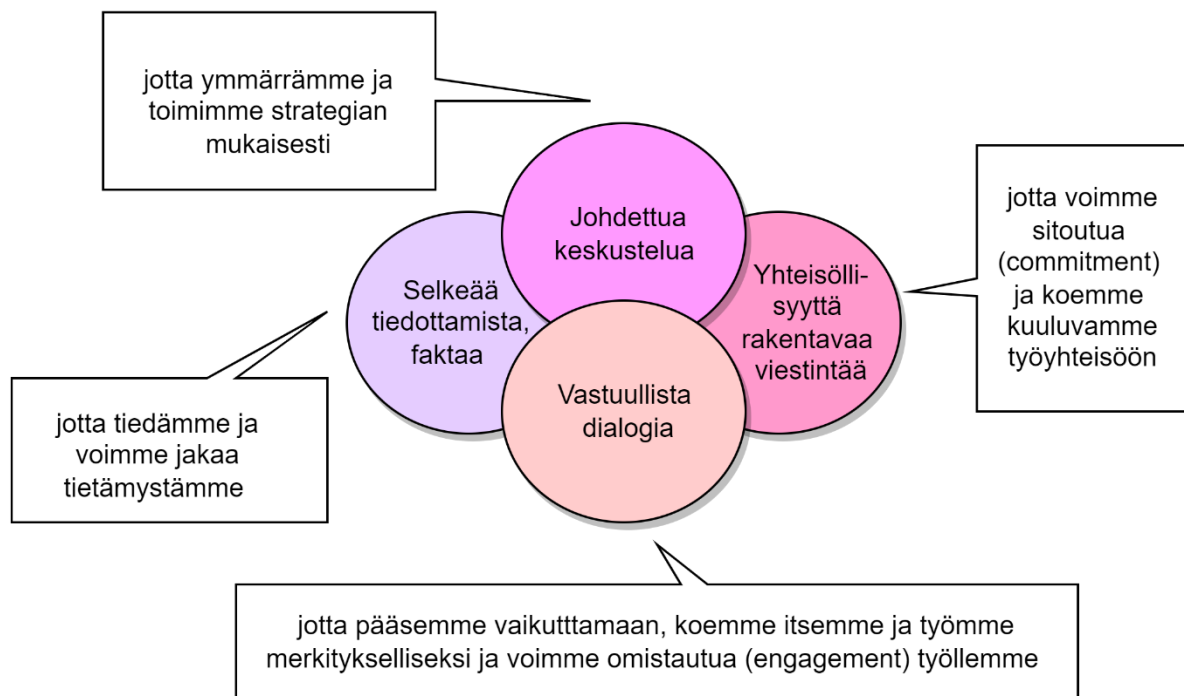
Alla on lista, jotka lukeutuvat Joen mukaan vuorovaikuttaisen työyhteisön keskeisimpiin asioihin. (Joki, 2021, ss. 164–165)

- Jokaisella työntekijällä on halu, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä organisaation tavoitteiden suuntaan.
- Kaikki osallistuvat keskusteluun, jossa ratkaistaan mahdollisia ongelmia ja kehitetään uusia, entistä parempia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamisen tueksi.
- Virheistä opitaan, syllisiä ei etsitä.
- Kukin kantaa vastuunsa vuorovaikuttaisesta keskustelusta, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen.
- Luodaan ”me-henkeä”, jossa kaikki toimivat yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi.
- Kunnioitetaan eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä.
- Etsitään keskustelujen kautta työlle yhteisiä merkityksiä ja synnytetään uusia. Luodaan kullekin mahdollisuuksia ottaa vastuuta osaamisen lisääntyessä.
- Jokainen kantaa oman vastuunsa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta

### 3.3 Strateginen työyhteisöviestintä

Strateginen viestintä vaatii johdon sitoutumista, selkeää visiota ja kirkasta strategiaa, joita organisaation kehityshankkeet tukevat. Viestit pitää olla saatavilla, ja niiden toistaminen on tärkeää, sillä vaaditaan lähes 20 toistoa ennen kuin suurin osa työntekijöistä luottaa ja omaksuu yksittäisen viestin. (Valpola, 2021, s. 57) Strategisen viestinnän lähtökohtana on organisaation tavoitteet. Viestintä auttaa organisaatiota kaikessa: sujuvoittaa työarkea, auttaa ihmisiä voimaan hyvin ja työyhteisöä menestymään. Juholinin mukaan strateginen työyhteisöviestintä rakentuu neljästä eri ulottuvuudesta, josta kuva alla. (Juholin, 2017, ss. 47, 122).

Kuva 3. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet.



#### 1. Johdettu keskustelu

Organisaation isot asiat tarvitsevat johdettua keskustelua. Keskusteluja käydään esimerkiksi ryhmissä ja työpajoissa, ne etenevät suunnitelmallisesti ja osallistujia kuunnellen. On tärkeää tarjota jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa, jotta jokainen kokee oman panoksensa merkitykselliseksi työyhteisössä. Esimerkiksi organisaation strategia on hyvä ymmärtää yksilötasolla, jotta sitä voidaan toteuttaa arkipäiväisessä työssä. Tällaisilla keskusteluilla on alku ja loppu, ja ne ovat sidottuja aikaan. Keskustelun jälkeen asiat viedään eteenpäin



päätettäväksi, jonka jälkeen ne palautetaan takaisin, ja määritellään, kuinka ne toteutetaan käytännössä. (Juholin, 2017, ss. 122–123)

## 2. Selkeä tiedottaminen

Organisaatiolla on lukuisia määriä välineitä ja kanavia hyvään ja sujuvaan viestintään käytössään kuten tiimien kokoontumiset, vapaamuotoisemmat keskustelut, somekanavat, intranet ja muut sisäiset kanavat, virallisemmat kanavat kuten tiedotustilaisuudet, neuvottelut sekä asiakaslehdet. (Valpola, 2021, s. 52) Tiedotusta säätelevät monesti erilaiset lait ja säädökset, jotka vaihtelevat toimialan mukaan. Digitaalisuus on helpottanut valtavasti tiedottamista tuoden sen mm. tarjolle kaikille samanaikaisesti ja monikanavaisesti. Tärkeää on, että työyhteisön jäsenet itseohjautuen hakevat ja jakavat tietoa. (Juholin, 2017, s. 124)

## 3. Yhteisöllisyyden rakentaminen

Ihmisellä on perustarve olla osallisena yhteisössä, kuulua joukkoon. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen sekä me-hengen luominen ovat tärkeitä asioita, mutteivat synny hetkessä. Parhaimmillaan yhteisöllisyyden tunne tuo mukanaan yhdessä onnistumista menestystä ja organisaatioon sitoutumista. Pahimmillaan se sulkee toisinajattelijat pois porukasta. (Juholin, 2017, s. 124) Organisaatio voi edesauttaa ihmisten halua sitoutua. Se ei tapahdu kuitenkaan kuin jokaisen omasta halusta. Monesti siihen vaikuttaa hyvä johtaminen enemmän kuin raha. Sitoutunut työntekijä tekee parempaa tulosta, luo positiivista kuvaa työnantajasta niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella (Ahlroth, 2017, Kermaperseet pelastavat – luku, yhdeksäs kappale)

## 4. Vastuullinen dialogi

Vastuullinen dialogi sisältää oikeuksia ja velvollisuuksia. Dialogiin osallistuvat jakavat tietoa ja ymmärrystä, kuuntelevat aktiivisesti sekä ottavat vastaan erilaisia mielipiteitä.

Organisaation jäsenet ovat oikeutettuja kommunikoimaan tasa-arvoisesti työyhteisössä ja verkostoissa. Erilaiset näkemykset on syytä kuunnella ja löytää yhdessä parhaat ratkaisut. (Juholin, 2017, s. 125) Dialogin tulokseen vaikuttaa aina siihen osallistuvat tahot.

Keskustelun tavoite on, että siitä hyötyvät kaikki osalliset, keskustelu on rakentavaa, ja se tuottaa lisäarvoa. Yleisellä tasolla vuorovaikutustilanteessa on pyrkimys yhteispeliin keskustelukumppanin kanssa. (Nyman, 2021, s. 29)

Dialogin tulisi olla keskustelu, jossa on keskiö, eikä tarvitse valita puolta. Tavoitteena on löytää yhdessä parempia ratkaisuja. Dialogissa pyritään näkemään uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Oman näkökulman esiin tuominen ei ole pääasia, vaan tavoitteena on herättää

uusia oivalluksia. Sen kautta oppii myös ymmärtämään ja kestämään toisten mielipiteitä ja niiden kautta heränneitä negatiivisia tunteita. (Leppänen & Rauhala, 2015, ss. 273–274) Tärkeää on omien tunteiden käsittelyn taito. Pitää osata kuunnella ja havainnoida sekä lukea sanatonta viestintää. Haasteena on, että tunteet ottavat ohjan ja kommunikaatio muuttuu väittelyksi, jolloin keskustelu ei ole enää rakentava. (Nyman, 2021, s. 30)

Dialogissa on aina vetäjä. Hän huolehtii keskustelun jatkumisesta ja siitä, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa, ettei kukaan osallistuja hallitse liikaa tai jää kokonaan sanottomaksi. Vetäjä innostaa muita käyttämällä avoimia miten- ja millä tavalla -kysymyksillä. Tärkeää on, että vetäjä kysyy kysymyksiä, joiden avulla osallistujat löytävät itse vastauksia kysymyksiinsä. Vuorovaikutus on hedelmällistä ja ilmapiiri avoin oppimiselle. (Leppänen & Rauhala, 2015, ss. 280–281).

Mikäli organisaation kulttuuri ei tue avointa viestintää, jää strategia vain lauseiksi. Kolme ongelmaa, joita organisaatio strategisessa viestinnässä kohtaa ovat Valpolan mukaan 1. Silta puuttuu vision ja kulttuurin välistä, joka tarkoittaa, että johdolla on visio, mutta henkilökunta ei sitä tunne tai omaksu, eikä organisaatio ei tue muutosvalmiuksia. 2. Silta puuttuu yrityskuvan ja vision välistä. Eli strategia ei vastaa sidosryhmien tarpeita. Asiakkailla on huonoja kokemuksia, eikä tuotekehitys ei toimi halutulla tavalla. 3. Silta puuttuu kulttuurin ja yrityskuvan välistä. Tällöin sidosryhmillä on oma kuva organisaatiosta, jota henkilöstön toiminta tukee. Organisaation on luotava ymmärrettävä visio toteutussuunnitelmien. Parhaassa tapauksessa henkilöstö innostuu ja sitoutuu siihen, kun samalla yrityksen resursseja ohjataan oikeisiin toimintoihin. Tarvitaan selkeät viestit, tarpeeksi toistoa ja mahdollisuuksia vuoropuheluun. (Valpola, 2021, ss. 50–51)

Kuva 4. Strategisen viestinnän keinot.



Strateginen viestintä vaatii onnistuakseen samoja keinoja kuin viestintä ylipäätään, kuva yllä. Luottamuspääoma rakentuu toimintaa tukevalla kulttuurilla. Henkilöstön ja työnantajan välillä on luottamus, työllä on merkitys ja hyvä yhteishenki luo puitteet hyvälle työympäristölle. Moniäänisyys toteutuu erilaisuuden arvostuksella, avoimella kommunikoinnilla ja rehellisyydellä. Isoissa yrityksillä on haasteita viestien tavoitettavuudessa. Johdon ja lähiviestinnän yhdenmukaisuus tukee viestien merkitystä ja viestinnän monikanavaisuus tukee niiden saavutettavuutta. Organisaation kaikkia viestintäkanavia kannattaa hyödyntää ja niiden avulla vahvistaa keskeisimpiä viestejä. Etenkin sosiaalinen media on lisännyt huhupuheita, sillä ihmiset kertovat oman versionsa asioista. Valheiden ja huhujen minimointi onnistuu hyvin kirjoitetun viestin avulla sekä totuuden kertomisella heti, sitä ei kannata alkaa kaunistelemaan, sillä vaarana on huono julkisuus. (Valpola, 2021, ss. 51–56)

### 3.4 Vuorovaikutus

Viestintä on vuorovaikutusta. Ihminen on sosiaalinen yksilö, joka haluaa kuulua joukkoon, ja kommunikoida toisten kanssa. Kohdatessa kerrotaan tarinoita, vaihdetaan ajatuksia ja mielipiteitä, vaikutetaan toiseen erilaisin keinoin. (Juholin, 2022, s.26)

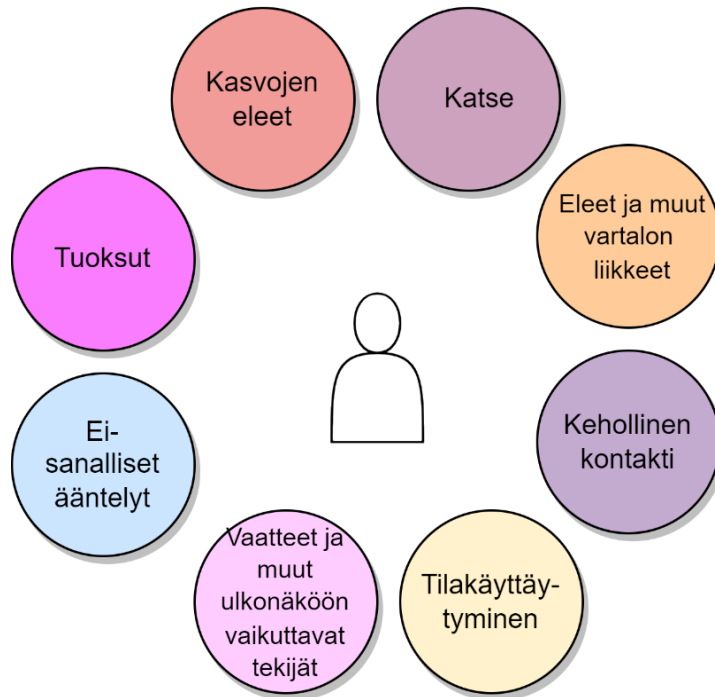
Tunne- ja sosiaalinen älykkyys ovat taitoja, jotka vaikuttavat työelämässä moneen asiaan. Sosiaalisesti älykäs kykenee ymmärtämään toisen ihmisen viestejä ja toiveita ja vastaa tunteeseen, että toinen kokee tulleeensa kuulluksi. Hän välittää toiselle viestiä, että tämä on arvokas ja hänen mielipiteellään on väliä. (Salonen, 2017, ss. 41–42) Hadganyyn mukaan kommunikaation ymmärrys helpottuu, kun ymmärtää neljä asiaa:

- Aina on lähde
- Aina on viesti
- Aina on kanava
- Aina on vastaanottaja

Jos joku näistä edellä mainituista uupuu, ei synny kommunikaatiota. Jokainen tilanne ei ole näin kaavamainen, sillä ihmisillä on erilaiset tavat itsensä ilmaisuun, eikä aina voi mukautua täysin toisen tapaan kommunikoida. Kommunikaatiossa on loppujen lopuksi kyse siitä, että mennään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Ihminen haluaa helposti palata vanhaan ominaiseen tapaan kommunikoida, varsinkin, jos tulos ei ole oman odotuksen mukainen. Mitä enemmän sitä kuitenkin harjoittelee, sitä paremmin se alkaa sujumaan. (Hadgany, 2018, ss. 63–65)

Tärkeä merkitys on kuunnella ja lukea asioita, joita ei sanota ääneen. Sanojen lisäksi kehon kieli kertoo paljon. Kun sanallinen viesti ja kehon kieli viestivät eri asioita, vastaanottaja lukee loppupeleissä kehon sanomaa. (Mellanen & Mellanen, 2020, Vuorovaikutus ja aito kiinnostus johtamisen supervoimana – luku, kolmas kappale) Ihminen käyttää kehon kieltä tiedostomattaan. Näitä ei-sanallisia viestejä on kuvattu alla olevassa kuviossa, joka perustuu Argylen kirjaan. Sanaton viestintä on läsnä jokaisessa kohtaamisessa. (Argyle, 1988, s.1)

Kuva 5. Sanaton viestintä.



Keskittyminen ja läsnäolo ovat kohdatessa tärkeitä. Jokainen kohtaaminen on erilainen ja määräytyy sen hetkisen tilanteen mukaan. Toimiva vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja osapuolten arvostukseen. (Salonen, 2017, 2.3. Sosiaalinen intuitio – luku, ensimmäinen – kolmas kappale) Ihanneltilanteessa henkilöt kommunikoivat avoimesti, jakavat erilaisia näkemyksiä ja ehkä myös erimielisyyksiä sekä kuuntelevat toisiaan. Näin ollen ihmisten välille syntyy luottamus. Toisen näkeminen kokonaisena on valinta. (Piha & Sutinen, 2020, 3.4. Puhu ja kuuntele – luku, toinen – kuudes kappale)

### 3.5 Viestintäkulttuuri

Organisaatiolla on velvollisuus tuoda tietoa aktiivisesti henkilökunnan saataville. Viestintään liitettävä yleinen odotus on avoimuus. Sitä henkilöstö juuri odottaa, vaikkakin sen merkitys vaihtelee vastaanottajakohtaisesti. Viestintäkulttuuri käsittää sen, miten työyhteisössä viestitään ja ollaan vuorovaikutuksessa. Yrityksellä on kuva siitä, millaista viestintää halutaan vahvistaa, ja millaista puolestaan karttaa. Organisaatiossa viestitään koko ajan, jonka seurauksena viestintäkulttuuri muokkautuu ajan kanssa erilaisista vakiintuneista käytännöistä, rutiineista ja tavoista, joissa organisaation jäsenet ja sen tärkeät kumppanit ovat osallisena. Taustalla on vahvasti yrityksen arvot, uskomukset, perusolettamukset tai normit, kuten ollaan reiluja toisia kohtaan, autetaan jokaista sekä toimitaan tasa-arvoisesti. Toimivassa viestintäkulttuurissa huomioidaan henkilöiden erilaiset tavat ja valmiudet viestiä.

(Juholin, 2022, ss. 52–53, 138). Viestintäkulttuurin muodostumiseen vaikuttavat yrityksen sisäisten tekijöiden lisäksi ulkopuoliset moninaiset asiat kuten psykologiset muuttajat. Viestintäkulttuuri luodaan säännöllisesti vuorovaikutuksen kautta. Sen voidaan ajatella olevan avoin tai sulkeutunut, lämmin ja kannustava tai kylmä ja eristäytynyt. Siihen vaikuttaa suuresti johtamisen tyyli. Tärkeitä tekijöitä ovat yrityksen rakenne, psykologiset tekijät, monimuotoisuus, työntekijän vapaudet sekä yrityksen palkitsemisjärjestelmä. (Linjuan & Shannon, 2017, s. 108)

Yritykset, jotka pystyvät luomaan vahvan vuoropuhelun kulttuurin, ovat nopeita toimimaan muutoksessa. Viestinnän on kommunikoidava moneen suuntaan, tarjottava osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tarvitaan avoin kulttuuri, jonka periaatteet ovat samat kuin ulkoisessa viestinnässä. Tiedon tulee olla avointa, tähän liittyy myös jatkuva vuoropuhelu sekä keskeneräisen tiedon jakaminen. Mukana tulee myös kannustaminen avoimeen mielipiteiden ilmaisuun, vaikka totuus ei ole aina kaunista. Jokaista tulisi kannustaa viestimään omasta työstään, koska jokainen on oman erikoisalueensa asiantuntija. Organisaatiolla on iso työ luoda sellainen kulttuuri, joka kannustaa ulospäin suuntautumiseen, ja kommunikoinnin kautta rakennettavaan luottamukseen. (Piha & Sutinen, 2020, 8.4. Sisäisen viestinnän vallankumous – luku, kuudes – kymmenes kappale)

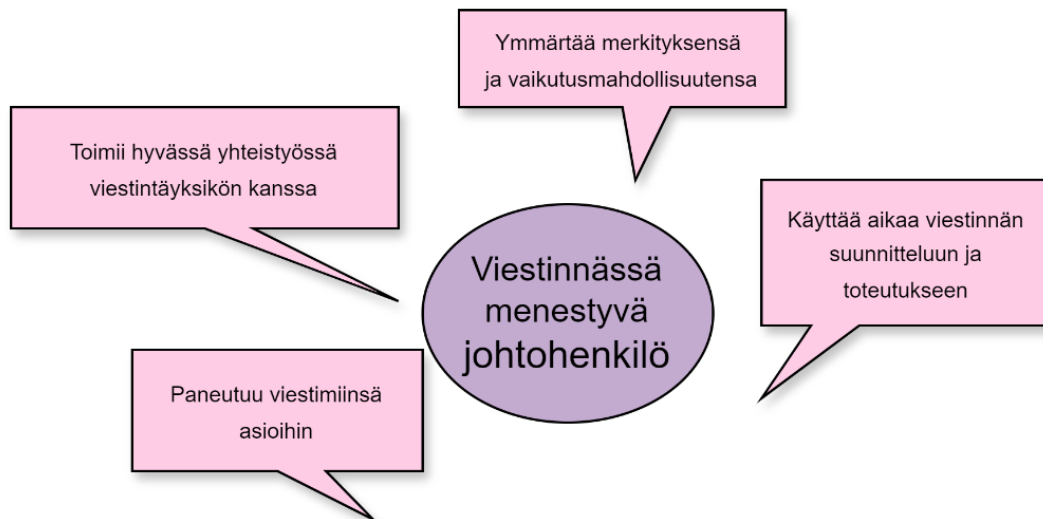
Viestintä ei ole enää yksisuuntaista tiedottamista. Keskusteleva, osallistava ja vuorovaikuttava dialoginen kulttuuri on tätä päivää. (Juholin, 2017, s. 118) Keskusteluun perustuva viestintä lisää työmotivaatiota, parantaa työyhteisön ilmapiiriä sekä vahvistaa ja kasvattaa me-henkeä. Vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden osaamisen jakamisen lisäksi innovatiivisuudelle. On hyvä käsittää, että viestijöitä työyhteisössä ovat kaikki sen jäsenet. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, ss. 62–63) Viestinnän on oltava aina kaksisuuntaista. Kysyminen ja kuunteleminen ovat ratkaisevissa rooleissa. Avoimuuden kautta saa ihmiset osallistumaan. (Bergman & Korhonen, 2019, s. 111) Teknologia lisää viestinnän tehokkuutta ja nopeutta, toisaalta juuri siksi teksti voi näyttäytyä jopa tyllynä vastaanottajalle. Väärinymmärrys kasvaa, kun viestijät ovat erillä toisistaan, ja elekieli uupuu. Teknologian taa voi piiloutua ikäviltä asioilta. Läsnäolo ja kuuntelu antavat parhaat mahdollisuudet ihmisen kokonaiseen ymmärtämiseen. (Piha & Sutinen, 2020, 7.3. Puhu ja kuuntele – luku, kahdeksas kappale)

### **3.6 Johtaja viestijänä**

Johtajan rooli on muuttunut viime vuosina. Digitaalisuus on avannut monia mahdollisuuksia. Voidaankin sanoa, että johtajista on tullut medioita, joita seurataan, ja joilta saa hyödyllistä

tietoa. Vuorovaikutustaidot korostuvat eri lailla kuin ennen. Johtajan on oltava tietoinen kaikesta mitä organisaatiossa tapahtuu. Oltava läsnä fyysisesti ja yhtä lailla monikanavaisesti. (Saksi, 2016, ss. 11, 98–99) Johtajan on oltava taitava viestijä, jotta asiat ja mielipiteet osaa kertoa siten, että niitä kuunnellaan. On taito löytää eri tilanteissa nopeasti oikeat sanat, joita tukee sanoton viestintä. Samalla on hyvä riisua turhat roolit, ja olla yksinkertaisesti oma itsensä. Vaikka oma esiintymistaito ei synny hetkessä, voi sitä opetella. Mikäli kuuntelijalle välittyy tunne, ettei esiintyjä viihdy lavalla, uskottavuus kärsii. (Valpola, 2015, ss. 135–137) Parhaimmillaan johtajan puheissa visio ja strategia puetaan tarinoiden muotoon ja niitä kerrotaan monikanavaisesti. Myös oikeanlainen, ihmisiä puhutteleva viesti ja toistot auttavat. Persoonan esiin tuominen, arkinen viestiminen, ja osallistuminen kannustaa muitakin mukaan. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 121–122)

Kuva 6. Viestinnässä menestyvän johtohenkilön ominaisuudet. Kuva perustuu Korhonen & Rajalan kirjaan (Korhonen & Rajala, 2011, s. 23)



Johtajan viestillä on lähtökohtaisesti hyvä tavoitettavuus. Oman viestintäkielen ja tavan löytäminen on tärkeää, jotta vastaanottajat ymmärtävät viestit halutulla tavalla. Lisäksi sen on sovitava yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa. (Saksi, 2016, ss. 190–192) Johtaja kertoo tuo asioita havainnollisiksi mahdollisimman monipuolisesti eri kanavien kautta. Hän tuo tärkeät tavoitteet lähemmäs arkista työntekoa. (Bergman & Korhonen, 2019, s. 123) Usko omaan asiaansa heijastuu kuulijoille. Viesti on hyvä pitää positiivisena, sillä negatiivista vaikutusta on vaikea kumota. Viestintätiimin kanssa läheinen yhteydenpito on tärkeää, jotta suunnitelmat toteutuvat ja kaikilla on oma vastuunsa tiedossa. (Korhonen & Rajala, 2011, s. 22)

Luottamus liittyy vahvasti johtamiseen. Viestinnän kautta sitä voi kasvattaa tai vähentää. Luottamuksen voi menettää hetkessä, mutta sen takaisin saaminen on oma prosessinsa. Johtajan teoilla on suuri merkitys, mutta verbaalinen ja non-verbaalinen viestintä ovat myös johtamistekoja, tapoja vaikuttaa ihmisiin. Aitous herättää luottamusta, ja sitä odotetaan viestintäkanavasta riippumatta. (Saksi, 2016, 229–230) Johtavassa asemassa olevien on joskus hankala itse huomata, että hän käyttää vierasperäisiä ja outoja sanoja tai viestii liian ammattimaisesti. Puhuesssa esimerkiksi strategiasta ymmärrettävästi ja varmistaen kaikkien pysyvän mukana, on hyvä puhua selkeää suomea. Puhekielellä kerrottu viesti menee paremmin perille. Kun yhdistää selkeän viestinnän sekä osaa tuoda strategian jokapäiväisen arjen tekemisen tasolle vastaten kysymykseen “miksi näin tehdään”, on hyvät lähtökohdat onnistumiseen (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 225–227)

Tieto on kaikkien saatavilla helposti ja nopeasti, ja sen takia johtajalta odotetaan suoraa, oikeudenmukaista ja johdonmukaista viestintää. Viestijänä johtajalta odotetaan sitä, että hän osaa kuunnella ja on kiinnostunut muista, kertoo uutiset ensin omalle porukalle ja vasta tämän jälkeen muille, pitää henkilöstön tietoisena strategiasta, tulevaisuuden suunnitelmista, tavoitteista ja toteutumisista. (Rubanovitsch, 2020, s. 117)

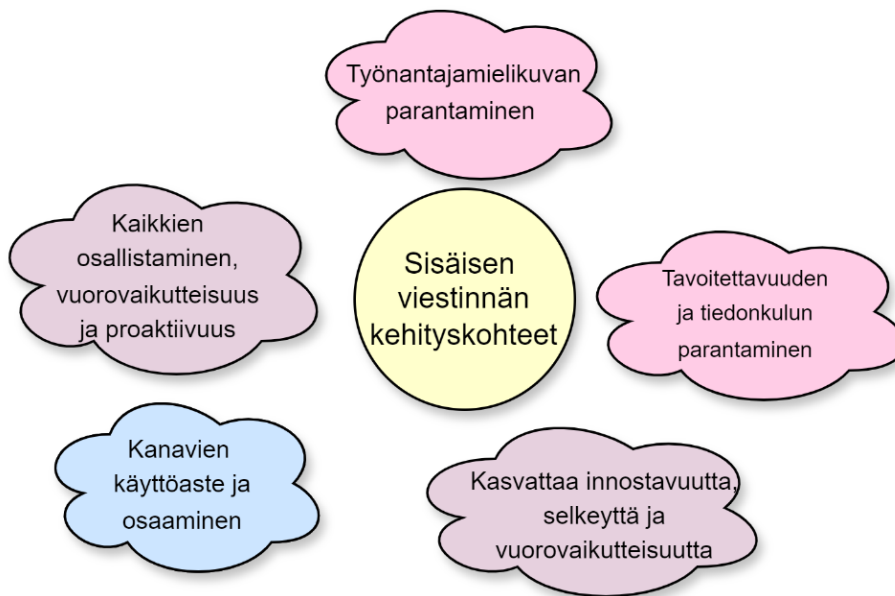
## 4 Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa

Viestintä ei ole vain sujuvaa tekstiä tai ymmärrettäviä viestejä. Jokaisella organisaatiossa työskentelevällä on viestintävastuu. Enää ei voida olettaa, että asiat kerrotaan palavereissa tai henkilökohtaisesti, vaan jokaisen pitää itse aktiivisesti hakea tietoa eri kanavista. Olennaisen tiedon löytäminen ei ole helppoa. Kanavia ja viestejä on runsaasti, usein jopa liikaa. On valittava itseä koskevat ja olennaiset kanavat ja tiedonlähteet. (Korhonen & Rajala, 2011, s. 17)

Kohdeorganisaation fuusion ansiosta on sisäisen viestinnän tavoitteita mietitty laaja-alaisesti. Johdon ja viestinnän vastuuhenkilöt ovat yhdessä terävöittäneet uutta viestintästrategiaa. Sisäisen viestinnän rooli on korostunut ja sen halutaan olevan vuorovaikutteista, proaktiivista, innostavaa ja selkeää. Samalla tavoitellaan myös työnantajamielikuvan parantamista. Kanavilla on omat roolinsa ja tarkoituksensa. Kohdeorganisaatiossa kaivattiin sisäiseen viestintään selkeyttä ja haluttiin korostaa sen roolia. Tuore fuusio toi mukanaan sen, että ihmisillä oli erilaisia ajatuksia ja tapoja käyttää sisäisen viestinnän kanavia. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, 2023) Sisäisen viestinnän kehityskohteita on kuvattu alla.



Kuva 7. Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehityskohteet.



Kohdeorganisaatiossa tiedotettiin henkilökunnalle, että intranet on sisäisen viestinnän pääkanava, ja jokainen kutsuttiin mukaan kehittämään sisäistä viestintää sekä toimivaa työyhteisöä. Uuden toimintatavan omaksuminen ottaa aina aikansa. Tavoitteet ovat luotuna, mutta entä toimenpiteet ja mittarit? Vain avoin tieto ja vuorovaikutus mahdollistavat muutoksen (Piha & Sutinen, 2020, 3.4. Kommunikaatio mahdollistaa muutoksen – luku, 14. kappale).

Työyhteisöviestinnän suunnittelu perustuu organisaation tavoitteisiin. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen tilanne, toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset sekä tulevaisuuden ennuste. Myös lait ja säädökset voivat vaikuttaa suunnitelmiin. Etenkin isoissa organisaatioissa suunnitteleminen on välttämätöntä. Ensin määritellään tavoitteet, sitten mittarit ja tämän jälkeen seurantakeinot. Tavoitteita määriteltäessä lähdetään liikkeelle ylätasolta eli strategiaan pohjautuvista tavoitteista ja edetään vuosi- tai muihin aikaan sidottuihin tai projektikohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteet voidaan jakaa rahallisiin/aineellisiin ja ei-rahallisiin/aineettomiin, ja lisäksi pian saavutettaviin tai pidemmällä aikavälillä toteutettaviin. Työyhteisöviestinnän toimivuutta voi arvioida erilaisten tutkimusten avulla. Viestintätutkimukset selvittävät usein tiedonkulun, tiedon löytämistä eri kanavista, viestintätyytyväisyyttä ja viestinnän puutteita. (Juholin, 2010, ss. 59, 87–89, 92)

Arki on täynnä vuorovaikutusta. Isoissa organisaatioissa kuten kohdeyritys, on monikanavaisuus tärkeää. Viesti harvemmin tavoittaa vastaanottajansa heti. Sen saaminen

vastaanottajan tietoon sekä sen ymmärtäminen vaatii useita, kymmeniä toistoja. Vaikka päivittäin tavataan kymmeniä ihmisiä, asiakkaita ja kollegoita, vastaanotetaan suurin osa informaatiosta sähköisten kanavien kautta. Ihminen kokee nopeasti informaatioahkyn, sillä työntekoa häiritsee jatkuvat viestit ja erilaiset sovellukset. Työntekijän tiedostaessa, että kanavia on paljon, on pakko opetella löytämään itselleen oleelliset kanavat ja toimintatavat. (Bergman & Korhonen, 2019, s. 123)

#### **4.1 Sisäisen viestinnän kanavat kohdeorganisaatiossa**

Viestinnän rooli on korostunut työtapojen muuttuessa siihen suuntaan, ettei esihenkilöä tai kollegoita tavata kovinkaan usein. Siksi viestinnän on oltava monikanavaista ja selkeää. (Saksi, 2019, s.99) Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia viestimiseen tehokkaasti ja samanaikaisesti. Erilaisissa viestintäkanavissa tulee huomioida erilaisten ihmisten tarpeet sekä muistaa viestinnän kaksisuuntaisuus. Ihmisten täytyy myös tunkea kanavat, kokea ne omikseen, ja osata käyttää niitä, jotta saadaan paras mahdollinen hyöty. Viestintävälineet ja kanavat koetaan myös yksilötasolla eri lailla hyödyllisiksi. Toiset haluavat kohdata liveinä, kun taas toisille virtuaalipalaverit ovat paras tapa kohdata. (Juholin, 2022, s. 113)

Viestintäkanava valitaan tilanteen mukaan. Viestiä voidaan korostaa tuomalla se useampaan kanavaan rinnakkain. Harva asia menee perille ensimmäisellä viestintäkerralla, ja monet viestit ovat sellaisia, joiden kanssa tarvitaan erilaisia toimia, kertomista, lukemista, kysymistä ja vastaamista. (Joki, 2021, s.168)

Intranet eli intra on yrityksen sisäinen verkkosivusto, jonne ainoastaan yritykseen kuuluvilla henkilöillä on pääsy. Se on alusta, joka mahdollistaa tiedon välittämisen kaikille organisaation työntekijöille samanaikaisesti. Sähköinen alusta on korvannut perinteiset ilmoitustaulut ja tiedotteet. Intranetin on oltava selkeä paikka löytää tietoa, ja sen rakenne pitää olla toimiva, jotta jokainen löytää tarvitsemansa infon. (Joki, 2021, s. 169)

Kohdeorganisaatiossa Intranet on yksi henkilöstöviestinnän kanavista, jota käytetään tiedottamiseen, tiedonhankintaan sekä henkilöstön yhteydenpitoon. Intra on sisäisen viestinnän pääkanava – uutisten, ohjeistusten ja muun pysyväistiedon paikka. Intran rooli oli vähäinen ennen fuusiota. Sitä on paranneltu ja selkeytetty käyttäjäystävällisemmäksi monin keinoin, muun muassa tuomalla etusivulle organisaation omat uutiset ja ajankohtaiset nostot. Lisäksi tarkennettu haku on nostettu helposti saataville. Sivusto mahdollistaa myös käyttäjän oman uutisvirran rakentamisen. Intra on osa sisäistä viestintää ja toimivaa työyhteisöä. Jokaisen vastuulle kuuluu sekä viestiä aktiivisesti omaan työhönsä liittyvistä asioista sekä

seurata omaan työhön liittyvää viestintää ja hankkia tietoa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, 2022)

Sähköiset kanavat kuten Microsoft Teams tarjoavat aktiivisen tavan käydä keskustelua organisaation sisällä nopeasti. Kaikilla on mahdollisuus osallistua ja olla vuorovaikutuksessa matalalla kynnyksellä. (Bergman & Korhonen, 2019, s. 114–115) Kohdeorganisaatiossa Teamsillä on tärkeä paikkansa - se on organisaatiotasoinen työskentely-ympäristö keskusteluihin, työhön liittyvien asioiden tiedottamiseen, dokumenttien jakamiseen, kokoustamiseen – tiimityön ja yhteistyön syventämiseen. Organisaatiotasoinen Teams-kanava sisältää eri liiketoimintojen omat kanavat ja lisäksi useita alikanavia. Siirtyminen Teams -ympäristöön on vähentänyt sähköpostien määrää. Monelle asiantuntijalle sähköposti on kuitenkin edelleen tärkeä väline eri sidosryhmien väliseen yhteydenpitoon. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, 2023)

Kohdeorganisaatiossa toteutetaan noin kerran kuukaudessa henkilöstön online -info, joka on livelähetyksensä kautta Teamsin kautta, ja johon saa kalenterikutsun jokainen organisaation jäsen. Osallistuminen on pakollinen. Lähetyksen voi myös katsoa jälkikäteen tallenteena. Kyseinen infolähetyksensä on tärkeä kokoontuminen, jonka kautta viestitään ajankohtaisista aiheista. Lähetykseen valitaan aiheita, jotka koskettavat koko henkilöstöä työtehtävästä riippumatta.

Yhteisöllisyyden kannalta on kuitenkin tärkeää kokoontua välillä yhteen myös fyysisesti. Tyytyväiset työntekijät ovat sellaisissa yrityksissä, joissa tiimit kokoontuvat säännöllisesti dialogin merkeissä. Omia kokemuksia ja ideoita jaetaan, ja samalla opitaan toisten kokemuksista. (Leppänen & Rauhala, 2015, s. 277) Tapaamiset myös lisäävät hyvää tiimihenkeä, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä mahdollistavat vapaamman keskustelun henkilöiden kesken (Joki, 2021, s. 168).

## 4.2 itseohjautuvuus

Jatkuva uudistuminen on selviämiskeino työelämässä. Samalla kuin uusia taitoja omaksutaan, tulee oppia pois vanhoista. Jokainen organisaatio kuten sen jokainen työntekijä tarvitsevat uudistumiskykyä. (Hiila ym., 2019, Tiimiäly: Uudistumiskykyiset selviävät – luku, ensimmäinen kappale) Kohdeorganisaatio kokee, että jatkuvan parantamisen kulttuuri on paras tae yrityksen menestykselle. Jatkuvan parantamisen kulttuurissa tarkastellaan toimintaa systemaattisesti ja realistisesti sekä tehdään toimenpiteitä, jotta voidaan toimia entistä paremmin asiakkaiden eduksi. Se vaatii jokaiselta työntekijältä uudistumishaluista ja uudistumismyönteistä otetta työhön. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, 2023) Erilaiset

digitaaliset ympäristöt tarjoavat valtavasti mahdollisuuksia itseopiskeluun. Työntekijältä vaaditaan luovuuden lisäksi koko ajan uusia taitoja, jotta uusia kanavia ja sovelluksia osaa käyttää. Tärkeää on ihmisen kyky pystyä muuttumaan ja sopeutumaan. (Hiila ym., 2019, Uusi työ: monipuolisempaa, vuorovaikutteisempaa, joustavampaa – luku, ensimmäinen kappale)

Yksilöllä on valtava vastuu oppimisestaan. Organisaatio voi ohjata oikeaan suuntaan, mutta oma aktiivisuus ja kyky johtaa itseään ovat oppimisen kannalta ratkaisevia asioita. Osaaminen ja oppiminen edistävät henkilöstön tyytyväisyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä, jotka ovat suoraan yhteydessä organisaation menestykseen. Osaaminen ja oppiminen kannattaa nähdä osana liiketoimintastrategiaa. Motivoitunut työntekijä on altis oppimaan, ja oppiminen avain menestykseen. (Ojala & Meklin, 2021, s.23)

Vuorovaikutustaidot ovat arvokkaita jokaisella alalla. Töitä tehdään ihmisten kanssa yhdessä. Vuorovaikutustaitojen ohella itseohjautuvuus on korostunut. Itseohjautuvuus on yksilöllinen ominaisuus, ja siitä puhutaan, kun henkilö pystyy ja haluaa toimia itsenäisesti. Hänellä on päämäärä mitä hän tavoittelee, motivaatiota sekä osaamista kyetäkseen toimimaan ilman jatkuvaa ohjausta. Samalla, kun koneet tekevät rutiinihommat, korostuu luova ajatustyö ja ongelman ratkaisukyky. Ihmiset toimivat silloin parhaiten, kun he ovat aidosti innostuneita. Motivaatiota voi kasvattaa antamalla ihmisille vapauksia, itsenäistä päätösvaltaa ja vapautta suunnitella ja kehittää työtään. (Jarenko & Martela, 2017, ss.12—13, ss. 23—24)

Ihminen kaipaa haasteita ja uusia päämääriä. Itseohjautuva yksilö tekee asioita, joiden kautta voi toteuttaa itseään ja saavuttaa omien arvojen mukaisia asioita. Myöskään työ ei voi olla samanlaista tylsää toistoa päivästä toiseen. Nykyajan työ onneksi harvoin on tällaista, sillä rutiininomaiset tehtävät ovat kadonneet teknologian kehittymisen myötä, ja työ tarjoaa haasteita ja on innostavaa. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä elämänhallintataitoja. On osattava johtaa itse itseään. Yrityksen on tarjottava työkaluja, jonka kautta taitoja voi oppia. (Jarenko & Martela, 2017, ss. 317–319) Itsensä johtaminen on itsensä kehittämistä ja suorituskyvyn parantamista. Kyse on työntekijän motivaatiosta ja kyvystä kehittyä ja saavuttaa tuloksia. Ihmisellä on syntyessään kaksi tarvetta: tarve saavuttaa mielekkäitä tavoitteita sekä tarve säästää energiaa ja resursseja. Ensimmäinen tarve saa asioita aikaan, ja toinen sotii sitä vastaan, töitä ei kannata tehdä liikaa. Isoissa organisaatioissa ongelmaksi voi muodostua se, että yhä useampi passivoituu, eikä sitoudu työhönsä. Se voi johtua siitä, ettei oma työpanos tunnu tärkeältä tai siitä, ettei yksilö ymmärrä, mitä hänen pitäisi tehdä toisin. Yrityksen on tärkeää tarjota ihmisille käyttöön teknologia, joka tukee työn tehokkuutta. Sen avulla kasvatetaan tietoisuutta siitä, että jokaisen panos on tärkeä, niin yritykselle, sen

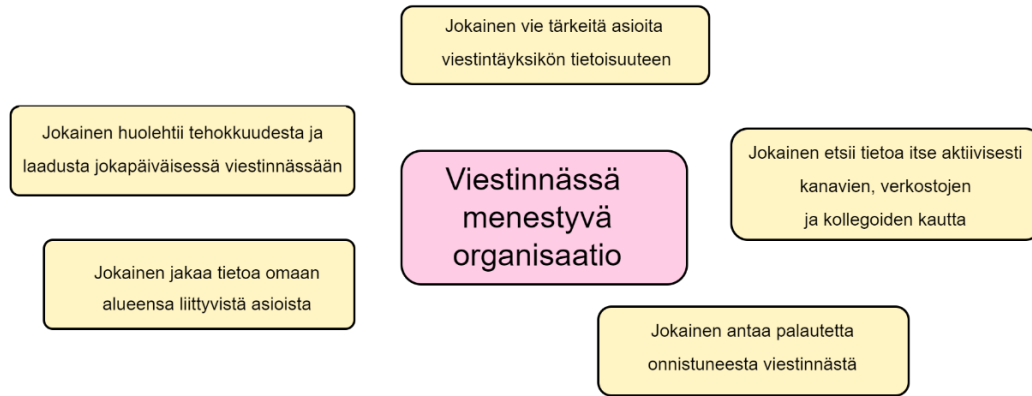
asiakkaille kuin kollegoillekin. (Hunt, 2022, Work Technology and Organizational Agility — luku, 20. kappale)

### 4.3 Selkeä jokapäiväinen viestintä

Lähes jokaisen ihmisen työtehtäviin kuuluu kirjoittaminen jollain tasolla - sähköpostit, muistiot, chatit, dokumentit, tiedotteet, raportit jne. Tekstiä syntyy koko ajan. Kirjoittaminen on tapa vaikuttaa, joten hyvillä kirjoitustaidoilla saadaan monia asioita eteenpäin. (Strellman & Svinhufvud, 2020, Poreita ja poksahduksia -luku, viides kappale) Työssä vietetään iso osa valveillaoloajasta. Se on vuorovaikutteisempaa ja joustavampaa kuin ennen. Digitalisaation ansiosta työ seuraa tekijäänsä, ja vaatii pelisäännöt. On erilaista kommunikoida verkkopalaverissa kuin puhelimesta tai kasvokkain. Erilaisissa ympäristöissä vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. (Hiila ym., 2019, Miksi vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu – luku, kolmas - viiden kappale)

Osallistava organisaatiokulttuuri kannustaa jokaista organisaatiossa työskentelevää vaikuttamiseen. Siinä missä autoritäärinen kulttuuri on ylhäältä päin ohjattu, on osallistava kulttuuri alhaalta ylöspäin. Osallistavan organisaatiokulttuurin ilmapiiri on avoin palautteen antoon, innovointiin, yhteistyöhön ja tiimisuorituksiin. Tällainen kulttuuri myös ruokkii ajattelemaan luovasti ja on antoisa ilmapiiri ongelmien ratkomiseen sekä yhteishengen rakentamiseen. Kun vuorovaikutus toimii, ja kaikki saavat osallistua ja olla mukana, niin myös työntekijäviihtyvyys on hyvä ja vaihtuvuus on pienempää. (Linjuan & Shannon, 2017, ss. 105–107)

Kuva 8. Menestyvässä organisaatiossa jokaisella on viestintävastuu. Kuva perustuu Korhosen ja Rajalan kirjaan (Korhonen & Rajala, 2011, s.20)



Asiantuntijatyössä aikaa vievät palaverit ja sähköpostit. Jokainen voi tehostaa ja selkeyttää omaa viestintäänsä säästääkseen omaa ja kollegoiden aikaa. Tapoja siihen ovat esimerkiksi selkeät viestit, ja tehokkaat kokoukset, joihin osallistuvat oikeat ihmiset. Jokainen työntekijä voi huolehtia omasta viestinnän tehokkuudesta ja laadusta esimerkiksi jakamalla tietoa omaan alueeseensa liittyvistä asioista sekä etsiä aktiivisesti tietoa kanavista, verkostoista ja kollegoilta. Jokainen voi myös nostaa esiin tärkeitä viestittäviä asioita sekä itse että viemällä niitä viestintäyksikön tietoon sekä antaa palautetta onnistuneesta viestinnästä. Jokaisen tulee tiedostaa oma viestintävastuunsa. Enää ei voi olla tietämätön sen vuoksi, ettei kuule tietoa, sillä sitä on tarjolla paljon. Sitä pitää osata etsiä ja hyödyntää itse. (Korhonen & Rajala, 2011, ss. 17–20)

## 5 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimusmenetelmä perustuu tulkintaan. Sen avulla tutkitaan maailmaa, joka määritellään ihmisten väliseksi ja sosiaaliseksi. Kyseisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan kuvata ihmisten kokemusten avulla ilmiöitä tai oivaltaa ihmisten tuottamia merkityksiä. (Vilka, 2021, Laadullinen tutkimus – luku, kolmas kappale). Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus nimenomaan ymmärtää henkilökunnan kokemuksia sekä antaa kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään niiden pohjalta. Sen vuoksi opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

Sisäisen viestinnän nykytilan tutkimukseen valittiin toteutustavaksi kyselytutkimus. Sisäisen viestinnän eri osa-alueiden toimivuutta kartoitetaan useimmiten määrämuotoisilla kyselyillä. Harkinnan mukaan kyselyyn voidaan sisällyttää muutamia avoimia kysymyksiä, joihin

voidaan vastata omin sanoin. Avokysymysten muotoilussa tulee olla kriittinen ja arvioida ovatko ne tarpeellisia kohdeorganisaatiolle. (Juholin, 2017, s. 295)

Usein paras hyöty tutkimuksesta saadaan, kun menetelmiä käytetään yhdessä. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään missä sisäisen viestinnän osa-alueissa on parantamisen varaa. Teemahaastattelut puolestaan antavat mahdollisuuden selvittää mihin tulisi keskittyä syvemmin.

Haastattelu toimii varsinkin silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee käsityksiä, asenteita, arvoja ja kokemuksia. Tähän tutkimukseen valittiin muodoksi teemahaastattelu, jossa esitetään samat tai melkein samat kysymykset kaikille haastateltaville. Näiden lisäksi voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä esiin nousevista aiheista. (Huhta & Mylly, 2021, 3.4.1. Haastattelut – luku, kolmas kappale)

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnettiin kahta eri menetelmää. Organisaation kaikille työntekijöille lähetettiin sähköpostitse monivalinta- ja täydentävistä avoimista kysymyksistä koostuva kyselylomake (liite 2). Se toteutettiin sähköisen järjestelmän kautta, ja siihen vastattiin anonymisti. Kysely sisälsi kaksitoista kysymystä sekä tarkentavia alakysymyksiä.

Monivalintakysely lähetettiin koko kohdeorganisaation henkilöstölle, pois lukien pitkällä vapaalla olevat. Näin ollen perusjoukko koostui 1140 henkilöstä. Kysely lähetettiin sähköpostitse, ja siihen oli aikaa vastata kahdeksan työpäivän ajan. Vastauksia saatiin 192 kappaletta, joten vastausprosentti on 16,8.

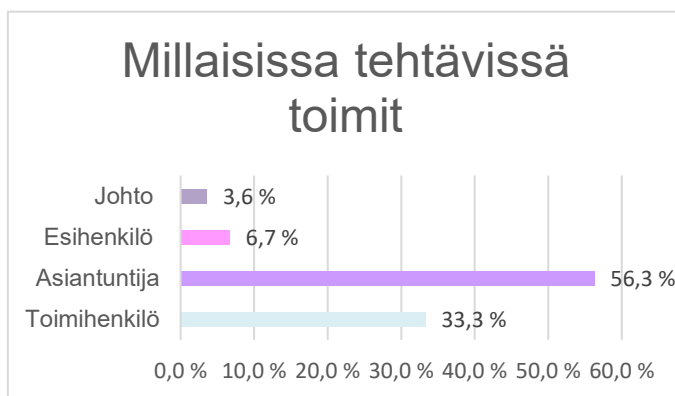
Monivalintakyselyn lisäksi syventämään aihetta toteutettiin kohdeyrityksen viidelle henkilölle teemahaastattelut (liite 3). Haastatteluja tarvitaan tarpeeksi monta saturaation eli kylläntymisen ajatuksen saavuttamiseksi. Tähän henkilöt valikoituivat oman mielenkiintonsa ansiosta, ja haastattelut toteutettiin Teamsin kautta. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä tietoonsa ennakkoon tutustuttavaksi. Kysely eteni jokaisen kohdalla hieman eri tavoin, tuoden keskusteluihin erilaisia näkökulmia ja elävyyttä. Kaikkien haastateltavien henkilöllisyys salattiin, ja niin kysely kuin haastattelut toteutettiin maaliskuun 2024 aikana.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Kohdeorganisaation työntekijöille lähetetty monivalintakysely sisälsi kaksitoista pääkysymystä (liite 1.). Lisäksi osaan kysymyksiä liittyi avoimia jatkokysymyksiä. Tässä kappaleessa esitellään kysymysten tuloksia sekä niihin liittyviä avopalautteita.

Kysymykset 1. ja 2. selvittivät henkilöiden taustatietoja. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin tehtävärooli. Enemmistö kyselyyn vastanneista ilmoitti työskentelevänsä asiantuntijaroolissa (56,3 %), ja pienin vastausprosentti (3,6 %) edusti johtoa.

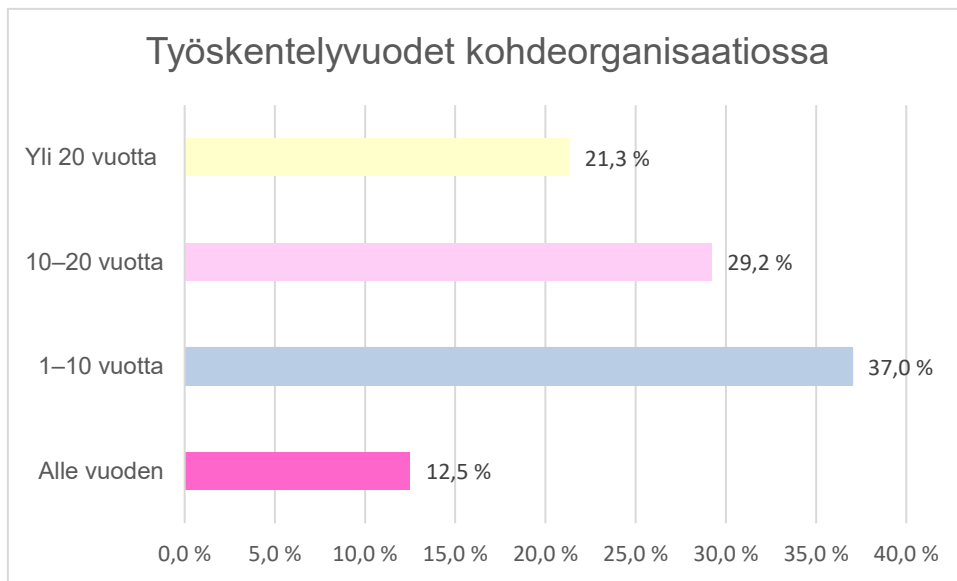
Kuva 9. Vastaajien roolit kohdeorganisaatiossa.



Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan on työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Reilu kolmasosa (37 %) vastasi työskennelleensä kohdeorganisaatiossa 1–10-vuotta. Yli 20 vuotta työskennelleitä oli noin viidennes (21,3 %).

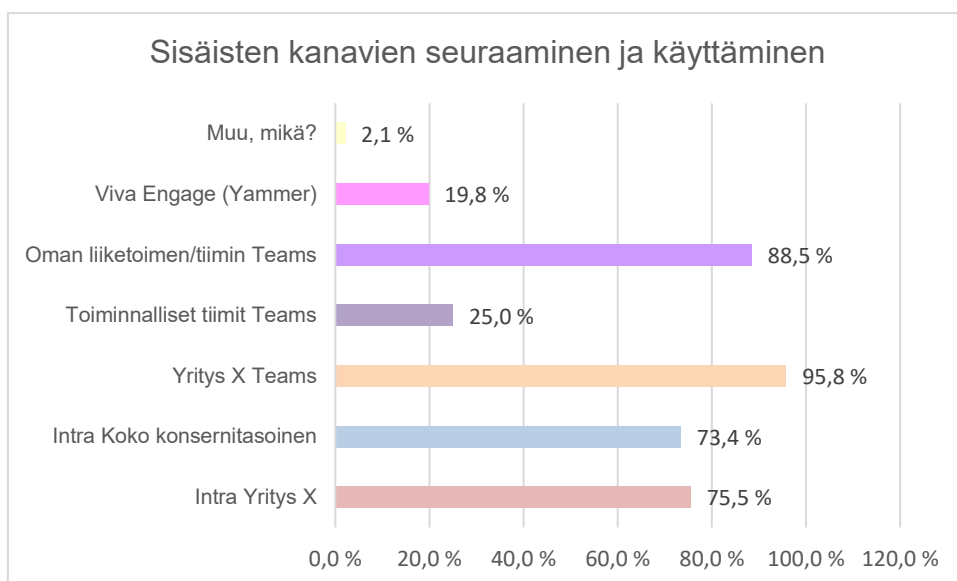


Kuva 10. Vastaajien työvuodet kohdeorganisaatiossa.

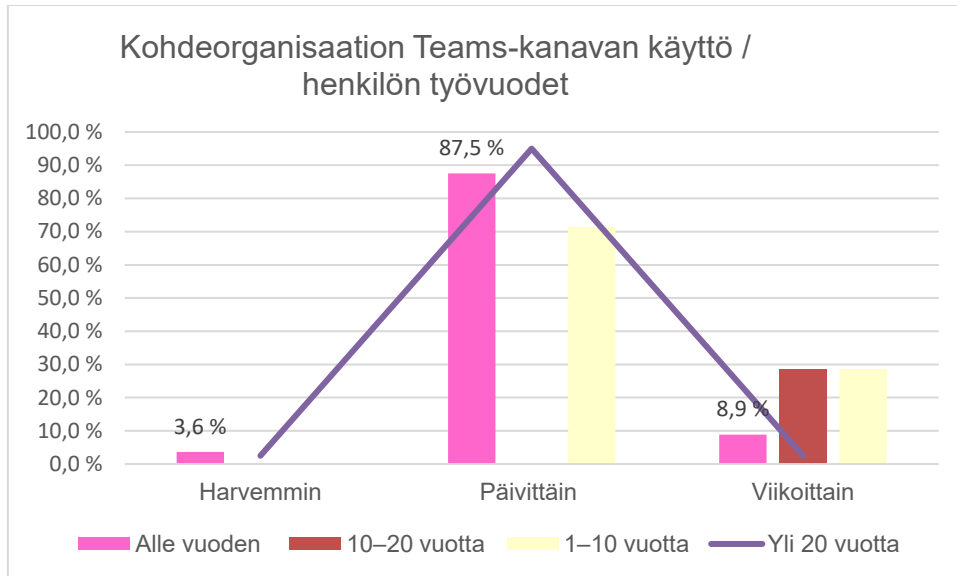


Kysymykset 3. ja 4. käsittelivät sisäisten kanavien käyttöä ja seuranta. Kysymyksessä 3. kysyttiin mitä viestintäkanavia käyttää tai seuraa ja kuinka usein. Vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Tuloksista käy ilmi, että lähes kaikki kyselyyn vastanneet lukevat yrityksen Teams kanavaa (95,8 %). Lisäksi suurin osa vastaajista käyttää ja seuraa kyseistä kanavaa päivittäin (81,5 %). Oman liiketoimen/tiimin kanava on myös suosittu, ja suurin osa käyttää sitä päivittäin (91,2 %). Kohdeorganisaation Intraa käyttää kolmasosa vastaajista (75,5 %) ja alle puolet vastaajista lukevat sitä päivittäin (46,9 %).

Kuva 11. Sisäisten kanavien käyttäminen.



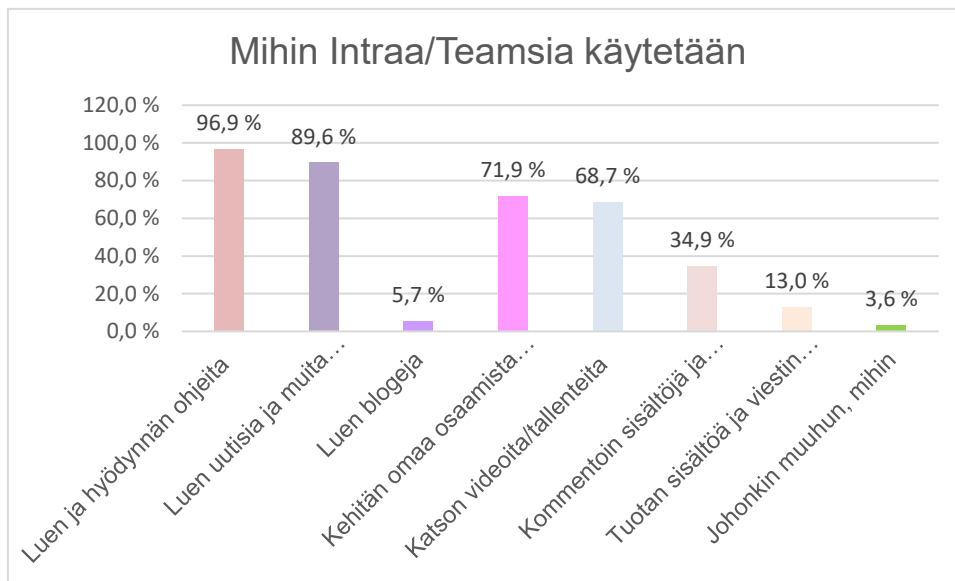
Kuva 12. Kohdeorganisaation Teams -kanavan käyttäminen työvuosien mukaan.



Työvuosien mukaan jaoteltuna Teamsin käytössä on pientä ero verraten kaikkiin vastaajiin. Yli 20 vuotta organisaation palvelussa olevat vastasivat lähes kaikki lukevansa päivittäin (95 %) ja alle vuoden työskennelleet seuraavat myös aktiivisesti (87,5 %).

Kysymys 4. selvitti sitä mihin sisäisiä viestintäkanavia Intraa ja Teamsia käytetään. Vastaajien oli mahdollista valita useampia vaihtoehtoja. Kohteet jakaantuivat alla olevan kuvan mukaisesti. Lähes kaikki vastaajista (96,6 %) käyttävät kanavia lukeakseen ja hyödyntääkseen ohjeita. Noin kolmasosa kommentoi sisältöjä tai osallistuu keskusteluun (34,9 %). Kanavia käytetään paljon myös oman osaamisen kehittämiseen (71,9 %).

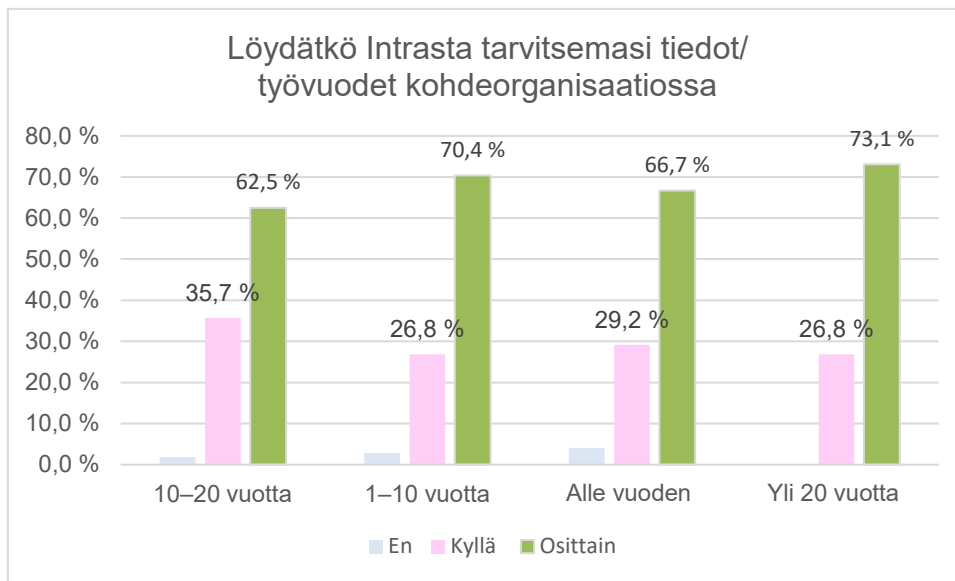
Kuva 13. Sisäisten viestintäkanavien käyttö.



Kysymykset 5. ja 6. käsittelivät kanavien käyttöä. Kysymys 5. selvitti osaavatko vastaajat käyttää kanavaa Teams, johon suurin osa vastasi kyllä (95,3 %). Loput vastasivat, että osaavat käyttää kanavaa osittain. Syyksi tähän selvisi avopalautteen kautta esimerkiksi ”viestintä Teamsissä on hieman sekavaa ja tieto välillä vaikeasti löydettävissä”, ja ”uuden Teamsin ominaisuudet eivät ole ihan hallinnassa, eikä ehkä kaikki mitä siellä voisi hyödyntää.”

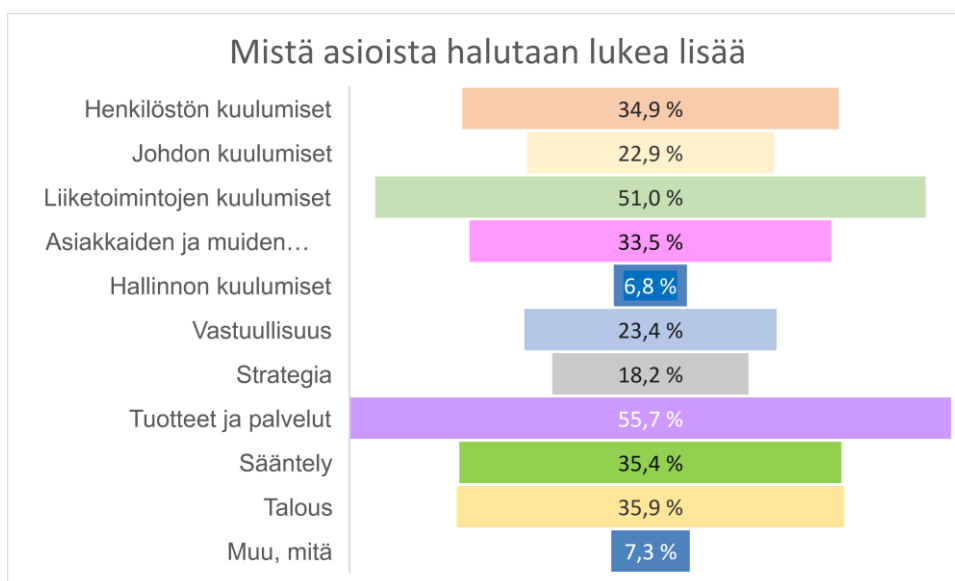
Seuraava kysymys selvitti sitä löytävätkö vastaajat Intraa tarvitsemansa tiedot. Yli puolet vastasi osittain (68,2 %). Eniten avopalautteiden kautta nousi esiin se, että kanavan hakutoiminto on vaikeakäyttöinen. Lisäksi vastattiin esimerkiksi ”liian monta kanavaa, joita seurata, ja ”Intra on sekava, liian hajautettu informaatio”. Vastausten kautta selvisi, että kauemmin työskennelleet hallitsivat Intran paremmin, sillä alle vuoden työskennelleistä yli puolet (66,7 %) löytää tiedon, mutta yli 20 vuotta työskennelleistä lähes kolmannes (73,1 %).

Kuva 14. Löytykö Intrasta tarvitsema tieto / henkilön työvuodet.



Seuraavan kysymyksen kautta selvisi mistä sisäisistä asioista henkilökunta haluaisi lukea lisää, tässäkin kysymyksessä vaihtoehtoja pystyi valitsemaan useampia. Reilu puolet vastaajista (55,7 %) kaipasi lisälukemista tuotteista ja palveluista sekä liiketoimintojen kuulumisista (51,0 %). Myös henkilöstön kuulumiset (34,9 %) kiinnostaa. Muita aiheita (7,3 %) toivottiin kuten ”erilaisten kehittämishankkeiden eteneminen, kevennetty sisältöä ja hassuttelua, ohjeita tiedon hakuun.” Toisaalta myös useamman avopalautteen kautta välittyi viesti, ettei lisää luettavaa kaivata, vaan sitä on jo tarpeeksi tai jopa liikaa.

Kuva 15. Mistä asioista vastaajat haluaisivat lukea lisää.



Kysymys 8. selvitti sitä, koetaanko henkilöstön online -infon sisällöt ja aiheet hyödyllisinä. Siihen suurin osa vastasi kyllä (85,9 %). Avopalautteen avulla selvisi mikä näissä on erityisen hyvää, ja vastauksia oli muun muassa seuraavanlaisia asioita:

”Periaatteessa ainoa kanava, jossa ylin johto on jollain lailla esillä. Välillä tuntuu asiat toistoilta. Tiedottamiseen tämä on hyvä kanava myös.”

”Infot on suunnattu koko henkilöstölle ja ne ovat erinomainen kanava nostaa asioita, jotka haluamme jättää kaikille muistijäljen. Tietoa tulee aika paljon. Olisiko infoissa hyvä välillä mennä hieman syvemmälle jossakin? Tavoitteiden erityisesti palkitsemisen mittareiden seuraaminen voisi olla säännöllisesti mukana.”

”Kattavat ja ajankohtaiset tiedot koko henkilöstön asioista.”

”Isossa organisaatiossa ei muuten tietäisi juuri yhtään mitä muissa liiketoiminnoissa tapahtuu.”

”Hyvät aiheet ja puhujat, saa kokonaiskuvan.”

”Laadukkaasti valmisteltu sisältö, valmistautuneet esiintyjät.”

Myös kehitysehdotuksia tarjottiin siihen mitä näissä henkilöstön online -infoissa tulisi kehittää. Avopalaute oli muun muassa seuraavanlaista:

”Asiaa on liian paljon, jolloin aikapula. Toimitusjohtajan tilannekatsaus on hyvä. Käsiteltävät asiat voisivat olla vielä lähempänä käytännön tekemistä.”

”Infoissa käsitellään ajoittain tärkeitä ja oleellisia yleisiä asioita, mutta useimmiten aihepiirit eivät liity juurikaan omaan työhön.”

”Sisältö on osittain ajankohtaista ja aina laadukasta. En kuitenkaan koe, että kaikki aiheet vaikuttavat työskentelyyni ja ovat välillä pitkästyttäviä kuunnella asioista, jotka eivät suoraan kosketa itseäni.”

Kysymys 9. selvitti sitä, miten usein tietoa jaetaan tai kommentoidaan muita sisältöjä. Enemmistö vastasi viikoittain (40,1 %) tai harvemmin (41,7 %). Vähemmistö (4,7 %) vastasi,

ettei jaa tai kommentoi ollenkaan. Avopalaute selvitti syytä sille, miksei kanavissa vuorovaikuteta, ja yksi palaute oli seuraavanlainen:

”Ei kiinnosta. Vihaan tekopyhää jee-meininkiä. Jos oman tiimin Teams tai Onenote lasketaan, niin siellä toki julkaisen työssä relevantteja asioita, jos vaikka löytänyt ohjeistuksen muitakin askarruttaneeseen kysymykseen.”

Kysymykset 10. ja 11. selvittivät kannustaako kohdeorganisaation kulttuuri ja johto viestimään sisäisissä kanavissa. Vastaajista 69,8 % on sitä mieltä, että kohdeorganisaatio kannustaa viestimään sisäisissä kanavissaan (Intra/Teams/koko henkilöstön online -info). Niille, jotka vastasivat ”kyllä”, oli tarkentava kysymys ”mikä kannustaa viestimään”. Siihen tuli muun muassa alla olevia vastauksia:

- Avoimuus.
- Avoin ja kannustava ilmapiiri.
- Avoin viestintäkulttuuri.
- Ehkä se, että ihan tavallisista asioistakin voi viestiä innostavasti.
- Esimerkillä johtaminen, matala kynnyks ja saa apua kavereilta.
- Halu oppia uutta ja myös jakaa opittua tietoa.
- Kulttuuri on mielestäni sellainen, että kaikilla on mahdollisuus osallistua kysymyksillä tai omilla ajatuksilla.
- Yhteisöllisyys, jokainen saa kysyä, jos avulle on tarve.

Myös heille, jotka vastasivat ”ei”, oli tarkentava kysymys ”mikä ei kannusta viestimään”.

Esimerkkipalautteet olivat muun muassa seuraavanlaisia:

- Ilmapiiri ei tunnu avoimelta.
- Kannustaa tavallaan ja tavallaan ei, liika tieto jokaiselle haasteensa. Tarvitaan lisää esimerkillä johtamista.
- Isossa organisaatiossa monella kynnyks viestiä tai kysyä kysymyksiä esimerkiksi Teams postauksissa on todella suuri.
- Erilaisia sisäisiä viestintäkanavia (Teams) on liikaa. Kanavien paljous aiheuttaa ehkä lamaantumista.
- Koen omien tiimien Teams-ryhmien ulkopuolella olevan viestinnän aika vähäiseksi. Kommenttiosiot julkaisussa on usein vähäisiä, ja usein aktiivisia ovat samat henkilöt. Kynnyks kommentoida jotain on tästä syystä suuri, enkä pidä sitä merkityksellisenä.
- Liian monta kanavaa ja tietoa jatkuvalla syötöllä.

- Kiire, oma työ vie aikaa.

65,6 % vastaajista on sitä mieltä, että johto kannustaa omalla esimerkillään viestimään sisäisissä kanavissa (Intra/Teams/koko henkilöstön online -info). Tähän kysymykseen liittyi tarkentava kysymys, niille, jotka vastasivat "ei", pyydettiin palautetta siitä, miten asiaa voisi parantaa. Tässä vastaajien antamia avopalautteita:

"Johto voisi välillä heittäytyä ja kysyä kuulumisia matalalla kynnyksellä ja avalla keskustelua tuolla Teamsissä. Viestintä on lähinnä tiedon kaatamista ja tiedottamista."

"Yksittäiset kuukausikatsaukset ovat aika persoonattomia, johdon vapaampi viestintä kannustaisi avoimempaan kulttuuriin."

"Johto on ylemmät esihenkilöt ovat hieman etäisiä, joten varsinaista yhteyttä heidän kauttaan ei synny."

"Johto itse ei ole aktiivinen, ei kommentoi eikä ota kantaa mihinkään.

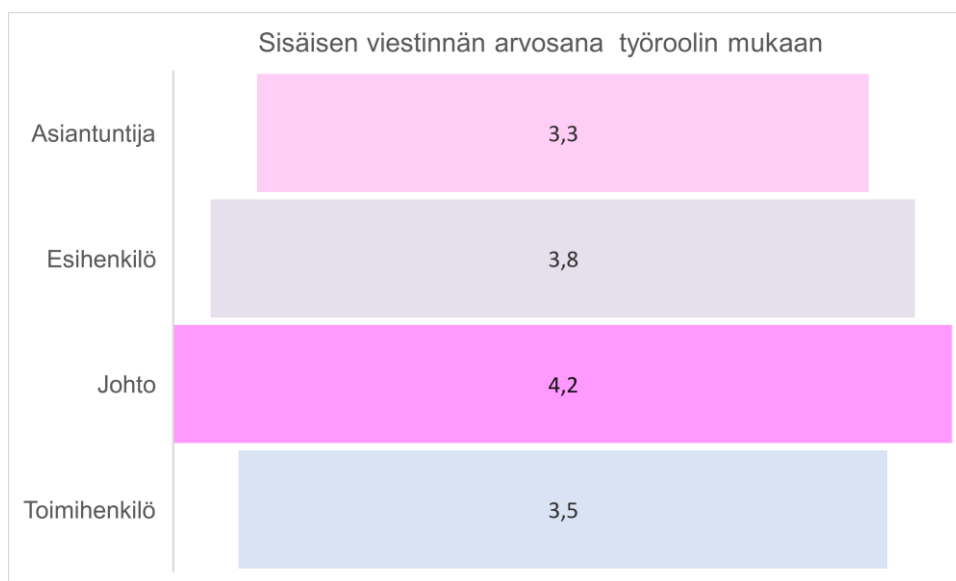
Ylimmän johdon tulisi tunnistaa Teamsin tärkeä rooli organisaatiokulttuurin tärkeänä rakennuspalikkana, ja viestiä useammin, välittömämmin ja ajoittain myös vähemmän tuloskeskeisesti."

"Johto kyllä viestii hyvin ja se on tärkeää. Keskustelu ei kuitenkaan laajene, mikä on harmi. Sinällään keskusteluun kyllä kannustetaan, mutta johdon viestintä on omaan silmään melko vähäistä lukuun ottamatta henkilöstöinfoja."

"He voisivat olla enemmän näkyvillä Teamsissä luomassa vuorovaikutusta."

Viimeisellä kysymyksellä kysyttiin minkä arvosanan antaisi sisäiselle viestinnälle kokonaisuudessaan asteikolla 0–5. Sisäinen viestintä sai arvosanaksi 3,4. Työtehtävän mukaan jaoteltuna arvosanoissa on hajontaa. Johto oli kaikista tyytyväisin sisäiseen viestintään (4,2), kun taas asiantuntijat antoivat pienimmän arvosanan (3,3).

Kuva 16. Sisäisen viestinnän arvosana työroolin mukaan jaoteltuna.



## 6.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelun kysymykset käsittelivät samoja asioita kuin kyselyssäkin. Haastattelun kautta aiheita oli mahdollisuus käsitellä syvemmin. Haastateltavia oli viisi henkilöä, ja kysymyksiä noin kolmetoista (liite 3.). Kysymysten järjestys vaihteli haastateltavan ja haastattelun kulun mukaan. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa 1–10-vuotta ja toimivat asiantuntijaroolissa. Tässä luvussa esitellään haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä kysymyskohtaisesti.

Haastateltavat odottavat sisäiseltä viestinnältä helppoutta. Sen odotetaan olevan informatiivista, ajankohtaista, mielenkiintoista ja vuorovaikutteista. Lisäksi sen avulla rakennetaan organisaatiokulttuuria ja työntekijämielikuvaa. Kohdeorganisaation sisäistä viestintää haastateltavat kuvailivat aktiiviseksi, sekavaksi, asiapitoiseksi ja faktoihin pohjautuvaksi. Yhden haastateltavan mielipide tiivistettynä kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä:

”Paljon jaetaan sellaista tietoa myös kaikille olevissa kanavissa, joka ei suinkaan kaikille kuulu, eli ongelma sen relevanttiuden kanssa on se, että kuka sitä tietoa oikeasti työssään tarvitsee. Se on pelkkää oikeastaan semmoista informaatiota pohjaista ja, jos miettii viestinnän tyylejä, niin semmoinen ytimekäs faktasisältöhän todella heikosti rakentaa minkäänäköisiä tunneassosiaatioita. Organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyvää viestintää on todella vähän.”



Kysyttäessä mikä saa sinut viestimään ja vuorovaikuttamaan eri kanavissa, haastateltavat kokivat esimerkiksi, että se kuuluu jokaisen työkuvaan, sillä halutaan nostaa fiilistä ja parantaa työnantajamielikuvaa. Tai tärkeät aiheet halutaan jakaa, ja tukea sillä muiden oppimista. Lisäksi, kun joku juttu koskettaa tai, jos siitä on mielipide, sitä halutaan jakaa sekä kommentoida.

Haastateltavat kokevat, että heidän viestimillään asioilla on merkitystä:

”Pakko kokea oman työn mielekkyyden kannalta. Muuten on todella surullista käyttää tosi paljon aikaa ja työpaikan rahaa näihin asioihin, jos ne olisivat merkityksettömiä. Mutta kyllä sen eteen täytyy tehdä hommia, että se koettaisiin merkityksekkääksi myös muiden organisaation jäsenten taholta.”

Haastateltavat myös kokevat, että heillä mahdollisuus vaikuttaa asioihin sisäisen viestinnän kautta. Epäselväksi usein jää ovatko viestin vastaanottajat nähneet tai ymmärtäneet viestin, siksi vastavuoroisuutta kaivataan lisää. Lainaus haastateltavalta:

”Jos pystyy hyödyntämään tilaisuudet viestiä suullisesti tai vuorovaikutteisemmin, niin silloin tuntuu, että on helpompi löytää sen viestimisen merkityksekkyyden, kun saa varsinkin vuorovaikutuksessa välttömästi palautetta. Toivoisin, että voisi olla enemmän tätä tällaista niin kun vastavuoroisuutta, keskustelua, dialogia sen sijaan että olisi tällaista niin kun yksisuuntaista tiedottamista kuulijoita kohti.

Kysyttäessä miten sisäisestä viestinnästä saisi vuorovaikutteisempaa, haastateltavat nostivat esiin, että isossa organisaatiossa vuorovaikutuksen lisääminen ei ole yksinkertaista. Rento ilmapiiri ja osallistaminen voisivat edesauttaa. Alla haastateltavien vastauksia:

”Se, että avaat äänesi 1000 kahdensadan hengen organisaatiossa kanavalla, jossa kaikki sen näkee ja kuulee, niin siinä on varmastikin kynnystä monella ja enemmän. Ehkä voitaisiin miettiä just sitä tiimitasosta vuorovaikutusta eikä vaan niin, että tiimi keskustele keskenään, vaan myös muiden organisaation tahojen kanssa.”

”Ihmiset eivät vuorovaikuta Teams -nostoissa, ja ne, jotka sitten esimerkiksi peukuttavat jotain uutista, ovat niitä, jotka muutenkin ovat aktiivisia. Mutta kukaan ei koskaan kommentoi mitään pääsääntöisesti, paitsi ehkä johtajat kommentoivat toistensa postauksia, mutta se on mielestäni ainut mikä on näkyvää.

”Ehkä odotan, että sieltä tulisi syöttöä tänne päin ja sehän voisi olla semmoista rennompaa, ei ole pakko olla kauhean jäykkää se. Jos jotenkin olisi helpommin lähestyttävyyttä, että semmoinen ihmisläheisyys ja helposti lähestyttävyyys tulisi esille.”

Kuten kyselyn kautta ilmeni, niin myös suurin osa haastateltavista koki sisäisen viestinnän kanavat sekavina. Tietoa on vaikea etsiä, ja kanavia on todella paljon, eikä aina ole varmaa, minne tulisi julkaista tai mistä etsiä. Myös eriävä mielipide löytyi:

”Koen, että kanavat ovat selkeitä, koska siellä on tietynlaiset otsikot ja kanavat on nimetty. Lisäksi tärkeää on oma aktiivisuus, joka riippuu jokaisesta itsestään.”

Kysyttäessä miten sisäisen viestinnän tavoitettavuutta voisi parantaa, nousee esiin alla olevia kommentteja ja parannusehdotuksia:

”Silloin kun sisältö on kiinnostavaa, ja se on ennen kaikkea esitetty kiinnostavalla tavalla, niin silloin sitä jaksetaan lukea ja kuunnella. Ja silloin varsinkin juuri se äänensävy, ja se siitä välittyvä tunne ratkaisee aika paljon. Sitten tämä meidän organisaatiokulttuurimme, kunpa emme eläisi täällä niin tiiviisti näissä omissa siiloissaan, jolloin on helppo ajatella, että kaikki mikä ei koske sitä omaa ydintekemistä, ei koske minua. Se olisi enemmän semmoinen johtamisen ja esihenkilötyön tehtävä saada luotua sellainen ajatusmaailma, että kaikilla voisi olla se fokus hiukkasen myös sen oman tuloskortin ulkopuolella, jotta sitten otettaisiin sitä aikaa niiden sisältöjen lukemiseen tai viestien kuunteluun tai jopa sitten niihin keskusteluihin tai työpajoihin osallistumiseen.”

”Ehkä sisäisessä viestinnässä se miten tavoitettavuus voisi parantua, olisi vähentää tietyssä mielessä viestinnän määrää tai vähentää kanavia, joilla sitä viestintää tavallaan tapahtuu. Ja sitten ehkä mitä vähemmän kanavia, niin se kynnyks siihen, että kun siellä jotain tiedotetaan, niin se voisi kiinnostaa suurinta osaa.”

”Ehkä tämä työympäristö, ja etäaika on ajanut ihmiset osin aika passiivisiksi, ja jos ei ole heti kokenut sitä, että tämä on minun välineeni viestiä asioissa tai ettei ole kirjallisesti lahjakas, niin sitten sitä ei käytetä lainkaan. Ja nostan tässä esille myös liitännäiset asiat, esim. sellainen multitaskaaminen kaikella tasolla on tosi kova ongelma esimerkiksi livepalavereissa, ja myös sen takia se informaatio menee ohi.”

Kysyttäessä välittyvätkö yrityksen arvot sisäisen viestinnän kautta, haastateltavista osa oli

tyytyväinen, mutta osan mielestä niitä tulisi vahvistaa ja nostaa esille enemmän. Alla palautteet puolesta ja vastaan.

”Nyt jotenkin tuntuu siltä, että organisaation arvot, kun viime vuonna käytiin näitä arvokeskusteluja, niin silloin oli hetki, jolloin puhuttiin arvoista. Se miten ne arvot näkyvät joka päivä arjessa siinä viestinnässä, niin siinä olisi kyllä paljon parantamisen varaa. Etenkin, jos miettii johdon viestintää, niin arvot pitäisi kuitenkin olla se pohja, johon meidän päätöksemme linkittyvät ja, josta selviää meidän toimintamme ja olemassaolon syy. Varsinkin, kun meillä on täällä paljon uusia toimihenkilöitä töissä, joille se ei ole suinkaan ole niin tuttua vielä meidän arvomme ja, se kuinka ne linkittyvät meidän visioomme ja strategiaan, niin siitä pitäisi viestinnällä muistuttaa. Vaikuttaa siltä, että meidän oma henkilökuntaamme on helppo samaistua niihin ja löytää niistä semmoinen yhteys siihen oman arvomaailman ja organisaation arvojen välillä. Niin sitä ymmärrystä pitäisi vahvistaa viestimällä, että miten ne miten ne oikeasti näkyvät.”

”Kyllä niitä jotenkin aina painotetaan. Jotenkin viestinnästä välittyy se, että yhdessä onnistutaan sekä fiilis, että voi olla ylpeä työpaikastaan.”

Haastateltavat kokevat johdon äänensävyn ja viestittävien asioiden välittyvän sisäisen viestinnän kautta, mutta liian vähäisesti. Vuorovaikutusta voisi lisätä sillä, että he viestisivät ylipäätään kanavilla enemmän, kertoisivat yleisen tason juttuja ja terveisiä, kiitoksia ja tsempejä. Lisäksi toivottiin, että he olisivat helpommin lähestyttäviä ja olisivat samalla tasoilla muiden työntekijöiden kanssa. Alta selviää lisää:

”Sisäisessä viestinnässä ylin johto tuntuu viestivän kirjoittamalla koosteen johtoryhmän kokouksesta kerran kuukaudessa ja sitten avaamalla suunsa yksisuuntaisessa henkilöstöinfotilaisuudessa, jossa sitten aina on jollakin jokin esitysvuoro. Muuta sisäistä viestintää en johdolta/ ylimmältä johdolta lainkaan ole huomannut. Se, että kuukausittaisessa Teamsin online-infossa kirjoittaa jonkin kysymyksen, niin sitä en laske vuorovaikutukseksi, koska se, että sellaisessa foorumissa kukaan kysyisi yhtään mitään niin siinä on valtava kynnys. Olemme moniportainen organisaatio ja mitä ylemmäs johtoa mennään, niin sitä harvemmin meillä on minkäänlaisia kohtaamispisteitä työntekijöiden kanssa, jolloin ei myöskään ole kaksisuuntaisen viestinnän mahdollisuuksia. Johto priorisoi muita asioita, kun vuorovaikutusta oman henkilöstön kanssa, niin se on aika vahva viesti organisaatiokulttuurista, että tämä ei ole tärkeysjärjestyksessä sellainen, johon johto/ ylin johto haluaisi käyttää aikaa.”

Haastattelussa kysyttiin vielä mikä työilmapiirissä on tärkeää. Haastateltavat kokivat, että tärkeää on avoimuus, yhteisöllisyys ja helposti lähestyttävyyys. Kannustava ilmapiiri, jossa voi keskustella avoimesti ja missä jokainen tuntee, että voi olla oma itsensä. Toivottiin myös huumoria, ihmisläheisyyttä ja ymmärtämistä erilaisuutta ja erilaisia elämäntilanteita kohtaan. Yksi haastateltava summaa asian näin:

”Ilmapiiri työpaikalla ei muodostu muuten kuin siinä vaikuttavien ihmisten kautta. Toki toisilla ihmisillä on suurempi rooli kuin toisilla, se on väistämätöntä, mutta ilmapiiriä ei kauheasti pysty rakentamaan ilman ihmisiä. Hyvää työilmapiiriä ei mielestäni voi rakentaa ilman avoimuutta, rehellisyyttä ja tasavertaista keskustelua.”

Haastatteluiden kautta selvinneet asiat olivat pääsääntöisesti hyvin samanlaisia aiheita kuin monivalintakyselyssäkin. Sisäinen viestintä koetaan pääosin toimivaksi, mutta parannettavaa löytyy. Sisäinen viestintä koetaan faktapohjaiseksi, jatkossa sen toivottaisiin olevan monipuolisempaa ja fiilistä nostattavampaa, vuorovaikutteisempaa. Tämä toteutuisi haastateltavien mukaan esimerkiksi rennompien, helposti lähestyttävien ja osallistavien keskustelujen avauksien kautta. Sisäisen viestinnän kanavat koetaan sekavina ja niitä on paljon, tähän ratkaisuksi esitettiin esimerkiksi kanavien määrän vähennyksen ja niiden tarkoituksen kirkastamisen kautta. Myös organisaation arvoja voisi tuoda enemmän esille sisäisen viestinnän kautta.

Kuva 17. Teemahaastatteluiden kautta esiin nousseita kehitysehdotuksia.



## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Monivalintakyselyyn vastasi 192 henkilöä. Tutkittavia henkilöitä oli tarpeeksi siihen, että voidaan todeta, että otanta oli edustettava. Vastaajat olivat relevantteja, sillä jokainen työskentelee kohdeorganisaation palveluksessa. Viestittäessä kyselystä kerrottiin minkä vuoksi sitä tehdään, ja miksi jokaisen mielipide on tärkeä. Lisäksi tiedotettiin siitä, miten tuloksia tullaan hyödyntämään. Vain osallistumalla oli mahdollisuus vaikuttaa ja parantaa organisaation sisäistä viestintää. Vaikka aihe koskettaa jokaista työntekijää, on jokaisen vastauksen saaminen mahdotonta. Teemahaastatteluita toteutettiin viisi, ja niissä vastaajien ajatukset ja mielipiteet olivat pitkälti samankaltaisia. Tämä määrä haastateltavia oli riittävä, jotta saturaatio eli kylläntymisen ajatus saavutettiin.

## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli parantaa kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tavoitettavuutta. Tutkimuksen kautta saatiin kuva toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehityskohteista. Lisäksi tarkasteltiin sisäisten viestintäkanavien toimivuutta. Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta esiin nousseita kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Sisäisen viestinnän kehittäminen tulee ymmärtää jatkuvana prosessina. On monelta kannalta tärkeää, että sisäinen viestintä toimii, on oikea-aikaista, monikanavaista, selkeää sekä vuorovaikutteista. Toimiva viestintä auttaa jokaista onnistumaan työssään, se helpottaa työarkea ja luo positiivista ilmapiiriä.

Sisäisen viestinnän kanavien tulee olla toimivia ja selkeitä. Kuten tutkimustuloksissa tuli ilmi, on kohdeorganisaatiossa sisäisen viestinnän kanavia paljon, eikä niistä jokaista ehdi seurata työpäivän aikana. Näin ollen viesti ei välttämättä tavoita oikeita vastaanottajia. Tiedon on oltava helposti saatavilla, ja jokaisen tulisi osata käyttää kanavia. Vastaajien keskuudessa seuratuimmat kanavat olivat kohdeorganisaation Teams, konsernitason Intra ja kohdeorganisaation oma Intra. Nyt Intra -sivustojen välistä eroa ja hyötyä ei välttämättä ymmärretä.

Tuloksista ilmenee, ettei kohdeorganisaation henkilöstö erota milloin käytetään mitään kanavaa vai julkaistaanko sama asia vain jokaiseen sisäisen viestinnän kanavaan. Miten sisäisen viestinnän tavoitettavuutta voisi parantaa, jotta viesti tavoittaa oikeat henkilöt?

Kanavien käyttötarkoitusta tulee kirkastaa. Kaivataan tarkempia ohjeita eri kanavien käyttöön ja yhteisiä pelisääntöjä. Osa ei myöskään hallitse kanavien käyttöä, etenkin Intra koetaan monimutkaisena hakutoimintoineen. Siihen kaivataan lisää ohjeistusta ja käyttökoulutusta.

Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaation ilmapiiri kannustaa viestimään ja on avoin. Henkilöstön online -info on hyvä ja toimiva tiedotuskanava nostamaan ajankohtaisia asioita henkilökunnan tietoon. Siitä ei kannata luopua. Asia, joka nousee kyselyssä ja haastatteluissa toistuvasti esiin, on johdon vuorovaikutteisuus ja vuorovaikutteisuus ylipäättään – miten sitä saisi lisättyä? Kuten teoriaosuudessa mainitaan, jokaisella on viestintävastuu, ja jokaisen työnkuvaan kuuluu viestiminen. Tarvitaan lisää vastavuoroisuutta, keskustelua ja dialogia sen sijaan, että on vain yksisuuntaista tiedottamista. Isossa organisaatiossa ei kuitenkaan ole aina helppo lähteä keskustelemaan, sillä kynnyks siihen voi olla korkea, vaikka jokaisella varmasti olisi omaan asiantuntijuuteensa liittyvää kerrottavaa. Silti vanhat toimintamallit ja asenteet vaikuttavat sisäiseen viestintään, ja helposti koetaan, ettei se kuulu omaan rooliin. Yksi kyselyssä ja haastatteluissa esiinnoussut kehittämiskohde on kevyen sisällön lisääminen. Ehkä tällaisen rennomman sisällön kautta saataisiin ihmiset mahdollisesti matalammalla kynnyksellä osallistumaan keskusteluun. Samalla se loisi myös positiivista työnantajamielikuvaa.

Johdon läsnäolo eri kanavissa oli tutkimustulosten mukaan liian vähäistä. Kuten teoriassa sanotaan, on johtaminen vaikuttamista ja esimerkkinä toimimista. Kohdeorganisaatiossa kaivataan johdolta esimerkkiä, suunnannäyttämistä, joka kannustaa muitakin viestimään enemmän. Myös arvojen kirkastaminen viestinnässä olisi paikallaan. Onhan arvomaailma se, joka pohjautuu strategiaan, ja sitä toteutetaan jokapäiväisessä työarjessa. Kohdeorganisaatiossa vuonna 2022 aloitetut arvokeskustelut kaipaisivat jatkoa. Isossa organisaatiossa myös vaihtuvuus on suurta, joten arvoja on hyvä nostaa esille viestinnän keinoin.

Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän voi olettaa olevan onnistunutta, sillä kyselyyn vastanneista 69,8 % oli sitä mieltä, että kohdeorganisaatio kannustaa viestimään sisäisissä kanavissa. Lisäksi vastaajat lukevat tärkeimpiä kanavia (Teams, koko konsernitasoinen sekä kohdeorganisaation Intra) päivittäin. Vaikutusmahdollisuuksia sisäisten viestintäkanavien kautta on paljon tarjolla.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella kehitysehdotukset tiivistettynä liittyen kohdeorganisaation sisäiseen viestintään:

- Vuorovaikutteisuuden lisääminen eri kanavissa, osallistaminen, kannustus ja matala kynnyks osallistumiseen.
- Jokaisen kannustaminen viestimiseen. Jokaisella on viestintävastuu roolistaan riippumatta ja löytyy kerrottavaa omasta asiantuntijanäkökulmastaan.
- Viestintävälineet toimivimmiksi. Kanavien selkeyttäminen, ohjeistus ja yhteisten pelisääntöjen luominen.
- Arvoista viestiminen ja muistuttaminen, sekä samalla strategian kirkastaminen.
- Johdon viestimisen lisääminen ja vuorovaikutus, ihmiset lähemmäs ihmisiä.
- Kevyemmän sisällön lisääminen. Lisää helpposelkoisia viestijä nostattamaan fiilistä ja luomaan rennompaa ilmapiiriä.
- Organisaatiokulttuurin muuttaminen helposti lähestyttävämmäksi, jotta se tukee ja palvelee ihan jokaista organisaation jäsentä.
- Työnantajamielikuvan parantaminen yllä mainituin keinoin.

Konkreettiset kehitysehdotukset listattuna alle, joita kohdeorganisaation kannattaa lähteä toteuttamaan heti. Aikataulullisesti ja resurssit huomioiden, tämä lienee mahdollista kesän 2024 jälkeen.

1. Yritys X laatii yhteneväiset toimintatavat työntekijöiden sisäiselle viestinnälle.

2. Kohdeorganisaatiossa viestitään sisäisesti tutkimusten tuloksista sekä miten niitä hyödynnetään.

3. Käynnistetään juttusarja joko Yrityksen Intrassa tai Teams -kanavassa, jonka kautta kehityskohteita nostetaan esille. Esimerkiksi yksi juttu per viikko ja näitä tehdään useamman kuukauden tai loppuvuoden ajan, jotta jokainen ymmärtää uudet toimintatavat.

4. Muistutetaan, että jokaisella on viestintävastuu ja kannustetaan kaikin tavoin jokaista viestimään, osallistumaan ja vuorovaikuttamaan.

5. Aloitetaan arvokeskustelut uudelleen tiimeittäin ja sitten organisaatiotasoisesti.

6. Toteutetaan sisäistä viestintää koskeva kysely uudelleen sopivan aikajakson kuluttua, esimerkiksi kuuden kuukauden kuluttua. Lisäksi mitataan aktiivisemmin sisäisen viestinnän toimivuutta ja tavoitettavuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

## 8 Pohdinta

Lähivuosina työtavat ovat muuttuneet, ja etätöiden lisääntymisen myötä itsenäinen tapa toimia ja etsiä tietoa on korostunut. Pahimmillaan liialliset viestintäkanavat ja niiden jatkuvat viestit vievät keskittymisen pois oleellisista työtehtävistä sekä vaikeuttavat keskittymistä. Näin ollen tärkeän informaation tavoitettavuus on liiallisten kanavien ja viestien myötä heikkoa ja passiivista sekä väärin ajoitettua. Parhaimmillaan taas hyvä viestintä tukee jokaista menestymään omassa työssään, on avointa, läpinäkyvää ja vuorovaikutteista, auttaa saamaan tukea ja apua sekä vastauksia helposti ja nopeasti oikeasta paikasta sekä oikeaan aikaan.

Mitä saavutettiin? Tutkimus oli työelämälähtöinen, ja sille oli tarvetta. Se onnistui hyvin, ja tarjosi mielenkiintoisia näkökulmia sekä parannusehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Isossa organisaatiossa asiat eivät kuitenkaan tapahdu hetkessä, joten uusille toimintatavoille on annettava aikaa. Tärkeää on jatkuva läpinäkyvyys – myös tutkimuksen tuloksista on viestittävä avoimesti kohdeorganisaatiossa, ja esiin nousseiden kehitysehdotuksen myötä toimittava, muuten ollaan pian samojen epäkohtien äärellä kuin ennenkin. Lisäksi, mikäli mitään ei tehdä, jää tutkimuksen arvo hyödyntämättä, eikä kehittymistä kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä tapahdu. Jotta toimintatavat muuttuvat haluttuun suuntaan, on tärkeää saada muutosta päivittäisiin rutiineihin.

Sisäisten viestintäkanavien rooli on merkittävä. Tarvitaan selkeät ohjeet, jotta jatkossa jokainen ymmärtää mikä on minkäkin sisäisen viestintäkanavan rooli. Strategiasta ja arvoista tulisi ehdottomasti viestiä kohdeorganisaatiossa enemmän. Kaikkien organisaation päätösten sanotaan pohjautuvan arvomaailmaan, jota eletään joka päivä työarjessa. Onkin tärkeää, että työntekijä ja työnantaja jakavat saman arvomaailman, jotta työ on mielekästä kaikkien kannalta.

Jatkossa myös sisäisen viestinnän mittaamisesta tulisi tehdä säännöllisempää. Mutta miten mitata? Mittarit olisi hyvä luoda lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita peilaten. Samantapainen monivalintakysely koko henkilöstölle on helppo toteuttaa sopivan ajanjakson jälkeen uudestaan. Muita tutkimuksia voivat olla tiedonkulkuun, tiedon saamiseen eri kanavien kautta sekä työntajamielikuvaa liittyvät tutkimukset. Arvokasta tietoa on paljon saataville, ja työntekijöitä kuunnellen organisaation tulevaisuus on kaikin puolin valoisampi kaikkien osapuolien kannalta.



Tieto ei enää ole valtaa, vaan sen jakaminen. Tuloksista nousi esiin, että kaivataan lisää vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja avoimuutta, jotta saadaan rakennettua innostava ja mielekäs työilmapiiri. Miten kynnys madaltuu, jotta kaikki uskaltaisivat viestiä? Voisiko henkilöstön online -infossa olla jatkossa kysymysosio, johon esiintyjä voisi vastata kirjallisesti livepalaverin jälkeen, ja nämä vastaukset julkaistaisiin samassa paikassa Teams-kanavalle, jonne tallenne lisätään. Kulttuuri, joka ruokkii kokeilemaan, ja sallii epäonnistumiset, luo turvallisen ilmapiirin myös viestimiseen. Jokainen ihminen loppujen lopuksi haluaa kuulua joukkoon ja tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Olennaista on ottaa ihmiset mukaan tavoitteen rakentamiseen. Osallistamalla ja aktivoimalla jokaista vaikuttamaan, ideoimaan ja kehittämään asioita viestinnän avulla saadaan luotua positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä. Kun henkilö kokee, että hänellä on valtaa vaikuttaa, motivoi se panostamaan lisää. Kun ihminen sitoutuu ajatuksen, tunteen ja toiminnan tasolla, on se paras mahdollinen yhtälö, ka samalla työnantajamielikuva vahvistuu.

Kohdeorganisaation johdon viesteistä pidetään, mutta kuitenkin niitä on määrällisesti liian vähän, tässäkin kohtaa kaivataan lisää vuorovaikutusta. Kun johto viestii, uskalletaanko keskusteluun lähteä kuten muidenkin työntekijöiden kanssa? Kynnys voi olla iso jo ennestään viestiä kanavilla, joiden seuraajakunta on valtava. Johdon tulisi saada äänensä kuuluviin työarjessa. Sitä voisi toteuttaa esimerkiksi lisäämällä viestejä, jotka ovat kevyitä ja rentoja, ja joissa laitetaan myös persoonaa esiin. Tarinoiden kautta, jotka vetoavat tunteisiin. Tällaiset jutut voisivat toimia helppoina keskustelun avauksina, johon saisi matalalla kynnyksellä muita mukaan. Työssä tarvitaan faktan ja tiedon vastapainoksi aiheita, jotka saavat aikaan hyvää fiilistä, lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivoivat, sekä näin ollen parantavat myös työnantajamielikuvaa. Ihmisläheisyys on yksi kohdeorganisaation arvoista ja empatian sanotaan olevan tulevaisuuden supervoima, niinpä näitä ei pidä unohtaa arjen kiireessä. Viestintä kuuluu jokaiselle, ja ilman toimivaa viestintää mikään ei toimi!

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent Oy.

<https://urly.fi/3t7t>

Alroth, A. (2017). Järkytä avoimuudella. Alma Talent Oy.

<https://urly.fi/3t7u>

Argyle, M. (1988). Taylor & Francis Group.

<https://urly.fi/3t7v>

Aula, P. & Heinonen, J. (2011). Maineen uusi aalto. Talentum Media Oy.

Bergman, T. & Korhonen, H. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent Oy.

<https://urly.fi/3t7w>

Castells, M. (2009). Communication power. Oxford University Press.

<https://urly.fi/3t7y>

Chamorro-Premuzic, T. (2020). Tatu Henttonen (kääntäjä). Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? – Ja miten korjata tämä? Vastapaino.

<https://urly.fi/3t7A>

Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). Siedätystä johtamisallergiaan! Edita.

<https://urly.fi/3t7B>

Hadgany, C. (2018). Social Engineering: The Science of Human Hacking. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://urly.fi/3t7C>

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma-Kustannus. <https://urly.fi/3t7D>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent Oy.

<https://urly.fi/3t7E>

- Hunt, S. (2022). *Telent Tectonics: Navigating Global Workforce Shifts, Building Resilient Organizations, and Reimagining the Employee Experience*. John Wiley & Sons, Inc.  
<https://urly.fi/3va9>
- Jarenko, K. & Martela, F. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. <https://urly.fi/3t7F>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin Kamari Oy.  
<https://tinyurl.com/3sar3b74>
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän Vallankumous*. WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. (2010). *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Hansaprint Oy.
- Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Hansaprint Oy.
- Juholin, E. (2022). *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Hansaprint Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen*. PS-Kustannus.  
<https://urly.fi/3tMY>
- Kilpeläinen, J. (2020). *Ansaittu julkisuus*. Alma Talent Oy ja Jaakko Kilpeläinen.  
<https://tinyurl.com/4mubacbb>
- Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). *Viestinnän Prosessointi*. Talentum Media Oy.
- Klemola, U. & Talvio, M. (2017). *Toimiva vuorovaikutus*. PS-Kustannus.  
<https://tinyurl.com/y89rvd9b>
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja*. Edita Publishing Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2016). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja*. Edita Publishing Oy. <https://tinyurl.com/4juthnsx>
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2015). *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Lapine Oy.  
<https://tinyurl.com/3h6zhn6p>

- Linjuan, R. & Shannon A.B. (2017). Excellence in Internal Communication Management. Business Expert Press, LLC.  
<https://tinyurl.com/36xp2k65>
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Alma Talent.  
<https://tinyurl.com/7f8pwseh>
- Maylett, T. & Wride, M. (2017). The Employee Experience. Wiley.  
<https://urly.fi/3vgj>
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.  
<https://tinyurl.com/4huasf8e>
- Nyman, P. (2021). Viesti, vaikuta, vakuuta. Helsingin seudun kauppakamari Oy.  
<https://tinyurl.com/ycf9ez8e>
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Helsingin Kamari Oy <https://tinyurl.com/mrb96xxk>
- Piha, K. & Sutinen, M. (2020) Muutosvoimaa: tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy. <https://urly.fi/3w3l>
- Ruokolainen, P. (2020). Brändikäsikirja. Helsingin Kamari Oy.  
<https://tinyurl.com/u9esw39k>
- Saksi, J. (2020). Arvovalta. Helsingin seudun kauppakamari Oy.  
<https://tinyurl.com/mvrrhmdk>
- Saksi, J. (2016). Johtaja on media! Helsingin seudun kauppakamari Oy.  
<https://tinyurl.com/4jprtwty>
- Salonen, E. (2017). Intuitio ja tunteet. Talentum Media Oy.  
<https://tinyurl.com/3zt737jp>

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021). Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent. <https://tinyurl.com/4jttrbhp>

Strellman, U. & Svinhufvud, K. (2020). Kupliva kirjoittaminen. Art House. <https://tinyurl.com/y8ttea55>

Vahtola, M. (2015) Intohimona brändit. Docenco Oy. <https://tinyurl.com/5n96sxed>

Valpola, A. (2015). Johtajuuden salat. Helsingin Kamari Oy. <https://tinyurl.com/5ck999b5>

Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä. Helsingin Kamari Oy. <https://urly.fi/3vc4>

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. <https://tinyurl.com/2p9m4rdd>

## **Liite 1. Aineiston hallintasuunnitelma**

### 1. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistona käytetään haastatteluita, sekä kysely- että teemahaastattelua. Kaikki tutkimustulokset säilytetään pilvipalvelussa sekä varmuuskopiona erillisellä kovalevyllä opinnäytetyöprosessin aikana. Aineistoon käsiksi pääsee vain allekirjoittanut. Toimeksiantaja saa myös kyselyn tulokset käyttöönsä.

### 2. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen säilytys

Työssä ei julkaista henkilötietoja. Kaikki kyselyt tehdään anonyymisti. Tutkimusaineisto ei sisällä salassa pidettävää tietoa. Henkilökohtaiset teemahaastattelut tallennetaan äänitiedostoina. Tämän jälkeen ne litteroidaan, ja niistä poistetaan henkilötiedot.

Laadullisen surveyyn avulla saadut tiedot ladataan sähköisestä palvelusta excel-raportiksi. Sen jälkeen ne kootaan eri tiedostoihin kysymysten perusteella. Jokainen kysymys kootaan omalle tiedostolle, jotta ne löytyvät helposti jatkokäyttöä varten. Tiedostot nimetään kysymysten mukaan prosessin helpottamiseksi.

### 3. Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Aineistot ja tulokset omistaa opinnäytetyön tekijä. Toimeksiantaja saa myös kyselyn sekä haastattelujen tulokset tarvittaessa käyttöönsä.

### 4. Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Kohdeorganisaatio saa vastaukset käyttöönsä, jotta on mahdollista miettiä jatkotoimenpiteitä ja kehittää sisäistä viestintää kyselystä nousseiden vastausten mukaan sekä toteuttaa samantapainen monivalintakysely uudelleen sopivan ajankohdan kuluttua.

**Liite 2. Sisäisen viestinnän kehittäminen, kysely henkilöstölle, Yritys X.**

1. Millaisissa tehtävissä toimit \*

Toimihenkilö  
Asiantuntija  
Esihenkilö  
Johto

2. Kauan olet työskennellyt Yrityksessä X \*

Alle vuoden  
1–10 vuotta  
10–20 vuotta  
Yli 20 vuotta

3. Mitä sisäisen viestintäkanavia käytät ja seuraat? (voit valita useamman vaihtoehdon) \*

Intra, Yritys X  
Intra, konsernitason  
Teams, Yritys X  
toiminnalliset tiimit Teams  
Oman liiketoimen/tiimin Teams  
Viva Engage (Yammer)  
Muu, mikä?

Tarkentava kysymys jokaiseen kanavaan: Miten usein käytät kanavaa X \*

Päivittäin  
Viikoittain  
Harvemmin

4. Mihin käytät sisäisiä viestintäkanavia Intra/Teams? (voit valita useamman vaihtoehdon) \*

Luen ja hyödynnän ohjeita  
Luen uutisia ja muita ajankohtaisia tiedotteita  
Luen blogeja  
Kehitän omaa osaamista ja opiskelen uutta  
Katson videoita/tallenteita  
Kommentoin sisältöjä ja osallistun keskusteluun  
Tuotan sisältöä ja viestin kanavan lukijoille  
Johonkin muuhun, mihin

5. Osaatko käyttää kanavaa Teams? \*

Kyllä  
Osittain  
En

Tarkentava kysymys, jos vastaa osittain/ en: mihin tarvitset tukea?

6. Löydätkö Intrasta tarvitsemasi tiedot

Kyllä  
Osittain  
En

Tarkentava kysymys, jos vastaa osittain/ en: Minkä arvioisit olevan syy sille, ettei tietoa löydy?

7. Mistä sisäisistä asioista haluaisit lukea lisää (voit valita useamman) \*

Henkilöstön kuulumiset  
Johdon kuulumiset  
Liiketoimintojen kuulumiset  
Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kuulumiset  
Hallinnon kuulumiset  
Vastuullisuus  
Strategia  
Tuotteet ja palvelut  
Sääntely  
Talous  
Muu, mitä

8. Koetko kuukausittaisen koko henkilöstön online -infon sisällön/aiheet hyödyllisinä\*

Kyllä  
En

Tarkentava kysymys, jos vastaa kyllä: Mikä näissä koko henkilöstön online -infoissa on erityisen hyvää?

Tarkentava kysymys, jos vastaa en: Mitä näissä henkilöstön online -infoissa tulisi kehittää

9. Miten usein itse jaat tietoa tai kommentoit sisäisissä kanavissa

Päivittäin  
Viikoittain  
Harvemmin  
En ollenkaan

Tarkentava kysymys, jos en ollenkaan: Mikä on syy sille, ettet vuorovaikuta kanavissa?

10. Kannustaako Yrityksen X kulttuuri viestimään sisäisissä kanavissa (Intra/Teams/koko henkilöstön online -info)



Kyllä

Ei

Tarkentava kysymys, jos vastaa kyllä: Mikä kannustaa viestimään?

Tarkentava kysymys, jos vastaa ei: Mikä ei kannusta viestimään?

11. Kannustaako Yritys X:n johto viestimään omalla esimerkillään sisäisissä kanavissa?  
(Intra/Teams/koko henkilöstön online -info) \*

Kyllä

Ei

Tarkentava kysymys, jos vastaa ei: Miten voisi parantaa?

12. Minkä arvosanan antaisit sisäiselle viestinnälle kokonaisuudessaan (asteikolla 0–5)

1

2

3

4

5

### **Liite 3. Sisäisen viestinnän teemahaastattelukysymykset, Yritys X**

1. Miten kauan olet työskennellyt Yrityksessä X
2. Millaisissa tehtävissä toimit
3. Mitä odotat sisäiseltä viestinnältä
4. Miten kuvailisit kohdeorganisaation sisäistä viestintää
5. Mikä saa sinut viestimään ja vuorovaikuttamaan eri kanavissa
6. Koetko, että viestimilläsi asioilla on merkitystä
7. Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin sisäisen viestinnän kautta
8. Miten sisäisestä viestinnästä saisi vuorovaikutteisempaa
9. Miten sisäisen viestinnän tavoitettavuutta voisi parantaa
10. Koetko sisäisen viestinnän kanavat selkeinä
  - a. Löydätkö tarvitsemasi tiedon sisäisen viestinnän kanavista
11. Välittyvätkö yrityksen arvot sisäisen viestinnän kautta
12. Miten koet johdon äänensävyyn ja asiat välittyvän sisäisen viestinnän kautta
  - a. Miten voisi lisätä johdon vuorovaikusta
13. Mikä sinulle työilmapiirissä on tärkeää