

Yritys X:n sisäisen viestinnän tutkimus

Laura Evilä

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2013



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Laura Evilä</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Yritys X:n sisäisen viestinnän tutkimus</p>	<p>Sivu- ja lii- tesivumäärä 40 + 6</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Sirke Lohtaja-Ahonen</p>	
<p>Yritys X:ssä on käynnissä sisäisen viestinnän kehitystyö. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tukea tuota työtä antamalla tietoa nykyisten viestintäkanavien toimivuudesta ja viestinnän hyödyllisyydestä. Lisäksi halusin selvittää, miten muutama jo toteutettu kehitystoimi on otettu yrityksessä vastaan.</p> <p>Tutkimuksen ote oli kvalitatiivinen ja vastauksia kerättiin henkilöstölle lähetettävän virtuaalisen kysymyslomakkeen avulla. Tutkimuksen perusjoukko rajattiin alle Manager-tason asiantuntijoihin. Lomakkeen teemat johdettiin keskusteluista yrityksen edustajien kanssa.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat henkilöstön olevan pääpiirteittäin tyytyväisiä kohdeyrityksen sisäiseen viestintään. Samalla kuitenkin koettiin, että yrityksen viestintäkanavien tarkoitusten sekä tehtävien viestiminen on ollut riittämätöntä, viestintävastuut ovat epäselvät ja viestinnän ote on edelleen liian monologinen. Myös yrityksen johdon viestintään toivottiin lisää läpinäkyvyyttä.</p> <p>Yritys X:n sisäistä viestintää voidaan parantaa selventämällä eri viestintäkanavien tehtävät ja niitä kautta saatavat pääviestit henkilöstölle. Viestintävastuita tulee selkeyttää esimerkiksi niin, että henkilöstö todella tietäisi, kuka vastaa mistäkin. Lisäksi ajankohittaisen tiedottamisen takaamiseksi olisi hyvä kirkastaa, ketkä ovat tästä vastuussa. Kohdeyrityksen tulisi panostaa viestinnän avoimuuden kehittämiseen ja miettiä keinoja, jolla henkilöstölle saataisiin viestinnässä aktiivisempi rooli. Yrityksen johdon olisi hyvä kertoa nykyistä avoimemmin toiminnastaan, päätöksistään ja niihin johtaneista taustatekijöistä, sillä näillä asioilla on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin.</p>	
<p>Asiasanat Sisäinen viestintä, tutkimus, työyhteisöviestinnän uusi agenda</p>	

Degree programme for Multilingual Management Assistants

<p>Authors Laura Evilä</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Internal Communications study in company X</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 40 + 6</p>
<p>Advisor(s) Sirke Lohtaja-Ahonen</p>	
<p>An internal communication development process is ongoing at company X. The aim of this study is to support this process by providing information on how current communicational channels work and on the usefulness of communication in general. In addition, I wanted to find out how personnel feel about some of the changes that have already been executed.</p> <p>The study is based on qualitative methods; answers were collected with a virtual questionnaire form. The population was predefined to consist of personnel below the managerial level. The themes the questionnaire were created together with company X representatives.</p> <p>The results indicate that personnel are for the most part satisfied with the level of internal communication at company X. However, at the same time they think that the profiling of communicational channels has been inadequate; communicational responsibilities are also somewhat unclear and the general approach to communication is seen as too one-way in nature. Personnel also wish that the communication of executives would be more transparent.</p> <p>Internal communication at company X can be improved by better defining its functions and main messages. Communicational responsibilities need to be better defined so that personnel know who is in charge of what and to ensure the availability of up-to-date information. The target company should invest more in open communication and determine how to inspire personnel to take a bigger role in this process. Executives should also be more transparent about their actions and decisions, as well as the factors behind them. This would prove to be quite beneficial for the overall atmosphere at company X.</p>	
<p>Key words Internal communication, study, new agenda of organizational communication</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	1
1.2	Tutkimuksen rajaus	1
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	2
2	Sisäinen viestintä työyhteisön tukena	4
2.1	Suunnittelu	4
2.2	Perusmäärittely ja analyysit.....	5
2.3	Viestintästrategia.....	7
2.4	Viestintäsuunnitelma.....	9
2.5	Tarkoitus ja tavoitteet	12
2.6	Toimijat.....	14
2.7	Viestintäkanavat ja foorumit	16
2.8	Työyhteisöviestinnän uusi agenda	19
2.9	Arviointi ja seuranta	21
3	Yritys X:n sisäisen viestinnän tutkimus.....	24
3.1	Yritys X ja sen sisäisen viestinnän käytännöt.....	25
3.2	Menetelmän valinta	28
3.3	Kyselyn suunnittelu ja toteutus.....	28
4	Tutkimuksen tulosten esittely	30
4.1	Nykyisen viestinnän toimivuus.....	31
4.2	Henkilöstön suhtautuminen tehtyihin muutoksiin	34
5	Pohdinta	36
5.1	Tutkimuksen onnistuminen	36
5.2	Oppimisen arviointi	37
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	38
5.4	Johtopäätökset	38
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	40
	Lähteet	41
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Kyselylomake.....	42

1 Johdanto

Tutkin opinnäytetyössäni työnantajani yritys X:n sisäistä viestintää. Kyseinen yritys toimii eri paikkakunnilla ja sen palveluksessa on yli 400 asiantuntijaa. Henkilöstö koostuu eri funktioissa ja uratasoilla olevista asiantuntijoista, joten on haastavaa saada sisäinen viestintä palvelemaan kaikkia. Työni tukee yrityksessä käynnissä olevaa sisäisen viestinnän kehitystyötä. Yrityksen viestintäosaston henkilöstö on osittain vaihtunut, joten tutkimus auttaa osaston uusia työntekijöitä tutustumaan yrityksen sisäisen viestinnän nykytilanteeseen.

Yritys X:n sisäinen viestintä on siis muutosvaiheessa. Viestinnässä ollaan siirtymässä vähitellen monologista dialogiin ja tätä kautta yrityksessä pyritään muun muassa löytämään tapoja vuoropuhelun ja avoimuuden lisäämiseksi. Pyrin tutkimuksellani selvittämään, missä vaiheessa viestinnän muutos on nyt. Selvitän tutkimuksellani myös viestintäkanavien ja niiden kautta välitettävien viestien hyödyllisyyttä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteeni on tutkia yrityksen X sisäisen viestinnän nykytilaa. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Miten toimivina henkilöstö pitää yrityksen X:n viestintäkanavia?
2. Miten hyvin henkilöstö kokee saavansa työtään koskevaa tietoa?
3. Millaisiksi henkilöstö kokee yrityksen X:ssä hiljattain tehdyt viestintämuutokset?

Toivon tutkimuksen tulosten auttavan yrityksen X:ää kehittämään sisäistä viestintäänsä. Henkilökohtaisena tavoitteenani on parantaa jokaisen organisaation jäsenen tunnetta siitä, että hän tietää, mitä yrityksessä milloinkin tapahtuu ja miksi.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Keskityn työssäni tarkastelemaan vain sisäistä viestintää, koska tästä on toimeksiantajalleni eniten hyötyä. Työssäni yrityksen sisäinen viestintä käsittää yrityksen henkilöstön välisen keskinäisviestinnän. Siksi en käsittele lainkaan viestintää ulkoisten sidosryhmien

kanssa. Koska yritys X pyrkii kehittämään viestintäänsä jatkuvasti vuorovaikutteisempaan suuntaan, tarkastelen viestintää Elisa Juholinin viestinnän uuden agendan avulla. Juholinin mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä yrityksen työntekijät ovat ja työskentelevät sekä siellä, missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoja sekä kokemuksia. Uudessa ajattelutavassa työyhteisön viestintä on tasa-arvoista ja kaikista sen jäsenistä on tullut passiivisten kuuntelijoiden sijasta aktiivisia toimijoita. (Juholin 2008, 62.)

Olen rajoittanut kohderyhmäni alle Manager-tasolla oleviin asiantuntijoihin, sillä heidän arkiviestintänsä on kaikkein eniten intranetin, sisäisten tiedotteiden sekä henkilöstötaphtumien varassa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen ja menetelmäni on kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen menetelmä sopii aiheeseeni, sillä sen avulla saan koottua vastauksia suurelta joukolta ja tulokset ovat hyvin analysoitavissa sekä vertailtavissa.

Kerään tutkimustiedot survey-kyselynä. Kysely on elektroninen ja se koostuu sekä monivalintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Kysymysten teemat ovat seuraavat:

- mitä mieltä asiantuntijat ovat käytössä olevista viestintäkanavista
- minkälaista tietoa asiantuntijat kokevat tarvitsevansa lisää tai mikä olisi kiinnostavaa
- palveleeko intranet asiantuntijoiden tarpeita
- mitä mieltä asiantuntijat ovat muutamista viime aikoina tehdyistä sisäisen viestinnän uudistuksista
- ovatko asiantuntijat kokeneet viestinnän kehittyneen viimeisen vuoden aika positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan.

Kyselyssäni selvitän myös, mistä aluetoimistosta, funktiosta ja miltä uratasolta vastaajat ovat. Tällä erottelulla haluan tuoda tutkimukseeni lisäarvoa selvittämällä, toimiiko sisäinen viestintä jokaisella taholla, jotta tilannetta voitaisiin parantaa sekä yhtenäistää. Tä-

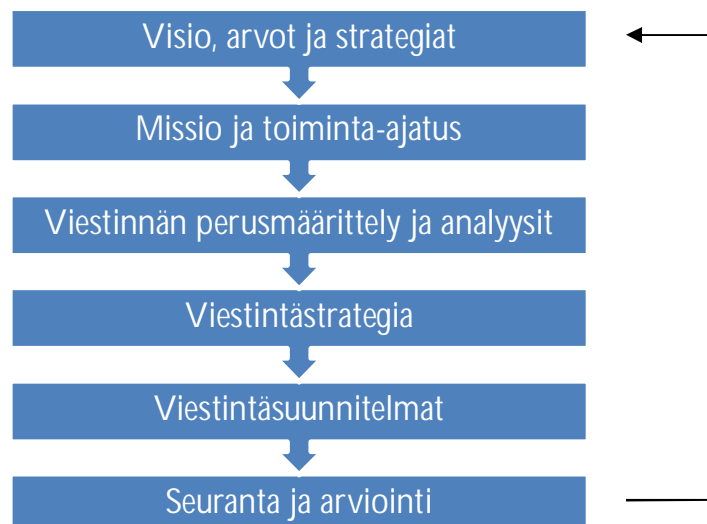
mä siksi, että näen sisäisen viestinnän olevan kohderyhmälähtöistä ja näin ollen se on hyödytöntä, jos viesti ei välity halutulla tavalla.

2 Sisäinen viestintä työyhteisön tukena

Yksinkertaisimmillaan viestintä on tiedon jakamista ja vastaanottamista vähintään kahden henkilön välillä. Viestintä yhteisössä tarkoittaa jonkin samasta asiasta kiinnostuneen yhteisön sisällä eli yhteisön jäsenten kesken tapahtuvaa viestintää. Työyhteisössä viestintä koskee sellaisten asioiden välittämistä eteenpäin, jotka tukevat koko henkilöstön toimia heidän jokapäiväisessä työskentelyssään. Jotta yhteisön viestintä olisi mahdollisimman tehokasta ja kiinnostavaa, sen on tarjottava myös mahdollisuuksia palautteen antamiselle sekä keskustelulle.

2.1 Suunnittelu

Sisäinen viestintä käsittää terminä kaiken organisaation sisäisen viestinnän. Sisäisen viestinnän suunnitelma on osa laajempaa, koko työyhteisön toiminnan kattavaa viestintäsuunnitelmaa. Jokainen työyhteisö tarvitsee suunnitellun viestintästrategian ja -suunnitelman. Viestinnän suunnittelulla tuetaan yrityksen strategian toteutumista, helpotetaan päivittäistä työskentelyä, luodaan työyhteisölle pelisäännöt ja varmistetaan, että käytössä olevia viestinnän resursseja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Kokonaisuudessaan viestinnän suunnittelua voidaan pitää kuusiportaisena prosessina, jonka eri tasot näkyvät alla olevassa kuvassa.



Kuvio 1. Viestinnän suunnittelun tasot (Kamensky 2000, teoksessa Juholin 2009, 74.)

Yrityksen missio ja visio ohjaavat kaikkea sen toimintaa. Visio kertoo, millainen yritys haluaa olla ja missio ne toimenpiteet, joita yritys tekee saavuttaakseen visionsa. Kiinteänä osana missiota ja visiota ovat yrityksen strategia ja arvot. Nämä neljä yrityksen tunnusta ohjaavat myös sen viestinnän suunnittelua ja kehitystä, oli sitten kyseessä ulkoinen tai, tässä työssä käsiteltävä, sisäinen viestintä. Näistä johdetaan myös yrityksen toiminta-ajatus eli se, miten työyhteisön kuuluu toimia.

2.2 Perusmäärittely ja analyysit

Viestinnän perusmäärittelyllä ja analyyseillä pyritään luomaan viestinnälle säännöt. Ensimmäiseksi kannattaa asemoida viestintä eli selventää, ketkä ovat työyhteisön viestinnän toimijoita. Asemoinnin jälkeen viestinnälle on hyvä määrittää vähintään muutama perustehtävä. Ne voivat olla sekä perustavanlaatuisia, kuten vaikuttaminen työhyvinvointiin tai ympäröivään yhteiskuntaan että tilannekohtaisia, kuten uuden strategian muodostaminen tai sukupolven vaihdos. Perustehtävät auttavat kartoittamaan esimerkiksi viestintävastaavien osaamistarpeita ja luovat pohjan viestinnän muulle perusmäärittelylle. (Juholin 2009, 76–78.)

Työyhteisön viestinnän periaatteet määrittävät viestinnällä yhteiset pelisäännöt sekä laatuvaatimukset. Periaatteita kannattaa tarpeen mukaan päivittää ja kehittää, jotta ne eläisivät yrityksen mukana ja näin olleen olisivat ajan tasalla sekä käyttökelpoisia. Periaatteita luotaessa on hyvä tiedostaa myös mahdolliset viestintään vaikuttavat negatiiviset seikat ja esteet periaatteiden toteutumiseksi. (Juholin 2009, 78–79.) Perusperiaate voi olla esimerkiksi samanaikaisen ja tasapuolisen viestinnän mahdollistaminen kaikille sidosryhmille.

Strategiset perusviestit kertovat tarinan siitä, miksi ollaan olemassa, mihin toiminnalla pyritään ja millä keinoin. Perusviestejä on usein vain pari ja ne saattavat noudatella esimerkiksi yrityksen slogania eli iskulausetta. Ne siis kattavat sekä menneisyyden, nykyhetken että tulevaisuuden. Strategisten perusviestien yhteydessä puhutaan usein yrityksen tavoitekuvasta tai imagosta. Tällä tarkoitetaan sitä mielikuvaa, jonka yritys haluaa sidosryhmissään herättää. Perusviestien välittämisen onnistumista ja oikeellisuutta on hyvä määritellä säännöllisesti. Nykytilan analyysillä selvitetään, miltä organisaatio näyt-

tää tällä hetkellä sidosryhmiensä silmin. Analyysissa toteutetaan sekä organisaation sisäinen selvitys että imagotutkimus. Kun näitä kahta analyysia verrataan toisiinsa, saadaan selville millainen organisaatio on ja millaisena se näyttäytyy. (Juholin 2009, 79–83.)

Perusviestien rinnalle tarvitaan myös muuta viestinnän sisältöä. Harvoin pelkkä organisaatiosta viestiminen riittää, vaan on hyvä kertoa myös organisaation toiminnalle tärkeitä asioista eli teemoista. Teemat ovat sellaisia aiheita tai kysymyksiä, jotka ovat organisaation kannalta erityisen mielenkiintoisia tai tärkeitä. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaation liiketoiminta-alueeseen liittyvät ajankohtaisasiat. (Juholin 2009, 85.)

Myös yrityksen visuaalinen identiteetti on tärkeä osa viestintää. Parhaimmillaan organisaation visuaalinen ilme luo ja vahvistaa haluttuja mielikuvia. Sovittu ilme on hyvä pitää mielessä, kun luodaan mitä vain organisaation toimintaan liittyvää tuotosta. Ilmettä voidaan tarvittaessa päivittää ja uudenaikaistaa, mutta täydelliseen muutokseen kannattaa suhtautua varoen ja muistaa, että sille on oltava hyvät perustelut. Tällaisia ovat sellaiset perustavanlaatuiset muutostilanteet, joissa esimerkiksi koko yrityksen nimi vaihtuu. (Juholin 2009, 86.)

Sidosryhmäanalyysi on tärkeä viestinnän perusta, joka luo pohjan suunnittelulle ja toteutukselle. Sidosryhmiin luetaan sellaiset ryhmät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja joihin yritys voi vaikuttaa. Esimerkkejä näistä ryhmistä ovat henkilöstö, yhteistyökumppanit, asiakkaat, rahoittajat, päättäjät, median edustajat ja tulevaisuuden tekijät eli opiskelijat. Sidosryhmäanalyysillä pyritään selvittämään, mitä yrityksestä ajatellaan, mitä siitä tiedetään ja mitä siltä odotetaan. (Juholin 2009, 88.)

Jotta viestinnän organisointi ja johtaminen toimisivat sujuvasti, on viestintävastuiden oltava yleisesti tiedossa. Vaikka viestintävastuita voidaan jakaa yrityksissä usealla eri tavalla, on viimekädessä vastuu johdolla sekä johtoryhmällä. Muita työyhteisön viestijä ovat esimiehet, tiimivetoajat ja jokainen työntekijä itse. Viestintäyksiköllä on vastuu ohjata, rajata ja määritellä viestintää sekä tukea muita työyhteisön tahoja heidän viestiessään.

Viestintävastuut voidaan jakaa organisaatorakennelähtöisesti, jolloin kunkin esimerkiksi yksikön tai prosessin vetäjä vastaa myös viestinnästä tai sidosryhmälähtöisesti, jolloin

ensin määritellään sidosryhmät ja sen jälkeen se, ketkä ovat sopivimpia ja pätevimpiä hoitamaan kunkin sidosryhmän viestintää. Tällöin jako menee usein niin, että esimerkiksi markkinointi viestii asiakkaille, taloushallinto sijoittajille ja viestintäosasto hoitaa mediasuhteet. On hyvä muistaa, että edellä mainituissa malleissa, joissa viestintävastuut on hajautettu ja jokainen on viestijä, on myös tilanteita, joissa vastuu on jakamaton ja tarkasti määritelty. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa mahdolliset kriisitilanteet, joissa vain johdolla on oikeus antaa lausuntoja tilanteesta. (Juholin 2009, 89–92.)

Resurssianalyysin avulla selvitetään viestinnän aineelliset ja aineettomat voimavarat. Vain riittäväillä resursseilla voidaan saavuttaa viestinnälle asetetut tavoitteet. Työntekijöiden ammattitaito on tärkeässä asemassa voimavaroja mitattaessa. Ammattitaito käsittää yksilön tiedot, taidot, valmiudet, asenteet ja ammattietiikan. On selvittävää, löytyykö työyhteisöstä tarvittava viestintäosaaminen ja jos ei, miten sitä voidaan lisätä. Tämä tapahtuu joko rekrytointien tai kouluttamisen kautta. Tietoa voidaan lisätä myös tutkimalla työyhteisön sisäistä viestintää, perehtymällä alan viimeisimpiin julkaisuihin ja tutkimuksiin sekä vuorovaikutuksen mukanaan tuoman hiljaisen tiedon avulla. Viestintätekniikan eli niiden viestinnän teknisten muotojen, joita kommunikointiin tarvitaan, toimivuus ja luotettavuus ovat yksi resurssianalyysin osa-alue. Ilman toimivaa teknologiaa viestin välittäminen kaikille yhtäaikaisesti ja yksinkertaisesti on haastavaa. Muita analyysin osa-alueita ovat viestinnän keinot ja foorumit eli ne fyysiset tai virtuaaliset tilat, joissa viestintä tapahtuu. Myös raha on tärkeä viestinnän osa-alue, sillä sen avulla viestinnän tilannetta voidaan parantaa ja kehittää. (Juholin 2009, 94–98.)

2.3 Viestintästrategia

Sisäistä viestintää tulee suunnitella pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin suunnitelmaa kutsutaan usein viestintästrategiaksi ja lyhyen aikavälin suunnitelmaa viestintäsuunnitelmaksi. Viestintästrategia luodaan ohjaamaan työyhteisön viestinnällistä toimintaa yhdenmukaiseksi. Strategian luomisen keinoina ovat erilaiset määrittelyt, tavoitteet sekä valinnat. Näitä kolmea soveltamalla ja toteuttamalla yritys viestii sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa. Viestintästrategian perimmäisenä tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa. Viestintästrategiaan kuuluu monia, jo perusmäärittelyssä huomioon otettuja seikkoja, kuten viestinnän tavoitteiden asettaminen, tilannekuvan kartoitus ny-

kytilanneanalyysin avulla ja strategisten tavoitteiden määrittely. Strategiassa näitä kuitenkin syvennetään ja niiden tehtäviä sekä vaikutuksia kirkastetaan. (Juholin 2009, 99–104.)

Viestintästrategiassa määritellään myös, miten viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta mitataan sekä arvioidaan. Kaikissa organisaatioissa ei nähdä varsinaisia mitattavia tulostavoitteita tarpeellisina, vaan niille riittää linjaukset esimerkiksi siitä, mihin suuntaan ollaan menossa tai mitä pidetään tärkeänä. Jos yrityksessä halutaan määritellä viestinnälle tulostavoitteita, voidaan niitä mitata erilaisten instrumenttien ja työkalujen avulla. Jotta tulokset hyödyttäisivät yritystä mahdollisimman hyvin, on tutkimusten oltava valideja eli niiden on mitattava oikeita asioita. Myös mittarit tulee valita sen perusteella, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin yrityksen omaa ajattelutapaa ja tavoiteasetantaa. (Juholin 2009, 104–106.)

Viestintästrategiassa voidaan myös määritellä viestinnälle painopisteitä. Näillä tarkoitetaan päivittäisviestinnän ohella olevia kokonaisuuksia, joihin laitetaan tavallista enemmän voimavaroja ja joihin yleensä liittyy erilaisia osahankkeita. Painopisteitä voidaan nostaa jo tiedossa olevista strategisista tavoitteista tai sellaisista tapahtumista tai muutoksista, joista ei ollut strategiaa luotaessa vielä tietoa. Sekä osahankkeita että painopisteitä voidaan hyödyntää viestintäsuunnitelmaa. (Juholin 2009, 106.)

Viestintästrategian rakenne voi vaihdella paljonkin eri yritysten välillä. Riippumatta siitä, onko strategia suuren konserniyhtiön tai pienen perheyriksen, se on hyvä tallentaa kirjalliseen muotoon. Tärkeintä kuitenkin on, että strategiasta löytyvät omalle yritykselle tärkeät tavoitteet ja menetelmät. Tehtäessä strategiaa ensimmäisen kerran, siitä voi tulla hyvinkin laaja. Kun strategiaa hiotaan lisää ja organisaatio oppii entisestä, voidaan strategiaa karsia ja keskittyä tilannekuvan päivitykseen sekä tavoitteiden muokkaamiseen. (Juholin 2009, 106–107.)

Taulukossa 1 on hahmoteltuna viestintästrategian sisältö laajasti. Yrityksestä riippuen kaikkia osia ei strategiassa tarvitse ottaa huomioon, kunhan siitä löytyy kaikki kyseiselle yritykselle olennainen. Taulukossa selvennetään myös, millaisiin kysymyksiin strategia

vastaa. Kaikkia osa-alueita ei kuitenkaan tarvitse ottaa huomioon, jos ne eivät ole omalle organisaatiolle relevantteja.

Taulukko 1. Viestintästrategian suunnitelman rakennemalli (Juholin 2009, 107.)

Otsikko	Kysymys
Lähtökohdat, tausta	Mihin viestintää tarvitaan, miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen?
Viestinnän nykytila	Mikä toimii ja mikä ei, mitä haasteita viestinnälle on?
Periaatteet ja arvot	Millaista viestintä on ja millaista sen tulee olla?
Sidosryhmät	Mitkä ovat sidosryhmät? Keitä niihin kuuluu? Miten ryhmittelemme niitä? Mitkä ovat kunkin tilanne ja haasteet?
Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Miten viestimme itsestämme sanoin, tarinoin, teemoin ja visuaalisesti?
Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?
Mittarit, seurannan ja luotuksen keinot	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan?
Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueesta? Miten viestintä organisoituu ja millaisia kumppanuuksia on?
Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?
Täydentävät ohjeet, prosessikuvaukset yms.	Millaisia erilaisia käsikirjoja, ohjeita ja politiikkoja on käytössä?
Lopuksi	Strategian ja suunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: milloin on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys.

2.4 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma viestintästrategiasta johdettava lyhyen aikavälin suunnitelma, jota voidaan tarvittaessa muokata esimerkiksi vuosittain. Viestintäsuunnitelma on päivittäisen tekemisen työkalu, jonka tulee olla yhteisesti tiedossa ja ohjata yrityksen arjen toimintaa. Jonkinlainen viestintäsuunnitelma on hyvä olla olemassa huolimatta siitä, onko yrityksen toiminta tavoitekeskeistä tai itseohjautuvaa. Mitä suurempi ja yhteiskunnallisesti merkittävämpi yritys on kyseessä, sitä enemmän sillä on suunnitelmalle tarvetta.

Esimerkiksi pienissä perheytyksissä ei varsinaista viestintäsuunnitelmaa välttämättä ole, mutta tämä ei suoraan tarkoita, että niiden viestintä olisi epäammattimaista. (Juholin 2009, 108.)

Yksi viestintäsuunnitelman tärkeimmistä tehtävistä on päivittäisviestinnän linjaaminen. Työyhteisön jokapäiväinen viestinnän on ilmennettävä sen strategisia valintoja. Jos organisaatio on esimerkiksi strategiassaan määritellyt, että jokaisella työntekijällä on oltava mahdollisimman hyvä käsitys yrityksen kulloisestakin nykytilanteesta, on tämä varmistettava päivittäisviestinnän kautta. On kuitenkin muistettava, että tällä tavoin viestitään nimenomaan sellaisista pienistä työyhteisölle tärkeistä asioista, jotka ovat välttämättömiä työn tekemisen ja onnistumisen kannalta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi henkilöstömuutokset, työsuunnitelmat ja saatu palaute. Suuret asiat, esimerkiksi strategian muutokset, tulee kommunikoida eri keinoin. (Juholin 2009, 107–110.)

Päivittäisviestintää, kuten viestintää suuremmassakin mittakaavassa, kartoitettaessa on selvitettävä viestinnän osapuolet, foorumit ja sovittava tietyistä pelisäännöistä. Yleensä päivittäisviestinnän osapuolina ovat esimerkiksi yksi tiimi ja sen vetäjä, ja näin ollen on osapuolia kartoitettaessa otettava huomioon myös niiden erityispiirteet ja vaatimukset. Kasvokkaisviestintä joko fyysisesti tai virtuaalisesti samassa tilassa on tämän viestintämuodon yleisin kanava, jota usein täydennetään jälkikäteen kirjallisesti esimerkiksi tiedotteella. Päivittäisviestinnän pelisääntöjen sopimisesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, mitä ovat arkiviestinnässä viestittävät asiat, kuinka usein viestitään, mitä kanavia käytetään, ketä on vastuussa ja mikä on yksilöiden oma vastuu. Usein niin sanottu päivittäisviestinnän johtovastuu lankeaa tiiminvetäjille tai esimiehille. (Juholin 2009, 111–115.)

Säännöllisesti toistuvat, viestintäliitännäiset asiat on hyvä ottaa huomioon vuosisuunnittelussa. Vuosikelloon merkitään sellaiset asiat, jotka toteutetaan vuosittain joka tapauksessa ja jotka toimivat tietynlaisina kiintopisteinä muulle toiminnalle. Toinen keino pysyä kartalla toistuvista asioista on esimerkiksi puoleksi vuodeksi eteenpäin tehtävä toimintasuunnitelma, joka kannattaa niin ikään linkittää vuosikelloon. Kelloon voidaan merkitä asioita aina vuosikertomuksen julkaisemisesta asiakkaiden joulumuistamiin. Suurissa organisaatioissa jokaisella toiminta-alueella saattaa olla oma vuosikellonsa, joten on hyödyllistä tietää, mitä muualla organisaatiossa tapahtuu. Vuosikellojen yhdistä-

minen esimerkiksi intranetissä auttaa hahmottamaan talotason toimintaa ja synkronoimaan viestintää. (Juholin 2009, 117–120.)

Erilaiset ohjeistukset helpottavat viestinnän toteuttamista ja yhtenäisenä pitämistä. Ohjeistus syntyy, kun keskeisten prosessien vaiheet käydään läpi ja kirjataan ylös. Ohjeistuksia kannattaa tehdä sellaisille toimenpiteille, joissa yhtenäinen linja on tärkeä ja joihin liittyvät toimintatavat eivät ole yleisesti kaikkien tiedossa. Tällaisia ovat muun muassa asiakastilaisuuden järjestäminen, asiakkaiden vastaanottaminen, tiedotteen kirjoittaminen ja sähköpostin lähettäminen. Ohjeet kannattaa toteuttaa ensin tutustumalla tiettyyn prosessiin vaihe vaiheelta ja keskittymällä erityisesti mahdollisiin ongelmakohtiin. Ennen kuin ohjeistuksesta tehdään talotason asia, kannattaa se testauttaa henkilöllä, jolla ei ole aiempaa kokemusta asiasta. (Juholin 2009, 120–122.)

Viestintäsuunnitelmassa voidaan myös antaa suuntaviivat erikseen projektien, kampanjoiden ja prosessien viestinnälle. Projekteille ominaista on, että niillä on selkeä tavoite ja määritelty elämänskaari. Projektiviestintää suunniteltaessa on otettava huomioon keitä asia koskettaa, kenen siitä kuuluu tietää, mikä on projektin sisältö ja miten projekti liittyy koko organisaation viestintään. Kampanjat ovat pidempikestoisia ja laajempia tehtäväkokonaisuuksia, joiden tavoitteena on esimerkiksi brändin lanseeraus. Kampanjaviestinnällä pyritään muokkaamaan vastaanottajan mielipiteitä, käyttäytymistä tai asenteita. Nykyään suoran kampanjaviestinnän rinnalle on noussut ajatus vuorovaikutteisesta prosessiviestinnästä. Tavoitteena on suoran vaikuttamisen sijaan tarjota vastaanottajalle tietoa pohdittavaksi ja tätä kautta saada heidän toimintansa ja ajatusmaailmansa muuttumaan haluttuun suuntaan. Niin kampanja- kuin prosessiviestinnässäkin on todella kriittistä valita oikea kohderyhmä, viesti ja käytettävät kanavat ja määritellä haluttu tavoitetila. (Juholin 2009, 122–129.)

Viestinnän operatiivisten vastuiden määrittäminen on yksi viestintäsuunnitelman osa. Vastuut voidaan jakaa joko perusmäärittelyä tarkemmin tai tarpeen mukaan esimerkiksi organisaation ja tulosyksiköiden, asioiden painoarvon, sidosryhmien tai ammattiosaimismisen mukaan. Ajatuksena on, että vaikka tietyillä asioilla olisikin nimetyt vastuuhenkilöt, kaiken yrityksen toiminnan tulee palvella viestinnän tavoitteita ja periaatteita. (Juholin 2009, 129.)

Viimeisenä viestintäsuunnitelman osana on budjetti eli se rahamäärä, mitä viestinnän tarpeisiin on yhden budjettikauden aikana käytössä. Yleensä budjettikauden pituus on yksi vuosi. Budjetti laaditaan yleensä ajanjaksoittain ja se ohjaa toiminnan suunnittelua sekä koordinoitua. Kaikkien asianosaisten tulisi olla tietoisia budjetin suuruudesta, sillä se vaikuttaa kaikkeen toimintaan. (Juholin 2009, 130.)

2.5 Tarkoitus ja tavoitteet

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on välittää viestejä niin johdolta henkilöstölle kuin henkilöstöltä johdolle sekä kummankin ryhmän sisällä. Työyhteisön keskinäistä viestintää kutsutaan työyhteisöviestinnäksi, sisäiseksi viestinnäksi, henkilöstöviestinnäksi tai organisaatioviestinnäksi. Työyhteisöviestintä luo pohjan toimivalle työskentelylle ja yhteisön keskinäiselle, sujuvalle yhteistyölle. Onnistuneen viestinnän ansiosta asiantuntijat tuntevat kuuluvansa työyhteisöön ja samalla yrityksen strategia tuntuu heille tutummalta. Tätä kautta asiantuntijat pystyvät myös toteuttamaan yrityksen strategiaa paremmin päivittäisessä työssään. Silloin he myös sitoutuvat yritykseen ja sen tavoitteisiin. Viestintä antaa myös mahdollisuuden kehittää ja parantaa työyhteisöä vuoropuhelun kautta. (Juholin 2008, 62.)

Työyhteisöviestinnän tavoitteina voidaan karkeasti jaoteltuina pitää riittävän tiedon saannin ja välittämisen varmistamista, vuorovaikutukseen perustuvan viestimisen edellytyksien luomista ja tukemista sekä sitä, että henkilöstö sitoutuu työhönsä. Työyhteisön viestintä vaikuttaa suuresti myös siihen, kokeeko työntekijä olevansa merkityksellinen organisaation jäsen ja miten hän näkee työnsä linkittyvän organisaation toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 106.) Elisa Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda painottaa näitä kolmea asiaa nostamalla pääkohdiksi ajantasaisen tiedon merkityksen työyhteisön toiminnalle, yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen, osallistumisen ja vaikuttamisen tärkeyden, asioiden vuorovaikutteisen käsittelyn sekä työyhteisön yleisen tunnelman. (Juholin 2008, 63.)

Riittävän tiedonkulun varmistaminen on sisäisen viestinnän ensimmäinen tavoite. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenen on oltava tietoinen esimerkiksi hänen työ-

leen olennaisista ajankohtaisasioista, ohjeista sekä käytännöistä. Tarvittavan tiedon tulee olla tarpeen vaatiessa helposti löydettävissä ja viestien tyylin sekä sisällön tulee olla kohderyhmäkohtaista ja relevanttia. Informaatio itsessään on vain merkkien tai merkkijonojen muodostamien koodien purkamista. Informaatiosta tulee tietoa vasta, kun sen vastaanottaja on tulkinnut, ymmärtänyt ja omaksunut koodin. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005. 38.) Työyhteisöviestinnän uusi agenda tuo riittävään tiedonkulun määritelmään työntekijän vastuun etsiä, käsitellä ja jakaa tietoa. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole välitettävissä kirjallisesti, vaan työyhteisön hiljainen tieto välittyy usein kasvokkaisviestinnän kautta. (Juholin 2009, 95; 145–146.)

Vuorovaikutus on olennainen osa hyvin voivaa työyhteisöä. Vuorovaikutuksen edistäminen lisää organisaation sisäistä tiedonkulkua ja työyhteisön viihtyvyyttä. Vapaan ja avoimen kommunikoinnin mahdollistavassa työyhteisössä sen jäsenet voivat paremmin, sillä vuorovaikutus tuo työpäiviin merkitystä lähentämällä kollegoita toistensa kanssa. Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä, on hän sitoutuneempi työhönsä ja voi työssään paremmin. Vuorovaikutus on mahdollistettava riippumatta siitä, onko kysymyksessä vertikaalinen, esimerkiksi johdolta alaisille tai horisontaalinen, esimerkiksi osastojen välinen viestintä. (Juholin 2009, 50–51; 146–149.) Avoimuus ja työyhteisön sisäinen vuoropuhelu kannustavat työntekijöitä kehittämään työyhteisöä tuomalla esiin heidän omia ideoitaan ja ehdotuksiaan. Sisäisellä vuoropuhelulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi uuden strategian jalkauttamista keskustelutilaisuudessa, jossa jokaisella on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kommentteja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 106–107.) Jotta uusia ajatuksia syntyisi, johdon on luotettava työntekijöihin ja annettava heidän työskennellä itsenäisesti, tulkita tietoa vapaasti ja jakaa omat ajatuksensa johdon kanssa. Tätä voidaan kutsua myös valtuuttamiseksi. (Huotari ym. 2005. 129.)

Sitouttaminen edellyttää myös sitä, että työntekijä tuntee organisaation perustehtävät, tavoitteet, nykytilanteen sekä tulevaisuuden näkymät. Kun työntekijä kokee ymmärtäneensä sekä sisäistäneensä edellä mainitut asiat, on hän luultavammin valmiimpi panostamaan työhönsä enemmän ja näin ollen myös kehittämään työyhteisöään. Tunne siitä, että omalla mielipiteellä on väliä puolestaan lisää työssä koettua iloa sekä innostusta ja edistää työssä hyvinvointia. (Juholin 2009, 45–47.)

Vaikka työyhteisöviestinnälle on helppo löytää tarkoitus ja tavoitteet, ei niiden saavuttaminen ole lainkaan yhtä yksinkertaista. Pelkästään viestin toimittamisessa lähettäjältä vastaanottajalle voi eteen tulla monenlaisia ongelmia. Välitettävä viesti ei ehkä ole vastaanottajasta kiinnostava, sitä ei ole onnistuttu laittamaan ymmärrettävään muotoon ja tekniikka voi estää viestin eteenpäin siirtymisen. Samoin voi käydä myös viestiin vastatessa, jolloin vuoropuhelua ei synny eikä viestintä näin ollen palvele kumpaakaan tahtoa. Viestittäessä on siis otettava tarkkaan huomioon kohderyhmän kiinnostuksen kohteet, toimivan viestintäkanavan ja -tyylin löytäminen sekä on varmistettava, että viestitettävä asia on ymmärrettävässä ja helposti tulkittavassa muodossa. (Juholin 2009, 36.)

2.6 Toimijat

Työyhteisöviestinnän toimijoita ovat sekä viestien lähettäjät että vastaanottajat. Vanhasa ajattelutavassa johdon, esimiesten ja viestintäammattilaisen on katsottu olevan viestien lähettäjiä ja muiden työyhteisön jäsenten viestien vastaanottajia. Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaisesti jokainen työyhteisön jäsen on viestijä. (Juholin 2009, 156.) Nykyään johdon, esimiesten ja viestintäammattilaisten voidaan ajatella vastaavan enemmänkin viestinnän johtamisesta ja suunnittelusta kuin viestinnästä kokonaisuudessaan.

Yhteisön johdon tai johtoryhmän viestintä voidaan jakaa kahteen pääkokonaisuuteen. Ensimmäinen osa viestintää on päätöksistä sekä niiden saavuttamisen taustoista informoiminen eli tiedottaminen. Esimerkiksi johtoryhmä on tärkeä päätöksentekofoorumi, joten sen on myös luonnollista tiedottaa tekemistään päätöksistä. Johdon viestinnässä on pyrittävä välttämään vaillinaista tai sisällöllisesti epäselvää viestintää, sillä nämä johtavat usein turhiin väärinymmärryksiin ja paikkaansa pitämättömiin huhupuheisiin. Myös ajoitus on tälle viestinnälle kriittistä, sillä asioita kertomisen viivyttämistä saateen pitää salailuna tai tiedon panttaamisena. Toinen osa on eri tahojen kuunteleminen sekä keskustelujen käyminen. Hyvin viestivä johto kuuntelee ja keskusteluttaa työyhteisön jäseniä osittaakseen kiinnostuksena ja arvostuksena heitä kohtaan. Se muistaa myös palata käytyihin keskusteluihin tiedottamalla, mitä saaduille palautteille ja mielipiteille on tehty sekä mitä tullaan vielä tekemään. Johdon on hyvä muistaa, että kaikki johtaminen on viestintää, sillä näiden kahden toisistaan erottaminen on lähes mahdo-

tonta. Johdolla on informoinnin ja vuoropuhelun lisäksi myös osavastuu viestinnän suunnittelemista ja suunnitelmien toteuttamisesta. (Juholin 2008, 188; 195–196; 197–198.)

Esimiesviestintä eroaa johtoryhmäviestinnästä viestinnän pääasiallisen kohderyhmän ja sisällön puolesta. Siinä missä johtoryhmä viestii usein yhdellä kertaa koko organisaatiolle itse tekemistään päätöksistä, viestii esimies tiimitasolla välittäen viestejä eteenpäin. Vaikka esimiehen viestimät asiat ovat usein johdolta tulleita, on hänen kyettävä sisäistämään, miten tieto koskee juuri hänen tiimiään ja mihin se vaikuttaa. (Juholin 2008, 204–205.) Esimies viestii johdon ja työntekijöiden ristiaallokossa toimien tärkeänä linkkinä johdon ja työntekijöiden välissä. Esimiehen kanssa kommunikoidaan hyvin paljon kasvokkaisviestinnän kautta ja näin ollen on yleensä työntekijöille luonnollisempi kontakti yrityksen päättäjätasoon kuin ylin johto. (Juholin 2009, 162–163.)

Työyhteisön viestinnän ammattilaiset ovat vastuussa sekä johdon että esimiehien viestinnän tukemisesta, viestinnän toimivuudesta, arvioinnista ja suunnittelusta sekä tarpeellisten viestintäkanavien ajantasaisuuden päivittämisestä. Lisäksi viestintävastaavat yleensä hoitavat työyhteisön sisäisten julkaisujen toimittamisesta. Viestintävastaavilla on apunaan erilaisia yhteisön sisältä muodostettuja verkostoja. Näihin verkostoihin voi kuulua esimerkiksi tiimien vetäjiä, assistentteja ja henkilöstöosaston työntekijöitä. Nämä verkostot toimivat kahdensuuntaisina tiedonvälittäjinä viestien koko työyhteisön asioita yksikölleen ja vastaavasti oman yksikkönsä asioita koko työyhteisölle. (Juholin 2009, 168.)

Viestinnän toimijoita ovat myös yrityksen työntekijät itse. Jokainen tarvitsee päivittäisessä työssään viestintätaitoja ja lisäksi yhä useampi asiantuntija toimii esimerkiksi erilaisten projektien, prosessin tai tiimien vetäjänä. (Yli-Kokko 2007, 62.) Työntekijän viestintä, jota voidaan useissa yksityisen sektorin yrityksissä kutsua myös asiantuntijaviestinnäksi, koostuu lisäksi erilaisista päivittäisviestinnän osa-alueista, kuten tiedonvaihdannasta, työasioista ja työyhteisöstä keskustelusta, yhteisestä kehittämisestä ja kommunikoinnista esimiesten kanssa. Asiantuntijan viestintärooliin vaikuttaa suuresti hänen sitoutumisasteensa. Voidaan sanoa, että työyhteisöön sitoutunut asiantuntija on

aktiivisempi ja innokkaampi viestijä kuin asiantuntija, joka ei tunne sidosta työyhteisöön. (Juholin 2008, 222–226.)

2.7 Viestintäkanavat ja foorumit

Yleisimmin työyhteisön tiedonvälityksessä ja vuoropuhelussa hyödynnetään sisäisiä tietopankkeja, kuten intranetiä, sisäisiä tiedotteita, henkilöstötapauksia, ilmoitustauluja ja mahdollisesti myös erityisesti yrityksille kaavailtuja sosiaalisen median kanavia, kuten Yammeria. Näitä kutsutaan viestintäkanaviksi tai työyhteisön foorumeiksi. Ne voidaan jakaa omiksi ryhmikseen sen perusteella, millaisessa ympäristössä ja mitä tapoja hyödyntäen viestintä tapahtuu. (Juholin 2009, 171.)

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan erotella lähi- ja kaukokanaviin, joita käytetään suoraan tai välillisesti. Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi tiimin kokouksista ja vuoropuhelut tiimin jäsenten kesken. Suoria kaukokanavia taas ovat tiedotustilaisuudet, osastojen väliset neuvottelut ja kokoukset sekä vuoropuhelu sellaisten kollegojen kanssa, jotka eivät kuulu samaan tiimiin. Välillinen lähiviestintä pitää sisällään osastojen sisäiset ilmoitustaulut ja tiedotteet sekä sähköpostin. Välilliset kaukokanavat käsittävät samoja asioita kuin välillinen lähiviestintä, mutta niissä viestijöinä on esimerkiksi työyhteisön johtoryhmä tai viestintäammattilainen ja viestin sisältö koskee koko organisaatiota. (Åberg 2000, teoksessa Juholin 2009, 170.)

Sisäisen viestinnän tärkein foorumi on työtila. Tällä tarkoitetaan sitä tilaa, jossa työntekijät vaihtavat tietoja, kommunikoivat ja työskentelevät. Työtilat voivat olla joko fyysisiä, jolloin viitataan yrityksen varsinaisiin työskentelytiloihin tai virtuaalisia, verkkopohjaisia työskentely-ympäristöjä. Yrityksessä, jossa halutaan mahdollistaa työntekijöiden luonnollinen vuorovaikutus, voidaan siirtyä avokonttorimalliin ja luoda tiloja myös vapaamuotoisemmille, spontaaneille kohtaamisille. Esimerkkinä virtuaalisesta työtilasta voidaan mainita Sharepoint-alustalla toimiva työtila, jossa työyhteisön jäsenet voivat tarkastella ja muokata samoja dokumentteja sekä tiedostoja jopa yhtä aikaisesti. Virtuaalisten työtilojen merkitys on viime vuosina kasvanut, sillä työn luonne on yleisesti muuttunut. Nykyään näitä verkkotyötiloja pyritään kehittämään siten, että ne edistäisi-

vät yhteisöllisyyttä ja tiedonjakamista, vaikka työntekijät eivät olisikaan fyysisesti lähekkäin. (Juholin 2008, 73–74; Juholin 2009, 171–172.)

Työyhteisöviestinnän virallisia foorumeita ovat erilaiset viikko-, kuukausi-, vuosi- tai muunlaiset toistuvat palaverit, joissa annetaan tietoa liittyen koko organisaatiotason tilanteeseen. Tällä tavoin välitettävä tieto käsittelee joko sitä mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt tai mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Näissä palavereissa tieto pyritään välittämään kaikille yhtä aikaa, mutta on myös hyvä varmistaa, että materiaali on saatavilla muuta kautta tilaisuuden jälkeen. Virallisina foorumeina voidaan pitää myös sellaisia kokouksia, joista pidetään pöytäkirjaa. (Juholin 2008, 79; Juholin 2009 176–177.)

Vapaamuotoisemmin työyhteisön yhteisiä asioita voidaan käsitellä puolivirallisilla foorumeilla. Tällöin työyhteisön jäsenet viestivät usein seuraavasta kolmesta syystä: oppiakseen asioita toisiltaan, pysyäkseen ajan tasalla yhteisön tapahtumista ja välttääkseen esimerkiksi turhaa työtä tai päällekkäisyyksiä. Puolivirallisen viestinnän foorumeita voivat olla esimerkiksi ennalta sovitut kahvihetket, joihin työntekijät voivat tulla vain vaihtamaan kuulumisia ja ajatuksia tai joissakin tilanteissa kuuntelemaan myös virallisempaa sisältöä. Puoliviralliset foorumit tähtäävät usein työntekijöiden toisiinsa tutustuttamiseen yhdistämällä asian ja viihteen. Tällaisista tapahtumista ovat esimerkkeinä kickoffit, strategiapäivät ja seminaarit. (Juholin 2008, 78–79.)

Täysin vapaamuotoisia sisäisen viestinnän foorumeita ovat sellaiset kokoontumiset, joilta puuttuu asialista kokonaan. Usein kokoontumiset ovat spontaaneja, mutta kokoontujia yhdistävät tekijät ovat yhteiset tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet. Vapaamuotoisia kohtaamisia voi sattua esimerkiksi työpaikan käytävillä tai ruokalassa. Vapaamuotoiset ja spontaanit tapaamiset ovat erittäin tärkeitä työntekijöiden verkostoitumisen kannalta. (Juholin 2008, 75.)

Nykyään työelämässä korostuvat hybridifoorumit eli erilaisten foorumien yhdistelmät. Hybridifoorumit ovat tilannesidonnaisia ja itseohjautuvia. Käytännössä hybridifoorumeilla viestitään luovasti yhdistämällä saman asian hoitamisessa esimerkiksi kasvokkain viestinnän, sähköpostin, puhelinoiton ja virtuaalisen tietopankin. Hybridifoorumilla kommunikoimisessa on oleellista digitaalisen viestinnän osuus. (Juholin 2008, 74.)

Näitä kaikkia foorumeita täydentävät työyhteisön sisäiset viestintäteknologian ratkaisut, joita ovat sähköposti, ilmoitustaulu, tiedotteet, intranet ja sosiaalinen media. Se, luokitellaanko nämä kanavat virallisiksi, puolivirallisiksi tai vapaamuotoisiksi, voi riippua jopa yhdestä käyttäjästä kokemuksesta. Esimerkiksi sähköpostitse lähetetty tiedote voi toisen työntekijän mielestä olla virallinen, kun taas toinen pitää sitä puolivirallisena.

Sähköposti on sisäisen viestinnän arkipäiväinen osa. Se on kuitenkin suosionsa myötä kokenut inflaation tehokkaana viestintäkanavana, sillä sähköpostitse lähetetään ja vastaanotetaan päivittäin valtavia määriä tietoja. Tästä syystä kaikkeen saatuun postiin ei jakseta paneutua kunnolla ja tieto hukkuu helposti sähköpostin syövereihin. (Juholin 2008, 77.)

Intranet on useissa yrityksissä käytössä oleva virtuaalinen tietopankki. Se toimii suljetussa verkossa eikä sinne ole työpaikan ulkopuolista henkilöiltä pääsyä. Intranet on osaksi luotu jatkuvan sähköpostiliikenteen vähentämiseksi, sillä sieltä tulisi löytyä keskitetysti työyhteisön toimintaan liittyvä informaatio ja tarvittavat työkalut. Tätä kautta intranet antaa tiedon etsimisestä ja löytämisestä vastuuta käyttäjälleen. Intranet ei kuitenkaan tavoita kaikkia, sillä esimerkiksi paljon liikkeellä olevat työntekijät eivät välttämättä kirjaudu koneilleen kovinkaan usein. Jotta intranet toimisi viestintäkanavana mahdollisimman tehokkaasti, on siellä olevan tiedon oltava ajan tasalla ja helposti löydettävissä. (Juholin 2008, 77–78.)

Tiedotteet ja ilmoitustaulu voivat joidenkin mielestä olla hieman vanhentuneita viestintäkanavia, mutta etenkin tiedotteet kuuluvat edelleen sisäisen viestinnän perustyökaluihin. Sekä tiedotteet että ilmoitustaulut ovat siirtyneet virtuaalisiksi työyhteisöviestinnän kehittyessä yhä teknisempään suuntaan. Tiedotteiden on oltava informatiivisia, selkeitä sekä helppolukuisia, jotta niiden välittämä viesti tulisi mahdollisimman hyvin ymmärretyksi. Tiedotteisiin on myös hyvä liittää sellaisen henkilön yhteystiedot, jolta saa tarvittaessa lisätietoja. Tiedotteita voidaan hyödyntää esimerkiksi virallisia kokoontumisia täydentämässä toimittamalla läpikäyty materiaali työntekijöille vielä jälkikäteen lyhyen yhteenvedon kera. Yhteenvedo voidaan julkaista myös ilmoitustaululla. (Juholin 2009, 178–180.)

Sosiaalisen median ottaminen mukaan sisäiseen viestintään on yksi uusimmista työyhteisöviestinnän muutoksista. Sosiaalisen median kanavia voivat olla blogit sekä erilaiset yhteisöpalvelut. Blogit ovat verkkopäiväkirjoja ja työyhteisössä esimerkiksi toimitusjohtaja voi pitää omaa blogia, jossa kerrotaan ajankohtaisista asioista hieman erilaisella, kenties vapaamuotoisemmalla näkökulmalla. Yhteisöpalvelut, kuten LinkedIn ja Yammer, edistävät verkostoitumista ja antavat käyttäjilleen mahdollisuuden itse luoda sekä muokata sisältöä. Tällainen vuorovaikutuksellinen ote soveltuu hyvin nykyaikaiseen työyhteisöön. (Juholin 2008, 76.)

Vaikka teknologia sekä erilaiset virtuaaliset ratkaisut hallitsevatkin 2000-luvun työyhteisöviestintää, on tärkeää olla unohtamatta kasvokkaisviestinnän ja läsnäolon merkitystä. Kasvokkain keskusteleminen luo edelleenkin parhaimmat edellytykset luonnolliselle vuorovaikutukselle, jossa voidaan kysyä, keskustella ja kyseenalaistaa reaaliajassa sekä jota voidaan täydentää äänenpainoin sekä elein. (Juholin 2008, 61.)

2.8 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Työyhteisöviestinnän uusi agenda on kehitetty vastalauseena aiemmin vallalla olleelle niin sanotulle lääkeruiskumallille, jonka mukaan viestintä oli ainoastaan tiedon siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle. Agenda näkee jokaisen työyhteisön jäsenen tasavertaisena viestijänä. He eivät myöskään ole enää vain passiivisia tiedon vastaanottajia, vaan aktiivisia toimijoita, jotka viestivät itsenäisesti. Elisa Juholin on kehittänyt työyhteisöviestinnän uuden agendan. Se koostuu 6+1 osatekijästä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita. (Juholin 2008, 62.)

Ensimmäinen näistä on isojen ja tärkeiden asioiden vuorovaikutteinen käsitteleminen entisen, vanhan mallin mukaisen ylhäältä alas valuttamisen sijaan. Vuorovaikutteinen käsittelytapa antaa tilaa keskustelulle, kysymyksille sekä myös eriävillä mielipiteillä. Ajantasaisen tiedon saatavilla olemisen varmistaminen ja henkilöstön omien viestintävastuiden kirkastaminen luo uuden agendan mukaisesta kuvaa siitä, että jokainen työyhteisön jäsen voi tuottaa, jalostaa ja vaihtaa tietoa. Tämä myös luo halua sekä vastuuta jakaa omaa osaamistaan muiden kanssa. Toiset huomioon ottava ja vuoropuheluun kannustava tunnelma rakentaa tiiviimpää yhteisöä ja kannustaa sen jäseniä osallistu-

maan ja vaikuttamaan yhteisön toimintaan. Henkilön tuntiessaan olevansa oleellinen osa yhteisön toimintaa, hänen oma minäkuvansa muuttuu ja vaikuttaa näin ollen työpaikan työnantajamaineeseen. (Juholin 2008, 63.) Kuviossa 2 ovat työyhteisöviestinnän uuden agendan osa-alueet havainnollistettuina.



Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64.)

Ideaalitapauksessa jokainen näistä uuden agendan peruspilareista yhdistyy työyhteisössä avoimeen ja tehokkaaseen tiedon vaihdantaan kannustavien viestintäkanavien kautta. (Juholin 2008, 63.)

2.9 Arviointi ja seuranta

Ilman viestinnän päätösten seuranta ja arviointia ei pystytä selvittämään, mitä yrityksessä on tehty oikein ja missä on vielä parantamisen varaa. Vaikka arviointi ja seuranta ovat lähellä toisiaan termeinä, ne eivät viestinnän näkökulmasta kuitenkaan ole synonyymeja. (Juholin 2010, 28.)

Arvioinnin avulla selvitetään, ovatko viestinnän strategiat linjassa koko organisaation strategian kanssa. Yksinkertaisemmin voidaan sanoa, että arvioinnilla pyritään selvittämään, onko organisaation viestintä osunut oikeaan ja miten käytössä olevia resursseja on hyödynnetty. Arvioinnin kohteena voivat olla myös viestintään tehtyjen panostusten ja suunnitelmien mielekkyys, viestinnän tulokset, lopputulokset sekä niiden vaikutus ja tulemat. Tulemilla tarkoitetaan viestinnän välittömiä vaikutuksia, kuten verkkosivujen kävijämäärää tai kampanjoiden huomioarvoa. Arvioinnin tulokset ovat yleensä välillisiä eli niiden kautta tai avulla arvioidaan varsinaisia päätavoitteita. Viestinnän arvioinnissa voidaan lisäksi erottaa formatiivinen ja summatiivinen arviointi. Formatiivisella arvioinnilla tarkoitetaan kehitysarviointia eli sen avulla selvitetään, toimiiko jokin työyhteisön osa tarkoituksensa mukaisesti ja johtaako sen toiminta haluttuun lopputulokseen. Kehitysarvioinnin avulla saadut vastaukset tuovat hyödyllistä tietoa arvioinnin kohteille. Summittainen arviointi sen sijaan keskittyy esimerkiksi viestintäosaston toiminnan arviointiin. Se tuottaa yrityksen johdolle tietoa siitä, miten viestintä kaikissa muodoissaan on edistänyt tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän suunnittelu, toteutus ja arviointi kulkevat syklissä, joka on parhaimmassa tapauksessa säännöllinen ja toistuva. (Juholin 2010, 28–33.)

Viestinnän seurannan avulla pyritään luomaan ja päivittämään nykyistä viestinnän tilanekuvaa. Seuranta voi olla sekä jatkuvaa että tilannesidonnaista. Seurannan kohdeaineisto erotellaan yleensä tarpeen mukaan ja kohteita voivat olla esimerkiksi organisaatio itse, yksi tai useampi sen sidosryhmistä tai sosiaalinen media. Seurannan ohella voidaan puhua myös luotauksesta. Luotauksen tarkoituksena on niin ikään tilannekuvan saaminen, mutta luotauksen katsantokanta on tulevaisuudessa. Luotauksen avulla voidaan selvittää muun muassa henkilöstöjohtamiseen, tuotekehitykseen tai strategiatyöhön liittyviä tulevaisuuden näkymiä. Ennen luotauksen tekemistä on tärkeää rajata kohde

tarkkaan. Organisaation mikroympäristön luotauksessa kohteena on oma organisaatio, sidosryhmät sekä rajattu toiminta- tai viestintäympäristö. Makroympäristön luotaus seuraa sen sijaan laajempia kokonaisuuksia, kuten politiikkaa, teknologiaa tai ympäristöasioita. (Juholin 2010, 77–79.)

Viestinnän mittaus- ja arviointitapoja on monia riippuen jo siitä, kuka arvioijana toimii. Yrityksen viestintävastaava voi itse arvioida omaa ja työnantajansa toimintaa KVASt-testin tai pikapalautteen avulla. KVASt-testi on syntynyt viestinnän ammattilaisten yhteistyön tuloksena ja sen avulla viestintävastaava voi arvioida omaa toimintaansa. Kysely osa-alueita ovat strategia ja tavoitteellisuus, organisointi ja viestinnän järjestelyt, viestintävalmiudet sekä luotaus, seuranta ja arviointi. Jokaisesta kohdasta saa 0-1 pistettä sen perusteella, miten asia on hoidettu. Mitä enemmän pisteitä kyselystä saa, sen paremmalla tolalla toiminta on. Pikapalautetta sen sijaan voi kerätä esimerkiksi henkilöstön info- tai koulutustilaisuuden jälkeen. Palautteen avulla selvitetään, mitä tilaisuudesta jäi mieleen ja millaisia kysymyksiä se herätti. (Juholin 2009, 349–354.)

Esimiesarvioinnin keinoja ovat johdon haastattelut sekä muu, johdolta jatkuvasti saatu palaute. Johdon haastatteluiden perusteella saadaan tietoa siitä, kuinka tuloksellista viestintä on ollut ja miten viestintä kannattaa lähteä suunnittelemaan. (Juholin 2009, 355.)

Niin sanotun kollega-arvioinnin keinoja ovat esimerkiksi benchmarking ja ulkoisen arviointiryhmän käyttäminen. Benchmarkingilla eli huipputasovertailulla tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa vertaillaan palveluita, tuotteita tai toimintoja kilpailijoiden ja muiden huippuyhteisöjen välillä. Benchmarkingin tavoitteena on edistää molemminpuolista oppimista luomalla parhaita käytäntöjä keskenään vertailemalla ja yhdistämällä. Parhaimmillaan tämä helpottaa molempia osapuolia löytämään omat heikot kohtansa ja luomaan uusia toimintatapoja niitä korjaamaan. Ulkoinen, eri viestinnän osa-alueita edustava arviointiryhmä auttaa hahmottamaan yrityksen nykykäytäntöjen vahvuuksia, heikkouksia ja parannuskohteita. Arviointiryhmälle esitetään organisaation strategia, viestintästrategia, toimintatavat sekä käytännöt ja ryhmä kertoo näkemyksensä näiden pohjalta. (Juholin 2009, 355–357.)

Viestintää mittaamaan ja tutkimaan voidaan myös palkata ulkopuolinen taho. Tällaisen ammattimaisen arvioinnin etuina ovat arvioijan objektiivisuus sekä ammattitaito. Yrityksen ulkopuolinen henkilö pystyy arvioimaan yrityksen tilannetta ilman, että lopputulokseen vaikuttavat esimerkiksi organisaation asenteet tai mieltymykset. Arvioija pystyy myös esittämään viestinnän vahvuudet ja heikkoudet sekä vertaamaan niitä yleisiin lainalaisuuksiin ja muihin organisaatioihin ilman ennakoasenteita. Arviointikeinoja ovat erilaiset haastattelut, kuten ryhmä- tai teemahaastattelut tai tässäkin opinnäytetyössä hyödynnetyt survey-kysely ja havainnointi. (Juholin 2009, 357–361.)

3 Yritys X:n sisäisen viestinnän tutkimus

Olen aina ollut kiinnostunut sisäisestä viestinnästä ja halusin tehdä tutkimuksen, joka hyödyttää työpaikkaani. Tutkimukseni aihe löytyi keskusteluissa yrityksen markkinointi- ja viestintäjohtajan sekä sisäistä viestinnästä vastaavan henkilön kanssa. Keskusteluissa nousi esille alkumetreillä oleva sisäisen viestinnän kehitystyö ja se, ettei yritys X:n sisäisen viestinnän nykytilaa olla kartoitettu pitkään aikaan. Tämän lisäksi ollaan kiinnostuneita siitä, miten muutamat jo tehdyt viestintään liittyvät uudistukset on otettu vastaan. Tutkimukseni kaltaiselle, niin sanotulle perusselvitykselle, on siis suuri tarve.

Yritys X on maailmanlaajuisesti toimiva liikkeenjohdon konsultointiin keskittyvä yritys. Suomessa yritys on toiminut vuodesta 1983 ja se työllistää tällä hetkellä yli 400 henkeä kolmella eri paikkakunnalla. Yrityksen Suomen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, jossa myös suurin osa yrityksen henkilökunnasta työskentelee.

Sisäisesti yritys X:n organisaatio on aluetoimistoiden lisäksi jaettu viiteen eri funktioon, joita ovat Audit & Enterprise Risk Services (tilitarkastus- ja riskienhallintapalvelut), Tax & Legal (verotus- ja lakipalvelut), Consulting (konsultointi), Financial Advisory Services (yritysjärjestelyt) sekä Internal Client Services (sisäiset tukipalvelut). Jokainen näistä funktioista on jaettu vielä pienempiin alueisiin riippuen niiden tarjoamista palveluista. Esimerkiksi konsultointi on jaettu vielä erikseen operatiiviseen ja teknologiakonsultointiin, kun taas sisäiset tukipalvelut jakautuvat assistenttipalveluihin, henkilöstöhallintaan, markkinointiin, viestintään, talouspalveluihin, IT-tukeen sekä toimistopalveluihin. Helsingin konttori on ainoa, jossa kaikki yllämainitut funktiot ovat edustettuina, muissa toimistoissa on ulkoista palveluista ainoastaan tilintarkastuspalveluita.

Yritys X:n henkilöstö jakautuu usealle eri uratasolle. Uratasot alkavat harjoittelijatason Trainee-nimikkeestä ja jatkuvat aina Partner-tasoon saakka. Yrityksen Partnereista osa ovat samalla yritys X:n omistajia. Kokonaisuudessaan uratorakenne on seuraava:

- Partner
- Director
- Senior Manager

- Manager
- Assistant Manager
- Senior/ Senior Consultant
- Analyst / Associate / Consultant
- Trainee.

Tutkimuksellani pyrin saamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

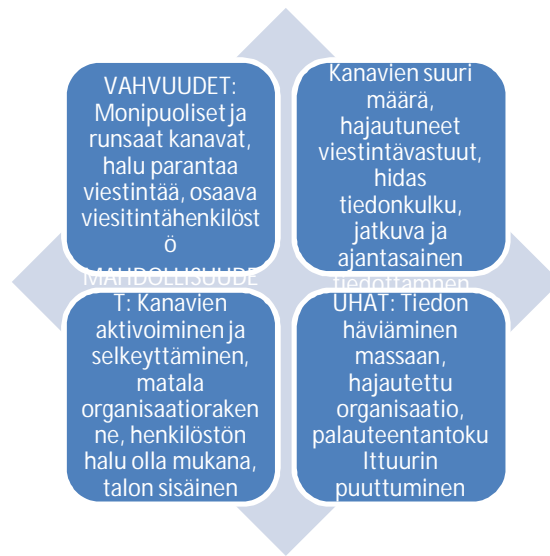
1. Miten toimivina henkilöstö pitää yritys X:n viestintäkanavia?
2. Miten hyvin henkilöstö kokee saavansa työtään koskevaa tietoa?
3. Millaisiksi henkilöstö kokee yritys X:ssä hiljattain tehdyt viestintämuutokset?

3.1 Yritys X ja sen sisäisen viestinnän käytännöt

Yritys X:n sisäistä viestintää voi kuvata hajanaiseksi ja melko monologiseksi. Vuorovaikutus on vähäistä ja tieto valuu ripotelleen ylhäältä alaspäin. Tästä syystä on käynnistetty yrityksen sisäisen viestinnän muutostyö, jolla pyritään nopeuttamaan tiedonkulkua, lisäämään vuorovaikutusta ja osallistamaan henkilöstä enemmän.

Muutostyöt käynnistettiin noin vuosi sitten, kun yritys X:ään palkattiin asiantuntija kehittämään sisäistä viestintää. Tätä ennen sisäisestä viestinnän kokonaisuudesta ei ole keskitetysti vastannut ketään ja eri tukitoiminnot sekä liiketoimintayksiköt ovat hoitaneet viestintää itsenäisesti. Tämä on johtanut viestinnän käytäntöjen liialliseen eriytymiseen sekä tunteeseen siitä, että kenelläkään ei ole viestinnän saralla kokonaisuutta hallussa. Epäselvät viestintävastuut ovat myös johtaneet siihen, että avunsaanti viestintäasioissa on jäänyt vaillinaiseksi, sillä ei ole välttämättä tiedetty, keneltä apua voi pyytää ja saada. Tähän mennessä on kerätty tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta ja kehitetty viestintäkanavia, joten muutostyön ensimmäisen vaiheen voi sanoa olevan takana. Seuraava vaihe on tarkastella jo tehtyjä kehitystoimenpiteitä saadun palautteen perusteella ja miettiä, mitä on tehty hyvin ja mikä ei puolestaan ole onnistunut. Näiden tulosten perusteella kehityssuunnitelmaa tarkennetaan. Lisäksi tällä hetkellä on tekeillä yritys X:n ulkoisen viestinnän suunnitelmaan ja henkilöstöhallinnan vuosikelloon perustuva sisäisen viestinnän suunnitelma.

Yritys X:n sisäisen viestinnän nykytilaa voi havainnollistaa SWOT-analyysin avulla. Analyysi on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Yritys X:n sisäisen viestinnän SWOT-analyysi

Yritys X:n sisäisen viestinnän vahvuuksina voidaan pitää runsasta viestintäkanavien määrää sekä niiden monipuolisuutta. Yrityksen käytössä on sekä kirjallisia, suullisia että sähköisiä viestintäkeinoja. Lisäksi yritys hyödyntää paljon kasvokkaisviestintää erilaisten henkilöstötapahtumien muodossa. Kerran kuukaudessa Helsingin toimistossa järjestetään Perjantai Pubi, jossa tarkoituksena on esitellä lyhyt, ajankohtainen asiaosuus ja sen jälkeen edistää yrityksen työntekijöiden verkostoitumista. Muilla aluetoimistoilla on mahdollisuus osallistua Perjantai Pubeihin etäkokousjärjestelmän avulla. Kaksi kertaa tilikaudessa pidetään koko organisaatiotason yhteinen päivä- ja iltatapahtuma. Kesäisin aiheena on uuden tilikauden aloitus, kun taas loppusyksystä keskitytään käsittelemään jotakin esille nousutta asiaa, kuten uuden strategian toteuttamista tai viestinnän kehittämistä. Näiden lisäksi funktioilla ja pienemmillä tiimeillä on omia henkilöstötapahtumiaan. Toinen vahvuus on yrityksessä herännyt halu muuttaa sisäisen viestinnän käytäntöjä ja tehdä niistä aidosti vuorovaikutusta tukevia. Sisäisten viestintävastuiden selkiyttämiseksi yritykseen on myös palkattu ammattilainen kehittämään ja hallinnoimaan viestintää.

Kanavien suurta määrää voidaan pitää myös heikkoutena, sillä viestintäkanavia ei välttämättä onnistuta profiloimaan eli erottamaan toisistaan, ja työyhteisön jäsenille on epäselvää, mitä kanavaa tulisi milloinkin käyttää. Esimerkiksi uutena viestintäkanavana käyttöönotettu yrityksen sisäinen virtuaalikanava Yammer on kärsinyt siitä, ettei sen käyttötarkoituksista ja –mahdollisuuksista olla viestitty tarpeeksi. Aikaisemmin hajauteut viestintävastuut ovat johtaneet siihen, että koko talon kattavia linjauksia ei ole olemassa ja viestinnän samankaltaistaminen tulee viemään aikaa varsinaiselta kehitystyöltä. Yrityksen tiedonkulku on tähän asti ollut verrattaisen hidasta eikä ajantasaista tietoa esimerkiksi henkilöstömuutoksista ole aina ollut saatavilla.

Sisäisen viestinnän mahdollisuuksina voidaan pitää viestintäkanavien toiminnan selkiyttämistä. Jos kanavien toiminta-ajatukset kommunikoitaisiin henkilöstölle paremmin, ihmisten olisi helpompi löytää tietyt tiedot tietyistä kanavista ja vastaavasti välittää tietyt tiedot tiettyä kanavaa käyttäen. Yritys X:ssä vallitsee matala organisaatorakenne, joten esimiesten tai esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajan kanssa keskustelemisen kynnyks ei ole suuri. Tämä luo hyvät edellytykset vuorovaikutukselliselle ja keskustelujen kautta toimivalle viestinnälle. Lisäksi yrityksen henkilöstö haluaa päästä vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteensä. Osa henkilöstöstä on konsultteja, minkä vuoksi osalla on osaamista muun muassa viestinnän parantamisesta, strategian kommunikoimiseen sekä viestintäkanavien teknisten ominaisuuksien parantamiseen. Tätä osaamista voitaisiin hyödyntää myös yrityksen sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Uhkana voidaan pitää tärkeän tiedon tai viestin häviämistä kanavaviidakkoon. Koska henkilöstö ei täysin varmasti tiedä, mitä kanavaa tulisi seurata minkäkin tiedon saamiseksi, voi viesti pahimmassa tapauksessa välittyä vain pienelle osalle henkilöstöä. Tämä taas aiheuttaa käytäväkeskusteluita sekä huhupuheita, jotka syövät luottamusta sisäisen viestinnän toimintaan. Lisäksi se, että kaikki yritys X:n työntekijät eivät työskentele samassa toimipaikassa tuo viestintään haasteita. Vaikka yrityksen henkilöstö haluaa vaikuttaa ja tuoda mielipiteensä esiin, ei yrityksessä ole aiemmin ollut kunnollista palautteenantokulttuuria. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että sisäinen viestintä on kehittynyt omaan suuntaansa ilman, että siitä olisi keskustelu laajemmin.

3.2 Menetelmän valinta

Tutkimuksessa käytetään kahta tutkimusmenetelmää, survey-kyselyä ja havainnointia. Lisäksi olen saanut tietoa yritys X:n sisäisen viestinnän vastaavalta.

Survey-kyselyn eli kyselytutkimuksen avulla voidaan helposti kerätä tietoa suurelta tutkimusjoukolta. Myös tutkittava alue voi olla laaja. Aineiston käsittely ja havainnollistaminen taulukoinnin keinoin on helppoa. Survey-tutkimuksen heikkouksina voidaan pitää sitä, että ei voida olla varmoja, vastataanko siihen totuuden mukaisesti ja huolellisesti. Lisäksi vastaajakato voi olla suuri. Survey-kyselyn onnistuminen on myös kiinni siitä, kuinka hyvin kyselylomake on suunniteltu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180–182.)

Aluksi ajattelin tekeväni tutkimuksen teemahaastatteluiden avulla. Päädyin kuitenkin pian siihen, että survey-kysely tukee tutkimukseni päämäärään saavuttamista paremmin. Lisäksi tutkimukselle haluttiin laaja vastausjoukko, sillä mahdollisimman monelle haluttiin antaa tilaisuus vastata kyselyyn.

Toinen tutkimusmenetelmä, havainnointi, tulee tutkimukseen mukaan luonnollisesti sen kautta, että työskentelen yritys X:ssä. Olen toiminut yrityksessä assistenttina kohta kahden vuoden ajan ja toimenkuvaani kuuluu useita eri kokonaisuuksia, kuten koulutusten koordinoimista, projektien hallinnollisen työn tukemista sekä niiden resursoimista ja tavallisempia assistentin tehtäviä, kuten tapaamisten järjestämistä. Teen lisäksi töitä yli funktiorajojen.

3.3 Kyselyn suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksessa käytettävä kysely koostettiin yhdessä sisäisen viestinnän vastaavan kanssa ja siihen pyrittiin saamaan mukaan tutkimuksen sekä yrityksen johtoa kiinnostavat teemat. Lomake jakautuu kahteen teemaan, nykytilan kartoitukseen ja tehtyjen uudistusten herättämien mielipiteiden kartoittamiseen. Lomakkeessa on monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Ennen kyselyn lähettämistä se tarkistutetaan vielä yritys X:n operatiivisella johtajalla.

Kohderyhmäksi valitaan alle Manager-tason asiantuntijat yritys X:n kaikilta kolmelta eri aluetoimistolta ja kaikista viidestä ei funktiosta. Tasolinjaus tehdään sen perusteella, että Manager-tasosta ylöspäin olevat asiantuntijat ovat usein mukana erilaisia myynnin suunnittelupalavereissa. Tätä kautta he saavat enemmän tietoa esimerkiksi yrityksen nykytilanteesta ja strategiasta kuin alle Manager-tasolla olevat työntekijät. Lisäksi yli Manager-tasolla ovat myös yrityksen Partnerit, joista osa ovat myös omistajia.

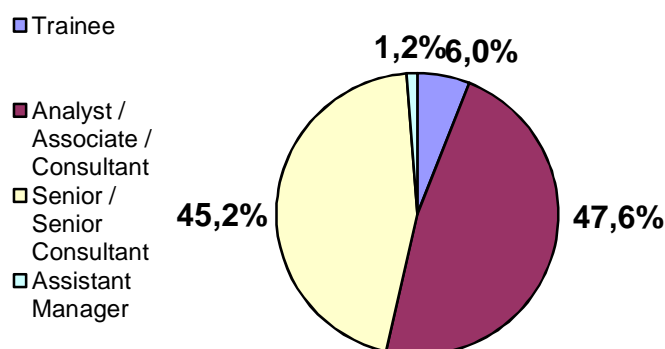
Tutkimus julkaistaan 11.3.2013 ja se on avoinna maaliskuun 21.päivään saakka. Aloitamisaikaan vaikuttaa 4.3. julkaistava koko organisaation kattava henkilöstökysely ja päättymisaikaan pääsiäinen. Kyselylomake toteutetaan Surveypal-työkalun avulla, sillä se on yritys X:ssä käytössä oleva sähköinen kyselyjärjestelmä.

4 Tutkimuksen tulosten esittely

Kyselyn perusjoukko eli N on 239. Vastausprosentti oli 35,1, jolloin n on 84 vastaajaa. Vastaukset jakautuivat yrityksessä olevien viiden funktion välillä niin, että eniten vastauksia tuli konsultoinnista (Cons) ja sisäisistä asiakaspalveluista (ICS). Nämä kaksi funktiota ovat yrityksen isoimmat, kun taas esimerkiksi yritysjärjestelyt (FAS) on yrityksen pienin funktio.

Taulukko 2. Vastaajien jakautuminen funktion mukaan

Funktio	Perusjoukko N	Frekvenssi n	Osuus perusjoukosta, %	Osuus kaikista vastaajista, %
AERS	67	12	17,9	14,3
Cons	73	31	42,5	36,9
FAS	14	8	57,1	9,5
ICS	54	28	51,8	33,3
T&L	31	5	16,1	6,0
Total	239	84	35,1	100,0

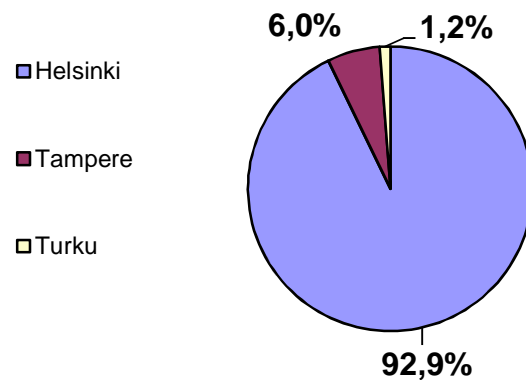


Kuvio 4. Vastaajien jakautuminen tasoittain

Kuten yllä olevasta kuviosta näkyy, vastaajista Traineeta oli 6 prosenttia, Analysteja tai vastaavalla uratasolla olevia 47,6 prosenttia, Senioreita 45,2 prosenttia ja Assistant Ma-

nagereita 1,2 prosenttia. Assistant Managereiden pienen osuuden selittää se, että kyseinen nimike on käytössä ainoastaan tilintarkastusfunktiossa.

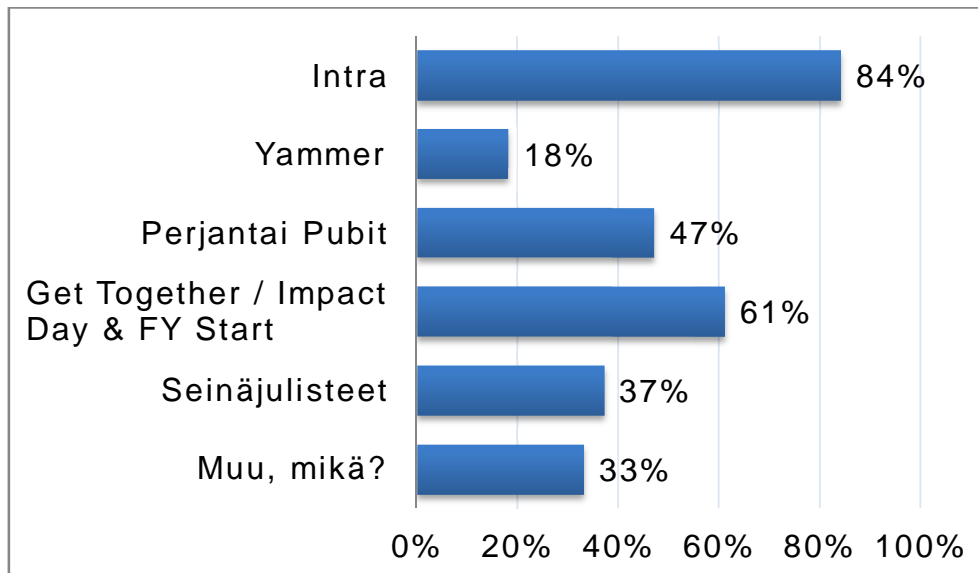
Toimipaikoittain vastausjakauma oli selkeästi Helsinki-voittoinen, sillä 92,9 prosenttia kaikista vastaajista valitsi toimipaikakseen Helsingin. Tämä selittyy sillä, että valtaosa yritys X:n työntekijöistä työskentelee Helsingin toimipisteessä.



Kuvio 5. Vastaajien jakautuminen aluetoimistoittain

4.1 Nykyisen viestinnän toimivuus

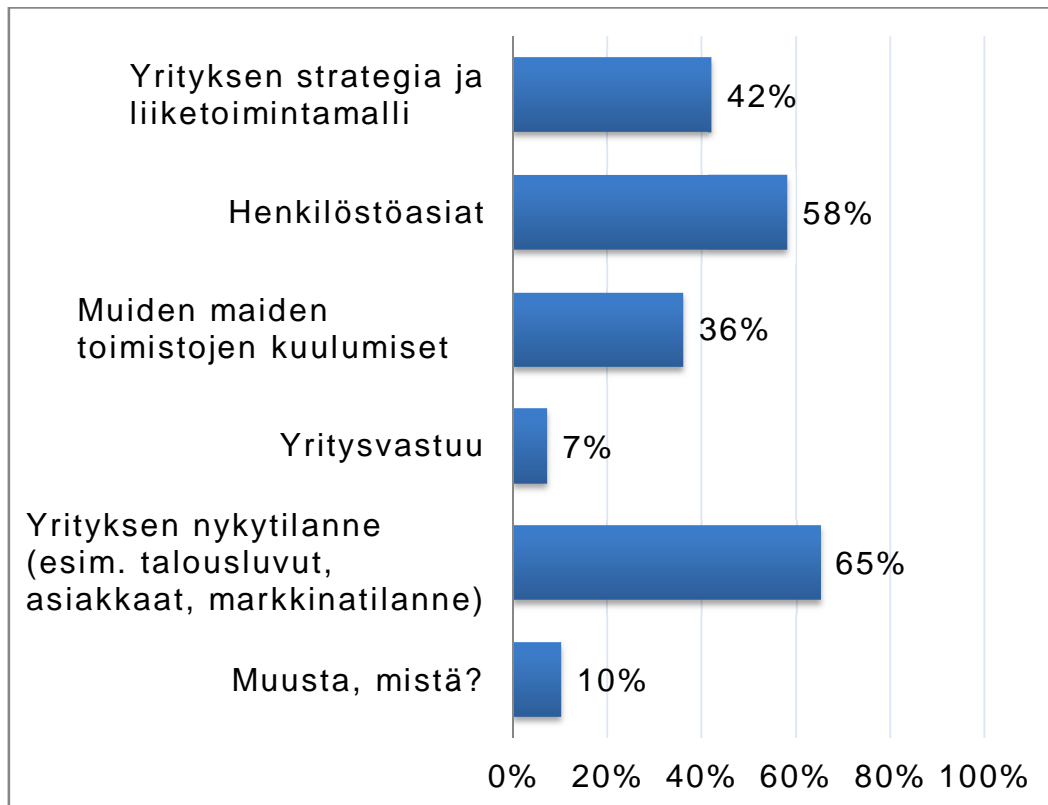
Vastaajista 76 prosenttia eli suurin osa kokee saavansa tarpeeksi tietoa talon sisäisistä asioista käytössä olevien viestintäkanavien kautta. Hyödyllisimpinä viestintäkanavina pidettiin intranettiä (84 prosenttia), koko organisaation yhteisiä tapahtumia kuten Get Togetheria ja uuden tilikauden kick off –tapahtumaa, FY Startia (61 prosenttia) sekä Helsingin toimistolla kerran kuukaudessa järjestettäviä Perjantai Pubeja. Pubeihin on mahdollista osallistua aluetoimistoista virtuaalisen kokousjärjestelmän avulla.



Kuvio 6. Yritys X:n sisäisten viestintäkanavien hyödyllisyys

Tarkentavaan kysymykseen muista hyödyllisistä viestintäkanavista moni nostaa esille newsletterit eli tiedotteet ja muutenkin sähköpostiviestit. Sähköpostitiedotteita ei tässä kysymyksessä ole haluttu ottaa omaksi kysymyskohdaksi, sillä niiden käytöstä yritys X:ssä on luovuttu osana sisäisen viestinnän uudistustyötä. Vastaajat mainitsivat tehokkain viestintäkanaviksi myös kasvokkain keskustelut, sillä niiden aikana on helppo käsitellä mieltä vaivaavia asioita. Lisäksi funktioiden sisäiset infotilaisuudet, tiimipalaverit ja muut lyhyetkin kokoontumiset koetaan viestinnän kannalta hyödyllisinä.

Suuri osa vastaajista kertoo kaipaavansa lisää tietoa yrityksen nykytilanteesta (65 %). Lisää tietoa kaivataan myös henkilöstöasioista (58 %) sekä yrityksen strategiasta ja liiketoimintamallista (42 prosenttia). Yrityksen nykytilanteesta kertovista asioista ovat esimerkkeinä talousluvut, asiakkaat ja markkinatilanne. Sen sijaan yritys X:n strategiassakin esiin nostetusta yritysvastuutoiminnasta ei olla kovinkaan kiinnostuneita. Kuvio 7 havainnollistaa tulokset vielä erikseen.



Kuvio 7. Henkilöstön näkemys asioista, joista toivottaisiin lisää tietoa

Muina kiinnostavina aiheina pidetään talotason projektitilannetta ja esimerkiksi uusia asiakkuuksia. Lisäksi vastauksista nousee esille toive saada enemmän tietoa siitä, mitä organisaation eri liiketoiminta-alueet konkreettisesti tekevät. Hyvänä ehdotuksena pidän myös yritys X:n sisäistä wikiä, josta löytyisi selvennyksiä yleisesti käytettyihin määritelmiin ja lyhenteisiin. Myös yrityksen Partnereiden toimintaan toivotaan läpinäkyvyyttä ja tähän avuksi ehdotetaan muun muassa blogityyisiä "mitä tein tänään" -katsauksia.

59 prosenttia yritys X:n henkilöstöstä käyttää intranettiä päivittäin ja löytää sieltä etsimänsä. Kysymyksen asettelu oli vastaamisen kannalta hieman ongelmallinen, sillä siinä esitetään samalla kaksi kysymystä. Avoimien vastauksien perusteella suurin osa pitää intranettiä hyödyllisenä ja toimivana kanavana, jonka kautta löytyvät niin käytössä olevat työkalut, linkit eri tietokantoihin ja järjestelmiin sekä ajankohtaiset uutiset. Intranettiä käytetään myös tiedon etsimiseen ja yhteystietojen hakemiseen. Vaikka suuri osa kokee intranetin positiivisesti, on se osan mielestä epäselvä ja turhan tiedon takia relevanttia informaatiota on vaikea löytää.

4.2 Henkilöstön suhtautuminen tehtyihin muutoksiin

Kuten aikaisemmin mainitsin, osana sisäisen viestinnän kehitystyötä on tehty linjaus talotason sähköpostitiedotteiden poistamisesta ja niiden aiemmin välittämän tiedon siirtämisestä intranettiin. Tämä muutos herättää kuitenkin paljon vastarintaa ja 68 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että muutos on ollut huonompaan suuntaan.

Yritys X:ssä on uutena sisäisen viestinnän kanavana otettu käyttöön yrityksille suunnattu Yammer, joka toimii Facebookin kaltaisella periaatteella. Yammerin kautta on pyritty madaltamaan kynnystä keskustella talotason asioista ja tätä kautta edistää vuorovaikutuksen syntymistä. Valitettavasti Yammer ei ole vielä ottanut tuulta alleen, sillä vain 26 prosenttia vastaajista pitää sitä hyvänä viestintäkanavana ja jopa 38 prosenttia ei käytä Yammeria lainkaan.

Myös yritys X:n palautteenantokulttuuria on pyritty kehittämään perustamalla anonyymi "Avaudu"-kanava, jossa jokainen voi antaa palautetta organisaation toiminnasta. Kanavasta poimitaan palautteita esille Yammeriin, jossa niitä kommentoi esimerkiksi asianosainen esimies. 60 prosenttia vastaajista uskoo kanavan toimivan ja yleisesti sen perustamista pidetään hyvänä ideana. Anonyymien palautteenannon mahdollistamisen koetaan madaltavan palautteenantamisen kynnystä ja tätä kautta saadaan tuotua keskusteluun enemmän tärkeitä asioita. Kaikki eivät kuitenkaan koe anonyymiyttä hyvänä asiana, sillä jotkut eivät usko anonyymiyden säilyvän ja jotkut sen sijaan ovat sitä mieltä, että palaute tulisi voida antaa kasvotusten. Vastaajat kokevat myös, että palautekanava on vielä verrattain tuntematon ja että sen tarkoitusta tulisi terävöittää. Moni pitää tärkeänä kanavan toiminnan kannalta nopeaa reagointia palautteisiin ja niiden poikimien toimenpiteiden kommunikoimista.

Kaiken kaikkiaan 65 prosenttia vastaajista kokee, että talotason sisäisessä viestinnässä on tapahtunut muutosta viimeisen vuoden aikana ja 71 prosenttia myöntävästi vastanneista pitää muutosta positiivisena. Eniten kiitosta saa viestinnän lisääntyminen sekä sen aktiivisempi ja reaaliaikaisempi ote. Lisäksi hyväksi koetaan isojen asioiden käsittely yhteisesti, avoimuuden lisääntyminen ja yläpäätänsä se, että viestintää on alettu kehittää. Kritiikkiä sen sijaan herättää sähköpostitiedotteiden poistuminen käytöstä ja riit-

tämättömänä koettava johdon viestintä. Kielteisinä asioina nähdään myös se, että vaikeisiin asioihin ei koeta puututtavan ja se, että yritys X:n liiketoiminnan tilasta ei viestitä tarpeeksi.

Kyselyn lopussa henkilöstöllä on vielä mahdollisuus kommentoida yritys X:n sisäistä viestintää vapaasti. Kommenteissa toivottiin lisää henkilökohtaista viestintää ja asioiden aitoa kohtaamista. Lisäksi viestinnän vastuita voisi henkilöstön mukaan selkeyttää. Hyvänä ehdotuksena nostaisin esille ehdotuksen lähettää esimerkiksi Perjantai Pubien ja vastaavien tapahtumien jälkeen henkilöstöllä lyhyt tiivistelmä käsitellyistä asioista.

5 Pohdinta

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä yritys X:n henkilöstö on tällä hetkellä käytössä olevien viestintäkanavien sekä välitettävien viestien hyödyllisyydestä. Lisäksi halusin ottaa selville, millä tavalla muutamat, jo tehdyt sisäiset viestinnän muutokset on otettu organisaatiossa vastaan.

5.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen onnistumiselle on olennaista hyvä, jäsennely suunnittelu sekä riittävän tietoperustan kokoaminen. Omaan tutkimukseeni toi huomattavia haasteita tiukka aikataulu, jonka takia en esimerkiksi pystynyt paneutumaan tietoperustaan niin hyvin kuin olisi ollut tarpeen. Tiukan aikataulun lisäksi myöskään kyselylomakkeeni ei perustunut tietoperustaani, vaan koostin sen yhdessä yritys X:n viestintävastaavan kanssa. Tästä syystä työssäni ei välttämättä ole yhtä kantavaa teemaa tai punaista lankaa ja teksti voi paikoitellen tuntua epä johdonmukaiselta.

Näin jälkikäteen on helppo listata asioita, jotka olisi kannattanut tehdä paremmin tai jollakin toisella tavalla. Esimerkiksi opinnäytetyön kirjoittamisen tiheä tahti johti siihen, ettei tietoperustaan perehtyminen ollut tarpeeksi syvällistä. Aikapulan takia en pystynyt kasaamaan tietoperustaa rauhassa, tutustumaan moniin aiheesta kirjoitettuihin kirjoihin ja vertailemaan niitä keskenään parhaimpien lähteiden löytämiseksi. En myöskään pystynyt syventymään lukemaani tekstiin tarpeeksi ja tiedän tämän näkyvän työssäni ajoittain liian pinnallisena otteena teoriaan. Olen kuitenkin tyytyväinen siitä, että olen pysynyt tiukassa aikataulussani siitakin huolimatta, että teen opinnäytetyötä täysipäiväisen työn ohella.

Haasteista huolimatta tutkimukseni onnistui mielestäni hyvin ja sain selvitettyä vastaukset toimeksiantajaani kiinnostaviin kysymyksiin. Minusta on ollut erityisen antoisaa tehdä tutkimus omalle työnantajalleni aiheesta, jonka tiedän olevan tärkeä ja josta todella halutaan lisätietoja. Uskon myös, että tutkittavan yrityksen tuntemus on ollut tutkimuksen tekemisessä suureksi hyödyksi. Alustavien keskusteluiden perusteella yritys X:ssä

suunnitellaan jo sisäisen viestinnän kehityssuunnitelman tarkentamista tutkimukseni tulosten pohjalta.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin opettava kokemus. Työn tekeminen vahvisti käsitystäni siitä, millainen opiskelija ja työskentelijä olen. Opin myös paljon asioista, jotka minua stressaavat, motivoivat tai rentouttavat. Olen etukäteen pitänyt haasteellisena ajatuksena sitä, että päättötöyönä tulee tehdä akateeminen tutkimus, vaikka koko koulutusohjelman idea on hyvin työelämälähtöinen. On kuitenkin ollut mukavaa huomata, että kokemattomuudesta huolimatta oman asiatekstin kirjoittaminen luonnistuu.

5.2 Oppimisen arviointi

Ennen opinnäytetyöni tekemistä kokemukseni viestinnästä rajoittuivat suureksi osaksi vain koulussa opettujen kurssien sisältöön. Työni tekemisen ja teoriapohjan rakentamisen ohella olen oppinut paljon uusia asioita viestinnästä.

Yksi isoimmista oppimistani asioista on ollut viestinnän hahmottaminen suurempana kokonaisuutena kuin aikaisemmin. Olen ymmärtänyt, että viestintään liittyy paljon muutakin kuin foorumit, teemat ja tekijät. Esimerkiksi jo tapa, jolla yritys järjestää toimitilansa, on viestintään vaikuttava valinta. Yritys X:ssä on ollut puolisen vuotta käynnissä toimitilauudistus, jossa koko Helsingin konttori on remontoitu avokonttoriksi. En aiemmin osannut ajatella tämänkin remontin viestinnällisiä vaikutuksia, mutta nyt ymmärrän, että osaksi remontilla on voitu haluta vaikuttaa päivittäiseen tiedonjakamiseen ja spontaanien kohtaamisten mahdollistamiseen.

Olen lisäksi oppinut ymmärtämään viestinnän haasteita ja tätä kautta myös yritys X:n sisäinen viestinnän ongelmia. Olen toki aiemminkin tiedostanut niiden olemassa olemisen, mutta vasta nyt tunnistan paremmin, mistä ne johtuvat ja miten niihin voisi vaikuttaa.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli toistettavuudella tarkoitetaan saatujen mittaustulosten toistettavuutta. Vaikka otokseni on melko pieni verrattuna koko perusjoukkoon, uskon saamieni tulosten silti olevan luotettavia. Otokseen kuitenkin lukeutui vastaajia kaikista funktioista sekä kaikilta uratasoilta, vaikkakin toimipaikkakohtainen vaihtelu olisi voinut olla suurempaa. Toinen syy, miksi pidän tuloksia luotettavina, on niistä selkeästi esille nousseet, toistuvat teemat, kuten johdon viestinnän vähyys ja toive saada sähköpostitiedotteet takaisin käyttöön. Vastausten yhdenmukaisuus on mielestäni osoitus siitä, että tuloksia voi pitää käyttöarvoiltaan hyvinä.

Validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan käytetyn metodin tai mittariston kykyä mitata juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Uskon, että tutkimukseni kaltaiseen massakyselyyn käyttämäni survey-kysely oli paras mahdollinen metodi. Toki mahdollisuutena on, että vastaajat ovat tulkinneet kysymyksiä hieman eri tavalla kuin olin ne itse ajatellut tulkit-tavan, mutta olen sitä mieltä, että tällainen on varmasti ollut suurimmillaankin melko vähäistä. Kyselylomakkeessa pyrin käyttämään kaikille tuttuja talotason termejä ja lisäksi pitämään kysymykset mahdollisimman yksinkertaisina. Yritys X:n viestintävastaava ja operatiivinen johtaja lisäksi tarkistivat lomakkeen ennen sen lähettämistä. Monivalinta-kysymysten lisäksi lomakkeella oli avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaajat saattoivat avata mielipiteitään enemmän. Tätä kautta, vaikka joku olisikin ymmärtänyt jonkin kysymyksen hieman eri tavalla, vastauksen analysointi oli helpompaa.

5.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista käy selvästi esille, että yritys X:llä on vielä paljon kehitettävää sisäisen viestinnän saralla. Vaikka suurempi osa vastaajista on tyytyväinen nykyisen viestinnän tasoon, parannettavaakin löytyy.

Yritys X:n henkilöstön kesken tuntuu vallitsevan tunne siitä, että se ei saa tarpeeksi tietoa tärkeistä organisaatiotason asioista. Vaikka moni pitää tähän yhtenä syyllisenä suurta viestintäkanavien määrää, uskon, että kanavien selkeällä profiloinnilla ja niiden tarkoituksien terävöittämisellä saataisiin parempia tuloksia aikaan kuin viestintäkanavia karsimalla. Tieto siitä, mitä kanavaa seurata millaisenkin tiedon saamisen edellyttämiseksi

sekä siitä, millä kanavalla omaa viestiään kannattaa lähteä välittämään, loisi asiantuntijoille enemmän varmuutta. Kanavien profiloinnin lisäksi uskon, että sähköpostitiedotteiden ottaminen takaisin käyttöön hyödyttäisi suurta osaa yritys X:n henkilöstöstä. Huolimatta siitä, että sähköpostiliikenne on erittäin vilkasta, moni haluaa mielellään tärkeät liiketoimintaan ja sisäisiin toimintoihin liittyvät uutiset sähköpostitse. Jotta muut talon viestintäkanavat eivät jäisi vähälle käytölle tiedotteiden takia, voisivat ne sisältää lyhyet introit tärkeistä asioista ja ohjata henkilöstöä lukemaan pidemmät uutiset esimerkiksi intranetistä.

Henkilöstö toivoo lisäksi yritys X:n sisäiseen viestintään enemmän vuorovaikutusta. Näitä kahta on pyritty lisäämään ottamalla esimerkiksi viestikeskustelut mahdollistava Yammer käyttöön, mutta osa-alueita tulisi mielestäni edelleen kehittää pidemmälle. Yammerin suurena ongelmana on, että se ei toimi suoraan yritys X:n verkossa, vaan ohjelmaan pitää erikseen kirjautua sisään. Lisäksi Yammerissa olevien kanavien käyttötarkoituksista ei olla täysin selvillä ja niitä tällä hetkellä käyttääkin vain hyvin rajattu määrä henkilöstöstä. Yritys X:n olisi hyvä selvittää, olisiko sen omaan virtuaaliympäristöön mahdollista luoda reaaliaikainen keskustelukanava, johon linkitettäisiin myös anonyymien palautteenannon Avaudu-kanava. Tässä toki kohdataan haasteita anonyymiteetin säilymisessä keskustelun aikana ja keskustelun valvonnassa.

Henkilöstön halukkuus saada tärkeimmät uutiset suoraan sähköpostiinsa luo suuria haasteita ajankohtaisen viestinnän toteuttamiselle. Toiveissa olisi saada enemmän ajankohtaista tietoa esimerkiksi henkilöstöasioista sekä yleisestä liiketoiminnan tilasta ja käynnissä olevista projekteista. Koska yritys X toimii nopeatempoisella toimialalla, jossa esimerkiksi uusia asiakkuuksia sekä projekteja voi tulla nopeastikin, ei näiden kommunikoinen sähköpostitiedotteiden avulla ole pidemmän päälle kannattavaa. Mielestäni ideaalitapauksessa kaikista talotasolla merkittävistä henkilöstömuutoksista kerrottaisiin mahdollisimman reaaliaikaisesti ja uusista tai käynnissä olevista projekteista lähetettäisiin kuukausittain koosteviesti. Tämä kuitenkin vaatisi lisää resursseja sisäiseen viestintään.

Sisäisen viestinnän avoimuuden parantamiseksi Avaudu-kanavan kautta tulleisiin palautteisiin pitäisi paneutua vakavasti ja ottaa niitä käsittelyyn esimerkiksi yrityksen joh-

toryhmässä. Uskon, että innokas ja asiallinen palautteenanto on suoraan verrannollista siihen, onko henkilöstöllä sellainen tunne, että asiat otetaan vakavasti ja niille todella pyritään tekemään jotain. Tämä linkittyy myös suoraan yrityksessä tällä hetkellä huonolla tolalla olevaan johdon viestintään. Yrityksen organisaatorakenne on siitä hieman poikkeuksellinen, että yrityksen johtoryhmässä toimivat ovat samalla yrityksen omistajia. Uskon tämän johtavan siihen, että esiin nousseita kipukohtia voi olla vaikea käsitellä ja johto saattaa ottaa osan niistä turhan henkilökohtaisesti. Objektiiiviseen ja avoimeen viestintään pitäisi kuitenkin pyrkiä. Yrityksen johto voisi siis avoimemmin kommentoida omaa päätöksentekoaan, siihen johtaneita taustatekijöitä ja saatua palautetta.

Suhteellisen pieneen vastausprosenttiin voi olla syynä viikko ennen tutkimuksen aloittamista koko henkilöstölle lähetetty vuosittain henkilöstökysely. Lisäksi yritys X:ssä on muutenkin ollut haasteita saada vastauksia sähköisiin kyselyihin.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Koska sisäisen viestinnän kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, suosittelisin yritys X:ää toteuttamaan samankaltaisen viestintätutkimuksen esimerkiksi vuoden kuluttua. Tätä kautta saataisiin arvokasta tietoa siitä, ovatko viestinnän kehitystoimet olleet onnistuneita ja mitä tulisi vielä tehdä taikka tehdä toisin.

Pitäisi myös hyvänä asiana sitä, jos yritys X saisi otettua asiantuntijoita enemmän mukaan sisäistä viestintää kehitettäessä. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tietyille joukolle pidettävien teemahaastatteluiden avulla.

Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. 1. painos. Werner Söderström Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy. Vantaa.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Vantaa.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Toivonen, K. 23.4.2013. Communications Advisor. Yritys X. S-postiviesti.

Ylikokko, P. 2007. Asiantuntija viestii – ajatuksesta vaikutukseen. 2. painos. Infor Oy. Vantaa.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Toimisto

- Helsinki
- Tampere
- Turku

Funktio

- AERS
- Consulting
- FAS
- ICS
- Tax & Legal

Taso

- Trainee
- Analyst / Associate / Consultant
- Senior / Senior Consultant
- Assistant Manager

1. Saan tarpeeksi tietoa talon sisäisistä asioista.

- Kyllä
- Ei

2. Mitkä seuraavista ovat mielestäsi toimivia ja hyödyllisiä sisäisen viestinnän kanavia?

- Intra
- Yammer
- Perjantai Pubit
- Get together / Impact Day & FY Start
- Seinäjulisteet
- Muu, mikä?

3. Mistä kaipaisit enemmän tietoa?

- Yrityksen strategia ja liiketoimintamalli
- Henkilöstöasiat
- Muiden maiden toimistojen kuulumiset
- Yritysvastuu
- Yrityksen nykytilanne (esim. talousluvut)

- Muusta, mistä?
4. Käytän intraa päivittäin tiedonhakuun ja löydän sieltä tarvitsemani tiedon?
 - Kyllä
 - Ei
 5. Mihin muuhun käytät intraa / mitä tietoja etsit?
 6. Talotason newslettereiden poistaminen ja tiedon siirtäminen intraan on ollut hyvä ratkaisu.
 - Kyllä
 - Ei
 7. Yammer on hyödyllinen viestintäkanava.
 - Kyllä
 - Ei
 - En käytä Yammeria
 8. Mitä mieltä olet anonyymin palautekanavan avaamisesta intraan?
 9. Uskotko kanavan toimivan?
 - Kyllä
 - Ei
 10. Miksi / miksi ei?
 11. Onko talotason viestinnässä tapahtunut mielestäsi muutosta viimeisen vuoden aikana?
 - Kyllä
 - Ei
 12. Jos vastasit kyllä, onko muutos ollut mielestäsi
 - positiivinen
 - negatiivinen
 13. Miksi?
 14. Muuta? Sana on vapaa.

Liite 2. Ristiintaulukointi funktioittain

Saan tarpeeksi tietoa talon sisäisistä asioista?

Funktio	Kyllä	Ei
AERS	11	1
Cons	24	7
FAS	4	4
ICS	21	7
T&L	4	1
Total	64	20

Mitkä seuraavista ovat mielestäsi toimivia ja hyödyllisiä sisäisen viestinnän kanavia?

Funktio	Intra	Yammer	Perjantai Pubit	Get Together / Impact Day & FY Start	Seinäjulisteet
AERS	11	0	5	6	2
Cons	23	5	19	23	15
FAS	6	0	6	5	2
ICS	25	9	6	15	9
T&L	5	1	3	2	3
Total	70	15	39	51	31

Mistä kaipaisit enemmän tietoa?

Funktio	Yrityksen strategia ja liiketoimintaympäristö	Henkilöstöasiat	Muiden maiden toimistojen kuulumiset	Yritysvastuu	Yrityksen nykytilanne
AERS	2	8	3	2	10
Cons	16	15	12	1	14
FAS	2	5	3	0	8
ICS	13	16	9	3	18
T&L	1	3	2	0	3
Total	34	47	29	6	53

Käytän intraa päivittäin ja löydän etsimäni tiedon sieltä?

Funktio	Kyllä	Ei
AERS	5	7
Cons	13	17
FAS	6	2
ICS	21	7
T&L	4	1
Total	49	34

Talotason newslettereiden poistaminen ja tiedon siirtäminen intraan on ollut hyvä idea?

Funktio	Kyllä	Ei
AERS	3	9
Cons	8	22
FAS	1	7
ICS	11	17
T&L	3	1
Total	26	56

Yammer on hyödyllinen viestintäkanava.

Funktio	Kyllä	Ei	En käytä Yammeria
AERS	2	1	9
Cons	7	13	11
FAS	0	2	6
ICS	12	13	3
T&L	1	1	3
Total	22	30	32

Uskotko (anonyymin palaute-)kanavan toimivan?

Funktio	Kyllä	Ei
AERS	4	8
Cons	19	12
FAS	7	1
ICS	16	11
T&L	4	1
Total	50	33

Onko talotason viestinnässä mielestäsi tapahtunut muutosta viimeisen vuoden aikana?

Funktio	Kyllä	Ei
AERS	4	8
Cons	18	12
FAS	5	2
ICS	22	4
T&L	2	3
Total	51	29

Jos vastasit kyllä, onko muutos ollut mielestäsi

Funktio	Positiivinen	Negatiivinen
AERS	3	0
Cons	11	7
FAS	3	2
ICS	17	6
T&L	2	0
Total	36	15