



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anniina Luodes

”Yhteistyötähän tämä on...”

Sisäinen viestintä työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anniina Luodes		
Tutkielman nimi:	”Yhteistyötähän tämä on...” : Sisäinen viestintä työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Tutkielmassa tarkastellaan sisäistä viestintää osana työtyytyväisyyttä ja tavoitteena on selvittää millaisia merkityksiä työntekijät antavat sisäiselle viestinnälle analysoidessaan omaa työtyytyväisyyttään. Aiheeseen pureudutaan tutkimalla millainen sisäinen viestintä mahdollistaa hyvän työtyytyväisyyden ja millaisia sisäisen viestinnän keinoja voitaisiin käyttää, jotta työtyytyväisyyttä voitaisiin kehittää entistä paremmaksi. Tutkielma on toteutettu case-yritykselle, jonka näkökulmasta tutkielmassa on oleellista havainnoida yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa verraten sitä muihin pk-yrityksiin, löytää haasteita sekä luoda konkreettisia kehitysehdotuksia. Näiden avulla sisäistä viestintää, liiketoimintaa ja työympäristöä voidaan kehittää siten, että työtyytyväisyys päätyisi entistäkin paremmalle tasolle. Tutkimusaineisto on kerätty case-yrityksen henkilöstöltä sähköpostihaastattelulla, jonka vastausten perusteella on analysoitu sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden kokemuksia. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään tarvehierarkiamallia sekä sosiaalisen vaihdannan teoriaa. Case-yrityksen liiketoiminnallista nykytilaa on tarkasteltu Greinerin (1998) Yrityksen viiden kasvun vaiheen -teorian avulla.

Tutkimuksessa saadut vastaukset vahvistivat aiemman kirjallisuuden havainnot siitä, että sisäisellä viestinnällä on työyhteisöissä suuri merkitys ja vaikutus työtyytyväisyyteen on välitön. Teemoilla on olemassa keskenään positiivinen suhde: kun laadukasta viestintää on enemmän, kokee henkilöstö olevansa tyytyväisempää työhön ja työympäristöönsä. Vastaavasti huonolla ja vähäisellä viestinnällä työtyytyväisyyden ja sen myötä muun muassa yhteisöllisyyden tunteen ja motivoituneisuuden koetaan laskevan. Sisäinen viestintä vaikuttaakin työtyytyväisyyteen muun muassa työilmapiiriin, itsevarmuuden, ammattiosaamisen, keskinäisen luottamuksen ja me-hengen välityksellä. Työtyytyväisyyttä tukevan laadukkaan sisäisen viestinnän kuvattiin olevan avointa, tasavertaista, arvostavaa ja ajantasaista. Case-yrityksestä löytyi kehityskelpoisia sisäisen viestinnän osa-alueita, jotka pystyttiin Greinerin (1998) teorian avulla tunnistamaan kasvavalle pk-yritykselle tyypillisiksi haasteiksi. Kehityskohteiden tunnistaminen ja niihin konkreettisten ratkaisujen löytäminen, vahvistavat yrityksen mahdollisuutta kehittää toimintaansa ja henkilöstön hyvinvointia. Tätä kehitystyötä löytyy kaikista yrityksistä ympäri maailman huolimatta liiketoiminnan koosta, maantieteellisestä laajuudesta tai kokemuksen määrästä.

AVAINSANAT: Sisäinen viestintä, työtyytyväisyys, pk-yritys, työilmapiiri, tiimityö, ammattiosaaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimusympäristö: case-yritys	6
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman pääkäsitteet	10
1.4	Tutkielman rakenne	12
2	Sisäinen viestintä ja työtyytyväisyys	13
2.1	Sisäisen viestinnän monimuotoisuus työpaikalla	14
2.2	Työtyytyväisyys paremman työarjen mahdollistajana	18
2.3	Sosiaalisen vaihdannan ja tarvehierarkian teoriat pähkinänkuoressa	20
2.3.1	Sosiaalisen vaihdannan -teoria	21
2.3.2	Tarvehierakiamalli	22
2.4	Sosiaalinen vaihdanta, tarpeet ja työtyytyväisyys	24
2.4.1	Viestintäväylät, itseluottamus ja viestinnän riittävyys	24
2.4.2	Sosiaalisuus ja suhteet	27
2.4.3	Arvostus ja työilmapiiri	30
2.4.4	Itsensä toteuttaminen	32
2.5	Case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan observointi	35
3	Tutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmät	42
4	Tutkimuksen tulokset	44
4.1	Viestintäväylät, itseluottamus ja viestinnän riittävyys	44
4.2	Sosiaalisuus ja suhteet	49
4.3	Arvostus ja työilmapiiri	55
4.4	Itsensä toteuttaminen	58
5	Johtopäätökset	63
5.1	Tutkimustulosten peilaus aiempaan tutkimuskirjallisuuteen	67
5.2	Käytännön kehitysehdotukset case-yritykselle	68
5.3	Tutkimuksen arviointi	70
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	70

Lähteet	72
Liitteet	80
Liite 1. Testihaastattelun kysymyspatteristo	80
Liite 2. Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset	81

1 Johdanto

Sisäisen viestinnän nousukausi alkoi 1990-luvulla lamojen taiteessa, kun muun muassa taloudellisten kriisien jälkeen työyhteisöjä uudelleenorganisoiitiin. Laadukkaan sisäisen viestinnän, aidon vuorovaikutuksen ja yhteishengen luomisen merkitys ja tarve kasvoivat, kun henkilöstössä alaisten ja johtoportaan kesken vallitsi luottamuspula. Samalla henkilöstön lojaliteetti, hyvinvointi ja työn tasokkuus laskivat, vaikka juuri tuolloin olisi tarvittu strategisia toimia yhteisöllisyyden, työn tuottavuuden ja hyvinvoinnin varmistamiseksi ja parantamiseksi. Muun muassa sisäisen viestinnän avulla oli mahdollista lähentää alaisia keskenään ja luoda uudelleen esihenkilöalaisyhteistyä. (Vercic ja muut, 2012.)

Sisäinen viestintä on tuosta lähtien alati kasvanut organisaatioiden strategisena osa-alueena. Organisaatiot ovat huomanneet, että avoin kommunikointi työyhteisössä sekä tiedon ja osaamisen välittäminen ovat kilpailuedun lähteitä, joilla on parhaimmillaan mahdollisuus erottua markkinoilla. (Sarka, 2014; Meng & Pan, 2012.) Valitettavasti Vercic ja muut (2012) ovat kuitenkin tutkimuksissaan havainneet, että vielä nykypäivänäkkin joidenkin työntekijöiden mielestä sisäinen viestintä on vain ”ylhäältä alas” virtaavaa tiedottamista ja johdon hyödyntämä hallinnan väline, jota toteutetaan pitkälti teknologia-avusteisesti ilman todellista, vuorovaikutuksellista kontaktia. Tämä siis tarkoittaa, että kaikissa yrityksissä alaisille ei ole selvää, että myös heidän itsensä toteuttama vuorovaikutus on iso osa sisäistä viestintää. Nimenomaan tärkein osa viestinnästä toteutetaan vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa ilman teknisiä apuvälineitä. Merkittävää on myös se, että sisäinen viestintä on sekä vertikaalista että horisontaalista.

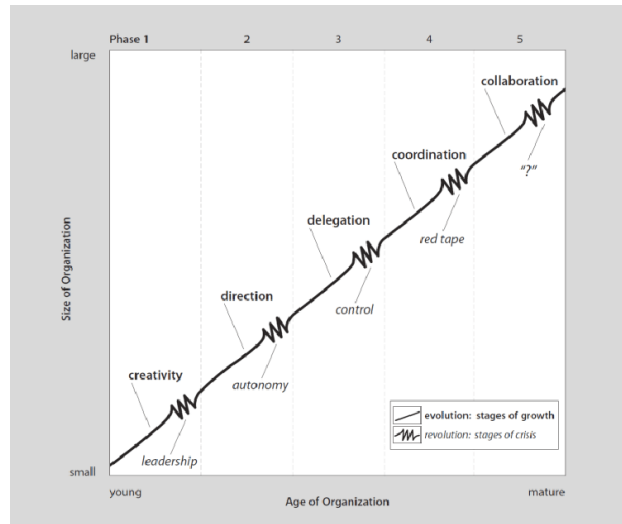
Sisäinen viestintä ja työtyytyväisyys linkittyvät vahvasti keskenään ja ruokkivat toinen toistaan. Esimerkiksi ennakoivalla ja riittävällä viestinnällä on mahdollista tukea henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitä kautta hyvinvointia. Vastavuoroisesti tyytyväinen henkilöstö on todennäköisesti halukkaampaa kommunikoimaan yhteisössä, osallistumaan ja antamaan panoksensa työyhteisölle. Molemmista osa-alueista

huolehtiminen tukee siis myös toistaan ja varmistaa paremman työsujuvuuden. Tämän pro gradu -työn tarkoituksena on vielä tarkemmin selvittää näiden osa-alueiden yhteyttä ja tarkastella eri näkökulmista millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on työtyytyväisyydelle havainnoitaessa arjen työskentelyä.

1.1 Tutkimusympäristö: case-yritys

Tutkimuksen kohteena on henkilöstömäärältään ja liiketoiminnaltaan tasaiseen tahtiin kasvava kaksikielinen, useita erilaisia taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoava, pk-yritys Länsi-Suomesta. Yritys on toiminut alalla jo yli kolmen vuosikymmenen ajan ja liikevaihto vuonna 2020 oli hieman yli 4 miljoonaa euroa. Tällä hetkellä henkilöstöä on noin 40-50 henkeä. Case-yritys on osa suurempaa pohjoismaista it-alan yritys konsernia ja nykyinen toimitusjohtaja työskentelee toimitusjohtajana myös samassa konsernissa toimivassa ohjelmistoyrityksessä. Yrityksessä noin 10 henkeä työskentelee muussa toimipisteessä Suomessa kuin yrityksen pääkonttorilla.

Case-yritystä tarkasteltaessa huomataan, että se käy läpi tyypillisiä haasteita ja ongelmia, joita pk-yritys kasvaessaan kohtaa. Greiner (1998) on kuvannut teoriassaan yrityksen kasvun viittä eri vaihetta. Jokaisen viiden vaiheen välillä on kipupiste, joka voidaan määritellä kriisiksi, jonka organisaatio kohtaa kasvun ja kehityksen edetessä. Vaiheiden pituus voi ajallisesti vaihdella 3-15 vuoden välillä riippuen yrityksestä, toimialasta ja toimintaympäristöstä. Greiner (1998) korostaa, että organisaation kohtaama kriisi ja vaiheen muutos on yhtä aikaa seurausta edellisen vaiheen tapahtumista sekä syy seuraavaan vaiheeseen siirtymisestä. Kuvio 1 havainnollistaa yrityksen kasvun vaiheet tyypillisine ominaisuuksineen, ja niiden välillä tapahtuvat yleisimmät kriisit. Kuviossa kehitysvaiheita käsitellään suhteuttaen keskenään yrityksen kokoa ja ikää.



Kuvio 1. Yrityksen kasvun viisi vaihetta (Greiner, 1998).

Case-yritykseni kannalta mallissa olennaisia ovat toinen (*direction*) ja kolmas (*delegation*) vaihe. Toisessa vaiheessa organisaatio on keskittynyt tiettyyn maantieteelliseen paikkaan ja jakautunut osastoihin toiminnan tehostamiseksi. Prosesseja on kehitetty töiden sujuvoittamiseksi ja ylin johto toimii ohjaavana apuna henkilöstön päivittäisessä työssä. Työskentelyn valvonta onnistuu esihenkilöltä ja yrityksen johdolta, koska he ovat läsnä ja ehtivät työnsä ohessa seuraamaan työskentelyn sujuvuutta ja tarttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin. Kolmannessa vaiheessa tyypillistä on toiminnan laajentuminen entisestään ja hajautuminen maantieteellisesti. Henkilöstöä saatetaan palkata lisää, liiketoimintaa monimuotoistaa ja luoda toimipisteitä uusille alueille. Tällöin ylimmän johdon työnkuva muuntuu enemmän delegeoivaksi, koska aiempaa suuremman kokonaisuuden johtaminen ja hallitseminen käy mahdottomaksi. Toiminnan valvontaa ei voida enää suorittaa päivittäisen työskentelyn ohessa, vaan sitä päädytään toteuttamaan raportoinnin kautta. (Greiner, 1998.)

Näiden kahden vaiheen väliin asettuu autonomiakriisi, joka on seurausta henkilöstömäärän kasvusta, liiketoiminnan konkreettisesta laajentumisesta ja johdon eriytymisestä. Henkilöstö alkaa toivomaan joustavuutta ja osastojen omaa päätösvaltaa, jotta työskentely olisi sujuvampaa eikä jokaista asiaa tarvitsisi enää hyväksyttää ylimmällä johdolla. Samaan aikaan yrityksen laajentuessa ylimmän johdon käytettävissä

oleva aika osastoa tai työntekijää kohden vähenee ja päätöksenteosta tulee hieman aiempaa kankeampaa ja hitaampaa. (Greiner, 1998.)

Mallin perusteella case-yritys on tällä hetkellä toisen ja kolmannen vaiheen välimaastossa. Yritys on siis jo selittänyt pienen yrityksen kohtaamat haasteet ja pystynyt jatkamaan eteenpäin. Yritys on jakautunut osastoihin, joilla ainakin osalla on omat lähiesihenkilöt. Yrityksen liiketoiminta on laajentunut jopa maantieteellisesti yrityskauppojen kautta, mutta toimipisteillä ei ole omaa ylintä johtoa tai esihenkilöä, vaan toimipisteiden henkilöstö kuuluu tiimeihin, joiden esihenkilöt työskentelevät tällä hetkellä kaikki yrityksen pääkonttorilta käsin. Hajautuneisuuden vuoksi osastot ja tiimit hyödyntävät paljon digitaalista viestintää. Ylimmän johdon rooli on kuitenkin edelleen läsnä työssä ja iso osa päätöksistä hyväksytetään edelleen ylimmällä johdolla, joka tuo toimintaan ajoittain jäykkyyttä. Tämä tuottaa henkilöstölle autonomian ja jouston kaipuuta sekä tunnetta siitä, että johdon tulisi uskaltaa delegoida vastuuta ja päätöksentekoa aiempaa enemmän sekä keskijohdon esihenkilöille että alaisille.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia merkityksiä työntekijät antavat sisäiselle viestinnälle analysoidessaan omaa työtyytyväisyyttään. Samalla halutaan selvittää millainen sisäinen viestintä tukee työtyytyväisyyttä ja miten sisästä viestintää voitaisiin kehittää paremman työtyytyväisyyden saavuttamiseksi. Jokainen organisaatio on erilainen ja sen vuoksi mitään yleispätevää skaalattavissa olevaa työtyytyväisyyden tai sisäisen viestinnän työkalupakkia tai toimintalinjoja ei ole olemassa. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen on tärkeää jossakin vaiheessa pysähtyä tarkastelemaan oman henkilöstönsä työtyytyväisyyttä ja sisäisen viestinnän toimivuutta.

Tutkimuksen tarpeellisuus ja tutkimusaukko

Sisäistä viestintää ja työtyytyväisyyttä on tutkittu maailmalla omina aiheinaan tähän mennessä monesta eri näkökulmasta. Aiheiden keskinäiseen yhteyteen on kuitenkin

keskitytty melko vähän. Tämä huolimatta siitä, että usein tutkimuksissa ja oppikirjoissa mainitaan viestinnän laadukkuuden ja kommunikointitaitojen merkityksestä työssä jaksamiselle ja viihtyvyydelle. Vercic ja Spoljaric (2020) ovat tutkineet sisäisen viestinnän toimivuutta ja henkilöstön tyytyväisyyttä viestintäväylien käyttöfrekvenssin perusteella. Heidän mukaansa tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään kannattaa tutkia myös esimerkiksi viestintäväylien hyödynnettävyyden ja informatiivisuuden merkityksien näkökulmista. Tässä tutkimuksessa haluan muun muassa selvittää mitkä sisäisen viestinnän väylät koetaan hyödyllisiksi ja miten sujuvan tiedon kulkemisen koetaan vaikuttavan omaan työtyytyväisyyteen niin maailmalla aiempien tutkimuksien perusteella kuin myös case-yrityksessä.

Ruck ja Welch (2012) puolestaan kannustavat tutkimaan sisäisen viestinnän kokemuksia nimenomaan viestinnän sisällöllisestä ja työntekijän tarpeiden näkökulmasta. Siksi pahaen tutkimuksessani vastauksia myös siihen, millaisia merkityksiä henkilöstö antaa viestinnän tavoille, sisällölle ja ilmaisuille. Toisaalta haluan selvittää kokevatko työntekijät, että heidän tiedolliset tarpeensa työyhteisön tapauksiin ja työn muutoksiin liittyen huomioidaan riittävästi. Saavatko he apua mietittyttäviin asioihin, kokevatko he että heidän ammattiosaamisensa ja tietämyksensä on riittävällä tasolla, jotta työskenteleminen on miellyttävää; ja millainen työyhteisön viestintäilmapiiri on keskustelukulttuurin ja me-hengen näkökulmasta?

Case-yritystä ajatellen tälle tutkimukselle on merkittävä tarve, koska vastaavanlaista tutkimusta ei ole aiemmin toteutettu ja yritys on nyt kasvussaan tilanteessa, jossa olisi tärkeää vakiinnuttaa ja selkeyttää muun muassa sisäisen viestinnän hyödyntämistä. Samalla pystytään selvittämään, millainen arvo sisäiselle viestinnälle annetaan työtyytyväisyyden näkökulmasta. Yrityksen kasvaessa on helpompi skaalata yhdessä sovittuja viestintäkäytäntöjä sekä varmistaa henkilöstön työtyytyväisyys tulevaisuudessakin. Jo pelkästään osastojen välisen keskinäisen kommunikoinnin lisäämisellä ja toistensa töiden ymmärtämisellä on mahdollista tehostaa työtyytyväisyyttä ja liiketoimintaa.

Tutkimuskysymykset

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä?
- Millainen sisäinen viestintä mahdollistaa korkealaatuisen työtyytyväisyyden?
- Millaisin keinoin sisäistä viestintää voitaisiin kehittää työtyytyväisyyden parantamiseksi?

Edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan laadullisella ja fenomenologisella case-tutkimuksella, jossa havainnoidaan poikittaisesti eli tutkimushetkellä koettuja tuntemuksia ja merkityksiä liittyen sisäiseen viestintään ja työtyytyväisyyteen. Tutkimus toteutettiin Länsi-Suomessa sijaitsevaan erilaisia taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavaan pk-yritykseen.

1.3 Tutkielman pääkäsitteet

Tutkielman pääkäsitteinä toimivat sisäinen viestintä ja työtyytyväisyys, jotka esitellään alla lyhyesti.

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa tiedon ja osaamisen siirtoa, mutta myös merkityksien luomista (Robbins ja Judge, 2017). Sisäistä viestintää ovat esimerkiksi koko yrityksen kattavat viralliset tiedotteet eri väylien kautta, osastojen ja tiimien palaverit; henkilöstön keskinäinen viestintä sähköisesti ja kasvotusten; kahvipöytäkeskustelut kollegoiden kanssa sekä arkiset kohtaamiset kollegoiden kesken erilaisissa työelämän tilanteissa. Sisäistä viestintää on olemassa siis sekä virallista että epävirallista, joka saattaa joskus yllättää ihmiset, koska useimmiten sisäinen viestintä mielletään vain organisaatiotason viralliseksi kapulakieliseksi tiedottamiseksi, jota ylin johto kohdistaa alaisiin.

Merkityksien luomisella sisäisen viestinnän kautta tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että sisäisen viestinnän välityksellä yritys ilmaisee arvojaan ja tavoitteitaan; työyhteisö luo keskusteluilmapiirin ja henkilöstön jäsenet ilmaisevat itseään. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä pystytäänkin vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin, sitoutuneisuuteen, luottamukseen (Gray & Laidlaw, 2004) ja työtyytyväisyyteen (Jo & Shim, 2005). Näiden myötä muotoutuvat työympäristö, toimintatavat ja yhteishenki, joiden avulla työpanoksista luodaan sekä taloudellista että henkistä arvoa.

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksilön subjektiivista kokemusta siitä, miten työpaikalla ja oman työn parissa viihdytään. Yksilöiden kokemuksia ei voida numeerisesti verrata keskenään, koska työtyytyväisyys rakentuu jokaisen työntekijän kohdalla yksilöllisesti esimerkiksi aiempien työkokemusten, asenteiden ja näkemysten päälle. Janssenin (2001) mukaan työtyytyväisyys on yksilön tunnepohjainen reaktio siitä, koetaanko oma työ itseä tyydyttäväksi tai yhdenmukaiseksi omien arvojen kanssa.

Laajan kokonaisuutensa ansiosta työtyytyväisyyden avulla pystytään ilmaisemaan ja selvittämään kokemuksia liittyen esimerkiksi kollegoihin, palkkaukseen ja työtehtäviin, mutta näiden lisäksi myös heijastelemaan laajempaa ja syvempää tilannekuvaa työympäristöstä (Seashore & Taber, 1975). Esimerkiksi osallistaminen, sisäinen viestintä ja työyhteisön sisäiset suhteet vaikuttavat henkilöstön kokemukseen yhteisöllisyydestä ja siten välittömästi heidän työtyytyväisyyteensä. Työtyytyväisyyden kautta on mahdollista havainnoida työyhteisön kohtaamia haasteita ja löytää niiden taustalla olevia juurisyitä. Yrityksien näkökulmasta olisikin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä löytämään haasteisiin konkreettisia ja käytännöllisiä ratkaisutoimenpiteitä, esimerkiksi henkilöstön ideoinnin tuella, jotta henkilöstö voi työssään hyvin ja on halukasta pysymään yrityksen palveluksessa antaen oman panoksensa työyhteisön hyväksi.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa on johdateltu aiheen pariin ja esitelty tutkimusympäristönä toimiva case-yritys. Tämän jälkeen on perusteltu tutkimuksen tarpeellisuutta sekä käyty läpi tavoite, tutkimuskysymykset, pääkäsitteet ja rakenne. Toisessa pääluvussa sisäistä viestintää ja työtyytyväisyyttä käsitellään syvemmin ja perehdytään myös tutkielmassa hyödynnettäviin sosiaalisen vaihdannan ja tarvehierarkiamallin teorioihin. Sen jälkeen tutkielman aiheiden aiempaan kirjallisuuteen tutustutaan viitekehyksen avulla ja viimeiseen alalukuun on koottu aihepiireittäin tutkijan itse observoimia näkökulmia case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta.

Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkielmaa varten toteutettu tutkimusanalyysimenetelmien. Tämän jälkeen neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan havaintoja peilaten niitä aiempaan kirjallisuuteen ja valittuihin teorioihin. Viimeisessä eli viidennessä pääluvussa luodaan johtopäätökset kokonaisuudesta, annetaan case-yritykselle tutkimuksen havaintojen perusteella käytännöllisiä kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten, arvioidaan kriittisesti toteutettua tutkimusta sekä muodostetaan akateemiset jatkotutkimusehdotukset tutkitusta aihepiiristä. Tutkielman lopusta löytyvät lähdeluettelo hyödynnetyistä kirjallisuudesta sekä liitteistä testihaastatteluun ja varsinaiseen kyselytutkimukseen hyödynnetyt kyselylomakkeet.

2 Sisäinen viestintä ja työtyytyväisyys

Sisäisen viestinnän tutkimuksissa selvitetään usein niin sanottua viestintätyytyväisyyttä. Thayer (1968, s.144) on määritellyt viestintätyytyväisyyden olevan yksilöiden kokemus heidän mahdollisuudestaan onnistuneesti kommunikoida muiden yksilöiden kanssa esimerkiksi työyhteisön sisällä. Downs ja Hazen (1977) ovat tutkineet aihetta kehittämänsä viestintätyytyväisyyskyselyn (*Communication satisfaction questionnaire*) avulla ja havainneet kahdeksan tyytyväisyyden osa-alueita: henkilökohtaisen palautteen saaminen, esihenkilöiden kanssa kommunikointi, horisontaalinen ja virallinen tiedottaminen, organisaation viestinnän yhtenäisyys, viestintäilmapiiri, viestintäväylien laatu, organisaation laajuinen viestintä; sekä alaisten kanssa kommunikointi.

Edellä mainitut osa-alueet ovat aiheita, joita tämän tutkielman tutkimukseen saaduista vastauksista aiotaan havainnoida. Tämän tutkielman tutkimuksen toteutus poikkeaa Downsin ja Hazenin (1977) tutkimuksesta siinä, että heidän tutkimuksensa oli kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus ja tässä työssä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti sähköpostihaastattelumaisen sähköisen kyselyn ja avoimien kysymysten avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sisäisen viestinnän merkitys case-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Samalla halutaan löytää keinoja työtyytyväisyyden parantamiseksi sisäisen viestinnän keinoin.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimuksen pääkäsitteet syvemmin sekä käydään läpi tutkielmassa hyödynnettävät teoriat. Sen jälkeen luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys myötäilemällä tarvehierarkiamallin rakennetta, tarkastellaan tutkielman aiheen kirjallisuutta sekä aiempien tutkimuksien havaintoja. Viimeisessä alaluvussa tuodaan esille teemoitellusti tutkijan itsensä havaitsemia sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden haasteita, joita case-yrityksessä parhaillaan kohdataan.

2.1 Sisäisen viestinnän monimuotoisuus työpaikalla

Viestintä ja kommunikointi ovat ihmisten elämässä läsnä alati kaikkialla ja monessa eri muodossa; sen vuoksi termin määrittely ja hahmottaminen voi olla haasteellista. Viestintää voidaan jaotella usealla eri tavalla, mutta sisäisen viestinnän näkökulmasta tärkeää on hahmottaa eroavaisuus esimerkiksi kommunikoinnin ja tiedottamisen välillä (Putnam ja muut, 1996). Kommunikointi mielletään kaksisuuntaiseksi vuorovaikuttamiseksi, jossa osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa ja jakavat esimerkiksi osaamistaan. Sen sijaan tiedottaminen on enemmän yksisuuntaista ja suuntautuu yrityksissä useimmiten ylhäältä alaspäin.

Varsinaisella sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kommunikointia organisaation ja työyhteisön jäsenten kesken. Sen avulla on mahdollista muun muassa pyrkiä saavuttamaan asetettuja päämääriä (Cornelissen, 2011, s. 164). Bergerin (2008) mukaan työyhteisössä sisäinen viestintä on prosessi, jossa työntekijät jakavat informaatiota, luovat suhteita, tuottavat merkitystä sekä pyrkivät tekemään organisaation kulttuurista ja sen arvoista itselle sopivia. Mazzei (2010) määrittelee sisäisen viestinnän olevan tiedon näkymätöntä virtausta organisaation sisällä toimivien ihmisten kesken. Vielä tarkentaen, sisäisen viestinnän voidaan ilmaista olevan yhtäältä yksilöiden tai ryhmien työhön liittyvien tietojen sekä osaamisen välittämistä eteenpäin, ja toisaalta henkilöstön keskinäistä suhteiden ja yhteisöllisyyden luomista (Karanges ja muut, 2015).

Toisaalta voidaan ajatella, että sisäinen viestintä on organisaation jäsenten toteuttamaa markkinointia, jossa muu henkilöstö on viestinnän kohteena eli periaatteessa asiakkaina (Vercic ja muut, 2012). Omilion-Hodges ja Baker (2014) tarjoavat vielä jalostetumman näkemyksen, jonka mukaan onnistuneella sisäisellä viestinnällä on mahdollista vahvistaa työntekijäbrändiä henkilöstö avulla, jolloin työntekijät ovat ulkoisen viestinnän markkinoijia ja luovat ulkoisille sidosryhmille mielikuvaa työnantajasta puheillaan ja toiminnallaan.

Sisäisen viestinnän päätehtävä on luoda ympäristö, jossa organisaation kaikkien tasojen jäsenet pystyvät helposti jakamaan ja saamaan tietoa, jota työssään tarvitsevat. Sisäinen viestintä on nykypäivänä yksi organisaation tärkeimmistä aktiviteeteista, koska se auttaa työntekijöitä ja tiimejä koordinoimaan työtehtäviä sekä siten edesauttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Berger, 2008.) Likely (2008) on artikkelissaan määritellyt sisäiselle viestinnälle viisi tehtävää, jotka ovat vapaasti suomennettuna: tiedon välittäminen, osaamisen kehittäminen, muutoksen tukipilari, operationaalisten tilanteiden käsittelykeino ja organisaation sisäinen suhdetyökalu. Likelyyn (2008) viitaten sisäinen viestintä on siis lisäksi apuna verkostoitumisessa, päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja muutostilanteiden läpikäymisessä. Cameron ja McCollum (1993) ovat kirjoittaneet, että hyödyllinen ja toimiva viestintä nojaa siihen olettamukseen, että tieto on vastaanottajan kannalta hyödyllistä ja käsiteltävissä. Viestinnän virheet ja puutteet saattavatkin tahattomasti joskus haitata ja vahingoittaa sisäisiä suhteita.

Sisäistä viestintää on olemassa monessa eri muodossa, sitä tarvitaan moniin eri tilanteisiin ja sitä voidaan jaotella eri tavoin. Welchin (2012) mukaan sisäinen viestintä voidaan jaotella kolmeen eri viestinnäntyyppiin: printattuun, elektroniseen ja vuorovaikutteiseen eli ihmisten väliseen kommunikointiin. Kulachai ja muut (2018) jakavat yrityksen sisäisen viestinnän kahtia organisaation toteuttamaan viralliseen viestintään ja henkilöstön keskenään toteuttamaan epävirallisempaan viestintään. Sisäisen viestinnän ääripäiksi voisi ilmaista epämuodolliset kahvipöytäkeskustelut muutaman hengen kesken versus laaja ja muodollinen organisaatioviestintä, joka saavuttaa jokaisen organisaation jäsenen. Periaatteessa tähän välille mahtuu kaikki sisäinen viestintä, jota työyhteisössä tapahtuu.

Yrityksissä sisäisen viestinnän toteuttamisen tueksi on luotu strategioita ja järjestelmiä, joiden avulla pyritään varmistamaan rutiinitiedon siirtyminen läpi työyhteisön rakenteiden. Samalla järjestelmät tukevat sitä, että spesifimmän tiedon siirtämiselle ja käsittelemiselle jää enemmän resursseja. Jokainen työyhteisön jäsen osallistuu viestinnän toteuttamiseen ja on omalta osaltaan vastuussa siitä, että merkityksellinen

tieto siirtyy oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan. NykYTEKNOLOGIA mahdollistaa sen, että periaatteessa kaikki tieto voidaan saattaa kaikkien saataville nopeasti ja vaivattomasti. Tietotekniikka avaa työyhteisössä lukuisia ovia tiedon jakamiselle ja samalla organisaatiot pystyvät vastaamaan nykypäivän yhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyyteen liittyen (Men ja Stacks, 2014). Tällaisessa tilanteessa pohdittavaksi pulmaksi muodostuu sopivien viestintäväylien hyödyntäminen, tarpeellisen tiedon löytäminen informaatiotulvan keskeltä sekä tiedon analysoinnin ja ymmärtämisen taito (White ja muut, 2010). Yleisesti voidaan sanoa, että mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä haasteellisempaa relevantin viestinnän toteuttaminen ja tiedon poimiminen on – tarvitseeko kaikkea tietoa jakaa koko organisaatiolle?

Tiedonvälittämisen keinot vaihtelevat työyhteisön rakenteesta, koosta ja erikoistuneisuudesta riippuen. Welch (2012) toteaaakin vahvasti kaikkien väylien olevan tehokkaita, mikäli henkilöstö mieltää ne sopiviksi, toimiviksi ja niitä ollaan halukkaita käyttämään. Hän määrittää, että sisäisen viestinnän väylien tulisi olla kontrolloitavissa; niiden tulisi olla käyttökelpoisia sekä oikealla tavalla levittäytyneitä. Kontrolloitavuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation sisäistä intraa ei voida väärinkäyttää. Käyttökelpoisuus puolestaan kuvaa kirjaimellisesti viestintäväylän teknistä toimivuutta ja toisaalta sopivuutta juuri kyseessä olevalle työyhteisölle. Käyttökelpoisuuteen liittyen Davis (2005) ja Suzuki (1997) ovat molemmat todenneet artikkeleissaan, että työyhteisöt, joissa pyritään käyttämään täysin samoja viestinnän väyliä, joita kaikki muutkin ympärillä olevat yritykset ja työyhteisöt käyttävät, ovat useimmiten hyvin tehottomia sisäisen viestintänsä osalta. Samantapaiset ja samankokoiset yritykset saattavat hyödyntää samankaltaisia viestinnän keinoja, mutta yleensä paras väylä juuri kyseessä olevalle työyhteisölle löytyy kokeilemalla ja kehittämällä.

Kolmantena ominaisuutena Welch (2012) ilmaisee levittäytyneisyyden ja tarkoittaa sillä konkreettisesti, että esimerkiksi tiimin keskinäisessä viestintäryhmässä ovat mukana kaikki tiimin jäsenet, joille tieto kuuluu saattaa. Kukaan ei siis saa jäädä tiedonsaannin ulkopuolelle ja toisaalta ryhmässä ei myöskään ole ketään ylimääräisiä henkilöitä, joille

jaettava tieto ei kuulu. Organisaatiolla on samaten velvollisuus mahdollistaa yksilöille työkalut, joiden avulla tiimit voivat työskennellä riippumatta heidän sijainnistaan. Esimerkiksi loppuvuonna 2019 alkaneen maailmanlaajuisen koronapandemian aiheuttama etätyösuositus haastoi organisaatioita, tiimejä ja yksilöitä totuttelemaan uusiin työtapoihin ja -olosuhteisiin. Useissa työpaikoissa päädyttiin hyödyntämään uusia viestinnän teknologiatyökaluja, jotka tuli opetella hyvin nopeasti sujuvaan käyttöön. Samaan aikaan tiimityötaitojen merkitys kasvoi ja tiimien täytyi oppia työskentelemään ilman fyysistä vuorovaikutuskontaktia toisiinsa. Kehittyneet etätyökalut olivat tässä suuressa ja nopeassa muutoksessa apuna.

Kasvotusten käytävät keskustelut on koettu sisäisessä viestinnässä hyödyllisimmiksi, koska niissä tiedon jakamiseen yhdistyy myös sosiaalinen vuorovaikuttaminen sekä sanaton viestintä (White ja muut, 2010). Kasvokkain keskusteleminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista ja tällöin viestijän täytyy valita tapauskohtaisesti mitä väylää hyödyntää tavoittaakseen oikeat henkilöt mahdollisimman tehokkaasti, informatiivisesti ja sujuvasti. Esimerkiksi sähköposti on hyvä väylä tiedon jakamiselle, mutta sen kautta kommunikoitaessa keskustelijoiden persoonallisuus jää useimmiten täysin puuttumaan (Markus, 1994). Lisäksi kirjoitetussa viestissä on harvoin mahdollista ilmaista tunnetiloja, jolloin ilmaiset saatetaan tulkita väärin ja voi aiheuttaa vastaanottajaosapuolella voimakkaitakin reaktioita (Dávideková & Hvorecky, 2017). Yksilöiden erilaiset tottumukset ilmaista asioita sekä erilaiset näkökulmat käsiteltäviin asioihin voivat tahattomasti johtaa väärinkäsityksiin (Bandow, 2001; Kayworth & Leidner, 2000).

Viestijä myös valikoi aineistoa aina kommunikoidessaan ja joskus tieto saattaaakin muuntua oleellisesti - tätä kutsutaan selektiiviseksi tiedonjaoksi. Tällainen tahaton virhe, jolla pyritään esimerkiksi tiivistämään välitettävää tietoa, saattaa johtaa kriittisiin väärinymmärryksiin, yksilöiden keskinäisiin ristiriitoihin ja työssä turhautumiseen. (Dávideková & Hvorecky, 2017; Curseu ja muut, 2008.) González-Romá ja Hernández (2014) kiteyttävätkin, että viestintää voidaan pitää onnistuneena, mikäli se on selkeää, tehokasta, eheää, sujuvaa ja ajankohtaista. Esimerkiksi epäselvät työohjeet ja tavoitteet

sekä esimerkiksi kommunikoinnin kasvottomuus aiheuttavat työhön itseensä ja koko työyhteisöön kitkaa. Jian ja Dalisay (2018) kirjoittavat, että viestinnän laadulla ja määrällä on käänteinen vaikutus konfliktien ja virheiden todennäköisyyteen. Eli kun onnistutaan toteuttamaan laadukasta ja riittävää viestintää, on konfliktien todennäköisyys pienempi. Viestinnässä on myös tärkeää huomioida kuulijakunnan perehtyneisyys käsitellä ja ymmärtää viestin ydin.

Työntekijä voi omalta osaltaan toteuttaa joko hyväksyvää tai kieltäytyvää käytöstä viestintää kohtaan. Hyväksyvällä tarkoitetaan esimerkiksi intranetin seuraamista, saapuvien viestien lukemista ja tapaamisiin osallistumista. Tällöin yksilö on halukas hankkimaan ja vastaanottamaan annettua tietoa. Sen sijaan kieltäytyvällä käytöksellään yksilö poistaa sähköposteja lukematta, sivuuttaa saapuneet viestit ja jättää osallistumatta tapaamisiin. Tällöin hän on tietoisesti päättänyt olla vastaanottamatta sisäisen viestinnän tietoa. (Welch, 2012.) Paradoksaalisesti työyhteisössä saatetaan kokea tyytymättömyyttä viestintää ja viestijää kohtaan, mutta ei välttämättä huomata, että tieto on ollut saatavissa, mutta se on joko tahallisesti tai tahattomasti omalla toiminnalla sivuutettu. Toisinaan yrityksissä voisi olla paikallaan varmistaa, ettei kukaan tahattomasti tai tahallisesti ole hankkinut itselleen pimentoa viestinnältä esimerkiksi poistamalla työn kannalta erityisen olennaisista viestintäryhmistä tai sähköpostilistoista.

2.2 Työtyytyväisyys paremman työarjen mahdollistajana

Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin osa, jonka määrittelemisen käsitteenä on haasteellista yhtäältä siksi, että työhyvinvointi tarkoittaa jokaiselle ihmiselle hieman eri asioita; ja toisaalta siksi, että työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavat hyvin monet tekijät myös yksityiselämän puolelta. Lähtökohtaisesti työhyvinvoinnin perusta luodaan elämän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin voidaankin sanoa pohjautuvan työntekijöiden tyytyväisyyden tunteeseen omaan itseensä ja elämäänsä liittyen. Työntekijän suorituskykyyn vaikuttaa positiivisesti se, että työntekijä on kyvykäs toimimaan sekä työyhteisössä että itsenäisesti, kun hän on selvillä tavoitteistaan, tuntee

kehittyvänsä ja pääsee ilmaisemaan itseään. Samalla hän pystyy hallitsemaan työn aiheuttamaa mahdollista stressiä. (Nangov ja muut, 2018.)

Biggion ja Cortesen (2013) mukaan työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen vaikuttavat fyysinen ja psykososiaalinen työympäristö. Fyysisen työympäristön käsitteeseen kuuluu työntekijän kokemus siitä, onko työn tekemiselle taattu riittävät resurssit ja fasilitetit. Psykososiaalinen ympäristö puolestaan käsittää työntekijän tunteen työyhteisöön kuuluvuudesta ja kollegoiden kesken vallitsevasta yhteishengestä. (Harter ja muut, 2003.) Psykkiseen puoleen sisältyy myös itsevarmuus omasta ja yhteisestä suoriutumiskyvystä sekä rohkeus tehdä oma-aloitteisesti päätöksiä ja toimenpiteitä (Luthans, 2002; Cole ja muut, 2009). Työntekijää ajavat eteenpäin tietoisuus oman työn merkityksellisyydestä ja vastuunsaamisesta (Cole ja muut, 2009) sekä halu suunnata kohti asetettuja tavoitteita (Luthans, 2002).

Spectorin (1985) mukaan työtyytyväisyys antaa vihjeitä asioista, joista yksilö työssään pitää ja mikä toimii. Porter ja muut (1974) ovat jo aikaisessa vaiheessa - sekä Agho ja muut (1993) pari vuosikymmentä myöhemmin - ryhtyneet kiinnittämään huomiota nimenomaan siihen, miten työtyytyväisyyden kokemus vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sitä kautta hänen mahdollisuuteensa identifioitua osaksi työyhteisöä ja haluunsa sitoutua siihen. 2000-luvun puolella tutkimuksia on keskitetty selvittämään yksilöiden kokemusten vaikutusta esimerkiksi henkilöstövaihtuvuuteen, sitoutuneisuuteen ja poissaoloihin.

Useat tutkijat (mm. Tett and Meyer, 1993; Williams and Anderson, 1991; Kirkman and Shapiro, 2001) ovat määritelleet työtyytyväisyyden koostuvan konkreettisista asioista kuten palkasta, kollegoista, työoloista, tiimityöskentelystä ja organisaatorakenteesta. Psykkisiä osa-alueita ovat puolestaan johtaminen, työturvallisuus, kehittymismahdollisuudet, osallistamisen määrä, työilmapiiri ja työn sopivuus. Työn sopivuudella tarkoitetaan erityisesti sitä, että työntekijällä on mahdollisuudet suoriutua annetusta työstä esimerkiksi koulutuksensa, työkokemuksensa tai muiden kykyjensä

puolesta. Siinä missä haastava työ voi motivoida työntekijää antamaan kaikkensa, liian haasteellinen työ saattaa turhauttaa ja tuhota työmotivaation (Warr, 2002).

Harvassa yrityksessä yksilöt toimivat tyhjiössä ilman kontaktia työyhteisöön. Kamdarin ja Van Dynen (2007) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus tukee työyhteisön jäseneksi identifioitumista ja sitoutumista, sekä parantaa työntekijän työsuoritusta. Dutton ja muut (1994) ovat myös todenneet, että henkilöstön identifioituessa osaksi työnantajaorganisaatiotaan, henkilöstö ovat tyytyväisempää työhönsä ja keskinäinen työskentely on tuloksellisempaa. Työyhteisön hyvä sisäinen yhtenäisyys eli me-henki sekä työntekijöiden terve itsetunto edistävät hyvän työilmapiirin muodostumista (Alvesson ja Willmott, 2002; Ryan ja Deci, 2000). Mitä lähempänä yksilön ja organisaation arvot ovat keskenään, sitä todennäköisemmin yksilöllä on positiivinen asenne työpaikkaa ja omaa työtään kohtaan.

Työtyytyväisyys ja sitouttaminen ovatkin kriittiset tekijät, joilla henkilöstö saadaan pidettyä työpaikassaan. Riippuen koetusta työtyytyväisyydestä, yksilö harkitsee kuinka antaumuksella hän haluaa antaa oman fyysisen ja psyykkisen panoksensa yrityksen käyttöön. Organisaatioiden kannalta hankalaksi työtyytyväisyyden selvittämisen tekee juuri tutkimisen haastavuus. Työtyytyväisyyttä on hyvin työlästä mitata juuri useiden osatekijöiden ja subjektiivisen kokemuksen vuoksi.

2.3 Sosiaalisen vaihdannan ja tarvehierarkian teoriat pähkinänkuoressa

Tässä luvussa esitellään tiiviisti tutkielmassa hyödynnettävät sosiaalisen vaihdannan ja Abraham Maslowin tarvehierarkiamallin teoriat.

2.3.1 Sosiaalisen vaihdannan -teoria

Tutkielman viitekehyksessä hyödynnetään sisäisen viestinnän osalta sosiaalisen vaihdannan teoriaa (*Social exchange theory*). Sen mukaan viestintää ja vuorovaikutusta voidaan tutkia näkökulmasta, jossa yksilö punnitsee vastavuoroisesta viestinnästä saamiaan sosiaalisia hyötyjä ja haittoja. Tämän punnitsemisen tuloksena yksilö päättää omasta osallistumisestaan ja panoksestaan vuorovaikutustilanteessa. Punnittavia asioita ovat esimerkiksi arvostus, kunnioitus, ystävyysuhteet ja välittäminen; joiden myötä yksilö harkitsee mitä haluaa ilmaista ja millä tavoin. (Cropanzano & Mitchell, 2005.) Homansin (1958) mukaan teorian keskeisin olettaus perustuu ihmiselle melko tyypilliseen subjektiiviseen haluun toimia tavalla, josta seuraa itselle palkinto tai eniten hyötyä suhteessa omaan panokseen.

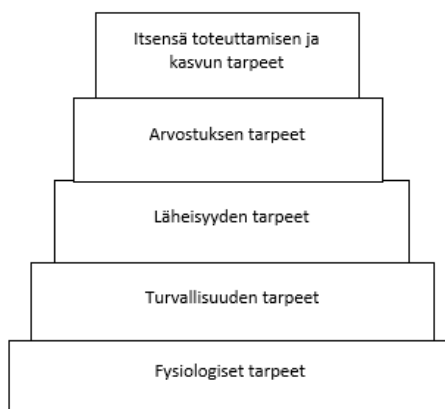
Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan sosiaaliset suhteet ja yhteistyö perustuvat luottamukseen siitä, että hyvätahdoneleitä osoitetaan suhteessa tasapuolisesti ja vastavuoroisesti (Cole ja muut, 2007). Sisäisen viestinnän ja työelämän näkökulmasta tarkastellen yksilö siis pohtii, haluaako hän osallistua työyhteisössä käytävään keskusteluun, johon hänellä olisi ehkä sanottavaa. Yksilö kuitenkin saattaa miettiä aiheutuuko hänelle omasta vuorovaikuttamisesta ja osallistumisesta hyötyä esimerkiksi kehujen tai jopa palkankorotuksen muodossa, vai aiheutuuko hänelle lopulta enemmän haittaa, joka voi pahimmillaan ilmetä urakehityksen hidastumisena, syrjintänä tai työpaikkakiusaamisena. Colen ja muiden (2007) mukaan työyhteisössä selkeät pelisäännöt, avoin ilmapiiri sekä rehellinen ja kunnioittava kielenkäyttö tukevat yhteisymmärryksen saavuttamista käsiteltävien asioiden ympärillä. Tällöin yksilöt ovat todennäköisemmin halukkaita viestimään tuntemuksistaan ja kokemuksistaan.

Se kuinka henkilöstö saadaan vakuutettua siitä, että vastavuoroinen viestintä kannattaa ja hyödyttää molempia, ei ole itsestäänselvyys. Kaksisuuntainen viestintä vaatii molemmilta osapuolilta osallistumista: molemmat antavat jotakin ja saavat jotakin vastineeksi. Molm (1994) on kuvannut edellä esitettyä tilannetta riippuvuussuhteeksi, koska vuorovaikuttaminen vaatii yhteistyötä ja kompromisseja, jotta voidaan päätyä

yhdessä kaikkien kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Wittin (1991) mukaan vastavuoroisuuden on myös havaittu vahvistavan työyhteisön sisäistä tasavertaisuutta sekä yksilöiden asenteita ja työtyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan.

2.3.2 Tarvehierakiamalli

Työtyytyväisyyttä tarkastellaan Maslowin Tarvehierarkiamallin (*Maslow's hierarchy of needs*) avulla. Mallilla analysoidaan useimmiten yksilöiden motivaatiotekijöitä tai hyvinvointia, mutta se taipuu hyvin myös työelämän ja työtyytyväisyyden teemojen analysoimiseen. Mallia käsitellään alhaalta ylöspäin ja jotta kuviossa voidaan nousta seuraavalle tasolle, tulee edellisen tason tarpeita olla tyydytetty ainakin jonkinasteisesti. Tasot 1-2 ovat teemoiltaan pääasiassa fyysistä hyvinvointia, tasot 2-3 ovat sosiaalisen hyvinvoinnin tasoja ja tasot 3-5 koskevat henkistä hyvinvointia.



Kuvio 2. Maslowin teorian mukainen tarvehierarkiamallin kuvio.

Ensimmäisellä tasolla mallissa ovat fysiologiset tarpeet. Niillä tarkoitetaan yksilön terveydentilaa, unen ja ravinnon määrää; fyysistä kuntoa sekä jaksamista. Tämän tason aiheita hoidetaan pääasiassa yksityiselämän puolella, mutta työnantajalla on esimerkiksi mahdollisuus tukea työntekijöittensä liikunta- tai kulttuuriharrastuksia. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, joilla työelämässä tarkoitetaan työturvallisuutta sekä

henkisestä että fyysisestä näkökulmasta. (Maslow, 1943.) Henkinen työturvallisuus käsittää työilmapiirin, jossa ei ole työpaikkakiusaamista eikä fyysisen turvattomuuden kokemista. Lisäksi esimerkiksi tietoisuus työn jatkuvuudesta tuo yksilölle turvallisuuden tunnetta. Nykypäivänä työsuhteiden katkonaisuus ja työnsaannin haasteet tuottavat epävarmaa ilmapiiriä niin yhteiskuntaan kuin työyhteisöihinkin.

Kolmannella tasolla analysoidaan läheisyyden tarvetta. Tällä tarkoitetaan työntekijän halua tulla hyväksytyksi, sosialisoitua, kuulua joukkoon sekä identifioitua osaksi työyhteisöä (Ryff, 1995). Työntekijät, jotka onnistuvat identifioitumaan työyhteisöönsä, tuottavat useimmiten positiivista energiaa ja asennetta koko työyhteisöön ja saavat aikaan päätöksiä, jotka edistävät koko työyhteisön etua. Sitoutunut työntekijä on myös lojaali ja edistää sisäisen viestinnän toimivuutta halullaan kommunikoida työyhteisönsä kanssa. (Cicognani ja muut, 2012.) On siis erityisen tärkeää, että työyhteisössä suhteita luodaan niin kollegoihin kuin esihenkilöihinkin. Hyvinvoiva työyhteisö, me-henki ja luotettavat ihmissuhteet edesauttavat työpaikan viihtyvyyttä ja yksilön halukkuutta antaa yhteisölle oma työpanoksensa täysimääräisesti, joka puolestaan vaikuttaa välittömästi työtuloksiin (Ryff, 1995).

Neljäs taso käsittelee arvostuksen tarpeita, jotka työelämässä kulminoituvat osaamisen ja ammattitaidon arvostukseksi. Tähän kerrokseen sulautuu myös työntekijän henkilökohtainen tarve kokea työnsä merkitykselliseksi (Ryff, 1995). On tärkeää, että yksilö osaa arvostaa omaa työnjälkeään eikä turhaan nöyristele ansaittujen kehujen edessä (Maslow, 1943.) Työnantajalta tai työyhteisön jäseniltä saatu arvostuksen osoitus on pieni teko, joka voi merkitä yksilölle paljon. Kuvion ylin taso on itsensä toteuttaminen ja kasvun tarpeet, jotka työelämässä tarkoittavat itseilmaisun mahdollisuutta, työsuunnittelua sekä työn ja itsensä jatkuvan kehittämisen tarvetta (Ryff, 1995).

2.4 Sosiaalinen vaihdanta, tarpeet ja työtyytyväisyys

Tässä luvussa perehdytään tutkielman aihepiirin aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin hyödyntäen tarvehierarkiamallin rakennetta ja sosiaalisen vaihdannan teorian mukanaan tuomia näkökulmia.

2.4.1 Viestintäväylät, itseluottamus ja viestinnän riittävyys

Maslowin tarvehierarkiakuviota (kts. Kuvio 2) toisella tasolla pääteema on turvallisuuden tunne. Työhyvinvoinnissa ja -työtyytyväisyydessä turvallisuus tarkoittaa työpaikalla henkistä ja fyysistä turvallisuutta, jolloin luotetaan sekä itsen että työyhteisöön. Sisäisen viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna yksilö haluaa kokea itsevarmuutta ja turvata siihen, että hän on ajantasaisesti selvillä työyhteisön tapahtumista, hän tietää riittävästi työnsä yksityiskohdista menestyäkseen työssään ja viestintäväylät toimivat suunnitellusti. Baptsite (2006) toteaa Maslowin teorian mukaisesti, että tunteet ja asenteet omaa itseä ja työsuoriutumista kohtaan ovat olennainen osa yksilön työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Itsevarmuus omassa työssä kehittyy luottamuksesta omaan osaamiseen ja varmuudesta, että on tietoinen kaikesta tarvittavasta informaatiosta työhön ja työyhteisöön liittyen. Ajoittain työyhteisöissä saattaa nousta esille kysymyksiä siitä, onko jaettu tieto kulkenut kaikille tasavertaisesti, yhtäaikaaisesti ja yhtä kattavasti. Tätä pystytään selvittämään esimerkiksi tarkastelemalla viestintäväylien toimivuutta ja tehokkuutta.

Nykyään työyhteisöt voivat olla erillään toisistaan ja kommunikointia toteutetaan sekä kasvotusten että digitaalisesti. Teknologia mahdollistaa aiempaa tehokkaammin tiedon tallentamisen ja kommunikoinnin hajautuneidenkin tiimien välillä (Dávideková & Hvorecky, 2017). Verčič ja Špoljarić (2020) täydentävät, että uudet sisäisen viestinnän teknologiat tulee integroida osaksi henkilöstön päivittäistä työskentelyä ja samalla varmistaa, että väylät palvelevat työskentelyä mahdollisimman tehokkaasti. Useat tutkimukset listaavat sisäisestä viestinnästä saatuja liiketoiminnallisia päähyötyjä, joita

ovat muun muassa tehokkuuden kasvaminen, tuotteiden ja palvelujen laadun parantuminen sekä kustannuksien vähentyminen. Henkilöstön hyvinvointia tarkkailevasta näkökulmasta hyötyjä ovat myös toistuvien poissaolojen ja mahdollisen muutosvastarinnan vähentyminen sekä innovoinnin lisääntyminen. (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012; Clampitt & Downs, 1993; Dickson, Reiney, & Hargie, 2003; Robson & Tourish, 2005.)

Argenti (1998) väittää kirjoituksessaan, että mitä enemmän työyhteisössä jaetaan tietoa, sitä motivoituneempaa henkilöstö on. Tätä väitettä voisi kuitenkin kritisoida vetoamalla siihen, että kaikki jaettu tieto ei aina ole henkilöstön työn kannalta hyödyllistä tai tietoa ei osata ilmaista hyödyllisesti. Työmotivaatio ja sen myötä työtyytyväisyys voivatkin laskea, kun tarvittavan tiedon tai osaamisen saavuttamisen ja käsittelemisen eteen joudutaan tekemään ylimääräistä ja ajoittain turhauttavaakin työtä. Argentin (1998) väittämää voisikin siis tarkentaa realistisemmaksi: mitä enemmän *hyödyllistä ja relevanttia* tietoa jaetaan, sitä motivoituneempaa henkilöstö on.

Liian runsaasta viestinnästä voi paradoksaalisesti syntyä työyhteisössä todellinen ongelma. Useat tutkijat (Chandler & Sweller, 1991; Sweller ja muut, 1998; Marlow ja muut, 2017) ovat yhtä mieltä siitä, että yksilöillä on vain rajattu määrä muistia ja kykyä ottaa informaatiota vastaan. Kun tietotulva kasvaa liialliseksi, alkaa yksilön ja tiimin tehokkuus laskea. Desanctisin ja Mongen (1998) mukaan viestintäväylien määrällä on merkitystä yksilön mahdollisuuksiin käsitellä informaatiota. Jos tietoa tulvii yhtä aikaa usean väylän kautta, ei yksilöllä välttämättä riitä kapasiteetti sisäistää kaikkea saamaansa tietoa ja muuttaa sitä esimerkiksi osaamiseksi. Pahimmassa tapauksessa olennaisia asioita saattaa jäädä noteeraamatta. Etätyöskentelyn yleistyttyä viestintä nimenomaan nopeiden keskustelualustojen välityksellä on lisääntynyt ja tämä luo työyhteisöihin uudenlaisia haasteita ja keskittää tiedonhankinnan sekä väylien seuraamisen vastuuta yksilöille (Marlow ja muut, 2017).

Vercic ja Spoljaric (2020) puolestaan selvittivät tutkimuksessaan viestintäväylien laadun merkitystä työtehokkuudelle ja työtyytyväisyydelle ja havaitsivat, että Daftin ja Lengelin (1986) viestintäväylien ilmaisuvoimaisuuden teorian mukaisesti niin sanottuja rikkaita viestintäväyliä hyödyntävät yksilöt ovat tyytyväisempiä viestintään ja työhönsä. Rikkaalla väylällä teoriassa tarkoitetaan viestinnässä toteutuvan vuorovaikutuksen välittömyyttä, mahdollisuutta sanattomien ilmaisujen hyödyntämiseen, kielellistä yhteisymmärrystä sekä yksilöllistä lähestymiskulmaa. Samalla Daft ja Lengel (1986) ovat perustelleet teoriansa kautta, että jos tiedon käsittelyyn ja ymmärtämiseen kuluu kauan tai tieto on monimerkityksellisyyden vuoksi työlästä käsitellä, on kyse ainakin köyhästä väylästä ja mahdollisesti myös heikosta viestijästä.

Viestinnän sujuvuuteen vaikuttaa sähköisten väylien ja fyysisten kohtaamisten lisäksi olennaisesti myös konkreettinen työympäristö. Danielsson ja Bodin (2008) ovat toteuttaneet tutkimuksen toimistoympäristön ja työtyytyväisyyden keskinäisestä yhteydestä. He havaitsivat, että case-yrityksen kaltaisissa yrityksissä, joissa hyödynnetään keskikokoisia avokonttoreita (*medium-size open plan*), työtyytyväisyys oli toiseksi matalimmalla tasolla. Kaikkein heikoimmalla tasolla työtyytyväisyys ja hyvinvointi olivat combi-konttoreissa, jossa avokonttorimallisesti oli yksittäisten työpisteiden lisäksi ryhmäpöytiä ja muutamia neuvottelutiloja. Parhaalla tasolla työtyytyväisyys oli solutoimistoissa (*cell office*), joissa yksilöillä on omat huoneet ja hyvä työrauha; ja toisaalta joustavissa toimistoissa (*flex office*), joissa ei ole omia työpisteitä ja toimisto koostuu avoimesta toimistotilasta sekä muutamista työskentelyhuoneista.

Danielssonin ja Bodinin (2008) tekemät havainnot työtyytymättömyydestä liittyvät juurisyiltään todennäköisesti vahvasti toimistomelun ja koetun työrauhan ristiriitaan. Omat erilliset työhuoneet ovat nykypäivänä yritykselle kalliita ja työläitä toteuttaa, eivätkä ne ole välttämättä työyhteisön yhteishengen kannalta paras mahdollinen vaihtoehto työympäristöksi, vaikka niissä keskittyminen olisikin paremmin mahdollista. Toisaalta joustava toimisto ilman omia työpisteitä antaa henkilöstölle mahdollisuuden asettautua siten, että työrauhaa ja hiljaisuutta kaipaavat pääsevät halutessaan istumaan

keskenään; ja puolestaan ne henkilöt, joille keskustelu tai esimerkiksi musiikin kuuntelu työn ohessa tehostaa heidän työskentelyään, pääsevät istumaan keskenään lähekkäin. Mazumdarin (1992) mukaan onnistuneella toimistostruktuurilla on mahdollista tukea henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta ja tehostaa työskentelyä.

2.4.2 Sosiaalisuus ja suhteet

Tarvehierarkiamallin kolmas taso keskittyy läheisyyteen, joka työelämän näkökulmasta tarkoittaa sosiaalisuutta ja työpaikan sisäisiä suhteita. Sosiaaliset suhteet toimivat työyhteisöissä tietolähteinä, edesauttavat tiimien ja yrityksen menestystä; tukevat henkilöstön työtyytyväisyyttä ja mahdollistavat laajempaa verkostoitumista (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Työtyytyväisyyden näkökulmasta olennaisimpia osa-alueita ovat hyväksytyksi tuleminen, työyhteisöön identifioituminen ja keskinäinen me-henki. Tälle teorian tasolle heijastuvat yksilön kokemukset edellisen tason turvallisuuden tunteesta ja tiedon kulun varmuudesta. Menin & Stacksin (2014) mukaan tehokas ja laadukas sisäinen viestintä on elintärkeää, kun alaisten keskuuteen pyritään luomaan positiivista ilmapiiriä ja asenteita sekä kehittämään yksilön ja organisaation välistä vuorovaikutussuhdetta.

Tiimien tehokkuuteen ja toimivuuteen vaikuttavat teknologisten työvälineiden lisäksi myös muun muassa jäsenten keskinäiset suhteet, työn prosessit ja johtaminen. Lurey ja Raisinghani (2001) kirjoittavat, että mikäli tiimin jäsenet eivät ole tyytyväisiä tiimin toimintaan, laskee heidän oma halukkuutensa ja mahdollisuutensa olla tehokkaita tiimiläisiä. Esihenkilön ja tiimin jäsenten tulisikin kiinnittää erityistä huomiota tiimin toimivuuteen sekä me-henkeen. Ongelmien ilmaisu tutussa porukassa saattaa joskus olla hankalaa ja epämiellyttävää, mutta muutoksien ja kehityksen aikaansaamiseksi se on välttämätöntä. Organisaation onkin syytä kannustaa sekä tiedon jakamiseen että avun kysymiseen ammattitaidon varmistamiseksi ja työn sujuvoittamiseksi (Dávideková, 2017). Esimerkiksi avokonttoreissa työskenteleminen tukee henkilöstön mahdollisuutta

kommunikoida ja tavata toistensa kanssa sekä samalla tyydyttää omaa yhteenkuuluvuuden tarvetta (Sadri & Bowen, 2011).

Men (2014) kirjoittaa artikkelissaan, että ihmiset verkostoituvat ja luovat työyhteisössä suhteita niihin, jotka ovat itseä lähellä ja omalle työlle erityisen merkittäviä. Pienissä työyhteisöissä olisi tärkeää, että kaikki jäsenet olisivat edes kasvoilta ja nimeltä tuttuja toisilleen, vaikka eivät työnsä puolesta lähimpiä kollegoita olisikaan. Suurissa organisaatioissa sen sijaan on ensisijaisen tärkeää verkostoitua niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa on töiden vuoksi eniten tekemisissä niin fyysisesti kuin etänä. Sadri & Bowen (2011) kirjoittavat, että yhtenäinen henkilöstö ja tiimit tuottavat yritykselle synergiaetua, koska on nähtävissä, että tiimien lopputuotos on tiimiläisten työn tulo sen sijaan että se olisi yksittäisten työntekijöiden aikaansaannosten summa. Tämän vuoksi yrityksissä suositaankin paljon tiimityöskentelyä ja ryhmien muodostamista.

Oli kyse suurikokoisista tai pk-yrityksistä, usein työyhteisön sisällä syntyy pienempiä viestintäporukoita, joita kutsutaan klikeiksi. Ne ovat porukoita, joiden sisällä jäsenet kommunikoivat keskenään enemmän kuin klikin ulkopuolisten jäsenten kanssa. (Carley ja muut, 2013). Pääasiassa klikkejä kuitenkin pidetään hyödyllisinä työyhteisölle, koska esimerkiksi innovatiivisuuden on havaittu olevan korkeammalla tasolla ja kynnyksen oman mielipiteen ilmaisulle koetaan matalammaksi (Rodan & Galunic, 2004).

Klikit kuitenkin aiheuttavat myös työyhteisölle haasteita ja uhkaa. Yhtäältä kriittinen tieto tai ammattiosaaminen voi jumiutua klikkeihin, koska sitä ei joko haluta tai ymmärretä jakaa eteenpäin; ja toisaalta uhkana on, että klikkiin tai muuhun tiiviiseen työporukkaan kuulumattomat työyhteisön jäsenet saattavat tuntea olonsa ulkopuolisiksi (Marion ja muut, 2016). Cavanaugh ja muut (2000) kirjoittavat, että sosiaalinen eriarvoinen kohtelu, siinä missä eroava palkkaus tai muu eriarvoistus, voi sosiaalisen vaihdannan teorian perusteella vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen toimia työyhteisön eteen. Jos työntekijä kokee, että häntä pidetään eri arvossa verrattuna muihin

työntekijöihin, hänen työtyytyväisyytensä ja -motivaationsa laskevat, jonka seurauksena hän saattaa vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin.

Avoin keskustelu, opastaminen ja tietojen aktiivinen jakaminen yhtäältä ennaltaehkäisevät työyhteisön kitkatilanteiden syntymistä ja toisaalta ratkaisevat jo ilmenneitä ongelmia. Muutostilanteissa sisäinen viestintä ja sen laadukkuus tutkitusti vähentävät koettua epävarmuutta ja vastarintaa. (Allen ja muut, 2007; Elving, 2005.) Mazzei (2010) toteaa, että esihenkilöltä ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki auttaa henkilöstöä jaksamaan muutoksienkin keskellä. Kun taas kireä ilmapiiri, puhumattomuus ja sisäisen viestinnän vähäisyys, voivat johtaa tarpeettomaan tunnekuohuiseen spekulointiin, huhuihin ja tyytymättömyyteen (White, 2010). Muun muassa van Vuurenin ja muiden (2007) kirjoittaman mukaan henkilöstön ja esihenkilön välillä on erittäin tärkeää olla kommunikointiyhteys. Jo pelkästään esihenkilön osoitus siitä, että hän on läsnä, hänelle voi puhua ja hän todella kuuntelee tukee alaisen työtyytyväisyyttä, helpottaa työstressiä ja lisää sitoutuneisuutta (Chen ja muut, 2006).

Men (2014) on lähestynyt aihetta artikkelissaan näkökulman kautta, jossa hän selvittää sisäisen viestinnän ominaisuuksia, joiden tukemana työntekijät kokevat, että heillä on tavallista parempi suhde työyhteisöönsä ja ovat sen vuoksi alttiimpia osallistumaan viestintään, tukemaan työyhteisöään ja olemaan osa sitä. Hänen tutkimuksensa mukaan avoimuus, kaksisuuntainen vuorovaikutus, alaisten näkökulmien ja mielipiteiden huomiointi; molemminpuolinen ymmärrys, yhteistyö ja keskusteleminen ovat kaikki psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueita, jotka perustuvat sisäisen viestinnän toimivuuteen ja tukevat työtyytyväisyyttä.

Työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen vaikuttavat olennaisesti myös kieli, ilmaisut ja terminologia. Sanasto ei välttämättä ole kaikille yhtä tuttua tai yksilöt saattavat ilmaista samoja asioita eri ilmauksin. Tämä saattaa aiheuttaa sekaannuksia tai ainakin vie enemmän työaika, kun merkityksiä joudutaan pohtimaan ja tarkistelemaan. (Dávideková & Hvorecky, 2017.) Toisaalta kielellinen haaste voi joissakin tapauksissa

liittyä konkreettisesti hyödynnettävään työkieleen. Kielellinen osaamattomuus saattaa lisätä virheitä, vääristää tietoa ja tahattomasti tuottaa ongelmia sidosryhmäsuhteisiin. Työyhteisössä onkin tärkeää kartoittaa jäsenten kielitaitoa ja työn ohessa tukea kielellisessä kehittämisessä esimerkiksi ammattisanaston avulla.

Ylipäättään niin työ- kuin yksityiselämässä kommunikointia haastavat viestijän kyvyt ilmaista itseään ja käsitellä tietoa. Esimerkiksi yksinkertaiselta kuulostavat viestinnälliset ja kielelliset taidot kuten kirjoittaminen, suullinen lahjakkuus sekä datan keräämisen taidot vaikuttavat oleellisesti sisäisen viestinnän laatuun (Vercic ja muut, 2012). Laadukas tiedon ja osaamisen siirtyminen, vuorovaikutteinen kommunikointi, luottamus sekä yhteiset arvot ja päämäärät edistävät koko yhteisön kollektiivista kehittymistä (Kalla, 2005; Sarka, 2014). Työyhteisössä, jossa henkilöstön arvot ja tavoitteet onnistutaan harmonisoimaan samankaltaisiksi organisaation kanssa, onnistutaan henkilöstö yleensä myös sitouttamaan osaksi työyhteisöä ja luomaan me-henkeä (Dawkins, 2004; Hannegan, 2004; Tucker ja muut, 1996). Arvojen ja tavoitteiden kohdatessa yksilö on halukas antamaan oman panoksensa työnantajan hyväksi luovuttamalla aikaa, osaamista ja energiaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaimmillaan työntekijä saa vastineeksi työstään palkan lisäksi arvostusta, hyväksyntää ja merkityksellisyyden tunnetta. Tyytyväisen henkilöstön kautta organisaatiolla on mahdollisuus luoda muun muassa positiivista työntajamielikuvaa ja brändi-imagoa sekä tukea mainettaan ja luotettavuuttaan myös muiden sidosryhmien näkökulmasta. (Dawkins, 2004; Hannegan, 2004; Tucker ja muut, 1996.)

2.4.3 Arvostus ja työilmapiiri

Neljäs taso käsittelee arvostuksen kokemuksia. Arvostuksen voi jakaa oman työnsä arvostamiseen sekä toisilta saatuun arvostukseen. Ihmisille on luontaista toivoa saavansa ympäristöstään arvostusta sekä ainutlaatuisena yksilönä että työntekijänä. (Maslow, 1943.) Sadrin ja Bowenin (2011) erittelyn mukaan työntekijä kaipaa työpaikallaan vastuuta, mainetta, arvovaltaa, huomiointia ja arvostusta. Niiden kautta

hän kehittää omaa itsetuntoaan, varmuuttaan, tehokkuuttaan ja työmotivaatiotaan, jotka heijastuvat työtyytyväisyyteen. Arvostusta voidaan työpaikalla osoittaa yksinkertaisin keinoin kuten kehuin, kiitoksin, palkkioin tai muistamisin. Kuitenkin sosiaalisen vaihdannan teorian mukaisesti, mikäli yksilön kaipaama arvostuksen kokemus jää työpaikalla kokematta, saattaa yksilö alkaa kriittisesti harkitsemaan työnantajalleen antamaansa työpanostaan. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työssäjaksamiseen ja tehokkuuteen sekä lisätä esimerkiksi työpoissaolojen määrää.

On myös huomattu, että sisäisen tiedon jakaminen voidaan henkilöstön kesken kokea arvostuksen ja luottamuksen osoituksena. Christensen ja muut (2007) kirjoittavatkin, että mitä spesifimpää ja relevantimpaa henkilöstölle jaettu tieto on, sitä suuremmin yksilö kokee arvostusta ja on halukas olemaan osana omaa työporukkaa. Esimerkiksi jaetut tiedot yrityksen ja työyhteisön tulevista muutoksista osallistavat henkilöstöä ja sitouttavat heitä työnantajayritykseen. Welch (2012) on kirjoittanut, että onnistunut sisäinen viestintä tukee työntekijöiden tietoisuutta niin omista kuin työyhteisön kohtaamista mahdollisuuksista ja riskeistä, ja lisää siten ymmärrystä organisaation muuttuvia prioriteetteja kohtaan. Valaei ja Rezaei (2016) puolestaan noteerasivat tutkiessaan asiantuntijapalveluita tarjoavan pk-yrityksen työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, että sisäinen viestintä vaikutti oleellisesti henkilöstön kokemaan arvostuksen tunteeseen ja yhteisöllisyyteen. Henkilöstö koki itsensä osallistetuksi ja huomioiduksi, kun viestinnän kautta heille informoitiin ajantasaisesti mitä organisaatiossa on meneillään.

Työntekijä kaipaa myös huomiointia ja kokemusta siitä, että oma työ on merkityksellistä suuremmissa kokonaiskuvassa. Hackman (1980) määrittelee merkityksellisen työn olevan ominaisuuksiltaan vaihtelevaa ja itsenäistä; laaja-alaisesti merkittävää sekä yksilön identiteetistä kertovaa. Arnold ja muut (2007) puolestaan määrittelevät merkityksellisen työn olevan yksilön pyrkimystä löytää työstä jotakin suurempaa merkitystä kuin mitä ulkoiset motivaattorit tai lopputulos ovat. Työnantajan olisikin hyvä pyrkiä havainnoimaan millainen asennoituminen henkilöstön jäsenillä on työtään kohtaan,

kokevatko he sen merkitykselliseksi ja tiedostavathan he olevansa kokonaisuuden kannalta tärkeitä, kun antavat oman työpanoksen yritykselle. Sosiaalisen vaihdannan teoriaan viitaten Eisenberger ja muut (1986) ovat kirjoittaneet viisaasti, että yhteisen tahdon ja suunnan omaavat yksilöt tuottavat yritykselle todennäköisemmin paremmin kuin henkisesti irrallaan olevat yksilöt, tiimit, ryhmät ja osastot.

2.4.4 Itsensä toteuttaminen

Viides ja korkein taso on itsensä toteuttamisen ja ilmaisemisen taso, jolla tavoitellaan työsuunnittelun ja työskentelyn vapautta. Samalla pyritään löytämään keinoja toteuttaa itseään mahdollisimman hyvin työn kautta ja kehittymään työssä entistä paremmaksi laajentaen osaamista kokonaisvaltaisemmaksi. Itsensä kehittämisen näkökulmasta muun muassa Hallahan (2001) peräänkuuluttaa sisäisen viestinnän väylien sujuvaa käytettävyyttä, jolloin tarvittava tieto on helposti henkilöstön saavutettavissa. Tällöin työntekijä voi helposti tarkistaa tarvitsemansa tiedon esimerkiksi yrityksen sisäisestä tietokannasta ilman suurta vaivannäköä ja turhaa ajanhukkaa. Samalla hän pystyy varmistumaan, että hän toimii työssään oikein, kun hän tarkistaa tarvittavat tiedot laadituista työohjeista.

Oman työn suunnittelun merkittävä osa on tiedostaa työn pääkohdat ja työnantajan puolelta asetetut odotukset. Valaei ja Rezaei (2016) tutkivat pk-yrityksien henkilöstöjen työtyytyväisyyttä ja löysivät linkin työnkuvien määritelmiin ja vaatimuksiin. Tulokset osoittivat, että sisäisen viestinnän toivottiin auttavan työnkuvien määrittelyssä ja selventämisessä. Tällöin työntekijä itse pystyisi olemaan tietoinen siitä mitä häneltä tietyllä työpanoksella ja osaamisella odotetaan. Toisaalta työnkuvien selkeys auttaa työyhteisöä olemaan tietoinen siitä kenelle tietyt työtehtävät kuuluvat ja kuka osaisi olla avuksi, kun jotakin spesifiä apua kaivataan.

Itsensä toteuttamisen näkökulmaan sisältyy olennaisesti mahdollisuus ilmaista itseään ja mielipiteitään. Sarka (2014) painottaa artikkelissaan, että rehellisten vastausten

saamiseksi työilmapiiriin tulee olla rohkaiseva ja avoin, koska vain siten henkilöstö uskaltaa ja voi olla halukas ilmaisemaan mielipiteensä, kehitysehdotuksia ja muita mielen päällä olevia asioita. Viestinnän suunnittelussa pitää myös varmistaa mahdollisuus vastauksien saamiseen. Edellisillä Maslowin (1943) teorian mukaisilla tasoilla tehdyt ratkaisut ja toimintalinjat sekä niiden onnistuminen siis todella heijastuvat teorian ylemmille tasoille ohjaten siten sosiaalisen vaihdannan teorian mukaisesti henkilöstön halua vuorovaikuttaa ja antaa omaa panostaan sosiaalisiin tilanteisiin. Osoittamalla, että heidän mielipiteensä on haluttu ja tärkeä kehittymisen varmistamiseksi, saadaan henkilöstö sitoutettua työhönsä paremmin.

Itsensä ilmaisemisen oikeudella on myös käänköpuolena viestinnän vastuut. Welch (2012) kirjoittaa artikkelissaan nimenomaan viestinnän vastaanottamisen ja toteuttamisen velvollisuudesta. Siinä missä työnantajalla on velvollisuus informoida henkilöstöään heihin vaikuttavista asioista, on myös henkilöstöllä omalta osaltaan viestinnällisiä vastuita. Myös työntekijän kuuluu välittää työskentelyn kannalta olennaista tietoa eteenpäin, mahdollistaa koko yhteisön tehokas työskentely ja siten esimerkiksi pyrkiä välttämään turhien ja toistuvien virheiden tapahtumista. Carrière ja Bourque (2009) toteavatkin, että vaikka työnantajan vastuulla on mahdollistaa viestinnän väylät, on jokaisella yksilöllä velvollisuus hyödyntää niitä asianmukaisesti ja tehokkaasti. Myös Cabrera, Collins, & Salgado (2006) ovat nostaneet saman huomion esille ja toteavatkin, että nykyteknologian ansiosta omat ajatukset, tunteet ja tieto pystytään välittämään eteenpäin omasta sijainnista riippumatta. Heidän mukaansa sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta kyse onkin enemmän siitä, onko henkilöstö halukas hyödyntämään näitä väyliä ja ilmaisemaan itseään.

Viestinnän vastavuoroisiin velvollisuuksiin liittyen Morrison ja Milliken (2000) kirjoittavat työyhteisön vaikenemisestä (*organisational silence*). Kyse on sosiaalisen vaihdannan erittäin negatiivisesta ydinilmiöstä, jossa henkilöstö punnitsee viestinnän hyödyt ja haitat; ja valitsee lopulta vaikenemisen. Mielen päällä olevat asiat mieluummin ruoditaan läpi pienessä piirissä kahvipöydässä kuin nostetaan esille esimerkiksi julkisesti

palavereissa tai yksityisesti esihenkilönsä kanssa. Kirjoittajien mukaan syinä voivat olla esimerkiksi pelko esihenkilön, osaston tai oman tiimin reaktioista; häpeän tunne tai uhka nykyisen aseman ja tulevien etenemismahdollisuuksien menettämisestä.

Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan viestinnän toimimattomuus ja epätasavertaisuus saattavat saada yksilöt pohtimaan heidän omaa halukkuuttaan osallistua viestimään asioita (Cropanzano & Mitchell, 2005). Jos yhteisössä ei ole mahdollisuutta ilmaista itseään avoimesti, luotettavasti tai esimerkiksi pelkäämättä seurauksia, saattaa suurin osa henkilöstöstä tyytyä nielemään ajatuksensa. Toisaalta organisaatiossa saatetaan ajatella, että tieto yritysjohtoon ja muun henkilöstön välillä on joka tapauksessa epäsymmetristä, jolloin johto tietää organisaation ja työyhteisöjen asioista enemmän kuin muu henkilöstö (Morrison ja Milliken, 2000). Tällöin henkilöstö omaksuu kokonaisuuden kannalta erittäin haitallisen vaikenemisen kulttuurin ja ehkäpä toivoo, että pielessä oleviin asioihin tulee itsellään muutos. Tästä saattaa aiheutua ongelmallinen tietovajeen tila, jolloin johto ei tiedä mitä henkilöstön keskuudessa ajatellaan ja koetaan työarjessa.

Vaikenemisen ongelmaa voi ilmetä millä tahansa organisaatiohierarkian tasolla. Esimerkiksi: henkilöstö viestii esihenkilölle jostakin korjauksia vaativasta aiheesta ja esihenkilö pitää asiaa tärkeänä, muttei kuitenkaan uskaltanut tai voi jostakin syystä viedä asiaa eteenpäin. Esihenkilö saattaa myös olla sitä mieltä, että viestin vieminen eteenpäin ei tule realistisesti muuttamaan mitään, vaan on hänelle vain kiusallinen työtehtävä ja jättää tiedon sen vuoksi välittämättä eteenpäin. Tällöin viesti jumittuu välissä olevalle esihenkilölle eikä pääse kulkemaan sellaisille johtohenkilöille, joilla voisi olla valtaa, mahdollisuuksia ja halua tehdä asiaan muutoksia. Samalla johtaminen ja omat vaikuttamisen mahdollisuudet näyttävät heikkoina alaisille, jotka ovat juuri rohkeasti viestineet ajatuksiaan eteenpäin. Tämä luonnollisestikin aiheuttaa henkilöstön keskuudessa turhautumista ja työtytymättömyyttä. (Morrison ja Milliken, 2000.)

Viimeinen osa-alue itsensä toteuttamisessa on yksilön etenemis- tai kehitysmahdollisuudet. Kunnianhimoiset ja työhönsä sitoutuneet työntekijät kaipaavat useimmiten työltään haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä työssään aiempaa paremmaksi. Varsinkin pk-yrityksissä on tavallista, ettei henkilöstölle aina pystytä tarjoamaan kaivattuja etenemismahdollisuuksia, ellei toiminta ole esimerkiksi voimakkaassa kasvussa, organisaatioon luoda uusia työnkuvia tai työnkuvan muutos tarkoittaisi työntekijän näkökulmasta siirtymistä maantieteellisesti eri konttorille. Organisaatioiden olisi kuitenkin aina syytä vähintäänkin kuulla työntekijän toiveita ja mahdollisuuksien mukaan tukea työkuvioiden uudistamisesta. (Sadri ja Bowenin, 2011.)

Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan työntekijä harkitsee ja pohtii saako hän nykyisessä tehtävässään ja työpaikassaan kaiken haluamansa työstä ja itsestään irti, vai pystyisikö hän kehittymään entisestään ja toteuttamaan itseään muualla paremmin. Mikäli työntekijä kokee ettei nykyinen työ anna hänelle riittävästi haastetta ja pysty tuottamaan riittävästi merkityksellisyyden tunnetta, päättää työntekijä useimmiten vaihtaa työpaikkaa. Tämä päätös on tietenkin haitaksi työyhteisölle, koska osaavaa työvoimaa poistuu vieden mukanaan sekä näkyvää että hiljaista tietoa. Tämän vuoksi pienikin uudistaminen työnkuvassa tai lisävastuun antaminen voivat auttaa pitämään taitavan työntekijän yhteisössä ja antaa yritykselle lisää aikaa mahdollisuuksien mukaan löytää työntekijälle esimerkiksi uusi ja haastavampi työtehtävä (Sadri ja Bowen, 2011).

2.5 Case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan observointi

Case-yrityksessä on havaittavissa kehityskelpoisia sisäisen viestinnän osa-alueita, joilla on välitöntä ja välillistä vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi näitä osa-alueita ja niihin liittyviä haasteita, joihin yrityksessä voitaisiin kehittämismielessä tarttua. Esiteltävät havainnot perustuvat tutkijan toteuttamaan puolentoista vuoden observointiin, jonka aikana yritystä ja sen toimintatapoja on tarkasteltu sisältäpäin työntekijän näkökulmasta.

Viestinnän väylät

Case-yrityksen sisäisessä viestinnässä hyödynnetään elektronisia ja vuorovaikutteisia viestintäväyliä. Puhelut ja pikaviestit ovat case-yrityksen henkilöstön arkea ja niitä hyödynnetään erityisesti tilanteissa, joissa jokin asia pitää saattaa nopeasti kollegoiden tietoon tai johonkin asiaan tarvitaan pikaista apua tai mielipidettä kollegalta. Pikaviestisovelluksessa hyödynnetään sekä yksityisiä keskusteluja että ryhmiä, joihin kuuluvat joko oman tiimin jäsenet tai koko osasto. Varsinaista intranettiä yrityksessä ei ole eikä printtimediaa hyödynnetä. Sähköpostin välityksellä viestitään esimerkiksi viikkotiedotteet, palaverimuistiot, työvuorot ja työtehtävien toimintatapauudistukset. Sähköpostilla viestitään myös tapauksista, joiden mukana täytyy lähettää asiakirjoja tai jotka olisivat muuten haastavia tutkia ja käsitellä esimerkiksi pikaviestialustalla. Lisäksi sähköpostista on sujuvampaa tallentaa tietoa omaan talteen.

Case-yrityksen kaltaisessa taloushallinnon asiantuntijayrityksessä tarpeellisen tiedon on ensiarvoisen tärkeää kulkea sujuvasti, oikealle henkilölle ja oikeaan aikaan. Tämän varmistamiseksi henkilöstön kesken voisi olla järkevää sopia viestintäväylien hyödyntämisestä. Tällä hetkellä pikaviestialustan eri ryhmiä ja yksityisviestitoimintoa sekä sähköpostia käytetään limittäin, joka välillä aiheuttaa sekavuutta. Jotkut henkilöstössä tuntevat sähköpostin enemmän omaksi tavaksi viestiä ja seuraavat sitä tarkemmin. Toiset puolestaan hyödyntävät Teams:ia ja tarkastavat sähköpostinsa vain esimerkiksi työpäivän aluksi ja lopuksi.

Osaamisen näkökulmasta uutta infoa saatetaan jakaa sähköpostin tai Teams:in välityksellä, jolloin lähes aina joltakulta info jää noteeraamatta sen vuoksi, että seuraa vähemmän kyseistä väylää, jossa keskustelua on käyty ja tärkeä tieto on hautautunut keskustelujen alle ja on työlästä kiritä ajan tasalle. Tämän vuoksi olisikin tärkeää sopia selkeät toimintalinjat millaisista asioista kommunikoidaan minkäkin väylän kautta ja toisaalta tiimien kesken voidaan esimerkiksi sopia oman työn kannalta ja jäsenten mielestä sopivimmat viestintäväylät työn tueksi.

Koska suurin osa työntekijöistä työskentelee samalla konttorilla, henkilöstön kesken kommunikoidaan suurimmaksi osaksi kasvotusten. Tällöin viestit on yhtäältä nopeampia saada perille ja toisaalta vuorovaikutus on aidompaa. Vaikka sanattomalla viestinnällä ei olisi varsinaista merkitystä viestin sisällön kannalta, voivat eleet ja äänensävyt vaikuttaa yhteishenkeen ja työyhteisön mielialaan. Kirjalliset viestintäväylät ovat kuitenkin yrityksen tärkeä viestinnän keino, vaikka vastaanottava kollega olisikin fyysisesti lähellä. Tällaisissa tapauksissa on silti tärkeää muistaa asiallinen, selkeä ja informatiivinen puhetyyli sekä itseilmaisu, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä välttyään.

Tiimityö

Yrityksessä työskentelee tiimejä, jotka ovat osittain maantieteellisesti hajautuneet ja koronapandemian mukanaan tuoman etätyösuosituksen aikana osa työskenteli myös etänä kotikonttorilta. Muualla työskentelevien kanssa kommunikoidaan jatkuvasti pikaviestisovellusten kautta, sähköpostitse ja puhelimitse. Osastojen ja tiimien palaverit toteutetaan siten, että pääkonttorin henkilöstö istuu palaverissa fyysisesti yhdessä ja muualla työskentelevät otetaan palavereihin mukaan etäyhteyden avustuksella. Palaverikäytännöksi on vakiintunut kuukausipalaverit, joissa käydään läpi ajankohtaisia lähitulevaisuuden uutisia ja aiheita, joista on työyhteisössä noussut kuluneen kuukauden aikana keskustelua. Tarpeen tullen pyritään toteuttamaan tapaamisia pikaisellakin aikataululla, tarvittavilla kokoonpanoilla ja matalalla kynnyksellä. Koko yritystä koskevista merkittävistä asioista pidetään aika ajoin tiedotustilaisuuksia, yleensä toimitusjohtajan vetämänä.

Valitettava ja satunnaisesti esiin nouseva ongelma on, että muilla konttoreilla tai etänä työskentelevät henkilöt unohtuvat kuuluvan työyhteisön tai tiimien kokoonpanoihin. Esimerkiksi spontaanit keskustelunaiheet ja niiden lopputuloksena päätetyt toimintatavat unohtuvat joskus informoida myös etäjäsenille. Tämä vaikuttaa erittäin kriittisesti tasavertaiseen tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä lopulta tiimin kokonaisvaltaiseen ammattitaitoon ja ilmapiiriin. Olisikin tärkeää, että spontaanien keskustelujen myötä syntynyt tieto välitettäisiin heti kaikkien asianomaisten tietoon

hyödyntäen sovittuja viestintäväyliä ja päivitettäisiin tarvittaessa myös työohjeisiin, jotta kaikilla olisi mahdollisuus välttää ”jo kokeillut virheet” ja edetä omassa työssään tehokkaasti ja oikein.

Ilmapiiri ja me-henki

Nykyisen henkilöstömääränsä vuoksi case-yrityksen lähes koko henkilöstö tuntee toisensa, jonka vuoksi tutussa ja pienehkössä työyhteisössä keskustelun aloittaminen työasioista ja vapaa-ajan asioista on helpohkoa. Avokonttori, jossa case-yrityksessä työskennellään, antaa mahdollisuuksia kysyä kollegalta apua helposti ja nopeasti - jopa nousematta omalta paikalta. Siinä missä avokonttori mahdollistaa myös muun vapaamman keskustelun työn ohessa, se saattaa kuitenkin samaan aikaan häiritä muiden työkeskittymistä. Yhteishengen kannalta on tärkeää huomioida kaikkien työrauha, ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi tärkeitä ovat yhteiset tauot, joiden aikana voidaan keskustella vapaammin työn ulkopuolisista asioista ja miksei myös jakaa esimerkiksi työhön liittyvää hiljaista tietoa.

Osastot, tiimit ja erilaiset työtehtävät aiheuttavat sen, että useimmiten saman osaston ja tiimin jäsenet pitävät tauot yhdessä ja viettävät aikaa oman klikkinsä, eli itselle läheisimpien henkilöiden, kanssa eivätkä välttämättä tutustu muuhun henkilöstöön. Osittain etätyöskentelyn ja tiimien hajaantuneen sijainnin vuoksi jotkut henkilöstön jäsenet saattavat jäädä yhteisöllisyyden ulkopuolelle, niin työ- kuin vapaa-ajan keskusteluissa. Edellä mainittujen vuoksi työyhteisön me-henki saattaa kärsiä ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemisen merkitys hämärtyä, koska oma tiimi ja itselle tuttu työ nähdään alitajuisesti etusijalla.

Yrityksessä tapahtuvien asioiden ja muutosten tiedottaminen tasavertaisesti on tärkeää hyvän työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta. Tähän vedoten mielestäni case-yrityksen kokoisessa pk-yrityksessä klikit ovat enemmän uhka kuin mahdollisuus. Esimerkiksi huolimatta siitä, että saman osaston eri tiimien tai yksilöiden työtehtävät saattavat joiltakin osin erota keskenään, ovat tavoitteet, työohjeet ja työnkuvat kuitenkin

pitkälti samat. Viestinnän vastavuoroisiin velvollisuuksiin vedoten mikään tiimi ja kukaan yksilö ei saisi saada enempää tietoa kuin toiset eikä pantata tarpeellista tietoa, vaan se pitäisi tasavertaisesti saattaa kaikkien tietoa tarvitsevien tietoisuuteen.

Yrityksen jatkuvasti kasvaessa myös työtehtävät muuttuvat ja uudistuvat. Sisäisten uudistusten ja henkilöstövaihdoksien myötä myös työtehtävät saattavat vaihtua henkilöiden kesken ja järjestäytyä uudelleen. Tällöin on tärkeää selkeästi ilmaista henkilöstölle työkuviin muutoksista, jotta tarvittaessa osataan kääntyä oikean henkilön avun puoleen nopeasti. Työnkuvien uudistuksista on syytä informoida saman tien myös yli osastorajojen, jotta oikean henkilön lähestyminen tarpeen tullen on suoraviivaisempaa. Eri osastolla työskentelevät eivät kuule uudistuksista samalla tavoin palavereissa ja keskusteluissa kuin kyseisen osaston tai tiimien sisällä työskentelevät.

Eri osastojen kesken tulisi ylipäättään vallita jonkin tasoinen ymmärrys toistensa työstä. Osastojen on vaikeaa keskenään tietää vastuualueista, varsinkin jos toisen osaston työ tuntuu omasta näkökulmasta vieraalta. Olisikin siis tärkeää luoda selkeät toimintalinjat esimerkiksi osastojen keskinäiselle yhteistyölle ja viestinnälle, jotta avun pyytäminen voisi tapahtua aiempaa sujuvammin. Samalla toisten työtä osattaisiin ehkä arvostaa enemmän ja olisi mahdollisuus hahmottaa se suurempi kokonaiskuva, jossa osastot, tiimit ja yksilöt työskentelevät yhdessä yrityksen tavoitteiden eteen.

Ammattiosaaminen ja itsensä kehittäminen

Työntekijöiden asiantuntijuus rakentuu yksilöllisten taustakoulutusten päälle yrityksen järjestämien koulutuksien ja kollegoiden antamien oppien myötä. Työyhteisö on avokonttorin ja sähköisten viestintäväylien välityksellä läsnä toistensa kanssa kaiken aikaa – hyvässä ja pahassa. Avokonttorissa avun pyytäminen ja kommunikointi on hyvin helppoa ja välitöntä, mutta toisaalta ylimääräinen häly haastaa keskittymistä ja relevanttien asioiden viestimistä. Toimistoympäristön suunnittelu onkin tärkeä osa työn sujuvuuden ja viihtyvyyden varmistamista.

Osaamisen tueksi joillakin osastoilla on käytössä päivittäisen ohjelmistotyökalun yhteydessä tietopankki, johon on koottu toiminta- ja työohjeita erilaisten tilanteiden ja tapausten varalta. Tietopankista löytyy myös laki-infoa ja asiakassuhteiden lisätietoja, joita pitää huomioida työtä tehtäessä. Lisäksi kaikki koulutusmateriaalit ovat noudettavissa yrityksen tietokannasta ja palaverien muistiot lähetetään kaikille tiimien ja osaston jäsenille, jotta niistä on mahdollista tarkistaa palaverin aikana läpikäytyjä asioita ja sovittuja käytänteitä. Muistioiden luominen ja lähettäminen myös tukee muun muassa osa-aikaisten työntekijöiden ja muista syistä poissaolevien jäsenten mahdollisuutta pysyä selvillä mitä on käyty läpi ja sovittu, jos kyseiseen palaveriin ei ole juuri tuolloin pystynyt osallistumaan.

Olemassa olevan tietopankin ongelmaksi on kuitenkin havaittu sen ajan tasalla pitäminen. Läheskään kaikkia uusia linjauksia ei huomata, muisteta tai ehditä päivittää tietopankkiin, vaan ne informoidaan henkilöstölle ainoastaan esimerkiksi sähköpostitse tai pikaviestialustalla. Sovittujen toimintatapojen ja linjausten päivittämisen hitaus tai pahimmillaan puuttuminen kokonaan nostavat riskiä, että työyhteisössä tehdään samoja työtehtäviä eri säännöin. Kun yksi tekee työtään niin kuin on aina tehnyt, toinen lukee vanhoja ohjeita ja kolmas muistaa uudet sovitut ohjeet muttei löydä tietoa mistään – on sekasotku valmis. Valitettavan usein esimerkiksi Teams-sovelluksen kautta lähetetyt viestit hautautuvat muun informaatiotulvan alle ja tiedon uudelleen löytämiseen kuluu paljon aikaa sen sijaan, että kaikki mahdollinen tarvittava tieto löytyisi sujuvasti tietopankista hakusanojen avulla. Yrityksen kannattaisikin resursoida aikaa tietopankin päivittämiseen, koska esimerkiksi uuden työntekijän näkökulmasta tietopankki ja opintomateriaalit ovat erinomainen tuki, joista löytää vastauksia oma-aloitteisesti. Avun pyytämistä ja toistensa auttamista ei kuitenkaan saa missään nimessä sivuuttaa tai väheksyä – se nostaa riskiä virheille ja vahingoille.

Henkilöstön ammattitaidon vahvistamiseksi yritys on myös luonut ammattisanaston kolmella eri kielellä, joita on mahdollista käyttää työn tukena eri tilanteissa. Käyttökielinä case-yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä ovat tasaisesti molemmat kotimaiset

kielet ja itse työssä hyödynnetään ajoittain myös englantia. Huomaamisen arvoista on, että osalla henkilöstöä kielitaito rajoittaa työtehtävien tekemistä. Toisaalta työmäärää on pyritty tasaamaan jakamalla työtehtäviä ja asiakkuuksien hallintaa sen mukaan, mikä kieli on työntekijän vahvuus. Myös työyhteisön antama konkreettinen kielellinen apu helpottaa suoriutumaan satunnaisista kielellisistä solmuista.

Varsinkin rannikoilla sijaitsevilla yrityksillä, kuten case-yrityksenkin tapauksessa, osa henkilöstöstä puhuu äidinkielenään ruotsia. He todennäköisesti osaavat tai ainakin ymmärtävät suomea, mutta kieli saattaa joskus osoittautua heikoksi kohdaksi viestinnässä. Sama pätee suomea äidinkielenään puhuviin: suurin osa ihmisistä ymmärtää ruotsia ainakin jonkin verran, mutta vieraan kielen käyttäminen saattaa tuottaa vaikeuksia ja johtaa väärinymmärryksiin. Virheiden tekeminen on inhimillistä, mutta kielellisestä lahjakkuudesta on hyötyä ja se tehostaa asiantuntijatyöskentelyä ja tukee hyvän asiakaspalvelun tavoitetta.

3 Tutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja poikittainen eli tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tietyllä hetkellä. Kyseessä on samalla case-tutkimus, joka on toteutettu yksittäiseen yritykseen ja tutkimuksen avulla on haluttu selvittää ja ymmärtää millaista merkitystä ja arvoa case-yrityksen henkilöstö antaa sisäiselle viestinnälle analysoidessaan omaa työtyytyväisyyttään. Tutkimus on luonteeltaan fenomenologinen, koska yhtäältä tutkielman aikana esitetyt havainnot ovat tutkijan näkemyksiä yrityksen toiminnasta ja tilasta; ja toisaalta tutkimusaineiston kautta saadut vastaukset ja tulokset ovat henkilöstön subjektiivisia kokemuksia kyselyn myötä pyydetyistä aiheista.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa yhden case-yrityksen työntekijän kanssa toteutettiin testihaastattelu, jonka avulla selvitettiin millaiset sisäisen viestinnän aiheet koettiin yrityksen henkilöstön näkökulmasta tarpeellisiksi tutkia ja kehittää. Haastattelu toteutettiin vapaamuotoisesti kahden kesken haastateltavan kanssa kysymyspatteriston tukemana (kts. Liite 1). Haastattelun perusteella on poimittu case-yrityksen näkökulmasta oleellisimpia aiheita ja rajattu tutkielmaa keskittymään nimenomaan sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden väliseen yhteyteen ja merkityksiin.

Aineiston keruu toteutettiin sähköpostihaastattelun omaisesti Webropol-työkalun sähköisen kyselyn avulla (kts. Liite 2), joka lähetettiin koko case-yrityksen henkilöstölle. Sähköpostihaastattelu oli tässä tapauksessa järkevin tutkimusmenetelmä, koska 40-50 hengen henkilöstömäärä olisi ollut liian työläs haastateltavaksi kasvotusten tai etänä. Lisäksi aiheen arkuuden vuoksi kyselyn avulla vastaajat pystyivät pysymään anonyymeinä, vastaamaan avoimesti sekä pohtimaan rauhassa vastauksiaan. Kyselyn saatteessa kerrottiin henkilöstölle tutkimuksen syy, aihe ja kuinka aineistoa tullaan käsittelemään. Henkilöstö sai kysymykset sekä suomeksi että ruotsiksi, ja saivat vapaasti valita vastauskielensä sen mukaan kumpi heille itselleen sopi paremmin. Vastausaika henkilöille annettiin 8 työpäivää, mutta itse kyselyssä vastaamisaikaa tai merkkimäärää ei ollut rajoitettu. Kyselyssä esitettiin sähköpostihaastattelun tyyliin

pelkästään avoimia kysymyksiä liittyen sisäiseen viestintään ja työtyytyväisyyteen. Kysely toteutettiin anonyymisti ja se oli vastaajille vapaaehtoinen.

Kyselyn myötä saadut vastaukset saatiin Webropol -työkalusta ulos kysymyskohtaisesti ja vastausten ensimmäinen teemoittelu oli helppoa, koska kysymykset oli järjestelty jo kyselylomakkeella aihepiirien mukaan. Teemoittelu -metodin mukaisesti aineistoa analysoitiin ensin aihepiirien sisällä kysymys kerrallaan jaotellen vastauksia niiden esille tuomien näkökulmien ja keskinäisten suhteiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 105). Edellä mainittu jaottelu helpotti aineiston seuraavaa vaihetta eli intensiivisempää sisällönanalyysiä, jolloin oli mahdollista havaita syvempiä merkityksiä sanojen takaa ja niin sanotusti ”rivien välistä”. Samalla päästiin tarkastelemaan vastauksien korostuksia ja perusteluja, sekä voitiin selvittää vastausten taustalla olevia juurisyitä.

Sisällönanalyysi -metodi sopi aineiston käsittelyyn hyvin, koska kyselyssä oli avoimia kysymyksiä ja analyysikeinon avulla vastauksista on mahdollista havainnoida esimerkiksi vastaajien asenteita ja käsityksiä työtään ja työympäristöään kohtaan. Kyseinen metodi avaa myös mahdollisuuden vertailla ja löytää ristiriitoja, jotka voivat kummuta jo ajallisesti kaukaa heijastuen lopulta viestinnän ongelmaksi ja työtytymättömyydeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 117-119.) Lopuksi tutkimuksessa saatuja vastauksia ja havaintoja peilattiin tutkielmaa varten luotuun teoreettiseen viitekehukseen luoden lopuksi johtopäätökset sisäisen viestinnän haasteista sekä siitä, kuinka niihin voitaisiin vaikuttaa siten, että henkilöstön työtyytyväisyys voisi kehittyä parempaan suuntaan.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastauksia läpikäydään läpi noudattaen tarvehierarkiamallin mukaista rakennetta. Tutkielman kannalta mielekkäimmät teorian tasot ovat 2-5, jonka vuoksi ensimmäisen tason sisältöä ei alaluvuissa käsitellä ollenkaan. Tekstissä käytetyt sitaattit on kaikki käännetty suomeksi, vaikka ne olisi alun perin kirjoitettu ruotsiksi. Lisäksi sitaateista on korjattu pois kirjoitusvirheet ja puhekieli tutkielman lukukokemuksen parantamiseksi.

4.1 Viestintäväylät, itseluottamus ja viestinnän riittävyys

Tarvehierarkiamallin mukaisesti toisella tasolla ovat turvallisuuden kokemukset, joihin sisältyy itsevarmuus omasta ammattiosaamisesta ja luottamus työyhteisön tukeen. Sisäisen viestinnän ja sosiaalisen vaihdannan teorian näkökulmasta luottamus tiedon riittävyyteen ja tasavertaiseen jakautumiseen on kriittinen osa-alue. Vastauksissaan case-yrityksen henkilöstö korosti, että itsevarmuus oman työn kanssa kehittyy siitä tunteesta, että tietää työstään tarpeeksi ja tuntee osaavansa työnsä. Tämä itsevarmuuden kokemus peilautuu välittömästi työtyytyväisyyteen. Informaation liikkuvuutta tutkittiin case-yrityksessä selvittämällä tarkemmin viestintäväyliä ja niiden hyödyntämistä. Henkilöstöltä tiedusteltiin heidän mieluisinta sisäisen viestinnän väylää, väylien käytön tehokkuutta ja väylien kehittämisehdotuksia, jotta niiden käyttö tukisi työtyytyväisyyttä mahdollisimman hyvin. Lisäksi henkilöstöltä pyydettiin kokemuksia siitä vaikuttaako henkilöstön keskinäiset eroavat tavat väylien hyödyntämisessä heidän työtyytyväisyyteensä ja miten henkilöstö kokee sisäisen viestinnän riittävyyden työpaikallaan.

Case-yrityksessä koettiin teknisestä näkökulmasta tarkastellen, että viestintäväyliä hyödynnetään kiitettävästi ja monipuolisesti. Konttoreiden välisessä viestinnässä sekä etätyöntekijöiden kanssa kerrottiin hyödynnettävän puhelinta jonkin verran. Sähköisessä viestinnässä sähköposti ja pikaviestisovellus Teams olivat case-yrityksessä mieluisimmat

hyödynnettävät väylät. Juuri tämän Kulachain ja muiden (2018) tekemän virallisen ja epävirallisen viestinnän jaottelun mukaisesti tutkimuksen vastauksissa ilmaistiin runsaasti halua hyödyntää Teams-sovellusta nimenomaan nopeaan, yksityisempään, hieman epävirallisempaan ja lyhyempään viestintään. Sähköpostia käytetään paljon ja se koettiin hyödyllisemmäksi virallisten asioiden tiedottamisessa sekä tapauksissa, jotka eivät ole niin kiireellisiä; joissa täytyy lähettää liitteitä tai tieto tulee olla helpommin löydettävissä jälkikäteen.

Teams riittää, jos on kahden välinen tiedote. S-posti sopii mielestäni jos/kun tieto menee useammalle tai kaikille, ja silloin se jää itselle helpommin saatavaksi esille uudestaan, kun haluaa tarkistaa mitä on infottu. Suullisesti annettu info avaa eri tavalla mahdollisuuden keskustelulle ja tuntuu henkilökohtaisemmalta, hyvällä tavalla.

Kyselyn vastauksissa nostettiin myös esille haasteita, joita väylien hyödyntämiseen liittyy. Sähköpostin ongelmaksi nostettiin, ettei viestijä pysty varmuudella tietämään onko viesti päässyt perille, luettu tai onko siihen reagoitu. Tämä ongelma on ratkaisu Teams-sovelluksessa automaattisella lukukuittauksella, josta osapuolet näkevät onko henkilö paikalla ja lukenut viestin. Teams-sovelluksen käytössä oli puolestaan havaittu ongelmaksi se, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet hyödynnä tai seuraa kyseistä mediaa työssään, jolloin viestintä pitää ymmärtää toteuttaa hyödyntäen jotakin muuta väylää. Toisaalta kyseisen sovelluksen ongelmaksi nostettiin myös tärkeän tiedon hukkuminen keskusteluihin – varsinkin ryhmäkeskusteluissa. Kehitysehdotukseksi nostettiin, että kahdenkeskiset tiedotukset viestitään suoraan halutulle henkilölle eikä ryhmän välityksellä, jolloin kaikille jäsenille tulee viesti-ilmoitus, joka katkaisee keskittymisen. Vastauksista oli kuitenkin havaittavissa, että henkilöstö on pääasiassa tyytyväistä sähköisten viestintäväylien hyödyntämiseen, vaikka kehitysehdotuksena oli nykyistä yhtenäisempi väylien hyödyntäminen ja aktiivisempi tiedottaminen osastojen välisesti.

Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus niin palavereissa kuin konttorilla nousi oletetusti pk-yrityksessä tärkeäksi viestinnän väyläksi. Tämä muun muassa siksi, että suurimmalla osalla henkilöstöstä työyhteisö on konkreettisesti lähellä, kasvotusten kommunikoitaessa ei tapahdu niin paljon väärinymmärryksiä, vastaus saadaan nopeasti,

itseä pystytään ilmaisemaan paremmin ja voidaan viestiä myös sanattoman viestinnän keinoin. Useassa vastauksessa isoksi ongelmaksi kuitenkin koettiin konttorityörauhan jonkin asteinen rikkuminen, kun keskusteluja käydään ajoittain esimerkiksi omalta työpisteeltä käsin toiselle puolelle avokonttoria: *”Kasvotusten käytävässä keskustelussa saa sujuvasti apua, mutta saattaa samalla johtaa tarpeettoman kovaääniseen keskusteluun avokonttorissa, joka voi vaikuttaa haitallisesti muiden keskittymiseen.”*

Danielssonin ja Bodinin (2008) tutkimuksen mukaisesti työyhteisössä voitaisiin kokeilla konttorin uudelleenjärjestelyä kaikille miellyttävän työympäristön ja -rauhan löytämiseksi. Case-yrityksen tapauksessa omat työpisteet kuitenkin luovat kotoisuuden tunnetta ja yhtäkkinen siirtyminen esimerkiksi joustavaan toimistoratkaisuun saattaisi pienehköillä osastoilla tuottaa kirjoittamattomia sääntöjä siitä kenen työpiste missäkin on. Häiritsevään toimistomeluun on aina syytä puuttua ja turvata työrauhan toteutuminen, koska työntekijöillä on oikeus rauhalliseen työympäristöön ja työnantajan näkökulmasta toivottavaa on töiden tehokas sujuvuus ja siten myös töissä viihtyminen. Henkilöstöltä kannattaakin aika ajoin tiedustella ollaanko työympäristöön tyytyväisiä vai voitaisiinko sitä parantaa nykyisestä esimerkiksi istumajärjestyksen muokkaamisella.

Toisaalta case-yrityksessä kaivattiin kehitystä viestinnän riittävyyteen liittyen: työyhteisössä toivottiin yhtä aikaa lisää avoimempaa viestintää, mutta myös oli koettu jonkin verran turhaa viestittelyä esimerkiksi Teams-sovelluksessa. Viestinnän riittävyyden määrä onkin paradoksaalinen haaste, koska jokaisen yksilön mielikuva riittävästä viestinnästä on erilainen. Liiallinen viestintä häiritsee työhön keskittymistä varsinkin, jos viestintää tulee useasta väylästä yhtä aikaa ja nopealla frekvenssillä. Tällaisessa tapauksessa relevantti tieto saattaa jäädä huomaamatta ja hukkuu tietotulvaan. Liian vähäinen viestintä puolestaan luo henkilöstölle epävarmuutta siitä onko kaikki olemassa oleva tieto todella jaettu vai onko yksilö jäänyt jostakin paitsi. Ulkopuolisuuden ja eriarvoisuuden tunteet tehostavat työtytymättömyyden kokemusta.

Kasvotusten tapahtuvaa viestintää kuitenkin kaivattiin entisestään lisää sekä tiimien kesken että osastojen välille. Siten pystyttäisiin myös selvittämään miten muilla osastoilla työskentely sujuu, ja voisivatko osastot keskenään auttaa toisiaan. Samalla olisi mahdollista käydä läpi esimerkiksi käytäntöjä kaikkien yhteisön jäsenten työskentelyn sujuvoittamiseksi. Tiimien ja ryhmien sisällä voitaisiin myös käydä avoimemmin läpi vastaan tulleita tapauksia ja tilanteita, jotta kaikki oppisivat niistä yhdessä eivätkä vain ne, joille tapaukset tulevat vastaan tai sattuvat olemaan mukana keskustelussa oikeaan aikaan. Tällaisesta tilanteesta kärsivät muun muassa osa-aikaiset työntekijät, eri konttoreiden henkilöstöt ja etätyöntekijät. Tieto pitäisi siis saattaa kaikkien sitä tarvitsevien tietoon esimerkiksi kirjallisessa muodossa, mikäli kaikilla ei ole mahdollisuutta vaikkapa etäyhteydellä osallistua keskusteluhetkiin. Vastuu tiedon siirtämisestä on jokaisella työntekijällä ja tiimillä yhdessä – ei pelkästään esihenkilöillä.

Sisältöpäin yrityksen sisäistä viestintää tarkastelleena, oli viestinnän riittävyyteen liittyvissä vastauksissa havaittavissa suuria osastokohtaisia eroavaisuuksia. Kehittämisen varaa löytyi esimerkiksi avoimia työpaikkoja, uusia työntekijöitä ja asiakasuudistuksia koskevassa viestinnässä. Toisaalta vastauksissa ilmaistiin, että omaa toimialaa koskevista uudistuksista tiedottaminen ja tiimien sisäinen viestintä toteutuvat kiitettävästi. Sen sijaan edelleen peräänkuulutettiin tiimien ja osastojen keskinäistä viestintää, joka koettiin useassa kommentissa riittämättömäksi. Osastokohtaisia ja subjektiivisia eroja osoittivat esimerkiksi kokemukset siitä, että tietoa jaetaan epätasaisesti ja tiedonsaanti on omasta aktiivisuudesta kiinni: *”Viestintä ei toimi - jää paljosta paitsi, jos ei käy kahvilla tai koko ajan kuuntele mitä ääneen puhutaan”*. Hämmäntävän ristiriitaisesti etätyötä tekevät ja toisilla konttoreilla työskentelevät puolestaan kokivat, että viestintää on riittävästi ja heidät huomioidaan niin hyvin kuin mahdollista: *”Mielestäni viestintä sujuu hyvin. Myös etätyöläiset muistetaan, vaikka asia ei välttämättä heitä kosketakaan. Lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, että asioista kerrotaan, vaikkei paikalla olekaan.”*

Jotta työtyytyväisyys paranisi ja töiden teko sujuvoituisi, esitettiin viestinnän riittävyyden ja konkreettisten väylien kehittämiseksi paljon ehdotuksia. Työyhteisössä toivottiin

entistä aktiivisempaa ja avoimempaa viestintää: *”Kaikesta pienestäkin informoidaan reilusti ja heti...”*; ja viestintäväylien hyödyntämiseen toivottiin selkeyttä: *”Enemmän selkeyttä, mitä (viestintäväylyä) käytetään missäkin tilanteessa”*. Tämän avulla pystyttäisiin varmistamaan, että informaatio tavoittaa juuri halutun henkilön. Edellä mainittujen lisäksi kaivattiin enemmän yhteisiä kohtaamisia palavereissa sekä ryhmien että osastojen kesken – tai edes kirjallista infopakettia ajankohtaisista aiheista. Esille nousi myös idea toteuttaa kahdenlaisia palavereita: lyhyehköjä viikkopalavereita, joissa voitaisiin käydä läpi ryhmien ja tiimien töitä koskevat polttavimmat puheenaiheet ja kerrottaisiin mitä tuleman pitää; sekä lisäksi kuukausitapaamisia, joissa saataisiin tietoa pidemmän ajan suunnitelmista ja näkymistä myös koko yrityksen tasolla.

Viestinnän sisältö toimii erittäin kriittisenä avaimena viestinnän määrällisen tasapainon löytämiseksi, kun analysoidaan viestinnän riittävyttä ja tarpeellisuutta. Lähtökohtaisesti viestijällä on velvollisuus kriittisesti tarkastella omaa viestintäänsä ja ohjata tieto oikea-aikaisesti juuri niille henkilöille, joille tieto on relevanttia. Viestiminen ryhmien tai sähköpostilistojen kautta vie todennäköisesti turhaan aikaa sellaisilta henkilöiltä, joita tiedotettu asia ei edes kosketa ja saattaa samalla aiheuttaa turhautumista. Laadullinen tarkastelu on myös keino järkevöittää viestintää: tiiviit ja informatiiviset viestit tekevät viestinnästä laadukasta ja hyödyllistä vastaanottajan näkökulmasta tarkasteltuna. Hyödynnettävän kielen, ilmaisujen ja ammattisanaston hallitseminen viimeistelevät sen, että viestinnän sisältö tulee varmemmin ymmärretyksi ja väärinkäsityksiltä vältytään. Mielipahaa ja tyytymättömyyttä, joka on aiheutunut työpaikalla väärinymmärryksistä, epäselvyyksistä tai liian vähäisestä viestinnästä, on työlästä korjata jälkikäteen ja sen vuoksi niiden ennaltaehkäisemiseen kannattaa panostaa.

Edellä esitellyillä kehitysideoilla pystyttäisiin kertomaan henkilöstölle muun muassa mitä yritys toivoo henkilöstöltään ja henkilöstö pystytään pitämään ajan tasalla yrityksen suuremman kokonaiskuvan tapahtumista. Yrityksen johdolta kaivattiinkin useassa vastauksessa huomattavasti nykyistä aktiivisempaa roolia tiedottamisessa liittyen yrityksen tilaan ja tulevaisuuden uudistuksiin:

Edellisissä työpaikoissani on ollut säännöllisesti infotilaisuuksia ja pidetty viikoittain / kuukausittain kaikkia kartalla miten menee, missä mennään ja mitä firmassa ylipäänsä tapahtuu. Täällä ei tiedä käytännössä mitään, ellei ymmärrä itse kysyä sellaiselta, joka tietää.

Tällaisen tiedottavamman viestinnän tueksi toivottiin myös yksilöllistä kehityskeskusteluiden mahdollisuutta, jolloin työyhteisön jäsenet pääsisivät keskustelemaan omista vahvuuksistaan, kehityskohteistaan ja samalla ilmaisemaan omia tunteuksia työhönsä ja omaan suoriutumiseensa liittyen. Keinot tukisivat henkilöstön tunnetta osallistamisesta ja sitä, että he ovat halukkaita antamaan oman panoksensa yrityksen sisäiselle viestinnällä ja toiminnalle. Useiden lähteiden mukaisesti sisäisen viestinnän väylien kehittäminen on työyhteisölle elintärkeää myös kilpailuedun ylläpitämiseksi (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012; Clampitt & Downs, 1993; Dickson, Reiney, & Hargie, 2003; Robson & Tourish, 2005).

4.2 Sosiaalisuus ja suhteet

Maslowin hierarkiamallin mukaan kolmas porras käsittelee sosiaalisuutta ja työyhteisön suhteita. Niillä on erittäin suuri vaikutus työpaikan yhteishengelle ja keskusteluilmapiirille. Hyvällä yhteishengellä varustetussa työpaikassa ollaan halukkaita jakamaan osaamista ja tietoa yhteisön kesken avoimesti, koska yhteistyön taustalla on halu saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja voida hyvin. Yleisestä ennakko-oletuksesta poiketen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sisäisen viestinnän toteuttamiseen ovat velvollisia kaikki työyhteisön jäsenet – niin alaiset, keskijohto kuin ylin johto. Varsinkin pk-yrityksen tapauksessa koko yhteisön kommunikointi vaikuttaa kriittisesti yhteisöllisyyden kokemukseen ja lopulta työtyytyväisyyteen.

Tiimityöhön ja suhteisiin liittyen kyselyssä henkilöstöltä pyydettiin kokemuksia siitä, kuinka tasavertaisesti sisäinen viestintä toteutuu, miten viestintä onnistuu hajautuneiden tiimien ja etätyöskentelijöiden kanssa; ja miten yhteistyötä voitaisiin kehittää tiimin, osastojen ja koko yrityksen tasolla, jotta se tukisi työtyytyväisyyttä.

Viestinnän ei koettu olevan tasavertaista ainakaan osastojen kesken: *”Osastojen välillä ei ole tasa-arvoista viestintää. Toisella osastolla tiedotetaan paremmin kuin toisella osaston sisäisistä asioista ja yrityksen asioista”*. Jonkin verran haasteita nähtiin myös osastojen sisällä tiimien kesken toteutettavassa tiedon jakamisessa: *” Tämän hetken systeemillä tieto ei siirry tiimistä toiseen”*. Sen sijaan tiimien sisällä viestinnän koettiin olevan tasavertaista.

Jokainen työyhteisön jäsen on yksilö, jonka vuoksi sosiaalinen vuorovaikutus toteutuu ja ilmenee jokaisen kohdalla eri tavoin. Tämän huomaa esimerkiksi viestintäväylien hyödyntämistavoissa ja palaveriaktiivisuudessa. Viestintäväylien erilaisten hyödyntämistapojen koettiin vaikuttavan työtyytyväisyyteen melko vähän. Vastauksissa ilmaistiin pääasiassa kahta eri näkökulmaa: *”Jokaisen kollegan kanssa voi toimia vähän eri tavalla ja onkin tullut tietty tapa eri kollegoiden kanssa”*; ja toisaalta koettiin, että erilaiset tottumukset väylien hyödyntämisessä aiheuttavat sekavuutta, koska kaikki eivät seuraa niitä yhtä aktiivisesti tai ovat esimerkiksi Teams-viestin sijaan tottuneempia soittamaan asiansa kollegalle. Työyhteisössä siis jonkin verran kaivataan yhtenäistämistä väylien hyödyntämisessä painottaen nimenomaan, että toimintatavoista sovittaisiin yhdessä ja poistamatta mitään viestintäväylää kokonaan: *”Mahdollisuus hyödyntää eri väyliä on positiivista työtyytyväisyydelle”*.

Palaveriaktiivisuutta sekä siellä toteutuvaa kommunikointia ja sosiaalista vaihdantaa pohdittaessa vastauksissa nousi esiin huomio siitä, että esihenkilön ja ympäröivän työyhteisön olisi tärkeää muistaa, että epäaktiivisuus ja vaikeneminen palavereissa kuitenkin harvoin tarkoittaa sitä, etteikö yhteisön jäsenellä olisi mielipiteitä tai halua kommentoida asiaa. Kysymys saattaa sen sijaan liittyä sosiaalisen vaihdannan teorian mukaisesti siihen, että yksilö punnitsee saamiaan hyötyjä ja haittoja, jos päätyisi kommentoimaan jotakin aiheetta tai viestimään tietoaan työyhteisölle. Teoriassa yksilö saattaa pitää omalta kannaltaan parempana vaihtoehtona vaieta tapaamisissa ja sen sijaan kertoa murheensa ja huomioita työyhteisön epäkohdista lähimmille kollegoille. Juuri tähän edellisellä tasolla ehdotetut kehityskeskustelut voisivat olla suuri apu.

Menin (2014) artikkeliin peilaten tämän tutkimuksen antamien vastausten perusteella case-yrityksessä työ- ja keskusteluilmapiirit koetaan hyviksi, mutta avoimuuden toivotaan paranevan etisestään. Hyvän yhteishengen ansiosta case-yrityksessä osallistumishalun ei kerrottu laskeneen sen vuoksi, etteikö omaa mielipidettä uskallettaisi ilmaista. Enemmänkin avoimuutta kaivattiin siihen, että tietoa jaettaisiin työyhteisöjen ja osastojen kesken tasavertaisesti. Kaksisuuntaista keskusteluyhteyttä, luottamusta ja molemminpuolista ymmärrystä toivottiin parannettava varsinkin esihenkilöiden ja yrityksen ylimmän johdon kanssa.

Sisäisen viestinnän tasavertaisuutta pohdittiin myös useassa vastauksessa esihenkilön vastuun näkökulmasta. Yhtäältä vastauksissa nostettiin esille toivetta siitä, että esihenkilö viestisi avoimemmin ja tasavertaisesti alaisilleen. Toisaalta todettiin, ettei kaikilla henkilöillä välttämättä ollut edes tiedossaan omaa lähiesihenkilöä tai varsinaista tiimiä, jonka kanssa kommunikoida: *”Siellä missä työtehtävien raja on onnistuttu tekemään tarkasti ja on vain yksi esihenkilö niin viestintä on selkeämpää.”* Tällaisessa tilanteessa sisäisen viestinnän toteuttamisen ja tiedon hankinnan vastuu siirtyy enemmän yksilöille itselleen ja tieto hankitaan muilta jäseniltä työyhteisöstä, jolloin saatetaan huomata olevansa tietämätön useasta asiasta, joihin olisi esimerkiksi halunnut ottaa kantaa. Maanläheisesti voisikin sanoa, että on vaikeaa kommentoida sellaisia asioita, joita ei edes tiedä, että voisi kommentoida. Työtyytyväisyyden heikentyminen on tällaisen kokemuksen lopputulemana ilmiselvää.

Case-yrityksessä vastausten perusteella tiimeissä, joissa kommunikointia sekä esihenkilön että kollegoiden kesken oli aktiivisesti, koettiin olevan tyytyväisempiä kuin niissä tiimeissä, joissa viestintää on vähän. Van Vuuren kollegoineen (2007) toteavat tekstissään samaa kuin eräs sähköpostihaastattelun vastaus nosti esille: *”Mielestäni tiimien sisällä viestintää kyllä pyritään toteuttamaan ja jakamaan mahdollisimman tasavertaisesti, mutta useimmiten viestintä oman tiimin kanssa on vahvinta...”*. Esihenkilön, alaisten ja kollegoiden välillä täytyy olla olemassa sujuva ja luotettava

keskusteluyhteys viestinnän toteutumiseksi ja on myös täysin luonnollista, että itselle läheisimpien henkilöiden kanssa kommunikoidaan asioista eniten. Toisaalta kommentteissa nostettiin esille myös mainitsemisen arvoinen huomio siitä, että pääsääntöisesti työyhteisössä on tarjolla tietoa ajankohtaisista asioista esihenkilön tai kollegoiden toimesta ja viestintäväylät ovat käytettävissä lisätiedon hankkimiseksi, mutta kiireen tai huolimattomuuden vuoksi tarpeellinen tieto saattaa mennä vastaanottajalta ohi ja aiheuttaa tarpeettomasti tyytymättömyyden kokemusta, jota ehditään purkaa kollegoillekin asti.

Yhteistyö ja viestintä etätyöntekijöiden ja muiden konttoreiden henkilöstöjen kanssa koettiin sujuvaksi hyödyntäen kaikkia yrityksellä käytössä olevia viestinnänväyliä: *”Ei vaadi toimistolla paikalla oloa ja hommat sujuvat”*. Vastauksissa korostui kuitenkin paljon yhteisöllisyyden tunteen hienoinen laimeneminen ja siten yhteisten kahvi- ja lounastaukojen suuri merkitys: tauoilla puhutaan paljon vapaa-ajan asioita, mutta ruoditaan läpi myös päivän polttavia työasioita. Näistä keskusteluista jäävät paitsi juuri ne, jotka eivät ole paikalla samalla konttorilla tai käyvät esimerkiksi tauoilla eri aikaan: *”Tietenkin etäilijät jäävät paitsi asioista, joista keskustellaan työyhteisössä keskenään, mutta se on enemmän epävirallista informaatiota”*. Ideaali lähtökohta olisi, että hetken mielijohteesta käydyt - työhön liittyvät ja uuden tiedon luomiseen päätyvät - keskustelut tulisi jakaa tiedoksi mahdollisimman pian myös muille konttorin jäsenille sekä fyysisesti muualla työskenteleville.

Epätasainen tiedon jakautuminen saattaa siis tapahtua vahingossa esimerkiksi taukokeskusteluina, työyhteisössä muodostuvien ystävyysuhteiden tai klikkien kautta. Siinä missä taukokeskustelut ovat tärkeitä sosiaalisia hetkiä, saattavat ne merkittävästi eriarvoistaa työyhteisön jäseniä, mikäli niiden aikana keskustellaan ohimennen työasioita: *”Etätyöskentelyaikana tietoa siirtyy vähemmän tiimin sisällä ja tämä voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen, kun ei välttämättä ole tietoinen tärkeistä asioista”*. Klikkeihin sitoutunutta tietoa ja osaamista ei välttämättä ymmärretä jakaa eteenpäin yhteisössä ja se jumittuu vain muutaman hengen tietoisuuteen. Kun keskustelu asiasta

nouseekin jossakin muussa hetkessä esille, saattaa osa henkilöstöstä tuntea itsensä ulkopuoliseksi ja eriarvoiseksi, vaikei tarkoitus alun perin ole ollut tuottaa kyseistä tunnetilaa kenellekään.

Joka tapauksessa mahdollinen tiedon epätasainen jakautuminen heikentää välittömästi työtyytyväisyyttä ja saa yksilön tuntemaan itsensä aiempaa vähemmän osaksi työyhteisöä. Työyhteisön sisälle muodostuneet klikit myös altistavat yhteisön jakautuneisuudelle, jolloin osastot ovat erillään, osaston sisällä voidaan toimia erillään ja jopa tiimien sisällä voi olla jakautuneisuutta niin sanottuihin ”kuppikuntiin”. Syy voi löytyä itselle sopivaksi havaitusta taukorytmistä, työtehtävien samantahtisuudesta tai esimerkiksi ystävyys-suhteista. On myös täysin luonnollista, että itselle läheisimpien kollegoiden kanssa halutaan viettää tauot ja keskustella niin vapaa-ajan kuulumiset kuin mielenpäällä olevat työasiat. Tällöin huomaamatta yhteisöön muodostuu pienempiä ryhmiä, joiden seurassa työpäivät soljuvat sujuvasti eteenpäin, mutta vähitellen eriyttävät yhteisöä pienemmiksi ryhmittymiksi.

Kun eri konttoreilla toimii hajautuneita tiimejä sekä kotoapäin etätyöskentelijöitä, täytyy viestinnän toteutua erityisen hyvin heidän kanssaan, jotta työt sujuvat halutusti. Konttorin ulkopuolella työskentelevät jäävät helposti paitsi esille nousseista keskusteluista, joita on helppo toteuttaa avokonttorissa kollegoiden kanssa. Tiedottamisen tukena ovat tietenkin teknologiset työvälineet, mutta me-henki ja yhteistyöhalukkuus vaikuttavat olennaisesti siihen kuinka paljon oman tiimin tai osaston kesken kommunikoidaan. On erityisen vaarallista, jos työntekijöiden keskinäiset suhteet vaikuttavat tiedon välittämiseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen varsinkin, kun kyse on työasioiden hoitamisesta tai niiden viestimisestä. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaisesti yksilöt saattavat viestin välittämisen vastuusta huolimatta olla joskus haluttomia jakamaan tietoaan eteenpäin, jos he kokevat etteivät saa siitä riittävää vastinetta. Tällaisesta haluttomuudesta ei onneksi ollut havaintoa case-yrityksen vastauksissa.

Kyselyn vastauksista oli kuitenkin havaittavissa arjen haaste, jossa esimerkiksi tuen ja avun pyytäminen kollegalta koetaan haastavammaksi konttoreiden välillä ja etätöiden aikana: *”Kynnys tarttua puhelimeen ja käydä työasiaa läpi kollegan kanssa on suurempi, kun työskentelee etänä”*. Edellä mainittu kokemus on tietenkin töiden sujuvuuden ja edistymisen kannalta huono asia, koska systemaattisten virheiden määrä saattaa lisääntyä ja kertaantua tulevaisuudessa. Työyhteisössä tulisikin kannustaa kommunikoimaan ja pyytämään apua matalalla kynnyksellä etätöskentelystä tai poikkeavasta fyysisestä sijainnista huolimatta.

Toinen esille noussut haaste etätöihin liittyen on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta hyvinkin ristiriitainen - nimittäin työskentelyn ja työn suunnittelun vapaus. Case-yrityksen tapauksessa työnantaja on antanut mahdollisuuden, että päivän aikana saa hoitaa yksityiselämän asioita yhteisien sääntöjen puitteissa niin konttorilta käsin kuin etätöläisenä. Kollegoille saattaa kuitenkin olla vaikeaa pysyä selvillä, milloin esimerkiksi etätöskentelijä on tavoitettavissa ja milloin ei. Ensisijainen vastuu ilmoittaa saavutettavuudestaan on tietenkin etätöläisellä itsellään, mutta huono viestintä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä ja kollegalta tarvittu apu jäädä saamatta, mikäli työskentelyajat ovat epäselvät. Tämäkin ongelma on korjattavissa yhteisellä sopimisella ja selkeällä viestinnällä: *”Enemmän yrityksen yhteisiä informaatioita (kaikki osastot). Ilmoituksia myös viikoittain ketkä on etänä/lomalla tms.”*

Tiimien yhteistyön kehittämisessä nousi jälleen esille toive yhteisten säännöllisten tapaamisten lisäämisestä ja entistä avoimemmasta viestinnästä, jonka avulla pystyttäisiin vähentämään huhuja ja klikkeihin jumittuvaa tietoa sekä saattamaan osastojen eri tiimejä lähemmäs toisiaan.

”Meidän tulisi oppia siihen, että olisi useampia lyhyempiä tapaamisia, jotka saattavat varmasti aluksi tuntua tarpeettomilta, mutta pidemmällä aikavälillä henkilöstön on helppoa saada niiden kautta tietoa uusista tapauksista/projekteista. Kukaan ei jätä asioita kertomatta tahallaan, vaan henkilöt, joilla tietoa on saattavat tahattomasti ja huomaamattaan unohtaa jakaa sitä eteenpäin.”

Henkilöstölle saataisiin kirkastettua sitä, että kukaan ei kilpaile keskenään, vaikka kaikilla on yhteinen tavoite ja päämäärä – oli sitten näkökulma liiketaloudessa tai yhteishengen luomisessa. Yhteisten pelisääntöjen luominen, palautteen antaminen ja saaminen sekä esimerkiksi esihenkilöalaisyhteisten selkiytyminen voisivat luoda osastoille ja tiimeille selkeämmän kokonaiskuvan omasta työympäristöstä.

Eryteisesti pk-yrityksen kokoisessa työyhteisössä tiimien, työryhmien ja osastojen kannalta parasta olisikin kannustaa henkilöstöä kommunikoimaan aktiivisesti, koska panoksena on yhteisesti saavutettu hyöty. Epätasainen tiedon jakautuminen tiimien ja ryhmien kesken saattaa tuntua syrjimiseltä tai suosimiselta, kun taas osastojen kesken epätasaisuus saattaa näyttäytyä kilpailuhenkisytenä. Toisaalta yrityksen kannattaa pyrkiä tukemaan työtyytyväisyyttä ja kommunikointihalua arvojen ja tavoitteiden harmonisoinnilla, jolloin työntekijä pystyy paremmin samaistumaan yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Työntekijä on siten todennäköisesti halukkaampi antamaan oman panoksensa, sitoutumaan ja vuorovaikuttamaan työyhteisössä.

4.3 Arvostus ja työilmapiiri

Tarvehierarkiateorian neljäs taso liittyy arvostuksen kokemuksiin ja yhteisön ilmapiiriin. Jotta siirtyminen tälle tasolle on mahdollista, on edellisellä tasolla täytynyt tapahtua vuorovaikutusta eli sosiaalista vaihdantaa. Työntekijän panostus yhteisiin asioihin tuottaa hänelle arvostuksen tarpeita ja huomion kaipuuta. Tarpeiden suuruudet ja niiden tyydytyskeinot ovat yksilöllisiä, ja sen vuoksi työnantajalle haasteellinen osa-alue toteuttaa tasavertaisesti ja johdonmukaisesti. Kyselyssä ilmapiirin kysymyksillä haluttiin saada selville kokemuksia case-yrityksen yhteishengestä ja keskusteluilmapiiristä sekä niiden vaikutuksista työtyytyväisyydelle.

Case-yrityksessä koetaan olevan pääasiassa hyvä yhteishenki: ei ole liian totista, työrauha säilyy pääasiassa hyvin, töiden kanssa viihdytään ja kollegoiden kanssa tullaan hyvin toimeen. *”Yhteisöllisyydellä ja ilmapiirillä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja -*

hyvinvointiin. Merkityksen huomaa erityisesti, jos töissä on meneillään jokin hankala kausi tai työn alla on haastava tapaus.” Hyvänkin työilmapiirin omaavassa työyhteisössä haasteilta on mahdotonta välttyä ja case-yrityksen tapauksessa pienemmissä klikeissa työasioista jutustelu ja siitä aiheutuva harmitus nousi muutamassa vastauksessa esille. Kaikissa kyseisissä vastauksissa ratkaisuksi esitettiin rohkeutta tulla keskustelemaan asioista suoraan, avoimesti ja arvostavasti.

Lisäksi vastausten perusteella työyhteisössä koetaan johdon tai esihenkilöportaan hieman suosivan jotakin osaa henkilöstöstä, joka tietenkin vaikuttaa välittömästi työtyytyväisyyden kokemukseen. Vastauksista huokui kaipuu kannustamiseen ilmaista itseään muulloinkin kuin kahvilla lähimpien kollegoiden kanssa: *”Mielestäni työpaikalla on hyvä yhteishenki ja keskustelua tapahtuu. Parhaat ideat ja pahimmat ajatukset sanotaan kuitenkin ruoka- ja kahvipöydässä, eivätkä ne sieltä etene mihinkään. Työntekijöitä tulisi rohkaista tekemään aloitteita!”*

On tärkeää muistaa, että ajoittain kaikissa – varsinkin pienehköissä - yrityksissä on inhimillisistä syistä osastojen, tiimien ja yksilöiden välillä haasteita tai näkemykset eivät kohtaa. Olemassa olevat yhteisöllisyys ja me-henki, joihin tukeutua mahdollistavat kuitenkin sen, että yhteisössä työskentely sujuu. Eisenbergerin ja muiden (1986) toteamukseen viitaten seuraava kriittinen ja realistinen sähköpostihaastattelun sitaatti tiivistää case-yrityksen yhteisöllisyyden tilannekuvan erinomaisesti:

Yhteishenki tuntuu menevän hieman aalloissa: ollaan jotenkin erillään toisistamme, vaikka keskustelua käydään. En koe, että se vaikuttaa suoranaisesti itseeni tai omaan työtyytyväisyyteen, mutta yhteishengen takia hyötyisimme varmasti siitä, jos yhteishenki olisi vahvempi. Tämä toki vaatii sen, että kaikki toivoo samaa - eihän se yhteishenki sieltä itsestään tule.

Sisäisen viestinnän näkökulmasta henkilöstöä pystytään kannustamaan kommunikointiin ja voidaan osoittaa arvostusta muun muassa jakamalla tietoa organisaation puolelta avoimesti ja ajan tasaisesti, ja siten osoittaa heille heidän tärkeytensä osana yhteisöä. Tutkimuksen vastauksissa case-yrityksen henkilöstö nosti

esille toiveen siitä, että esimerkiksi työhön liittyviin kehitysehdotuksiin otettaisiin esihenkilöiden tai johdon puolesta enemmän kantaa, ne otettaisiin vielä nykyistä enemmän tosissaan, niitä vietäisiin eteenpäin ja niistä annettaisiin tunnustusta. Työntekijällä saattaa olla kynnys ottaa osaa esimerkiksi työyhteisön keskusteluihin ja tämän vuoksi henkilökohtaisen panoksen antamisesta kaivataan jonkinlaista huomiointia. Yksinkertaisuudessaan se voi olla esimerkiksi aito kiitos mielipiteen esittämisestä, kommentoinnin arvostava vastaanottaminen ja jatkokeskustelu; tai vaikkapa myöhempi huomiointi esihenkilön kanssa käydyssä keskustelussa.

Case-yrityksen vastaajat myös nostivat useaan otteeseen esille halun kuulla miten yrityksellä liiketoiminnallisesti menee, missä on onnistuttu ja missä pitäisi parantaa. Yritysjohdon toteuttamaan taloustiedottamiseen toivottiin paljon parannusta. Henkilöstölle saattaakin helposti muodostua mielikuva arvostuksen puutteesta tai heidän ymmärryksensä aliarvioimisesta, kun yrityksen liitetaloudellista tilannetta ei selosteta heille. Tällainen tarve osoittaa henkilöstön halukkuutta ja kiinnostusta antaa oma panoksensa työnantajalleen myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta, mutta into saattaa laantua ja tyytymättömyys lisääntyä, mikäli sitä ei ruokita kertomalla missä taloudellisesti mennään, mihin ollaan pyrkimässä ja millä keinoin.

Arvostuksen osoituksilla ja keskusteluun osallistamisella pystytään siis osoittamaan henkilöstölle, että heidän työpanoksensa ja kaikkien vuorovaikuttaminen on merkityksellistä sekä liiketoiminnallisesta että yhteisöllisestä näkökulmasta. Työyhteisöissä kaikkien jäsenten olisikin hyvä muistaa, että siinä missä jokaisella on vastuu tiedon välittämiseen liittyen, on jokaisella myös velvollisuus kuulla ja arvostaa muiden yhteisön jäsenten osallistumista - hyvä ilmapiiri ja me-henki luodaan yhteisvoimin.

4.4 Itsensä toteuttaminen

Teorian ylin taso on erikoistunut itsensä toteuttamiseen ja ilmaisemiseen. Tämä tarve muodostuu kaikkien alla olevien kerrosten tarpeiden ylle, mikäli teorian alemmissa kerroksissa muodostuneita tarpeita on pystytty tyydyttämään. Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että tarvehierarkian aiempien kerrosten tarpeita on ainakin jonkin aseteisesti pystytty tyydyttämään muun muassa sosiaalisella vuorovaikuttamisella ja arvostuksen osoituksilla, koska vastaajat pystyivät kertomaan kokemuksiaan liittyen ylimmän tason tarpeisiinsa. Tutkimuksessa henkilöstöltä tiedusteltiin pääsevätkö he vaikuttamaan asioihin työpaikallaan ja kokevatko he tulevansa kuulluiksi, sekä sitä mistä he saavat apua ja tukea oman osaamisensa kehittämiseen työn teon ohessa. Lopuksi kyselyssä pyydettiin henkilöstöä vielä yhteenvedonomaaisesti kuvaamaan, millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on heidän työtyytyväisyydelleen.

Suurin osa case-yrityksen henkilöstöstä kokee, että heillä on yksilöinä mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja ilmaisemaan itseään, esimerkiksi osaston keskinäisissä palavereissa. Mahdollisuus itsensä ilmaisuun koettiin hyvin tärkeäksi: *”Työntekijä antaa työskennellessään niin paljon omaa aikaansa ja energiaansa työnantajan käyttöön, että on erittäin tärkeää tulla kuulluksi ja tuntea itsensä tarpeelliseksi työpaikalla”* sekä *”Pitää saada keskustella, kysellä ja kyseenalaistaa, se auttaa oppimaan ja ymmärtämään tiettyjä käytäntöjä”*. Kuitenkin muutaman vastauksen lopussa leijui tunne siitä, että yksilöitä kyllä kuullaan, mutta ei varsinaisesti kuunnella: *”En ole ihan vakuuttunut, että pystyn aina vaikuttamaan asioihin työpaikalla, mutta olen kyllä tullut kuulluksi”*.

Omasta työyhteisöstä on myös tärkeää havainnoida aika ajoin kehityskohteita, jotka case-yrityksen tapauksessa olivat muun muassa entistä avoimemman ja kaksisuuntaisemman keskustelukulttuurin luominen ja esimerkiksi yritysjohdon osoitus siitä, että henkilöstöä aidosti kuullaan. Tämän myötä asioista voitaisiin puhua yhteisesti tiivistäen yhteisöllisyyden tunnetta. Henkilöstön osallistamisen avulla on mahdollista

saada arvokasta tietoa muun muassa kokonaisvaltaisesti töiden sujuvuudesta ja samalla henkilöstö pääsee osallistamisen keinoin kehittämään työtään ja työympäristöään.

Kuten muun muassa Sarka (2014) toteaa, ilman avointa ja arvostavaa keskusteluilmapiiriä pienemmällä piirillä kehitetyt ideat ja havaitut kehitystarpeet harvemmin lähtevät aidosti liikkeelle - varsinkaan, jos niitä ei uskalleta tai haluta nostaa esille yhteisissä palavereissa. Organisaationaalinen vaikeneminen, jossa vaikeista asioista ei haluta keskustella esimerkiksi peläten oman edun ja aseman puolesta, ei missään tapauksessa ole työntekijöiden itsensä, tiimien yhteishengen tai ylipäättään koko yrityksen toiminnan kannalta hyvä vaihtoehto ratkaista ongelmia. Työntekijät haluavat kommunikoida asioista eri tavoin, jonka vuoksi sosiaalisen vaihdannan tukemiseksi henkilöstölle tulisi antaa erilaisia mahdollisuuksia ja aidosti vuorovaikutteisia väyliä viestiä tuntemuksistaan kollegojen, oman esihenkilön ja yritysjohton kanssa. *”Koen tulevani kuulluksi, mutta kaikki eivät ole yhtä avoimia. Joillekin sopii paremmin se, että saa kahden kesken sanoa asioita.”*

Henkilöstöä tulee rohkaista itseilmaisuun ja toiminnan kyseenalaistamiseen, jotta kehitystä voitaisiin saada aikaiseksi puolin ja toisin. Henkilöstölle tulee osoittaa, että vuorovaikuttamisesta on koko yhteisön kannalta enemmän hyötyä kuin haittaa. Keskustelukulttuurin ja ilmapiirin aiheen vastauksissa peräänkuulutettiin myös jokaisen työyhteisön jäsenen omaa vastuuta ilmaista mielipiteensä ja nostaa äänensä kuuluviin. Eräs vastaaja kuvailee kokemustaan:

Koen, että työyhteisössä tulee kuulluksi, kun ilmaisee itseään ja koen, että asiat todella otetaan käsittelyyn myöhemmin esimerkiksi palaverissa. Tämä tietenkin vaatii usein sen, että henkilö itse on aktiivinen ja tuo ajatuksiaan esille eikä vain odota, että hänen mielipidettään kysytään erikseen.

Rohkeamman itseilmaisun tukemiseksi varsinkin pk-yrityksissä hyödynnetään usein kehityskeskusteluja. Joillekin työntekijöille nämä kahdenkeskiset keskustelut oman esihenkilön kanssa ovat hyödyllisempiä, kun he pääsevät vapaammin keskustelemaan omiin työtehtäviin tai työyhteisöön liittyvistä haasteista sekä käymään läpi

henkilökohtaisia työtavoitteita sekä kuulemaan mitä yritys työntekijältään kyseisessä työtehtävässä kyseisillä kyvykkyyksillä toivoo. Palaverikeskustelujen aiheet saattavat joskus poiketa siitä mitä työntekijä kokee tai mistä hän haluaisi keskusteltavan, eikä hän välttämättä ole halukas ilmaisemaan omia murheitaan tai näkemyksiään vaikkapa koko osaston kuullen. Sen vuoksi pienempien tiimien keskinäisten tai henkilökohtaisten kehityskeskustelujen merkitys voi nousta yrityksessä arvoon arvaamattomaan. Myös henkilökohtaisen palautteen saaminen arjen työssä sekä kollegoilta että omalta esihenkilöltä auttaa yksilöä löytämään henkilökohtaiset kehityskohdat ja siten parantamaan omaa työsuoritusta entisestään.

Sisäinen viestintä, ammattiosaaminen ja lopulta tyytyväisyys omaan työhön kulkevat käsi kädessä ja kaikki vastaajat kokivatkin saavansa työhön tukea ja avustavaa osaamista. Parhaaksi tietoväyläksi ja tueksi koettiin omat kollegat sekä erilaiset oman alan verkkosivut ja palvelut: *”Saan apua omalta tiimiltä, yhteistyökumppaneiden materiaaleista (Kela, OmaVero ym.) ja tietokannasta”*. Yrityksen sisällä oli havaittavissa eroja työhajeisiin ja tietokantoihin liittyen: jos osastolla on olemassa tietokanta, se koettiin kohtuullisen hyödylliseksi, mutta sen sujuvassa hyödyntämisessä ja ajantasaisuudessa oli merkittäviä puutteita: *”Tietokannan tiedot tulisi päivittää, mutta työkaluilla tuella oma osaaminen kehittyy”* sekä *”Tietokanta on kyllä olemassa, mutta monesti tuntuu siltä, että sieltä puuttuu vastaus juuri siihen omaan kysymykseen”*. Jollakin osastolla puolestaan ei ollut laisinkaan tietokantaa, josta etsiä tietoa ja ohjeita, joten tämä henkilöstö on kollegoiden tuen, mahdollisen olemassa olevan koulutusmateriaalin, itseoppimisen ja muistiinpanojen varassa.

Myös oman osaamisen ja ammattitaidon tukemisen näkökulmasta toivottiin avointa keskustelua työryhmien ja tiimien kesken. Kun esille tulleista tapauksista ja huomioista keskustellaan rohkeammin ja aktiivisemmin eikä pidetä asioita omana tietonaan tai jaeta pelkästään itselle lähimmän kollegan kanssa, voidaan auttaa muitakin työssään. Tällaisen toimintatavan etuna on muun muassa onnistua välttämään toistuvien virheiden tekeminen. Osaamisen jatkuvassa kehittämisessä yritys pystyy olemaan tukena muun

muassa mahdollistamalla koulutuksia, yrityksen sisäisen tietokannan, toimivat viestinnän väylät ja oppimateriaalia työtehtäviin liittyen. Tietokannassa olevan tiedon ajantasaisuus osoittautui case-yrityksessä kriittiseksi ongelmaksi, koska muun muassa kiireen vuoksi tietokantaa ja muita oppimateriaaleja ei ehditä päivittämään sitä mukaa, kun uusia toimintatapoja ja linjauksia tulee. Yrityksen kannattaisi osoittaa kyseinen työtehtävä jonkin henkilön vastuulle sekä varata kyseiseen työhön aikaresurssia, jolloin tiedot varmasti tulisivat päivitettyiksi, sillä valitettavan usein jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuu. Tietokannan päivittämisen toimissa tietoa hakeva työntekijä voi luottaa löytämänsä tiedon ajantasaisuuteen.

Varsinkin pk-yritysten on syytä kiinnittää huomiota henkilöstönsä osaamiseen, koska juuri sillä mahdollistetaan yrityksen toiminnan sujuvuus ja tehokkuus. Asiantuntijapalveluyrityksissä henkilöstöön on sitoutunut useimmiten myös paljon hiljaista tietoa, jota työssä tarvitaan. Kuten Malik ja Nilakant (2011) kirjoittavatkin, osaamisen edelleen siirtäminen ja sisäistäminen ovat uudelle työntekijälle aikaa vieviä asioita, mutta perehdytykseen kannattaa panostaa. Samalla on tärkeää varmistaa jo ammattitaitoisen henkilöstön työtyytyväisyys ja työssä viihtyvyys, koska yrityksen kannalta kaikkein kallein vaihtoehto on se, että tieto ja osaaminen katoavat yhteisöstä ilman, että sitä ehditään edes siirtää eteenpäin.

Kyselytutkimuksen vastaukset osoittavat jo aiempien teemojen yhteydessä, että työyhteisössä keskustelukulttuuri ja ilmapiiri koettiin hyväksi. Tämä heijastuu myös ammattiosaamisen näkökulmaan, koska kollegoiden tuki koettiin erittäin tärkeäksi ja heidän osaamiseensa luotettiin niissä hetkissä, kun oman osaamisen tueksi tarvittiin lisätietoa: *Kollegoilta saa avun nopeammin kuin tietokannasta*”. Toisaalta esille nostettiin myös työnkuvien vaikutus siihen, kuinka helposti osaamista ja tietoa on mahdollista löytää työyhteisöstä. Epäselvät työnkuvat ja tittelit saattavat hämätä, eikä vastuualueita välttämättä pysty hahmottamaan niiden perusteella. Kehitysehdotuksena esille nousi työnkuvien selkeytys, jonka tueksi voitaisiin luoda esimerkiksi organisaatiokaavio, josta saa helposti selville työntekijöiden työnkuvan, erikoisosaamisalueet ja yhteystiedot.

Tällöin avun ja opastuksen saaminen helpottuisi välittömästi, ja puolestaan asiakaspalvelun laatua saataisiin parannettua ja tehostettua välillisesti, kun tiedon ja avun työlääseen hankkimiseen ei tarvitsisi käyttää resursseja.

Kysely päättyi kysymykseen siitä, millainen merkitys sisäisellä viestinnällä koetaan olevan työtyytyväisyydelle. Vastaukset olivat vaikuttavan yksimielisiä: merkitys on suuri. Perusteluina nostettiin esille useaan kertaan osallisuuden tunne, yhteisöllisyyden kokemus sekä se, että töitä on motivoivampaa tehdä, kun huomaa tietävänsä työstään riittävästi. Case-yrityksessä työskentelyn korostettiin olevan yhteistyötä, jolloin sisäisen viestinnän merkitys saa aivan erityistä merkitystä, jotta työt sujuvat toivotusti: *”Yhteistyötähän tämä on, joten sisäinen viestintä on suuressa roolissa”*.

Useassa kommentissa todettiin, ettei tietoa koskaan voi olla liikaa ja, että liian vähäinen tieto vaikuttaa välittömästi negatiivisesti työtulokseen ja omaan työtyytyväisyyteen: *”...ilman kunnan viestintää ja infoa on vaikea tehdä työt hyvin”*. Vastauksissa mainittiin myös siitä, että työtyytyväisyyttä ja yhteisöllisyyden tunnetta nakertaa aika ajoin viestinnän - pääasiassa varmasti tahaton - epätasavertainen jakautuminen: *”Jos huomaa jääneensä virallisen tietovirran ulkopuolelle, syntyy helposti tunne siitä, ettei ole tarpeellinen tai tärkeä osa työyhteisöä”*. Yrityksen sisäisen puskaradion muodostumista tulisikin kaikin keinoin pyrkiä estämään aktiivisella sisäisellä viestinnällä, jotta henkilöstön avoin viestintähalukkuus ja työtyytyväisyys pysyisivät kunnossa. Kaiken kaikkiaan sisäisen viestinnän merkityksen huomaa yleensä juuri niissä hetkissä, kun sitä ei ole riittävästi ja sitä kaivattaisiin. Case-yrityksen henkilöstön mielestä asioista on hyvä mieluummin informoida kuin jättää informoimatta.

5 Johtopäätökset

Tutkielmassa selvitettiin sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden keskinäistä suhdetta sekä case-yrityksen henkilöstön kokemuksia siitä millaisia merkityksiä sisäisellä viestinnällä koetaan olevan omalle työtyytyväisyydelle. Alla käydään ensin läpi johtopäätökset vastaten asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen alaluvuissa peilataan tutkimuksen tuloksia lyhyesti aiemman kirjallisuuden havaintoihin, annetaan case-yritykselle käytännön kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten, arvioidaan tutkimusta sekä esitetään akateemiset jatkotutkimusehdotukset.

Case-yrityksessä sisäiseltä viestinnältä toivottiin enemmän avoimuutta ja ajantasaisuutta. Henkilöstö koki, että edellä mainittujen osa-alueiden kehittämällä olisi merkittävä positiivinen vaikutus omaan työtyytyväisyyteen, me-henkeen ja haluun antaa oma sosiaalinen ja työnkuvallinen panos yritykselle. Samaan aikaan henkilöstö toivoi, että uusista sisäisistä linjauksista ja toimintatavoista voitaisiin päättää aiempaa enemmän esimerkiksi osaston tai oman tiimin kesken sen sijaan, että asiat hyväksytetään jäykästi yrityksen ylimmällä johdolla. Mahdollisuus oman työn suunniteluun, paikalliseen sopimiseen sekä työnantajan osoittama luottamus työntekijää kohtaan tukisivat henkilöstön sitoutuneisuutta työnantajayritykseen.

Tiimien maantieteellisen hajaantuneisuuden koettiin vaikuttavan työtyytyväisyyteen tiimien sisällä jonkin verran ja haasteet liittyivät lähinnä ajoittaiseen yhtenäisyyden tunteen puuttumiseen. Viestinnän koettiin kuitenkin toimivan niin sujuvasti kuin saattaa. Esihenkilöiden viestinnän toivottiin olevan hieman tasavertaisempaan sekä kaivattiin raportointia siitä, mitä yrityksessä on meneillään ja mitä ajankohtaista henkilöstön työhön liittyen on tapahtumassa niin sisäisessä kuin ulkoisessa työympäristössä. Esihenkilöiltä itseltään kaivattiin lisää aikaa huomioida arjen keskellä työntekijöiden yksilölliset tarpeet esimerkiksi työn toteuttamisessa ja työtaakassa.

1. Tutkimuskysymys: Millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä?

Case-yrityksen kaltaisessa asiantuntijatyötä tekevässä pk-yrityksessä sisäiselle viestinnälle annetaan suuri arvo, kun sen vaikutusta ja merkitystä peilataan henkilökohtaiseen työtyytyväisyyteen. Sisäisen viestintä ja henkilöstön yhteisöllisyyden kokemus vaikuttavat olennaisesti siihen halutaanko oma panos antaa työpaikalle, halutaanko sosiaalista vaihdantaa toteuttaa ja siten saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Siinä missä työntekijä hyödyntää sisäistä viestintää oman kiinnostuksensa osoittamiseksi työpaikkaa ja sen kehittämistä kohtaan, halutaan sen välityksellä saada myös työnantajan suunnalta osoitus, että työntekijät ovat arvokkaita yritykselle sekä liiketoiminnallisen kokonaisuuden kannalta että yksilöinä. Arjen työssä viestintä on mahdollistamassa sujuvuutta ja kohtaamisia.

Sekä aiemmista tutkimuksista että case-yrityksen henkilöstön vastauksista on pääteltävissä, että viestinnän merkitys korostuu erityisesti niinä hetkinä, kun työyhteisössä on epävarmuutta ja epäselvyyksiä, joiden seurauksena työtyytyväisyys laskee. Tällöin viestintä ei ole joko määrällisesti tai laadullisesti riittävää – tai kumpaakaan. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta vahva viestintä, yhdessä muiden työhyvinvoinnin osa-alueiden kanssa, tuottaa yritykselle motivoituneempia työntekijöitä ja siten useimmiten parempaa tulosta. Tähän vedoten sisäiseen viestintään ja työhyvinvoinnin osa-alueisiin on syytä panostaa organisaatioissa.

Edellä mainitut toimet heijastuvat työtyytyväisyyteen ja sisäiseen viestintään, joiden keskinäisen yhteyden voisi kuvata olevan kaksisuuntainen hyötysuhde : hyvinvoivassa työyhteisössä tiedon kulku ja keskinäinen kommunikointi sujuvat avoimesti ja vaivattomasti, ja vastaavasti sujuva sisäinen viestintä ja vuorovaikutteinen kommunikointi edistävät työyhteisön hyvinvointia. Sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden suhde on mahdollista havainnollistaa alla olevan kuvion avulla.



Kuvio 3. Sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden suhde.

2. Tutkimuskysymys: Millainen sisäinen viestintä mahdollistaa korkealaatuisen työtyytyväisyyden?

Aiempien tutkimusten voidaan osoittaa tukevan tämän tutkielman tutkimuksen tuloksia: aidosti avoin, arvostava, sujuva, kaksisuuntainen ja luotettava sisäinen viestintä mahdollistavat tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin työyhteisössä. Avoin viestintäilmapiiri rohkaisee työntekijöitä ilmaisemaan itseään, jolloin yhteisöllä on mahdollisuus kehittyä ja selviytyä esimerkiksi muutoksien keskellä. Sujuva tiedonkulku niin fyysisessä kuin sähköisessä työympäristössä vaikuttavat myös olennaisesti siihen, että työpaikalla ja töiden parissa viihdytään. Esimerkiksi avokonttoreiden yhteisöllisyys tulee käntää voimavaraksi siten, että keskusteluista syntyy melurasitteen sijaan etua osaamisen kehittämiseen ja yhteisöllisyyteen. Sähköisen työympäristön mahdollisuudet tulee myös valjastaa täysimääräisesti hyötykäyttöön, jotta hajaantuneiden tiimien yhteistyö ja hybridityöskentely ovat sujuvia. Kaksisuuntaisuuden myötä työpaikalla on keskustelukulttuuri, jossa on mahdollista ilmaista itseään, mutta saada myös palautetta. Luotettavuus ja arvostavuus mahdollistavat viestinnän kokonaisuudessa sen, että yksilöt uskaltavat tuoda mielipiteitään esiin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista tai jälkipyykistä.

Mitä enemmän henkilöstöä osallistetaan prosesseihin, sitä helpommin he huomaavat, että heillä on mahdollisuus todella vaikuttaa työympäristönsä päätöksiin ja toimintatapoihin. Lisäksi mitä relevantimpaa tietoa jaetaan ja mielipiteitä aidosti

kuunnellaan; sitä enemmän he kokevat olevansa osa yhteisöä. Edellä mainittujen lisäksi keskinäinen luottamus ja halu tehdä yhteistyötä vahvistavat yksilön merkityksellisyyden kokemusta ja halua vuorovaikuttaa myös omalta osaltaan eli antaa oma sosiaalinen panoksensa työlle ja työyhteisölle. Näiden kaikkien laajojen osa-alueiden toimiessa työtyytyväisyyden taso pystytään pitämään korkealla ja työpaikalla voidaan hyvin.

3. Tutkimuskysymys: Millaisin keinoin sisäistä viestintää voitaisiin kehittää työtyytyväisyyden parantamiseksi?

Työtyytyväisyyden varmistamiseksi ja vahvistamiseksi työyhteisöissä kannattaa kiinnittää huomiota tiedon todelliseen sujuvaan kulkuun ja tasavertaisuuden toteutumiseen. Varsinkin case-yrityksen tapauksessa koettiin melko paljon tyytymättömyyttä siitä, kuinka tasavertaisesti tieto jakautuu tiimeissä, ryhmien ja osastojen kesken. Epätasaisuus aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä kilpailuhenkeä sellaisten tiimien ja ryhmien välille, joiden tulisi todellisuudessa vetää yhtä köyttä. Halu yhteistyöhön, parempaan viestintään ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tavoittamiseen lähtee jokaisesta yksilöstä itsestään, mutta vain me-hengen avulla ne on lopulta mahdollista saavuttaa. Jatkuva keskustelukulttuurista huolehtiminen antaa mahdollisuuden tuoda puskaradion aiheet yhteisiin keskustelupöytiin ja auttaa katkaisemaan huhupuheilta siivet. Henkilöstön osallistamisen varmistamiseksi voidaan hyödyntää kehityskeskusteluja ja lisätä hyödyllisissä määrin palaverien määrää.

Sisäisen viestinnän piiriin kuuluvat myös ammattiosaamisen tukeminen, ja henkilöstön itsevarmuutta voidaankin tukea pitämällä ajan tasalla mahdollisia tietokantoja ja oppimateriaaleja, joiden kautta voidaan hankkia lisätietoja arjen työhön. Erityisesti hybridityöskentelyn aikana osaamisen jakaminen ja tiedon välittäminen on saanut uusia muotoa ja työyhteisöissä on huomattu, kuinka tärkeää kollegoiden saavutettavuus on. Yhteistyö rullaa parhaalla mahdollisella tavalla, kun kaikkien jäsenten tavoitettavuus on tiedossa liittyen sekä työskentelyaikoihin että viestintäväyliin. Lopulta jokainen viestijä voi vielä omalta osaltaan kiinnittää huomiota jakamansa tiedon laadukkuuteen ja

relevanttiuteen. Jos mielessä pyörivä asia tuntuisi omasta mielestä hyödylliseltä tietää jonkun toisen kertomana, kannattaa se jakaa eteenpäin – jossakin joku voi kaivata juuri kyseistä tietoa ja kartuttaa sen avulla ammattiosaamistaan.

5.1 Tutkimustulosten peilaus aiempaan tutkimuskirjallisuuteen

Case-yrityksen tilan ymmärtämiseen hyödynnettiin Greinerin (1998) teorianmallia yrityksen kasvun viidestä vaiheesta. Tutkimuksen vastausten ja päätelmien perusteella case-yrityksessä ollaan tällä hetkellä teorian toisen ja kolmannen vaiheen välillä. Autonomian kaipuu ja ajoittainen epäluottamuksen tunne ovat ajoittain läsnä henkilöstön arjen työssä – ainakin sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden näkökulmista tarkasteltuna. Toisin sanottuna yritys kohtaa ja työstää juuri kokoluokallensa ja iällensä tyypillisiä haasteita. Esimerkiksi teorian toisessa vaiheessa johtamisen vastuusta ja oikeuksista hieman kipuillaan yrityksen kasvaessa, ja puolestaan kolmannessa vaiheessa juuri lähemmille esihenkilöille onnistutaan antamaan enemmän valtuutusta johtamiseen. Tällöin ylimmän johdon aika säästyy muihin töihin, ja osastoilla ja tiimeissä pystytään tekemään päätöksiä autonomisemmin. Samalla tieto pääsee jakautumaan tasaisemmin tietoa tarvitseville eikä se jumitu vertikaalisissa tapauksissa esihenkilöiden tasolle, vaan pääsee kulkemaan yhteisössä aktiivisemmin myös horisontaalisesti. Muun muassa tämä tyypillinen kasvavan pk-yrityksen haaste on parhaillaan havaittavissa case-yrityksessä.

Selvitettäessä sisäisen viestinnän määrää ja riittävyttä case-yrityksessä, nousi usean työntekijän vastauksessa esille toive, että organisaatiossa niin yritys- kuin tiimitasolla viestittäisiin huomattavasti enemmän ja pienistäkin asioista. Tätä perusteltiin osallistamisella ja arvostuksen osoituksella henkilöstöä ja kollegoita kohtaan. Ristiriitaisesti useat tutkijat (mm. Chandler & Sweller, 1991; Sweller ja muut, 1998; Marlow ja muut, 2017; Desanctisin & Mongen, 1998) ovat todenneet, että liiallinen viestintä voi kuitenkin heikentää työtyytyväisyyttä, kun esimerkiksi turhaudutaan oman työn kannalta turhasta tiedosta, jonka käsittely vie aikaa; tai jatkuvasta viestittelystä, joka

keskeyttää keskittymisen. Ratkaisu onkin viestinnän määrän optimointi, sisällön laadukkuus ja toteuttaminen oikea viestintäväyliä pitkin.

Useat aiemmat tutkimukset ovat havainneet positiivisen yhteyden sisäisen viestinnän ja henkilöstön työtyytyväisyyden välillä eli sisäisellä viestinnällä on mahdollista parantaa koettua työtyytyväisyyttä (muun muassa Carrière & Bourque, 2009; Kulachai ja muut, 2018.) Case-yritykselle tehdyn tutkimuksen tulokset ovat yhtenäisessä linjassa sekä edellä mainittujen tutkimusten että Valaein ja Rezaein (2016) havaintojen kanssa, joiden mukaan asiantuntija-alan pk-yrityksessä viestinnällä, työyhteisön jäsenillä ja työnohjauksella on suurin vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Nykypäivän organisaatioissa onkin onneksi huomattu yksilöiden motivaation, tyytyväisyyden, osaamisen ja työyhteisön ilmapiirin vaikuttavan selkeästi yksilön työssäjaksamiseen sekä työsuorituksiin, jolloin niihin on alettu panostaa enenevässä määrin resursseja (Luthans, 2002). Yhteenvedonomaaisesti henkilöstön merkitys voidaan kiteyttää Verčičin ja Špoljaričin (2020) toteamukseen: tyytyväinen henkilöstö on yrityksen mahdollisuus menestykseen tulevaisuuteen.

5.2 Käytännön kehitysehdotukset case-yritykselle

Tutkimuksen vastauksista on havainnoitu mahdollisia kehityskohteita työyhteisössä liittyen sisäiseen viestintään ja työtyytyväisyyteen. Henkilöstöltä saatiin kerättyä suoraan hyviä ideoita ja ehdotuksia, joilla osa-alueita olisi mahdollista kehittää. Vastausten takaa etsittiin myös syvempiä merkityksiä ja toiveita, joita ei välttämättä ollut osattu sanoittaa kyselyn vastauksiin suoranaisesti kehitysehdotuksen muotoon.

Kyselyyn vastanneelta henkilöstöltä tuli eniten toivetta yhteisten kohtaamisten ja palavereiden lisäämisestä sekä aktiivisemmasta tiedottamisesta ylemmän johdon taholta. Palavereita kaivattiin sekä yhteisöllisyyden tunteen vahvistamiseksi että ajankohtaisten aiheiden tasavertaisen tiedottamisen varmistamiseksi. Liian harvoin pidettävien palavereiden välillä ehtii tapahtumaan paljon asioita, joista lopulta saatetaan

unohtaa keskustella yhdessä kaikkien kanssa. Useammin pidettävät tiiviimmät palaverit auttaisivat henkilöstöä pysymään paremmin ajan tasalla tilanteista ja tapahtumista. Tällöin esihenkilöt pääsisivät keskustelemaan aiempaan useammin mielen päällä ja polttavina puheenaiheina olevista asioista alaistensa kanssa, eikä tiedon epätasaista jakautumista ja klikkien kesken ruodittavia huhupuheita pääsisi syntyämään niin helposti.

Vastauksista välittyi myös osastokohtaisia epäselvyyksiä siitä, kenen vastuulla mikäkin työtehtävä on ja kuka on esihenkilö, jonka puoleen kääntyä missäkin asiassa. Näistä uskottiin päästävän eteenpäin keskusteluilla, pienehköillä uudelleenorganisoineilla ja esimerkiksi intranet-järjestelmällä, johon kirjattaisiin tiedoksi työntekijöiden yhteystiedot, vastuualueet ja työhön liittyvät erityisosaamiset. Tällöin avun ja tiedon hankkiminen työyhteisön sisältä olisi huomattavasti sujuvampaa ja säästäisi resursseja. Useammassa vastauksessa toivottiin nykyistä henkilöstöhallinnon ohjelmaa selkeämpää viestintäväylää tai kattavampaa tiedottamista siitä ketkä yrityksessä työskentelevät milloinkin etänä, ketkä ovat lomalla ja kuka heitä mahdollisesti tuuraa poissaolojen aikana. Koko yrityksen kattava selkeä intranet voisi olla ratkaisu myös tähän ongelmaan, mikäli yritys on halukas siihen sijoittamaan sekä varmistamaan, että sitä ylläpidetään järjestelmällisesti ja, että henkilöstö tottuu hyödyntämään sitä aktiivisesti.

Oman osaamisen kehittämisestä ja tiedon hankkimisesta kysyttäessä esille nousi näkökulma, jossa aihetta pohdittiin case-yritykseen saapuvan uuden työntekijän näkökulmasta. Kehitysehdotuksena toivottiin, että työtehtäviin liittyen olisi olemassa napakka ja ajantasainen tietopaketti, josta selviäisi pääpiirteissään työn tyypillisimmät tehtävät tiivistettyine ohjeineen, tiedot mahdollisista aikataulullisista vaatimuksista sekä muut merkittävimmät huomioitavat asiat. Tästä tietopaketista aloittavan työntekijän olisi mahdollista etsiä oma-aloitteisesti tukea työtehtävien opetteluun, vaikka perehdytystä tai kollegoiden tukea ei missään tapauksessa saa unohtaa tai ohittaa.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen rajoituksena on huomioitava, että tutkimus on kohdistunut nimenomaisesti taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavaan yritykseen, joka on suurempaa IT- ja taloushallinnon alan konsernia. Tutkimusta olisi siis mahdollista laajentaa niin, että tutkimukseen osallistuisivat myös sisäyritykseen kuuluva IT-henkilöstö sekä kaikki ylimmän johdon jäsenet, jotka eivät nyt tehtyyn tutkimukseen ja sähköpostihaastatteluun osallistuneet. Tuloksia tarkasteltaessa on muistettava myös, että toteutettuun kyselyyn osallistui henkilöitä yrityksen eri osastoilta, joissa viestinnän käytännöt poikkeavat joissakin määrin keskenään. Mitään saatuja vastauksia ei siis voida suoraan yleistää koko henkilöstön absoluuttiseksi näkemykseksi, vaan pitää huomioida kokemusten subjektiivisuus sekä osastokohtaisten käytäntöjen tuottamat eroavaisuudet viestintään ja työtyytyväisyyteen liittyen.

Case-yrityksessä ei myöskään ole toteutettu aiemmin työhyvinvointi- tai työtyytyväisyyskyselyä, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa ei päästy hyödyntämään mitään olemassa olevaa jo aiemmin kerättyä vertailuaineistoa. Tutkimuksen tuloksien avulla ei siis ole mahdollista luoda pitkittäisiä johtopäätöksiä työtyytyväisyyden tai sisäisen viestinnän muutoksista vertaamalla tämän tutkimuksen aineistoa henkilöstön aiempiin kokemuksiin. Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi muistutusviestinnästä huolimatta valitettavan alhaiseksi reliabiliteetin näkökulmasta, ollen 52%.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden teemat ovat laajoja ja kompleksisia tutkia – jälkimmäinen erityisesti subjektiivisuutensa vuoksi. Akateemisesta näkökulmasta tutkielman aihetta voisi syventää aiempaa enemmän nimenomaan esimerkiksi esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen havainnoiden siinä sisäisen viestinnän toimivuutta ja heijastumia työtyytyväisyyteen esimerkiksi hyödyntäen LMX-teoriaa. Lisäksi poikittaistutkimuksen sijaan pitkittäisenä toteutettu tutkimus, antaisi

mahdollisuuden havainnoida muutoksia ja esimerkiksi kehitysehdotusten implementoinnin vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

Ylipäättään pk-yrityksiä - ja nimenomaan case-yritystä ajatellen - toivoisin, että tämän tutkimuksen innoittamana yrityksissä otettaisiin nykyistä enemmän tavaksi tehdä työhyvinvointikyselyjä henkilöstölle. Jotta olisi mahdollista saavuttaa laajempaa kokonaiskuvaa ja muutokset huomioonottavaa tutkimusdataa, tulisi aiheita tutkia yksittäisten tutkimuksien sijaan pidemmällä aikavälillä ja useampaan kertaan. Tutkimusten ja kyselyjen avulla voitaisiin seurata, kontrolloida ja kehittää työhyvinvointia, -tyytyväisyyttä ja esimerkiksi sisäisen viestinnän toimivuutta. Tutkimusta voitaisiin samalla tarvittaessa tarkentaa osasto- tai tiimikohtaisemmaksi, jotta saataisiin aiempaa selvempi näkemys onnistumisista ja kehityskohteista eri puolilla yritystä. Yrityksen kannalta henkilöstön keskinäinen me-henki ja työssä jaksaminen ovat kriittiset avaimet yrityksen menestykselle ja mahdollisuudelle kasvaa.

Lähteet

- Agho, A.O., Mueller, C.W. and Price, J.L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for public relations. Noudettu 2021-10-24 osoitteesta <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264. DOI: 10.1080/09585190500404614
- Cameron, G. T. & McCollum, T. (1993). Competing Corporate Cultures: A Multi-Method, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication. *Journal of public relations research*, 5(4), 217-250. DOI: 10.1207/s1532754xjpr0504_01
- Carley, K., Pfeffer, J., Reminga, J., Storricks, J., & Columbus, D. (2013). *ORA User's Guide 2013*. Noudettu 2021-10-24 osoitteesta <http://www.casos.cs.cmu.edu/publications/papers/CMU-ISR-13-108.pdf>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. DOI: 10.1037/0021-9010.85.1.65
- Chandler, P. & Sweller, J. (1991). Cognitive Load Theory and the Format of Instruction. *Cognition and instruction*, 8(4), 293- 332. https://doi.org/10.1207/s1532690xci0804_2
- Chen, J.-C., Silverthorne, C. and Hung, J.-Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.

- Chernyak-Hai, L. & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and organizational psychology*, 11(3), 456-481. DOI: 10.1017/iop.2018.5
- Christensen, L. T., Cornelissen, J. & Morsing, M. (2007). Corporate communications and its receptions: A comment on Llewellyn and Harrison. *Human relations*, 60(4), 653-661. DOI: 10.1177/0018726707078356
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–29.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & organization management*, 27(1), 142-167. DOI: 10.1177/1059601102027001008
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE Publications.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. DOI:10.1177/0149206305279602
- Curseu, P. L., Schalk, R. & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 628-652. DOI: 10.1108/02683940810894729
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management science*, 32(5), 554-571. DOI:10.1287/mnsc.32.5.554
- Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and behavior*, 40(5), 636-668. DOI: 10.1177/0013916507307459
- Dávideková, M. & Hvorecky, J. (2017). ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 7(1), 95-116. DOI: 10.3991/ijep.v7i1.6502

- Davis, A. (2005). To engage employees, get to know them. *Business communicator*, 6(5), 3. Noudettu 2021-10-24 osoitteesta: <https://search-proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/221229226/fulltextPDF/14182919DED044DDPQ/1?accountid=14797>
- DeSanctis, G. & Monge, P. (1998). Communication Processes for Virtual Organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 3(4), 0-0. DOI: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00083.x
- Dickson, D., Reiney, S., & Hargie, O. (2003). Communication sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 35–43.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. DOI:10.1177/002194367701400306
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263. DOI:10.2307/2393235
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042–1058. DOI: 10.1037/a0037868
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448. DOI:10.1177/0893318903257980
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-68. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445-455. DOI: 10.1037/0735-7028.11.3.445
- Hallahan, K. (2001). Improving public relations web sites through usability research. *Public Relations Review*, 27(3), 223–239.

- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Janssen, O. (2001). “Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jian, G., & Dalisay, F. (2018). Talk matters at work: The effects of leader-member conversational quality and communication frequency on work role stressors. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 483–500. DOI:10.1177/2329488415594157
- Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277–280. DOI: 10.1016/j.pubrev.2005.02.012
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings I. (2015). The influence of internal communications on employee engagement. *Public relations review*, 41(1), 129-131. DOI: 10.1016/j.pubrev.2014.12.003
- Kirkman, B.L. and Shapiro, D.L. (2001), “The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance”, *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P. & Kasisorn, V. (2018). Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 186, 124-128. Noudettu 2022-02-27
 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/WaiphotKulachai/publication/323460401_Internal_communication_employee_participation_job_satisfaction_and_employee_performance/links/5ab4f1c80f7e9b68ef4be0f2/Internal-communication-employee-participation-job-satisfaction-and-employee-performance.pdf
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic communication management*, 12(3), 15.

- Lurey, J. S. & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & management*, 38(8), 523-544. DOI:10.1016/S0378-7206(01)00074-X
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695–706. DOI: 10.1002/job.165
- Malik, A. and Nilakant, V. (2011). Extending the 'size matters' debate: drivers of training in three business process outsourcing SMEs in India. *Management Research Review*, 34(1), 111-132.
- Marion, R., Christiansen, J., Klar, W. K., Schreiber, C., & Erdener, M. A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: a collectivist analysis. *The leadership quarterly*, 27(2), 242-260. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.01.00
- Markus, M. L. (1994). Electronic mail as medium of managerial choice. *Organization science*, 5(4), 502-524. DOI: 10.1287/orsc.5.4.502
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human resource management review*, 27(4), 575-589. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.005
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. DOI: 10.1037/h0054346
- Mazumdar, S. (1992). "Sir, Please Do Not Take Away My Cubicle": The Phenomenon of Environmental Deprivation. *Environment and behavior*, 24(6), 691-722. DOI: 10.1177/0013916592246001
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviors through internal communication. *Corporate communications: an international journal*, 15(3), 221-234. DOI: 10.1108/13563281011068096
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication and employee outcomes. *Journal of public relations research*, 26(3), 256-279. DOI: 10.1080/1062726X.2014.908719

- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301-324. DOI: 10.1080/1062726X.2014.908720
- Meng, J., & Pan, P. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public relations review*, 38(3), 484-490. DOI: 10.1016/j.pubrev.2012.03.005
- Molm, L. (1994). Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange. *Social psychology quarterly*, 57(3), 163-176. DOI: 10.2307/2786874
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management review*, 25(4), 706-725. DOI: 10.2307/259200
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business horizons*, 57(3), 435- 445. DOI: 10.1016/j.bushor.2014.02.002
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Putnam, L.L., Phillips, N. and Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. Teoksessa Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W. (toim.), *Handbook of Organization Studies* (s.375-408). Sage.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Organizational behavior* (17 painos). Pearson Education Limited.
- Robson, P. J. A., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213–222.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic management journal*, 25(6), 541-562. DOI: 10.1002/smj.39

- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Sadri, G. & Bowen, C. R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer* (Norcross, Ga.), 43(10), 44.
- Sarka, H. (2014). Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. *Journals of competitiveness*, 6(4), 50-62. DOI: 10.7441/joc.2014.04.04
- Seashore, S.E., & Taber, T.D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-36.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713. DOI: 10.1007/BF00929796
- Suzuki, S. (1997). Cultural transmission in international organizations: impact of internal communication in intergroup contexts. *Human communication research*, 24(1), 147-180. DOI: 10.1111/j.1468-2958.1997.tb00590.x
- Sweller, J., van Merriënboer, J. J. & Paas, F. G. (1998). Cognitive Architecture and Instructional Design. *Educational psychology review*, 10(3), 251-296. DOI:10.1023/A:1022193728205
- Thayer, L. (1968). *Communication and communication systems: In organization, management, and interpersonal relations*. Richard D. Irwin.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Valaei, N. & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management research review*, 39(12), 1663-1694. DOI: 10.1108/MRR-09-2015-0216

- van Vuuren, M., de Jong, M.D. and Seydel, E.R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- Vercic, A. T. & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3), 101926. DOI: 10.1016/j.pubrev.2020.101926
- Vercic, A., Vercic, D., & Sriramesh K. (2012). Internal communication: definition, parameters and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public relations review*, 38(2), 246-254. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of public relations research*, 22(1), 65-84. DOI: 10.1080/10627260903170985
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, L. A. (1991). Equal Opportunity Perceptions and Job Attitudes. *The Journal of social psychology*, 131(3), 431-433. DOI: 10.1080/00224545.1991.9713869

Liitteet

Liite 1. Testihaastattelun kysymyspatteristo

Sisäinen viestintä ja väylät

- Millä tasolla sisäinen viestintä on yrityksessä?
- Mitkä asiat vaikuttavat sisäisen viestinnän toteuttamiseen?
- Mitä eri sisäisen viestinnän väyliä hyödynnät?
- Mikä väylä / mitkä väylät toimivat mielestäsi
 - parhaiten?
 - huonoiten?
- Miten koet sisäisen viestinnän onnistuvan eri toimipisteissä työskentelevien kollegoiden kesken?
- Mihin asioihin sisäinen viestintä vaikuttaa?
- Mihin asioihin sisäisellä viestinnällä tulisi vaikuttaa?
- Millä keinoin sisäistä viestintää voisi kehittää?

Tiedon jakaminen

- Kenellä mielestäsi on velvollisuus jakaa tietoa työyhteisössä?
- Toteutuuko tiedon jakamisen vastuu?

Osaaminen ja ammattitaito

- Millaisia väyliä hyödynnät osaamisesi / ammattitaitosi kehittämiseen?
- Tukeeko sisäinen viestintä osaamisesi kehittymistä?
- Millä tavoin henkilöstön ammattitaitoa voitaisiin parantaa sisäisen viestinnän keinoin?

Vapaa sana teemoihin liittyen!

Liite 2. Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset

1. Sukupuoli / Kön
 - Nainen / Kvinna
 - Mies / Man
 - Muunsukupuolinen / Ickebinär

Viestintäväylät / Medel av intern kommunikation

2. Mikä tai mitkä ovat sinulle mieluisimpia viestinnän väyliä ja tietolähteitä työasioissa nykyisessä työpaikassasi ja miksi? / Vilken eller vilka medel och informationskällor använder du helst på din nuvarande arbetsplats och varför?
3. Miten tehokkaasti työpaikallasi hyödynnetään alla olevia viestinnän väyliä? Mikä hyödyntämisessä onnistuu mielestäsi hyvin tai huonosti?
 - Teams- pikaviestipalvelu
 - puhelut
 - sähköposti
 - kasvokkain tapahtuva vuorovaikuttaminen

Hur effektivt tycker du att man använder kommunikationsmedlen (se nedan) på din arbetsplats? Vad tycker du funkar bra eller dåligt med medlen?

- Teams -snabbmeddelandesystem
 - samtaler
 - e-post
 - interaktion ansikte mot ansikte
4. Koetko, että työyhteisön jäsenten erilaiset tavat hyödyntää väyliä ja ilmaista itseään vaikuttavat työtyytyväisyyteesi? / Upplever du att de olika sätten på vilka medarbetare använder kommunikationsmedel och uttrycker sig på, påverkar din arbetstillfredsställelse?

5. Miten arvioisit viestinnän riittävyyttä työpaikalla? Missä asioissa viestintää on sopivasti, liikaa tai niukasti? / Hur skulle du uppskatta tillräckligheten av intern kommunikation på din arbetsplats? I vilka saker finns det passligt, för mycket eller för lite kommunikation?
6. Millä tavoin väylien käyttöä voisi kehittää, jotta ne tukisivat työn tekoa ja työtyytyväisyyttäsi? / På vilka sätt skulle man kunna utveckla användningen av medel så att de stöder arbetet och arbetstillfredsställelsen?

Tiimityö / Lagarbete

7. Kuinka tasavertaisesti koet työpaikkasi viestinnän toteutuvan? Perusteletan.
/ Hur jämstarkt tycker du kommunikation utförs på din arbetsplats? Vänligen motivera ditt svar.
8. Miten koet sisäisen viestinnän toteutuvan etätyöskentelijöiden ja hajautuneiden tiimien kanssa? Millä tavoin tämä vaikuttaa työtyytyväisyyteesi? / Hur upplever du att intern kommunikation utförs med distansarbetare och utspridda team? Hur påverkar det din arbetstillfredsställelse?
9. Millä keinoilla yhteistyötä voisi kehittää tiimin, osaston tai yrityksen tasolla, jotta se tukisi työtyytyväisyyttäsi? / Med vilka konster skulle man kunna utveckla samarbetet på såväl team-, avdelnings- eller firmanivå, för att detta skulle stöda arbetstillfredsställelsen?

Ilmapiiri / Atmosfären

10. Millainen yhteishenki ja keskusteluilmapiiri työpaikallasi vallitsee ja miten se vaikuttaa työtyytyväisyyteesi? / Hurdan sammanhållning och diskussionsatmosfär råder det på arbetsplatsen och hur inverkar det på din arbetstillfredsställelse?

11. Pystytkö vaikuttamaan asioihin työpaikalla ja koetko tulevasi kuulluksi? / Känner du att du kan inverka på ärenden och frågor på arbetsplatsen och känner du att du blir hörd?
12. Koetko tärkeäksi mahdollisuuden ilmaista itseäsi työyhteisön asioihin liittyen? / Upplever du det viktigt att man har möjlighet att uttrycka sig själv angående ärenden och frågor på arbetsplatsen?
13. Jos tarvitset työssäsi lisätietoa osaamisesi tueksi, koetko saavasi apua sujuvasti työyhteisöstä tai löydätkö tarvittavan tiedon esimerkiksi tietokannasta? / Om du i ditt arbete behöver tilläggsuppgifter för att stödja dina kunskaper, tycker du att du smidigt får hjälp från arbetskamrater eller hittar du infon till exempel från databasen?

Yhteenvetokysymys / Sammanfattningsfråga:

14. Ja vielä ikään kuin yhteenvetona, millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on työtyytyväisyydellesi? / Och som en sammanfattning, vilken betydelse har intern kommunikation på din egen arbetstillfredsställelse?