

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**SISÄINEN VIESTINTÄ RAJAVARTIOLAITOKSESSA –  
HAVAINTOJA HALLINTOYKSIKÖISTÄ**

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Johannes Kallionpää

Kadettikurssi 99

Johtamisjärjestelmä/Rajavartiolaitos

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 99	Opintosuunta Johtamisjärjestelmä/Rajavartiolaitos
Tekijä Kadetti Johannes Kallionpää	
Opinnäytetyön nimi <b>Sisäinen viestintä Rajavartiolaitoksessa - havainnot hallintoyksiköistä</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 28                      Liitesivuja 5
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Sisäinen viestintä on organisaation toiminnan peruskivi. Jos keskinäinen kommunikaatio on puutteellista, toiminnan tehokkuus kärsii ja johtaminen on vaikeaa. Sisäisen viestinnän säännöllinen tutkiminen on tärkeää, sillä vaikka viestintäkanavat kehittyvät ja organisaation henkilöstö vaihtuu, tulisi yhteisten kommunikointitapojen säilyä. Tutkielmalla hankittiin tietoa siitä, miten Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköissä työskentelevät esimiehet kokevat sisäisen viestinnän toimivan ja miten sitä haluttaisiin kehittää.</p> <p>Toimiva sisäinen viestintä koostuu monesta eri osa-alueesta. Tässä tutkielmassa keskityttiin erityisesti sisäisen viestinnän eri kanaviin ja niiden käyttöön. Aihetta lähestyttiin esimiehen näkökulmasta. Saatuja tuloksia tarkasteltiin sisäisen viestinnän teoriamallin kautta, jonka avulla tehtiin johtopäätöksiä sisäisen viestinnän toimivuudesta.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin lähettämällä sähköinen kyselylomake 17 esimiesasemassa olevalle henkilölle, jotka palvelivat Kaakkois-Suomen rajavartiostossa ja Suomenlahden merivartiostossa. Vastauksia saatiin 13 henkilöltä. Kyselyllä kerättiin tietoa esimiesten sisäisen viestinnän käytännöistä, kokemuksista ja kehitysehdotuksista. Vastaajat palvelivat asemien päällikköinä tai esikunnassa eri tehtävissä. Kysely sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä, jotka analysoitiin tilastollisen analyysin ja sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Kyselyaineiston perusteella havaittiin, että sisäinen viestintä koetaan hallintoyksiköissä toimivaksi. Yksittäisiä kehityskohteita on, mutta sisäisen viestinnän perusta on kunnossa. Viestintäkanavat koetaan riittäviksi ja ne mahdollistavat päivittäisen työskentelyn. Tehokkaimmaksi ja käytetyimmäksi viestintäkanavaksi nousi sähköposti, jonka käyttöaste on korkea jokaisella esimiestasolla. Sähköposti on helppokäyttöinen viestintäkanava, mutta se tukkeutuu ”tarpeettomasta” tiedosta.</p> <p>Esimiesten tavoitteena on, että mahdollisimman suuri osa viestinnästä tapahtuisi kasvokkain, mutta tähän tilanteeseen päästään harvoin. Sähköpostia käytetään olosuhteiden pakosta, koska henkilöstön tavoittaminen on muutoin vaikeaa. Viestintäkanavien koordinoitua voitaisiin parantaa, jotta kaikki tieto ei kulkisi samaa kanavaa pitkin. Myös intranetiä voitaisiin kehittää kiinteämmäksi osaksi päivittäistä työskentelyä.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Rajavartiolaitos, viestintä, organisaatioviestintä	

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET.....</b>	<b>3</b>
2.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TARVE RAJAVARTIOLAITOKSESSA .....	3
2.2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA.....	3
2.3	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET .....	4
2.4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO .....	4
2.5	AIEMPIÄ TUTKIMUSTULOKSIA.....	5
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TEORIAPOHJA .....</b>	<b>7</b>
3.1	VIESTINNÄN TEORIAA.....	7
3.1.1	SISÄISEN VIESTINNÄN PERUSTEITA .....	9
3.1.2	VIESTINNÄN JOHTAMINEN .....	10
3.1.3	OPERATIIVINEN JA HALLINNOLLINEN VIESTINTÄ.....	11
3.2	RAJAVARTIOLAITOS ORGANISAATIONA .....	11
3.2.1	PERUSTIETOJA RAJAVARTIOLAITOKSESTA.....	11
3.2.2	TARKASTELTAVAT HALLINTOYKSIKÖT.....	13
3.2.3	HAJAUTETTU ORGANISAATIO .....	15
3.3	SISÄINEN VIESTINTÄ RAJAVARTIOLAITOKSESSA .....	15
<b>4</b>	<b>KYSELYN TULOKSET.....</b>	<b>17</b>
4.1	SUORITETTU KYSELY.....	17
4.2	TULOSTEN ANALYSOINTI.....	17
4.2.1	KÄYTÄNNÖT .....	18
4.2.2	KOKEMUKSET .....	21
4.2.3	KEHITYSEHDOTUKSET .....	23
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>25</b>
5.1	TULOSTEN YHTEENVETO .....	25
5.2	TULOSVIESTINNÄN MALLI.....	26
5.3	ARVIO TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA JA LISÄTUTKIMUKSEN TARVE .....	28

LÄHTEET

LIITTEET

## **SISÄINEN VIESTINTÄ RAJAVARTIOLAITOKSESSA – HAVAINTOJA HALLINTOYKSIKÖISTÄ**

### **1 JOHDANTO**

Viestintä on erottamaton osa johtamista ja työskentelyä. Ilman sitä yksikään organisaatio ei kykene toimimaan, sillä kaikenlainen vuorovaikuttaminen on viestintää. Viestintä ei kuitenkaan ole aina niin yksinkertaista kuin voisi olettaa. Ymmärretyksi tuleminen ja asian eteenpäin jakaminen voi usein olla haastavaa, vaikka pohjimmiltaan viestintä on ihmiselle luonnollinen asia. Toisinaan asiaa ei saa sanotuksi, koska joku toinen puhuu päälle. Toisinaan kuultua ei ymmärretä, koska vastaanottajalla ei ole samat lähtökohdat kuin kertojalla. Joskus viestintäkanavat syöttävät niin paljon tietoa, että osa niistä hukkuu massan sekaan. Nämä ongelmat, sekä lukuisat muut haasteet, ovat arkipäivää jokaisessa organisaatiossa. Viestinnän onnistuminen ei ole itsestään selvää. Suomalainen viestinnän professori Osmo A. Wiio (2009) on määrittänytkin viestinnän ensimmäiseksi laiksi toteaman: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”.

Organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta olisi hyvä tutkia säännöllisesti, sillä henkilöstön vaihtuessa ja tekniikan kehittyessä ihmiset kokevat viestinnän eri tavalla. Viestintä on iso tekijä myös työhyvinvoinnin edistäjänä. Viime vuosina Rajavartiolaikoksessa ei ole kuitenkaan tutkittu tarkemmin sisäistä viestintää. Näin ollen oli ajankohtaista tutkia sitä, miten sisäisen viestinnän koetaan tällä hetkellä toimivan.

Tutkielmassa tavoitteenani oli löytää ongelmakohtia sisäisestä viestinnästä ja kitkatekijöitä, jotka aiheuttavat viestinnän epäonnistumista. Tutkimukseni rajattiin sisäisen viestinnän kanavien tutkimiseen. Viestinnän onnistuminen on kiinni monista osa-alueista: oikeasta muotoilusta, oikean asian kertomisesta, oikeista viestintäkanavista, oikeanlaisesta tulkinnasta yms. Tässä tutkimuksessa keskityin kuitenkin erityisesti siihen, minkä kanavien kautta viestintä koetaan tehokkaaksi.

Tutkin aihetta Kaakkois-Suomen rajavartiostoon sekä Suomenlahden merivartiostoon kohdistetun kyselyn avulla. Kyselyssä pyysin esimiesasemassa olevia henkilöitä kertomaan heidän kokemuksiaan sisäisen viestinnän toimivuudesta. Heijastelin saamiani tutkimustuloksia professori Leif Åbergin vuonna 1989 laatimaan tulosviestinnän malliin ja pohdin sitä kautta viestinnän toimivuutta.

## **2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET**

### **2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarve Rajavartiolaitoksessa**

Tutkimuksessani perehdyin sisäiseen viestintään Rajavartiolaitoksessa. Syvennyin aiheeseen tutkimalla Kaakkois-Suomen rajavartioston sekä Suomenlahden merivartioston sisäisen operatiivisen ja hallinnollisen viestinnän kanavia. Pyrin löytämään tehokkaimmat sekä joustavimmat viestintäkanavat esimiehen näkökulmasta.

Viestinnän tarkasteleminen johtamisen näkökulmasta on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe. Viestintä on johtajalle kaikki kaikessa ja kuten Åberg (2006, 93) toteaa: ”ilman viestintää ei voi johtaa”. Viestintäkanavat ja -välineet ovat teknologian kehittymisen seurauksena muuttuneet lyhyessä ajassa valtavasti harppauksin. Samalla organisaatiot ovat levinneet fyysisesti yhä laajemmille alueille. Rajavartiolaitoksen kaltaisessa hajautetussa organisaatiossa johtaja pystyy yhä harvemmin toimimaan kasvokkain alaistensa kanssa. Tämä korostaa entisestään eri viestintäkanavien käytön tärkeyttä johtamisessa.

Organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta olisi hyvä tutkia säännöllisesti, sillä henkilöstön vaihtuessa ja tekniikan kehittyessä ihmiset kokevat viestinnän eri tavalla. Uusien palveluiden tai ohjeistuksien seurauksena tyytyväisyys viestintään voi vaihdella lyhyelläkin aikavälillä. Rajavartiolaitoksen edellisestä sisäisen viestinnän tutkimuksesta oli aikaa, joten tutkimus oli tarpeellinen.

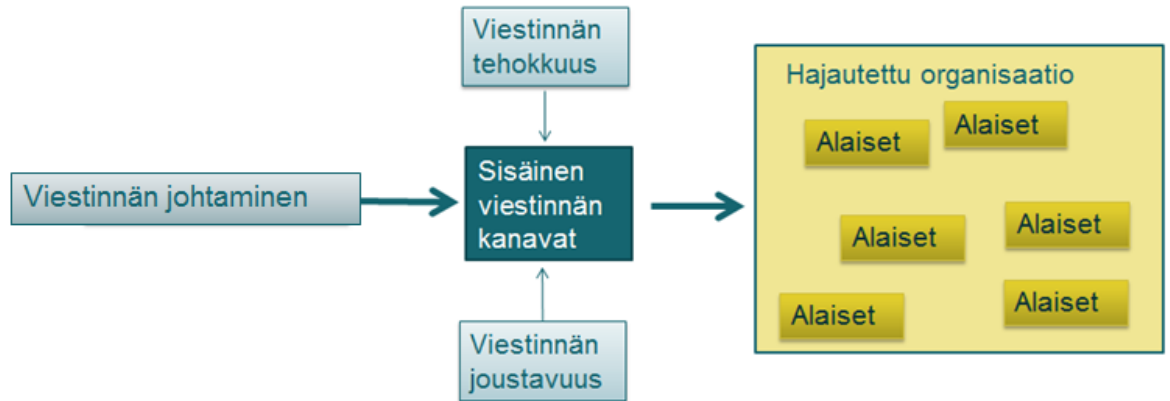
### **2.2 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusongelma**

Tutkimusongelmaa lähestyttiin tutkimuskysymyksellä: ”Mikä on tehokkain sisäisen viestinnän kanava hallintoyksikön sisällä?” Tutkimuskysymystä tukivat kaksi apukysymystä: ”Mitä viestintäkanavia esimiehet suosivat sisäisessä viestinnässä?”, sekä ”Miten esimies kokee sisäisen viestinnän toimivuuden?”

Tutkimukselle olennaisia käsitteitä ovat: sisäisen viestinnän kanavat, hajautettu organisaatio, viestinnän tehokkuus, viestinnän joustavuus ja viestinnän johtaminen.

Ydinkäsitteet	Tukevat käsitteet
Sisäisen viestinnän kanavat	Hajautettu organisaatio
Viestinnän tehokkuus	Viestinnän johtaminen
Viestinnän joustavuus	

Käsitteiden suhdetta toisiinsa avaa seuraava kaavio:



**Kuva 1. Tutkielman viitekehys**

Tutkimuksen keskiönä ovat sisäisen viestinnän kanavat ja niiden hyödyntäminen viestinnän johtamisessa. Sisäisen viestinnän kanavien valintaan vaikuttavat kanavan tehokkuus ja joustavuus. Kanavien käytön tavoitteena on tavoittaa hajautetussa organisaatiossa toimivat alaiset.

### 2.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseen valittiin aiheeksi sisäisen viestinnän käyttö esimiesten silmin. Sisäisen viestinnän toimivuutta tutkittiin erityisesti viestintäkanavien näkökulmasta, eikä niinkään viestinnän sisällöllisen laadun kannalta. Aihe rajattiin viestintäkanaviin, koska kandidaatin tutkielman laajuudessa työssä ei pystytä tarkastelemaan sisäisen viestinnän kaikkia ulottuvuuksia tarpeeksi tarkasti.

### 2.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimus kohdistettiin Kaakkois-Suomen rajavartiostoon sekä Suomenlahden merivartiostoon, jotka ovat tavanomaisia Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköitä. Viestinnän käytännöt ovat samankaltaisia kaikissa Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköissä. Tutkimuksessa yritettiin havainnoida asioita, jotka ovat yleistettävissä

koko Rajavartiolaitokseen. Tapaustutkimuksessakin pystytään tarkastelemaan toiminnan lainalaisuuksia siten, että tulokset ovat siirrettävissä (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola, Himberg. Viitattu 10.8.2014).

Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista, eli määrällistä, sekä kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusta. Kvantitatiivisella tutkimuksella tutkitaan tietyn ilmiön tai mielipiteen yleisyyttä ja kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään syitä näiden ilmiöiden takana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 131). Tutkimusmenetelmien yhdistämiseen päädyin siksi, että kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystyin tutkimaan helposti viestintään liittyviä käytäntöjä, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystyin tarkemmin tutkimaan syitä näiden käytäntöjen taustalla. Menetelmät eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan toisiaan täydentäviä (Hirsjärvi ym. 1997, 127).

Lähetin hallintoyksiköihin kyselylomakkeen, joka sisälsi sekä strukturoituja kysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Aineistonkeruu toteutettiin kyselylomakkeen avulla siksi, että näin saatiin yksinkertaisesti hankittua tietoa laajalta joukolta eri hallintoyksiköistä. Kyselylomakkeen lähettäminen toteutettiin Webropol-sovelluksella, joka tarjoaa hyvät mahdollisuudet kyselylomakkeen oikeanlaiselle muotoilulle, lähettämislle ja saadun tiedon analysoimiselle.

Strukturoidut kysymykset analysoitiin tilastollisella analyysillä, jonka avulla vastaukset saatiin jäsennehtyä selväksi ja havainnolliseksi kokonaisuudeksi. Tilastollisella analyysillä pystytään havainnoimaan esimerkiksi ilmiöiden yleisyyttä ja jakaumaa. Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä luodaan annetuista vastauksista kuvaus, jotka voidaan kytkeä tutkimuksen tuloksiin. Analyysit yhdistämällä muodostettiin yhtenäinen johtopäätös tutkittavasta aiheesta. (Lähdesmäki ym. 10.8.2014)

## **2.5 Aiempia tutkimustuloksia**

Sisäistä viestintää on tutkittu useasta eri näkökulmasta ja monista organisaatioista on laadittu tapauskohtaisia selvityksiä sisäisen viestinnän toimivuudesta. Rajavartiolaitoksessakin aihetta on tutkittu, mutta edellisestä tarkasta sisäisen viestinnän selvityksestä on kulunut jo pian vuosikymmen. Tärkeimpiä tutkimuksia Rajavartiolaitoksen sisäisestä viestinnästä ovat Päivi Kaasisen ja Susanna Hietaojan vuonna 2006 laatima sisäisen viestinnän selvitystyö. Myös Lapin rajavartioston sisäisestä viestinnästä on laadittu tutkimus vuonna 2005.



Kaasisen ja Hietaojan tutkimuksessa tarkasteltiin sisäisen viestinnän sen hetkistä tilaa ja etsittiin ongelmia sisäisen viestinnän toimivuudessa. Raportin perusteella käytetyimmät sisäiset viestintäkanavat olivat intranet, sähköposti, työtoverit sekä epäviralliset tietolähteet. Työntekijöistä huokui tyytymättömyys sisäisen viestinnän toteutukseen ja tietovajeita havaittiin monista Rajavartiolaistosta koskettavista asioista. Viestintäkanavien toimintaan ei oltu tyytyväisiä. Yksikään viestintäkanava ei noussut tutkimuksessa ylitse muiden. Esimiesviestintää pidettiin kuitenkin toimivana. (Kaasinen & Hietaoja 2006)

Luutnantit Petri Hämäläinen ja Kimmo Suopajarvi laativat opistoupseerien jatkokurssilla tutkielman Lapin rajavartioston sisäisen viestinnän viestintävajeista ja -tyytyväisyydestä. Lapin rajavartiostossa esimiesviestinnässä oli kehittämisen varaa, sillä esimiehiltä saatiin liian vähän tietoa. Yleisesti viestintäkanavien käyttöön oltiin tyytyväisiä ja viestintää koskevat vajeet liittyivät pääasiassa viestinnän aktiivisuuteen ja sisältöön. (Hämäläinen & Suopajarvi 2005)

### 3 TUTKIMUKSEN TEORIAPOHJA

#### 3.1 Viestinnän teoriaa

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 1997, 32). Viestinnän voi mieltää myös tarkoittamaan samaa kuin kommunikaatio (Wiio, 1989). Suomenkielinen sana *viestintä* on perua venäjän kielen sanasta *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista (Meri 1991, 443). Viestintä-termin määritelmästä on olemassa lähes yhtä monta tulkintaa kuin on tulkitsijaakin, joten ei ole mielekäästä lukita itseään yhden määritelmän taakse.

Viestintä ei ole pelkkää viestien lähettämistä tai keskustelua, vaan laajempaa kanssakäymistä osapuolten välillä. Viestimme jatkuvasti toisillemme, tarkoitamme sitä tai emme. Viestiminen on ihmiselle luonnollista, mutta silti viestintä on usein se alue, joka yhteistoiminnassa tuo kitkaa.

Miksi viestintä sitten on niin vaikeaa, vaikka se on meille kaikille ominaista? Meillä kaikilla on omat tapamme ja tottumuksemme sille, miten puhumme asioista, miten jaamme tietoa ja miten käyttäydymme toistemme kanssa. Eri ihmiset antavat samanlaisille viesteille eri merkityksiä (Juholin 2006, 32). Yhteistoiminta vaatii yhteiset toimintatavat. Kun viestintä on suunnitelmallista, johdettua ja sen toimintatapoihin on sitouduttu, onnistutaan välttämään viestinnän sudenkuopat. Työyhteisöissä viestintä on oleellinen osa organisaation toimintaa. Se on työyhteisön työkalu, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa. (Åberg 1997, 31)

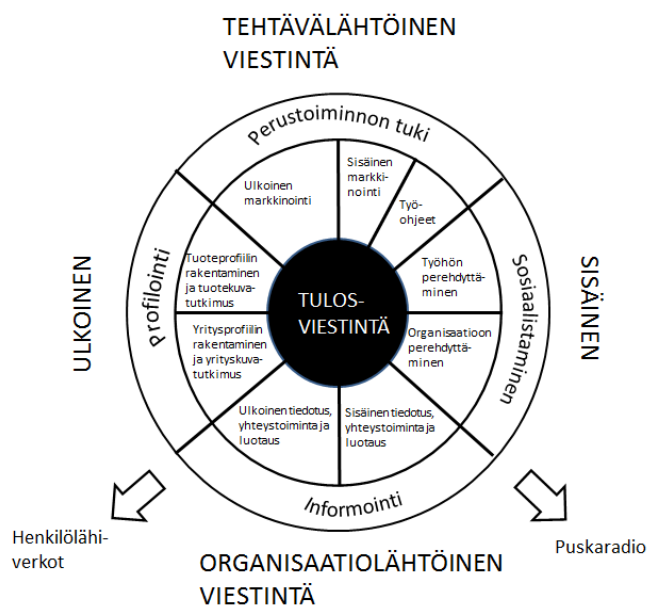
Teknologia on kehittynyt viime vuosikymmenien aikana suurin harppauksin. Tämä luonnollisesti vaikuttaa myös viestintään. Nykyaikana tieto liikkuu lähes reaaliajassa ja viestivälineet kulkevat ihmisten mukana kaikkialle. Viestintä on mullistunut ja mullistuu yhä. Åberg toteaaakin, että: ”työyhteisöjen ympäristöt ovat jatkuvan ja yhä kiihtyvän muutoksen tilassa” (1997, 42). Jatkuvasti muuttavana ja herkästi rönsyilevänä alueena viestintä ei siis voi olla organisaatiossa sattumanvaraista, vaan pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. (Juholin 2006, 28–29)

Viestintä usein jaetaan kahteen osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisestä viestinnästä käytetään usein myös termiä organisaatioviestintä. Karkeasti määriteltynä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yhteisön jäsenten keskinäistä viestintää, kun taas ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan viestejä, jotka lähtevät organisaatiosta jollekin sen ulkopuoliselle taholle. Todellisuudessa näiden kahden osa-alueen välinen ero on kuin veteen piirretty viiva ja ajoit-

tain jopa mahdoton määritellä. Viestintä on kenttänä niin moniulotteinen, ettei karkea kah-tiajako ole aina perusteltua. (Juholin 2006, 36)

Viestintä toteutuu eri kanavien kautta. Kanava on vakiintunut viestiyhteys, eli väylä viestin-nän toteuttamiselle (Åberg 1997, 28). Oikeat kanavat mahdollistavat tiedon välittämisen oike-anlaisessa muodossa oikeanaikaisesti. Kanavia voi kuitenkin olla liikaa, jolloin ongelmaksi muodostuu se, ettei enää tiedetä mitä kautta tietoa pitäisi liikuttaa. Kaikkia kanavia ei pysty samanaikaisesti hallitsemaan, joten tehokkaalla organisaatiolla viestintä on kanavoitu järjes-telmällisesti ja se perustuu laadittuun strategiaan. ”Viestintästrategia tai viestinnän strateginen suunnitelma on johtotähti, joka antaa suunnan ja luo pohjan käytännön viestinnälle”, toteaa Juholin (2006, 66).

Viestintä on laajalti tutkittu ala ja sen ympärille on rakennettu lukuisia teorioita. Jäsennän tut-kielmassani sisäisen viestinnän teoriaa professori Leif Åbergin tulosviestinnän mallin (1985) avulla. Malli on alun perin laadittu voittoa tavoittelevien yritysten viestintää varten, mutta se on sovellettavissa myös muihin organisaatioihin (Siukosaari 2002, 17).



**Kuva 2. Åbergin tulosviestinnän malli**

Tulosviestinnän mallissa viestintä on jaettu neljään lohkoon: myynnin ja tuotannon tukemi-seen, sosiaalistaniseen, informointiin ja profilointiin. Kehän ulkopuolelle on asetettu myös epäviralliset viestintätoiminnot: henkilölähiverkot ja puskaradio. Nämä viestinnän lohkot yh-distämällä muodostuu yhtenevä perusta sille, miksi organisaatiossa yleensä viestitään (Åberg, 1985; Siukosaari 2002, 17–18). Tulosviestinnän mallia voi käyttää johtamisen työkaluna.

Esimiehenä voi mallin jokaisen osion kohdalta pohtia, että miten organisaation viestintä tukee osion toimintoja (Juholin 1999, 32).

### 3.1.1 Sisäisen viestinnän perusteita

Nykypäivänä tieto on nopeasti saatavilla ja uutiset sekä ilmiöt leviävät esimerkiksi median ja internetin välityksellä salamannopeasti. Suurissa organisaatioissa huhut löytävät usein jäsenien tietoisuuteen ennen virallista tietoa. Yhdysvaltalainen tutkija ja kirjailija John Naisbitt on osuvasti todennut, että ”Hukumme informaatioon, mutta näännymme tiedonpuutteeseen”. Tietotyhjiö täyttyy aina, joten paras tapa estää väärän tiedon leviäminen on jakaa virallista tietoa tehokkaalla sisäisellä viestinnällä (Åberg 1997, 107). Sisäisen viestinnän tehtävänä onkin usein yrittää saada henkilöstölle virallista tietoa ennen kuin puskaradio ehättää paikalle (Juholin 2006, 140). Lisäksi sisäisen viestinnän tulee mahdollistaa operatiivisen toiminnan toteutuminen.

Åbergin tulosviestinnän mallissa sisäiselle viestinnälle on määritetty kolme erilaista tehtävää: perustoimintojen tukeminen, sosiaalistaminen ja informointi. Perustoimintojen tukeminen on organisaation toiminnan ydintä. Se sisältää operatiivisen viestinnän, eli päivittäistä tiedonvaihdon ja vuorovaikuttamisen, joita tarvitaan organisaation tehtävien täyttämiseen ja toimintaan (Juholin 2006, 37). Yksinkertaistettuna se on viestintää, jota organisaation jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä (Åberg 1997, 112).

Sosiaalistaminen on työyhteisöön kiinnittämistä ja perehdyttämistä. Sillä opetetaan henkilö organisaation tavoille ja opastetaan uusissa tehtävissä (Åberg 2006, 103). Samalla muodostetaan henkilölle yhteenkuuluvuus työyhteisöönsä. Näin saadaan hänet asettumaan organisaation tavoitteiden taakse (Juholin 2006, 38). Yhteisön asioista tulee yhteisiä viestimällä (Infor 2005, 62).

Kolmas osa-alue, eli informointi, on tiedottamista. Sen avulla kerrotaan organisaation tapahtumista jäsenille (Åberg 1997, 114). Tiedottaminen mahdollistaa organisaation kaikille toimijoille yhtenäisen tiedollisen perustan (Åberg 2006, 111). Organisaation jäsenten tulisi olla tietoisia tapahtumista, jotta he kykenevät toimimaan organisaation etujen mukaisesti.

Sisäisessä viestinnässä ei ole syytä unohtaa puskaradion, eli henkilökohtaisten lähiverkkojen merkitystä. Puskaradio täyttää nopeasti uutistyhjiön ja huhut alkavat kiertää (Åberg 2006, 112). Johtamisessa tulee tiedostaa puskaradion tuomat riskit ja pyrkiä valjastamaan myös tä-

mä kanava hyötykäyttöön. Huhut vääristävät usein todellisen tiedon. Jos huhu ennättää paikalle ennen virallista tietoa, voi vääristyneen tiedon korjaaminen tuottaa jälkikäteen suuria haasteita. Avoimella tiedottamisella estetään huhujen herkkä syntyminen. Kun organisaation jäsen tottuu siihen, että tärkeistä asioista tiedotetaan avoimesti, ei ole tarvetta spekuloida asioista hatarilla tietopohjilla. (Åberg 1997, 33, 120–121)

### 3.1.2 Viestinnän johtaminen

”Viestintä ja johtaminen ovat kuin siamilaiset kaksoset: erottamattomat” (Åberg 2002). Tämä toteamus kuvaa hyvin viestinnän ja johtamisen suhdetta. Johtaja viestii jatkuvasti, haluaa hän sitä tai ei. Kuten professori Puro on todennut: ”Johtaja ei voi olla viestimättä, eikä hän voi olla vaikuttamatta alaisiinsa” (Puro 2009, 70). On siis selvää, että hyvällä johtajalla tulee olla hyvät viestintätaidot. Professori Åberg on teoksissaan (Åberg 2000, 2006) jaotellut esimiesten viestinnän kahteen luokkaan: viestinnän johtamiseen ja johtamisviestintään. Ajoittain näiden osa-alueiden jaottelu ontuu, mutta tässä tutkielmassa se mahdollistaa tarkasteltavan aiheen rajaamisen.

Viestinnän johtaminen on yksinkertaistettuna toimintaa, jolla ohjataan, koordinoidaan ja hallitaan organisaation viestijärjestelmiä (Puro 2009, 63). Jos viestinnän johtamista peilailaan johtamisen nelikenttä-ajatteluun (Pääesikunta, henkilöstöosasto 2012, 21), sijoittuu se johtamisen (*management*), kanssa samalle alueelle. Viestinnän johtamisessa on keskiössä erityisesti se, mitä kautta esimies viestii alaisilleen, miten hän on suunnitellut kanavien käytön ja miten hän ohjaa alaisiaan oikeille kanaville.

Johtamisviestintä taas on nelikenttä-ajattelussa (Pääesikunta, henkilöstöosasto 2012, 21) lähimpänä johtajuutta (*leadership*). Johtamisviestintä on osa johtajan omaa toimintaa ja luonnetta, persoonaa, retoriikkaa ja vuorovaikutustaitoja (Åberg 2006, 157; ks. myös Puro 2009, 66). Johtamisviestinnässä korostuvat esimiehen oma johtamistyyli ja tapa kohdata alaiset.

Tutkielmassani lähestyin sisäistä viestintää viestintäkanavien käytön kautta. En keskittynyt niinkään viestinnän sisällöllisiin rakenteisiin, enkä siihen minkälaisella tyylillä esimies lähestyy alaisiaan tai millaisia retorisia taitoja esimiehenä tarvitsee. Tämän takia oli mielekkäämpää tarkastella viestinnän johtamista kuin johtamisviestintää. Tätä tutkimusta varten tehdyssä kyselyssä tiedustelin henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään. Tässä konkretisoituu johtamisviestinnän ja viestinnän johtamisen erittelyn keinotekoisuus. On tapauskohtaista syn-

tyykö tyytyväisyys viestintään juuri oikeiden kanavien käytön, vai oikeansisältöisten viestien kautta.

### 3.1.3 Operatiivinen ja hallinnollinen viestintä

Tarkastelin tässä työssäni erityisesti operatiivista ja hallinnollista viestintää. Näiden kahden eri viestinnän tarpeen erottaminen toisistaan auttaa havainnoimaan sitä, minkä luonteisiin asioihin esimiehen viestit liittyvät. Erityyppisillä viesteillä on erilaiset tavoitteet. Toiset ovat kii-reellisempiä ja tärkeämpiä kuin toiset tai esimerkiksi tyyliltään vapaamuotoisempia. Esimie-hen on syytä miettiä, mitä kanavia käyttää mihinkin asiaan. Esimerkiksi tekstiviestillä voi hy- vin delegoida alaisilleen jonkin tutun työtehtävän, mutta se ei ole paras kanava yhtiön henki- löstömuutoksista informoimiseen.

Operatiivinen viestintä eli työviestintä on päivittäiseen työhön liittyvää viestintää, jonka avul- la hoidetaan työhön liittyviä asioita (Åberg 1997, 112). Operatiivinen viestintä on työnteon perustaa, eli työn konkreettiseen tekemiseen liittyvän tiedon vastaanottamista ja jakamista. Työviestintää ovat esimerkiksi oman esimiehen antamat työohjeet, muu omaan työhön liittyvä ohjeistus, kokoukset, tiedotteet yms. (Åberg 1989, 141–142). Yksinkertaistetusti voitaisiin todeta, että ilman työviestintää henkilöstö ei tietäisi mitä pitää tehdä.

Hallinnollinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedottamista. Sen avulla kerrotaan työntekijöille organisaation uutisista, henkilöstöpolitiikasta, strategioista, koulutuksista yms. Se eroaa ope- ratiivisesta viestinnästä siinä, ettei sen vaikutus ole jokapäiväiseen työntekoon niin suoranais- ta. (Åberg 2000, 179–181)

## 3.2 Rajavartiolaitos organisaationa

### 3.2.1 Perustietoja Rajavartiolaitoksesta

Rajavartiolaitos on sisäministeriön alainen rajaturvallisuuden keskittyvä viranomaisorgani- saatio. Rajavartiolaitoksen toiminta on jatkunut yhtämittaisesti vuodesta 1919 asti ja sille on muodostunut Suomessa asema luotettavana ja arvostettuna viranomaisorganisaationa. Raja- vartiolaitoksen internet-sivuilla laitos kuvaa itseään seuraavasti: ”yhteistyökykyinen, kansain- välisesti arvostettu rajaturvallisuuden ja merellisen turvallisuuden viranomainen”. Päivittäi- nen toiminta sisältää paljon yhteistyötä poliisin, tullin ja muiden viranomaistoimijoiden kans-

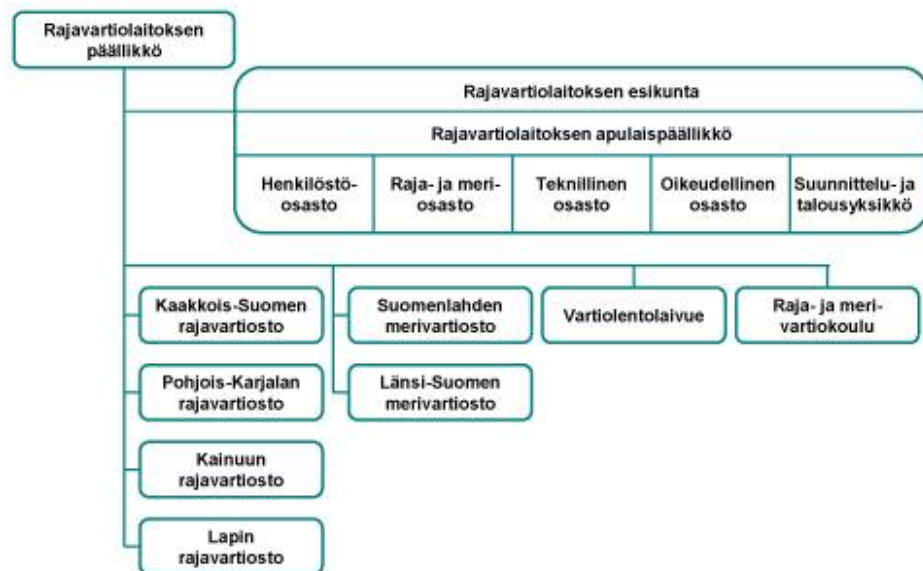
sa. Rajavartiolaitos on sotilaallisesti organisoitunut ja hallinto on rakenteeltaan samankaltainen kuin Puolustusvoimilla. (www.raja.fi. Viitattu 19.12.2014)

Suomen laki (Rajavartiolaki 1:3§) määrittää Rajavartiolaitokselle seuraavat tehtävät:

*”-- rajaturvallisuuden ylläpitäminen -- yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa.”*

*”Rajavartiolaitos suorittaa erikseen säädettyjä valvontatehtäviä sekä toimenpiteitä rikosten ennalta estämiseksi, paljastamiseksi, selvittämiseksi ja syyteharkintaan saattamiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa.”*

*”Rajavartiolaitos suorittaa poliisi- ja tullitehtäviä, etsintä-, pelastus- ja ensihoitotehtäviä sekä osallistuu sotilaalliseen maanpuolustukseen.”*

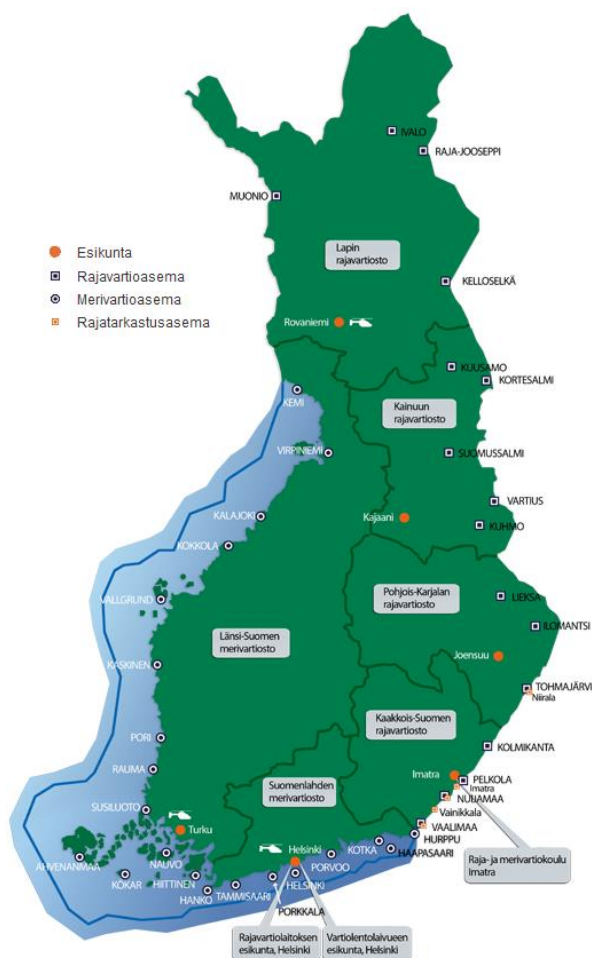


**Kuva 3. Rajavartiolaitoksen organisaatiokaavio (www.raja.fi. Viitattu 19.12.2014)**

Rajavartiolaitos on sotilaallisesti järjestäytynyt linja-esikuntaorganisaatio, jonka hierarkkinen rakenne mahdollistaa selvät käskysuhteet. Rajavartiolaitoksen ylin esimiestaso muodostuu upseeristosta, joka on saanut upseerikoulutuksen. Kenttätoiminnassa työskentelevät rajavartijat ovat suorittaneen rajavartijan peruskurssin, sekä täydentäviä rajaopintoja. Lisäksi organisaatio työllistää eri koulutustaustoja omaavaa siviilihenkilöstöä. Henkilöstöllä on siviilihenkilöstöä lukuun ottamatta yhtenevä koulutustausta, joka valmistaa henkilökunnan suoraan työtehtäviä varten.

Rajavartiolaitoksen tehtäväkenttä on laaja ja toiminta ulottuu koko Suomen alueelle. Rajavartiolaitoksen henkilöstöön kuuluu 2716 työntekijää (vuosi 2013). Rajavartioasemia on 25 ja

merivartioasemia 21 (vuosi 2013). Rajavartiolaitos jakautuu yhdeksään eri hallintoyksikköön. (www.raja.fi. Viitattu 19.12.2014)



**Kuva 4. Rajavartiolaitoksen toimipaikat (www.raja.fi. Viitattu 19.12.2014)**

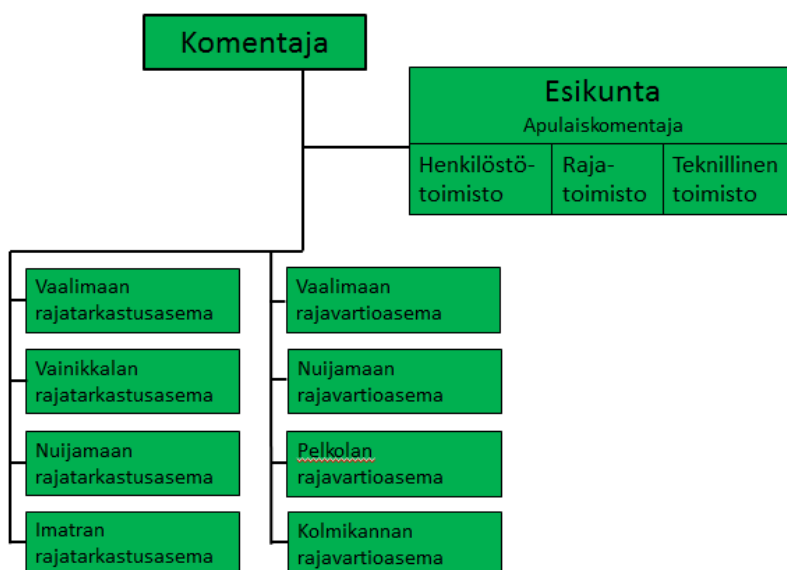
### 3.2.2 Tarkasteltavat hallintoyksiköt

Tutkimus kohdistettiin Kaakkois-Suomen rajavartiostoon ja Suomenlahden merivartiostoon. Tutkimuksessa haluttiin saada näkökulmia niin merivartioston kuin maarajankin puolelta. Valitut hallintoyksiköt ovat rakenteeltaan sen kaltaisia, että saatujen tulosten vertaileminen muihin hallintoyksiköihin on mahdollista. Sisäisen viestinnän rakenne on kummassakin hallintoyksikössä samankaltainen.

Kaakkois-Suomen rajavartiosto on vilkkain ja suurin maarajan vartiostoista. Se vastaa rajatarkastuksista rajanylityspaikoillaan sekä rajojen valvonnasta Kaakkois-Suomessa noin 200 km:n alueella. Rajaliikenne sen ylityspaikoilla vuonna 2013 oli 10 394 680 matkustajaa. Vartiosto muodostuu esikunnasta, neljästä rajatarkastusasemasta ja neljästä rajavartioasemasta.

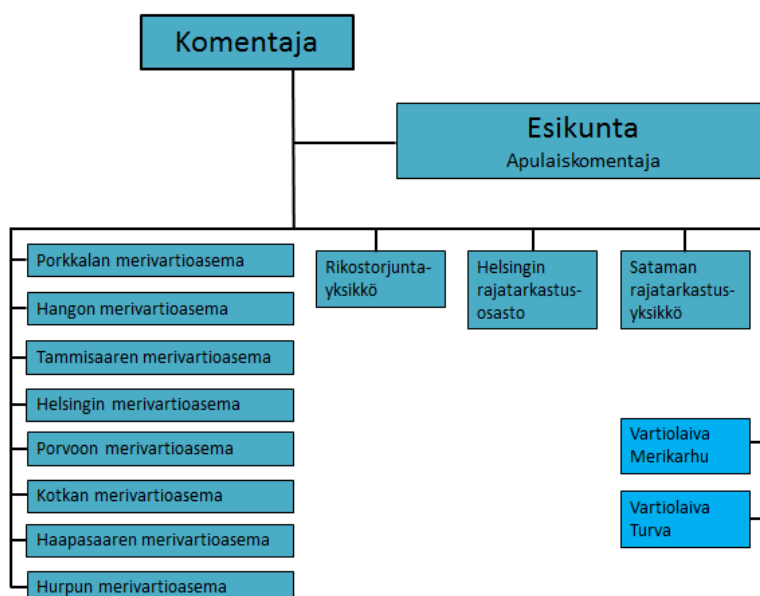


Erityispiirteenä muihin hallintoyksiköihin verrattuna on rajaliikenteen vilkkaus. Kaakkois-Suomi on Rajavartiolaitoksen painopistealuetta ja liikennemäärät ovat pitkällä aikavälillä kasvussa. (www.raja.fi. Viitattu 19.12.2014)



**Kuva 5. Kaakkois-Suomen rajavartioston organisaatiokaavio**

Suomenlahden merivartiosto on toinen Rajavartiolaitoksen kahdesta merivartiostosta. Suomenlahden merivartioston tehtävänä on vastata valvonta-alueensa rajavalvonnasta ja rajatarkastuksista sekä meripelastuspalveluksesta yhteistoiminnassa muiden viranomaisten ja vapaaehtoisten järjestöjen kanssa. Suomenlahden rajavartiosto koostuu esikunnasta, kahdeksasta merivartioasemasta, rikostorjuntayksiköstä, Helsingin rajatarkastusosastosta, Sataman rajatarkastusyksiköstä ja kahdesta vartiolaivasta. (www.raja.fi. Viitattu 19.12.2014)



**Kuva 6. Suomenlahden merivartioston organisaatiokaavio**

### 3.2.3 Hajautettu organisaatio

Hajautettu organisaatio on eri määräaikaisista tai pysyvistä ryhmistä muodostuva kokonaisuus, joka työskentelee saman toimeksiannon ja tavoitteen saavuttamiseksi (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 9). Yksinkertaistetusti tällä tarkoitetaan organisaatiota, jolla on fyysisesti eri paikoissa sijaitsevia työpisteitä, joissa työskennellään saman tavoitteen eteen. Teknologian kehitys on mahdollistanut sen, että organisaatioita pystytään johtamaan tehokkaasti, vaikka välimatkat eivät mahdollistaisikaan jatkuvaa kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä.

Rajavartiolaitos on esimerkki hajautetusta organisaatiosta. Karttaa katsottaessa (ks. kuva 3) havaitaan, että Rajavartiolaitoksen toiminta on jakautunut ympäri Suomen. Kaikkien toimipisteiden toiminta tähtää kuitenkin saman, laissa Rajavartiolaitokselle määrätyn, tehtävän toteuttamiseen. Syy Rajavartiolaitoksen hajautumiseen on luonnollinen, sillä raja kulkee koko maan pituudelta. Organisaatio voi hajautua myös muista syistä, esimerkiksi osaavan työvoiman tai markkinoiden perässä (Hakonen ym. 2004, 17–18).

Toiminta hajautetussa organisaatiossa asettaa johtamiselle suuria haasteita. Organisaation pitää luoda yhteiset tavat kommunikoida. Yhteisillä toimintatavoilla vähennetään viestintään liittyvää kitkaa ja häiriötä. Kun päivittäin tapaaminen ei ole mahdollista, tulee esimiehen tietää mistä asioista kerrotaan, kenelle kerrotaan ja minkä kanavan kautta kerrotaan. Esimiehen on vaikea olla tietoinen kaikista olosuhteista, jotka vaikuttavat eri paikassa työskentelevien alaisten toimintaan. (Hakonen ym. 2004, 48–49; ks. myös Åberg 2000)

### 3.3 Sisäinen viestintä Rajavartiolaitoksessa

Valtion hallinnoimana laitoksena Rajavartiolaitoksen viestintää ohjaa laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa. Se asettaa organisaatiolle sisäiseen tiedottamiseen ja henkilöstön vaikuttamiseen liittyviä velvoitteita. Lain tavoitteena on edistää vuorovaikutuksellisuutta ja avoimuutta organisaation sisällä. Esimiesten tulee huomioida lain asettamat vaatimukset viestinnän suunnittelussaan. (www.finlex.fi. Viitattu 10.2.2015)

Tutkielmassani tarkastelin yksinkertaisimpia ja yleisimpiä sisäisen viestinnän kanavia. Kanavien valinnassa on otettu havaintoja Susanna Hietaojan ja Päivi Kaasisen laatimasta Rajavartiolaitoksen sisäisen viestinnän selvitystyöstä (2006). Lisäksi hyödynsin tarkasteltavien kanavien valinnassa omien rajaopintojeni ja työharjoitteluiden tuomia havaintoja sisäisen viestinnän toimintatavoista.

Tarkasteltaviksi kanaviksi valitsin henkilökohtaiset keskustelut/tapaamiset, yksikkökokoukset, sähköpostin, intranetin, puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut, ilmoitustaulun sekä VIRVE-radion. Nämä vaihtoehdot kattavat tavanomaisimmat asema- ja esikuntatason viestintäkanavat. Vastausvaihtoehtoja aseteltiin kyselylomakkeeseen sen mukaan kenen välistä viestintää tarkasteltiin. Esimerkiksi esikunnan ja rajavartioaseman välistä viestintää tarkasteltaessa ei vaihtoehdoksi aseteltu ilmoitustaulua.

Kysyin myös esimiehiltä epävirallisten kanavien käytöstä. Sosiaalinen media on nykyään joka puolella läsnä ja myös suomalaisten ahkerassa käytössä. Asettelin kysymyksen muotoon:

*”Käytätkö päivittäisessä viestinnässä epävirallisia viestintäkanavia (esimerkiksi WhatsApp, Facebook, yms.)? Jos käytät niin mitä ja miksi?”* Esimerkkivaihtoehdot WhatsApp ja Facebook mainitsin sen takia, että Yle Uutisten ja Taloustutkimuksen teettämän tutkimuksen mukaan ([www.yle.fi](http://www.yle.fi). Viitattu 6.1.2014) nämä kaksi palvelua ovat suomalaisten eniten käyttämät sosiaalisen median palvelut. Lisäksi omakohtaiset kokemukset esimerkiksi kadettien johtamisverkostoista tukivat olettamusta, että näitä palveluita saatettaisiin käyttää virallisten kanavien ohella myös työelämässä.

## 4 KYSELYN TULOKSET

### 4.1 Suoritettu kysely

Suoritin tutkimusta varten Webropol-pohjaisen kyselyn. Kysely lähetettiin Kaakkois-Suomen rajavartiostoon ja Suomenlahden merivartiostoon. Kaakkois-Suomen rajavartiostossa kysely osoitettiin apulaiskomentajalle, henkilöstötoimiston päälliköille, sekä rajavartioasemien ja rajatarkastusasemien päälliköille. Suomenlahden merivartiostossa kysely osoitettiin apulaiskomentajalle, henkilöstötoimiston päälliköille, merivartioasemien päälliköille, sekä Helsingin rajatarkastusosaston ja Sataman rajatarkastusyksikön päälliköille. Apulaiskomentajat ja henkilöstötoimistojen päälliköt työskentelevät esikunnissa, muu vastannut henkilöstö työskentelee asemilla tai vastaavanlaisissa yksiköissä. Jaottelin analyysissa vastaajat esikuntatason ja asematason henkilöihin. Rajatarkastusasemista, rajavartioasemista, merivartioasemista, Helsingin rajatarkastusosastosta ja Sataman rajatarkastusyksiköstä käytän myöhemmin pelkistettyä termiä ”asema”. Viestintäkanavia käsiteltäessä vaihtoehdosta ”puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut” käytän yksinkertaisempaa muotoa ”puhelinpalvelut”.

Yhteensä kysely lähetettiin 17 henkilölle aikavälillä 8.1.2015–27.1.2015. Kyselyyn vastasi 13 henkilöä, joista neljä työskenteli esikunnassa ja loput yhdeksän asematasolla. Vastaaajia oli kummastakin hallintoyksiköstä. Näin ollen vastauksista saatiin tutkimusta varten riittävän kattava aineisto. Kaakkois-Suomen rajavartioston vastausprosentti oli 80% ja Suomenlahden merivartioston 71%. Esikunnasta kaikki kyselyn saaneet vastasivat, kun taas asematasolla vastausprosentti oli 69%.

Kysely jakautui kolmeen osioon: käytännöt, kokemukset ja kehitysehdotukset. Käytännöt-osiossa vastaaja asetti eri tilanteissa käyttämänsä viestintäkanavat järjestykseen numeroilla 1–6. Numero 1 tarkoitti eniten käytettyä kanavaa ja numero 6 vähiten käytettyä kanavaa. Kokemukset-osiossa kysyin sisäisen viestinnän haasteista, viestintäkanavien riittävydestä, sekä epävirallisten kanavien käytöstä. Kehitysehdotukset-osiossa kysyin miten vastaajat kehittäisivät sisäisen viestinnän toimintaa. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat hieman sen mukaan työskentelikö vastaaja esikunnassa vai asematasolla. Kysely on kokonaisuudessaan liitteinä 1 ja 2.

### 4.2 Tulosten analysointi

Tulokset analysoitiin tilastollisen analyysin, sekä sisällönanalyysin avulla. Käytännöt-osiossa käyttöasteen mukaan järjestetyistä viestintäkanavista laadittiin keskiarvotaulukko, joka antoi kattavan yleiskuvan vastauksista. Mikäli vastauksissa havaittiin merkittäviä poikkeamia, joita

keskiarvosta ei kykene havaitsemaan, tuotiin asia ilmi tilastoinnin yhteydessä. Kokemukset-osiossa ja kehitysehdotukset-osioissa avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelemalla samankaltaiset vastaukset ja muodostamalla näiden perusteella havaintoja. Esikunta- ja asematason vastaukset tarkasteltiin erikseen kysymyksien eroavaisuuden vuoksi, mutta sisällölliset poikkeamat nostettiin analyysissä esille. Kyselyllä saadut vastaukset ovat kokonaisuudessaan tutkijan hallussa.

#### 4.2.1 Käytännöt

##### Ensimmäinen kysymys (asemataso):

*”Mitä kanavaa käytät, kun haluat ilmoittaa alaisillesi hallinnollisista asioista (koulutukset, työaika-asiat, muu hallinto)? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-6; eniten käytetty kanava= 1, vähiten käytetty=6)*

Vastaukset järjestyivät seuraavasti (vastauksen jälkeen sulkeissa keskiarvo):

1. Sähköposti (KA. 1,22)
2. Henkilökohtaiset keskustelut/tapaamiset (KA. 2)
3. Puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut (KA. 3,56)
4. Yksikkökokoukset (KA. 3,78)
5. Ilmoitustaulu (KA. 4,75)
6. Intranet (KA. 5,75)

Sähköposti oli selvästi yleisin viestintäkanava ennen henkilökohtaisia keskusteluita. Näiden jälkeen käytettiin asemasta riippuen joko puhelinpalveluita tai yksikkökokouksia. Vähiten käytettiin ilmoitustaulua ja intranetiä. Yhdellä asemalla ilmoitustaulun käyttö oli kuitenkin nostettu toiseksi yleisimmäksi viestintäkanavaksi. Tämä kertoo siitä, että asemilla on toisistaan poikkeavia viestintäkäytäntöjä.

##### Ensimmäinen kysymys (esikuntataso):

*”Mitä kanavaa käytät, kun haluat tavoittaa esikuntasi henkilöstöä hallinnollisissa asioissa (koulutukset, työaika-asiat, muu hallinto)? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-6; eniten käytetty kanava=1, vähiten käytetty=6)”*

Vastaukset järjestyivät seuraavasti:

1. Sähköposti (KA. 1,25)
2. Yksikkökokoukset (KA. 2,75)

3. Henkilökohtaiset keskustelut/tapaamiset (KA. 3,25)
4. Intranet (KA. 3,75)
5. Puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut (KA. 4)
6. Ilmoitustaulu (KA. 6)

Myös esikunnassa työskentelevillä sähköposti oli selvästi käytetyin kanava. Yksi vastaajista oli asettanut henkilökohtaiset keskustelut yleisimmäksi kanavaksi. Vastauksissa oli enemmän hajontaa verrattuna asematason vastaajiin. Toiseksi käytetyin viestintäkanava vaihteli yksikkökokouksien, sähköpostin, intranetin ja puhelinpalveluiden välillä. Keskiarvoisesti kuitenkin yksikkökokous oli toiseksi käytetyin kanava. Henkilökohtaiset keskustelut ja intranet asettuivat seuraaville sijoille. Puhelinpalveluiden käyttö oli selvästi vähäisempää kuin asematason henkilöstöllä. Kaikki vastaajat asettivat ilmoitustaulun vähiten käytetyksi kanavaksi, joten esikunnassa ilmoitustaulua ei tämän perusteella käytetä viestintäkanavana. Yleisesti voitiin havaita, että esikunnassa työskentelevät käyttivät asematasoon verrattuna enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää, vaikka sähköposti oli myös esikunnassa käytetyin vaihtoehto.

Toinen kysymys (asemataso):

*”Mitä kanavaa käytät aseman sisäisessä operatiivisessa viestinnässä (käskynjaot, ohjeet, yms.)? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-6; eniten käytetty kanava=1, vähiten käytetty=6)”*

Vastaukset järjestyivät seuraavasti:

1. Sähköposti (KA. 1,25)
2. Henkilökohtaiset keskustelut/tapaamiset (KA. 1,89)
3. Puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut (KA. 3,5)
4. Yksikkökokoukset (KA. 4,25)
5. VIRVE-radio (KA. 4,25)
6. Ilmoitustaulu (KA. 5)

Operatiivisessa viestinnässä sähköposti oli selvästi käytetyin viestintäkanava. Henkilökohtaiset keskustelut olivat toiseksi käytetyin. Loput vastauksista sisälsivät enemmän hajontaa. Kolmanneksi käytetyin kanava oli puhelinpalvelut, jonka jälkeen tasaisesti käytettiin joko yksikkökokouksia tai VIRVE-radiota. Ilmoitustaulu oli keskiarvoisesti vähiten käytetyin, mutta yksi vastaajista oli asettanut sen ensimmäiselle sijalle.

Kolmas kysymys (asemataso):

*”Mitä kanavaa käytät, kun haluat tavoittaa hallintoyksikkösi esikunnan henkilöstöä? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-5; eniten käytetty kanava= 1, vähiten käytetty=5)”*

Vastaukset järjestyivät seuraavasti:

1. Sähköposti (KA. 1)
2. Puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut (KA. 2)
3. Henkilökohtaiset keskustelut/tapaamiset (KA. 3)
4. Yksikkökokoukset (KA. 4,43)
5. Intranet (KA. 4,57)

Kolmen yleisimmän viestintäkanavan kohdalla kaikki annetut vastaukset olivat identtisiä. Vähiten käytetyimmäksi listattiin yksikkökokoukset ja intranet, joiden keskinäinen järjestys vaihteli tasaisesti eri vastaajien kesken.

Toinen kysymys (esikuntataso):

*”Mitä kanavaa käytät, kun haluat tavoittaa raja-/merivartioasemien tai rajatarkastusase-  
man/-osaston/-yksikön henkilöstöä? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-5; eniten käy-  
tetty kanava= 1, vähiten käytetty=5)”*

Vastaukset järjestyivät seuraavasti:

1. Sähköposti (KA. 1 )
2. Puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut (KA. 2,5)
3. Intranet (KA. 3,25)
4. Henkilökohtaiset keskustelut/tapaamiset (KA. 3,75)
5. Yksikkökokoukset (KA. 4,5)

Sähköposti oli kaikilla vastaajilla käytetyin viestintäkanava. Seuraavaksi käytetyimpänä olivat puhelinpalvelut. Kuitenkin puolilla vastaajista intranet oli toisella sijalla, joten vastaajien kesken oli hieman hajontaa. Henkilökohtaiset keskustelut ja yksikkökokoukset olivat vähiten käytettyjä.

Neljäs kysymys (asemataso):

*”Mitä kanavaa käytät kun haluat ottaa yhteyttä oman hallintoyksikkösi muihin aseisiin? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-5; eniten käytetty kanava= 1, vähiten käytetty=5)”*

Vastaukset järjestyivät seuraavasti:

1. Sähköposti (KA. 1,33)
2. Puhelut/tekstiviestit/muut kännykän viestipalvelut (KA. 1,67)
3. Henkilökohtaiset keskustelut/tapaamiset (KA. 3)
4. Yksikkökokoukset (KA. 4,43)
5. Intranet (KA. 4,57)

Sähköposti ja puhelinpalvelut jakautuivat melko tasaisesti käytetyimmäksi. Kolmanneksi yleisin kanava oli henkilökohtaiset tapaamiset. Vähiten käytetyimmäksi listattiin yksikkökokoukset ja intranet, joiden keskinäinen järjestys vaihteli tasaisesti eri vastaajien kesken.

#### **4.2.2 Kokemukset**

##### Ensimmäinen kysymys (asemataso)

*”Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi alaisiasi hallinnollisissa asioissa (koulutukset, työaika-asiat, muu hallinto)?”*

Yleisin vastauksissa ilmennyt haaste liittyi henkilöstön tavoitettavuuteen. Alaisia todettiin olevan vaikea saada samaan aikaan kokoon esimerkiksi lomien, kolmivuorotyön ja yksikön laajuuden takia. Yleisesti tietoa haluttaisiin välittää kasvokkain tapahtuvien tapaamisten avulla, mutta pakon sanelemana joudutaan käyttämään sähköpostia. *”--Valitettavasti nopein ja kattavin keino tavoittaa koko henkilöstö on sähköpostiviesti jakelulistaa käyttäen, ja silti et voi olla varma, että jokainen olisi ymmärtänyt tai edes lukenut viestiä.--”*

Sähköpostin käyttämisessä ongelmaksi nostettiin liiallinen tietotulva ja se, ettei sähköposteja välttämättä lueta. Useat vastaajat pitivät ongelmallisena sitä, ettei voi pitää varmana onko sähköpostiviesti luettu ja ymmärretty. Sähköpostilla viestittämisessä myös tiedonjaon viive todettiin toisinaan suureksi, mikäli vastaanottaja oli poissa työpisteeltä. Sähköpostijohtamisen haasteita kuvaavat kommentit: *”--Sähköpostin otsikko ja avaussanat pitää valita huolella, jotta kaikki lukevat viestit. Syyksi väittäisin valtavan tulvan sähköpostissa, kaikkia ei lueta vaan vilkaistaa suljetaan ja usein poistetaankin”* ja *”Sähköpostilla tavoittaa kaikki, mutta viestin perillemeno jää epävarmaksi.--”*

Puhelimen käyttöä ja henkilökohtaisia tapaamisia pidettiin varminpana viestintäkanava. Osa vastaajista kertoi soittamalla varmistavansa, että tieto on löytänyt perille. *”--Tällä on varmis-*



*tettu, että henkilö esim. tietää osallistuvansa koulutustilaisuuteen vapaiden, loman, tms. jälkeen.”*

Ensimmäinen kysymys (esikuntataso):

*”Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi esikuntasi henkilöstöä hallinnollisissa asioissa (koulutukset, työaika-asiat, muu hallinto)?”*

*”SLMV on pieni esikunta ja tiiviisti yhdessä, ei haasteita.”* Esikunnissa todettiin sisäisen viestinnän olevan melko sujuvaa, koska esikunnat ovat tiiviitä ja henkilöstö työskentelee samoissa työpisteissä. Eräs vastaaja oli maininnut haasteeksi kiireen ja asioiden suuren määrän, joiden seurauksena aikaa tiedottamiselle ja keskusteluille ei ole riittävästi. Haasteena pidettiin myös virkamatkoja ja poissaoloja, sekä näistä aiheutuvia epäselvyyksiä sijaisjärjestelyissä.

Toinen kysymys (asemataso):

*”Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi oman hallintoyksikkösi muiden asemien henkilöstöä?”*

Asemien välisessä viestinnässä eniten mainintoja saanut haaste liittyy henkilöstön tavoitettavuuteen. Eriävien työaikojen takia oikean henkilön tavoittaminen todettiin olevan toisinaan haastavaa. Yksi vastaaja mainitsee kuitenkin myös tähän ongelmaan olevan apuväline: *”--Tähän on työkaluna yhteisellä palvelimella olevat työjaksolistat joista näkee millon ko hlö on töissä.--”*. Eräs vastaajista toteaa ongelmaksi jatkuvan puhelinnumeroiden vaihtumisen: *”--Kompassin tiedot ovat useammassa tapauksessa olleet vanhoja tai siellä ei ole mitään tietoja. Toisekseen Kompassin henkilöhaku on HUONO käytettävyydeltään.”* Useammassa vastauksessa todetaan kuitenkin asemien välisen viestinnän olevan ongelmatonta.

Toinen kysymys (esikuntataso):

*”Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi hallintoyksikkösi raja-/merivartioasemien tai rajatarkastusaseman/-osaston/-yksikön henkilöstöä?”*

Vastauksissa todetaan suuren henkilöstömäärän aiheuttavan sen, että koko henkilöstön tavoittaminen on mahdotonta. Henkilökohtainen viestintä koetaan hyvin haastavaksi. Kaksi vastaajaa toteaa asematason päälliköiden olevan tärkeä lenkki viestinnässä alemmille tasoille. *”--Päällikköryhmän tapaamiset ovat aivan oleellisia ja elintärkeitä sujuvan viestinnän kannalta.”* Eräs vastaaja toteaa, että asematason henkilöstö ei välttämättä edes lue sähköposteja tai

intranetissä olevaa informaatiota. Toimivaa ja luotettavaa viestintäkanavaa, jolla tieto saavut-  
taisi koko hallintoyksikön, ei tunnu olevan käytössä.

#### Kolmas kysymys (asemataso & esikuntataso)

*”Mahdollistavatko organisaation omat viestintäkanavat sujuvan sisäisen viestinnän? Jos ei-  
vät niin miksi?”*

Lähes kaikki vastaajat kokivat organisaation viestintäkanavien olevan riittäviä. Kahdessa vas-  
tauksessa korostettiin viestinnän vastaanottajien aktiivisuutta viestinnän toimivuuden takaa-  
miseksi. *”--Viestintäkanavia on riittävästi, haasteena on pikemminkin niiden aktiivinen käyttö  
ja henkilöstön itsenäinen perehtyminen kanavia pitkin viestityistä asioista.--”* Yksi vastaajista  
totesi viestintäkanavia olevan jo vähitellen liikaa: *”--Tiedonhallintaa tulisi kehittää ja keskit-  
tää tietoa erityisesti valtakunnallisesti. Nyt on ohjeistuksia sähköpostitse, asdo-asiakirjoina,  
erilaisina käskyinä jne. Tiedon keskitetty hallinta ja ajantasaisuus tulee olemaan haasteena  
nyt ja tulevaisuudessa.”* Eräs vastaaja totesi sisäisen viestin sujuvan vain sähköpostin kautta:  
*”Kyllä, mutta vain sähköpostilla, Intranet on RVL:n ei SLMV:n viestintäkanava, valitettavas-  
ti.”* Yleinen ilmapiiri oli kuitenkin se, että vastaajien mielestä nykyiset kanavat mahdollista-  
vat sujuvan viestinnän.

#### Neljäs kysymys (asemataso & esikuntataso)

*”Käytätkö päivittäisessä viestinnässä epävirallisia viestintäkanavia (esimerkiksi WhatsApp,  
Facebook, yms.)? Jos käytät niin mitä ja miksi?”*

Kukaan vastaajista ei käyttänyt työtehtäviin liittyen epävirallisia viestintäkanavia. Esikuntata-  
solla mainittiin SOME-palveluiden käytöstä ulkoisen viestinnän työkaluna. Yleisesti ottaen  
kanta oli hyvin jyrkkä epävirallisia viestintäkanavia vastaan ja perusteluina mainittiin huoli  
turvallisuudesta ja luotettavuudesta. Ainoastaan yksi vastaaja totesi, että haluaisi käyttää  
WhatsApp-sovellusta operatiiviseen tiedonvaihtoon.

### **4.2.3 Kehitysehdotukset**

#### Ensimmäinen kysymys (asemataso & esikuntataso)

*”Miten kehittäisit sisäisen viestinnän toimintaa?”*

Kaksi vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen ja yksi vastaaja totesi nykyisten järjestelyiden  
olevan riittäviä. Kymmenestä vastauksesta kolme ei liittynyt viestintäkanavien toimivuuteen,  
vaan viestinnän laatuun ja sisältöön liittyvien toimintatapojen kehittämiseen. Näistä kolmesta

vastauksesta esimerkkinä yksi vastaajista totesi, että: *”Turhaa tiedon välittämistä tulisi välttää. Viestinnän laatuun, esim. informaation yksiselitteisyyteen ja ajantasaisuuteen pitää panostaa.”* Loput seitsemän vastausta liittyivät viestintäkanaviin ja niiden järjestelyihin.

Viestintäkanaviin liittyvissä kehitysehdotuksissa mainittiin keinoja, joilla tarpeetonta tietoa saataisiin karsittua tärkeän tiedon joukosta tietotulvan välttämiseksi. Kehitysehdotuksia olivat esimerkiksi: *”Tiedon hallinnon kehittäminen, jotta valtakunnallisesti jokaisella sektorilla on yksi ainoa tietolähde - ei useita.”*, *”Määräämällä työjärjestyksessä sisäinen viestintä toimenkuvaan johtajalle.”* ja *”-paljon jää kuitenkin lähiesimiesten harteilla ja vastuulle. Näin ollen lähiesimieskoulutusta tulee edelleen kehittää myös viestinnän osalta.”* Yksi vastaajista ehdottaa ”pakkoviestintää”, jossa tietokoneelle kirjauduttaessa pakotetaan erittäin tärkeiksi luokiteltujen viestien luetuksi kuittaaminen ennen työskentelyn jatkoa. Kaksi vastaajaa mainitsi vastauksissaan intranetin kehittämisen. Ehdotuksina olivat Twitter-tyyppisen palvelun kehittäminen osaksi intranetiä ja intranetin liittäminen kiinteäksi osaksi asiakirjahallintoa. Eräs vastaaja toteaa, että viestintäkanavien lukumäärää ei tule enää ainakaan lisätä.

Kokonaisuutena kehitysehdotuksista huokui tarve kehittää viestinnän koordinointia ja tiedon yksilöllisempää jakamista tietotulvan välttämiseksi. Vastaajat kokivat saavansa liikaa tarpeetonta tietoa, joka häiritsee tärkeän tiedon vastaanottamista. Yksittäisiä selviä kehityskohteita ei noussut esiin. Esikuntatason ja asematason näkemykset olivat samankaltaisia. Hallintoyksiköiden välillä ei ollut havaittavissa eroavaisuuksia.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tutkimuskysymykseksi oli asetettu: ”Mikä on tehokkain sisäisen viestinnän kanava hallintoyksikön sisällä?” Tutkimuskysymystä tukivat kaksi apukysymystä: ”Mitä viestintäkanavia esimiehet suosivat sisäisessä viestinnässä?”, sekä ”Miten esimies kokee sisäisen viestinnän toimivuuden?”

Kyselyllä saatu aineisto antoi selkeän kuvan siitä, mitä viestintäkanavia esimiehet suosivat tiedon välittämisessä. Kaikenlaisessa sisäisessä viestinnässä selvästi käytetyin kanava oli sähköposti. Ainoastaan asemien sisäisessä operatiivisessa viestinnässä kasvokkain tapahtuva viestintä pääsi edes lähelle sähköpostin käyttöastetta. Kokemukset-osion perusteella vastaajat käyttivät sähköpostia pakon sanelemana, koska mahdollisuudet kasvokkain tapahtuvaan viestintään olivat vähäiset. Esimiehet suosivat sähköpostin käyttöä, koska sen avulla saatiin helpoiten viestit toimitettua halutuille vastaanottajille. Sähköpostiin ei luotettu kovin paljoa, mutta käytännöllisyys ja helppous olivat ajaneet luotettavuuden ja toimintavarmuuden edelle.

Sisäistä viestintää pidettiin kauttaaltaan toimivana, joskin yksittäisiä ongelmia ilmeni. Esimiehet suosivat sähköpostin käyttöä, vaikka sen käyttöön liittyi monia ongelmia. Sähköpostilla viestittäessä ei voinut olla varma, että vastaanottaja on oikeasti lukenut ja sisäistänyt viestin. Tämä palautteen puute tuo epävarmuutta sähköpostiviestintään. Lisäksi sähköposti todettiin niin ruuhkautuneeksi, että tärkeä tieto saattaa hukkuu tarpeettoman tiedon sekaan. Muut kanavat sähköpostin takana jäivät vähemmälle huomiolle. Puhelinta pidettiin varmana viestintäkanavana, mutta niin yksilölliselle viestinnälle todettiin olevan liian vähän aikaresursseja.

Yksittäisiä kehitysehdotuksia ilmeni, mutta mikään kanava tai kohde ei noussut toistuvasti esiin. Tämä kertoo siitä, että mitään perustavanlaatuisia ja kaikkia vaivaavia puutteita tai kehitystarpeita ei sisäisessä viestinnässä ole. Vastauksista ilmenneet ongelmat liittyivät enemmänkin viestien sisältöön ja kohdentamiseen. Tietotulva oli suurempi haaste kuin puutteet viestintäkanavissa. Kehitysehdotuksissa annettu kommentti ”--*Kaikki saadaan ymmärtämään, että kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea ja kaikki osaa erottaa tietäväksi kuuluvat ja kuulumattomat asiat.*” kuvaa sitä ajoittain sekavaa tilannetta, kun tieto ei aina löydä tarvitsijaansa.

Hajautetun organisaation tuomista haasteista saatiin havaintoja erityisesti esikuntatasolla. Kasvokkain tapahtuva viestintä alaisten kanssa on haastavaa, koska hallintoyksikkö on hajautunut niin laajalle alueelle. Kommunikointi alaisten kanssa ei voi olla kovin yksilöllistä, kun

alaisia on paljon ja heidän tehtäväkenttä on laaja. Tämä johtamisen haaste lienee yksi tekijä, joka lisää asematasolla mainittua ”tarpeetonta” tietoa. Viestinnän kohdistaminen on vaikeaa, kun ei kykene johtamaan alaisiaan sisältäpäin.

Viestinnän johtamisessa oli havaintojen perusteella kehitettävää. Viestintäkanavien tarkempi ohjaaminen ja järjestäminen nousivat useissa vastauksissa esiin. Tiedon hajautumista pidettiin ajoittain ongelmallisena, mutta toisaalta kaikkea tietoa ei haluttu myöskään sähköpostiin. Tärkeiden ja vähemmän tärkeiden viestien vastaanottaminen saman kanavan kautta koettiin vaikeuttavan viestintää.

Tutkimuksen perusteella puutteistaan huolimatta sähköposti nousi tehokkaimmaksi kanavaksi. Sen joustavuus ja helppous tekivät siitä tehokkaan viestintäkanavan, jolla tavoitettiin eri työpisteissä ja eri organisaatiotasoilla toimivat henkilöt. Yhteydenotto oli mahdollista, vaikka vastaanottaja ei ollut samanaikaisesti töissä. Mahdollinen viive viestinnässä on parempi kuin se, ettei yhteyttä saada lainkaan. Havaintojen perusteella sähköpostin käyttämistä on kuitenkin yhä mahdollista tehostaa, esimerkiksi siirtämällä niin sanottuja ”hyvä tietää” -asioita muille kanaville. Myös viestien luetuksi kuittaaminen ja sähköpostin käytön tarkempi ohjeistaminen lisäisi kanavan luotettavuutta.

## **5.2 Tulosviestinnän malli**

Aiemmin esitellyssä professori Leif Åbergin tulosviestinnän mallissa sisäiselle viestinnälle määriteltiin kolme tehtävää: perustoimintojen tukeminen, sosiaalistaminen ja informointi. Heijastelen saatuja tuloksia näihin tehtäviin.

Perustoimintojen tukeminen, eli operatiivinen työviestintä, vaikutti asema- ja esikuntatasolla olevan toimivaa. Viestintäkanavat mahdollistivat päivittäiseen työskentelyyn liittyvän viestinnän toteutumisen. Operatiivisessa toiminnassa kasvokkain tapahtuvan viestinnän käyttö oli aktiivista, mikä mahdollistaa luotettavan viestinnän alaisten kanssa. Sähköposti oli myös operatiivisessa viestinnässä yleisin viestintäkanava. Sen käyttöön liittyviä ongelmakohtia käsiteltiin edellä, mutta varsinaisesti operatiiviselle toiminnalle ei sähköpostin käytöstä aiheutunut esteitä. Asemien väliseen viestintään käytettiin sähköpostin lisäksi aktiivisesti puhelinalveluita. Puhelimen käyttö todettiin varmaksi ja yksinkertaiseksi, joskin numeroiden jatkuva vaihtuminen ja haasteet sijaisuuksien järjestämisessä vaikeuttivat puhelinalveluiden käyttöä.

Sosiaalistamista ei tässä tutkimuksessa varsinaisesti tarkasteltu. Yleisesti ottaen Rajavartiolaikoksessa sosiaalistamisen, kiinnittämisen ja työhön perehdyttämisen voi olettaa olevan hyvällä tasolla. Erityisesti sotilasvirassa olevalla henkilöstöllä on yhtenevä ja suoraan työelämään johdettava koulutustausta, joka helpottaa työyhteisöön liittymistä ja käytäntöjen omaksumista.

Informointi eli tiedottaminen oli vastausten perusteella osa-alueista haastavin. Hallinnolliselle tiedolle ja tiedotteille ei vaikuttanut olevan selvää kanavaa, vaan tietoa tulvi useista eri kanavista. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki tieto on kyllä saatavilla, jos vain alaiset näkisivät vaivaa siihen perehtymiseen. Eräs kommentoija toteaa, että: *”--Kompassista ja ASDO:sta löytyy hyvin tietoa laitoksen ja vartioston ajankohtaisista, käynnissä olevista asioista. Näitä järjestelmiä aktiivisesti käyttävällä pysyy kohtuullisen hyvin perillä ajankohtaisista asioista.”* Käytännöt-osion perusteella intranetin käyttö on kuitenkin vähäistä, joten sitä kautta päivitetty tieto ei välttämättä aina löydy perille.

Hallinnollista tietoa ei haluttu vastaanottaa sähköpostilla, varsinkaan silloin kuin ne eivät suoraan vaikuttaneet omaan toimintaan. *”Aseman virkasähköpostiin tulee edelleen runsaasti ”hyvä tietää -asiaa” joka ei vaikuta toimintaan millään tavalla.--”*, toteaa eräs vastaajista. Tietovajeista ei kuitenkaan ollut mainintoja, joten vastausten perusteella tieto on saatavilla, jos sen löytämiseksi näkee vaivaa. Informoinnin parantamiseksi tulisi viestintää kohdentaa tarkemmin oikeille henkilöille. Sähköpostin tietotulvan välttämiseksi tietoa tulisi jakaa useamman eri kanavan kautta. Tarkempi ohjeistus sille, mitä kanavaa pitkin mitäkin tietoa välitetään, voisi vähentää viestinnän rönsyilyä.

Puskaradiota ei vastausten perusteella nähty ongelmana. Ainoastaan yhdessä vastauksessa todettiin, että suuri osa henkilöstöstä on aina kuulopuheiden varassa, koska viestintäkanavia ei viitsitä seurata. Usein kuitenkin huhut liikkuvat erityisesti alaisten sisällä. Esimiesasemassa olevat joutuvat vähemmän turvautumaan kuulopuheisiin. Puskaradion olemassaoloa olisikin parempi tutkia haastattelemalla alaisia eikä esimiehiä.

Hallintoyksiköiden sisäisen viestinnän perusta vaikuttaisi kuitenkin kokonaisuudessaan palvelevan organisaatiota Åbergin tulosviestinnän mallin mukaisesti. Tutkimuksessa nousi esiin yksittäisiä kehityskohteita, mutta perustavanlaatuisia ongelmia ei sisäisessä viestinnässä havaittu olevan.

### 5.3 Arvio tutkimuksen luotettavuudesta ja lisätutkimuksen tarve

Tutkimuksen pohjana ollut kyselyaineisto on kerätty samanaikaisesti samankaltaisissa työtehtävissä olevilta henkilöiltä kahdesta eri hallintoyksiköstä. Saatujen vastausten lukumäärä ja laatu olivat riittäviä luotettavan yleiskuvan saamiseksi. Kyselyn kohteena olleen kahden eri hallintoyksikön välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia, joten tämän perusteella voidaan todeta tutkimuksen tulosten olevan yleistettävissä myös muihin Rajavartiolaituksen hallintoyksiköihin. Tulosten voidaan todeta antavan luotettavan kuvan sisäisen viestinnän toiminnasta.

Tämä tutkimus oli rajattu sisäisen viestinnän kanaviin esimiehen näkökulmasta. Viestintä on aina eri osapuolten välistä kanssakäymistä, joten olisi hyvä tarkastella viestintää myös alaisten näkökulmasta. Näin saataisiin lisätietoa siitä millainen on sisäisen viestinnän kokonaistilanne. Toinen alue, joka kaipaisi tarkempaa tutkimista, on viestinnän sisällöllinen tarkastelu. Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa se, että viestintäkanavien sijasta ongelmia aiheuttaa ”vääränlaisen” tiedon vastaanottaminen ja tiedon puutteellinen kohdentaminen oikeille henkilöille. Lisätutkimuksessa voitaisiin keskittyä enemmän siihen *mitä* viestitään sen sijasta, että tutkitaisiin sitä *miten* viestitään.

## LÄHTEET

- Hakonen, M. Kokko, N. Vartiainen, M. Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Gummerus
- Hietaoja, S. & Kaasinen, P. 2006. Rajavartiolaitoksen sisäisen viestinnän selvitystyö. Rajavartiolaitoksen esikunta.
- Hämäläinen, P. & Suopajarvi, K. 2005. Lapin rajavartioston sisäinen viestintä: viestintävajeet ja viestintätyytyväisyys. Opistoupseerien jatkokurssi 4.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. (Viitattu 10.8.2014.)
- Meri, V. 1991. Sanojen synty. Suomen kielen etymologinen sanakirja. Helsinki: Gummerus
- Pääesikunta, henkilöstöosasto. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy
- Puro, J-P. 2009. Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Teoksessa Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Johdatus johtamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rajavartiolaitoksen internet-sivut. (Viitattu 19.12.2014)
- <<http://www.raja.fi/k-sr>>
- <<http://www.raja.fi/k-sr/organisaatio>>,
- <[http://www.raja.fi/k-sr/tiedotteet\\_ja\\_tilastot/tilastoja](http://www.raja.fi/k-sr/tiedotteet_ja_tilastot/tilastoja)>,
- <[http://www.raja.fi/rajavartiolaitos/historia\\_perinteet\\_ja\\_museotoiminta](http://www.raja.fi/rajavartiolaitos/historia_perinteet_ja_museotoiminta)>,
- <<http://www.raja.fi/rajavartiolaitos/organisaatio>>,
- <<http://www.raja.fi/slmv/organisaatio>>,
- <<http://www.raja.fi/tietoa>>,
- <<http://www.raja.fi/yhteystiedot/kartta>>



Rajavartiolaki 1:3§. 578/2005. Laki rajavartiolaitoksesta. Ajan-  
tasainen lainsäädäntö (Viitattu 19.12.2014).  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050578>>

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosano-  
ma Oy

Webropol-kyselytutkimussovellus <[www.webropol.fi](http://www.webropol.fi)>

Wiio, O. A. 1989. Viestinnän perusteet. 5.painos. Espoo: Weilin +  
Göös

Wiio, O. A. 1997. Viestinnän perusteet. 6-7. painos. Porvoo:  
WSOY

Wiio, O. A. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumal-  
ta: Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Espoo: Deltakirja

Yle Uutiset. Suomalaiset vahvasti Facebook-kansaa. (Viitattu  
6.1.2015)

<[http://yle.fi/uutiset/suomalaiset\\_vahvasti\\_facebook-  
kansaa\\_\\_whatsapp\\_toiseksi\\_suosituin/7707216](http://yle.fi/uutiset/suomalaiset_vahvasti_facebook-kansaa__whatsapp_toiseksi_suosituin/7707216)>.

Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa Kirjoittajat ja  
Inforviestintä Oy. Asiantuntija viestii. Keuruu: Otava

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä  
Oy

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY

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

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan  
viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy

## **LIITTEET**

- LIITE 1 Hallintoyksiköiden asemille lähetetty kyselylomake
- LIITE 2 Hallintoyksiköiden esikuntiin lähetetty kyselylomake

**SISÄINEN VIESTINTÄ**

Oletko

- Raja-/merivartioaseman päällikkö
- Rajatarkastusaseman/-yksikön/-osaston päällikkö

Palveluspaikkani \*

- Helsingin merivartioasema
- Kolmikannan rajavartioasema
- Kotkan merivartioasema
- Nuijamaan rajavartioasema
- Pelkolan rajavartioasema
- Porkkalan merivartioasema
- Vaalimaan rajavartioasema
  
- Helsingin rajatarkastusosasto
- Imatran rajatarkastusasema
- Nuijamaan rajatarkastusasema
- Sataman rajatarkastusyksikkö
- Vaalimaan rajatarkastusasema
- Vainikkalan rajatarkastusasema

**Viestinnän käytännöt**

Mitä kanavaa käytät, kun haluat ilmoittaa alaisillesi hallinnollisista asioista (koulutukset, työ-aika-asiat, muu hallinto)? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-6; eniten käytetty kanava=1, vähiten käytetty=6)

Henkilökohtaiset keskustelut / tapaamiset \_\_\_\_\_

Yksikkökokoukset \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Intranet \_\_\_\_\_

Puhelut / tekstiviestit / muut kännykän viestipalvelut \_\_\_\_\_

Ilmoitustaulu \_\_\_\_\_

Mitä kanavaa käytät aseman sisäisessä operatiivisessa viestinnässä (käskynjaot, ohjeet, yms.)?  
(laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-6; eniten käytetty kanava=1, vähiten käytetty=6)

Henkilökohtaiset keskustelut / tapaamiset \_\_\_\_\_  
 Yksikkökokoukset \_\_\_\_\_  
 Sähköposti \_\_\_\_\_  
 Puhelut / tekstiviestit / muut kännykän viestipalvelut \_\_\_\_\_  
 Ilmoitustaulu \_\_\_\_\_  
 VIRVE-radio \_\_\_\_\_

Mitä kanavaa käytät, kun haluat tavoittaa hallintoyksikkösi esikunnan henkilöstöä? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-5; eniten käytetty kanava= 1, vähiten käytetty=5)

Intranet \_\_\_\_\_  
 Yksikkökokoukset \_\_\_\_\_  
 Puhelut / tekstiviestit / muut kännykän viestipalvelut \_\_\_\_\_  
 Henkilökohtaiset keskustelut / tapaamiset \_\_\_\_\_  
 Sähköposti \_\_\_\_\_

Mitä kanavaa käytät kun haluat ottaa yhteyttä oman hallintoyksikkösi muihin asemiin? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-5; eniten käytetty kanava= 1, vähiten käytetty=5)

Henkilökohtaiset keskustelut / tapaamiset \_\_\_\_\_  
 Yksikkökokoukset \_\_\_\_\_  
 Sähköposti \_\_\_\_\_  
 Intranet \_\_\_\_\_  
 Puhelut / tekstiviestit / muut kännykän viestipalvelut \_\_\_\_\_

### **Kokemuksia viestinnästä**

Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi alaisiasi hallinnollisissa asioissa (koulutukset, työaika-asiat, muu hallinto)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi oman hallintoyksikkösi muiden asemien henkilöstöä?

---

---

---

Mahdollistavatko organisaation omat viestintäkanavat sujuvan sisäisen viestinnän? Jos eivät niin miksi?

---

---

---

Käytätkö päivittäisessä viestinnässä epävirallisia viestintäkanavia (esimerkiksi WhatsApp, Facebook, yms.)? Jos käytät niin mitä ja miksi?

---

---

---

### **Viestinnän kehittämisehdotuksia**

Miten kehittäisit sisäisen viestinnän toimintaa?

---

---

---

**SISÄINEN VIESTINTÄ**

Oletko

- Apulaiskomentaja  
 Henkilöstötoimiston päällikkö

Palveluspaikkani

- Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunta  
 Suomenlahden merivartioston esikunta

**Viestinnän käytännöt**

Mitä kanavaa käytät, kun haluat tavoittaa esikuntasi henkilöstöä hallinnollisissa asioissa (koulutukset, työaika-asiat, muu hallinto)? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-6; eniten käytetty kanava=1, vähiten käytetty=6)

Henkilökohtaiset keskustelut / tapaamiset \_\_\_\_\_

Yksikkökokoukset \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Intranet \_\_\_\_\_

Puhelut / tekstiviestit / muut kännykän viestipalvelut \_\_\_\_\_

Ilmoitustaulu \_\_\_\_\_

Mitä kanavaa käytät, kun haluat tavoittaa raja-/merivartioasemien tai rajatarkastusaseman/-osaston/-yksikön henkilöstöä? (laita kanavat järjestykseen numeroilla 1-5; eniten käytetty kanava= 1, vähiten käytetty=5)

Henkilökohtaiset keskustelut / tapaamiset \_\_\_\_\_

Yksikkökokoukset \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Intranet \_\_\_\_\_

Puhelut / tekstiviestit / muut kännykän viestipalvelut \_\_\_\_\_

**Kokemuksia viestinnästä**

Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi esikuntasi henkilöstöä hallinnollisissa asioissa (koulutukset, työaika-asiat, muu hallinto)?

---

---

---

Mitä haasteita olet kohdannut sisäisessä viestinnässä tavoitellessasi hallintoyksikkösi raja-/merivartioasemien tai rajatarkastusaseman/-osaston/-yksikön henkilöstöä?

---

---

---

Mahdollistavatko organisaation omat viestintäkanavat sujuvan sisäisen viestinnän? Jos eivät niin miksi?

---

---

---

Käytätkö päivittäisessä viestinnässä epävirallisia viestintäkanavia (esimerkiksi WhatsApp, Facebook, yms.)? Jos käytät niin mitä ja miksi?

---

---

---

**Viestinnän kehittämis ehdotuksia**

Miten kehittäisit sisäisen viestinnän toimintaa?

---

---

---