

Sisäisen viestinnän kehittäminen LähiTapiola Pääkaupunkiseudussa

Sara-Sofia Hostikka



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Sara-Sofia Hostikka | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Sisäisen viestinnän kehittäminen LähiTapiola Pääkaupunkiseudussa | Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 7 |
| <p>Tutkimuksessa selvitettiin LähiTapiola Pääkaupunkiseutu -alueyhtiön sisäisen viestinnän toimivuutta – mitkä asiat toimivat ja missä on kehitettävää. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen nykytila henkilöstölle tehdyn kyselyn avulla ja laatia lopuksi konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen avuksi.</p> <p>Tutkimustyyppiksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin internetkyselyä. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä keväällä 2017 ja tulokset analysoitiin Microsoft Excelin avulla. Tutkimuksen perusjoukkona toimi koko LähiTapiolan henkilöstö Suomessa, mutta otantaan kuului vain Pääkaupunkiseutu-alueyhtiön työntekijät Helsingin viidestä eri tiimistä. Esimiehet ja johto rajattiin kyselystä kokonaan pois. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin 52 henkilölle, joista 15 jätti vastaamatta. Vastausprosentiksi tuli 52 %. Tutkimustuloksia analysoitiin sekä keskiarvojen perusteella että yksityiskohtaisemmin ristiintaulukoinnin avulla.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksen tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään sisäisen viestinnän tehtäviä, erilaisia viestintäkanavia, suunnittelun näkökulmia ja johtajan tärkeyttä sisäisessä viestinnässä. Viitekehys toimi myös eräänlaisena sisäisen viestinnän oppaana kohdeyritykselle.</p> <p>LähiTapiola Pääkaupunkiseudun sisäinen viestintä oli henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna suhteellisen hyvällä pohjalla. Tiedonkulkuun oltiin melko tyytyväisiä – henkilöstö koki osaavansa hakea tietoa, saavansa tukea ja lisäkoulutusta sekä tunki oman työnsä arvon. Tiimien väliseen viestintään haluttiin kuitenkin enemmän avoimuutta. Tuloksista ilmeni myös, että henkilöstö pystyy lähestymään johtoa helposti ja sen mielipiteitä kuunnellaan. Henkilöstö koki saavansa myös tarpeeksi kiitosta työstään. Kehitysideoita voisi työntekijöiden mielestä ottaa paremmin huomioon. Viestintäkanavista tärkeimpinä korostuivat oma esimies ja intranet.</p> | |
| Asiasanat Sisäinen viestintä, vuorovaikutus, johtamisviestintä, viestintäkanavat | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Sisäisen viestinnän tutkimuksia..... | 1 |
| 1.2 | Tavoitteet ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | LähiTapiola Pääkaupunkiseudun esittely | 2 |
| 2 | Sisäinen viestintä | 4 |
| 2.1 | Tarkoitus ja tehtävät..... | 4 |
| 2.2 | Kanavat ja keinot | 8 |
| 2.3 | Näkökulmia suunnitteluun | 13 |
| 2.4 | Johtamisviestinnän tärkeys | 15 |
| 3 | Empiirisen tutkimuksen toteutus | 22 |
| 3.1 | Tutkimustyyppi ja tutkimusmenetelmä..... | 22 |
| 3.2 | Kyselylomakkeen laatiminen | 22 |
| 3.3 | Käytännön toteutus | 24 |
| 3.4 | Tutkimuksen perusvaatimukset..... | 24 |
| 4 | Tutkimustulokset | 26 |
| 4.1 | Taustatiedot | 26 |
| 4.2 | Tiedonkulku | 28 |
| 4.3 | Vuoropuhelu ja vaikuttaminen | 29 |
| 4.4 | Viestintäkanavat..... | 31 |
| 4.5 | Avoin palaute | 35 |
| 5 | Pohdinta..... | 36 |
| 5.1 | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset..... | 36 |
| 5.2 | Oman oppimisen arviointi..... | 38 |
| | Lähteet | 40 |
| | Liitteet..... | 42 |
| | Liite 1. Internetkyselylomake | 42 |
| | Liite 2. Tervehdys- ja ohjeistusviesti kyselyyn | 47 |
| | Liite 3. Muistutusviestit kyselyyn..... | 48 |

1 Johdanto

Sisäinen viestintä on ollut viimeisen vuosikymmenen aikana valtavassa myllerryksessä digitalisaation ja sosiaalisen median vallankumouksen takia. Yritysten on pysyttävä ajan tasalla sisäisen viestinnän muutoksissa. Tieto ei enää tule hitaasti vain ylhäältä päin, vaan se etenee nopeasti uudessa keskustelukulttuurissa, jossa tiedonkulku on avointa, kaksisuuntaista ja jopa persoonallista. (Seppänen 14.2.2017.) Tästä syystä yritysten on tärkeä selvittää niiden sisäisen viestinnän tilanne, jotta viestintää pystytään kehittämään vastaamaan sekä tämän päivän että tulevaisuuden työyhteisöviestinnän vaatimuksia.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään organisaation sisällä tapahtuvaa viestimistä. Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin 1999, 13). Sitä kuvataan johtamisen välttämättömänä osa-alueena, ja sillä on tärkeä rooli esimerkiksi tiedon hallinnassa, henkilöstön motivoimisessa ja työntekijän sitouttamisessa yhteisöön (Juholin 1999, 13).

1.1 Sisäisen viestinnän tutkimuksia

Helsingin yliopistolle toteutetussa pro gradu -tutkielmassa Tuija Huuhtanen tutki työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin suhdetta kriisitilanteessa. Lähtöoletuksena tutkielmassa oli se, että toimiessaan työyhteisöviestintä vaikuttaa työhyvinvointiin parantavasti ja epäonnistuuessaan heikentää sitä. Suurin osa tuloksista oli negatiivisia, eli työntekijät kokivat sisäisen viestinnän epäonnistuneen. He kokivat viestinnän olevan niukkaa, viivyttävää ja turhan yksisuuntaista. Tutkielmassa esitettiin nimenomaan yt-neuvotteluihin liittyviä mielenkiintoja ja viestinnän tärkeyttä tilanteessa. Vastajat kertoivat työyhteisöviestinnän olevan suuressa roolissa työhyvinvoinnissa. (Huuhtanen 2016, 64–67.)

Jyväskylän yliopiston vuonna 2009 toteuttamassa sisäisen viestinnän tutkimuksessa kävi ilmi, että opiskelijat ja henkilöstö tarvitsivat selkeämpää tiedonvälitystä. Tärkeämpää oli se, että tietää, mistä tarvittava tieto löytyy kuin se, että tietoa tulee kaikesta ja liikaa. Tähän ja moneen muuhun tutkimustuloksen ongelmaan auttaisi intranet. Yliopistolla oltiin tyytymättömiä sisäisen viestinnän avoimuuteen ja vuorovaikutukseen, vaikka teoriassa yliopistolla vakuutettiin viestimisen olevan avointa. Konkreettisia tekoja vaadittiin enemmän. Tähänkin esitettiin yhdeksi ratkaisuksi intranettiä, jonne opiskelijat ja henkilöstö voisivat kirjoittaa palautetta ja keskustella sen välityksellä. (Rantala & Rantamäki 2009.)

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Olen kiinnostunut siitä, miten sisäinen viestintä näkyy ja vaikuttaa yrityksessä. Tutkin opinnäytetyössäni sisäisen viestinnän toimivuutta LähiTapiola Pääkaupunkiseudussa, ja tarkoitukseni on kehittää sitä kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sisäisen viestinnän nykytila henkilöstön näkökulmasta ja löytää kehitysideoita mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten. Tarkemmin käsiteltäviä teemoja ovat:

1. Tiedonkulku
2. Vuoropuhelu ja vaikuttaminen
3. Viestintäkanavat

Opinnäytetyön viitekehys auttaa ymmärtämään, mitä sisäinen viestintä on, miksi sitä tarvitaan, millä tavalla yritykset viestivät, miten sisäistä viestintää kannattaa suunnitella ja mikä merkitys johtamisviestinnällä on yritykselle. Sisällöstä on rajattu pois viestinnän erityisalueet, kuten muutos- ja kriisiviestintä, ja siinä keskitytään tarkemmin päivittäisviestintään. Tutkimus on kvantitatiivinen suuremman joukon tarkastelun ja numeerisen tiedon keräämisen helpottamiseksi. Aineistonkeruumenetelmäksi on valittu internetkyselytutkimus. Tutkimus kohdistuu ainoastaan LähiTapiola Pääkaupunkiseudun henkilöstöön, eli esimiehet ja johto jäävät kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 LähiTapiola Pääkaupunkiseudun esittely

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii LähiTapiola Pääkaupunkiseutu, joka on yksi LähiTapiolan 20 alueyhtiöstä. LähiTapiola aloitti toimintansa Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistyessä vuonna 2013. Sen toiminta perustuu keskinäiseen yhtiömuotoon, eli asiakkaat omistavat LähiTapiolan, ja heillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa yhtiön toimintaan. LähiTapiola tarjoaa asiakkailleen erilaisia vahinko- ja henkivakuuttamisratkaisuja, eläkevakuutuksia, pankkipalveluita sekä säästämisen ja sijoittamisen palveluita. (LähiTapiola 2017.) LähiTapiola on Suomen toiseksi suurin finanssialan toimija (Finanssiala 2017, 12).

Koko LähiTapiolan visio on tarjota suomalaisille terveellisempi ja turvallisempi elämä. Tämä näkyy yhtiön elämänturva-ajattelussa, jossa pyritään ennakoimaan ja huolehtimaan asiakkaiden kokonaisvaltaisesta palvelusta. LähiTapiolan arvot ovat yhteistyö, yrittäjähenkisyys ja omistaja-asiakkaiden edun edistäminen. (LähiTapiola 2017.)

Valitsin LähiTapiola Pääkaupunkiseudun tutkimukseni kohdeyritykseksi, koska olen työskennellyt siellä vakuutusneuvojana hieman yli vuoden ja haluan olla mukana kehittämässä yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää ja tuottaa opinnäytetyöllä hyötyä työnantajalleni.

Opiskelen yritysviestintää, ja opinnäytetyön kirjoittaminen vahvistaa osaamistani alalla sekä yhdistää opiskelun ja työn mielenkiintoisen tutkimuksen avulla.

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun henkilöstölle aiemmin toteutetussa tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstö on lähtökohtaisesti melko tyytyväinen johdon viestintään. Suurin osa oli sitä mieltä, että johdon kanssa on helppo kommunikoida ja kysymyksiin saa selkeät vastaukset. Enemmistö koki myös, että työn tekemiseen saa tarvittavat resurssit ja työnantaja tarjoaa riittävästi koulutusmahdollisuuksia ammatillisen kehittymisen turvaamiseksi. Kehitettävää henkilöstön näkökulmasta oli esimerkiksi ajankohtaisten asioiden viestimisessä.

On mielenkiintoista tutkia, miten sisäinen viestintä koetaan LähiTapiola Pääkaupunkiseudessa, joka on osa suurta finanssiryhmää. Kohdeyritys voi hyödyntää tutkimustuloksia osana johtamistyötä ja sisäisen viestinnän kehittämistä.

2 Sisäinen viestintä

Ilman viestintää mikään yhteisö ei pysty toimimaan. Viestintä on yhteisön voimavara ja toiminnan perusedellytys. Viestintäosaamista vaaditaan henkilöstöltä ja erityisesti johto- ja esimiestasolta. Tiedon sääntely johtaa huhuihin, motivaation puutteeseen, epätietoisuuteen, informaation vääristymiseen ja pitkällä aikavälillä tuloksen heikentymiseen. Yleensä viestinnän olemassaolo havaitaan vasta, kun se epäonnistuu. Järkevän viestinnän perusta luodaan kartoittamalla tarve yhteisön sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle. (Ikävalko 2001, 9–10.)

Sisäisen viestinnän juuret ovat 1960-luvulla, mutta vasta 1990-luvulla yhteisöt ovat heränneet konkreettisiin toimiin (Ikävalko 2001, 45). Yhteiskunnan ja työelämän muutosten takia sisäisen viestinnän merkitys on korostunut entisestään. Työyhteisöt ovat nykyään avoimempia globaalin maailman muutosten vaikuttaessa jokaiseen, eikä niillä ole enää rajoja, kun työtä tehdään myös tiimeissä, verkostoissa ja projekteissa. Viestintäteknologian kehitys on muuttanut käsityksen viestinnästä kokonaan. Perinteinen ylhäältä alas tiedottaminen ei enää riitä, ja siksi työyhteisöt ovat joutuneet tarkentamaan itselleen, mitä sisäinen viestintä tarkoittaa. (Juholin 2009, 140.)

2.1 Tarkoitus ja tehtävät

Sisäinen viestintä käsitteenä tarkoittaa työyhteisön ja organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Siinä on kyse tiedon ja informaation vaihdannasta, mutta samalla myös yhteisestä kulttuurista, kokemusten jakamisesta ja yhteisyydestä. Laajaksi ilmiöksi nimitetty sisäinen viestintä vaikuttaa ja näkyy koko työyhteisön toiminnassa. (Juholin 1999, 13.) Se on vuorovaikutusta kaikkien henkilöstöryhmien välillä ja toimii parhaiten, kun viestit pääsevät kulkemaan yrityksessä pysty- ja vaakasuoraan (Ikävalko 2001, 48). Viestinnän tarkoitus on luoda edellytykset työskentelylle. Työn ilo, työyhteisön ylläpito ja kehittäminen sekä yhteisön jäsenten jatkuva oppiminen tapahtuvat vastuullisen ja keskustelevalta vuorovaikutuksen kautta (Juholin 2009, 143.)

Työyhteisön sisällä tapahtuvan ja siihen kohdistuvan viestinnän tarve määritellään jo yhteistoimintalaissa, joka luotiin 1970-luvulla työmarkkinajärjestöjen neuvottelujen tuloksena. Laissa määritetään sisäisen tiedottamisen minimitaso. Se sisältää työnantajalle säädetyt neuvottelovelvoitteet, esimerkiksi velvoitteet tiedonannosta, suunnittelusta, työntekijöiden kanssa sovittavista seikoista sekä yritystoiminnan muutosten informoinnista. Työnantajan tiedotusvelvollisuuteen kuuluu yhteistoimintalain mukaan seuraavat asiat:

- tilinpäätökseen perustuva selvitys
- selvitys yhteisön taloudellisesta tilasta
- toiminnan näkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma
- henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- henkilöstöryhmän palkkatilastot
- muutokset, jotka koskevat edellä mainittuja asioita.

Jokainen tehokkaasti toimiva yhteisö, joka suhtautuu viestintään vakavasti, ylittää nämä vähimmäisvaatimukset. Sisäinen viestintä on enemmänkin väline kuin velvollisuus organisaation tehokkaalle toiminnalle ja ihmisten viihtyvyydelle. Henkilöstö on yhteisön tärkein kohderyhmä, ja sen on oltava tietoinen yrityksen muutoksista ja tulevaisuudesta ennen muita tahoja. (Ikävalko 2001, 45–46; Juholin 2009, 146)

Sisäinen viestintä eli työyhteisöviestintä luo perusteet työyhteisön toiminnalle ja sen peruspilarit ovat seuraavat: 1) Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja niistä keskustellaan. Toivottuna lopputuloksena on ymmärrys, joka ei tarkoita kuitenkaan, että asioista ollaan aina samaa mieltä. 2) Tarjolla on jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa, ja yhteisön jäsenet tietävät roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa ja vaihdannassa. 3) Tunnelma on tarpeeksi rento ja vapaamuotoinen, jotta jokainen uskaltaa esittää mielipiteensä, kyseenalaistaa, kertoa kokemuksistaan ja kysyä. 4) Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. 5) Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen mahdollistuvat mutkattoman viestinnän kautta. Tässä asiassa korostuu monisuuntainen ja jatkuva palaute. 6) Jokainen tuottaa mainetta toiminnallaan ja heijastaa sitä ympärilleen. Näin ollen työnantajamaine on osa jokaisen työtä, ja viime kädessä organisaation maine heijastuuikin takaisin yksilöiden minäkuvaan. (Juholin 2009, 143–144.)

Työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää ymmärtää parhaiten määrittämällä sen keskeiset tehtävät. Kenties tunnetuimman sisäisen viestinnän tehtävien jaottelun on tehnyt Leif Åberg tulosviestinnän pizza-mallissaan (kuvio 1). Malli jakaa viestinnän sen sisällön painopisteisiin ja suuntaan. Sisällön painopisteellä tarkoitetaan käytännössä sitä, liittyykö sanomien sisältö työtehtäviin, tuotteisiin ja palveluihin vai koko työyhteisöön. Viestinnän suunta voi olla ulkoinen tai sisäinen, ja pizzan oikea puoli kuvaakin sisäisen viestinnän osa-alueita. (Åberg 2000, 64–65.)



Kuvio 1. Tulostuvisiintnän malli. (Åberg 2006, 98)

Kuvion 1 esittämisessä keskitytään ainoastaan oikeaan sen oikeaan puoliskoon eli työyhteisön sisäosaan. Sisäisen viestinnän tehtävät jakautuvat Åbergin (2000, 66) tulostuvisiintnän mallissa perustoimintojen tukeen, kiinnittämiseen ja informointiin.

Perustoimintojen tukeen luetaan sisäinen markkinointi ja operatiivinen työviestintä.

Åberg (2000, 138–139) referoi Grönroosia ja Rubinsteinia (1986) kuvaillessaan sisäistä markkinointia: ”Laajimmillaan sisäisen markkinoinnin avulla siis pyritään vaikuttamaan henkilöstön perusasenteisiin, ’myyvään’ ajattelutapaan ja jopa työmotivaatioon.” Åberg lisää kuitenkin, ettei usko markkinoinnin keinojen riittävän työn ilon ylläpitämiseen tai tavoitteiden sisäistämiseen. Näiden asioiden hän uskoo kumpuavan työn tekemisestä, työilmapiiristä sekä esimiehen kannustuksesta. Suppeammin määriteltynä sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjaa niin, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja viestinnän välineet sen onnistumiseen.

Sisäisen viestinnän tehtävä on myös operatiivinen viestintä, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa työtehtäviään. Åberg esittää (2000, 141–144) väitöskirjassaan, että omaa työtä koskevassa viestinnässä lähimmällä esimiehellä on tärkeä rooli, ja yksikköä koskevissa asioissa tärkeimmät tietolähteet ovat oma esimies ja kokoukset.

Viestinnällä on tärkeä rooli työhön ja työyhteisöön **kiinnittämisessä**. On sekä uuden työntekijän että työnantajan edun mukaista, että tulokas oppii työyhteisön tavat ja alkeet omasta työstään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Åbergin mukaan kiinnittäminen on henkilöstöhallinnon, kouluttajien ja esimiesten vastuulla. (Åberg 2000, 202.) Korostaisin myös uuden työntekijän omaa vastuuta kiinnittämisprosessin onnistumisessa.

Kun uuteen työyhteisöön perehdytetään, on kyse yleisten pelisääntöjen sisäistämisestä.

Åberg (2000, 203) listaa perehdytettävät asiat seuraavasti:

- talon 'viralliset normit'
- vallitsevat sopimukset ja määräykset
- tiedot itse työyhteisöstä, sen toiminnasta, tuotteista ja palveluista
- noudatettavat työsäännöt
- selvitykset yleisistä toimintaperiaatteista ja työyhteisön harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta
- henkilöstön kehittämisen muodot työyhteisössä: työkierto, urakierto, koulutus, opiskelun tukeminen, opintomatkat
- henkilöstöpalvelut: terveydenhuolto, asuntokysymykset, työmatkat, lomamökit, harrastus- ja virkistystoiminta, kerhotoiminta, henkilöstön alennukset
- työturvallisuusasiat
- tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista työyhteisössä.

Työhön perehdyttäminen on työyhteisöön perehdyttämistä yksityiskohtaisempaa, ja sen kohteena on muutkin kuin uudet tulokkaat. Työtehtävät muuttuvat, asemat ja vastuualueet vaihtuvat – työyhteisöjen toimintatavat ovat jatkuvan muutoksen alla ja menetelmät vaativat perehdyttämistä uusien järjestelmien korvatussa vanhat (Åberg 2000, 208).

Åbergin tulosviestinnän mallissa **informoinnilla** tarkoitetaan henkilöstön tiedottamista esimerkiksi työyhteisön tapahtumista ja ajankohtaisista asioista. Henkilöstön tiedottaminen voi tapahtua suoran tai välitetyin viestinnän kautta. Lähin esimies on avainasemassa henkilöstön tiedottamisessa, sillä alaisilla on ikään kuin velvollisuus kuunnella lähintä esimiestään, mutta sen sijaan kukaan ei voi pakottaa heitä lukemaan esimerkiksi intranettiä. Parhaimmillaan sisäinen tiedotus antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan yhteistyölle, lisää työmotivaatiota ja vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin. (Åberg 2000, 178–197.)

Pohditaan viestinnän tehtäviä mistä tahansa näkökulmasta, päädytään lopuksi aina samoihin asioihin. Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa vielä kolmeen pääkategoriaan: 1) Tiedonkulkuun eli siihen, että ihmisillä on tarvitsemansa tieto ja se on helposti saatavilla. 2) Vuoropuheluun ja vaikuttamiseen, joiden avulla jokainen voi ilmaista mielipiteitään ja tulla kuunnelluksi. 3) Keskeisten tietosisältöjen, kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn. Ensimmäinen liittyy viestintäjärjestelmän toimivuuteen, toinen työyhteisön ihmisiin ja kolmas yhteisön olemassaolon kannalta oleellisen tietämyksen vahvistamiseen (Juholin 1999, 43–44).

Ikävalkon yhteenveto sisäisen viestinnän tehtävistä muistuttaa paljon Åbergin pizzan oikeaa puoliskoa. Hän pitää tärkeänä tuloksista ja suunnitelmista informointia, kattavaa perehdyttämistä ja sitouttamista organisaatioon, sisäistä markkinointia ja yleistä vuorovaiku-

tusta ihmisten kesken sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä. Hän korostaa sisäisen viestinnän osaamista voimavarana, eli välineenä saada yhteisö toimimaan tehokkaasti ja ihmiset viihtymään. (Ikävalko 2001, 46.)

2.2 Kanavat ja keinot

Sisäiseen viestintään pääsee konkreettisemmin käsiksi ymmärtämällä, millä tavalla yhteisöissä viestitään. Tässä alaluvussa käsitellään lähinnä operatiivisen viestinnän kannalta tärkeitä kanavia. Keskeisiä viestimiskanavia on useita, mutta pääsääntöisesti sisäisen viestinnän kanavat ovat osa seuraavia viestintäkeinoja: **kasvokkaisviestintä**, painettu eli **kirjallinen viestintä** sekä **sähköinen viestintä** (Juholin 1999, 139).

Kasvokkaisviestintä on arvostetuin viestinnän muoto, mutta siinä on myös suurimmat puutteet. Kasvokkaisviestintää harjoitetaan koko yhteisön sisällä, yksikkötasolla, sekä yksilötasolla. (Juholin 1999, 141.)

Koko henkilöstölle suunnatut määrämuotoiset kokoukset on tarkoitettu muodollisten asioiden käsittelyyn suhteellisen tiiviissä tahdissa. Asiat voivat koskea päiväkohtaisia tai muuten tärkeitä asioita. Tämän tyyppiset kokoukset eivät ole nykyään kaikista toimivimpia kasvokkaisviestinnän kanavia, sillä niiden valmisteluun ja suunnitteluun sekä pitämiseen kuluu paljon aikaa. Yhä useammat yritykset suosivatkin yrityksen henkilöstölle suunnattua sähköistä intranettiä, johon päivitetään ajankohtaisia uutisia ja ohjeita tärkeistä asioista. Kääntöpuolena on kuitenkin varsinaisen vuorovaikutuksen väheneminen. Voi myös olla vaikeaa varmistaa, että koko henkilöstö käy säännöllisesti lukemassa ajankohtaisista asioista, kun taas kokouksessa kaikki saavat saman tiedon käyttöönsä yhtä aikaa ja asioista voidaan keskustella. (Juholin 1999, 141–142.)

Tiimipalaverit ovat osa yrityksen perusvuorovaikutusta. Palavereissa voidaan käsitellä joko päivittäiseen työviestintään liittyviä seikkoja tai siihen voidaan liittää pitkäjänteisempää suunnittelua. Tällaisten tapaamisten järjestäminen voi olla säännöllistä tai tarpeen mukaan toteutettua. Tiimipalaverit ovat rennompia kuin viralliset kokoukset ja antavat siten mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja ideointiin. Hyviä puolia tiimipalavereissa ovat jäsenten läheisyys ja yhteinen viitekehys. Läheisyys saattaa myös muodostua sudenkuopaksi silloin, jos esimies ei kykene käsittelemään vaikeita asioita tiimin kesken. Jos hankalat asiat jäävät käsittelemättä ja tiimin jäsenet kokevat, ettei palavereista ole hyötyä, on mahdollista, että kiinnostus niitä kohtaan laskee. Yhteisten pelisääntöjen kartoitus ja valmistautuminen palaveriin ovat avainasioita sen onnistumiseen. Valmistautuminen voi

tarkoittaa vain esimerkiksi listaa käsiteltävistä asioista, jotta kaikki voivat miettiä etukäteen aiheesta heränneitä kysymyksiä. (Juholin 1999, 142–144.)

Lähiesimies on työpaikalla tärkein työviestinnän kanava (Åberg 2000, 180–182). Esimiehen toiminnalla on suora yhteys työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Alaisilla on velvollisuus kuunnella esimiestään sekä oikeus kysyä tältä aina ensimmäiseksi neuvoa. Tästä syystä esimiehen välityksellä viestit kulkevat suoraan ja nopeasti. Lähiesimies toimii myös linkkinä alaisten ja ylimmän johdon välillä ja pystyy suhteuttamaan alaisensa työn osaksi suurempaa kokonaisuutta. Hän tuo ja vie viestiä organisaatiossa, sekä pystysuunnassa että vaakasuunnassa (Juholin 2009, 162). Lähiesimies kohtaa alaisiaan muun muassa seuraavissa tilanteissa:

- Rekrytointi ja työhöntulo.
- Yhteisöön, yksikköön tai tiimiin sekä työhön perehdyttäminen.
- Tavoite- ja tuloskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnittelu.
- Päivittäiset asiat, tiedossa olevat ja ennakoimattomat.
- Oman yksikön osaston tai tiimin palaverit. (Juholin 2009, 162.)

Palautteen antaminen on esimiestyöskentelyn kulmakivi, koska se vaikuttaa työpaikan tunnelmaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Työntekijät tarvitsevat palautetta tehdäkseen työnsä hyvin ja siksi on tärkeää antaa positiivisen palautteen lisäksi myös rakentavaa palautetta. (Juholin 2009, 164–165.)

Työkaverien välisellä viestinnällä on useita nimiä, esimerkiksi puskaradio tai epäviralliset kanavat. Kyseisen viestintäkanavan arvoa on kyseenalaistettu ja se saa usein negatiivisen sävyn, koska työkavereilta saatua tietoa ei arvosteta tarpeeksi. Puskaradion välityksellä viestiminen sovittaa yhteen organisaation sosiaaliset rakenteet, tiedon, kokemuksen ja tunteet, ja se on yksi yhdessä oppimisen muoto. Puskaradio nähdään tulevaisuudessa entistä tärkeämpänä kanavana, sillä yhteydenpito esimiehiin ja johtoon harvenee entistään uuden itsenäisen ja tiimitasolla tapahtuvan työskentelyn lisääntyessä. (Juholin 1999, 145 – 146.) Puskaradio on yksi sosiaalisen vuorovaikutuksen muoto, joka toimii omilla ehdoillaan ja sen toimintaa on hankala valvoa (Ikävalko 2001, 59).

Kirjalliseen viestintään luetaan kaikki konkreettinen ja paperinen viestintämateriaali. Siihen kuuluu esimerkiksi tiedote, henkilöstölehti, perehdyttämismateriaali ja ohjeet, uutiskirjeet sekä ilmoitustaulu (Juholin 1999, 140). Modernissa yritysmaailmassa korostuu nykyään mielestäni kasvokkaisviestintä ja sähköinen viestintä, eli kirjallinen viestintä on jäämässä jälkeen muun muassa teknologian kehittymisen takia. Suurin osa nopeasta viestintä-

nästä tapahtuu sähköisesti tietokoneen, tablettien tai älypuhelimien avulla ja toisaalta viestinnän muuttuessa entistä avoimemmaksi, suullinen kasvokkaisviestintä korostuu suorana viestintäkeinona.

Tiedotteen vaatimukset ovat yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Viestin on mentävä perille, eli tekstistä on tehtävä kansantajuista ja selkeää. Tiedotteen tarkoitus on informoida yhdestä asiasta kerrallaan sitä mukaan, kun uusia asioita ilmenee. (Ikävalko 2001, 64.) Sen taustalla ei siis ole esimerkiksi myyminen tai suostuttelemine (Juholin 2009, 179). Sisäisen tiedotteen ei tarvitse olla yhtä korrekki kuin asiakkaille menevä tiedote. Sen sijaan sen tulee informoida nopeasti ja mahdollisimman selkeästi. Henkilöstön täytyy saada tieto aina ennen ulkomaailmaa. Tiedotteen tekstin sävy voi olla yrityksen tyyliä mukaileva, mutta se täytyy kuitenkin otsikoida ja allekirjoittaa virallisesti. (Ikävalko 2001, 65.)

Henkilöstölehti ilmestyy vähintään 4–6 kertaa vuodessa. Se on luonteeltaan aikakauslehdin oloinen ja sen tehtävä on täydentää muita viestintäkanavia, taustoittaa, luoda yhteishenkeä ja sitouttaa. Lehdessä voidaan käsitellä ajankohtaista asiaa tai uutista, mutta ajantasainen keskustelualusta se ei ole vähäisen ilmestymisen takia. Henkilöstölehti syventää tietovirtaa ja voi olla myös ”viihdyttävä media”. Tällä kanavalla ei kuitenkaan ole päävastuuta ajantasaisen tiedon saatavuudesta. (Juholin 2009, 180–181.)

Yritys voi tiedottaa henkilöstöään ajankohtaisista asioista ilmoitustaulun avulla. Ilmoitustaulut ovat tosin jo pitkään olleet laajalti sähköisiä, intranetissä tapahtuvia uutisjulkaisuja. (Juholin 2009, 178.) Ilmoitustaulu kannattaa jakaa osiin esimerkiksi otsikoiden avulla; johdon tiedotteet, vapaa-aika, lomat, ruokailu ja niin edelleen. Kannattaa myös nimetä yksi hoitaja, joka pitää ilmoitustaulun siistinä ja organisoituna. Tällä vältytään sekavalta paperisotkulta ja tiedon epäselvyydeltä. (Ikävalko 2001, 67.)

Organisaatioiden siirtyessä **digitaaliseen viestintään**, sähköposti oli monelle ensimmäinen kokemus sähköisestä viestinnän kanavasta. Sähköpostin räjähdysmäinen käyttö johti kuitenkin turhien sähköpostiviestien syntyyn eli roskapostiin. Kukaan ei pysty lukemaan useita kymmeniä sähköpostiviestejä päivittäin, joten viestinnän teho saattaa heikentyä. (Juholin 2009, 178.) Useissa yrityksissä onkin tehty sähköpostin tehokkuuden parantamiseksi sääntöjä sen rakenteesta. Otsikointi pitää olla selkeä ja informatiivinen, jotta vastaanottaja tietää tarkalleen, mitä viesti käsittelee. Kirjoittaessa kannattaa mennä suoraan asiaan ilman turhaa kiertelyä. Pitkiä ja monimutkaisia viestejä on hidasta lukea, eli jos asia on pitkä, sähköposti voi olla väärä kanava. Tekstiä voi täydentää liitteillä, jotka antavat lisätietoa tai tarkempia ohjeita asiasta. Viestin yleiskieli kannattaa valita vastaanottajan ja aiheen mukaan, mutta kannattaa muistaa, että sähköposteja on mahdollisuus välittää

eteenpäin muillekin ja tekstin kielen on oltava sen mukaista. Yrityksissä on usein tietoturvan takia määritelty, mitä asioita sähköpostissa saa ylipäättään käsitellä. (Juholin 1999, 155–157.)

Intranet hyödyntää samaa teknologiaa kuin internet ja se tarkoittaa yrityksen sisäistä tietoverkkoa, johon muut eivät pääse. Intranet on mullistanut vanhanaikaiset vuorovaikutuskeinot, korvaamalla usean painetun viestintäkanavan sähköisellä versiolla. Sen avulla välitetään sama tieto kaikille yhtäaikaaisesti ja intranetin tärkeimmät funktiot ovatkin tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä ajankohtainen vuorovaikutus. Vaikka intranetin on pelätty syrjäyttävän tärkeän kasvokkaisviestinnän, tarjoaa se vastineeksi aktiivista ja vuorovaikutteista kommunikaatiota, joka on elintärkeää työyhteisölle. (Juholin 1999, 152–153.) Siukosaaren (2002, 210) mukaan intranettiin voi sijoittaa esimerkiksi seuraavia asioita:

- uutiset
- työohjeet
- tuote- ja palvelutiedot
- yhteystiedot
- henkilöstö- ja työsuhdeasiat
- yrityksen ja yhteisön perustiedot
- strategia, visio, arvot
- koulutuskalenteri
- ruokalistat
- keskustelupalsta
- eri osastojen ja projektien sivut.

Parhaimmillaan intranet voi kehittää yhteisökuulttuuria, sillä se antaa mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen ja lisäksi siellä suunnitellaan ja käydään läpi arkipäiväisiäkin asioita. Intranet on myös tärkeä oppimisen alusta. Sinne voi lisätä erilaista oppimateriaalia, jota henkilöstö voi opiskella omassa rauhassa. Tämä juuri on itsenäisen etäopiskelun hyvä puoli. Kääntöpuolena on erilaiset oppijat, jotka tarvitsevat erityisesti tukea tämän kanavan käyttämisessä. Jotkut eivät nauti yksinopiskelusta ja haluavat käydä asiat läpi yhdessä. Työntekijälle voi tarjota opastusta intranetin käytössä, jotta vältetään yksin jäämisen tunteelta. (Siukosaari 2002, 211.)

Viime vuosina on puhuttu paljon myös sosiaalisesta intranetistä. Se mahdollistaa lukijoiden osallistumisen työasioiden käsittelyyn ja sisällöntuottamiseen sosiaalisen median tavoin. Kaikki voivat jakaa sisältöä, kommentoida ja kirjoittaa ajankohtaisista asioista. Sosiaalinen intranet osallistaa työntekijöitä paremmin ja verkostoituminen on helpompaa. Se on myös vuorovaikutteisempi kuin perinteinen intranet – tieto liikkuu avoimemmin. Suurin osa työntekijöistä on sosiaalisessa mediassa vapaa-aikanaan, joten miksi samanlaista aktiivisuutta ja avoimuutta ei haluttaisi työpaikalle, jossa kaikki hyötyvät keskustelusta ja voivat viedä sitä eteenpäin. (Holm 2.3.2016.)

1990-luvulle jääneessä sisäisen viestinnän kirjallisuudessa on vuonna 2017 puutteita. Vaikka Juholin (1999, 158) mainitsee matkapuhelimen osana sähköistä viestintää, on puhelimen käyttö muuttunut huomattavasti yli kymmenessä vuodessa varsinkin, kun teknologian kehitys on tapahtunut vasta hiljattain. Puhelin on edelleen hyvä viestintäkanava työyhteisöissä. Itsenäisempi, avoin ja entistä hektisempi työympäristö tarvitsee edelleen puhelinta ja tekstiviestejä, mutta nyt mukaan on otettu erilaiset viestintäsovellukset, kuten Whatsapp ja esimerkiksi Applen Facetime-videopuhelut. Vastausnopeudelta odotetaan paljon enemmän kuin ennen, sillä ihmisten oletetaan olevan jatkuvasti tavoitettavissa älypuhelimien yleistymisen myötä.

Verkkokohtaamiset ovat sisäisen viestinnän nykypäivää. Videopalaverit ovat tapa viestiä kasvokkain, vaikka ei oltaisiakaan samassa tilassa fyysisesti. Tällaiset palaverit vaativat tiettyjen pelisääntöjen noudattamista, jotta vuorovaikutus pysyy hyvänä. Osallistujien on hyvä tuntee toisensa jo ennaltaan. (Juholin 2013, 213.) Videovälitteiset keskustelut ja internet-puhelut ovat yleistyneet, ja siksi tekstipohjaisten chat-kanavien rinnalle on noussut erilaiset viestintäsovellukset, jotka välittävät ääntä ja kuvaa reaaliajassa. Nämä sovellukset mahdollistavat videoneuvottelut, joihin voi osallistua useat henkilöt eri toimipaikoissa. Videoneuvottelut tehostavat organisaatioiden toimintaa ja mahdollistavat keskustelun ajasta tai paikasta huolimatta. Markkinoilla on useita ohjelmistoja, jotka ovat käyttäjille maksuttomia esimerkiksi Skype tai Windows Messenger. Neuvotteluista voi tehdä videotallenteita, joita on myöhemmin mahdollisuus katsoa esimerkiksi intranetistä. (Kielijelppi 2009.)

Sosiaaliseen mediaan ei voi kirjoittaa samalla tavalla kuin ennen sen olemassaoloa yritysviestinnässä on kirjoitettu. Yksisuuntainen viestiminen on mennyttä, ja sosiaalinen media kunnioittaa jokaisen oikeutta viestiä. (Kortesuo 2010, 12.) Sosiaalinen media eli some tarkoittaa verkossa olevia sovelluksia ja ohjelmia, joissa käyttäjät itse tuottavat sisältöä, kommentoivat muiden tuottamaa sisältöä ja muuttavat jo luotua sisältöä (Kortesuo 2010, 121). Sen ydin on vuorovaikutteisuus, kommunikointi ja yhdessä luominen. Sosiaalisen median hyvä puoli on ajantasaisuus; sisällöt vanhenevat nopeasti ja on turha kommentoida asioita, joista ollaan keskusteltu useita päiviä sitten. Kääntöpuoli on julkisuus – kaikki mitä sosiaaliseen mediaan ladataan, jää sinne jossain muodossa iäksi. (Kortesuo 2010, 12–17.)

Sovelluksia, jotka luetaan osaksi sosiaalista mediaa, on satoja tai tuhansia. Yrityksen sisäistä viestintää ajatellen Facebook, blogit ja LinkedIn ovat kenties oleellisimmat. Avoimet keskusteluareenat ovat toimivan viestimisen symboli ja ne lisäävät myös yhteenkuuluvuu-

den tunnetta. Näillä foorumeilla jäsenet saavat mielipiteensä näkyville ja osallistuvat avoimeen keskusteluun – parhaimmillaan organisaatio saa käyttökelpoista tietoa sosiaalisesta mediasta. (Onnistuneen viestinnän jäljillä 2013.)

Teknologian kehittyminen mahdollistaa monipuolisemman vuorovaikutuksen työyhteisöissä, mutta uusien viestintäkanavien käyttöönotto ei takaa itsessään kaksisuuntaista viestintää. Onkin tärkeää, että keskustelun mahdollistamiseksi valitaan matalan kynnyksen kanava, jonka kautta siihen on helppo osallistua. Esimiehen ja johtajan täytyy avata keskustelu mielenkiintoisella ja huomiota herättävällä tavalla ja varmistaa alaistensa kokemus tulla kuulluksi. Digitaalisen viestinnän aikakaudella johdolta odotetaan nopeaa reagoitakykyä ja henkilökohtaisuutta. Ilman tunnetta vuorovaikutteisuudesta, työntekijä kokee keskustelun ja mielipiteiden antamisen vain turhana. (Isotalus & Rajalahti 2017, 179–180.)

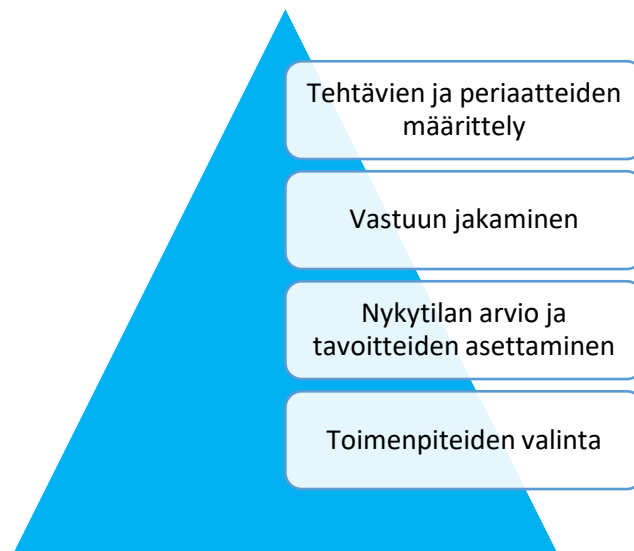
2.3 Näkökulmia suunnitteluun

Juholinin (1999, 105) mukaan viestinnän merkityksestä ollaan yksimielisiä. Käytännön toteutukselle on erinomaiset edellytykset, kun pidetään mielessä, että pelkät hyvät periaatteet eivät riitä, vaan viestintä tarvitsee organisaatiosta riippumatta suunnittelua ja ohjeistusta. Aluksi määritellään sisäisen viestinnän **keskeiset tehtävät** kyseisessä yrityksessä. Tämä vastaa kysymykseen, miksi yritys tarvitsee viestintää. (Juholin 1999, 107.) Suunnitelmaa lähdetään muodostamaan **viestintäperiaatteiden** pohjalta. Tällaiset pelisäännöt saavat usein vaikutteita yrityksen arvoista. Juholin listaa esimerkiksi seuraavat periaatteet:

- avoimuus
- rehellisyys
- ajantasaisuus
- vuorovaikutus
- ennakointi
- muiden huomiointi. (Juholin 1999, 108.)

Viestintävastuu on keskeinen viestinnän suunnittelun alue. Vastuulla tarkoitetaan tässä tapauksessa, kuka on vastuussa viestinnästä ja miten se liittyy johtamiseen (Juholin 1999, 112). Viestinnän vastuunjakoon liittyy kaksi ääripäätä. Toisen mukaan viestintä on vain toiminto, joka voidaan jättää ammattilaisten hoidettavaksi. Tässä ajattelussa korostuvat välilliset viestintäkanavat, esimerkiksi tiedotteet ja verkko. Toinen ääripää korostaa ihmisten kanssakäymisen tärkeyttä ja usein tässä ihmissuhdekoulukunnan ajattelutavassa ei voida pitää viestintää erillisenä funktiona organisaatiosta. Yrityksen on itse määriteltävä tarkempi vastuunjako.

Jatkuva tulosten seuranta mahdollistaa uskottavan **nykytilan arvioinnin** ja se varmistaa, että tehdään oikeita asioita. Nykytilan arviointi voi perustua esimerkiksi aiempiin tutkimuksiin tai kokemukserään ja se kohdistuu johonkin viestinnän alueeseen, kuten tiedonkulun toimivuuteen. Kun nykytila on selvillä, on hyvä asettaa **tavoitteet** ja valita **toimenpiteet**. Mike Long ja Tony Newbold (1997) jakavat toimenpiteet kolmeen ryhmään: 1) Mitä pitää tehdä, 2) Mitä pitäisi tehdä ja 3) Mitä haluaisimme tehdä ”jos”. (Juholin 1999, 121–124.) Kuvioon 2 on koottu yhteenveto sisäisen viestinnän suunnitteluun tarvittavista vaiheista.



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän suunnittelun vaiheet

Päivittäisviestintää on säännöllinen tiedon vaihdanta työyhteisöissä, projekteissa tai verkostoissa. Hyvä kriteeri sille on työn sujuminen ongelmitta. Tämä viestinnän osa ilmentää strategisia tavoitteita ja vastuu on esimerkiksi tiimin, projektin tai yksikön, mutta erityisvastuu on esimiehellä ja tiiminvetäjällä. He pitävät huolen muun muassa siitä, että nopeastikin muuttuvat tilanteet käsitellään välittömästi työyhteisön sisällä. Päivittäisviestinnän tarkoitus on sopia, miten työyhteisölle viestitään päivittäin, viikoittain ja kuukausittain niille tärkeistä asioista. On imaistava selkeästi, milloin tietyistä asioista keskustellaan, jotta kaikki ovat orientoituneita merkittäviä tilanteita varten ja asiat voidaan ottaa heti käsittelyyn. Tämä säästää resursseja suunnittelusta ja järjestelystä. (Juholin 2009, 111–112.)

Päivittäisviestinnän tavanomaisia sisältöjä ovat esimerkiksi:

- työsuunnitelmat ja palaute
- asiakastilanne ja tilauskanta
- tuote- ja palvelumuutokset
- markkinatilanne
- tuloskehys
- henkilöstömuutokset
- tarjoukset ja kilpailutilanne

- omaa toimintaa koskeva mediajulkisuus ja median palvelu
- kilpailijat ja toimintaympäristö laajemmin. (Juholin 2009, 112.)

Päivittäisviestinnässä on oleellista tietää asiat, jotka ovat välttämättömiä työn tekemisen ja onnistumisen kannalta. Poikkeuksellisia päivittäisviestinnän agendan muuttavia tekijöitä ovat muutos- ja kriisitilanteet. Sen sijaan suuret strategiaan liittyvät muutokset kuormittavat päivittäisviestintää niin paljon, että siihen liittyvät seikat on hyvä käydä läpi muussa yhteydessä, jotta päivittäisviestintä ei kuormittuisi liikaa. Tällaiset hoidetaan yleensä omissa projekteissaan. Myös turhaa tietoa kannattaa välttää päivittäisviestinnässä, sillä työntekijöille saattaa helposti tulla sekava tunne, kun tietoa on tarjolla liikaa. ”Hyvä tietää”- asioita voi sijoittaa esimerkiksi intranettiin, josta jokainen voi lukea ne ajan kanssa. (Juholin 2009, 112.)

Päivittäisviestinnän toimivuus riippuu paljolti työyhteisön tunnelmasta ja ilmapiiristä. Kun tunnelma on rento, yhteisön jäsenille on helpompaa jakaa ideoita ja ottaa puheeksi kiinnostavia tai mieltä vaivaavia asioita. Avoin kulttuuri mahdollistaa kysymykset, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2009, 113.)

Päivittäisviestinnän toimivuuden kannalta kannattaa miettiä seuraavia asioita:

- Mitkä ovat keskeiset päivittäisviestinnän asiat, jotka koskettavat useimpia.
- Miten usein tai millä säännöllisyydellä eri asioita käsitellään.
- Mitä keinoja ja foorumeita käytetään ja kenellä tai kellä on vastuu mistäkin.
- Mikä on yksilöiden oma vastuu tiedonvaihdannassa, etsinnässä ja jakamisessa. (Juholin 2009, 114–115.)

2.4 Johtamisviestinnän tärkeys

Esa Lehtinen kirjoittaa blogissaan: ”Kun yleisellä tasolla tarkastelee maailmanhistorian ja yrityshistorian suuria johtajia, havaitsee, että lähes poikkeuksetta he ovat olleet myös hyviä viestinnässään.” (Lehtinen 4.5.2015.)

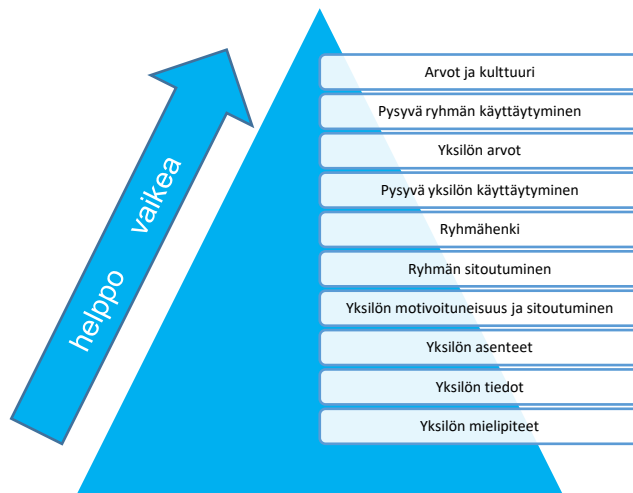
Åbergin mukaan (2006, 93) johtamisviestintä on ”organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtamisviestintä on asioiden järjestelyä ja siihen kuuluu delegointi, koordinointi sekä tulos- ja kehitysviestintä. Management-näkökulmassa puhutaankin asioiden johtamisesta. (Åberg 2006, 94.)

Leadership-näkökulma on puolestaan ihmisten johtamista ja korostaa vuorovaikutusta, motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. (Åberg 2006, 94.) Johdon ja johtoryhmän tehtävä on strategian kannalta tärkeiden asioiden saattaminen koko yhteisön tietoon ja siihen liittyvän keskustelun mahdollistaminen. Lähimmät esimiehet pitävät myös huolen, että strategiset kysymykset ovat esillä. Johdon viestintäsisältöön kuuluu ainakin seuraavat asiat:

- Visio, strategiat, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset, muutostarpeet organisaatio- ja yksikkötasolla.
- Toimialan sekä toimintaympäristön tapahtumat, muutokset ja näkymät.
- Yhteishengen luominen. (Juholin 2009, 157.)

Viestintä on kiinteästi yhteydessä johtamiseen ja onnistuneen johtamisviestinnän vaikutukset näkyvät monessa asiassa, muun muassa työntekijöiden motivaatiossa ja sitoutumisessa sekä luovuudessa ja työyhteisöön liittyvissä mielikuvissa. Jos johdon viestintä toimii, kaikille on selvää mihin oma työsuoritus liittyy laajemmassa kuvassa ja mitkä ovat lähitulevaisuuden näkymät. Johdon rooli liittyy sekä strategiaviestintään että päivittäisviestintään. Tämän vuoksi johdon viestintä vahvistaa parhaillaan mainetta ja tyytyväisyys omaa työyhteisöä kohtaan kasvattaa ylpeyttä työnantajaa kohtaan. Tähänastisten tutkimuksien mukaan avoin, luotettava ja yksilöitä kunnioittava johtamisviestintä on vaikuttanut suoraan siihen, miten tyytyväisiä työntekijät ovat olleet työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Juholin 2009, 157–158.)

Åberg (2006, 134) erottaa tarkemmin viestinnän vaikuttamisen ja onnistumisen. Viestintä on **vaikuttavaa** silloin, kun se saa vastaanottajassa aikaan muutoksen. Muutos voi tapahtua esimerkiksi asenteessa tai mielipiteessä, mutta se ei ole aina välttämättä mieluisa. **Onnistunutta** viestintä on silloin, kun lähettäjä saa aikaan haluamansa muutoksen. Yksilön mielipiteitä ja tietoja on suhteellisen helppo muuttaa, vaikeampaa on asenne-, motivoimis- ja sitoutumismuutokset. Vaikeinta on vaikuttaa yksilön arvoihin tai pysyvään käyttäytymiseen. Kuvio 3 kuvaa, mihin ja miten helposti johtamisviestinnällä voi vaikuttaa.



Kuvio 3. Viestinnän vaikuttamismahdollisuudet. (Åberg 2006, 136, mukailtu.)

Tuottavuus on **motivaation** ja kykyjen funktio ja siksi motivoiva viestintä on yksi johtamisen tärkein osa-alue. Monet saattavat kokea motivoivan viestinnän johdattelevana ja manipuloivana, koska tarkoitus on kuitenkin vaikuttaa. Motivoituneisuus on kuitenkin tila, jossa yksilö haluaa omasta tahdostaan pyrkiä tiettyyn päämäärään. On siis mahdollista luoda tilanne, jossa yksilön ja työyhteisön edut kohtaavat. Esimiehen on tiedostettava motivaatioprosessi etukäteen. Hänen tulee valmistautua toisen reaktioon tunne-älynsä avulla ja löydettävä otollinen tilanne ja luotava oikeanlainen ilmapiiri asian esittämiselle. Ilman vuorovaikutusta ei voi selvittää, mikä toista motivoi ja miten nämä tarpeet voi tyydyttää. (Åberg 2006, 162–163.)

Esimes voi auttaa alaisiaan onnistumaan työmotivaation kautta. Huomion kiinnittäminen vahvuuksiin voi innostaa työntekijöitä ja palaute onnistumisista vahvistaa onnistumisen tunnetta. Arvostusta voi tuoda myös esiin julkisesti, jolloin koko tiimi voi iloita asiasta. Sannattomat viestit saattavat viestiä enemmän kuin sanat – joskus pelkkä hymy ohimennen riittää. Tärkeimpiin esimiehen motivointikeinoihin kuuluu Sari Kuuselan mukaan (2013, 146–147) kiinnostuminen, kysyminen ja aloitteellisuus keskustelussa.

Sitoutuminen on tunne siitä, että oma työ on tärkeää ja sen tavoitteet ovat saavuttamisen arvoiset. Ainoa johtamisviestinnän keino synnyttää sitoutumista on luoda edellytykset sille ja viestiä siitä. Åberg mainitsee, että sitoutumisen edesauttamiseksi kannattaa korostaa:

- Visiota, missiota ja tavoitteita.
- Työntekijän mahdollisuutta käyttää kykyjään ja että häneen luotetaan ja uskotaan.
- Mahdollisuutta kehittyä osaajana, eikä työskennellä pelkän työn takia.
- Työn mielekkyyttä.
- Mahdollisuutta suunnitella oman työn tekemistä.
- Työviihtyvyyttä.
- Palautteen antamista. (Åberg 2006, 164.)

Eeva Kekäläinen summaa blogissaan, mihin kaikkeen sisäinen viestintä vaikuttaakaan loppujen lopuksi. Se mahdollistaa niin liiketoiminnalliset kuin mielikuvallisetkin tavoitteet ja näkyy lopulta parempina tuotteina ja palveluina, koska sitoutuneina ja motivoituneina työntekijät tuovat parhaat kykynsä esille. Se on ihmisten välistä vuorovaikutusta sähköpostissa, intrassa, kahvihuoneessa ja lounastauolla. Toimiessaan sisäinen viestintä vahvistaa organisaatiokuvaa ja vauhdittaa kasvua. Viimeistään näistä syistä sisäinen viestintä on oleellinen johtamisviestinnän osa. On koko yrityksen etu, että vaihtuvuus vähenee ja yhteishenki paranee – maalissa odottaa parempi tulos. (Kekäläinen 27.6.2016.)

Jokainen työyhteisön jäsen haluaa saada **palautetta** työstään, oli kyse päälliköstä tai kesätyöntekijästä. Tästä syystä on hyvä muistaa, että myös esimiehelle tulee antaa palautetta, vaikka se tuntuisi vaikealta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen liittyvät tiiviisti esimiesviestintään ja ovat työtyytyväisyyden kulmakiviä, koska ne vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin ja työpaikan tunnelmaan. Palautteen avulla työyhteisö voi kehittyä ja toimia. Käytännön tasolla kannattaa miettiä missä ja milloin palautetta kannattaa antaa. (Juholin 2009, 164–165.)

Palautteen antamiseen liittyy tiiviisti vuorovaikutteisuus. Hyvänä vuorovaikutusta voidaan pitää, kun se on suoraa, rehellistä, osapuolia kunnioittavaa, vastavuoroista ja tavoitteellista. Suora ja rehellinen vuorovaikutus tarkoittaa sitä, ettei palautteen antaja välttele vastuutaan tai pyri vääristelemään tilannetta. Molemminpuolinen kunnioitus mahdollistaa sen, että viestit kulkevat molemmin päin asemasta tai roolista huolimatta. Ihailtavaa johtajassa on kuunteleminen – se, että on tahto selvittää todelliset mielipiteet ja kuulla kaikkia tiimissä tasapuolisesti. Kuuntelu on myös nonverbaalista, joten esimiehen täytyy osata lukea kehonkieltä. Keho saattaa paljastaa esimerkiksi jännityksen tai turvattomuuden tunteen, johon toisen osapuolen täytyy reagoida vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Tavoitteellisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että usein kommunikoinnissa pyritään johonkin tulokseen, joka palvelee organisaation strategiaa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 169–171.)

Palautteen kerääminen on esimiehen vastuulla ja jos haluaa varmistua, menikö sanoma perille, on se aina tehtävä itse. Muussa tapauksessa palautteen saaminen voi jäädä satunnaiseksi. Palautteen kannattaa olla konkreettista. Ei riitä, jos kysyy ”tuliko selväksi”, koska palautteen vastaanottaja saattaa haluta tilanteesta eroon ja nyökätä ymmärtämättä asiaa. Myönteistä palautetta kannattaa antaa aina, kun siihen on syytä. Suomalaiset esimiehet antavat Åbergin mielestä liikaa kielteistä palautetta, ja kun kaikki on hyvin, he ovat

hiljaa. Kielteinen palaute kuuluu esittää rakentavasti, sillä virheitä sattuu kaikille. Rakentavan palautteen ydin on siinä, ettei haeta syyllisiä vaan mietitään tilanteeseen ratkaisua. (Åberg 2006, 162.)

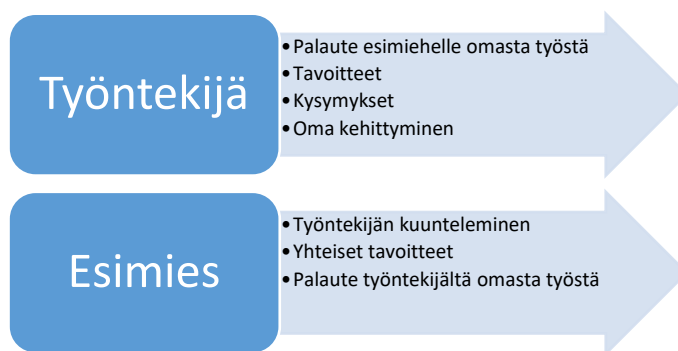
Juholin kertoo erilaisista palautetyypeistä kirjassaan ”Viestinnän vallankumous”. Neutraali palaute on yleensä melko huomaamatonta, eikä sitä edes ymmärrä ottaa palautteena. ”Ihan OK”, ”ihan jees” ovat tyypillisiä esimerkkejä. Tätä palautetyyppiä ei kannata käyttää silloin, jos on todella hyvää tai huonoa sanottavaa, sillä ilmaisu on liian mitään sanomaton. (Juholin 2009, 247.)

Kiitoksen antaminen on helpompaa kuin moittiminen. Se voi olla rentoa ja huomaamatonta, esimerkiksi ohimennen sanottu ”kiitos avusta”. Kiitoksen voi yleensä aina antaa julkisesti, toisin kuin negatiivisen palautteen. Monille kiitoksen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, jos he eivät ole tottuneet saamaan positiivista erikoishuomiota. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu erityisesti vaatimattomuus ja vähättely. Parasta on kuitenkin kiittää takaisin ja kommentoida asiaa parilla sanalla. Kannustava palaute on tarpeen, kun tehtävä tuntuu hankalalta tai joku asia ei ole mennyt hyvin. Pienetkin ”tsemnit” saattavat rohkaista oikealla tavalla ja motivoida loppuun asti. Vastaanottaja saattaa vakuuttua ja pyytää tarkempaa palautetta ja esimies saa mahdollisuuden auttaa kehittämisessä. Tukeminen on lievempää kannustamista. Se saattaa olla henkistä läsnäoloa ja käytettävissä olemista vaikeissa tilanteissa. (Juholin 2009, 248–249.)

Asioihin puuttuminen koetaan toisinaan epäkohteliaaksi, vaikka tarkoitusperä olisi hyvä. Esimies saattaa puuttua esimerkiksi projektin etenemiseen tai henkilökohtaiseen elämään liittyvään asiaan, kuten alkoholinkäyttöön. Puuttumistilanne on hyvä esimerkki työyhteisön avoimuudesta ja tavasta käsitellä ongelmatilanteita. Keskustelun voi avata kysymällä yksinkertaisesti ”miten voit”. Korjaava palaute annetaan yleensä silloin, kun jokin asia on jo tapahtumaan ja tilanne vaatii oikaisua. Tämä vaatii jämäkkyyttä. Korjaava palaute annetaan henkilökohtaisesti eikä julkisesti, koska se koskee henkilökohtaista suoritusta. Sen voi antaa yhdelle henkilölle tai koko tiimille, jos asia koskee kaikkia. Esimiehen täytyy muistaa myös kannustaa, koska palaute ei saa lannistaa kesken olevaa työtä. (Juholin 2009, 249–250.)

Arvostelu, moite tai varoitus annetaan silloin, kun korjaava palaute ei enää auta tilannetta. Tällöin lopputulos ei ole oikeanlainen. On hankalaa todeta ääneen, että työn tulos on epäonnistunut, mutta vastaanottajan täytyy kuitenkin ymmärtää palautteen sisältö. Jos esimerkiksi moitteelle on painava syy, sen antamatta jättäminen voidaan tulkita jopa väärän teon hyväksymiseksi, joka on Juholinin mukaan moraalitonta. (Juholin 2009, 251.)

Kehityskeskustelu voi olla vanhanaikainen nimike, mutta siitä huolimatta edelleen tuttu käytäntö yrityksissä. Se on eräs palautteen muoto, kuitenkin paremmin valmisteltu ja suunniteltu kuin perinteinen juttutuokio. (Juholin 1999, 186). Kehityskeskustelu on nimenomaan yksilön johtamisen väline, jossa myös työntekijä saa vaikuttaa työhönsä ja siihen liittyviin asioihin. Työntekijä saa mahdollisuuden antaa palautetta onnistumisistaan, määrittellä henkilökohtaiset tavoitteensa, kysyä ja tarkistaa asioita, sekä varmistaa oman osaamisen kehittymisen. Esimies puolestaan kuuntelee työntekijän näkemyksiä ja varmistaa, että molemmilla on yhteiset tavoitteet. Hän saa myös palautetta omasta työstään. Kuviossa 4 on eritelty kehityskeskustelun tarkoitus työntekijän ja esimiehen kannalta. (Juholin 2009, 165–166.)



Kuvio 4. Kehityskeskustelun tarkoitus työntekijän ja esimiehen kannalta

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan keino suunnata yksilön ja organisaation päämäärät sopusointuun. Se on hyvä esimerkki kahdensuuntaisesta viestinnästä. Edellytyksenä on, että esimies seuraa työntekijöiden arkityötä riittävästi ja tuntee heidän työkentän. Työntekijöiden tulee olla valmiita keskustelemaan vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelujen merkeissä. Täydentäviä keskusteluita voidaan järjestää tarpeen mukaan. Juholin erottaa kehityskeskustelun neljä vaihetta: 1) Valmistautuminen, 2) Työn tuloksellisuuden arviointi, 3) Tuleva työvuosi ja 4) Seurantakeskustelut. (Juholin 2009, 166.)

Ylimmän johdon täytyy ymmärtää kehityskeskustelujen merkitys johtamisessa ja siksi niiden onnistuminen onkin tästä tahosta kiinni. Esimies ei voi olla uskottava, jos hän ei tiedä tarpeeksi yhteisön tavoitteista. Perinteisesti kehityskeskustelu on rauhallisessa tilassa pidettävä muodollinen ja hyvin valmisteltu tapaaminen esimiehen ja alaisen välillä, mutta saattaa muovautua tasavertaisten yhteistyökumppanien arviointikokouksiksi. Keskustelu dokumentoidaan aina. (Juholin 2009, 167.)

Keskustelu vaatii riittävää valmistautumista molemmilta – sekä työntekijältä että esimieheltä. Aikaa pitää varata tarpeeksi, noin kaksi tuntia, ja paikkana täytyy olla joku puolueeton alue, kuten kokoushuone. Esimiehen työhuone ei sovi kehityskeskusteluun, sillä esimiehellä on siellä valmiiksi etulyöntiasema ja keskustelu ei välttämättä etene tasa-arvoisesti. Keskustelun perusteella laaditaan yhteinen toimintasuunnitelma, joka on mahdollisimman konkreettinen. Tavoitteena on, että molemmat osapuolet ovat saavuttavat yhteisymmärryksen ja tulevaa kautta koskevat seikat selvitetään. (Juholin 2009, 167.)

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää LähiTapiola Pääkaupunkiseudun sisäisen viestinnän nykytila henkilöstön näkökulmasta ja esittää tutkimustulosten pohjalta kehitysideoita johdon ja henkilöstön avuksi, tarkoituksena sisäisen viestinnän kehittäminen. Tämän kappaleen alaluvuissa käydään läpi käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä, kyselylomakkeen laatiminen, käytännön toteutus ja selvitetään, miten hyvän tutkimuksen perusvaatimukset täyttyivät.

3.1 Tutkimustyyppi ja tutkimusmenetelmä

Tutkimustyyppiksi tässä opinnäytetyössä valikoitui kvantitatiivinen tutkimus, joka tarkoittaa tilastollista tutkimusta. Kyseinen tyyppi valittiin siksi, että mahdollisimman suurelta joukolta saatiin helposti numeerista tietoa. Tarja Heikkilän mukaan (2014, 15) kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista kartoittaa esimerkiksi olemassa oleva tilanne, mutta syiden selvittäminen on hankalampaa, toisin kuin esimerkiksi kvalitatiivisessa (laadullisessa) tutkimuksessa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin internetkyselyä, koska kaikilla otokseen valituilla henkilöillä oli käytössään internet jokapäiväisessä työssään ja näin ollen mahdollisuus vastata kyselyyn. Internetkysely on myös tehokas tapa kerätä vastauksia ilman turhaa paperityötä ja etuna on se, että vastaukset saadaan sähköisessä muodossa.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla ja tulosten peruseräily saatiin myös tätä kautta. Heikkilä toteaa, että internetkyselyn toteuttamiseen vaaditaan hyvää suunnittelua ja kyselyn kohdentamista otokseen kuuluville henkilöille niin, että ylimääräiset ihmiset rajautuvat pois (Heikkilä 2014, 17).

3.2 Kyselylomakkeen laatiminen

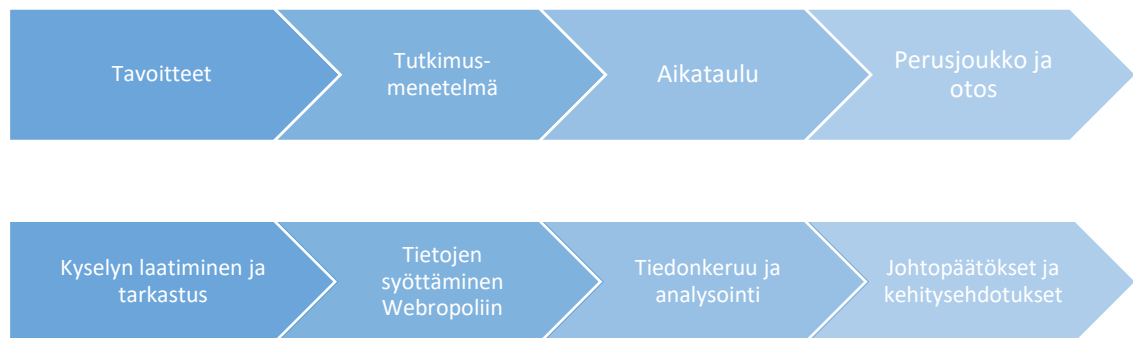
Internetkyselylomake (liite 1) laadittiin yhteistyössä opinnäytetyöohjaajan ja LähiTapiolan yhteyshenkilön kanssa, jotta siitä tuli mahdollisimman selkeä ja tarkoituksenmukainen. Kyselyn rakenne ja sisältö on tehty viitekehysten pohjalta, mikä edesauttaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamista ja yhtenäisyyttä teorian ja tutkimuksen välillä.

Heikkilä listaa hyvän tutkimussuunnitelman vaiheet seuraavasti:

- tutkimuksen tavoitteen täsmentäminen
- tutkimusmenetelmän valitseminen

- budjetin ja aikataulun laatiminen
- tietojen hankintatavasta päättäminen
- perusjoukon otoksen määrittäminen
- otantamenetelmän valitseminen
- aineiston käsittelytavasta päättäminen. (Heikkilä 2014, 23.)

Heikkilän tutkimussuunnitelman mallia mukailien hahmotettiin henkilökohtainen tutkimussuunnitelma (kuvio 5), jonka avulla kysely tehtiin ja tutkimuksen tulokset analysoitiin.



Kuvio 5. Henkilökohtainen tutkimussuunnitelma

Internetkyselylomake koostui seuraavista osa-alueista: 1) Taustatiedot 2) Tiedonkulku 3) Vuoropuhelu ja vaikuttaminen 4) Viestintäkanavat 5) Risut ja ruusut (vapaa palaute).

Taustatiedot-osiossa selvitettiin tarkemmin vastaajiin liittyviä perustietoja, kuten ikä, tiimi, työkokemus LähiTapiolassa tai sen edeltäjäyhtiössä ja sukupuoli. Nämä seikat haluttiin tietää, jotta ymmärrettiin, millaisia vastaajat olivat. Tiedonkululla tarkoitetaan kyselyssä tiedon saatavuutta, riittävyttä ja laatua. Vuoropuhelu ja vaikuttaminen kattavat vaikuttamismahdollisuudet ja vuorovaikutuksen työpaikalla. Viestintäkanavat-osuudessa pyydettiin valitsemaan tärkeimmät viestintäkanavat tarkempiin tilanteisiin. Viimeiseksi haluttiin palautetta sisäisen viestinnän toimivuudesta ja mahdollisia kehitysideoita avoimen kysymyksen muodossa.

Internetkyselyn kysymykset esitettiin joko Likertin asteikon avulla, monivalintakysymyksinä tai avoimina kysymyksiä. Suurin osa kysymyksistä oli mielipideväittämiä, toiseksi eniten esiintyi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä kyselyssä oli vain kaksi mukaan lukien iän tiedustelu.

Tutkimuksen perusjoukko oli koko LähiTapiolan henkilökunta Suomessa. Otokseen valittiin kuitenkin LähiTapiola Pääkaupunkiseudun henkilöstö Helsingin alueen viidestä eri tiimistä, yhteensä 52 ihmistä. Vastauksia saatiin 37 kappaletta, eli vastausprosentiksi muo-

dostui 52 %. 15 ihmistä jätti vastaamatta kyselyyn. Otokseen kuuluvat henkilöt työskentelevät suhteellisen tiiviisti samalla alueella ja käyttävät melko samanlaisia viestintäkanavia työssään.

3.3 Käytännön toteutus

Tutkimussuunnitelman jälkeen laadittiin itse kysely. Kysymykset kirjattiin aluksi Microsoft Word-tiedostolle, jotta niitä pystyi vielä muokkaamaan ja tarkastamaan helpommin. Alustavat kysymykset muodostuivat jo yhdessä päivässä, vaikka muokkaamiseen meni vielä muutama päivä. Tässä vaiheessa kysely lähetettiin opinnäytetyöohjaajalle tarkastukseen. Ohjaajan kommenttien ja korjauksien jälkeen kyselypohjaa muokattiin ja se tarkastutettiin samalla ohjaajalla uudelleen. Kun kyselypohja todettiin valmiiksi, se lähetettiin LähiTapiolan yhteyshenkilölle hyväksyttäväksi.

Seuraavaksi kysymykset siirrettiin Webropoliin suunnitellussa järjestyksessä. Asetukseksi määriteltiin, että vastaajat joutuvat vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, jotta he voivat edetä kyselyssä. Vastaaminen tapahtui nimettömänä mahdollisimman rehellisen tuloksen keräämiseksi. Kun tiedot olivat valmiina Webropolissa, kysely näytettiin koehenkilöille. He toteivat sen olevan ymmärrettävä ja selkeä. Aikaa vastaamiseen ei myöskään kulunut liikaa, noin viisi minuuttia.

Kyselyn linkki lähetettiin 9.5.2017 LähiTapiola Pääkaupunkiseudun yhteyshenkilöltä saattuihin työ sähköposteihin yhdessä tervehdys- ja ohjeistusviestin kanssa (liite 2). Sähköpostiviestissä kerrottiin, miksi kyseistä asiaa tutkittiin ja annettiin lyhyet ohjeet kyselyyn vastaamiseen. Vastausaikaa kaikilla oli 9.5.2017–16.5.2017. Kyseisellä aikavälillä jokaiselle lähetettiin kaksi muistutusviestiä (liite 3). Vastausajan päättyessä tulokset raportoitiin opinnäytetyöhön sellaisenaan.

Tulosten analysointivaiheessa käytettiin apuna Microsoft Excelin Pivot-taulukoita. Aluksi tehtiin pylväsdiagrammeja vastausten keskiarvoista ja kokonaistilannetta peilattiin ristiintaulukoinnin avulla yksittäisiin väittämiin, joista ilmeni mielipiteet tiimeittäin. Ristiintaulukoinnin avulla tuloksiin saatiin syvempää tarkastelua ja hyvää vertailua kokonaisuuden ja yksityiskohtien välillä.

3.4 Tutkimuksen perusvaatimukset

Tutkimuksen **validiteetti**, eli pätevyys on melko hyvä. Tutkimuksen tavoitteet oli listattu selkeästi ennen sen toteutusta ja opinnäytetyön viitekehys ja kyselylomake on luotu niiden tavoitteiden pohjalta. Tiedonkeruuvaiheessa käytiin kyselylomakkeen eri segmentit

tarkasti läpi toimeksiantajan kanssa, jotta varmistuttiin niiden tutkivan juuri oikeaa asiaa. Validiteetti onkin varmistettava etukäteen huolellisesti suunnitellulla tiedonkeruulla, ettei tutkita vahingossa vääriä asioita. (Heikkilä 2014, 27).

Tutkijana en vaikuttanut tutkittaviin tai tutkimustuloksiin prosessin aikana. Työskentelen itse asiakaspalvelutiimissä, joka otettiin mukaan tutkimukseen. En kuitenkaan päässyt vaikuttamaan kollegojeni vastauksiin ja kaikki tarvittavat neuvot annettiin ohjeistussähköpostiviestissä. Vastaukset siirrettiin raporttiin sellaisenaan.

Reliabiliteetti, eli tutkimuksen luotettavuus on varmistettu valitsemalla otokseen Helsingin yksikön useita eri tiimejä, jotka kuitenkin tekevät yhteistyötä. Vastausprosentti (52 %) olisi voinut tietenkin olla hieman suurempi luotettavuuden varmistamiseksi. Vastaajille vakuutettiin, että yksittäisiä vastauksia ei nosteta esiin ja vastaaminen on täysin nimetöntä. Tämä edesauttoi rehellisten vastausten keräämistä. Kysely testattiin muutaman koehenkilön avulla onnistuneesti ennen varsinaista tiedonkeruuta.

Tiedonkeruun jälkeen ilmeni, että kyselyssä oli käytetty Likertin asteikossa muotoa ”en osaa sanoa”, joka oli virheellinen. Tämä ei tullut esille kyselylomakkeen tarkastuksen yhteydessä. Todellisuudessa tarkoitus oli käyttää neutraalia muotoa ”ei samaa eikä eri mieltä”. Tulosten raportointivaiheessa ”en osaa sanoa” -vastauksetkin päätettiin huomioida menetelmäohjaajan kehotuksesta. Uskon kuitenkin, että jos kysely tehtäisiin uudelleen, tulokset olisivat suhteellisen samanlaisia, koska yleensä neutraali vaihtoehto on nimienomaan vaihtoehtoista keskimäinen. Tiimikohtaiset vastaajamäärät olivat sen verran vähäisiä, että tuloksia voi pitää vain suuntaa antavina.

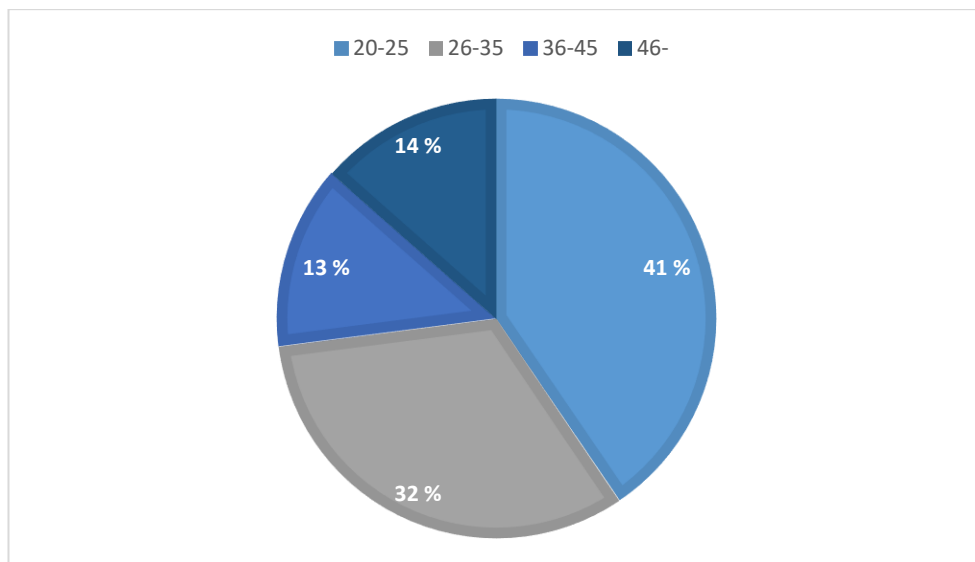
4 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitetään tutkimustulokset aihealueittain. Aihealueet mukailevat kyselylomakkeen otsikointia. Aluksi käydään läpi vastaajien taustatiedot, jonka jälkeen siirrytään henkilöstön mielipiteisiin tiedonkulusta, vuoropuhelusta ja vaikuttamisesta sekä viestintäkanavista.

4.1 Taustatiedot

Internetkyselylomakkeen linkki lähetettiin yhteensä 52 LähiTapiola Pääkaupunkiseudun työntekijälle sähköpostitse. Annetussa viikon vastausajassa saatiin 37 henkilön vastaukset. Vastausprosentti kyselyssä oli 52 %. Valtaosa vastaajista oli naisia (70 %). Tämä johtuu siitä, että kaikissa viidessä tiimissä suurin osa oli naistyöntekijöitä. Naisilta saatiin yhteensä 26 vastausta, kun taas miehiltä ainoastaan 11 vastausta.

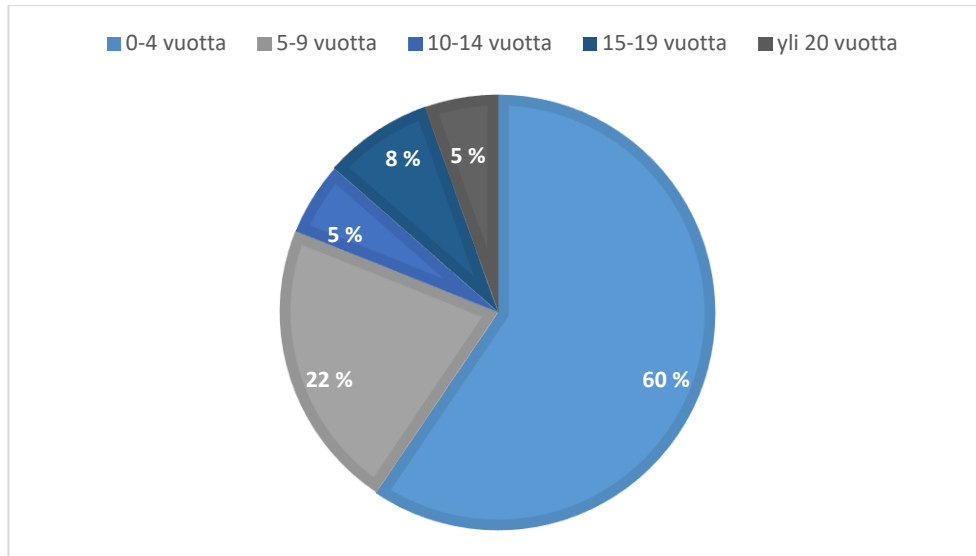
Vastaajien keski-ikä oli 31 vuotta. Melkein puolet vastaajista (41 %) oli 20–25-vuotiaita. Tiimeissä työskentelee paljon nuoria opiskelijoita, mikä vaikuttaa tämän ikäjakauman enemmistöön. Toiseksi eniten saatiin 26–35-vuotiaita vastaajia. 36–45-vuotiaiden sekä sitä vanhempien vastaajien osuudet olivat prosentuaalisesti melkein saman suuruiset (kuvio 6).



Kuvio 6. Vastaajat ikäjakaumittain esitettynä (n= 37)

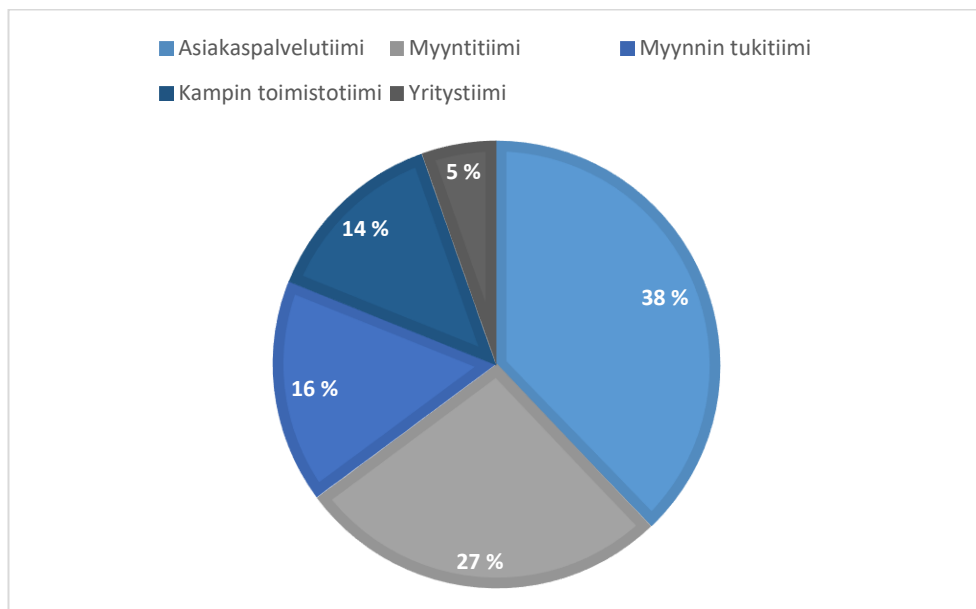
Reilu enemmistö (60 %) oli työskennellyt LähiTapiolassa tai sen edeltäjäorganisaatiossa maksimissaan 4 vuotta. Iso osa vastaajista oli siis suhteellisen tuoreessa työsuhteessa. Vain pieni osa vastaajista oli työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta ja yhtä pieni osa 10–

14 vuotta. Toiseksi eniten vastauksia saatiin henkilöiltä, jotka olivat työskennelleet LähiTapiolassa tai sen edeltäjäorganisaatiossa 5–9 vuotta (kuvio 7).



Kuvio 7. Vastaajat työskentelyajan mukaan esitettynä (n= 37)

Jokaisesta tiimistä saatiin jokseenkin yhtä paljon vastaajia. Eniten vastaajia oli silti asiakaspalvelutiimissä ja toiseksi eniten myyntitiimissä. Myynnin tukitiimin vastauksia kerättiin 16 % ja Kampin toimistotiimin vastauksia 14 % kaikista vastauksista. Selvästi vähiten vastauksia saatiin yritystiimistä (kuvio 8).



Kuvio 8. Vastaajat tiimeittäin esitettynä (n= 37)

4.2 Tiedonkulku

Taustatietojen jälkeen tutkittiin tiedonkulkuun liittyviä mielipiteitä. Tässä osiossa selvitettiin tiedon saatavuutta, riittävyttä sekä laatua kuviossa 9 esitettyjen väitteiden mukaisesti. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1–5 (1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Kokonaistilanne tiedonkulkuun liittyvissä asioissa oli keskiarvoittain tarkasteltuna hyvä. Kuviossa 9 on nähtävissä, että melkein kaikkien väitteiden kanssa oltiin jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Edukseen erottuu se, että työntekijät tietävät mistä tietoa voi etsiä ja mitä heiltä odotetaan työssään. Väitteen ”tieto kulkee avoimesti tiimien välillä” kohdalla keskiarvo oli huomattavasti alhaisempi (keskiarvo 3,38) kuin muissa väittämissä. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tieto kulkee avoimemmin tiimin sisällä kuin tiimien välillä.



Kuvio 9. Tiedonkulun kokonaistilanne keskiarvoittain henkilöstön joukossa

Kun väitettä ”tieto kulkee avoimesti tiimien välillä” tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla (kuvio 10), löydettiin jokaisen tiimin erillinen näkemys. Asiakaspalvelutiimistä hieman yli puolet vastaajista eivät osanneet sanoa mielipidettään tai olivat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Loput asiakaspalvelutiimistä olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Myynnin tukitiimissä mielipiteet jakautuivat selkeämmin. Puolet tiimistä (3 henkilöä) olivat jokseenkin eri mieltä, kun taas toinen puoli oli jokseenkin samaa mieltä (33 %) tai täysin samaa mieltä (17 %) väitteen kanssa.

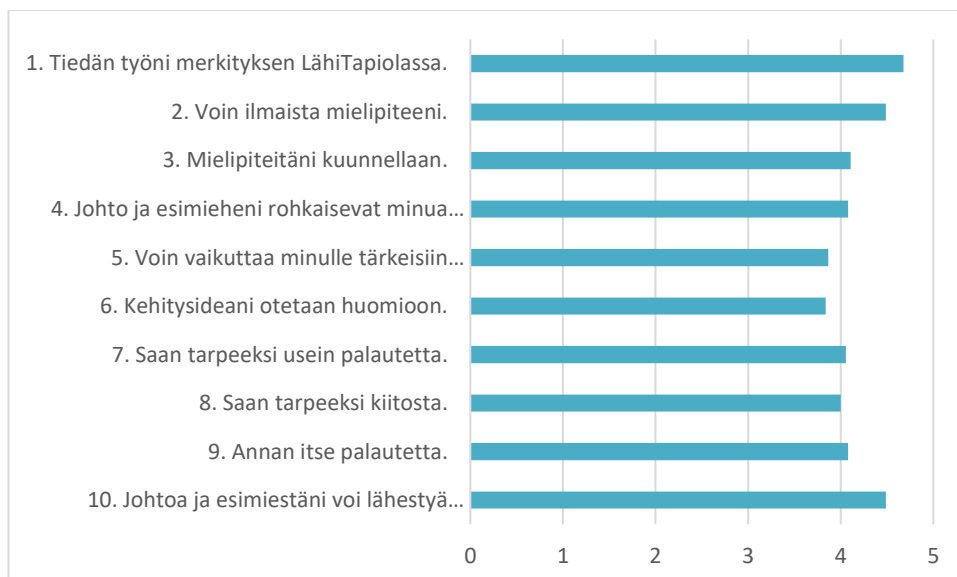
| | Asiakaspalvelu | | Myynti | | Myyntin tuki | | Kampin toimisto | | Yritystiimi | | Total | |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|-------------|----------------|-----------|----------------|
| | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | Total % |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 14,3 % | 3 | 30,0 % | 1 | 16,7 % | 2 | 40,0 % | | 0,0 % | 8 | 21,6 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 4 | 28,6 % | 2 | 20,0 % | 2 | 33,3 % | 2 | 40,0 % | 1 | 50,0 % | 11 | 29,7 % |
| En osaa sanoa | 2 | 14,3 % | 2 | 20,0 % | | 0,0 % | 1 | 20,0 % | | 0,0 % | 5 | 13,5 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 6 | 42,9 % | 3 | 30,0 % | 3 | 50,0 % | | 0,0 % | 1 | 50,0 % | 13 | 35,1 % |
| Yhteensä | 14 | 100,0 % | 10 | 100,0 % | 6 | 100,0 % | 5 | 100,0 % | 2 | 100,0 % | 37 | 100,0 % |

Kuvio 10. Tiedonkulku tiimien välillä tiimeittäin esitettynä (n= 37)

4.3 Vuoropuhelu ja vaikuttaminen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös vuoropuheluun ja vaikuttamiseen liittyviä väitteitä asteikolla 1–5 (1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Väittämien avulla selvitettiin vastaajien näkemyksiä heidän vaikutusmahdollisuuksistaan ja vuorovaikutuksesta työpaikalla (kuvio 11).

Suurin osa tiesi työnsä merkityksen LähiTapiolassa ja uskoivat, että esimiestä ja johtoa voi lähestyä helposti. Kiitoksen ja palautteen antamiseen oltiin melko tyytyväisiä ja vastaajat kokivat voivansa ilmaista mielipiteensä työyhteisössä. Vaikuttamismahdollisuuksiin (keskiarvo 3,86) ja kehitysideoiden huomiointiin (keskiarvo 3,84) tuli kuitenkin alhaisempi keskiarvo kokonaistilannetta tarkasteltaessa. On mielenkiintoista, että vastaajat olivat keskimäärin samaa mieltä siitä, että heidän mielipiteitään kuunnellaan, mutta kehitysideoiden huomiointi koettiin heikompana.



Kuvio 11. Vuoropuhelun ja vaikuttamisen kokonaistilanne keskiarvoittain henkilöstön joukossa

Enemmistö asiakaspalvelutiimistä oli jokseenkin samaa mieltä (57 %) tai täysin samaa mieltä (7 %) väittämän ”kehitysideani otetaan huomioon” kanssa (kuvio 12). Yllättävää oli

kuitenkin se, että 36 % (5 henkilöä) vastasi väittämään ”en osaa sanoa”. Kukaan asiakaspalvelutiimistä ei kuitenkaan ollut eri mieltä väitteen kanssa. Myyntitiimissä sen sijaan jopa 30 % oli jokseenkin eri mieltä. Tämä vaikuttaa kuviossa 11 esitettyyn kokonaiskeskiarvoon 3,84 alentavasti. Kampin toimistotiimistä kaikki vastaajat olivat joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että kehitysideat huomioidaan. Yritystiimin molemmat vastaajat (2 henkilöä) olivat joko jokseenkin eri mieltä tai eivät osanneet vastata.

| | Asiakaspalvelu | | Myynti | | Myyntin tuki | | Kampin toimisto | | Yritys | | Total Ikm | Total % |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|----------|----------------|-----------|----------------|
| | Ikm | % | Ikm | % | Ikm | % | Ikm | % | Ikm | % | | |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 7,1 % | 4 | 40,0 % | 2 | 33,3 % | 4 | 80,0 % | | 0,0 % | 11 | 29,7 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8 | 57,1 % | 2 | 20,0 % | 3 | 50,0 % | 1 | 20,0 % | | 0,0 % | 14 | 37,8 % |
| En osaa sanoa | 5 | 35,7 % | 1 | 10,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 1 | 50,0 % | 7 | 18,9 % |
| Jokseenkin eri mieltä | | 0,0 % | 3 | 30,0 % | 1 | 16,7 % | | 0,0 % | 1 | 50,0 % | 5 | 13,5 % |
| Grand Total | 14 | 100,0 % | 10 | 100,0 % | 6 | 100,0 % | 5 | 100,0 % | 2 | 100,0 % | 37 | 100,0 % |

Kuvio 12. Kehitysideoiden huomiointi tiimeittäin esitettynä (n= 37)

Kokonaistilanteesta (kuvio 11) voidaan päätellä, että LähiTapiolan henkilöstö oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän mielipiteitään kuunnellaan (keskiarvo 4,1). Ristiintaulukoinnilla (kuvio 13) kuitenkin selviää, että kaikki Kampin toimiston tiimistä olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja yritystiimin vastaajista kaikki olivat jokseenkin samaa mieltä. Enemmistö (12 henkilöä) asiakaspalvelutiimin vastaajista ja 70 % myyntitiimistä oli myös jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastauksissaan. Kokonaiskeskiarvoa laski kuitenkin esimerkiksi myyntitiimin ja myynnin tukitiimin mielipiteet ”jokseenkin eri mieltä”.

| | Asiakaspalvelu | | Myynti | | Myyntin tuki | | Kampin toimisto | | Yritys | | Total Ikm | Total % |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|----------|----------------|-----------|----------------|
| | Ikm | % | Ikm | % | Ikm | % | Ikm | % | Ikm | % | | |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 14,3 % | 5 | 50,0 % | 3 | 50,0 % | 5 | 100,0 % | | 0,0 % | 15 | 40,5 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 10 | 71,4 % | 2 | 20,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 2 | 100,0 % | 14 | 37,8 % |
| En osaa sanoa | 2 | 14,3 % | 1 | 10,0 % | 2 | 33,3 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 5 | 13,5 % |
| Jokseenkin eri mieltä | | 0,0 % | 2 | 20,0 % | 1 | 16,7 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 3 | 8,1 % |
| Kaikki yhteensä | 14 | 100,0 % | 10 | 100,0 % | 6 | 100,0 % | 5 | 100,0 % | 2 | 100,0 % | 37 | 100,0 % |

Kuvio 13. Mielipiteiden kuunteleminen tiimeittäin esitettynä (n= 37)

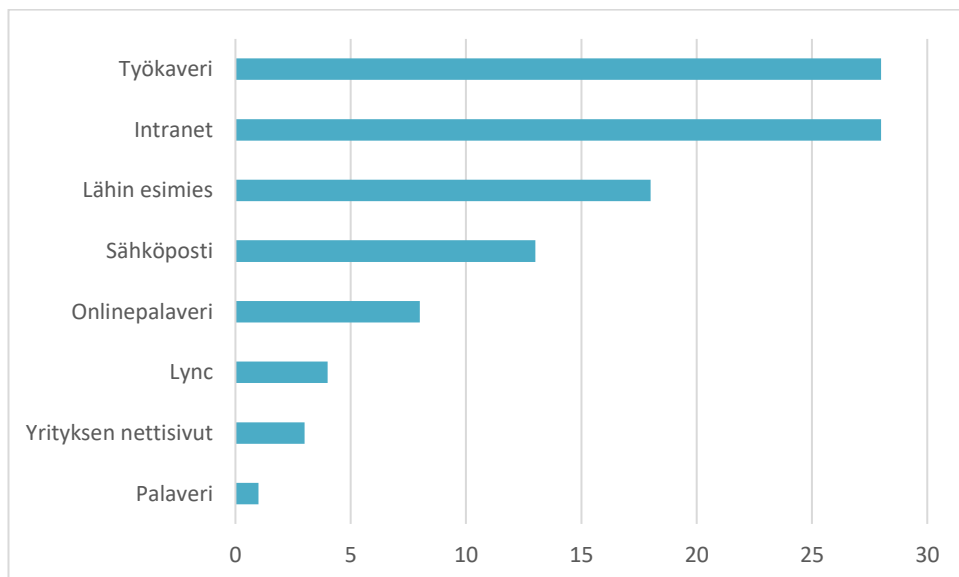
Kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 4 väittämästä ”saan tarpeeksi kiitosta” (kuvio 10). Positiivisesti erottuu jokaisen tiimin osalta ”täysin samaa mieltä”- vastaukset, joita oli kaikkien vastaajien kesken 46 % (kuvio 14). Yhteensä 17 työntekijää oli siis sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi kiitosta. Kampin toimistosta kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämään tuli myös yksi ”täysin eri mieltä”- vastaus, joka vaikuttaa kokonaisuuteen n. 3 %.

| | Asiakaspalvelu | | Myynti | | Myynnin tuki | | Kampin toimisto | | Yritys | | Total lkm | Total % |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|----------|----------------|-----------|----------------|
| | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | % | | |
| Täysin samaa mieltä | 5 | 35,7 % | 4 | 40,0 % | 2 | 33,3 % | 5 | 100,0 % | 1 | 50,0 % | 17 | 45,9 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 5 | 35,7 % | 3 | 30,0 % | 3 | 50,0 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | 11 | 29,7 % |
| En osaa sanoa | | 0,0 % | 1 | 10,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 1 | 50,0 % | 2 | 5,4 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 4 | 28,6 % | 1 | 10,0 % | 1 | 16,7 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 6 | 16,2 % |
| Täysin eri mieltä | | 0,0 % | 1 | 10,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 1 | 2,7 % |
| Kaikki yhteensä | 14 | 100,0 % | 10 | 100,0 % | 6 | 100,0 % | 5 | 100,0 % | 2 | 100,0 % | 37 | 100,0 % |

Kuvio 14. Kiitoksen saaminen tiimeittäin esitettyinä (n= 37)

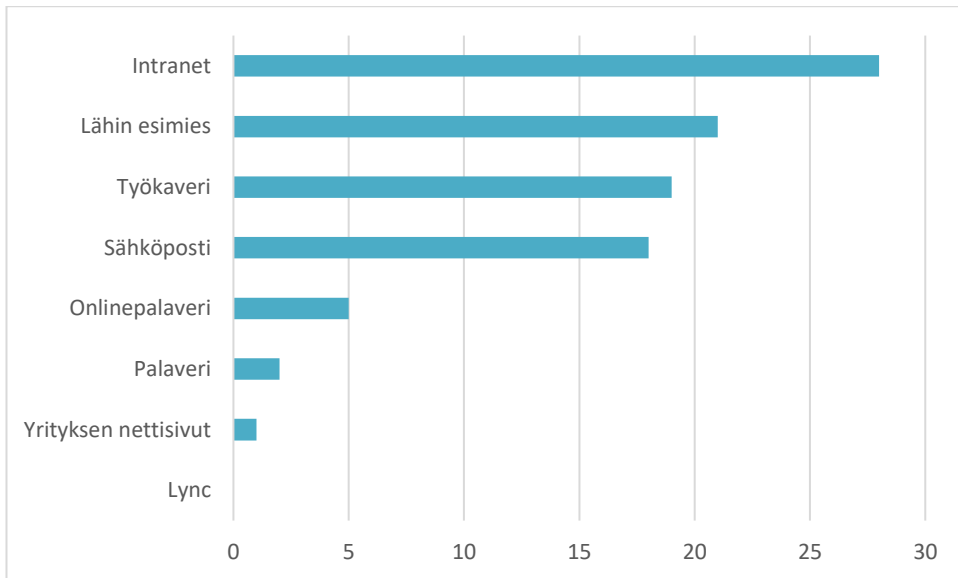
4.4 Viestintäkanavat

Kyselyn neljännessä osassa selvitettiin käytetyimpiä viestintäkanavia työpaikalla. Vastajat valitsivat 1–3 viestintäkanavaa, josta he saavat parhaiten tietoa erilaisiin asioihin. Yli-voimaisesti parhaiksi kanaviksi työhön liittyvien asioiden viestinnässä valittiin työkaveri ja intranet (kuvio 15). 28 vastaajaa valitsivat nämä vaihtoehdot. Työntekijät hakevat siis aktiivisesti tarvitsemaansa tietoa intranetistä ja kysyvät tarvittaessa apua kollegoiltaan. 18 henkilöä koki myös lähiesimiehen tuen tärkeäksi työasioissa. Selvästi vähiten vastaajat tarvitsivat palaverieja tai LähiTapiolan verkkosivuja työnsä tueksi.



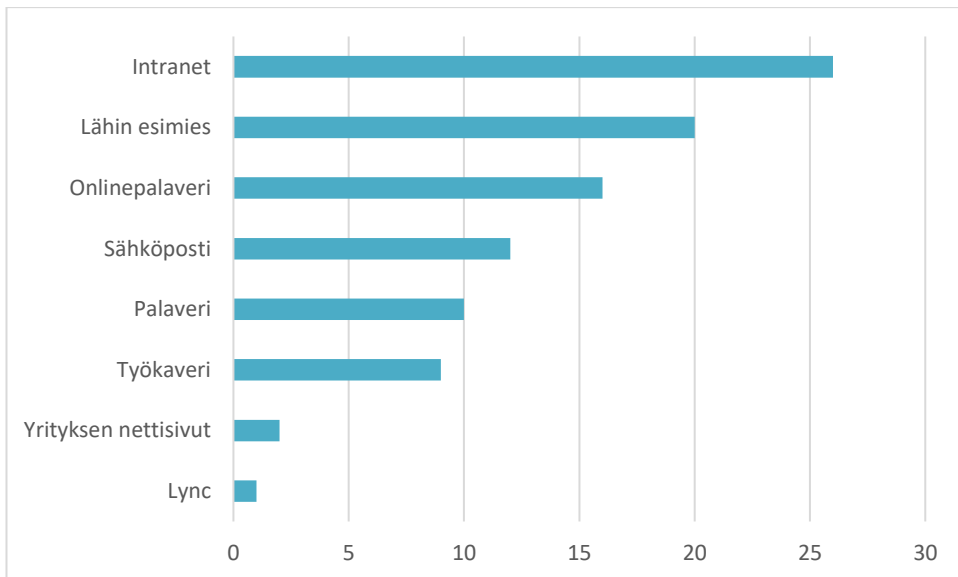
Kuvio 15. Parhaat viestintäkanavat työhön liittyvän tiedon saamisessa (n= 37)

Henkilöstöasioita vastaajat selvittävät kyselyn perusteella eniten intranetin kautta (kuvio 16). Tämä on positiivinen asia, sillä kaikki työntekijät löytävät intranetistä yhteiset linjaukset ja ohjeet päivitettyinä. Keskimäärin 20 henkilöä käyttivät näiden asioiden selvittämisessä tukena omaa esimiestään tai työkaveriaan. Yksikään vastaaja ei valinnut Lynciä hyväksi viestintäkanavaksi henkilöstöasioiden selvittämiseen. 5 vastaajaa oli sitä mieltä, että onlinepalaveria voi hyödyntää henkilöstökysymyksissä.



Kuvio 16. Parhaat viestintäkanavat henkilöstöasioihin liittyvän tiedon saamisessa (n= 37)

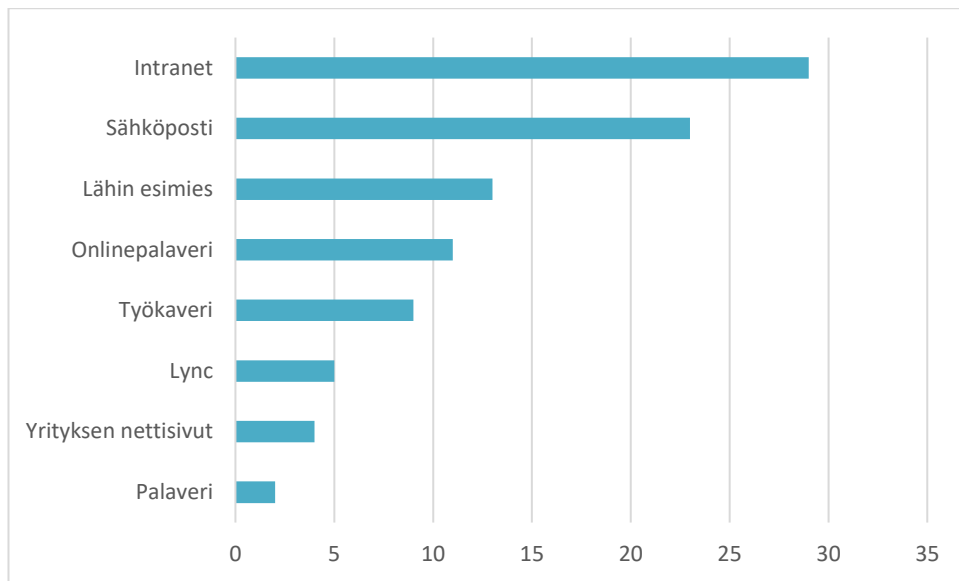
26 vastaajaa valitsi intranetin parhaaksi viestintäkanavaksi organisaationkin liittyvissä asioissa. Lähin esimies koettiin myös hyödylliseksi. Kuviosta 17 ilmenee, että melkein puolet vastaajista saavat tietoa LähiTapiolaan liittyvistä asioista myös onlinepalavereiden kautta. Kyseisiä palavereita pidetään yleensä kerran viikossa niin, että kaikki tutkimukseen mukaan valitut tiimit ovat kuulolla sijainnistaan huolimatta.



Kuvio 17. Parhaat viestintäkanavat organisaatioon liittyvän tiedon saamisessa (n= 37)

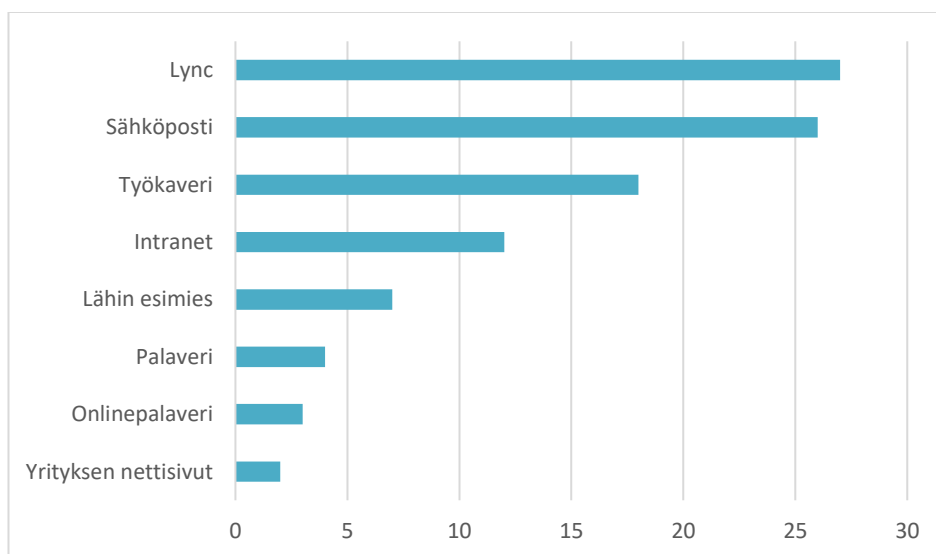
29 vastauksen perusteella ajankohtaisen tiedon vastaanottamisessa hyödynnetään mielellään intranettiä (kuvio 18). Sähköposti ei saanut aiemmissa kohdissa suurta suosiota, mutta ajankohtaisista asioista halutaan selvästi kuulla sen välityksellä. Se on nopea tapa

viestiä esimerkiksi muutostilanteista ja käytettävissä työntekijöillä päivittäin, toisin kuin esimerkiksi onlinepalaveri.



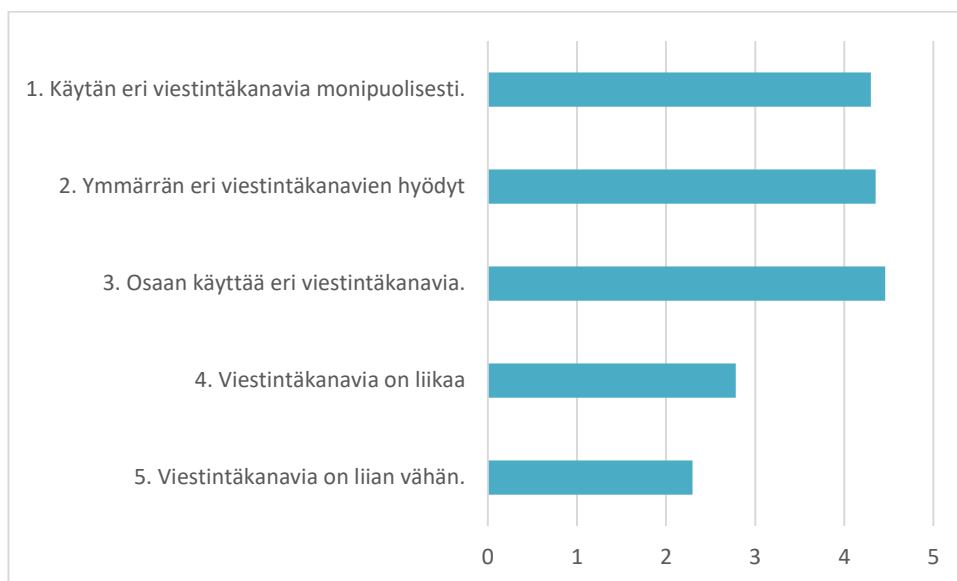
Kuvio 18. Parhaat viestintäkanavat ajankohtaisiin asioihin liittyvän tiedon saamisessa (n=37)

Kysyttäessä vastaajien eniten käyttämiä viestintäkanavia tulokset poikkesivat hieman aiemmista viestintäkanaviin liittyvistä kohdista. Lync, joka ei saanut paljoa kannatusta edellisissä kysymyksissä, valittiin (27 henkilön mukaan) käytetyimmäksi viestintäkanavaksi LähiTapiolassa (kuvio 19). 26 vastaajan mielestä sähköposti kuului myös oleellisesti jokapäiväiseen työviestintään. Sen sijaan intranet, lähin esimies ja onlinepalaveri saivat vähemmän ääniä. Vaikka kuvioiden 15–18 mukaan intranet ja oma esimies ovat tärkeitä työasioiden, henkilöstöasioiden, organisaatioon liittyvien asioiden ja ajankohtaisten asioiden viestimisessä, niitä ei käytetä yleisesti katsoen eniten.



Kuvio 19. Vastaajien eniten käyttämät viestintäkanavat (n=37)

Vastaajia pyydettiin vielä arvioimaan viestintäkanaviin liittyviä väittämiä (kuvio 20) asteikolla 1–5 (1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Keskiarvon mukaan tarkasteltuna suurin osa oli samaa mieltä väitteen ”osaan käyttää eri viestintäkanavia” kanssa (keskiarvo 4,46). Henkilöstö on myös jokseenkin samaa mieltä siitä, että se hyödyntää viestintäkanavia monipuolisesti ja ymmärtää niiden hyödyt. Kokonaistilanteen perusteella väittämään ”viestintäkanavia on liikaa” ei osattu ottaa helposti kantaa. Suurin osa oli taas jokseenkin eri mieltä siitä, että viestintäkanavia on liian vähän.



Kuvio 20. Viestintäkanaviin liittyvien väittämien kokonaistilanne keskiarvoittain henkilöstön joukossa (n= 37)

Tiimeittäin tarkasteltuna (kuvio 21) kahdessa tiimissä kukaan ei vastannut viestintäkanavia olevan liikaa. Myyntitiimissä 50 % oli samaa mieltä väitteen kanssa. Tämä oli mielenkiintoinen huomio, sillä kaikilla tiimeillä on suhteellisen samanlaiset viestintäkanavat käytössään ja yhtä monta. Asiakaspalvelutiimistä yli puolet (57 %) ei osannut vastata väittämään. Kokonaistilanteesta on huomioitava yhteensä 8 henkilön olevan jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintäkanavia on liikaa.

| | Asiakaspalvelu | | Myynti | | Myyntin tuki | | Kampin toimisto | | Yritys | | Yhteensä | |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|----------|----------------|-----------|----------------|
| | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | % | lkm | % |
| Täysin samaa mieltä | | 0,0 % | 1 | 10,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 1 | 2,7 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 2 | 14,3 % | 4 | 40,0 % | 1 | 16,7 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 7 | 18,9 % |
| En osaa sanoa | 8 | 57,1 % | 1 | 10,0 % | 2 | 33,3 % | 3 | 60,0 % | 1 | 50,0 % | 15 | 40,5 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 3 | 21,4 % | 3 | 30,0 % | 3 | 50,0 % | 1 | 20,0 % | 1 | 50,0 % | 11 | 29,7 % |
| Täysin eri mieltä | 1 | 7,1 % | 1 | 10,0 % | | 0,0 % | 1 | 20,0 % | | 0,0 % | 3 | 8,1 % |
| Kaikki yhteensä | 14 | 100,0 % | 10 | 100,0 % | 6 | 100,0 % | 5 | 100,0 % | 2 | 100,0 % | 37 | 100,0 % |

Kuvio 21. Viestintäkanavien liiallisuus tiimeittäin esitetynä (n= 37)

4.5 Avoin palaute

Internetkyselyn viimeisessä osassa vastaajat saivat antaa vapaasti palautetta ja heitä pyydettiin esittämään mahdollisia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toimivuuteen liittyen. Yhteensä 11 henkilöä antoi niin positiivista kuin kriittistäkin palautetta kyselyssä.

Osa vastaajista kertoi oman esimiehen roolin merkityksestä asioiden viestimisessä. Esimies oli heidän mielestään erittäin tärkeässä asemassa muun muassa ilmapiirin parantamisessa ja henkilöstön motivoimisessa. Kuten johtamisviestinnän kappaleessa mainittiinkin, esimiehen vastuulle kuuluu juuri kyseiset asiat unohtamatta henkilöstön omaa vastuuta. He vastasivat olevansa tyytyväisiä omaan esimieheensä ja tiimiinsä ilmapiiriin. Hyvä esimies löytää erään vastaajan mukaan työntekijän parhaat puolet ja saa henkilöstön puhaltamaan yhteen hiileen.

Muutama vastaaja taas toivoi, että johdon ja henkilöstön välillä ei olisi suurta aukkoa ja johto kysyisi tiimeiltä useammin kuulumisia ja arkiasioiden toimivuutta. Yksi vastaajista haluaisi, että muutoksista kerrottaisiin ajoissa ja mielipiteitä kysyttäisiin henkilöstöltä enemmän ennen varsinaisia päätöksiä. Uusista asioista tiedottaminen voi olla toisinaan hankalaa, koska LähiTapiolassa on esimerkiksi paljon tuntityöntekijöitä, jotka eivät ole aina paikalla kuulemassa kasvokkain välitettyä viestintää ja he joutuvat lukemaan asiat jälkikäteen esimerkiksi sähköpostista tai intranetistä. Tiimien välistä tiedonkulkua saisi kehittää sujuvammaksi erään palautteen mukaan.

Intranetistä tuli kenties eniten kirjallista palautetta. Vastaajien mielestä intranet on hieman sokkeloinen ja sieltä voisi poistaa enemmän vanhentunutta tietoa. He kuitenkin hyödyntävät sitä usein ja toivoisivat siihen päivitystä. Sosiaalinen intranet on puhuttanut viime vuosina paljon ja voisikin olla mielenkiintoinen vaihtoehto myös LähiTapiolan sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Sen avulla henkilöstö voisi itse muokata intranetin sisältöä ja keskustella sekä jakaa mielenkiintoisia kirjoituksia. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että intranet ei sovi yksinään organisaatiomuutoksiin liittyvien asioiden ilmoittamiseen, vaan tässä korostuu myös esimiehen rooli.

Avoimena palautteena saatiin myös paljon positiivisia kommentteja. Eräs vastaaja sanoi, että viestintä toimii hänen mielestään hyvin ja sen onnistuminen riippuu myös itsestään – täytyy osata hyödyntää eri kanavia. Kaksi vastaajaa kertoi olevansa tyytyväisiä LähiTapiolaan työpaikkana ja sen sisäiseen viestintään ja yksi mainitsi olevansa tyytyväinen siihen, että sisäistä viestintää tutkitaan.

5 Pohdinta

Tutkimuksen päällimmäinen tarkoitus oli kehittää sisäistä viestintää LähiTapiola Pääkaupunkiseudussa. Tulokset olivat kokonaisuudessaan positiivisia, sillä keskiarvoittain tarkasteltuna useat viestintään liittyvät väittämät saivat hyviä lukemia. Tiimeittäin tarkasteltuna havaittiin silti joitakin viestinnän kehityskohteita.

Tutkimuksessa selvitettiin viestintään liittyviä mielipiteitä teemoittain. Taustatiedoista ilmeni, että kaikista ikäryhmistä saatiin vastauksia, mutta eniten vastaajia oli kuitenkin nuorimmasta ryhmästä (20–25-vuotiaat). 60 % kaikista vastaajista oli työskennellyt yrityksessä 0–4 vuotta. Eniten vastauksia saatiin asiakaspalvelutiimistä, joka on viidestä tiimistä suurin. Taustatietojen perusteella voidaan päätellä, että tutkimukseen vastasi enimmäkseen tuoreessa työsuhteessa toimivat nuoret työntekijät, joille tutkimuksessa käsiteltävät asiat, esimerkiksi perehdyttäminen, tukeminen ja ohjeistus, olivat ajankohtaisia.

5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tulokset osoittavat, että tiedonkulkuun ollaan melko tyytyväisiä. Positiivisesti erottui se, että enemmistö tuntee työnsä arvon, osaa etsiä tietoa, saa tarpeeksi tukea ja lisäkoulutusta sekä kokee tiedonkulun oman tiimin sisällä toimivana. Kokonaisuudesta erottui, että tiimien väliseen vuorovaikutukseen ei oltu yhtä tyytyväisiä kuin muihin tiedonkulkuun liittyviin asioihin. Väittämä ”tieto kulkee avoimesti tiimien välillä” jakoi mielipiteitä useassa tiimissä – eniten asiakaspalvelutiimissä ja myynnin tukitiimissä. Myynnin tukitiimistä ilmeni erityisen polarisoituneet mielipiteet, koska puolet oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta ja puolet jokseenkin eri mieltä. Kaikista tiimeistä yhteensä 19 henkilöä oli vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että tieto välittyy tiimien välillä, mutta 13 henkilöä oli eri mieltä. Tiimien välisessä kommunikaatiossa on tulosten perusteella kehitettävää tai vähintään selvennettävää.

Vastaajat kokivat voivansa ilmaista mielipiteensä työpaikalla ongelmitta. Suurin osa pystyy myös lähestymään johtoa ja omaa esimiestään vaivattomasti. Tämä on jo erinomainen lähtökohta sisäisen viestinnän onnistumiselle, sillä vuorovaikutus työntekijöiltä johdon suuntaan vaikuttaa esteettömältä. Onnistuneeseen viestintään vaaditaan kuitenkin lisäksi myös avoimuutta johdolta. Kaikissa paitsi yritystiimissä oltiin suurimmaksi osaksi samaa mieltä kehitysideoiden huomioinnista. Enemmistö vastaajista uskoi, että heidän kehitysehdotuksensa otetaan huomioon. 5 henkilöä kuitenkin koki, että tässä asiassa ei oltu onnistuttu. Tulosten perusteella henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan hyvin. Asiasta oltiin melko yksimielisiä kaikissa, paitsi myynnin tukitiimissä. Kampin toimistotiimistä kaikki vastaajat

olivat täysin samaa mieltä. Lisäksi kiitoksen antaminen sujui kiitettävästi LähiTapiola Pääkaupunkiseudun työyhteisössä. Kampin toimistolla kaikki kertoivat saavansa tarpeeksi kiitosta. Asiakaspalvelutiimissä, myyntitiimissä sekä myynnin tukitiimissä oltiin enimmäkseen samaa mieltä. Kokonaistilanteessa on kuitenkin huomioitava 7 henkilön olevan eri mieltä. Eniten eriäviä mielipiteitä löytyi asiakaspalvelutiimistä.

Kyselyn perusteella työntekijät löytävät parhaiten tietoa työhön liittyvistä asioista työkaveriltaan ja intranetistä. Arkiviestinnässä korostuukin usein oma-aloitteisuus ja asioiden itsenäinen selvittäminen. Esimieskin koettiin tärkeäksi, mutta usein pieniin yksityiskohtiin saa nopeammin vastauksen esimerkiksi kollegalta. Tavallista palaveria ei koettu erityisen hyväksi viestinnän väyläksi. Henkilöstöasioihin työntekijät saavat vastauksia enimmäkseen intranetistä ja lähimmältä esimieheltä, mutta myös sähköposti oli valittu tähän sopivaksi viestintäkanavaksi. Lyncin kautta ei yksikään vastaaja etsi tietoa henkilöstöasioista.

Intranet, lähin esimies ja onlinepalaveri koettiin ensisijaisiksi viestintäkanaviksi organisaatioon liittyvien asioiden selvittämisessä. LähiTapiolan intranetissä on päivitetty tiedot organisaatorakenteesta ja muutoksista. Esimiehiltä odotetaan kuitenkin organisaation tunteudesta ja strategian mukaista toimintaa, joten on loogista, että esimies on yksi käytetyimmistä viestinnän kanavista. Onlinepalaveri järjestetään viikoittain ja organisaatioon liittyvät asiat käydään myös siinä yleensä läpi. Ajankohtaisista asioista henkilöstö saa parhaiten tietoa intranetin, sähköpostin ja oman esimiehen kautta. Kyselystä ilmeni kuitenkin, että Lync, sähköposti ja työkaverit ovat kaikista käytetyimpiä viestintäkanavia. Tämä perustuu luultavasti siihen, että näitä kanavia käytetään tavanomaisessa arkityöviestinnässä, joka on suurin viestinnän osa-alue työpaikalla.

Tutkimustuloksista ilmeni, että vastaajat ymmärsivät hyvin erilaisten viestintäkanavien hyödyt ja hyödynsivät niitä monipuolisesti tarpeen mukaan. Yritys- ja Kampin toimistotiimistä kukaan ei vastannut, että kanavia olisi liikaa. Sen sijaan asiakaspalvelutiimissä, myyntitiimissä ja myynnin tukitiimissä yhteensä 8 henkilöä oli eri mieltä. Huomioitavaa oli, että 41 % kaikista vastaajista ei osannut ottaa kantaa kanavien liiallisuuteen.

Tutkimustulosten perusteella näyttää ilmeisesti, että LähiTapiola Pääkaupunkiseudun sisäisessä viestinnässä on muutamia kehityskohteita. Tiimien välistä tiedonkulkua voi kehittää selvittämällä aluksi mistä viestimisen haastavuus johtuu. Tiimien esimiesten kannattaa miettiä etukäteen alaisten kanssa, mistä asioista halutaan puhua selkeämmin ja mikä kanava sopisi tilanteeseen parhaiten. Viikoittaisissa onlinepalavereissa tiimien täytyy oma-aloitteisesti tuoda esiin puutteita ja kehitysideoita.

Vastaajat kokivat, että LähiTapiola Pääkaupunkiseudussa kuunnellaan mielipiteitä, mutta joidenkin vastaajien mukaan kehitysehdotuksia pitäisi huomioida paremmin. Esimiesten kannattaa miettiä tarkasti, otetaanko henkilöstön ajatuksia mukaan aktiivisesti ja onko työntekijöillä todellinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja muutoksiin. Tässä korostuu myös johtamisviestinnän tärkeys – esimiehen tehtävänä on luoda tunne kuulluksi tulemisesta ja ajatusten painoarvosta, vaikka kaikkia ideoita ei voida hyödyntää. Henkilöstön on hyvä ilmaista, annetaanko sille tarpeeksi mahdollisuuksia kertoa ehdotuksia ja viedä niitä eteenpäin. Henkilöstön vastuulla on myös pohtia, ilmaistaanko kehitysideoita ilman, että johto tai esimies niitä pyytää.

Myönteistä palautetta ei voi koskaan olla liikaa. Sillä voi vaikuttaa tiimin ilmapiiriin, motivaatioon ja työn laatuun. Työkavereiden väliset kiitokset merkitsevät paljon, mutta esimiehen arvostus saattaa vaikuttaa enemmän. Esimies voi yhdessä tiiminsä kanssa luoda ilmapiiriin, jossa kiitoksen antaminen on luontevaa. Henkilöstön on hyvä tiedostaa, että myös esimies haluaa kiitosta ja palautetta työstään.

Avoimissa vastauksissa toivottiin vielä muutamia parannuksia. Intranet kannattaisi käydä huolellisesti läpi ja vanhentunut tieto poistaa. Kyselyn mukaan se on tärkeä viestintäkanava monelle, joten tiedon ajantasaisuus on tärkeää. Sosiaalinen intranet on ehdottomasti mielenkiintoinen kehitysmahdollisuus – henkilöstö voisi osallistua aktiivisemmin tiedon muokkaamiseen, luomiseen ja jakamiseen. Mikäli tavallinen intranet halutaan pitää, sitä kannattaa vähintään päivittää mutkattomammaksi. Erään vastaajan mielestä suurista organisaatioon liittyvistä asioista ei voi ilmoittaa pelkästään intranetin kautta, vaan tässä korostuu kasvokkaisviestintä. Johdolta toivottiin lisää läsnäoloa ja kiinnostusta henkilöstöä kohtaan. Yhteiset juttutuokiot ja kuulumisien kysyminen varmasti supistavat työntekijöiden ja johdon välistä aukkoa entisestään.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Aloittaessani opinnäytetyöprosessin keväällä 2017, minulla ei ollut vielä mielessä tarkkaa aihetta. Halusin valita sellaisen aiheen, joka ei ollut minulle vielä ennestään liian tuttu, jotta saisin puhtaalta pöydältä lähteä selvittämään minua kiinnostavia asioita. Edellisen vuoden (2016) sisäisen viestinnän kurssi oli jäänyt minulta sivu suun, koska tein tiiviisti töitä. Olin suorittanut kurssin etätyöskentelyllä, mutta sisäinen viestintä osa-alueena oli jäänyt pimentoon. Päätin tehdä opinnäytetyön tästä aihepiiristä, koska parhaiten oppii itse selvittämällä uusia asioita.

Olin aloittanut työt palveluneuvojana LähiTapiola Pääkaupunkiseudussa syyskuussa 2016 ja ajatus tehdä tutkimus juuri kyseisen yrityksen sisäisestä viestinnästä tuli nopeasti. Kysyin työpaikkani yhteyshenkilöiltä, mitä mieltä he olisivat sellaisesta aiheesta ja sain positiivista palautetta ja paljon tukea. Istuimme yhteyshenkilöiden kanssa alas ja keskustelimme työnantajan toiveista ja omista näkemyksistäni koskien opinnäytetyötä.

Aiheen valinnan jälkeen tein opinnäytetyön suunnitelman itselleni. Kun aikataulu ja opinnäytetyön rakenne olivat selvillä, työn tekeminen sujui reippaasti. Hyödynsin opinnäytetyöohjaajani vinkkejä ja väliarviointeja mielestäni tarpeeksi. Tietyissä asioissa olisin voinut olla itsevarmempi ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työn suhteen, mutta koska kyseessä oli ensimmäinen tutkimustyöni, halusin mieluummin varmistaa yksityiskohdat kuin tehdä ne väärin. Teorian kirjoittaminen oli mukavaa ja motivoi minua entisestään. En ollut missään vaiheessa pettynyt aihevalintaani.

Viitekehyksen kirjoittamisen aloitin keväällä 2017. Aiheen rajaaminen oli aluksi haastavaa, koska sisäinen viestintä kattaa niin monta osa-aluetta. Päätin rajata viestinnän erityispiirteet, kuten muutos- ja kriisiviestinnän kokonaan pois ja keskittyä enemmän jokapäiväiseen arkiviestintään. Yllätyin, miten paljon enemmän teorian opiskelu ja kirjoittaminen vievät aikaa. Viitekehyksen sain valmiiksi myös keväällä.

Kyselylomakkeen tekeminen sujui myös helpommin kuin olin ajatellut. Sain sen valmiiksi muutamassa päivässä. Itse tutkimustulosten analysointi tuotti enemmän ajateltavaa. Microsoft Excelin ja Webropolin käyttö olivat unohtuneet opiskelujen alkuvaiheesta, joten hain apua koulun järjestämästä opinnäytetyöpajasta. Tämän jälkeen kuvioiden tekeminen helpottui. Jos voisin tehdä tutkimuksen uudelleen, tekisin kyselylomakkeesta tarkemman ja ristiintaulukoisin monipuolisemmin.

Olen tyytyväinen kokemukseen, jonka olen saanut tästä projektista. Lopputyön tekeminen antoi ehdottomasti hyvää projektinhallintakokemusta ja oman teoria- ja tutkimusosaamisen kartuttamista. Inhimillisistä virheistä huolimatta olen ylpeä työstäni!

Lähteet

Finanssiala ry 2017. Julkaisut ja tutkimukset 2017. Vakuutusvuosi 2016. Helsinki

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Bookwell Oy. Porvoo.

Holm, K. 2.3.2016. Intranet – ilmoitustaulusta innovaatioalustaksi. Luettavissa: <https://www.poutapilvi.fi/artikkelit/intranet-ilmoitustaulusta-innovaatioalustaksi>. Luettu: 16.10.2017.

Huuhtanen, T. 2016. Työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin suhde organisaation kriisitilanteessa. Tapaustudkimus Helsingin yliopiston yt-prosessista. Helsinki. Luettavissa: http://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2017/05/Huuhtanen_Viestinta.pdf. Luettu: 18.10.2017.

Ikävalko, E. 2001. Käytännön tiedottaminen – yhteisöviestinnän käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: MIF Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kekäläinen, E. 27.6.2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Recommended. Luettavissa: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>. Luettu 18.4.2017.

Kielijelppi 2009. Verkkoviestintä. Luettavissa: <http://kielijelppi.virtamieli.fi/verkkoviestinta/videoviestinta>. Luettu: 4.4.2017.

Kortesuo, K. 2010. Sano se someksi. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lehtinen, E. 4.5.2015. Johtaja – tule pois poterostasi ja opettele viestimään aktiivisesti! Konsultin jaarituksia. Hämeen Sanomat. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/05/04/johtaja-tule-pois-poterostasi-ja-opettele-viestimaan-aktiivisesti/>. Luettu: 18.4.2017.

LähiTapiola. 2017. Tietoa yhtiöryhmästä. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>. Luettu 25.9.2017.

Onnistuneen viestinnän jäljillä 2013. Sisäinen viestintä. Luettavissa: <https://organisaatioviestinta.com/tag/sisainen-viestinta/>. Luettu: 4.4.2017.

Rantala, M. & Rantamäki, T. 2009. Sisäisen viestinnän tutkimus 2009. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/viestinta/viksut/tutkimukset/sisaisen-viestinnaen-tutkimusraportti-2009>. Luettu: 28.4.2017.

Seppänen, E. 14.2.2017. Sisäisen viestinnän vallankumous. Luettavissa: <https://go4fore.com/sisaisen-viestinnan-vallankumous/>. Luettu 26.9.2017.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Hakapaino. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. 2000. Viestintä - tuloksen tekijä. Tammer-Paino Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Internetkyselylomake

Henkilöstökysely LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta

Taustatiedot

1. Sukupuoli: *

- Nainen
- Mies

2. Ikä: *

2 merkkiä jäljellä

3. Olen työskennellyt LähiTapiolassa tai sen edeltäjäorganisaatiossa: *

- 0-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15-19 vuotta
- 20 vuotta tai yli

4. Tiimi: *

- Asiakaspalvelutiimi
- Myyntitiimi
- Myynnin tukitiimi
- Kampin toimistotiimi
- Yritystiimi

Seuraava -->

Henkilöstökysely LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta

Tiedonkulku

Seuraavat väitteet koskevat työssä tarvitsemasi tiedon saatavuutta, riittävyttä ja laatua.

5. Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1–5. (1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä) *

| | 1 Täysin samaa mieltä | 2 Jokseenkin samaa mieltä | 3 En osaa sanoa | 4 Jokseenkin eri mieltä | 5 Täysin eri mieltä |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. Saan selkeät tehtävänannot ja ohjeet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Saan tarpeeksi ajankohtaista tietoa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Tiedän, mistä voin etsiä tietoa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Tiedän, mitä minulta odotetaan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Tarvitsemaani tietoa on helposti saatavilla. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Uudet työntekijät perehdytetään tehtäviinsä hyvin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Saan tarvittaessa tukea ja lisäkoulutusta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Tieto kulkee avoimesti tiimini sisällä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Tieto kulkee avoimesti tiimien välillä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Johto ja esimieheni viestivät asioista ymmärrettävästi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

Henkilöstökysely LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta

Vuoropuhelu ja vaikuttaminen

Seuraavat väitteet koskevat vaikuttamismahdollisuuksia ja vuorovaikutusta työpaikalla.

6. Arvioi alla olevia väittämiä asteikolla 1-5. (1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä) *

| | 1 Täysin samaa mieltä | 2 Jokseenkin samaa mieltä | 3 En osaa sanoa | 4 Jokseenkin eri mieltä | 5 Täysin eri mieltä |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. Tiedän työni merkityksen LähiTapiolassa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Voin ilmaista mielipiteeni. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mielipiteitäni kuunnellaan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Johto ja esimieheni rohkaisevat minua kertomaan ideoita ja mielipiteitä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Voin vaikuttaa minulle tärkeisiin työasioihin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Kehitysideani otetaan huomioon. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Saan tarpeeksi usein palautetta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Saan tarpeeksi kiitosta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Annan itse palautetta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Johtoa ja esimiestäni voi lähestyä helposti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[<< Edellinen](#)

[Seuraava >>](#)

Henkilöstökysely LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta

Viestintäkanavat

Tämä osio koskee viestintäkanavia.

7. Mistä saat parhaiten työhösi liittyvää tietoa? Valitse 1-3 mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa. *

- Sähköposti
- Intranet
- Lync
- Onlinepalaveri
- Palaveri
- Lähin esimies
- Työkaveri
- Yrityksen nettisivut

8. Mistä saat parhaiten tietoa henkilöstöasioista? Valitse 1-3 mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa. *

- Sähköposti
- Intranet
- Lync
- Onlinepalaveri
- Palaveri
- Lähin esimies
- Työkaveri
- Yrityksen nettisivut

9. Mistä saat parhaiten tietoa organisaatioon liittyvistä asioista? Valitse 1-3 mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa. *

- Sähköposti
- Intranet
- Lync
- Onlinepalaveri
- Palaveri
- Lähin esimies
- Työkaveri
- Yrityksen nettisivut

10. Mistä saat parhaiten tietoa ajankohtaisista asioista ja tapahtumista? Valitse 1-3 mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa. *

- Sähköposti
- Intranet
- Lync
- Onlinepalaveri
- Palaveri
- Lähin esimies
- Työkaveri
- Yrityksen nettisivut

11. Mitä viestintäkanavaa käytät eniten? Valitse 1-3 mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa. *

- Sähköposti
- Intranet
- Lync
- Onlinepalaveri
- Palaveri
- Lähin esimies
- Työkaveri
- Yrityksen nettisivut

12. Arvioi seuraavia viestintäkanaviin liittyviä väitteitä asteikolla 1-5. (1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä) *

| | 1 Täysin samaa mieltä | 2 Jokseenkin samaa mieltä | 3 En osaa sanoa | 4 Jokseenkin eri mieltä | 5 Täysin eri mieltä |
|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. Käytän eri viestintäkanavia monipuolisesti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Ymmärrän eri viestintäkanavien hyödyt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Osaan käyttää eri viestintäkanavia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Viestintäkanavia on liikaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Viestintäkanavia on liian vähän. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

<-- Edellinen

Seuraava -->

Henkilöstökysely LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta

Risut ja ruusut

13. Voit antaa vapaasti palautetta LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta ja kertoa omia kehitysehdotuksiasi.

<-- Edellinen

Seuraava -->

Neutral

Henkilöstökysely LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta

Kiitos, kun vastasit kyselyyn!

<-- Edellinen

Lähetä

Liite 2. Tervehdys- ja ohjeistusviesti kyselyyn

Hei!

Opiskelen yritysviestintää ja teen parhaillaan tutkimusta **LähiTapiolan sisäisen viestinnän toimivuudesta** osana opinnäytetyötäni.

Pyytäisin sinua vastaamaan n. 5 minuutin pituiseen kyselyyn, jonka tarkoitus on kerätä tietoa LähiTapiolan sisäisestä tiedonkulusta, keskustelusta, vaikuttamisesta ja viestintäkanavista. Tämän henkilöstökyselyn avulla saamme sinun äänen kuuluviin, ja samalla autat minua valmistumaan.

Kysely on suunnattu vain tietyille Helsingin sisäisille tiimeille, ja sinä olet yksi onnekkaita vastaajista. Johto ja esimiehet ovat rajautuneet pois.

Vastaaminen on nimetöntä ja luottamuksellista. Vastausaikaa on 16.5.17 asti.

Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/C4DFF6AAC419A9F1.par>

Jos linkki ei aukea, kopioi osoite hakukenttään.

Suuri kiitos avusta!

Sara Hostikka

Liite 3. Muistutusviestit kyselyyn

Torstainen tervehdys!

Olethan jo vastannut henkilöstökyselyyn LähiTapiolan sisäiseen viestintään liittyen? Kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka toteutan yhteistyössä LähiTapiolan kanssa. Vastauksesi on erittäin tärkeä!

Vastaamaan pääset ensi viikon tiistaihin 16.5.17 asti. Kyselyyn vastaamiseen menee noin viisi minuuttia. Klikkaa itsesi kyselyyn alla olevasta linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/C4DFF6AAC419A9F1.par>

Jos linkki ei aukea, kopioi se hakukenttään.

Suuret kiitokset!

Sara Hostikka

Hei!

Vielä ehdit vastaamaan LähiTapiolan sisäisen viestinnän kyselyyn, jonka toteutan osana opinnäytetyötäni. Suuri kiitos jo kaikille osallistuneille ja toivon, että loputkin ehtivät vastaamaan! Noin 20 vastausta uupuu vielä.

Vastausaikaa on huomiseen asti. Kyselyyn vastaamiseen menee noin viisi minuuttia. Klikkaa itsesi kyselyyn alla olevasta linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/C4DFF6AAC419A9F1.par>

Jos linkki ei aukea, kopioi se hakukenttään.

Kiitos!

Sara Hostikka