

Sisäisen viestinnän tutkiminen ja kehittäminen

Case: Kultakulma



Oksanen, Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Sisäisen viestinnän tutkiminen ja kehittäminen Case: Kultakulma

Elina Oksanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2010

Elina Oksanen

Sisäisen viestinnän tutkiminen ja kehittäminen. Case:Kultakulma

Vuosi 2010 Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tarkoituksena oli Kauppakeskus Sellossa sijaitsevan kultasepänliikkeen sisäisen viestinnän tutkiminen ja sen tehostaminen. Kultakulma on Klaukkalan kuva ja kello Oy:n toimipiste. Tavoitteena oli selvittää Kultakulman tämänhetkinen sisäisen viestinnän tila ja henkilökunnan toiveet sen kehittämisen suhteen.

Teoriaosio rajattiin pienen ja keskisuuren yrityksen kannalta tärkeiden sisäisen viestinnän teorioiden selvittämiseen. Sen avulla selvitettiin sisäisen viestinnän perustehtäviä, sisältöä, tehokeinoja ja haasteita.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu Kultakulman myymälänhoitajan, yhden osa-aikaisen ja yhden kokoaikaisen työntekijän teemahaastatteluista. Lisäksi kaikille työntekijöille tehtiin lomakekysely. Haastattelujen avulla selvitettiin myymälänhoitajan ja kahden työntekijän kokemuksia ja näkemyksiä Kultakulman tämänhetkisestä sisäisen viestinnän tilasta sekä heidän toiveitaan sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Lomakekyselyn tuloksia käytettiin tulosten luotettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Kultakulman työntekijöiden viestintätyytyväisyydessä on parannettavaa. Sisäisen viestinnän ongelmakohdiksi todettiin tiedonkulku, viestien samansäältäisyys ja oikea-aikaisuus sekä viestintäkanavat. Myymälänhoitaja oli myös tiedostanut osan edellä mainituista puutteista. Vuorotyö asettaa viestinnässä haasteita, joten kasvokkaisviestinnän rinnalle kaivattiin tutkimuksen mukaan kirjallista viestintää. Työntekijät ovat myös kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilasta, tavoitteista ja niiden onnistumisista. Lisäksi tuotteista ja myyntikampanjoista kaivattiin enemmän informaatiota.

Tutkimustulosten perusteella tehtiin Kultakulman sisäisen viestinnän tehostussuunnitelma. Tehostussuunnitelman kehityskohteiksi valittiin viestintäkanavat ja vastuut. Viestinnän tehostamiseksi suullista viestintää tukemaan otetaan kirjallinen viestintä. Suunnitelman mukaan Kultakulmassa otetaan käyttöön myös viikkopalaverit, kehityskeskustelut ja Klaukkalan kuva ja kello Oy:n tilanpalaverit. Sisäisen viestinnän tehostussuunnitelmaan kuuluu lisäksi perehdytysuunnitelman laatiminen, vuorolistojen sähköistäminen ja organisaation Internet-pohjainen viestintäkanava.

Asiasanat: viestintä, sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä, viestintätyytyväisyys

Elina Oksanen

Research and Development of Internal Communication. Case: Kultakulma

Year	2010	Pages	47
------	------	-------	----

The aim of this Bachelor's thesis was to research and develop the internal communication of jewelry shop Kultakulma located in Sello shopping centre. Kultakulma is a branch of Klaukkalan kuva ja Kello Ltd. The objective was to determine the present status of internal communication and personnel's requests.

The theoretical background consists of important internal communication theories from the viewpoint of small and medium-sized companies. The theoretical section presents basic tasks of internal communication, contents, effective means and challenges. (The section consists mainly from literature of this topic.)

The thesis' research methods were qualitative and quantitative. The empirical part consists of theme interviews of the shopkeeper, a part-time employee and a full-time employee. Beside the interviews all the employees were given a form to be filled. With the help of the interviews the aim was to research experiences and views of the three employees on the current status of internal communication in Kultakulma and their wishes on how to intensify it. The results of the questionnaire form were used to secure the reliability of the research.

The results indicate that the employees are not satisfied to the current status of internal communication. The main problems were noticed to be the flow of information, content and time of messages and communication channels. The shopkeeper had noticed some of the weaknesses mentioned above. Shift work seems to bring some difficulties to the communication so along with face to face interfacing literature communication was needed. The employees were interested in the financial state of the company but also the objective and succeeding. Also more information was needed related to products and campaigns.

Based on the results of the research an optimization plan was made. The development areas of the plan were chosen as communication channels and responsibilities. To improve the whole communication written messaging was chosen to help oral communication. Based on the plan Kultakulma will also bring into play weekly meetings, development discussions and Klaukkalan kuva ja kello Ltd company's status meetings. The plan also includes composing an introduction program, electrification of shift lists and organisation's Internet based communication channel.

Key words: communication, internal communication, organizational communication

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Sisäinen viestintä.....	8
2.1	Tehtävät	9
2.2	Tavoitteet	9
2.3	Organisointi	10
2.3.1	Viestintästrategiat.....	10
2.3.2	Testaus ja seuranta	11
2.4	Sisältö	12
2.5	Haasteet	13
2.6	Tehokeinot	13
2.7	Viestintätyytyväisyys	14
2.8	Häiriötekijät.....	14
2.9	Resurssianalyysi.....	15
2.10	Sisäisen viestinnän tutkiminen	16
3	Viestintäkanavat	17
3.1	Suullinen viestintä	17
3.1.1	Palaverit.....	18
3.1.2	Kehityskeskustelut.....	18
3.1.3	Palautteen antaminen työyhteisössä	18
3.1.4	Perehdyttäminen	18
3.1.5	Puskaradio	19
3.2	Kirjallinen ja sähköinen viestintä	19
3.2.1	Ilmoitustaulut	19
3.2.2	Sisäiset tiedotteet.....	20
3.2.3	Sähköpostit.....	20
3.2.4	Intranet.....	20
3.2.5	Sosiaalinen media.....	21
4	Kultakulma	21
4.1	Sisäisen viestinnän nykytila	22
4.2	Lyhyt resurssianalyysi	22
5	Kultakulman sisäisen viestinnän tutkimus	23
5.1	Tutkimukseen osallistujat	23
5.2	Tutkimusmenetelmien valinta	23
5.2.1	Teemahaastattelut	24
5.2.2	Kyselylomake	24
6	Tulokset.....	25
6.1	Sisäisen viestinnän tila myymälänhoitajan näkökulmasta	25
6.2	Sisäisen viestinnän tila työntekijöiden näkökulmasta	27

6.2.1	Sisäisen viestinnän kehityskohteet	27
6.2.2	Positiivisia ja negatiivisia kokemuksia sisäisestä viestinnästä	27
6.2.3	Sisäisen viestinnän haasteet, häiriötekijät ja tavoitteet	28
6.2.4	Perehdytys	28
6.3	Lomakekysely	29
6.3.1	Henkilöstön kokemukset.....	29
6.3.2	Toiveet	29
6.4	Yhteenveto tuloksista	30
7	Sisäisen viestinnän tehostussuunnitelma	31
7.1	Kanavat	31
7.1.1	Sähköiset viestimet.....	32
7.1.2	Palaverit ja tilannekatsaukset.....	32
7.1.3	Perehdyttäminen Kultakulmassa	33
7.1.4	Vastuut	33
7.2	Uusi toimintatapa	34
7.2.1	Tilannepalaveri.....	34
7.2.2	Kehityskeskustelut Kultakulmassa	34
7.2.3	Perehdytysuunnitelman päivitys	34
7.2.4	Intranet/Facebook.....	34
7.2.5	Seuranta.....	35
8	Yhteenveto	35
	Lähteet	36
	Kuvat	38
	Taulukot	39
	Liitteet.....	40

1 Johdanto

Sisäinen viestintä kattaa useita yritystoiminnan osa-alueita kuten tiedotuksen, perehdytyksen ja sisäisen markkinoinnin. Sisäinen viestintä vaikuttaa lisäksi organisaation ilmapiiriin ja työmotivaatioon. (Ikävalko 1995, 48,57; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Organisaation sisäisen viestinnän merkitys kasvaa epävarmoina aikoina, kuten taantuman ja laman aikana. Tuolloin tärkeiksi seikoiksi nousevat viestinnän avoimuus, oikea-aikaisuus ja laatu.

Opinnäytetyön aiheena on kultasepäntiikkeen sisäisen viestinnän tutkiminen ja kehittäminen. Kohdeyrityksenä on Klaukkalan kuva ja kello Oy, jonka organisaatioyksikköön Kultakulmaan opinnäytetyö sijoittuu. Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkielmatyyppinen.

Kohteena olevan yrityksen yksikön resurssit ja tarpeet luovat sekä rajoituksia että mahdollisuuksia. Tämän vuoksi opinnäytetyön teoriaosio rajataan siten, että se vastaa sisäisen viestinnän tarpeiden kartoittamista ja kehittämistä nimenomaan pienen ja keskisuuren yrityksen näkökulmasta. Tavoitteena on esitellä sisäisen viestinnän perusteet, tehokeinot ja kanavat.

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tavoitteena on teemahaastattelujen ja lomakekyselyn avulla selvittää, mitkä ovat Kultakulman sisäisen viestinnän ongelmakohdat ja kehitystarpeet. Tutkimustulosten ja teoriaosion pohjalta luodaan organisaatioyksikölle sisäisen viestinnän uusi toimintatapamalli. Koska tutkimuksen kohteena oleva organisaatioyksikkö on kooltaan pieni, on myös toimintatapa erilainen. Sisäisen viestinnän toimintatapamallissa otetaan huomioon yrityksen koko ja käytettävissä olevat resurssit. Tavoitteena on, että suunnitelmasta tulee mahdollisimman realistinen ja näin ollen toteutuskelpoinen.

2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on monialainen käsite, joka pitää sisällään sisäistä markkinointia, perehdytystä, luotausta, tiedotusta, yhteistoimintaa ja työtiedotusta. Kaikkiin yrityksen sisäisiin toimintoihin, kuten tiedottamiseen, työmotivaatioon, työyhteisön ilmapiirin luomiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen tarvitaan sisäistä viestintää. (Ikävalko 1995, 48,57; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14)

Viestinnällä rakennetaan myös yhteisöllisyyttä. Viestintäkulttuurin osat ovat esimiesviestintä, työyhteisön toimintatavat ja horisontaalinen viestintä, mikä toteutuu organisaation jäsenten välisenä viestintänä (Juholin 2001, 109).

Åbergin pizza (Kuva 1) kuvastaa viestinnän kokonaisuutta. Oikeaan puolikkaaseen on sijoitettu sisäisen viestinnän osa-alueet, vasemmalle puolestaan ulkoisen viestinnän osa-alueet. Sisäinen viestintä on aina ulkoista viestintää edellä. Pizzan yläosan aiheet ovat tuotannollisia ja alaosan aiheet toiminnallisia. (Ikävalko 1995, 15).



Kuva 1: Åbergin viestintäpizza (Ikävalko 1995, 15).

Viestintä työyhteisön sisällä voidaan jakaa viralliseksi ja epäviralliseksi viestinnäksi. Virallista viestintää ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja viikkopalaverit. Epävirallista viestintää edustaa työpaikan taukotilassa, kotona ja tuttavapiirissä käydyt keskustelut. Koska työyhteisöviestinnän tulee olla jatkuvaa ja avointa, on koko yhteisöä koskevat asiat kerrottava yhteisissä tilaisuuksissa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

2.1 Tehtävät

Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa Juholinin (1999, 43) mukaan kolmeen osioon: tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen sekä vision, strategian ja arvojen käsittelyyn. Tarkempi viestinnän tehtävien ja tavoitteiden määrittely on aina organisaatiokohtainen ja tehtävä jokaisessa organisaatiossa itse.

Missio tarkoittaa yrityksen perustehtävää. Se kertoo, minkä takia ja keitä varten yritys on olemassa. Missio sisältää myös yrityksen liikeidean. Hyvin ja onnistuneesti määritelty toiminta-ajatus pysyy muuttumattomana vuodesta toiseen. (Viitala & Jylhä 2007, 70.)

Visio tähtää tulevaisuuteen. Se kertoo, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Vision määrittelyssä tärkeää on myös aluekohtainen tavoitteiden ja päämäärien määrittely. Yhteen päämäärään tarvitaan usein useampi tavoite. (Viitala & Jylhä 2007, 70.)

Arvot kertovat, mitä asioita yritys pitää tärkeinä. Arvojen sisältö on riippuvainen liikeideasta ja toiminta-ajatuksista. (Viitala & Jylhä. 2007, 69.)

2.2 Tavoitteet

Sisäisen viestinnän tavoitteena on olla ennakoivaa, avointa ja vuorovaikutteista. Ennakoivuus tarkoittaa sitä, että henkilökunta saa organisaatiota koskevan tiedon ennen ulkopuolisia tahoja. Avoimuus sisäisessä viestinnässä tarkoittaa, että asiat kerrotaan selkeästi, ymmärrettävästi ja kaunistelematta. Syiden ja seurausten kertominen on oleellinen osa avointa viestintää. (Juholin 1999, 109-110.)

Tavoitteiden asettaminen organisaation sisäiselle viestinnälle on tärkeää ennen kaikkea tulosten seurannan kannalta. Tavoitteet ovat laadullisia, esimerkiksi viestintätyytyväisyyden parantaminen, tai määrällisiä, kuten kuukausittaisten osastokokousten pitäminen. Laadulliset tavoitteet asetetaan yleensä pitkäjänteisesti, kun taas määrälliset tavoitteet on asetettu saavutettavaksi lyhyellä aikavälillä. Tavoitteiden onnistumisen arviointiin tarvitaan mittari. Mittaaminen on helppoa määrällisten tavoitteiden kohdalla, sillä tällöin tavoite joko saavutetaan, tai jätetään saavuttamatta. (Ikävalko 1995, 16-17.)

Viestintätavoitteet rakennetaan toimintastrategian pohjalta ja yrityksen toimintastrategia puolestaan luodaan liikeidean pohjalta. Toimintastrategia on se, mikä erottaa yrityksen muista yrityksistä. Tavoitteiden purkaminen osatavoitteiksi helpottaa niiden toteutusta. Tämä

mahdollistaa jälkikäteen arvioinnin siitä, missä osatavoitteissa onnistuttiin ja mihin jäi kehittämisen varaa. (Ikävalko 1995, 16-18.)

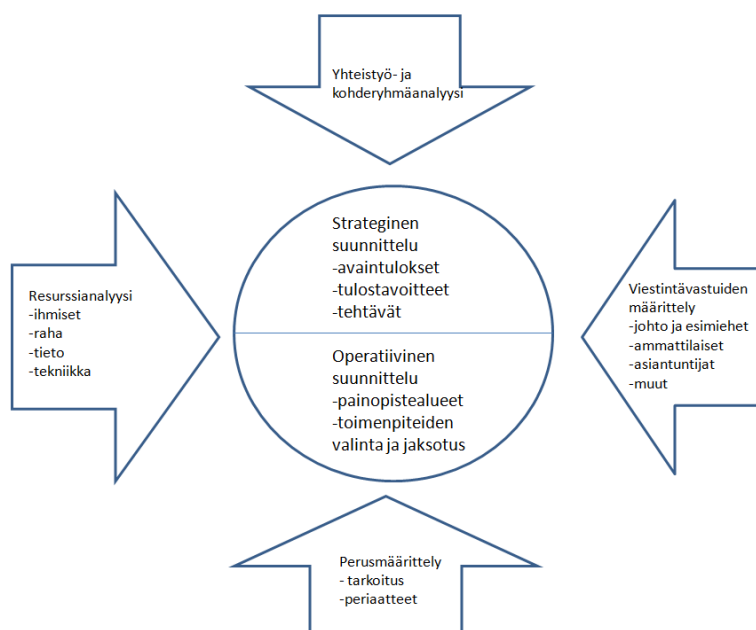
2.3 Organisointi

Hyvin organisoitu sisäinen viestintä tarkoittaa, että organisaatiossa on suunniteltu tarkasti viestinnän kulku. Tärkeää on pohtia, kuka viestii ja kenelle, milloin viestintä tapahtuu ja mitä keinoja viestin perille menemiseksi käytetään. Henkilöstö voi olla tyytyväinen myös siihen, että tietävät mistä tarvittava tieto löytyy. Tällöin viestintä ei varsinaisesti ole organisoitua, mutta joissain tilanteissa toimivaa. (Ikävalko 1995, 52; Juholin 2001, 121.)

Merkittävä osa organisointia on viestintäsuunnitelman testaus. Käytäntö on ainoa keino saada selville, ovatko kanavat yhteisölle oikeita ja sujuuko viestintä tehokkaasti. Lisäksi vastuiden jakamisen testaaminen on tärkeää. (Ikävalko 1995, 52.)

2.3.1 Viestintästrategiat

Viestinnän suunnittelu tapahtuu strategisella ja operatiivisella tasolla (Kuva 2.). Strategiseen suunnitteluun kuuluu viestinnän tarkoitusten, tehtävien ja periaatteiden määrittely. Strategisella suunnittelulla määritellään myös operatiivisten toimintojen tavoitteet. Strateginen suunnittelu on tulevaisuuden suunnittelua organisaation yhteisistä tavoitteista. Tavoitteista voi olla esimerkiksi informaationkulun tai työilmapiirin parantaminen. Avaintulokset, tulostavoitteet ja tehtävät ovat osa kokonaisvaltaista viestintästrategiaa. Strateginen suunnittelu toteutetaan useampia vuosia pitkällä aikajänteellä. (Juholin 1999, 107; Juholin 2001, 54-55.)



Kuva 2: Viestintäsuunnittelun komponentit. (Juholin 1999, 106).

Operatiiviseen suunnitteluun kuuluu painopistealueiden määrittely ja toimenpiteiden valinta. Operatiivisessa suunnittelussa voi olla kyse esimerkiksi viestinnän tuotosten, kuten kampanjoiden tai julkaisujen kehittämisestä. (Juholin 1999, 107; Juholin 2001, 54.)

Åberg on lisännyt strategisen ja operatiivisen suunnittelun väliin taktisen suunnittelun. Sen avulla strategiaa viedään kohti operatiivista toimintaa. Taktinen suunnittelu sisältää muun muassa toimintaohjeita, kriisiviestinnän ohjeistuksen, luotauksen ja viestinnän erilaisten voimavarojen kartoituksen. Taktinen suunnittelun toteutetaan muutaman viikon tai kuukauden aikajänteellä. (Juholin 2001, 55.)

2.3.2 Testaus ja seuranta

Tehokkuutta, onnistumista ja kattavuutta sisäisen viestinnän onnistumisen osalta voi testata eri menetelmiä hyödyntäen. Laajaa tutkimusta ei aina tarvita, sillä kyselyn voi esittää työyhteisön jäsenille joko suullisesti tai kirjallisesti. Oleellista on kysyä esimerkiksi yhden viestin osalta edut, haita ja kehitysehdotukset. Kehitysehdotusten pohjalta laaditaan uusi, paranneltu viestintämalli. Viestin sisällön selkeyteen, ajoitukseen ja tiedotusprosessin kulkuun on hyvä kiinnittää huomiota. Näiden tutkimustulosten pohjalta tehdään johtopäätökset siitä, onko puutteita ollut tiedottamistavassa tai -tyylissä, missä vaiheessa viestintäketju hidastuu ja mitkä ovat viestintävälineiden muut ongelmat. (Ikävalko 1995, 57-58.)

Osana tulosten arviointia on tulosten mittaaminen. Mittaamista voi toteuttaa yrityksen päivittäisessä toiminnassa ainoastaan kuuntelemalla organisaation jäsenten mielipiteitä. Luotausta käytetään silloin, kun mittaaminen on tarkasti organisoitua. Luotauksessa myös työyhteisön ympäristö nähdään vaikuttavana tekijänä. Juholinin mukaan luotauksessa on tärkeää, että tieto tunnistetaan, dokumentoidaan ja analysoidaan, jotta sitä voidaan hyödyntää tulevilla tutkimuksissa. (Juholin 2001, 253-255.)

Jotta viestinnän seuranta voidaan toteuttaa, on oleellista että yhteisössä on luotu sisäiselle viestinnälle tavoitteet ja arviointikriteerit. Näiden luomiseksi on tiedostettava toiminnan lähtökohdat. Lisäksi viestintäkanavien ja perusviestien määrittely on tärkeää seurannan onnistumiseksi. (Juholin 2001, 253.)

Sisäisen luotauksen menetelmiä on useita. Tilastojen ja kyselyiden avulla voidaan tutkia lähes mitä tahansa yhteisölle ominaista asiaa. Myös erilaiset lomake- tai intranetkyselyt ja haastattelut toimivat sisäistä luotausta toteutettaessa. (Juholin 2001, 256.)

2.4 Sisältö

Organisaation sisäinen viestintä voidaan jakaa kolmeen ryhmään: henkilökohtaiseen, yksikkökohtaiseen ja yrityskohtaiseen viestintään (Ikävalko 1995, 51).

Henkilökohtainen viestintä sisältää sekä työhön että työyhteisöön perehdyttämisen, koulutus- suunnittelun sekä osaamisen kehittämiseen ja tavoitteisiin liittyvät määrittelyt ja keskustelut. Oleellisena osana henkilökohtaista viestintää ovat lisäksi organisaation erilaiset muutokset. (Ikävalko 1995, 51.)

Yksikkökohtaiseen viestintään kuuluu tulostavoitteet, tulosten seuranta sekä työllisyystilanteeseen liittyvät seikat. Yrityskohtaisessa ryhmässä viestintä puolestaan sisältää taloudellisten asioiden seurannan ja tutkinnan lisäksi työllisyyden ja toimintojen näkymistä viestimistä. (Ikävalko 1995, 51.)

Organisaation sisäisen viestinnän sisältö riippuu sen viestintäkulttuurista. Viestien sisältöön vaikuttaa näin ollen se, kuka asioista viestii. Esimerkiksi johdon viestintä sisältää koko organisaatiota koskevia tavoitteita ja niiden toteutumisia sekä organisaation toimintotapamuutoksia. Esimiesviestintä puolestaan sisältää tiimin tai organisaatioyksikön tavoitteiden ja niiden toteutumisten sekä työntekijöiden kehittämiseen liittyvää viestintää. (Juholin 2001, 121-122.)

Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajaa informoimaan työntekijöitään yrityksen taloudellisesta tilanteesta, muutoksista, tilinpäätöksistä, henkilöstösuunnitelmista, henkilöstöasioiden yleisperiaatteista ja organisaatiosta sekä työehdoista (Juholin 2001, 53).

2.5 Haasteet

Leif Åbergin mukaan sisäisessä viestinnässä on neljä haastetta. Nämä ovat tiedon liikkuminen, tietovarastot ja -verkot, esimiehet ja tietotorit. Huono tiedon liikkuminen aiheuttaa uutistyhjiötä, jotka saavat aikaan puskaradioefektin. Onnistunut, avoin ja nopea sisäinen tiedotus on keino pysäyttää puskaradion toiminta. (Åberg 2006, 111-112.)

Tietoverkot ja tietovarastot ovat sisäisen viestinnän toinen haaste. Tietoja siitä, kuinka menetellään sairaustapauksissa, mitkä ovat henkilökunnan edut ja hankkeen etenemiseen liittyvät tiedot tulisi sijoittaa siten, niihin pääsee käsiksi fyysisestä sijainnista huolimatta. Kyseessä on tällöin tietokantojen hajauttaminen. (Åberg 2006, 112.)

Sisäisen viestinnän suurin haaste on esimiehet. Esimiehen tehtävänä on tuntee oman organisaatioyksikkönsä toiminta, mutta samalla olla tietoinen muiden yksiköiden toiminnasta. Esimiehen vastuulla on tiedon kulkeminen oman yksikön sisällä ja omasta yksiköstä ylemmälle taholle. (Åberg 2006, 112.)

Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat tilanteita, joissa työyhteisön jäsenet voivat vapaasti kertoa ideoitaan toiminnan kehittämiseksi. Tarkoituksena on, että tilaisuuksissa jalostetaan mahdollisimman paljon kuulostavasta ideasta käyttökelpoinen. (Åberg 2006, 112.)

2.6 Tehokeinot

Tehokkaan viestin lähtökohtana on viestin ymmärrettävyys. Ymmärrettävyys ei koostu ainoastaan sanoista, sillä siihen liittyy myös viestin esillepano. Kuvia, kursivoitteja, lihavoitteja, alleviivauksia ja luetteloita käytetään usein kirjallisen viestinnän tehosteina. Suullisen viestinnän tehokeinona käytetään puolestaan äänenpainoja ja tukilauseita. (Åberg 2006, 87-88.)

Kun halutaan tehostaa henkilökohtaista viestintää, jaetaan tehostamisen kohteena olevat asiat sanomien lähettämistä, vastaanottamista tai vuorovaikutustilanteeseen liittyvien tekijöiden tehostamiseen (Åberg 2006, 168).

Viestin lähettämistä tehostavina tekijöinä voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä. Omien ajatusten jäsentäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotta viesti menisi selkeänä ja oikeana perille. Ajatuksien jäsentämisen apuvälineenä voi toimia esimerkiksi Tony Buzan miellekartta-

tekniikka. Välineinä toimivat tuolloin ainoastaan lyijykynä ja ruuduton paperi. Buzan näkee ruudullisen paperin ruutujen rajaavan mielikuvitusta, joten ruuduttoman paperin käyttö on ehdottoman tärkeää. Buzanin miellekartan sääntöjen mukaan miellekartan tekstit tulee sijoittaa vaakasuoraan, selkeästi isoin kirjaimin. Hän kehottaa lisäksi käyttämään värejä ja kuvia, joiden avulla voi muistaa ja erotella asiat selkeämmin. (Åberg 2006, 170.)

Empaattisuus, viestien toistaminen ja oivaltamisen ilon antaminen ovat viestien välittämisessä merkittäviä tekijöitä. Ennen viestin välittämistä kannattaa huomioida vastaanottajan aiempien tietojen ja tiedotettavien asioiden mielenkiinnon arvioiminen. (Åberg 2006, 170-171.)

Viestien vastaanoton tehostamiseksi on tärkeää, että sanomiin perehtymiselle annetaan riittävästi aikaa. Myös lukunopeuden, tärkeiden asioiden hahmottamisen ja muistin kehittymiseen kannattaa panostaa. (Åberg 2006, 174.)

2.7 Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyydellä mitataan sisäisen viestinnän onnistumista kokonaisuudessa. Tyytyväisyys saatuun tietoon, mahdollisuus ilmaista omat mielipiteet ja mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat viestintätyytyväisyyteen. Viestinnän lisääminen voi toisinaan aiheuttaa viestintätyytyväisyyden laskemista. Tällöin liika tieto aiheuttaa sen, että viestinnästä tulee tehotonta. (Juholin 2001, 113.)

Juholinin tutkimuksen mukaan viestintätyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat johdon viestintä organisaation yhteisistä asioista, työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja työilmapiiri, vaikutusmahdollisuus omassa työssä kehittymiseen, viestintäjärjestelmän rakentaminen ja sen ylläpitäminen. Tutkimuksen mukaan vahvin yksittäinen viestintätyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on henkilöiden välinen vuorovaikutus. (Juholin 2001, 115-116.)

2.8 Häiriötekijät

Nelijaon mukaan viestinnän häiriötekijät jaetaan neljään ryhmään, joiden mukaan häiriötekijänä voi olla este, kohina, kato tai vääristymä (Åberg 2006, 91).

Kun kyseessä on este viestinnän häiriötekijänä, tarkoitetaan tilannetta jolloin sanoma ei kulje perille. Esteen aiheuttajana on tuolloin ulkoinen häiriö silloin, kun viesti on lähtenyt lähettäjältä. Käytännön esimerkkejä ovat muun muassa tilanteet, jolloin organisaation tietoverkko on kaatunut tai ilmoitustaulun tiedote on jäänyt lukematta. (Åberg 2006, 91.)

Kohinalla tarkoitetaan useiden viestien tai häiriöiden sekoittumista. Kohina on samalla ulkoinen häiriötekijä, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kopion epäselvyyttä tai useiden ääniviestien päällekkäisyyttä. (Åberg 2006, 91.)

Kun osa viestistä häviää sisäisistä häiriöistä johtuen, syntyy viestinnän kato. Sisäisellä häiriöllä tarkoitetaan viestin vastaanottajasta johtuvaa tekijää. Kato ilmenee esimerkiksi tilanteissa, joissa vastaanottajalla on huono näkö tai kuulo, värisokeus tai hetkellisestä väsymyksestä johtuva huono keskittymiskyky. (Åberg 2006, 91.)

Viesti ymmärretään ja ymmärretään usein lähettäjältä katsoen väärin. Tuolloin kyseessä on viestin vääristymä. Viestin vastaanottajan arvot, asenteet ja tarpeet ovat viestin tulkintaan vaikuttavia tekijöitä. (Åberg 2006, 91.)

2.9 Resurssianalyysi

Resursseilla tarkoitetaan organisaation voimavaroja sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Voimavarat voivat olla aineettomia tai aineellisia. Viestintäresurssi muodostuu ammatillisesta osaamisesta, tiedosta, teknologiasta, viestintäjärjestelmistä ja rahasta. Resurssien arviointi kuuluu oleellisesti viestintäsuunnitteluun. Jos organisaatiolla ei ole mielenkiintoa suunnata resursseja viestintään, ei viestintä voi olla täysin toimivaa. (Juholin 2001,74.)

Ammatillinen osaaminen on yksi viestinnän kulmakivistä. Viestinnän ammattilainen ei yksin riitä toteuttamaan organisaation viestintää, vaan viestinnän onnistumiseen tarvitaan kaikkia siellä työskenteleviä henkilöitä. Resurssianalyysin tarkoituksena on selvittää, onko yhteisössä olemassa tarkoituksenmukaista viestintäosaamista. Resursseja voidaan tutkia myös viestintäosaamisen ja toimenkuvan välillä. Esimiehen tärkeitä ominaisuuksia ovat vuorovaikutustaidot, kun taas viestinnän asiantuntijan tärkein ominaisuus on asioiden selkeä ja ymmärrettävä esittäminen. Johtavan henkilön tärkein ominaisuus on puolestaan motivoida organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. (Juholin 2001, 74-75.)

Viestintää kehittävää tietoa ovat tutkimukset, mutta tietoa voidaan hankkia myös luotaamalla, opiskelemalla ja vertailemalla omaa toimintaa muiden organisaatioiden tai organisaatioyksiköiden toimintoihin. Mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä enemmän viestintää voidaan kehittää parempaan ja tehokkaampaan suuntaan. Hiljainen tieto on yksi tietomuoto. Se on näkymätöntä, mutta sen avulla hoidetaan esimerkiksi organisaation päivittäisiä työtehtäviä. Hiljaisen tiedon leviäminen on täysin riippuvainen kasvokkaisuviestinnästä. (Juholin 2001, 75-76.)

Viestintäteknologian suurin hyöty on se, että viestien lähettäminen ja vastaanottaminen on nykyään ajasta ja paikasta riippumatonta. Matkapuhelimet ja Internet mahdollistavat sen, että viestit on mahdollista saada kaikille samanaikaisesti. Viestintäteknologia pitää sisällään matkapuhelimien ja Internetin lisäksi perinteisiä laitteita, kuten faksit, puhelimet ja kopiokoneet. (Juholin 2001, 76.)

Viestintäkanavat ovat osa viestintäjärjestelmää. Viestintäjärjestelmään kuuluu lisäksi kanavien sisältämä tieto sekä järjestelmän pohjalla olevat sopimukset. Kanavat jaetaan kolmeen osaan: kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään ja suulliseen viestintään. Resurssianalyysin tekemiseksi ei riitä, että todetaan olemassa olevat kanavat. Jokaisen kanavan merkitys ja tehtävä on määriteltävä. (Juholin 2001, 76-77.)

Viestintäresurssien runsaus riippuu usein käytettävissä olevan rahan määrästä. Resursointia on lisäksi se, että yritykseen palkataan osaava ammattilainen. Ammattilaisen palkkaaminen maksaa aina, mutta jos viestintäresurssiin ei panosteta, ei saavuteta toivottuja tuloksia. (Juholin 2001, 77.)

2.10 Sisäisen viestinnän tutkiminen

Sisäisen viestinnän tutkimisella voidaan selvittää nykyisten viestintäkanavien toimivuus, viestinnän sisältöön kohdistuvat odotukset, tehokkaimmat viestintäkanavat ja henkilöstöryhmien välinen tiedonkulku (Ikävalko 1995, 312-314).

Viestintäkanavien toimivuuden tutkiminen on tärkeää, jotta saadaan selville tietylle organisaatiolle oikeat kanavat. Tutkimuksesta voi myös selvittää, että joku kanavista koetaan täysin tarpeettomaksi tai turhan hitaaksi. Tällöin näiden kanavien ylläpito on turhaa ja niiden käytöstä luovutaan. (Ikävalko 1995, 312-313.)

Viestintään kohdistuvilla odotuksilla tarkoitetaan, mitä tietoja henkilökunta saa tällä hetkellä ja mitä tietoja he haluaisivat saada. Toisinaan työyhteisön jäsenet haluavat tietää asioista, joista ei ole vielä olemassa informaatiota. Tällöin johdon tehtävänä on harkita, tulisiko toivottua informaatiota tuottaa jatkossa. (Ikävalko 1995, 313.)

Tutkittaessa tehokkaimpia viestintäkanavia selvitetään, mitä kanavia hyödyntäen tietoa halutaan saada. Oleellista on saada selville, mitä tietoa halutaan ja minkä kanavan välityksellä. (Ikävalko 1995, 313.)

3 Viestintäkanavat

Organisaatioissa hyödynnetään nykyään useampaa viestintäkanavaa. Kanavat jaetaan kolmeen ryhmään, suullisiin, painettuihin ja sähköisiin. Vaikuttavimpana kanavana pidetään suullista viestintää sen persoonallisuuden ja vaikuttavuuden vuoksi. Sähköisiä kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, Internet, Intranet ja puhelin. Toisin kuin usein luullaan, sähköiset kanavat eivät aina ole parhaita ja tehokkaimpia onnistuneen sisäisen viestinnän välineitä. (Juholin 2001, 133.)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikätiedote Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Joukkoviestimet Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä

Taulukko 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174).

Toinen keino on jakaa sisäisen tiedotuksen kanavat Åbergin mukaan taulukon (kuva3) esittämällä tavalla lähikanaviin ja kaukokanaviin. Jaottelun perusteena on se, palvelevatko kanavat työyhteisöä vai yksittäistä yksikköä. (Åberg 2000, 173.)

3.1 Suullinen viestintä

Suullinen viestintä eli kasvokkaisviestintä on sisäisen viestinnän arvostetuin muoto. Kasvokkaisviestintä on tärkein osa työyhteisön päivittäistä toimintaa sekä yksikkö että yhteisötasolla. Suulliseen viestintä sisältää erilaiset organisaation sisäiset kokoukset ja palaverit, perehdyttäminen ja vapaamuotoiset tilaisuudet. (Juholin 1999, 139-141.)

3.1.1 Palaverit

Palavereissa ja kokouksissa työyhteisön jäsenet kokoontuvat yhteen tilaisuuteen, jota viestintäkanavien näkökulmasta kutsutaan lähikanaviksi. Palavereja ja kokouksia varten on hyvä valmistautua huolellisesti suunnittelemalla läpi käytävät asiat. (Juholin 2001, 134.)

Kiinnostus palavereja kohtaan voi hiipua, mikäli niistä koettavat hyödyt jäävät vähäisiksi. Haasteina on myös palaverien säännöllisyydestä kiinni pitäminen ja asiasisällön selkeydestä ja tarpeellisuudesta huolehtiminen. Tavoitteiden luominen varmistaa, että palaverikäytäntö on onnistunut ja tehokas. Palaverien ja kokousten tehokkuutta voidaan lisäksi varmentaa siten, että niihin valmistaudutaan huolellisesti etukäteen. Esimerkiksi aiheiden kertominen ja mahdollisen materiaalin jakaminen auttaa palaveriin osallistuvia pohtimaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä ja tarkennuksia etukäteen. (Juholin 1999, 142-144.)

3.1.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelun tavoitteena on kehittää omaa osaamista, mutta samalla myös antaa ja saada palautetta. Kehityskeskustelun sisältö on määritelty ennalta. Useimmissa organisaatioissa kehityskeskusteluja käydään vähintään kerran vuodessa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 160-161.)

Kehityskeskustelun onnistumisen ratkaisee se, onko esimies aidosti kiinnostunut alaisistaan. Keskustelun ilmapiiri pitää olla avoin, jotta suunnitellut asiat voidaan käydä keskustelun aikana läpi. Kehityskeskustelussa pääpuheenvuoro on alaisella. (Korhonen 2008.)

3.1.3 Palautteen antaminen työyhteisössä

Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä organisaation, sen jäsenten ja molempien kehittymisen kannalta. Tilanteet ovat vuorovaikutteisia palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Palautetta tulee antaa onnistumisista ja epäonnistumisista. Palautteenantotilaisuuksien sen tulee olla osa yrityksen toimintatapaa ja arkipäivää. Myös esimiehet tarvitsevat palautetta toiminnastaan. (Juholin 2008, 243.)

3.1.4 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työyhteisön yhteisten käytänteiden viestimistä henkilökunnalle. Yhteisiä käytänteitä ovat useimmiten talon säännöt ja työsäännöt, sopimukset ja määräykset, toimintatavat, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöedut ja -palvelut sekä tiedot organisaatiosta ja sen tuotteista tai palveluista. (Åberg 2000, 204.)

Perehdyttäminen alkaa jo työpaikkailmoituksesta. Tällöin työnhakijalle syntyy ensivaikutelma yrityksestä. Työhaastattelussa haastattelija puolestaan antaa kuvan siitä, minkälainen työyhteisö on kyseessä. Seuraavassa vaiheessa alkaa varsinainen perehdyttäminen. Tuolloin käsitellään omaan toimenkuvaan ja koko organisaatioon liittyviä asioita. (Åberg 2000, 204-205.)

Ensimmäinen työpäivä tekee ratkaisevan ensivaikutelman organisaatiosta. Päivä koostuu lähinnä paikkoihin ja ihmisiin tutustumisesta. Perehdyttäjinä toimivat esimiehen lisäksi usein esimerkiksi nimetty perehdyttäjä ja muut työyhteisön jäsenet. (Åberg 2000, 204-205.)

3.1.5 Puskaradio

Puskaradiolla tarkoitetaan epävirallista viestintäkanavaa. Se on verkostoviestintää yrityksen sisällä, mutta myös ulkoisilla tahoilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen. Kun yrityksen sisäinen viestintä ei toimi on mahdollista, että esimerkiksi yhteistyökumppanit, kilpailijat tai asiakkaat täyttävät tiedollaan uutistyhjiöitä. Tästä syystä puskaradion toiminta nähdään yleensä uhkana. (Juholin 2001, 123.)

Positiivisesta näkökulmasta puskaradio voidaan nähdä mahdollisuutena. Tällöin sen toiminta nähdään osana verkostoviestintää. Verkostoihin kuuluvat tuolloin yrityksen sisäiset ja ulkoiset tahot. Verkostoituminen on yrityksille tärkeää ja sen vuoksi verkostonäkökulmasta katsottuna puskaradio nähdään kommunikointikanavana. (Juholin 2001, 123.)

3.2 Kirjallinen ja sähköinen viestintä

Kirjallinen viestintä koostuu sisäisistä tiedotteista, henkilöstölehdistä ja ilmoitustauluista. Sähköistä viestintää puolestaan ovat intranet, sähköpostit, puhelimet, faksit ja verkkokirjoittaminen (Juholin 1999, 141).

3.2.1 Ilmoitustaulut

Monissa työyhteisöissä ilmoitustaulut ovat kuuluneet historiaan jo joitakin vuosia. Ilmoitustaulun toimivuuden salaisuus piilee siinä, onko yhteisössä nimetty henkilö ilmoitustaulun ylläpitäjäksi. Jos kukaan ei varsinaisesti ole vastuussa ilmoitustaulun päivittämisestä ja siisteydestä, on sen toiminta viestintäkanavana heikko (Juholin 1999, 141.)

Jotta ilmoitustaulun sisältö säilyisi selkeänä ja toimivana, kannattaa taulu jakaa pienempiin osiin. Osina voi olla esimerkiksi palaverit, tiedotteet, lomat ja palautteet (Ikävalko 1995, 67.)

3.2.2 Sisäiset tiedotteet

Juholinin (1999, 149) mukaan sisäisten tiedotteiden tarkoitus on täydentää kasvokkaisviestintää. Tiedotteita hyödynnetään esimerkiksi palaverien muistion muodossa. Kun tiedote on yksinkertaisesti laadittu ja voi olettaa, että vastaanottajat ymmärtävät sen, voi tiedote toimia yksin. (Juholin 1999, 149.)

Oikein laadittu tiedote takaa, että viesti menee oikeansisältöisenä perille. Otsikko ja ingressi yhdessä kertovat tiedotteen sisällön. Painettu tiedote voi sisältää myös enemmän tietoa, mutta verkkotiedotteessa tulee olla linkki laajempaan sisältöön. Tiedote tulee rakentaa siten, että tärkein asia esitetään ensimmäisenä. (Juholin 1999, 149.)

3.2.3 Sähköpostit

Sähköposteja lähetetään organisaatioissa valtava määrä. Viestintäkanavana sähköposti voi olla uuvuttava, sillä tietoa tulee todella paljon. Ongelmallinen tekijä on se, että sähköposteista pystyy suodattamaan ainoastaan roskapostin ja tietyn lähettäjän postit. (Puro 2004, 61-62)

Sisäisen viestinnän kanavana sähköpostiviestit voivat parhaimmillaan olla erittäin tehokas kanava. Tällöin lähettäjän tulee kuitenkin muotoilla viesti otsikoista lähtien siten, että vastaanottaja varmasti lukee sen useiden turhien viestien joukosta. (Juholin 1999, 154-155)

Puron (2004, 63) mukaan sähköpostiviestit voi jakaa neljään kategoriaan: suoraan vastaanottajalle osoitettuihin, kopioina lähetettyihin, sähköpostilistojen kautta lähetettyihin sekä mai-noksiin ja roskaposteihin. Näistä lähinnä suoraan vastaanottajalle osoitetut viestit koetaan tärkeiksi ja tällöin ne avataan yleensä ensimmäisenä.

3.2.4 Intranet

Organisaation sisäisen tiedottamisen kanavana toimii yhä yleisemmin intranet. Intranet mahdollistaa, että sama tieto on kaikilla yhteisön jäsenillä samaan aikaan. Tästä syystä erityisesti kansainväliset organisaatiot hyötyvät intranetistä. (Juholin 1999, 152.)

Intranet on yleistynyt viime vuosina ja siitä on tullut yksi tehokkain sisäisen viestinnän kanava. Odotukset intranetiä kohtaan ovat kuitenkin olleet vielä korkeammalla. Riippuu täysin organisaatiosta ja sen työntekijöistä, kuinka usein ja mihin tarkoitukseen intranetiä käytetään. (Juholin 2008, 77-78.)

3.2.5 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media mahdollistaa sen, että samaan yhteisöön kokoontuu saman asian kannattajia, harrastajia tai ammattilaisia. Web 2.0 puolestaan mahdollistaa sosiaalisen median olemassaolon. Sosiaaliset mediat sisältävät käyttäjiensä tuottamaa sisältöä. (Juholin. 2008, 76.)

Tunnetuimpia sosiaalisia medioita ovat Facebook, LinkedIn ja MySpace. Internetistä löytyy lisäksi lukuisia muita palveluja ja blogeja, jotka ovat sosiaalisen median alalajeja. Etenkin blogit ovat lisääntyneet runsaasti. Blogin aihe ja kirjoitetun tekstin tyyli vaihtelee kirjoittajan mielenkiinnon mukaan. (Juholin. 2008, 76.)

Sosiaalinen media on yksi verkkokirjoittamisen muoto. Se on saavuttanut suuren suosion etenkin nuorten keskuudessa. Sosiaalista mediaa hyödynnetään maailmalla myös yrityskäytössä, mutta sen hyödyntäminen suomalaissa yrityksissä on toistaiseksi vähäistä. Sosiaalinen median tarkoituksena on kuitenkin rakentaa yhteisöllisyyttä. (Raunio 2010.)

4 Kultakulma

Klaukkalan kuva ja kello Oy on vuonna 1979 perustettu yritys, jonka toimitusjohtajana toimii Eero Karppinen. Yrityksen toimialana on valokuvaustarvikkeiden ja palvelujen sekä korujen ja kellojen myyminen. Yrityksen liikevaihto vuonna 2009 oli 1 998 000 euroa. (Klaukkalan kuva ja kello Oy 2008, Kauppalehti 2010)

Yrityksen toiminta on alkanut Klaukkalasta, mutta sitä on laajennettu Espoon Leppävaaraan vuonna 1994. Tuolloin nimenä oli Maxin kello ja kuva. Leppävaaran uuden kauppakeskuksen rakennusvaiheessa nimi vaihtui Kuva ja kelloksi. Tässä vaiheessa Maxin rakennus jo puretti ja tilat sijaitsivat väliaikaisesti kauppakeskuksen market -puolen osassa, joka valmistui 2003. Yrityksessä työskentelee yhteensä noin 20 työntekijää.

Klaukkalan kuva ja kello Oy:llä on kesästä 2010 alkaen kaksi toimipistettä. Aiemmin yrityksen kolmannen, Klaukkalan toimipisteen toiminta päättyi kesäkuussa 2010 toimitusjohtajan päätöksestä ja yrityksen toiminta keskitettiin Leppävaaraan. Leppävaaran kauppakeskus Sellossa toimii kelloihin, koruihin ja lahjatavaroihin erikoistunut Kultakulma, sekä valokuvaustarvikkeisiin ja kuvien kehitykseen erikoistunut Fotokulma.

Kauppakeskus Sellossa sijaitsee Kultakulman lisäksi kaksi kultasepäntuotantaa, Timanttiset Kul-ta-aika ja Hallbergs Guld. Molemmat kilpailevat liikkeet kuuluvat isoihin liikeketjuihin. Liikkeillä on valikoimissaan hieman erityyppisiä tuotteita perustuotteiden lisäksi. Osa kilpailijoilla myytävistä tuotteista on liikeketjujen omaa tuotantoa. Kultakulman erikoisuutena on se, että

se toimii Polar -sykemittareiden virallisena huoltopisteenä. Liikkeen tuotevalikoimasta löytyy laadukkaita ja tunnettuja sveitsiläisiä kellomerkkejä kuten TagHeuer ja Raymond Weil. Valikoimista löytyy myös kulta- ja hopeakoruja, pöytähopeita, kastelahjoja sekä kelloja. Kultasepän palvelut on ulkoistettu Kultakaiverrus Tmi:lle, sillä kauppakeskuksen tiloissa kultasepätöiden tekeminen on turvallisuussyistä mahdotonta.

4.1 Sisäisen viestinnän nykytila

Kultakulmassa ei ole ollut aiemmin sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Myymälänhoitaja Raija Karppinen on huolehtinut siitä, että tarvittava informaatio kulkee kaikille työntekijöille. Pääosin hänen vastuullaan on ollut myös perehdytyksestä huolehtiminen.

Sisäisessä viestinnässä on ollut tähän mennessä tavoitteena, että viesti kulkee perille oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Myymälänhoitajan tavoitteena on ollut se, että kaikkien mielipiteet saadaan kuuluville ja asioista voidaan keskustella.

Kultakulmassa on hyödynnetty pääosin kasvokkaisuviestintää. Kirjallista viestintää varten on ollut olemassa viestivihko, jonne sekä myymälänhoitaja että työntekijät ovat kirjoittaneet tiedotuksia erilaisista työskentelyyn liittyvistä asioista. Vihkon käyttö on kuitenkin ollut melko vähäistä. Työvuorolistojen toiveet on kukin työntekijä saanut kirjoittaa vuorolistakansioon, josta löytyy myös uudet vuoro- ja lomalistat. Epävirallisen viestinnän kanavana on toiminut puskaradio.

4.2 Lyhyt resurssianalyysi

Organisaation koko rajoittaa ammattilaisen palkkaamista viestinnän tehtäviin, joten sisäisestä viestinnästä on vastuussa myymälänhoitaja. Myymälänhoitaja hoitaa myös myyjän tehtäviä. Tämä asettaa tiettyjä aikarajoitteita viestinnän tehtävien hoitamiseen. Vuorovaikutustaitojen merkitys tehtävässä on todella suuri. Kasvokkaisuviestintä on Kultakulmassa tärkeässä roolissa, mutta toisaalta se aiheuttaa monia haasteita hiljaisen tiedon liikkumisen kannalta.

Sisäisen viestinnän välineinä käytetään suullisen viestinnän lisäksi matkapuhelinta ja viestivihkoa. Sähköpostitse hoidetaan lähinnä viestintää yhteistyökumppaneiden, kuten kultasepän ja tavarantoimittajien kanssa. Viestivihkoon kirjoitetaan myymälätyöskentelyyn liittyviä asioita esimerkiksi tuotteista ja käytännöistä.

Kultakulman käytössä on Winpos-kassajärjestelmä. Järjestelmän tietokannasta löytyy kaikki yrityksen tuotteet ja niiden varastotilanteet. Lisäksi päivittäiset ja kuukausittaiset myyntiraportit saadaan järjestelmän kautta.

5 Kultakulman sisäisen viestinnän tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Kultakulman tämänhetkinen sisäisen viestinnän tilaa sekä löytää konkreettisia ja nykyaikaisia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän tehostamiseksi.

5.1 Tutkimukseen osallistujat

Perusjoukkoon kuului kahdeksan työntekijää, joiden kokemuksia ja mielipiteitä selvitettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Perusjoukon ikäjakauma oli 21-55. Työntekijöistä puolet oli osa-aikaisia ja puolet kokoaikaisia, joten tavoitteena oli tutkia eroavaisuuksia myös näiden välillä.

5.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmiksi valittiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen. Mielipidetutkimus koko henkilökunnalle toteutettiin lomakekyselyn avulla. Tarkoituksena oli, että jokaisen työntekijän mielipiteet saadaan selville ja ne otetaan huomioon sisäisen viestinnän suunnitelmaa laadittaessa. Tällöin suunnitelmasta saadaan mahdollisen toimiva kaikkien näkökulmasta. Kyselylomake (Liite 1) oli toimivin ratkaisu vastausten saamiseksi.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin, jotta mielipiteisiin ja kokemuksiin päästäisiin paremmin sisälle. Kvalitatiivisen tutkimusosan haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja ja näiden yhteydessä oli helppo esittää tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä epäselvyyksien välttämiseksi. Haastatelluilta työntekijöiltä ja myymälänhoitajalta pyydettiin lupa nimien julkistamiseksi opinnäytetyössä. Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin anonyymisti, sillä pienen yhteisön sisäisistä asioista kertominen ja etenkin omien mielipiteiden julki tuominen on tällöin helpointa. Lomakekyselyn tavoitteena oli tukea teemahaastatteluista saatuja tuloksia. Tutkimustulosten avulla voitiin tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka hyvin haastatteluissa ilmenneitä asioita voidaan yleistää koko organisaatioyksikön tasolla. Lomakkeet olivat henkilökunnan täytettävänä Kultakulmassa viikon ajan.

Tutkimuksessa ja sen tuloksissa on korostettu kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat tukemassa näitä ja antamassa samalla luotettavampia suuntaviivoja koko henkilökunnan mielipiteistä.

5.2.1 Teemahaastattelut

Myymälänhoitaja Raija Karppisen sekä kahden työntekijän haastattelut toteutettiin teema-haastattelumenetelmää hyödyntäen. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tuolloin haastateltavan ääni pääsee paremmin esille. Lisäksi lisäkysymysten esittäminen onnistuu teemahaastattelussa paremmin.

Kysymykset toimitettiin haastateltaville kaksi päivää ennen haastattelua. Myymälänhoitajan kysymyspatteristo (Liite 2) sisälsi 12 kysymystä, työntekijöiden kysymyspatteristo (Liite 3) puolestaan sisälsi kymmenen kysymystä. Näiden avulla pyrittiin selvittämään syvällisemmin haastateltavien omia mielipiteitä sisäisen viestinnän nykytilasta ja sen kehittamisestä. Tavoitteena oli myös löytää sopivia viestintäkanavia sisäisen viestinnän tehostamiseksi.

5.2.2 Kyselylomake

Lomake piti sisällään 15 sisäiseen viestintään liittyvää kysymystä. Tarkoituksena oli, että vastaajien anonymiteetti säilyy mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi lomake ei sisältänyt esimerkiksi ikään viittaavia kysymyksiä.

Lomakkeen kysymykset oli jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa mittasi henkilöstön mielipiteitä sisäisen viestinnän nykytilasta. Kokonaisuudessaan lomakkeen kysymykset oli muotoiltu siten, että niihin vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja toisaalta myös nopeaa. Tämän vuoksi suurin osa tämänhetkistä sisäisen viestinnän tilaa mittaavista kysymysten vastausvaihtoehdoista oli ainoastaan ”kyllä” ja ”ei”.

Lomakkeen toisen osion kysymyksillä pyrittiin selvittämään henkilökunnan kokemuksia ja toiveita viestintäkanavista. Vastaaaja pystyi valitsemaan yhden tai useamman hyväksi havaitsemansa kanavan.

Kolmas ja viimeinen osa lomakkeesta piti sisällään useita viestintäkanavia, joiden sopivuutta Kultakulmassa kukin vastaaja sai pohtia. Avoimet vastaukset mahdollistivat tässä osiossa sen, että vastaajat saavat perustella vastauksensa tarkemmin.

6 Tulokset

Tutkimustulokset myymälänhoitajan ja työntekijöiden haastatteluista, sekä lomakekyselyn vastauksista.

6.1 Sisäisen viestinnän tila myymälänhoitajan näkökulmasta

Karppisen mielestä henkilökunnalle on tärkeää viestiä myytävistä tuotteista sekä mahdollisista tuotemuutoksista. Myös työajoista viestimisen hän kokee tärkeäksi. Karppinen lisäsi, että Klaukkalan kuva ja kello Oy:n sekä Kultakulman isoista muutoksista on tärkeää viestiä heti muutosten varmennuttua, sillä muutokset aistitaan työympäristössä ja ne aiheuttavat levottomuutta. Esimerkkinä Karppinen mainitsi kauppakeskus Selloon muuttamisen. (Karppinen 2010)

Sisäisen viestinnän vastuu on käytännössä ainoastaan Karppisen harteilla. Karppinen kertoi kokevansa sisäisen viestinnän haasteelliseksi ja jopa haasteellisimmaksi asiaksi työssään. Eri-tyisesti vuorotyö aiheuttaa ongelmia, sillä voi vierähtää jopa viikko ilman, että Karppinen tapaa kasvotusten esimerkiksi osa-aikaisen työntekijän. Työntekijät ovat jakautuneet kahteen osaan, kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin. Tällöin kokoaikaiset työntekijät saavat usein tiedon esimerkiksi myymälään tulleista uusista tuotteista ja niiden ominaisuuksista helpommin kuin osa-aikaiset työntekijät. Mikäli työntekijöillä olisi myyntitilanteessa mahdollisimman paljon tietoa tuotteista, uskoo Karppinen sen kasvattavan myös myyntiä. Lisäksi päivittäisistä asioista informoiminen on helpompaa, kun Karppinen kohtaa henkilöt kasvotusten. (Karppinen 2010.)

Sisäisen viestinnän kanavina Karppinen on hyödyntänyt enimmäkseen suullista viestintää. Hän kuitenkin toteaa, että kirjallinen viestintä voisi olla kasvokkaisuviestinnän lisäksi toimiva ratkaisu tukemaan sisäistä viestintää Kultakulmassa. Karppinen pohti myös organisaation kokoa ja sen yhteyttä sisäisen viestinnän onnistumiseen. Hän totesi, että jos kyseessä olisi isompi organisaatio, voisi sisäiseen viestintään mahdollisuus panostaa enemmän. Toisaalta taas pienemmässä organisaatiossa sen toteuttaminen saattaisi olla helpompaa. (Karppinen 2010.)

Onnistuneiksi asioiksi sisäisessä viestinnässä myymälänhoitajan mielestä nousi etenkin työaikajärjestelyt. Kaikkien ääni tulee kuuluville vuorolistakansion kautta. Kansiossa jokaisella työntekijällä on oma laatikkonsa, jonne voi laittaa toiveita työaikojen ja lomien suhteen. Tuotteiden koulutukset ovat vähentyneet viimeaikoina, mutta Karppisen mielestä ne ovat olleet onnistuneita sisäisen viestinnän tilanteita. Osan koulutuksista korvaa tänä päivänä Internet, josta löytyy joidenkin tuotteiden kohdalla todella kattavasti tietoa. Ongelmakohtana on ollut Karppisen mielestä viestien välittäminen ja uusista asioista informointi kaikille työntekijöille siten, että sisältö säilyy samana. (Karppinen 2010.)

Henkilökohtaisten asioiden viestintä Karppisen mielestä onnistuu parhaiten suullisesti, mutta vähemmän kiireellisissä asioissa myös tekstiviestit ovat toimiva ratkaisu. Suullisen viestinnän parhaiksi ominaisuuksiksi Karppinen mainitsi viestistä seuraavan keskustelun, jolloin hän voi yhdessä työntekijän kanssa pohtia asiaa ja käydä mahdollisesti asiaan liittyviä taustoja läpi. Hän koki suullisen viestinnän myös kirjallista viestintää persoonallisemmaksi ja mainitsi samalla pienestä ennakkoluulosta kirjallista viestintää kohtaan. Karppinen jatkoi kuitenkin, että ennakkoluulot saattavat olla turhia. (Karppinen 2010.)

Karppinen hoitaa myymälänhoitajan muiden tehtävien lisäksi myyjän tehtäviä. Hän pohti, että sisäinen viestintä Kultakulmassa voisi olla hyvin erilaista jos hän ei toimisi samaan aikaan myyjänä. Mielenpitojen kuuleminen on Karppiselle tärkeää ja hän muistuttikin, että esimiehen sana ei aina ole se ainoa oikea totuus. (Karppinen 2010.)

Sisäisessä viestinnässä Karppinen kertoi kokevansa erityisen hankaliksi aiheiksi työntekijälle negatiivisten asioiden informoinnin. Lisäksi uusista tuotteista on hänen mielestään hankala kertoa silloin, kun hänellä itselläänkään ei ole niistä riittävästi tietoa. (Karppinen 2010.)

Kehityskeskusteluja ei Kultakulmassa ole käyty, mutta organisaation toisessa yksikössä Fotokulmassa niitä on hyödynnetty. Karppinen toteaa, että niitä ei yksinkertaisesti ole saatu aikaiseksi, mutta hän kuitenkin uskoisi niiden olevan hyödyllisiä. Kehityskeskustelujen hyväksi puoliksi hän mainitsi muun muassa sellaisten asioiden läpikäymisen, joihin ei työntekijän mielestä välttämättä muuten olisi aikaa tai tilaisuutta. Karppisella oli kuitenkin mielessään myös kauhukuvia kehityskeskusteluista, jotka päätyvät siihen, että esimies ja työntekijä sättivät toisiaan. ”Jotta kehityskeskusteluista olisi hyötyä, on molemmilla osapuolilla oltava sen tavoitteet ja periaatteet selvillä”, Karppinen totesi. (Karppinen 2010.)

Kultakulman sisäisessä viestintäkanavassa Intranetissä Karppinen ei nähnyt negatiivisia puolia. Hän mainitsi ainoastaan, ettei halua stressata työntekijöitä työasioilla työajan ulkopuolella. Palautteenannon kannalta hänen mielestään Intranet voisi olla toimiva, mutta silloinkin olisi oltava mielessä se, että kirjoittaja on aina vastuussa kirjoituksistaan. Keskustelupalstasta ei siis saisi tulla ”sättimisosasto”. Työntekijöiden kirjaama asiakaspalaute olisi hänen mielestään hyvin tärkeää, sillä tuolloin palautteet pysyisivät paremmin muistissa ja niiden pohjalta voitaisiin muuttaa esimerkiksi organisaation toimintatapoja. Hän koki myös palautteenannon ja -saannin mahdollisuuden tärkeäksi osaksi henkilökunnan viihtyvyyttä. (Karppinen 2010.)

Sisäisen viestinnän vastuu on tällä hetkellä pääosin Karppisella. Joidenkin asioiden kohdalla hän on kuitenkin nähnyt parhaaksi kertoa viestin työntekijälle ja pyytänyt tätä välittämään sen eteenpäin. Kuitenkin yksi vaihtoehto vastuiden jakamisessa olisi se, että jaettaisiin työn-

tekijöille tietyt tuoteryhmät, joiden asioista tiedottaminen olisi heidän vastuulla. Tuolloinkin pääasiallisena kanavana toimisi Karppinen, mutta vastuu viestin välittämisestä muiden työntekijöiden tietoon olisi työntekijällä. Karppinen toteaa ilmoitustaulun olevan myös hyvä idea sisäisen viestinnän kanavaksi. (Karppinen 2010.)

6.2 Sisäisen viestinnän tila työntekijöiden näkökulmasta

Haastateltaviksi valikoituivat Marika Klöf ja Minna Pirinen. Valinnan perustuivat siihen, että tutkimusta varten haluttiin hyödyntää sekä kokoaikaisen, että osa-aikaisen työntekijän mielipiteitä. Kokoaikaista työntekijää tutkimuksessa edustaa Marika Klöf ja osa-aikaista Minna Pirinen. Piriseltä oli tavoitteena saada tutkimukseen muiden sisäisen viestinnän mielipiteiden lisäksi suhteellisen tuoretta näkökulmaa perehdyttämisestä. Klöf on ollut töissä Kultakulmassa vuodesta 2005 ja Pirinen puolestaan vuodesta 2008. Haastattelut toteutettiin kauppakeskus Sellossa 29.3.2010.

6.2.1 Sisäisen viestinnän kehityskohteet

Molemmat työntekijät kaipasivat enemmän informaatiota Kultakulman arkirutiineiden toteuttamistavoista, jotta epäselviltä tilanteilta vältyttäisiin. He toivoisivat lisäksi, että jaettu informaatio olisi kaikille sama. (Klöf & Pirinen 2010.)

Kokoaikaisen työntekijän ehdotus oli, että kokoaikaisille työntekijöille järjestettäisiin viikoittain palaveri. Kerran kuukaudessa olisi hänen mielestään kuitenkin hyvä olla kaikkien työntekijöiden paikalla. Jokaisen palaverin jälkeen kirjoitettaisiin myös muistio keskustelluista asioista, jotta myös osa-aikaiset työntekijät saisivat selville käsitellyt asiat. Palaverin ajankohdaksi hän ehdottaa maanantaiaamua ennen liikkeen avaamista. Palautteenannolla olisi kokoaikaisen työntekijän mielestä positiivinen vaikutus lisäksi henkilöstön työmotivaatioon. (Klöf 2010.)

Osa-aikaisten työntekijöiden edustaja kaipasi enemmän palautetta työstään sekä yleisesti enemmän suunnitelmallisuutta sisäiseen viestintään. Hän kertoi myös, että kuulisi mielellään toimitusjohtajan asettamista tavoitteista, niiden toteutumisesta sekä muista Klaukkalan kuva ja kello Oy:öön liittyvistä asioista. (Pirinen 2010.)

6.2.2 Positiivisia ja negatiivisia kokemuksia sisäisestä viestinnästä

Haastateltavat kokivat suullisen viestinnän hyödyntämisen onnistuneeksi Kultakulmassa. Molemmat, Klöf ja Pirinen olisivat kiinnostuneita kuulemaan tavoitteista, sillä se motivoisi myyntityötä entisestään. Molempien mielestä puolestaan negatiivinen asia oli viestien kulkeminen.

Erityisesti osa-aikaisen työntekijän näkökulmasta kaivattaisiin kirjallista viestintää. (Klöf & Pirinen 2010.)

Illat voivat toisinaan olla Kultakulmassa hiljaisia, joten osa-aikainen haastateltava kaipaisi myös niin sanottua hiljaisten iltojen työhöjettä. Tällöin iltojen työtunnit tulisi hyödynnettyä ja työntekijöiden ei tarvitsisi käyttää aikaa tekemisen keksimiseksi. (Pirinen 2010.)

Vuorolistakäytännöistä oli haastateltavilla eriävät mielipiteet. Osa-aikaiset työntekijät eivät näe listoja päivittäin, ja siksi tieto uusista listoista voi tulla heille useita päiviä myöhässä. Tällä hetkellä vuorolistat kirjoitetaan perinteiseen tapaan ruutupaperille, mutta Pirinen kannattaisi niiden tekemistä sähköiseen muotoon. Tämä helpottaisi esimerkiksi lomaltapaluuta, sillä listaa voisi tuolloin tutkia kotona hyvissä ajoin ennen töiden alkamista. (Klöf & Pirinen 2010.)

Molemmat työntekijät kokivat viestivihkon parantaneen Kultakulman sisäisen viestinnän tilannetta jonkin verran, mutta kaikkien työyhteisön jäsenten pitäisi rohkaistua kirjoittamaan siihen. Tällä hetkellä viestivihkoon kirjoittaa lähinnä myymälänhoitaja. (Klöf & Pirinen 2010)

6.2.3 Sisäisen viestinnän haasteet, häiriötekijät ja tavoitteet

Henkilökemioiden merkitys korostui haastateltavien pohtiessa sisäisen viestinnän haastavimpia tekijöitä. Se, kuinka henkilökunta ottaisi vastaan uudet ideat, olisi Pirisen mielestä haaste. Hän pohti myös, kuinka myymälänhoitaja saa henkilökunnan motivoitua sisäisen viestinnän onnistumiseksi. Tässä voisi olla hänen mielestään apua siitä, että myymälänhoitaja jakaisi sisäisen viestinnän vastuita muulle henkilökunnalle. (Klöf & Pirinen 2010.)

Klöfin ja Pirisen mielestä henkilökohtaisista tavoitteista olisi hyvä keskustella vähintään kerran vuodessa esimerkiksi kehityskeskustelun merkeissä ja kerran kuukaudessa Kultakulman kokonaistilanteesta kuukausipalaverissa. Koko yrityksen taloudellisen tilanteen ja tavoitteiden toteutumisen läpikäymiseen puolestaan riittäisi yksi kerta vuodessa. (Klöf & Pirinen 2010.)

6.2.4 Perehdytys

Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että Kultakulmaan tarvitaan perehdytysuunnitelma. Osa-aikainen työntekijä Pirinen pohti, että kansiossa voisi olla tietoja tuotteista tuoteryhmittäin sekä asiakkaiden useimmin esittämät kysymykset. Kultakulman tuoteskaala on erittäin laaja, alussa olisi tärkeää opetella tuntemaan tuote- ja materiaalitiedot. Vasta tämän jälkeen voisi siirtyä paristonvaihtojen ja muiden kellotöiden harjoitteluun. (Klöf & Pirinen 2010.)

Klöfin mielestä perehdytyskansiosta voisi olla hyötyä koko henkilökunnalle, myös liikkeessä pidempään olleille työntekijöille. Jos kansioon olisi kirjattu yksityiskohtaisesti kaikki toimintaohjeet ja tuotetiedot, välttyttäisiin monilta epäselviltä tilanteilta. Tuoteinfokansio voisi olla lisäksi erillinen osa perehdytystä. Uudelle työntekijälle olisi Klöfin mielestä lisäksi hyvä olla olemassa nimetty perehdyttäjä, jolloin koko perehdytysprosessi olisi suunnitelmallinen ja mahdollisesti myös pidempikestoinen. (Klöf 2010.)

6.3 Lomakekysely

Kyselyyn vastasi Kultakulman kahdeksasta työntekijästä viisi. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 62,5. Vastaaajista kolme oli osa-aikaisessa työsuhteessa ja kaksi kokoaikaisessa työsuhteessa.

6.3.1 Henkilöstön kokemukset

Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, kokevatko työntekijät sisäisen viestinnän tärkeäksi, onko viestintä ollut toimivaa ja riittävää ja onko viestinnässä työntekijöiden mielestä kehitettävää. Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat Kultakulman tämän hetkisessä sisäisessä viestinnässä puutteita ja sisäinen viestintä koettiin liian vähäiseksi. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että kommunikointi esimiehen ja työntekijöiden välillä on ollut sujuvaa.

Enemmistö, 60 % vastaajista, toivoisi saavansa enemmän tietoa Klaukkalan kuva ja kello Oy:n taloudellisesta tilasta. 80 % vastaajista puolestaan olisi kiinnostunut saamaan tietoonsa Kultakulman myyntitavoitteet. Sama vastaajajoukko haluaisi myös tietää tavoitteiden toteutumisesta.

Kaksi vastaajaa toivoisi saavansa enemmän tietoa tuotteista. 80 %, eli viidestä vastaajasta neljä, haluaisi enemmän tietoa työskentelytavoista. Muita asioita, joista vastaajat toivoisivat saavansa enemmän tietoa, olivat kampanjat ja alennusmyynnit, suunnitelman tavoitteiden toteutuminen, tulevat muutokset ja investoinnit sekä yleiset työntekijöihin kohdistuvat odotukset ja oletukset.

6.3.2 Toiveet

Tämän osion kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mistä asioista henkilökunta toivoisi enemmän tietoa ja mitä kanavia sisäiseen viestintään kaivattaisiin.

Neljä viidestä vastaajasta kokee kehityskeskustelut hyödyllisiksi sisäisen viestinnän kanaviksi. Ilmoitustaulun hyödylliseksi kokee kaksi vastaajaa. Intranetin kokisi hyödylliseksi yksi vastaaja, kolme vastaajaa puolestaan toivoi kasvokkaisviestintää ja kolme vastaajaa haluaisi Kultakulmassa pidettävän palavereja.

Kolme vastaaja piti tärkeänä taloudellisesta tilasta tiedottamista ja neljä puolestaan myyntitavoitteista tiedottamista. Kaikki vastaajat pitivät tuotteista ja asiakaspalautteista informointia tärkeänä. Neljä vastaajaa piti tärkeänä työskentelytavoista informointia. Kaksi vastaajaa oli lisäksi ilmoittanut, että pitävät tärkeänä tuotteista ja kampanjoita tiedottamista.

Kaikki kyselyyn vastanneet toivoisivat, että uudet työvuorolistat, tiedot kampanjoista ja muutokset työvuorolistoissa olisivat heidän saatavillaan heti niiden varmistuttua.

Kolme kyselyyn vastannutta piti erittäin tärkeänä palautteenannon ja -saannin mahdollisuutta. Samaa asiaa piti tärkeänä kaksi vastaajaa. Henkilökunnan keskustelupalstaa hyödyllisenä piti yksi vastaaja.

6.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tuloksista on tulkittavissa, että viestintätyytyväisyys sisäisen viestinnän osalta Kultakulmassa ei tällä hetkellä ole kovin korkealla. Suurimmaksi ongelmaksi kyselyssä nousi tiedonkulun heikkous. Tutkimuksissa selvisi, että tietoa koettiin olevan joissakin tapauksissa liian vähän. Henkilökunta on lisäksi kiinnostunut tulostavoitteista sekä niiden toteutumisesta. Toiveena oli myös, että taloudellisesta tilasta ja tavoitteista tiedotettaisiin koko henkilökunnalle. Suullinen viestintä koettiin pääosin onnistuneeksi, mutta sitä tukemaan tarvittaisiin jokin kirjallisen viestinnän kanava.

Vuorotyön aiheuttamat haasteet nousivat tutkimuksessa selkeästi esille. Toisaalta taas kasvokkaisviestintä on toimintatapana luonnollinen, kun otetaan huomioon yksikön koko. Ratkaisuna tiedonvähyteen ja tiedonkulun ongelmiin on henkilökunnan ehdottamien palaverien ja kehityskeskustelujen pitäminen. Tällöin tieto saadaan kulkemaan ja puskaradion aiheuttamista epäselvyyksiltä vältytään. Henkilökunta kaipasi lisää tietoa erityisesti tuotteista, kampanjoista ja yrityksen taloudellisesta tilasta.

Haastattelujen ja mielipidekyselyn tulokset olivat kokonaisuudessaan yhteneväisiä. Myös Kultakulman myymäläinhoitaja oli jo tunnistanut suurimman osan sisäisessä viestinnästä koetuista puutteista. Kaikilla myymälän työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen, mutta muutama työntekijä jätti vastaamatta lomakekyselyyn.

Haastattelulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, minkälaiseksi työntekijät kokevat sisäisen viestinnän Kultakulmassa tällä hetkellä, mitä toiveita heillä on sen kehittämisen suhteen ja mitkä ovat toivottuja kanavia sisäiseen viestintään. Haastatteluissa päästiin tavoitteisiin, eli saatiin vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Koska kyselylomakkeiden vastaukset olivat yhteneviä haastattelujen tulosten kanssa, voidaan todeta, että tulokset ovat Kultakulman kohdalla luotettavia. Yleistyksiä muihin organisaatioihin ei voi tutkimuksen perusteella tehdä.

7 Sisäisen viestinnän tehostussuunnitelma

Kultakulman sisäisen viestinnän tehostamiseksi laadittiin kyselyjen ja haastattelujen pohjalta suunnitelma, johon valittiin aiheiksi viestintäkanavat ja vastuut. Lisäksi sisäisen viestinnän tehostussuunnitelmaan kuuluu vuosisuunnitelma, mihin sisällytettiin kaikki vuosittain toistuvat sisäisen viestinnän toimenpiteet.

Seuranta on tärkeä osa sisäisen viestinnän tehostamista. Seurannalla tarkoitetaan yksittäisen toimenpiteen jälkeen tehtävää testausta. Testaus tehdään tekemällä kirjallinen tai suullinen mielipidekysely siitä, onko tehostustoimenpiteellä ollut toivottu vaikutus. Mikäli vaikutusta ei ole ollut tai se on negatiivinen, on tehostussuunnitelmaa päivitettävä.

7.1 Kanavat

Aiemmin Kultakulman sisäisen viestinnän kanavana on ollut käytännössä ainoastaan kasvokkaisviestintä ja viestivihko, sekä epävirallisena kanavana puskaradio. Kanavien välityksellä viestin on tapana muuttua, pahimmillaan jopa täysin tarkoituksettomaksi ja vääristyneeksi.

Usein myös kirjallinen viestintä herättää keskustelua ja mielipiteitä, joten se on yksi tehokkaimmista kanavista kasvokkaisviestinnän rinnalle. Kirjallisen viestinnän tulee olla helppoluista ja selkeää. Kun informaatio on kirjoitettu riittävän selkeästi, lyhyesti ja ytimekkäästi, voi vastaanottaja tulkita viestin oikein. Kirjallisen viestinnän tehosteena voi käyttää semioottisia merkityksiä sisältäviä kuvia tai värejä. Näillä saadaan tekstiin mielekkyyttä ja huomiota esimerkiksi positiivisten ja negatiivisten asioiden yhteyteen.

Kultakulmassa kirjallisesti viestittäviä asioita olisivat kaikki päivittäiset myymälätyöskentelyyn ja työyhteisöön liittyvät asiat. Pääosa näistä tulisi ilmi viikkopalaverien muistioista. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että myymälän asioista kirjoitetaan usean sivun kirjeitä. Viestit ovat parhaimmillaan muutaman rivin pituisina ja epäselvissä asioissa voi aina kääntyä joko kollegoiden tai viestin kirjoittajan puoleen.

Kultakulman sosiaalitulat ovat pienet, joten tilaa ei ole esimerkiksi suurelle ilmoitustaululle. Tämän vuoksi palaverien muistiot ja muut tiedotteet olisi hyvä koota suurehkoon kansioon, jonka säilytyspaikka olisi jokaisen työntekijän tiedossa. Kansiosta kannattaa tehdä myös visuaalisesti kiinnostava, jotta se ei huku takatilan muihin tavaroihin. Kauniiseen kansioon tarttuu henkilökuntakin mieluummin.

7.1.1 Sähköiset viestimet

Pienyrityksen kohdalla intranetin käyttöönotossa on paljon hyötyjä ja haittoja. Intranet itsessään olisi Klaukkalan kuva ja kello Oy:lle suurehko investointi, ottaen huomioon sen tuomat hyödyt. Lisäksi henkilökunnan ikäjakauma aiheuttaa sen, että varttuneemmat työntekijät eivät välttämättä kokisi intranetiä omakseen, vaan jättäisivät sen täysin hyödyntämättä.

Vaikka intranetin käyttöönotto ei tämän yrityksen kohdalla ole järkevää, kannattaa yrityksen harkita vuorolistojen siirtoa sähköiseen muotoon. Tuolloin vuorolistat voi lähettää sähköpostitse kaikille työntekijöille heti niiden valmistuttua. Näin kaikilla työntekijöillä on ajantasainen ja oikea-aikainen tieto uusista työvuoroista.

Vaihtoehtona Intranetille on nykyaikaisen, sosiaalisen median hyödyntäminen sisäisen viestinnän kanavana. Sosiaalisella medially ja sisäisellä viestinnällä on yhteinen tavoite, eli pyrkimys yhteisöllisyyteen. Esimerkiksi Facebookiin voi perustaa täysin ilmaisen ryhmän, jonka jäseniksi pääsevät ainoastaan Kultakulman työntekijät. Tällöin ryhmän tiedon näkyvät ainoastaan heille. Moni Kultakulman työntekijä on jo jäsenenä Facebookissa, mutta sisäisen viestinnän kanavana se on hyödyllinen ainoastaan silloin, jos kaikki työntekijät saadaan houkutelua Facebookin jäseniksi. Facebookia voi hyödyntää Kultakulman kohdalla täysin samaan tapaan kuin intranetiä. Se on kuitenkin huomattavasti kustannustehokkaampi vaihtoehto.

7.1.2 Palaverit ja tilannekatsaukset

Alkava viikko käynnistetään pitämällä maanantaiaamuna viikkopalaveri. Palaveri voi kestää lyhyenkin aikaa, mutta pääasia on, että viikolle suunnitellut asiat ja tapahtumat käydään yhdessä läpi. Koska kyseessä on useimmiten nopea katsaus tulevaan viikkoon, on palaverista kirjoitettava muistio. Tällöin myös osa-aikaisille työntekijöille kulkeutuu tarkat ja oikeat tiedot tulevasta viikosta. Palaverissa voidaan tarvittaessa käsitellä esimerkiksi asiakkaiden antamaa palautetta.

Kuukausittainen katsaus Kultakulman tavoitteiden toteutumiseen ja yleistilaan helpottaa työntekijöiden epä tietoisuutta tavoitteiden toteutumisesta, sekä tiedonjanoa uusien tuotteiden kohdalla. Kuukausittaisiin palavereihin on kaikkien työntekijöiden hyvä osallistua. Vuoro-

työ kuitenkin voi aiheuttaa sen, että kaikki työntekijät eivät pääse osallistumaan kuukausipalaveriin, joten tällöinkin on tärkeää kirjoittaa selkeä muistio palaverin sisällöstä.

Koko organisaatiota koskevat tilannekatsaukset järjestetään puolivuositain, molempien sesonkikausien, eli joulun ja kesän jälkeen. Vaikka kevät on suuri sesonkiaika, ei ennen kesää kannata tilannekatsausta pitää. Tilannekatsauksissa käydään läpi organisaation tavoitteita, niiden onnistumisia sekä kehitettäviä asioita. Tarvittaessa asialistalla voi olla muita organisaation toimintaan tai yleisiin käytäntöihin liittyviä asioita.

7.1.3 Perehdyttäminen Kultakulmassa

Perehdytysoppaan laatimiseen kannattaa perustaa oma tiimi, joka käy läpi perehdytysoppaaseen tulevat asiat yhdessä myymälänhoitajan kanssa. Opas on hyvä tarkistaa sen valmistuttua, jotta kaikki tärkeät asiat on muistettu kirjata ylös.

Oppaasta tulisi käydä ilmi tiedot myymälän tuotteista, toimintatavoista ja työkäytännöistä sekä kultasepäntöistä. Materiaaleista, kuten kullasta ja helmistä on hyvä olla tarkat selvitykset, jotta myyjä osaa kertoa asiakkaalle tämän tarvitsemat tiedot. Myös asiakkaiden usein esittämät kysymykset on hyvä sisällyttää perehdytysoppaaseen.

Kellojen osalta perehdytysoppaan työstämisessä kannattaa hyödyntää kelloseppien asiantuntemusta. Erityisesti laatukellojen osalta kannattaa tiedot kirjata tarkasti ylös. Tällöin tiedot on tarvittaessa helppo tarkistaa esimerkiksi myyntitilanteessa.

7.1.4 Vastuut

Tutkimuksessa selvisi, että enemmistö Kultakulman henkilökunnasta pitää suullista viestintää tärkeänä. Tämän vuoksi suullinen viestintä säilyy pääosin muuttumattomana. Pääasiallinen vastuu virallisesta suullisesta viestinnästä tulee jatkossakin olemaan myymälänhoitaja Raija Karppisella.

Koska Kultakulmassa myymälänhoitajan tehtäväkuva on laaja, on hyvä jakaa vastuuta viestien välittämisen osalta. Yhtenä keinona voi olla tällöin informaationvastuiden jako tuoteryhmittäin. Jokaista tuoteryhmää kohden tullaan tällöin nimeämään henkilöt, yksi kokoaikainen ja yksi osa-aikainen, joiden vastuulla on välittää uusin informaatio tuotteista kollegoille. Vastuuhenkilöillä voisi olla käytössä esimerkiksi taulukko, mihin kirjataan kullekin työntekijälle välitetty viesti.

Palaverikäytäntö ja palavereista laadittavat muistiot helpottavat myymälänhoitajan vastuuta. Tuolloin jokaisen työntekijän vastuulla on itsenäisesti lukea palavereista laaditut muistiot ja tarvittaessa ottaa selvää epäselviksi jäävistä seikoista.

7.2 Uusi toimintatapa

Vuosisuunnitelmaan on koottu Kultakulman sisäistä viestintää koskevat vuosittain toistuvat toimenpiteet. Pääosa aikaa vievistä toimenpiteistä on kohdistettu sesongin ulkopuolisiin vuodenaikoihin, eli käytännössä syksyyn ja alkukevääseen.

7.2.1 Tilannepalaveri

Tilannepalaverit järjestetään joulun ja kesän jälkeen, eli kaksi kertaa vuodessa. Jos koko organisaatiota koskevia asioita ilmenee muuten, on syytä tilannepalavereja syytä järjestää useammin. Tällöin käydään läpi onnistumiset, epäonnistumiset, tavoitteiden toteutumiset ja muita yrityksen asioita.

7.2.2 Kehityskeskustelut Kultakulmassa

Kehityskeskustelut käydään kevättalvella joulun ja kevättesongin välissä. Kehityskeskustelua varten tehdään lomakkeet, jotta myymälänhoitajan ja työntekijän on helpompi muistaa esille tuotavat asiat keskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelun tavoitteet on hyvä ottaa esille esimerkiksi palaverissa. Näin kehityskeskustelusta saa tehokkaan ja molempia osapuolia hyödyttävän.

7.2.3 Perehdytysuunnitelman päivitys

Perehdytysuunnitelman päivitys toteutetaan syksyllä ja lisäksi tarvittaessa. Kultakulman tuotevalikoiman muutokset kannattaa päivittää perehdytysuunnitelmaan välittömästi niiden tultua esille.

7.2.4 Intranet/Facebook

Sisäisen viestinnän sähköiseen kanavaan, intranettiin tai Facebookiin on pääsy ainoastaan henkilökunnalla. Tietoja tulee päivittää mahdollisimman usein, jotta uusin tieto on aina saatavilla.

Sähköisestä sisäisen viestinnän kanavasta tulee käydä ilmi henkilökunnan yhteystiedot, työvuorolistat, työterveyshuollon yhteystiedot, tiedot lakisääteisestä työtapaturmavakuutuksesta ja linkki kaupan alan työehtosopimukseen.

7.2.5 Seuranta

Jokaisen tehdyn kehitystoimenpiteen jälkeen tulee suorittaa kysely, jotta henkilökunnan mielipiteet toimenpiteestä saadaan selville. Käytännössä tämä tarkoittaa, että sisäisen viestinnän seuranta on jatkuva prosessi.

8 Yhteenveto

Teoriaosiossa määrittyi opinnäytetyön tutkimusosion taustat. Lyhyesti organisaation sisäinen viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, kehittää ja johon tulee panostaa. Toisessa ja kolmannessa kappaleessa käsiteltiin sisäisen viestinnän teoriaa yleisellä tasolla ja viestintäkanavia. Sisäinen viestintä ulottuu lähes kaikkiin yrityksen toimintoihin ja se vaikuttaa myös yrityksen ulkoiseen viestintään.

Sisäiseen viestintään kohdistuu paljon odotuksia, haasteita ja erilaisia näkökulmia. Jokaisen yrityksen viestintäkulttuuri on omanlaisensa ja vaatii sille parhaiten sopivat kanavat. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokaisen viestintäkanavan tehtävät on tarkoin määritelty.

Neljäs ja viides kappale esittelevät opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta ja tutkimustuloksia. Teemahaastattelussa ja lomakekyselyissä saatiin vastaukset tavoitteiksi asetettuihin kysymyksiin. Oleellista oli myös, että havaittiin selkeä yhteys lomakekyselyllä saatujen ja haastatteluilla saatujen vastausten välillä.

Tutkimuksessa selvisi, että henkilökunta toivoisi Kultakulman sisäiseen viestintään panostettavan enemmän. Yhteisistä käytänteistä, odotuksista ja tavoitteista kaivattiin lisää tietoa. Suullinen viestintä oli jo aiemmin koettu hyväksi viestintäkanavaksi, mutta sen rinnalle kaivattiin myös kirjallista viestintää, palavereja, kehityskeskusteluja sekä perehdytysuunnitelma. Vuorotyö osoittautui sisäisen viestinnän kannalta yhdeksi Kultakulman suurimmista haasteista.

Sisäisen viestinnän tehostussuunnitelmaan koottiin ratkaisumalleja tutkimusosiossa ilmenneisiin ongelmiin. Tehostussuunnitelma koottiin yhdistämällä teoriaosion ja tutkimustulosten sisältö. Koska jo teoriaosiossa oli otettu huomioon organisaation koko, oli teorian ja käytännön yhdistäminen helppoa. Näin tehostussuunnitelmasta saatiin realistinen ja käytännönläheinen.

Lähteet

Painetut lähteet

Ikävalko, E. P. 1995. Käytännön tiedottaminen. 4. painos. Jyväskylä: Inforviestintä.

Juholin, E. P. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: Inforviestintä.

Juholin, E. P. 2001. Communicare! Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. P. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOY.

Lohtaja, S & Kaihovirta-Rapo, M. P. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WSOY.

Puro, J. P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.

Viitala, R. & Jylhä, E. P. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Åberg, L. P. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Keuruu: Inforviestintä.

Åberg, L. P. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Inforviestintä.

Sähköiset lähteet

Kauppalehti. 2010. Yrityksen tiedot. Viitattu 15.5.2010.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=02985456&nimi=Klaukkalan+Kuva+ja+Kello+Oy>

Korhonen, R. 2008. Viisi virhettä, jotka pilaavat kehityskeskustelun. Viitattu 15.5.2010.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article167657.ece>.

Julkaisemattomat lähteet

Karppinen, R. Myymälänhoitajan haastattelu 10.3.2010. Klaukkalan kuva ja kello Oy. Espoo

Klöf, M. Työntekijän haastattelu 29.3.2010. Klaukkalan kuva ja kello Oy. Espoo

Pirinen, M. Työntekijän haastattelu 29.3.2010. Klaukkalan kuva ja kello Oy. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Åbergin viestintäpizza (Ikävalko 1995, 15)	8
Kuva 2: Viestintäsuunnittelun komponentit. (Juholin 1999, 106)	11

Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174)	16
--	----

Liitteet

Liite 1. Lomakekysely	41
Liite 2. Myymälänhoitajan haastattelu.....	46
Liite 3. Työntekijöiden haastattelu.....	47

Sisäisen viestinnän nykytila ja kehittäminen Kultakulmassa

Sisäisen viestinnän toimivuus on yksi menestyvän yritystoiminnan kulmakivistä. Tämän lomakkeen avulla pyritään kartoittamaan henkilökunnan mielipiteitä sisäisen viestinnän nykytilasta, kehitystarpeista ja toiveista. Kysely on osa opinnäytetyötä.

1. Työsuhde

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen

2. Koetko toiminnan sisäisen viestinnän tärkeäksi?

- Kyllä
- Ei

3. Onko sisäinen viestintä Kultakulmassa ollut mielestäsi toimivaa?

- Kyllä
- Ei

4. Onko sisäisessä viestinnässä käytetty mielestäsi toimivia kanavia?

- Kyllä
- Ei

5. Onko sisäinen viestintä ollut riittävää?

- Kyllä
- Ei

6. Onko mielestäsi sisäisessä viestinnässä kehitettävää?

- Kyllä
- Ei

7. Onko kommunikointi ollut mielestäsi sujuvaa työntekijöiden ja esimiesten välillä?

- Kyllä
- Ei

8. Oletko kokonaisuudessaan tyytyväinen Kultakulman sisäiseen viestintään?

- Kyllä
- Ei

9. Toivoisin saavani enemmän tietoa (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Klaukkalan kuva ja kello Oy:n taloudellisesta tilasta
- Kultakulman myyntitavoitteista
- Kultakulman tavoitteiden toteutumisesta
- Tuotteista
- Työskentelytavoista
- Muusta, mistä?

10. Toivoisitko sisäisen viestinnän kanavaksi (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Kehityskeskusteluja
- Ilmoitustaulua
- Intranetiä
- Kasvokkaisviestintää
- Sähköpostia
- Palavereja

11. Mistä asioista mielestäsi olisi tärkeää tiedottaa? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Taloudellisesta tilasta
- Myyntitavoitteista
- Tavoitteiden toteutumisesta
- Tuotteista
- Työskentelytavoista
- Asiakaspalautteesta
- Muusta, mistä?

12. Pidätkö tärkeänä sitä, että uudet työvuorolistat, tiedot kampanjoista ja muutokset työvuorolistoissa olisivat saatavillasi heti niiden varmennuttua?

- Kyllä
- Ei

13. Kuinka tärkeänä pidät palautteenannon/-saannin mahdollisuutta?

- En lainkaan tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Erittäin tärkeänä

14. Olisiko mielestäsi henkilökunnan keskustelupalsta Internetissä hyödyllinen?

- Kyllä
- Ei

15. Mitä hyviä/huonoja puolia on mielestäsi (työntekijän näkökulmasta)

Kehityskeskusteluissa

Ilmoitustaulussa

Intranetissä

Kasvokkaisviestinnässä

Sähköposteissa

Palavereissa

Kiitos vastauksistasi!

Kysymykset haastatteluun 10.3.2010

1. Mistä asioista on mielestäsi tärkeä viestiä henkilökunnalle?
2. Miten mielestäsi Kultakulman ja Klaukkalan kuva ja kello Oy:n asioista tulisi viestiä henkilökunnalle?
3. Kuinka tärkeäksi koet sisäisen viestinnän ja sen suunnitelmallisuuden?
4. Miten sisäinen viestintä on hoidettu tähän mennessä?
5. Mikä on omasta näkökulmastasi tärkein kanava sisäisessä viestinnässä? Miksi?
6. Mitkä asiat sisäisessä viestinnässä ovat olleet onnistuneita, missä olisi kehitettävää?
7. Miten henkilökohtaisten asioiden viestintä onnistuu mielestäsi parhaiten? Miksi?
8. Kuinka usein asioista tulisi viestiä?
9. Onko joistakin asioista ilmoittaminen ollut hankalaa?
 - Mitkä asiat?
 - Mitä kanavia hyödynnetty?
10. Mitä hyötyjä/haittoja näkisit siinä, että henkilökunnalle pidettäisiin kehityskeskusteluja?
11. Mitä hyötyjä/haittoja näkisit sähköisen palvelun ("Intranet") hyödyntämisessä sisäisessä viestinnässä yleisesti ja seuraavissa asioissa?
 - Palautteen antamien puolin ja toisin, myös henkilökunnan kesken
 - Yritystoiminnan kehittäminen
 - Tavoitteet
 - Henkilökunnan viihtyvyys
12. Mikä olisi oikea keino jakaa sisäisen viestinnän vastuut?

Kysymykset haastatteluun 29.3.2010

1. Mitä asioita olet kaivannut sisäisessä viestinnässä?
2. Mitä hyviä/huonoja kokemuksia sinulla on Kultakulman sisäisestä viestinnästä?
3. Mitkä asiat sisäisessä viestinnässä ovat olleet onnistuneita, mitkä epäonnistuneita?
4. Mitkä asiat tarvitsevat mielestäsi erityisesti panostusta, jotta sisäinen viestintä olisi tehokkaampaa?
5. Minkä uskot olevan haastavin tekijä sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta?
6. Mikä olisi mielestäsi paras ja tehokkain päivittäinen viestintäkanava kasvokkaisviestinnän rinnalle?
7. Kuinka usein toivoisit viestittävän esimerkiksi tavoitteista ja niiden toteutumisesta?
8. Onko sisäisessä viestinnässä ollut häiriötekijöitä? Minkälaisia?
9. Tarvitaanko Kultakulmassa perehdytysuunnitelmaa? Minkälaista?
10. Onko perehdytys ollut onnistunutta, vaikka erityistä suunnitelmaa/ohjelmaa ei tällä hetkellä ole? Ongelmakohdat?