



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäisen viestinnän kehittäminen

Case: RTV-Yhtymä Oy

Vulli, Janne

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Sisäisen viestinnän kehittäminen Case: RTV-Yhtymä Oy

Vulli Janne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Vulli, Janne

Sisäisen viestinnän kehittäminen Case: RTV-Yhtymä Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 67

Nykyään yritykset tiedostavat sisäisen viestinnän merkityksen suurena voimavarana. Opinnäytetyössä tarkastellaan sisäistä viestintää RTV-Yhtymässä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kar-
toittaa RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän nykytilanne. Tarkoituksena oli tuottaa RTV-Yhtymälle
sisäisen viestinnän suunnitelma.

Teoriaosuus käsittelee sisäistä viestintää laajasta näkökulmasta, jotta kokonaisuuden hahmot-
taminen olisi mahdollista. Teoriassa syvennytään viestintäkulttuuriin, organisaatioviestintään
ja sisäisen viestinnän kanaviin ja keinoihin. Teoriassa huomioitiin RTV-Yhtymän tarpeet ja
käsiteltiin olennaisimmat asiat.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena RTV-Yhtymän koko henkilöstölle maaliskuussa 2013.
Tutkimuksessa selvitettiin sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta tärkeitä asioita, viestintä-
kanavien toimivuutta, tiedonkulun tehokkuutta ja tiedonkulun laatua. Näiden asioiden lisäksi
selvitettiin pääkonttorin viestinnän toimivuutta, viestinnän merkitystä ja kokonaistyytyväi-
syyttä.

Tutkimustulosten yhteenvedossa käsitellään RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän toimivuutta ja
pureudutaan havaittuihin ongelmakohtiin. Viestintäsuunnitelmassa otettiin huomioon muun
muassa Intranetin kehittämisen tarve, viestintäkanavien monipuolistaminen, esimiesviestintä-
n merkityksen korostaminen ja toimintamallien yhtenäistäminen.

Asiasanat sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, kyselytutkimus, esimiesviestintä

Janne Vulli

Development of internal communication Case: RTV-Yhtymä Oy

Year	2013	Pages	67
------	------	-------	----

Today, companies are aware of the great importance of internal communication as a resource. In this thesis internal communication is analyzed through RTV-Yhtymä Oy. The aim of this thesis was to identify the current status of internal communication of RTV-Yhtymä Oy. The purpose was to create a plan for internal communication.

The theoretical part contains internal communication from a wide perspective so that a deeper meaning is possible to recognize. The theory concentrates on the culture of communication, organizational communication, channels and means of internal communication. RTV-Yhtymä's needs and other relevant issues were taken into account.

The research was carried out as a survey in March 2013. The target group of the survey was the personnel of RTV-Yhtymä. The thesis examined subjects that are important to the functioning of internal communication and to the channels of communication as well as the efficiency and quality of the flow of information. In addition to these subjects, the functioning of communication of the headquarters, importance of communication and the overall satisfaction were clarified.

RTV-Yhtymä's internal communication is examined in the light of the results. The results of the survey offered information on the functionality of RTV-Yhtymä's internal communication. In summary the results showed a need to develop Intranet, diversify communication channels, harmonize communication of management and standardize models of operations. The communication plan took into account the most relevant issues.

Keywords internal communication, organizational communication, survey, communication and management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	7
2	RTV-Yhtymä Oy	8
2.1	Yrityksen esittely.....	8
2.2	Yrityksen sisäinen viestintä ja sen nykytila.....	8
3	Sisäinen viestintä	9
3.1	Viestinnän suunnittelu	10
3.2	Viestinnän rakenne	11
3.3	Viestinnän kanavat ja keinot.....	12
3.3.1	Suullinen viestintä	13
3.3.2	Kirjallinen viestintä	14
3.3.3	Sähköinen viestintä	14
3.4	Viestinnän haasteet ja uhkakuvat.....	16
3.5	Viestinnän arviointi ja kehittäminen	16
3.6	Organisaatioviestintä	17
3.6.1	Viestintäkulttuuri	20
3.6.2	Viestintätyytyväisyys	21
3.6.3	Tulosviestintä ja toiminnot.....	22
3.6.4	Esimiesviestintä	24
3.6.5	Johtamisviestintä.....	26
3.6.6	Muutosviestintä.....	27
4	Case: RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän kehittäminen.....	27
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	28
4.2	Tutkimuksen toteutus	28
4.3	Tutkimuksen tulokset.....	29
4.3.1	Vastaajien perustiedot	29
4.3.2	Yrityskuva.....	30
4.3.3	Sisäinen tiedonkulku ja kanavat	31
4.3.4	Sisäisen viestinnän toimivuus	35
4.3.5	Kokonaistyytyväisyys.....	39
4.3.6	Avoimet kysymykset	40
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto	41
4.5	Tutkimustulosten luotettavuus	42
5	RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän suunnitelma.....	42
6	Opinnäytetyön yhteenveto ja jatkotoimenpiteet	44
6.1	Opinnäytetyön yhteenveto	44

7	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	44
	Lähteet	46
	Kuvat	48
	Kuviot	49
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Sisäinen viestintä on tärkeää yrityksen pyrkiessä menestykseen. Toimiva sisäinen viestintä on yrityksen voimavara, jonka avulla on mahdollista menestyä. Olen itse kiinnostunut erityisesti henkilöstöjohtamisesta ja mielestäni sisäinen viestintä on yksi yritysjohton tärkeimmistä työkaluista. Opinnäytetyössäni tutkin ja kartoitan RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän nykytilannetta. Halusin opinnäytetyölläni vaikuttaa paikallisesti ja tästä syystä RTV-Yhtymän sisäinen viestintä on kehittämiskohteenani. Tein kyselytutkimuksen, jonka tulosten pohjalta teen kehityssuunnitelman yrityksen sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Käsittelen sisäistä viestintää yleisellä tasolla ja kiinnitän huomiota asioihin, jotka ovat olennaisia sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta.

Työ on rakenteeltaan kolmiosainen ja se muodostuu teoreettisesta osuudesta, tutkimuksellisesta osuudesta ja toiminnallisesta osuudesta viestintäsuunnitelman muodossa. Teorialla luodaan työlle pohja ja siinä käsitellään sisäisen viestinnän eri osa-alueita, jotka vaikuttavat sisäisen viestinnän toimivuuteen. Tutkimuksellinen osuus toteutetaan kyselytutkimuksena, ja sen kohderyhmänä ovat kaikki RTV-Yhtymässä vakinaisesti työskentelevät henkilöt.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa RTV-Yhtymä Oy:lle mahdollisimman konkreettista tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksella selvitetään muun muassa eri viestintäkanavien mielekkyys ja Intranetin toimivuus. Yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu sisäistä viestintää ainakaan näin laajassa mittakaavassa. Pelkästään aiheen tutkimattomuus luo edellytyksen opinnäytetyölleni. Tulevaisuutta ajatellen yritys pystyy hyödyntämään saatuja tuloksia vertailukohtana tuleville tutkimuksille. Analysoimalla tutkimustuloksia pystyn tekemään viestintäsuunnitelman yrityksen sisäiseen viestintään liittyen.

Tutkimusongelmana on selvittää, minkä takia kaikki viestit eivät saavuta koko kohderyhmää. Tarkoituksena on siis selvittää, missä kohtaa viestiketju katkeaa ja minkä takia. Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään kvantitatiivista tutkimusta kvalitatiivisilla kysymyksillä täydennettynä.

2 RTV-Yhtymä Oy

2.1 Yrityksen esittely

RTV-Yhtymä on perustettu vuonna 1951, kun Karl Gustav Lindblom tuli Riihimäelle yhdessä liikeyrityksensä kanssa ja osti Riihimäen Tapetti ja Väri nimisen pienen maalikaupan. Vuonna 1994 RTV-Yhtymä Oy, joksi yrityksen nimi 1970-luvun alussa muutettiin, siirtyi kokonaan Lindblomin perheen omistukseen. Väri- ja sisustusalan kehitys on ollut valtaisa RTV-Yhtymän yli 60-vuotisen toiminnan aikana. RTV-Yhtymän keskeisimmät arvot, jotka ovat palvelu, osaaminen ja valikoima, ovat pysyneet arvossaan ja osoittautuneet toimiviksi. Ilman osaavaa, pitkäaikaista ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutunutta henkilökuntaa ei kasvu alan suurimmaksi erikoisliikkeeksi olisi ollut mahdollista. (M. Holm 2013.)

Pitkät ja luottamukselliset suhteet niin kotimaisiin kuin ulkomaisiin tavarantoimittajiin ovat edelleen oleellisen tärkeitä yrityksen toiminnalle. RTV-Yhtymä panostaa vahvaan osaamiseen pintamateriaalikaupassa. Yhtymän oman toimipaikkaverkoston lisäksi yrityksen maahantuomia tuotteita myydään valtakunnallisesti laajan jälleenmyyjäverkoston kautta. (M. Holm 2013.)

RTV-Yhtymällä on nykyisin 28 omaa myymälää 27:llä eri paikkakunnalla. Yhtymän liikevaihto on noin 133 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 600 henkilöä. RTV-Yhtymän pääkonttori sijaitsee edelleen Riihimäellä, samoin keskusvarasto sekä kone- ja pintakäsittelyosasto. RTV-ketjun toimintaa johdetaan keskitetysti pääkonttorilta, jossa toimivat yrityksen ylimmän johdon lisäksi maahantuonti- ja ostotoiminnot, taloushallinto, henkilöstöhallinto, mainonta ja markkinointi sekä ICT-osasto. Erilaiset myynnin tukitoiminnot on keskitetty pääkonttorille, jotta toimipaikat pystyvät keskittämään voimavarojaan mahdollisimman tehokkaasti paikalliseen myyntityöhön sekä vähittäis- että tukkukaupan osalta. (M. Holm 2013.)

2.2 Yrityksen sisäinen viestintä ja sen nykytila

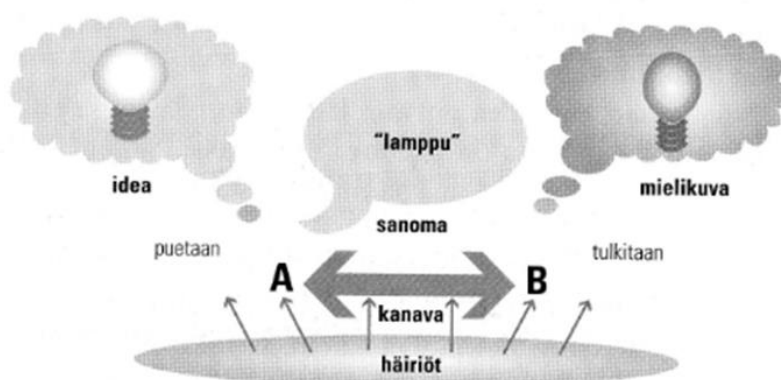
Sisäistä viestintää käytetään tietojen ja asioiden jakamiseen sekä yleisellä tasolla tiedottamiseen. RTV-Yhtymässä sisäisen viestinnän kanavina käytetään Intranetiä, sähköpostia, puhelinta, esitteitä, henkilöstölehteä, ilmoitustaulua, tiedotustilaisuuksia ja esimiesviestintää. (M. Holm 2013.)

Sisäisen viestinnän suunnitelmaa ei ole tehty kirjalliseen muotoon. Sisäisen viestinnän tilannetta ei ole aikaisemmin selvitetty, joten nykytilan arviointi perustuu pitkälti oletuksiin. RTV-Yhtymässä ymmärretään sisäisen viestinnän arvo, ja viestintä onkin jatkuvan kehittämisen kohteena. Haasteena RTV-Yhtymän sisäisessä viestinnässä on organisaation hajaantuneisuus ja tarve kehittämiselle on havaittu. (M. Holm 2013.)

3 Sisäinen viestintä

Viestintä on meille kaikille ihmisille yhteinen asia. Sana viestintä on latinaksi *communicare* ja se tarkoittaa tehdä yhdessä. Se tarkoittaa myös informaation kulkua ja yhteisöllisyyttä. Viestintä on yksinkertaisimmillaan kommunikointia ihmisten välillä. Kommunikointi on ihmiskunnalle elinehto ja se mahdollistaa miljardien ihmisten sovussa elämisen. (Juholin 2002, 25.) Viestintä on aina tulkinnallista toimintaa, sillä ihmiset voivat ymmärtää viestin eri tavalla, kuin viestin lähettäjä on tarkoittanut. Viestin tulkintaan vaikuttavat vastaanottajan ikä, asenne, kulttuuri ja viestintätilanne. (Kaloinen, Suntinen & Vallisaari 2008, 11.) Ihmisten toiminta perustuu aina tehtyyn päätökseen, ja päätös muodostuu puolestaan tunteista ja näkemyksistä. Ihminen pyrkii aina rationaalisesti perustelemaan tekojaan, vaikka teot ja päätökset perustuvat suurimmalta osaltaan tunteisiin ja mielikuviin. (Salin 2002, 50.)

Viestintää voidaan ajatella prosessina, tapahtumana, jolla on alku ja loppu. Viestinnän ajattelemisen prosessina mahdollistaa tapahtuman purkamisen osiin, jolloin kokonaisuus on helpompi hahmottaa selkeästi. Viestintäprosessin voi jakaa esimerkiksi lähettäjään, vastaanottajaan, viestiin, kanavaan ja vuorovaikuttamiseen. (Åberg 2000, 27.) Viestintä kuuluu jokaisen ihmisen työhön, se ei ole erillinen toiminto, vaan osa suurempaa kokonaisuutta. Viestinnän ymmärtäminen osana kokonaisuutta on suhteellisen uusi ilmiö, sillä se on nähty ennen ainoastaan johdon ja viestintäasiantuntijoiden toiminnoksi. Ainoastaan viestinnän avulla on mahdollista saavuttaa yhteisymmärrys ihmisten välille. Yhteisymmärrys edellyttää viestinnän osapuolilta tiedon ja kokemusten jakamista, jotta asioita on mahdollista edes yrittää ymmärtää samalla tavalla. (Juholin 2008, 11-12.)



Kuva 1: Viestinnän malli (Åberg 2006, 86)

Teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna viestintä on käsitteenä erittäin yksinkertainen, ja sen pystyy kiteyttämään informaation siirtämiseksi toiselle ihmiselle. Viestinnän perusajatuk-

sen hahmottaminen on helppoa kuvan 1 avulla. Käytännössä viestintä on todella monimutkainen prosessi, jossa tulee ottaa huomioon lukuisia tekijöitä. Ensivaikutelman merkitys viestinnässä on oleellinen, sillä jo todella lyhyessä ajassa ihmisille syntyy mielikuva, jota on hankalaa lähteä muuttamaan. Se, mitä kuvittelet sanovasi tai kirjoittavasi, ei ole viestintää, vaan viestintä on sitä, mitä sanomastasi otetaan vastaan. (Karhu 1997, 13-14.) Viestintää pidetään turhan usein itsestäänselvytenä, mutta tällaisen arvion tekeminen on yksiselitteisesti virhe (Heath 2008, 4).

Viestinnän tutkimuksissa on havaittu kaksi eri koulukuntaa, jotka ovat prosessi- ja merkityskoulukunta. Prosessikoulukunta keskittyy viestien liikkumisen tutkimiseen ja niistä syntyvien vaikutuksien seuraamiseen. Prosessinäkökulmassa itse sanoma ei ole tärkeässä asemassa, vaan prosessin merkitys korostuu. Merkityskoulukunta on puolestaan kiinnostunut liittämään prosesseihin merkityksiä ja konteksteja. (Juholin 2002, 25.)

3.1 Viestinnän suunnittelu

Suunnittelun tarkoituksena on yrittää vaikuttaa tulevaisuuteen ja saavuttaa jotakin uutta. Päämäärään pääseminen edellyttää päätöksien tekemistä, tehdyt ja tekemättömät päätökset muovaavat tietynlaisen tulevaisuuden. Tästä voidaan päätellä, että päätöksien tekeminen on suunnitelmallista toimintaa. Viestinnän suunnittelussa tulee huomioida aika, eli onko kyseessä jokin lyhyt kampanja vai pitkäkestoisempi prosessi. Prosessin keston mukaan tulee huomioida erilaisia asioita ja käyttää oikeanlaisia työkaluja. Viestinnän suunnittelun voi jakaa operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen tasoon. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että toimintaa suunnitellaan alkuvaiheessa ja kaikki resurssit ovat käytettävissä. Taktinen suunnittelu on voimavarojen tarkempaa kohdentamista. Operatiivisessa suunnittelussa puolestaan voimavarat ovat jo käytössä. (Åberg 2000, 226- 227.) Sisäisen viestinnän strategialle on olemassa yhtä monta määritelmää, kuin on olemassa sen tulkitsijoita. Sisältö on yleensä samankaltainen ja se muodostuu ajatuksista, yhteenvedoista, valinnoista ja niistä toimenpiteistä, joilla visio yritetään toteuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25.)

Viestinnän suunnittelussa tulee ottaa aina huomioon yrityksen tarpeet eli mitä viestinnällä halutaan saada aikaan ja millä aikavälillä. Avain menestykseen on itse viestintä. (Juholin 2008, 153.) Sisäisen viestinnän suunnittelu on yritysjohton strategista toimintaa, jolla tavoitellaan haluttua päämäärää. Suunnitelma kannattaa tehdä kirjalliseen muotoon ja aikatauluttaa, jotta pystytään seuraamaan kehittymistä. Viestinnän tulee aina olla johdonmukaista. Tästä syystä selkeän viestintäjärjestyksen luominen mahdollistaa sisäisen viestinnän toimivuuden. Tärkeätä on tilanteesta riippuen oikeanlaisten toimenpiteiden valinta. Suunnitelmalle on laadittava myös budjetti, jotta on mahdollista määritellä toteutukseen käytettävien resurssien määrä. Suunnitelman tulee sisältää vastuuhenkilöt eli ketkä vastaavat toimintojen

valvomisesta ja ohjaamisesta. Tärkeää on myös määritellä, kenellä on kokonaisvastuu. Varsinkin suuremmissa yrityksissä on toiminnan selkeyden vuoksi kannattavaa olla viestintävastaava. Viestintävastaavan tehtävänä on edistää sisäistä viestintää johdon ohjeiden mukaisesti. (Hämäläinen & Maula 2004, 69.) Viestinnällä on olemassa kahdenlaisia tavoitteita ja ne liittyvät toimintaan sekä viestintään. Viestintää suunniteltaessa on otettava huomioon näiden molempien tarpeet. (Högström 2002, 74.)

Sisäisen viestinnän suunnittelua voisi verrata omakotitalon suunnitteluun, sillä suunnitteluun kannattaa käyttää tarpeeksi aikaa, jotta lopputuloksesta saadaan aikaiseksi halutunlainen (Juholin 2002, 59). Kaikilla organisaatioilla on olemassa määritelmiä, minkälaista sisäisen viestinnän tulisi olla. Henkilöstön ja organisaation sidosryhmien on saatava tieto tapahtuvista asioista mahdollisimman nopeasti. Tiedon jakaminen ei tänä päivänä enää riitä, vaan asioista on oltava mahdollisuus puhua ja saada tarvittaessa täydentävää tietoa. (Juholin 2002, 118.)

Johtaminen on viestintää, viestinnän avulla yritetään vaikuttaa työyhteisön jäseniin, jotta heidän toimintansa olisi yrityksen tavoitteiden mukaista. Viestinnän tehtävänä on saada johdettu ja haluttu muutos. Muutoksen aikaansaaminen vaatii vaikuttamista, yrityksen johdon tehtävänä on viestinnän avulla vaikuttaa henkilöstön ajattelutapoihin. Vaikuttaminen on mahdollista ainoastaan viestinnän avulla, mitään muuta keinoa muutoksen aikaansaamiseen ei ole yrityksen johdolla käytettävissään. Viestintä on aina kaksisuuntainen prosessi eli yksisuuntaista tiedottamista ei voida pitää viestintänä. (Salminen 2001, 68-69.)

Viestinnän tulisi aina olla tavoitteellista toimintaa ja sen vuoksi jokaisella organisaatiolla tulisi olla strategia eli toimintasuunnitelma viestinnälle. Suunnitelman laatiminen on haaste, sillä yrityksen toiminnot saattavat muuttua. Hyvän esimerkkinä on kansainvälisen toiminnan lisääntyminen, mikä aiheuttaa viestinnälle uudenlaisia vaatimuksia. Yleensä strategian ongelmana on sen selkeä jalkauttaminen koko organisaatioon siten, että jokainen yrityksessä työskentelevä ymmärtäisi, miten se vaikuttaa juuri hänen työhönsä ja tehtäviinsä sekä hahmottaisi suuremman kokonaisuuden merkityksen. (Hämäläinen & Maula 2004, 13.) Viestinnän tulisi aina lähtökohtaisesti olla tasa-arvoista eli kaikilla tulee olla mahdollisuus ymmärtää viestin sanoma (Högström 2002, 45). Strategian pitää sisältää organisaation tavoitteet ja keskeisimmät toiminnanlinjaukset. Monesti strategiaa kuvataan yrityksen ”punaiseksi langaksi” ja sen nähdään vaikuttavan kaikkeen toimintaan. (Juholin 2006, 65.)

3.2 Viestinnän rakenne

Viestinnän rakenne ilmaisee kanavat, joista henkilökunta etsii tietoa työtehtäviinsä liittyen. Organisaatiolle on tärkeää tiedostaa henkilökunnan tiedonhakatavat. Sisäinen viestintä kannattaa organisoida vastaamaan henkilöstön tottumuksia ja tapoja. Viestinnän järjestelmälli-

syys lisää huomattavasti työskentelyn tehokkuutta. Ei ole olemassa yhtä ja ainoata oikeaa tapaa, vaan jokaisen organisaation tarpeet ja tottumukset ovat erilaiset. (Juholin 2006, 160-162.)

Tänä päivänä Intranet on muodostunut monen yrityksen ensisijaiseksi tiedonlähteeksi. Intranetin suosio on sidoksissa yrityksen kokoon, hajanaisuuteen ja toimialaan. Kaikissa yrityksissä Intranet ei ole ensisijainen tiedonhakukanava. Sisäistä viestintää yritetään monesti kehittää lisäämällä viestintäkanavien määrää. Kanavien määrällä ei todellisuudessa ole suurta merkitystä, päinvastoin liian monen kanavan käyttäminen aiheuttaa ongelmia. Kanavien lähtökohtaisena tarkoituksena on edistää tiedonkulkua. Olennaista on tiedon helppo saatavuus eli vaivattomuus. Organisaation johdon tehtävänä on määrittää, mihin tarkoitukseen kutakin kanavaa tulee käyttää. Asiakokonaisuuksille tulee asettaa enintään kaksi hyödynnettävää pääkanavaa. Esimerkiksi omaan työhön liittyvien asioiden pääkanavaksi kannattaa määrittää esimies. Työntekijöiden on vaivatonta etsiä tietoa, kun he tietävät, mistä se on saatavilla ajantasaisesti. Muiden kanavien käyttäminen viestinnän tehostamiseksi on tarvittaessa suotavaa. Organisaation koko henkilökunnalla on oltava yhtenäiset toimintatavat. Hajaantuneessa organisaatiossa tiedon reaaliaikaisuus korostaa järjestelmällisyyden merkitystä. (Juholin 2006, 160-162.)

3.3 Viestinnän kanavat ja keinot

Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot ovat jatkuvassa muutoksessa, koska muutokset ympäristössä vaikuttavat välittömästi niiden toimintaan. Hyvänä esimerkkinä ympäristön muutoksesta on siirtyminen paperitiedottamisesta sähköpostiin. Yrityksen kannalta merkittävää ovat tiedon oikea-aikainen jakaminen ja hallinta. (Juholin 2006, 163.) Oikean kanavan valinnalla voi olla suurikin merkitys viestinnän tehokkuuteen. Kanavaa valittaessa on siis mietittävä, ovatko sen ominaisuudet ja käyttötarkoitukset parhaat mahdolliset kyseisen viestin lähettämiseen. (Bovee & Thill 2012, 87.) Sisäisen viestinnän kanavat voidaan eritellä neljään eri luokkaan riippuen siitä, kuuluvatko ne lähikanaviin vai kaukokanaviin. Lähikanavat ovat yksikköä tai yksittäistä työntekijää hyödyttäviä. Kaukokanavat mahdollistavat viestimisen koko organisaatiolle. Näiden kahden kanavan avulla on mahdollista välittää suoria viestejä sekä välitettyjä viestejä. (Åberg 2000, 173.) Yleensä organisaatiossa on määritelty henkilökunnalle, mitä kanavaa tulee käyttää tietynlaisen tiedon vaihdannassa ja jakamisessa. Yksiselitteisiä määritelmiä on harvoin, vaan organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja johdon suosimat valinnat vaikuttavat kanavien valinnassa. (Shockley-Zalabak 2009, 36-37.)

Lähikanavia, jotka kuuluvat suoraan keskinäisviestintään, ovat muun muassa lähin esimies, kokoukset, työkaverit ja johdon suora kontaktointi (Åberg 2000, 174). Näitä edellä mainittuja kanavia nimitetään myös kasvokkaisviestinnäksi, sillä näiden kanavien kautta tapahtuva vuo-

rovaikutus tapahtuu välittömästi. Suoriin kaukokanaviin kuuluvat puolestaan tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt, palaverit ja työkaverit toisissa yksiköissä. (Juholin 2006, 163.)

Välitettyyn lähiviestintään kuuluvat esimerkiksi toimipaikan ilmoitustaulu, lehdet ja sisäinen verkkoviestintä. Verkkoviestintä voi olla myös välitöntä, mutta siinä ei kuitenkaan tavata kasvotusten toista henkilöä. Välillisiin kaukokanaviin kuuluvat puolestaan koko organisaation ilmoitustaulut, tiedotteet ja erilaiset tietokannat verkossa. Sisäisen viestinnän kanavat on mahdollista jakaa myös perinteisemmällä tavalla kasvokkain, suullisiin, kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin. (Juholin 2006, 163.)

3.3.1 Suullinen viestintä

Organisaatioissa on tärkeitä olla vapaita kohtaamispaikkoja, kuten kahviautomaatin ympäristö, tupakointialue ja muita paikkoja, joissa on mahdollista keskustella vapaasti asioista. Näiden kohtaamispaikkojen tarkoituksena on vahvistaa organisaation jäsenten vapaata vuorovaikutusta. Parhaimmillaan käynti kohtaamispaikassa virkistää henkilöä ja kasvattaa motivaatiota työtä kohtaan. (Juholin 2006, 174-175.)

Oivallinen tapa tärkeiden asioiden läpikäymiseen on kokous, sillä sen avulla on mahdollista viestiä suuremmalle joukolle kasvokkain samanaikaisesti. Kokoukseen osallistuvilla on mahdollista toimittaa ennakoon materiaalia, jotta he pystyvät tutustumaan käsiteltävään aineistoon. Tämä mahdollistaa ajankäytöllisesti tehokkaamman toiminnan itse kokouksessa. (Juholin 2006, 175.) Tärkeitä seikkoja, jotka kokousta järjestäessä kannattaa pitää mielessä: kokouksen tarkoituksen tulee olla selkeä ja siihen tulisi osallistua ainoastaan niiden henkilöiden, joita agenda koskettaa. Mikäli kokouksen ajankohtaan on mahdollista vaikuttaa, niin kannattaa se pitää aamupäivällä. (Bovee & Thill 2012, 65.)

Organisaation viestittäessä laajoista asioista, jotka koskettavat enemmän kuin yhtä organisaation yksikköä, on tiedotustilaisuus tehokas viestintäkanava. Tiedotustilaisuuden järjestäminen on aiheellista, kun halutaan kaikkien varmasti ymmärtävän viestin sisällön. Tiedotustilaisuutta ei kannata järjestää turhaan, sillä kyseessä on raskas viestinnän työkalu ja se voi menettää merkityksensä, jos pienimmistäkin asioista ruvetaan pitämään tiedotustilaisuuksia. (Åberg 2000, 176.)

Organisaation viestintätyytyväisyyteen vaikuttavat olennaisesti luottamushenkilöt. Luottamushenkilön on tärkeitä tiedostaa, että hänellä on velvollisuus viestiä. Olennaista on viestiä erityisesti työsuhteasioista. (Juholin 2006, 179.) Luottamusmiesten perusideana on muodostaa suora yhteys yrityksen johdon ja henkilöstön välille. (Åberg 2000, 215.)

3.3.2 Kirjallinen viestintä

Vaivaton tapa tiedottaa yrityksen yksiköissä on ilmoitustaulun käyttäminen. Ilmoitustaululle on mahdollista laittaa esille pysyväisohjeita ja ajankohtaisimmat tiedotteet. Ilmoitustaulu tulee sijoittaa siten, että ainoastaan työntekijät näkevät sen. Taulun tulee olla kuitenkin helposti nähtävissä, hyvänä sijoituspaikka on esimerkiksi työntekijöiden taukotila. Ilmoitustaulujen käyttö on vähentynyt huomattavasti 2000-luvulle siirryttäessä, sillä verkkoviestinnän määrä on kasvanut ja kaikki tieto on saatavissa verkosta. Kaikkien työntekijöiden työnkuva ei ole kuitenkaan sellainen, että heidän on mahdollista päästä työpäivän aikana tietokoneelle. (Juholin 2006, 180.)

Yrityksillä on tarvetta jakaa informaatiota ja se on helpointa tiedotteen muodossa. Tiedote on mahdollista lähettää nopeasti, ja kaikki henkilöt saavat sen samassa muodossa. Tiedotteen perustarkoituksena on olla mahdollisimman informatiivinen. Tiedote on mahdollista tehdä paperisena, mutta tänä päivänä sähköinen tiedotteen käyttäminen on yleistynyt laajalti. Tiedote ei saa olla liian pitkä ja hyvänä sääntönä on maksimissaan yhden sivun pituus. Järkevää on tiedottaa yhdestä asiasta yhdellä tiedotteella, sillä muuten tieto ei välttämättä saavuta vastaanottajaansa. Tiedote on mahdollista jakaa ilmoitustaululla, sähköpostilla ja Intranetillä.

Henkilöstölehden asema on edelleen merkittävä, vaikka monet viestinnän osat ovatkin siirtyneet verkkoon. Henkilöstölehden tarkoituksena on tuoda esille arkiviestinnässä tapahtuvia asioita ja tarjota tarkentavaa informaatiota. Henkilöstöllehdelle ei kannatta kasata suurta viestinnällistä vastuuta, sillä se ilmestyy useimmissa yrityksissä ainoastaan viisi kertaa vuodessa. (Juholin 2006, 182-183.)

3.3.3 Sähköinen viestintä

Intranet on yrityksen sisäinen verkko, jota pääsee käyttämään ainoastaan henkilökunta. Intranetin käyttöönotto yrityksissä on viime vuosien aika lisääntynyt huomattavasti. Sen merkitys on noussut tärkeimmäksi sisäisen viestinnän foorumiksi. Sen avulla on mahdollista jakaa erittäin suuria määriä informaatiota. (Juholin 2008, 77.) Intranetiin on mahdollista laittaa informaatiota, apuvälineitä, työkaluja ja sellaisia asioita, joita voi tarvita päivittäisessä työskentelyssä. Intranet toimii itsessään mainiona apuvälineenä, mutta se muodostaa myös uuden tavan toimia. Intranetin avulla tietoa on mahdollista jakaa samanaikaisesti organisaation kaikille yksiköille ja sen avulla organisaation yksiköt pystyvät keskustelemaan keskenään. Intranet on ehkä tehokkain tapa viestiä suurille massoille. Intranet kannattaa suunnitella siten, että sen avulla työskentely on vaivatonta, tehokasta ja palkitsevaa. Näiden tekijöiden

huomioiminen takaa Intranetin aktiivisen hyödyntämisen työyhteisössä ilman ylimääräistä motivaatiota. (Juholin 2006, 266-267.)

Sähköposti on nimensä mukaan postia, joka tulee Internetin välityksellä reaaliaikaisesti. Sähköpostin olemassaolon voidaan sanoa mullistaneen organisaatioiden viestintää. Tämän seurauksena on syntynyt kuitenkin uudenlaisia ongelmia, viestien sisällössä ja laadussa esiintyy suuria variaatioita, koska kuka tahansa voi lähettää sähköpostia. Sähköpostijärjestelmä on radikaalisti vähentänyt puhelinten ja faksien käyttöä viestinnässä. Sähköpostiviestintää voi kutsua kirjallisen ja puhutun viestinnän välimuodoksi, sillä siinä näkyy selkeitä vaikutteita molemmista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 94-97.) Sähköpostia lähetään yrityksissä tänä päivänä todella paljon ja monesti lähettäminen tapahtuu massajakeluna. Massajakelun huonona puolena on, että moni sellainen henkilö, jota viesti ei varsinaisesti kosketa, saa sen silti sähköpostiinsa. Mitä enemmän turhaa viestintää tapahtuu, sitä suuremmaksi vastaanottajan tuska kasvaa, ja samalla viestit alkavat menettää merkityksensä. Kannattaakin miettiä, milloin käyttää sähköpostia ja pystyisikö hyödyntämään jotain muuta kanavaa tehokkaammin. (Juholin 2006, 116-118.)

Pikaviestintä on reaaliaikaista viestintää, jossa hyödynnetään sähköistä järjestelmää. Pikaviestinnän avulla on mahdollista jakaa tiedostoja ja videokuvaa, puhua ja kirjoittaa viestejä. Pikaviestintä vaatii sovelluksen, mutta viestiminen on mahdollista etäältä esimerkiksi älypuhelimien välityksellä. Varsinkin isoille yrityksille pikaviestinnästä on suuri hyöty, kun pystytään kohdentamaan viestintä tehokkaasti ja tiedonkulun nopeus kasvaa. Pikaviestintä vähentää huomattavasti tavallisten puheluiden ja sähköpostiviestien lähettämistä. Pikaviestintä vähentää siis muiden viestintäkanavien kuluja ja nostaa oikein hyödynnettynä sisäisen viestinnän uudelle tasolle. Yrityksissä, joissa on hajaantuneisuutta maantieteellisesti, pikaviestintä kuroo umpeen etäisyyden tunnetta. Hyvänä esimerkkinä on etäkokouksen järjestäminen videoyhteyden avulla. Pikaviestintäsovelluksen avulla on mahdollista jakaa omalta tietokoneen näytöltä asioita muille ja keskustella reaaliaikaisesti. Etäkokousten järjestäminen on tehokasta, aikaa ja rahaa säästävää ja lisäksi se on ympäristöystävällistä. Pikaviestintäsovellusten tehokas hyödyntäminen vaatii yritykseltä tarpeeksi tehokkaat päätelaitteet ja nopean Internet yhteyden. Tehokas hyödyntäminen vaatii myös mikrofonit ja kamerat, jotta sovelluksen ominaisuuksien hyödyntäminen on mahdollista. Pikaviestintä ei ole sidottu pelkästään tietokoneella tapahtuvaan viestintään, vaan mahdollista on hyödyntää myös älypuhelimia, tabletteja ja kannettavia tietokoneita. Kaikkein tärkeintä pikaviestintään siirryttäessä on sen tehokas jalkauttaminen, pelkästään sovelluksen hankkiminen ei riitä. Tärkeätä on, että kaikki organisaation jäsenet, joilla on käytössään päätelaite, ryhtyvät hyödyntämään sovellusta. Tehokas sovelluksen hyödyntäminen vaatii koulutusta ja mahdollisuutta kysyä apua tarvittaessa. (Huhtala 2011.)

3.4 Viestinnän haasteet ja uhkakuvat

Todella monessa organisaatiossa tieto ei liiku tai sen liikkuminen on hidasta. Yhtenä suurimpana sisäisen viestinnän haasteena onkin tiedon liikuttaminen. Hajaantuneessa organisaatiossa tiedon on oltava yhtä aikaan monessa eri toimipaikassa. Ilman selkeätä viestintäjärjestystä ja etukäteen määriteltyjä kanavia tiedonkulun reaaliaikaisuus koko organisaatiossa on mahdollonta. Tiedon liikkumattomuus synnyttää tyhjiön, organisaation henkilökunta saattaa havaita, että jotain on tapahtunut, mutta he eivät tiedä tarkalleen mitä. Tällainen tilanne aktivoi huhut, jolla yritetään täyttää tyhjiötä. Tyhjiötä saatetaan täyttää mitä hullunkurisimmilla epäilyksillä, mikä aiheuttaa levottomuutta ja vaikuttaa henkilökunnan työntekoon. Tiedon jakamatta jättäminen voi synnyttää suuriakin ongelmia. Tehokkain ratkaisu tyhjiön täyttämiseen on ajantasainen, aktiivinen ja paikkansapitävä sisäisen viestintä. (Åberg 1997, 107.)

Organisaation tietojen säilyttäminen on yksi haasteista. Tieto voi olla sellaista, että se on pidettävä salassa, mutta tarpeen tullen tietoa on päästävä käsittelemään. Hyvä ohje on pitää kaikki sellainen tieto saatavilla, mitä yrityksen henkilökunta saattaa tarvita. Tänä päivänä tiedot on mahdollista varastoida yrityksen sähköiseen tietokantaan. Kaikkien henkilöiden pitää päästä käsiksi tietoihin, jotka liittyvät heidän jokapäiväiseen työkuvaansa. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi asiakastietokannat, yhteystiedot ja hinnastot. Kaiken tiedon ei tarvitse olla kaikkien saatavilla, vaan tietojärjestelmässä pystytään rajaamaan henkilöiden oikeudet tarpeiden mukaan. (Åberg 1997, 108.)

Viestinnällisestä näkökulmasta organisaatioiden esimiehet ovat olleet haasteena jo pidemmän aikaa. Esimiehet toimivat tulkkeina yritysjohdon ja henkilökunnan välillä. Heidän tehtävänä on tiedottaa omille alaisilleen juuri heitä koskevista asioista. Toisena tärkeänä tehtävänä esimiesten tarkoituksena on pystyä välittämään alaisten murheet ja huolenaiheet johdolle. (Åberg 1997, 108.) Organisaatioille on kannattavaa yrittää ennaltaehkäistä tulevaisuuden uhkakuvat ja kehittää toimintasuunnitelma pahimman varalle (Skoglund 2004, 9).

3.5 Viestinnän arviointi ja kehittäminen

Tehtyjen päätösten vaikutuksia kannattaa tarkkailla ja valvoa, jotta toiminta etenee halutulla tavalla. Erityistä huomiota on kiinnitettävä tehtyjen päätösten toimivuuteen, näin on mahdollista ymmärtää, toimittiinko tilanteessa oikein. Tärkeää on myös se, miten haluttu päämäärä saavutetaan, joten huomiota kannattaa kiinnittää toimintatapoihin. Tarkkailulla tulee olla aina etukäteen määritetyt tavoitteet tai hypoteesi, mitä arvellaan tapahtuvan. Ennakoituja tavoitteita on jälkikäteen mahdollista verrata saatuihin tuloksiin. Tämänkaltaisen toimiminen mahdollistaa oikeiden toimintatapojen löytämisen ja toiminnan tehostamisen tulevaisuudessa. (Åberg 1997, 212.) Monelle organisaatiolle kehittämisen kohteena on sen henkilöstön tiedos-

taminen osana viestintää. Henkilöstön valjastaminen sisäisen viestinnän kehittämiseen avaa monia uusia mahdollisuuksia. (Kuvaja & Malmelin 2008, 66-67.)

Viestinnän kehittämisessä on kyse liiketoiminnan parantamisesta. Olettamuksena on, että viestinnän kehittäminen parantaa toimivuutta, tuottavuutta ja kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin. Mikäli halutaan, että viestinnän tehostaminen johtaa edellä mainittuihin parannuksiin, on kehitystoiminnan linkityttävä aktiivisesti yrityksen perustehtävien eli arkisten toimintojen toteuttamiseen. Viestinnän kehittämisen yhtenä suurimpana haasteena on sisäistää ajatus siitä, mitä kehittämisellä tavoitellaan. Viestinnän kehittäminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat teknologia, käytäntö ja asenteet.

Teknologian kehitys on nopeaa, ja uusia laitteita sekä järjestelmiä ilmestyy tiuhaan tahtiin. Tärkeää on miettiä, miten niitä pystytään soveltamaan yrityksessä. Olennaista uutta teknologiaa hankittaessa on järjestää henkilökunnalle koulutusta sen käyttämiseen. Haasteellisinta onkin saada henkilöstö käyttämään uusia järjestelmiä. Henkilöstön kouluttaminen on kallis ja aikaa vievä prosessi, mutta siitä saatavat hyödyt korvaavat koulutukseen käytetyn ajan. Toinen näkökulma asiaan: yritykseen on hankittu uusia ja kalliita järjestelmiä, joiden tarkoituksena on mullistaa koko toiminta, mutta koulutusta järjestelmien käyttöönottamiseen ei järjestetä. Tällaisessa tapauksessa henkilöstö ei itseohjautuvasti siirry uuteen järjestelmään, vaan se mitä todennäköisimmin tulee jatkamaan vanhan ja toimivaksi todetun järjestelmän käyttöä. Ilman asianmukaista koulutusta on siis täysin järjetöntä lähteä hankkimaan uutta teknologiaa. (Puro 2004, 105-108.) Sähköisten viestintäkanavien hyödyntäminen nopeuttaa ja tehostaa viestintää. Teknologian avulla viestiminen saattaa aiheuttaa nopeastikin tietoähkyn, ja sen vuoksi on tärkeää aina välillä harrastaa kasvokkain viestintää. (Bovee & Thill 2012, 52.)

3.6 Organisaatioviestintä

Perinteisesti sisäinen viestintä on ymmärretty pelkästään tiedottamiseksi eli tiedon jakamiseksi, vaikka viestinnän tulisi lähes aina olla vuorovaikutteista. Sisäisen viestinnän merkitykseen on ruvettu kiinnittämään enemmän huomiota 2000-luvun vaihteessa. Teknologian kehitys mahdollistaa tänä päivänä monipuoliset viestintävälineet ja tiedon reaaliaikaisen tarkastelun sijainnista riippumatta. (Juholin 2002, 109.)

Sisäinen viestintä tulisi nähdä mahdollisuutena hyödyntää valtavaa voimavaraa. Ennen tietoteknistä kehitystä tieto oli voimaa, mutta nykyään Internet mahdollistaa tiedon reaaliaikaisen hyödyntämisen. Henkilöstö on yritysten suurin voimavara ja työyhteisöt tarvitsevat viestintää toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti. (Åberg 2006, 96.) Hyvä sisäinen viestintä ei käsittele pelkästään positiivisia asioita. Sisäisen viestinnän todellinen toimivuus ilmenee, kun joudu-

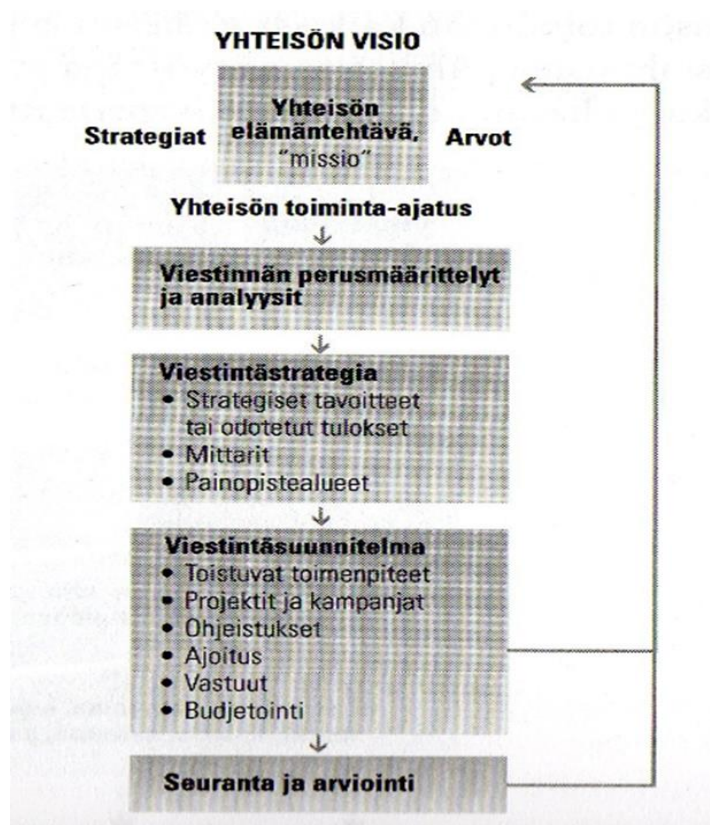
taan viestimään negatiivisista asioista. Kielteisistä asioista viestimisen tapa määrittelee kokonaistoimivuuden. (Puro 2003, 83-84.)

Yrityksen sisäistä viestintää voisi luonnehtia henkilöstöviestinnäksi. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on tietoisuuden kasvattaminen henkilöstössä. Sisäinen viestintä on yrityksen tärkeimmän voimavaran eli henkilöstön johtamisen työkalu. (Siukosaari 2002, 65.) Yrityksen menestykselle yksi tärkeimmistä tekijöistä on sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä muodostuu tiedon jakamisesta, keskustelusta, käsitysten luomisesta ja kulttuurista. (Juholin 2006, 153.) Sisäistä viestintää ei saa missään nimessä nähdä velvollisuutena, sillä muuten viestintä on epäonnistunut jo ennen viestin lähettämistä. Optimaalisessa tilanteessa viestintä nähdään mahdollisuutena, työvälineenä, ja sen avulla on mahdollista tehostaa yrityksen toimintaa sekä lisätä viihtyvyyttä. (Ikävalko 1999, 46.)

Yrityksen toiminta on täysin riippuvainen toimivasta sisäisestä viestinnästä, toimiminen ilman viestintää on täysin mahdoton yhtälö (Åberg 1997, 31). Pääsääntöisesti jokaisessa yrityksessä on päivittäin keskusteluja ja kokouksia, jotka ovat osa tavallista työskentelyä. Viestintä on jatkuvaa toimintaa ja sitä tapahtuu yrityksissä koko ajan. Ilmoituksia luetaan ilmoitustaululta, sähköpostia luetaan ja lähetetään ja keskusteluja käydään käytävillä, nämä kaikki toiminnot ovat osa viestintää. Viestintä yhdessä henkilöstön kanssa muodostaa tärkeän toiminnon, joka liittyy yksittäiset tapahtumat kokonaisuudeksi eli yrityksen sisäiseksi viestinnäksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 7.) Sisäisen viestinnän tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista. Liiketoiminta muodostuu johtamisesta ja viestinnästä, ilman niitä on kyse ainoastaan päämäärättömästä toiminnasta. Sisäisellä viestinnällä on mahdollista vaikuttaa tiedon saamiseen, henkilöstön motivointiin ja yleisen ilmapiirin hyvinvointiin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-14.)

Organisaatioviestintä eli työyhteisöviestintä on tapahtumien ketju. Organisaatioviestinnässä tarkoituksena on antaa merkityksiä erilaisille asioille, jotka koskettavat yritystä. Työyhteisö viestii jäsentensä kautta näitä merkityksiä vuorovaikutteisen viestinnän avulla. Työyhteisö muodostaa näin oman verkostonsa, jonka pääasiallisena tarkoituksena on tiedon jakaminen ja viestien välittäminen. (Åberg 2006, 96.) Viestinnän ei pitäisi olla pakotettua ja tarkoituksena ei ole viestiä viestimisen vuoksi. Viestinnän tarkoituksena on tukea ja avustaa muita toimintoja. (Siukosaari 2002, 30-31.) Ajatuksena on usein, että viestintä on avointa, rehellistä ja paikansapitävää, sillä näiden tekijöiden on todettu vaikuttavan organisaation jäsenten hyvinvointiin. Ongelmana on monesti, kuinka nämä hyväksi todetut tavat viestiä saadaan siirrettyä paperilta toimimaan käytännön tilanteissa. Yhtenä mahdollisuutena on tavoitteiden purkaminen pienempiin osiin ja yksinkertaisesti perusteltava niiden merkitys ja mitä niillä käytännössä halutaan. (Puro 2003, 64-65.)

Organisaationviestintä tulisi mieltää tavoitteelliseksi prosessiksi. Yritysten on järkevää tehdä viestinnälle lyhyen- ja pitkänaikavälin tavoitteita. Tavoitteita määritettäessä on otettava huomioon kokonaiskuva, joka muodostuu prosessin osatekijöistä. Tavoitteiden tarkoituksena tulisi olla toiminnan tukeminen ja kokonaistavoitteiden saavuttamisen edistäminen. Tavoitteita ei tule siis asettaa hulin vuoksi. Asetetut tavoitteet tulee esittää mahdollisimman selkeästi, jotta jokainen työyhteisön jäsen ymmärtäisi ne samalla tavalla. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, mahdottomien tavoitteiden asettaminen ainoastaan heikentää työyhteisön motivaatiota. Saavutettavissa olevat tavoitteet synnyttävät optimaalisessa tilanteessa terveellistä kilpailua työntekijöiden välillä. Ongelmallista viestinnän tavoitteiden hahmottamisessa on se, että ei ole olemassa tarkkoja tuloksia, jotka olisivat vertailukelpoisia keskenään. Yhtenä hyvänä tapana selvittää viestintätyytyväisyyttä ja tavoitteiden saavuttamista on ulkoistaa tutkimus, joka selvittää analyttisesti halutut seikat. Viestinnän onnistuessa on sillä huomattava vaikutus työyhteisöön. Tärkeimpänä asiana ei tule nähdä, onko tavoitteet saavutettu, vaan kuinka paljon on kehitytty aloitustilanteesta. (Siukosaari 2002, 31-32.) Suunnittelun mahdolliset tasot on eritelty kuvassa 4.



Kuva 4: Viestinnän suunnittelun tasot (Juholin 2006, 69)

3.6.1 Viestintäkulttuuri

Lyhyesti ja ytimekkäästi viestintäkulttuuri tarkoittaa yhteistä tapaa toimia. Viestintäkulttuuri syntyy ajan kanssa ja siinä näkyy yleensä yrityksen omistajien arvot sekä tavat toimia. (Siuko-saari 2002, 51-52.) Viestintäkulttuuri on yhteisöllisyyden luomista ja sen aikaansaamiseksi asetetaan useasti yhteiset arvot (Juholin 2006, 141). Viestintäkulttuurilla on suuri vaikutus viestintään: se ohjaa osaltaan, miten toimitaan ja viestitään tietynlaisissa tilanteissa. Viestintäkulttuuria voidaan pitää yhtenä johdon työkaluna. (Åberg 1997, 63.) Menneisyyttä ei pääse pakoon, sillä jo toteutuneet teot ja tekemättä jätetyt teot ovat muokanneet viestintäkulttuuria. Viestintäkulttuurin muuttaminen on erittäin haastava tehtävä ja eikä se ole mahdollista nopeassa aikataulussa. (Åberg 2000, 124.)

Nykyään monet yritykset tiedostavat, että motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa suoraan yrityksen toiminnallisuuteen. Tästä johtuen strategiaviestinnän tavoitteisiin asetetaan lähestulkoon aina avoin työyhteisökulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. (Hämäläinen & Maula 2004, 43.) Helpoin tapa tutustua yrityksen viestintäkulttuuriin on yksinkertaisesti jalkautua yrityksen toimitiloihin. Varsinkin uuden työntekijän on helppo havaita yrityksen viestintäkulttuuri, koska hän on avoin kaikelle, mitä hän näkee ja kokee. Yrityksen työntekijät jakavat mielellään viestintäkulttuuria, kun heidän on mahdollista ilmaista, miten he ovat tottuneet toimimaan ja minkälaisia tapoja kannattaa välttää. Viestintäkulttuuria on mahdollista havaita käytävillä, kokouksissa, taukotiloissa ja kaikkialla, missä ihmiset ovat kanssakäymisessä keskenään. (Mattila 2007, 34.)

Viestintäkulttuurin tärkeimpiin tehtäviin yrityksen näkökulmasta sisältyy organisaation toiminnan ylläpitäminen ja toimintaympäristöön mukautuminen (Mattila 2007, 34). Viestintä on mahdollista nähdä organisaatiokulttuuriksi, mutta sen pystyy myös erottamaan yhdeksi organisaation toiminnoksi. Viestintäkulttuuri on helpompi sisäistää, kun sen pilkkoo pienempiin osakokonaisuuksiin. Hyvänä esimerkkinä on tohtori Tukiaisen esittämä nelijakoinen viestintäkulttuuri. Tukiainen (2000) jakaa viestintäkulttuurin viestintäilmastoon, keskinäisviestintään, viestintäprosessiin ja viestintäjärjestelmään (ks. Juholin 2002, 110). Viestintäilmasto rakentuu esimiesviestinnästä ja yrityksen käytänteistä, keskinäisviestintä on yksinkertaisuudessaan organisaation jäsenten välistä keskustelua. Viestintäkulttuurin osatekijät on hahmotettu tarkemmin kuvassa 2. Viestintäprosessi on tapahtumien ketju, jonka pääosassa on viesti ja se liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle. Viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, johon luetaan organisaation viestintäkanavat, tietojärjestelmät ja tavat toimia. (Juholin 2002, 109-110.)



Kuva 2: Viestintäkulttuurin osatekijät (Juholin 2006, 142)

Organisaatioiden sisäinen viestintä koetaan tärkeäksi asiaksi, jolla pystytään vaikuttamaan. Tämän takia asiasta on säädetty myös yhteistoimintalaki. Yhteistoimintalaki määrittelee asioita, jotka tietyn kokoisten yritysten on vähintään sisällytettävä sisäiseen viestintäänsä. Työnantaja velvoitetaan kertomaan tilinpäätös kaksi kertaa vuodessa henkilöstölle sekä sellaisista asioista, jotka vaikuttava esimerkiksi yrityksen työllisyyteen olennaisella tavalla. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1 luku, 15-35.)

3.6.2 Viestintätyytyväisyys

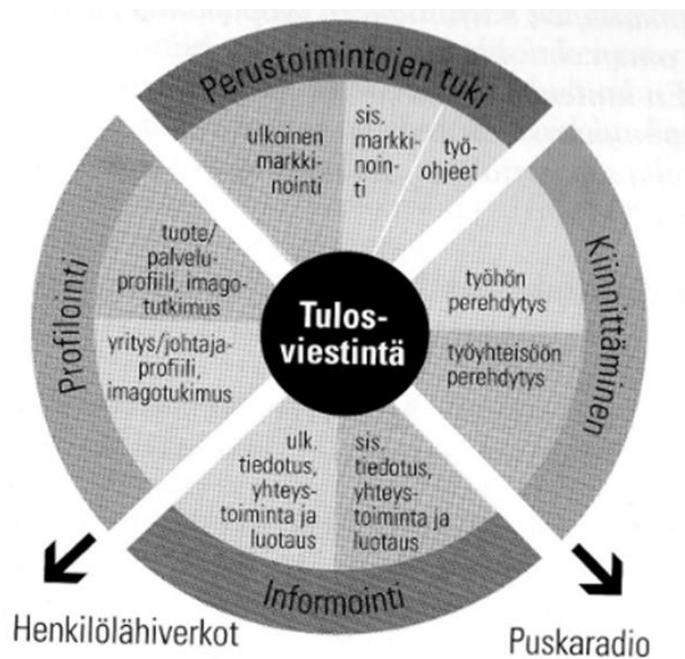
Viestintätyytyväisyyttä on tutkittu 1900-luvun loppupuolella todella paljon ja näiden tutkimusten johtopäätöksenä on syntynyt käsite siitä, että viestintätyytyväisyys vaikuttaa työtyytyväisyyden tasoon. Työhönsä tyytyväiset henkilöt ovat sitoutuneimpia yritykseen ja tämä vaikuttaa yrityksen toiminnan tehokkuuteen. (Juholin 2006, 146.) Juholin on tehnyt tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli löytää tekijöitä, jotka lisäävät ihmisten viestintätyytyväisyyttä. Tutkimuksen tuloksena löytyi neljä näkökulmaa: koko organisaatiota koskettava johdon viestintä, työilmapiiri ja keskinäinen kommunikaatio, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja viestintäjärjestelmän ajantasaisuus. Näistä mainituista näkökulmista kolmella ensimmäisellä oli suurin vaikutus viestintätyytyväisyyteen. (Juholin 2006, 150.) Henkilöstö haluaa yrityksen johdon viestivän henkilökohtaisesti tärkeimmistä asioista, jotka vaikuttavat koko yritykseen. Erityisesti tieto tulevaisuudesta ja mahdollisista muutoksista halutaan saada suoraan johdolta. Työilmapiirin merkityksessä korostui tunne siitä, että ympäristö on miellyttävä työskennellä. Omaan työhön vaikuttamisen merkitys korostui erityisesti oman esimiehen kanssa käymässä

keskusteluissa. Ajantasaista viestintäjärjestelmää ei koettu merkitykselliseksi henkilökohtaiseen työhön. Viestintäjärjestelmää pidettiin itsestäänselvyytenä, ja sen merkitys saattaisi korostua, jos sen toimintaan tulisi häiriö tai jokin este. (Juholin 2006, 150.) Organisaation viestinnässä ei riitä pelkästään viestiminen siitä, kuinka yritys noudattaa hyväksi todettuja toimintaperiaatteita. Vastuullinen toiminta lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sen takia on järkevää huomioida vastuullisuus osana viestintää. Vähentämällä paperin käyttöä ja laskemalla sähkönkulutusta on mahdollista vaikuttaa globaalisti. Nämä toimenpiteet luovat positiivista kuvaa organisaatiosta ja sen lisäksi ne säästävät yrityksen varoja. (Kuvaja & Malmelin 2008, 24.)

3.6.3 Tulosviestintä ja toiminnot

Organisaatioviestinnän rakennetta tutkittaessa voidaan ajatella kokonaisuutta kahdesta eri näkökulmasta: viestinnän sisältö ja painopiste. Viestinnän sisällön näkökulmasta on käytännössä kyse siitä, tarkastellaanko yrityksen ulkoista vai sisäistä viestintää. Sisällön painopisteen näkökulmasta tarkastellaan yrityksen viestejä janana, jonka toisessa päädyssä on yksittäisiin työtehtäviin tai tuotteisiin kohdentuvat viestit ja toisessa päädyssä on puolestaan koko työyhteisöä koskettavat viestit. Näiden kahden näkökulman yhtälöstä syntyy yhdistelmä, joka muodostaa tulosviestinnän mallin. (Åberg 2006, 97- 98.)

Organisaatioviestinnän toiminnot voidaan jakaa viiteen osioon: perustoimintojen tuki, profiointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus (Åberg 2000, 99). Organisaatioviestinnän toiminnot on esitetty kuvassa 3 Åbergin pizzana. Perustoimintojen tukeen kuuluvat kaikenlainen tiedon jakaminen ja keskustelut, joiden avulla yritysten toiminnot pysyvät aktiivisina. Perustoimintojen tukea voidaan kutsua myös arkiviestinnäksi, sillä viestinnän avulla työyhteisö pystyy kommunikoimaan keskenään ja selviämään yhteisistä työtehtävistä. Arkiviestintä voi olla kirjallisessa muodossa ja se voi myös olla etukäteen sovittuja toimintatapoja. (Juholin 2002, 30.)



Kuva 3: Åbergin pizza (Åberg 2000, 102)

Arkiviestintä on nimensä mukaisesti päivittäin tapahtuvaa viestintää. Se sisältää kaiken tiedon jakamisen, keskustelut ja kaiken sen kommunikaation, jota tarvitsee päivittäisissä työtehtävissä. Arkiviestintää voisi kuvailla organisaation elinehdoksi, sillä sen avulla on mahdollista välittää ja vastaanottaa tietoa. Ilman tiedonvaihiantaa olisi mahdotonta selviytyä arkisista työtehtävistä. Sisäinen markkinointi on yksi arkiviestinnän muoto. Sisäisen markkinoinnin avulla pystytään tiedottamaan henkilökunnalle esimerkiksi tulevasta kampanjasta, ennen kuin tieto jaetaan laajemmalle. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on siis pitää henkilökunta tietoisena kaikesta siitä, mitä sidosryhmille ja muille tahoille kerrotaan. (Juholin 2002, 30-31.)

Kiinnittäminen on sitouttamista eli halutaan sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Yritykselle ja sen työntekijöille on kannattavaa, että uudet työntekijät oppivat työskentelemään tehokkaasti mahdollisimman nopeasti. Viestinnän avulla uusien ja vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen työhönsä ja työyhteisöönsä on mahdollista. Kiinnittäminen ei kosketa pelkästään uusia työntekijöitä, vaan kaikkia yrityksen työntekijöitä. Yrityksessä kauan työskennelleen henkilön toimenkuva voi muuttua, työkierto on mahdollista ja uusia toimintatapoja sekä järjestelmiä otetaan käyttöön. Kiinnittäminen voidaan karkeasti jakaa kahteen eri tyyppiin: yleisiin asioihin perehdyttämiseen, joka koskettaa koko organisaatiota, ja varsinaiseen työtehtävään perehdyttämiseen yksilötasolla. (Åberg 2006, 103.)

Henkilön perehdyttäminen yritykseen mahdollistaa yleisten toimintatapojen ja käytänteiden opettamisen. Uuden työntekijän on hyvä tietää yrityksen viralliset säännöt, menettelytavat,

henkilöstöpolitiikan käytänteet, työturvallisuusasiat sekä työntekijän velvollisuudet ja valtuudet. Oletuksena on, että mitä paremmin työntekijä tuntee yrityksen toiminnan ja tulevaisuuden kuvat, sitä motivoituneempi työntekijä on työtään kohtaan. Materiaalisia keinoja motivaation vaikuttamiseen ovat rahapalkka ja erilaiset työsuhte-edut, mutta näiden merkitys on pienempi. Perehdyttämistä varten on valittava sellainen henkilö, joka tuntee yrityksen ja tietää, miten toimia erilaisissa tilanteissa. Henkilökohtainen neuvonta on tärkein osa uuden työntekijän perehdyttämistä, sillä perehdyttäjä pystyy esittelemään perehdytettävän hänen työtovereilleen ja tutustuttamaan hänet yrityksen toimitiloihin ja työpisteeseen. Työtovereilta uusi työntekijä saa tietoonsa talon epäviralliset normit. Perehdyttämisen vastuu on aina esimiehellä ja yrityksen johdon tehtävänä on ohjeistaa, miten esimiehet toimivat perehdyttämisessä. (Juholin 2002, 31.)

Profilointi on mielikuvan rakentamista. Se ei ole pelkästään viestintää, vaan profilointi muodostuu tekojen, viestien ja ilmeiden kombinaatiosta (Åberg 2006, 100). Pääasiallisena tarkoituksena on, että organisaatio itse yrittää rakentaa parempaa mielikuvaa itsestään. Tähän haluttuun tavoitteeseen pääseminen edellyttää viestinnän työkalujen hyödyntämistä. Mielikuvan rakentamisen kannalta olennaisia ovat visuaalinen ilme, määritetyt perusviestit ja teot, joiden avulla yritys viestii itsestään jatkuvasti. (Juholin 2002, 33.)

Informointi on viestintää, jonka avulla kerrotaan organisaation tapahtumista. Kyse on asioiden kertomisesta ja toiminnan selkeyttämisestä organisaation jäsenille. (Åberg 2006, 102.) Informointi on ennen kaikkea puolueetonta viestintää ja sen tarkoituksena ei ole myynnillinen. Sen avulla organisaation jäsenet pidetään tietoisina relevanteista asioista, jotka koskevat organisaatiota. Informointi on yksisuuntaista viestintää ja sitä voi olla tarjolla liikaa. (Juholin 2002, 32.)

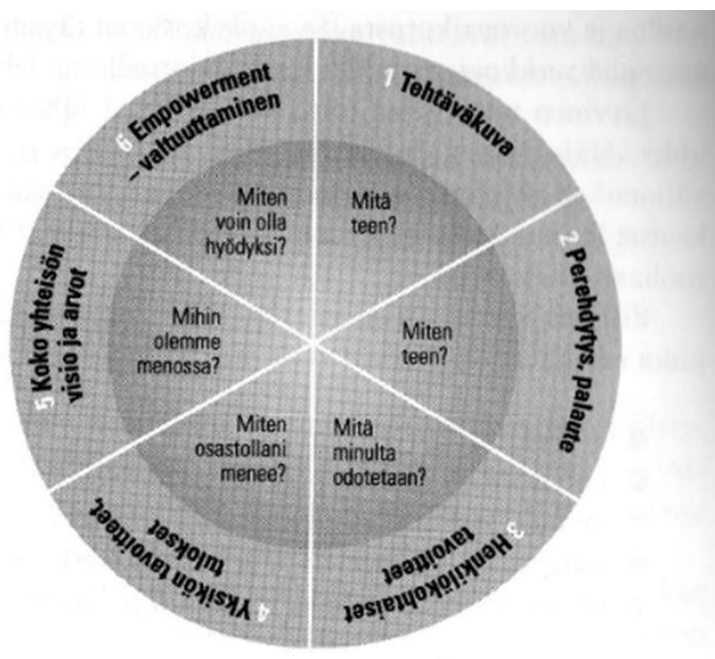
Sosiaalinen vuorovaikuttaminen voi olla johdettua tai vapaamuotoista. Vuorovaikuttaminen tapahtuu ihmisten välillä erilaisissa tilanteissa ja arkisempi nimitys tälle tapahtumalle on puskaradio. Kyseessä on jonkin henkilön kokemus tai tieto, jonka hän kertoo eteenpäin. Viestit kulkevat puskaradion välityksellä todella nopeasti, varsinkin jos kyseessä on ikävä uutinen. Organisaatio ei pysty tai sen on lähestulkoon mahdotonta kontrolloida sosiaalista vuorovaikutusta. Ihmiset vaihtavat kuulumisia kavereidensa kanssa päivittäin ja on todennäköistä, että henkilöt kertovat tästä tapaamisesta toisille henkilöille. (Juholin 2002, 35.)

3.6.4 Esimiesviestintä

Esimiesviestintä on esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvaa viestintää. Esimies on merkittävässä asemassa viestinnällisestä näkökulmasta, sillä hänellä on mahdollisuus henkilökohtaisella toiminnallaan vaikuttaa muiden työntekijöiden työskentelymotivaatioon. Esimiehen tarkoituk-

sena on suodattaa ja välittää organisaatiolta tulevaa viestintää omille alaisilleen sekä toimia alaistensa äänenä johdolle. Esimieheltä toivotaan aktiivista läsnäoloa ja kaksisuuntaista viestintää. Ammattimainen etäisyys on tärkeää säilyttää, jotta esimiehen uskottavuus ei kärsi alaisten silmissä ja hän pystyy toimimaan puolueettomasti suhteessa kaikkiin alaisiinsa. Esimies tapaa alaisensa ensimmäisen kerran rekrytointitilanteessa ja tämän jälkeen alkaa perehdyttäminen työhön sekä organisaatioon. Oletettavaa on, että esimies keskustelee työhön liittyvistä asioista alaistensa kanssa päivittäin ja palavereissa kuukausitasolla. Esimiehen kanssa alaisten on mahdollista keskustella urasuunnittelustaan ja palkkauksestaan. (Juholin 2006, 164-165.)

Vahvuutena esimiesviestinnässä on sen läheisyys, sillä esimies viestii usein kasvokkain. Esimiehen oma olemus ja käyttäytyminen heijastuvat hänen alaistensa toiminnassa. Esimies, joka on aktiivinen ja osallistuu tavoitteen saavuttamiseen, innostaa alaiset mukaan aktiiviseen työskentelyyn. Hyvä esimies osaa kertoa monimutkaisetkin asiat kansankielellä alaisilleen, jotta he varmasti ymmärtävät viestin sisällön. Hänen on oltava tavoitettavissa, jotta alaiset saavat mahdollisuuden keskustella heitä mietityttävistä asioista. Jo pelkästään positiivisella elämänasenteella on mahdollista innoittaa alaisiaan. Yhtenä tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on antaa rakentavaa palautetta, jotta alaisten toiminta kehittyisi organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Tärkeää on muistaa antaa positiivista palautetta aina silloin, kun siihen on syy. (Juholin 2006, 166-167.) Esimiehen viestintätehtävien sisältö on mallinnettu kuvassa 5.



Kuva 5: Esimiehen viestintätehtävien sisällöt (Juholin 2006, 166)

Palaute on todella tärkeä osa esimiesviestintää, ja se muodostuu antamisesta ja vastaanottamisesta. Kaikki haluavat kuulla palautetta tekemästään työstä, ja sillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Hyvä työtyytyväisyys korreloi hyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin kanssa. Palautteen tulee olla relevanttia, rakentavasti muotoiltua ja ennen kaikkea oikea-aikaista. Palaute menettää merkityksensä, jos sitä annetaan liian vähän tai paljon. Palaute on tarkoitus antaa välittömästi suorituksen jälkeen, jolloin sen vaikutus on tehokkaimmillaan. Kielteistä palautetta annettaessa on kiinnitettävä erityishuomiota sen rakenteeseen ja mainittava myös ne asiat, jotka olivat positiivista. Palautteenantajan tulee toimia johdonmukaisesti ja huomioida aiemmin annetut palautteet. Toiminnon tulisi aina olla molemminpuolista eli palautteenantajan tulisi saada ainakin välillä palautetta ja saadusta palautteesta on aina kiitettävä. (Juholin 2006, 168.)

Kehityskeskusteluja järjestetään yleensä vähintään vuosittain ja niiden avulla työntekijöiden on mahdollista vaikuttaa omaan työhönsä. Keskustelujen aikana työntekijän on mahdollista kysyä työnkuvastaan ja saada toiminnastaan rakentavaa palautetta. Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii esimieheltä alaisensa toimenkuvan tuntemista ja alaisen tuntemista henkilökohtaisesti. Keskustelujen pääasiallisena tarkoituksena on käydä läpi yksilön mahdollisuudet kehittyä työssään. Onnistuakseen toiminnan on lähdettävä yrityksen johdosta, sillä johdon on seisottava kehityskeskustelujen takana ja varmistettava esimiesten tiedot, tietous organisaation tulevaisuuden päämääristä. (Juholin 2006, 169.) Kehityskeskustelut eivät aina etene niin kuin toivottaisiin ja ne voivat aiheuttaa molemminpuolista turhautumista. Turhautumisen välttämiseksi on keskustelun laatuun ja esimiehen ohjeistamiseen panostettava. Yritysjohdon kannattaa valvoa kehityskeskusteluja ja tämän takia keskusteluista kannattaa kerätä kirjallinen raportti. Raportin avulla johto pystyy valvomaan toimintaa ja samalla saadaan vertailukohta seuraavaa kehityskeskustelua varten. (Sydänmaanlakka 2004, 101.) Kehityskeskustelujen pohjimmaisena tarkoituksena on yrityksen toimintojen tehostaminen. Toiminnan tehostaminen on mahdollista kehittämällä yrityksen henkilökuntaa, joten ei ole siis turhaan sanottu, että henkilökunta on yrityksen suurin voimavara. (Ronthy-Östeberg & Rosendahl 2004, 99.)

3.6.5 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on yrityksen johdon työkalu, jonka avulla sen on mahdollista vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Koko toimintaan vaikuttaminen on mahdollista ohjailemalla tiedon luontiprosessia ja päätöksentekoa. Johtamisen tarkoituksena on aikomus vaikuttaa muiden ihmisten toimintaan, jotta he toimisivat yhteisen päämäärään saavuttamiseksi. Tarkoituksena on päästä hyödyntämään koko organisaation resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Tänä päivänä organisaation menestyminen vaatii informaation vapaata kulkua kaikkien toimintojen läpi. (Salminen 2001, 68-70.) Johtajien aktiivinen läsnäolo ja viestiminen organisaation asioista koetaan tärkeäksi. Henkilökunta haluaa saada tietoa aktiivisesti niin hyvistä kuin huo-

noista asioista. (Baldini 2005, 104.) Viestinnän lisäksi olennainen osa johtamisviestintää on kyky kuunnella. Monella johtajalla tämä ominaisuus ei kuitenkaan ole aktiivisessa käytössä ja yleinen syy siihen on huono ajanhallinta. (Bierck 2005, 68.)

3.6.6 Muutosviestintä

Yksinkertaisimmillaan muutos tarkoittaa uutta tapaa toimia (Ponteva 2010, 13). Muutos herättää organisaatiossa aina jonkinlaista epävarmuutta, minkä takia muutosta on johdettava. Viestimällä muutoksesta on mahdollista häivyttää epävarmuutta ja luoda turvallisuuden tunnetta. (Åberg 1997, 163.) Monet käsittelevät muutosviestintää omana lajinaan, vaikka näin ei ole. Muutosviestinnän tarkoituksena on tukea henkilöstöä ja edistää sen ymmärrystä tulevasta muutoksesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-20.) Muutos nähdään yleensä tilapäiseksi olo-tilaksi, mutta nykyään monet organisaatiot toimivat sellaisissa ympäristöissä, joissa muutos on jatkuvaa. Monelle yritykselle muutoskyky toimii strategisena kilpailuetuna verrattuna muihin toimijoihin. (Mattila 2007, 242.) Vanhoista tavoista voi olla vaikeata päästää irti ja muutos voidaan nähdä uhkana toiminnalle. Tämän takia yrityksen johdon ja esimiesten on aina perusteltava henkilöstölle muutoksen tarve ja siitä mahdollisesti saatavat hyödyt. Muutoksen aikaansaaminen on tilanteesta riippuen yleensä pidempi prosessi, joka kannattaa viedä kunnialla loppuun. Muutos vaatii tiedottamista, keskustelua, koulutusta ja aktiivista osallistumista onnistuakseen. (Ponteva 2010, 23-25.) Yritysten kilpailutekijänä uusien asioiden oppiminen on merkittävässä asemassa ja oppimisen voidaan sanoa olevan koko liiketoiminnan keskipiste (Sydänmaanlakka 2004, 23). Aito muutoksen aikaansaaminen on hyvä liittää osaksi strategiaa, sillä muutoksen aikaansaaminen vaatii suunnitelmallisuutta (Kotter 2009, 42).

4 Case: RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän kehittäminen

Tutkimuksen tulee aina olla tieteellinen ja sen tehtävänä on tuottaa luotettavaa tietoa. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu aina numeroihin ja sen tarkoituksena on selvittää kohderyhmän yleiset mielipiteet. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on mahdollista hyödyntää samanaikaisesti yhdessä tutkimuksessa. Tällöin on mahdollista pureutua lukujen takana oleviin ilmiöihin tarkemmin. Tutkimuksen aikataulutuksessa tulee huomioida hyödynnettävien menetelmien määrä, sillä mitä useampaa menetelmää hyödynnetään, sitä pitemmän ajan tutkimus vie. Tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota erityisesti tutkimuskysymyksiin, sillä kysymysten virheellinen muoto tai asettelu tekee tutkimuksesta epäonnistuneen. (Kananen 2008, 14-28.)

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on aina saada lisää tietoa eli selvittää asioiden todellinen olemus. Tutkimuksen tavoitteet on mahdollista jakaa neljään eri tyyppiin: kuvaaminen, selvittäminen, ennustaminen ja tarkkailu. Tavoitteeksi asetetaan yleensä myös tiedon hyödyntämismahdollisuus liiketoiminnallisesta näkökulmasta, sillä tutkimusten tekeminen ei ole ilmaista. Tutkimuksella halutaan saada aikaan hyötyä ja tästä syystä on tärkeää määritellä, mitä tutkimuksella halutaan saada aikaan. (Järvinen & Järvinen 2004, 8-9.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa RTV-Yhtymä Oy:n sisäisen viestinnän nykytilaa. RTV-Yhtymän sisäistä viestintää ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tutkimuksen tulokset tarjoavat hyvän vertailukohdan seuraaville tutkimuksille. Tutkimuksen lähtökohtana on toimeksiantajan halu selvittää sisäisen viestinnän toimivuus yrityksen eri toimipaikoissa sekä pääkonttorin ja toimipaikkojen välillä. Tutkimuksessa selvitetään esimiesviestinnän toimivuutta, tiedonkulun laatua, sisäiseen viestintään käytettävien kanavien tehokkuutta ja henkilöstön tyytyväisyyttä kanavien käyttötarkoitukseen. Lisäksi tutkimuksessa pureudutaan RTV-Yhtymän yrityskuvaan ja selvitetään henkilöstön kokonaistyytyväisyyttä sisäiseen viestintään. Tutkimuksen tuloksia analysoimalla ja teoriapohjan avulla tuotetaan sisäisen viestinnän viestintäsuunnitelma, jonka tarkoituksena on luoda pohjaa RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttaminen on prosessin vaivalloisin osuus. Toteutuksen kannalta tärkeimmät vaiheet ovat tutkimusmateriaalin hankinta, materiaalin analysointi ja johtopäätösten tekeminen. Aineiston eli materiaalin hankintaan voi tiedonhankintamenetelmästä riippuen kulua todella paljon aikaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen etuihin kuuluu mahdollisuus hyödyntää sähköisiä tiedonkeruuohjelmia. Sähköisillä järjestelmillä on mahdollista kerätä paljon aineistoa suhteellisen lyhyessä ajassa. (Kananen 2008, 9-18.)

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, ja tutkimuslomakkeen kysymykset valmisteltiin yhteistyössä RTV-Yhtymän kanssa. Tavoitteena oli, että koko henkilökunta osallistuu tutkimukseen. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisenä ja paperisena kyselylomakkeena. Kaikilla yrityksen työntekijöillä ei ole mahdollista päästä tietokoneelle työaikana, tämän takia kyselyyn oli mahdollista vastata myös paperiversiona. Sähköinen kyselylomake tehtiin e-lomakkeella. Tutkimuksen vastausjoukkona olivat kaikki RTV-Yhtymässä vakinaisesti työskentelevät henkilöt, poikkeuksena yrityksen omistajat jättäytyivät pois tutkimuksesta. Kokonaisuudessaan kysely lähetettiin 520 henkilölle, joista 285 henkilöä vastasi kyselyyn, jolloin kyselytutkimuksen vastausprosentiksi tuli 55 %. (Liite 1 ja 2)

Kysely oli avoinna 5. - 29.3.2013. Tutkimuksesta lähti RTV-Yhtymän henkilöstöpäällikön toimesta ennakkotiedote 1.3.2013 toimipaikkojen vetäjille ja ennakkotieto laitettiin esille myös sisäiseen Intraan sekä toimipaikkojen ilmoitustauluille. Kyselylomake julkaistiin Intranetissä 5.3.2013 ja samanaikaisesti koko henkilöstölle lähetettiin kysely myös työsähköpostiin ja henkilökohtaiseen sähköpostiin. Sisäisen Intran etusivulla oli koko tutkimuksen ajan aktiivinen linkki, josta pääsi vastaamaan kyselyyn ja pystyi lataamaan paperiversion.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia käsiteltäessä on mahdollista hyödyntää tiedonkäsittelyohjelmia, jolloin suurienkin aineistojen käsittely on helpompaa. Tulosten esillepano on lähes tulkoon yhtä tärkeää kuin itse konkreettiset tulokset. Tuloksia on pystyttävä tulkitsemaan helposti ja ne on esitettävä mahdollisimman selkeästi. Tuloksia esiteltäessä on mahdollista hyödyntää graafisia kuvioita, jotta asioiden ymmärtäminen olisi helpompaa. Graafisten kuvioiden olennaisimmat asiat on lisäksi järkevää avata sanallisesti. (Kananen 2008, 104-114.)

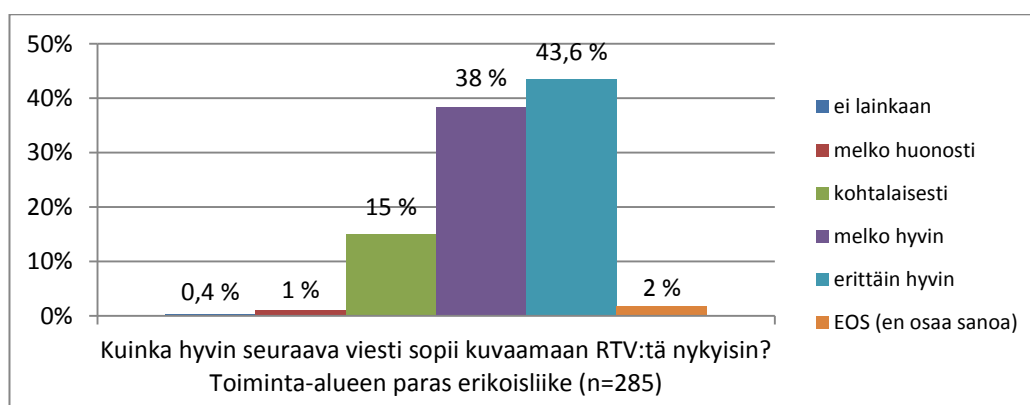
Tutkimustulokset esitetään loogisesti kyselylomakkeen mukaisesti. Tulokset käsitellään graafisten kuvioiden avulla. Kaikista kohdista ei ole tehty kuvioita, vaan osa on avattu pelkästään sanallisesti. Sanallisesti avatuista tuloksista on olemassa kuvio liitteenä työn lopussa.

4.3.1 Vastaaajien perustiedot

Toimipaikkojen vastausmäärässä on otettava huomioon, että toimipaikoissa työskentelee eri määrä henkilöitä. Määrällisesti eniten vastauksia tuli Riihimäeltä, mikä selittyy toimintojen keskittymisellä. Kyselyyn vastanneista suurin osa on työskennellyt yrityksessä todella kauan, sillä yhteensä 67 % vastanneista on ollut yrityksessä vähintään kuusi vuotta. Tämän perusteella yrityksessä on töissä paljon pitkäaikaisia työntekijöitä. Työsuhteiden pituuden perusteella on mahdollista päätellä, että henkilöt viihtyvät yrityksessä. Vastanneiden ikäjakauma painottuu selkeästi keski-ikäisiin, sillä yhteensä 73 % on yli 35-vuotiaita. Henkilökunta on ollut pitkään yrityksen palveluksessa ja tästä johtuen on loogista, että keski-ikäisiä työntekijöitä on suhteellisesti eniten. Enemmistö vastanneista (59 %) oli miehiä, mikä selittyy osittain sillä, että RTV-Yhtymän sukupuolijakauma on miespainotteinen. Selkeästi suurimpana vastaajaryhmänä (47 %) oli myyjä, kassa, tukkumyyjä. Tämä oli oletettavissa, sillä suuri osa RTV-Yhtymän henkilöstöstä työskentelee myymälöissä erilaisissa tehtävissä. Tärkeätä on, että kaikista henkilöstöryhmistä saatiin vastauksia, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman monipuolisia. (Liite 3.)

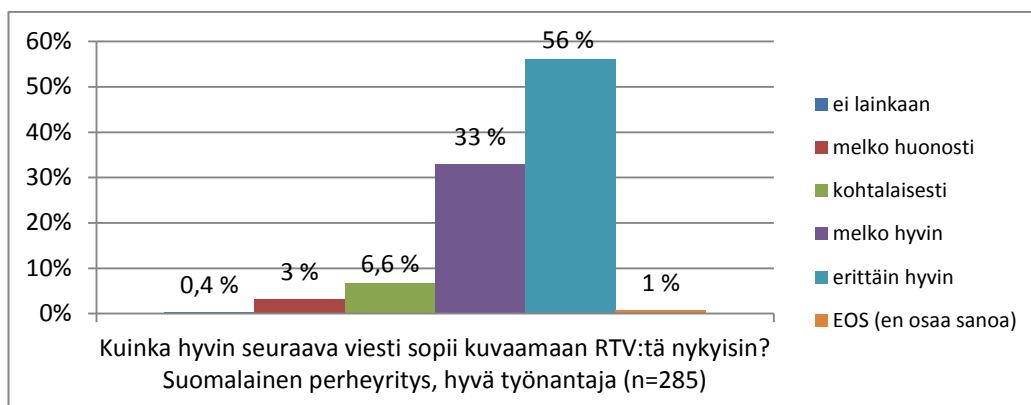
4.3.2 Yrityskuva

Vastaajat kuvailivat RTV-Yhtymää eniten perheyrietykseksi (25 %), luotettavaksi (17 %) ja hyväksi työnantajaksi (11 %). Tosin osa vastaajista koki RTV-Yhtymän hieman vanhanaikaiseksi ja kankeaksi. Vastauksista on nähtävissä, että henkilöstöllä on RTV-Yhtymästä hyvä mielikuva, sillä suurin osa vastauksista on positiivisia. Kyselyyn vastanneista yhteensä 80 % on sitä mieltä, että viesti ”parhaan palvelun talo” kuvaa melko hyvin tai erittäin hyvin RTV-Yhtymää. Ainoastaan 2 % on sitä mieltä, että sanoma kuvaa RTV-Yhtymää melko huonosti. Viesti ”parhaan osaamisen talo” kuvastaa hyvin RTV-Yhtymää, vastanneista yhteensä 84 % on sitä mieltä, että viesti kuvastaa RTV-Yhtymää melko hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajista 71 % on sitä mieltä, että viesti ”parhaan valikoiman talo” kuvaa RTV-Yhtymää melko hyvin tai erittäin hyvin. Ainoastaan kaksi prosenttia on sitä mieltä, että viesti kuvaa RTV-Yhtymää melko huonosti. Kyselyyn vastanneista 29 % oli sitä mieltä, että viesti ”RTV-läinen on reilu osaja” kuvaa RTV-Yhtymää erittäin hyvin ja 55 % mielestä viesti kuvaa sitä melko hyvin. Ainoastaan 1 %:n mielestä viesti kuvaa RTV-Yhtymää melko huonosti. (Liite 4)



Kuvio 1: RTV-Yhtymä, toiminta-alueen paras erikoisliike

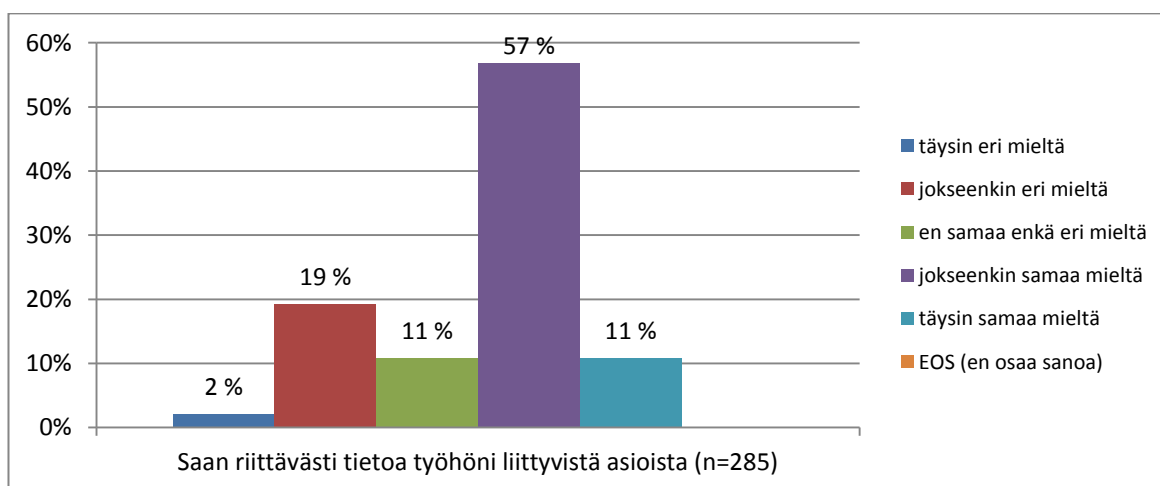
Vastanneista 44 % on sitä mieltä, että viesti ”toiminta-alueen paras erikoisliike” kuvastaa RTV-Yhtymää erittäin hyvin. Ainoastaan 1,4 % oli sitä mieltä, että viesti ei kuvasta RTV-Yhtymää lainkaan tai melko huonosti.



Kuvio 2: RTV-Yhtymä, suomalainen perheyrittäjä, hyvä työnantaja

Kyselyyn vastanneista selkeä enemmistö, 89 %, oli sitä mieltä, että viesti ”suomalainen perheyrittäjä, hyvä työnantaja” kuvastaa melko hyvin tai erittäin hyvin RTV-Yhtymää. Tämä viesti saavutti muita kysytyjä viestejä selkeästi suuremman suosion vastanneiden keskuudessa.

4.3.3 Sisäinen tiedonkulku ja kanavat

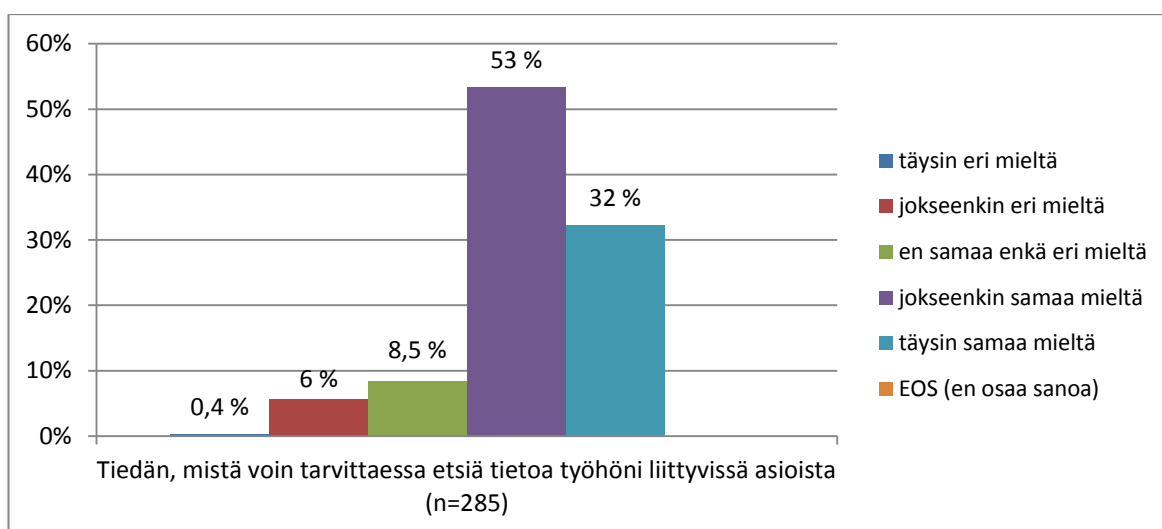


Kuvio 3: Riittävän tiedon saaminen työhön liittyvissä asioissa

Vastanneista yhteensä 68 % olivat jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä, että he saavat riittävästi tietoa työhönsä liittyvistä asioista. Ainoastaan kaksi prosenttia oli asiasta täysin eri mieltä. Taulukosta on mahdollista päätellä, että yleisellä tasolla työasioista viestitään hyvin, mutta poikkeuksia on.

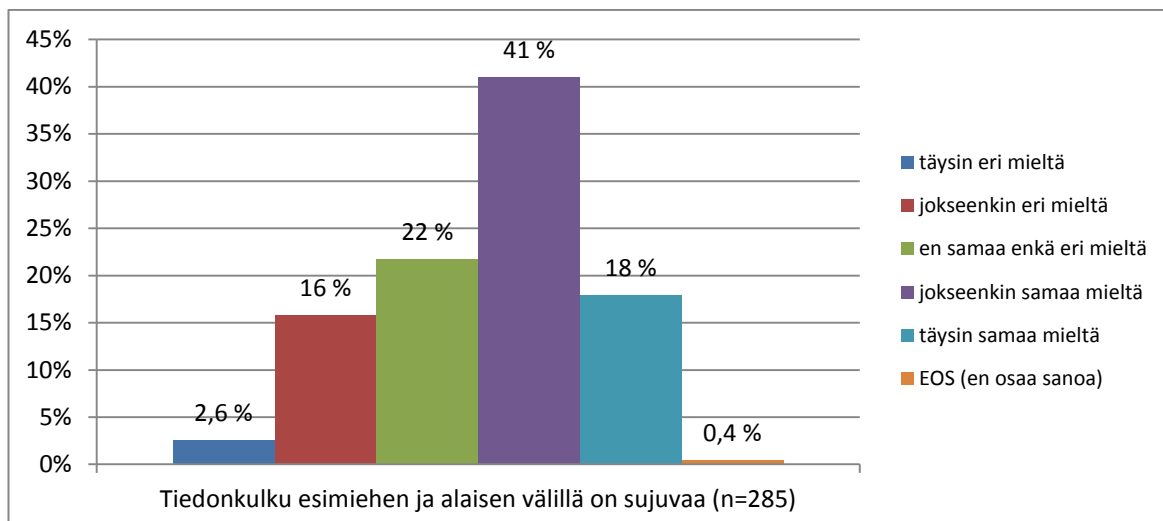
Työssäoloajalla ei näytä olevan suurta vaikutusta työhön liittyvän tiedon saamiseen. On mahdollista havaita, että kaikissa luokissa vähintään 60 % on jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi työhön liittyvää tietoa. Ikäluokka 34-44 vuotta kokee saavansa tietoa muita ikäluokkia huonommin. Yli 55-vuotiaat ja alle 25-vuotiaat kokevat saa-

vansa muita ikäluokkia paremmin työhönsä liittyvää tietoa. Suuria eroavaisuuksia ikäluokkien välillä ei kuitenkaan ole havaittavissa. Miehet kokevat saavansa hieman paremmin tietoa työhönsä liittyvistä asioista kuin naiset. Molemmista sukupuolista vähintään 60 % on väittämän kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Paikallisjohtajat, toimipaikan tai tulosityksikön vetäjät ovat väittämän kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Muissa tehtävissä työskentelevien kesken hajonta on tasapuolista. (Liite 5.)



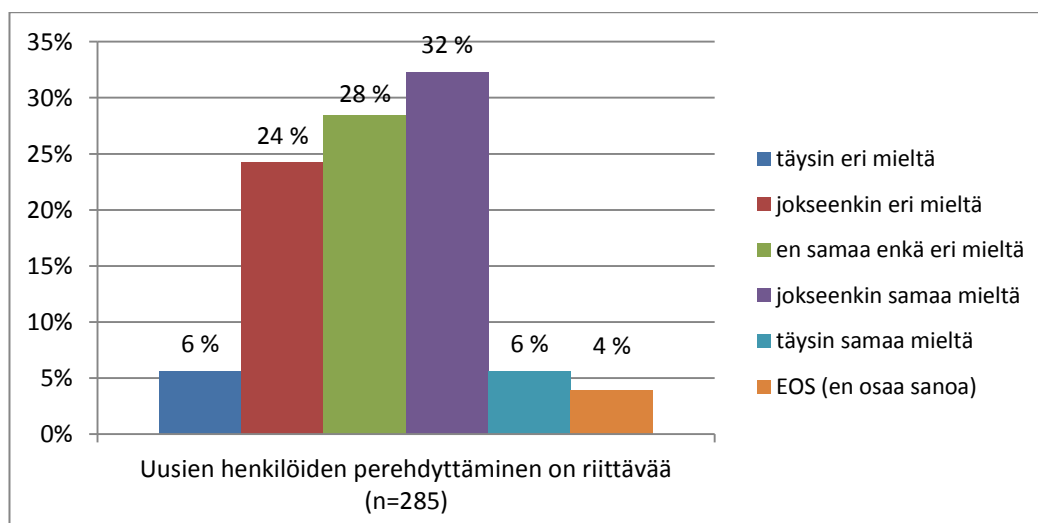
Kuvio 4: Työhön liittyvän tiedon etsiminen

Vastanneista 85 % ovat jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät mistä voivat tarvittaessa etsiä tietoa työhönsä liittyvissä asioissa. Tämä on hyvä tulos, sillä ne, jotka eivät saa tietoa työhönsä liittyvissä asioissa niin hyvin, osaavat tarvittaessa etsiä tiedon itselleen.



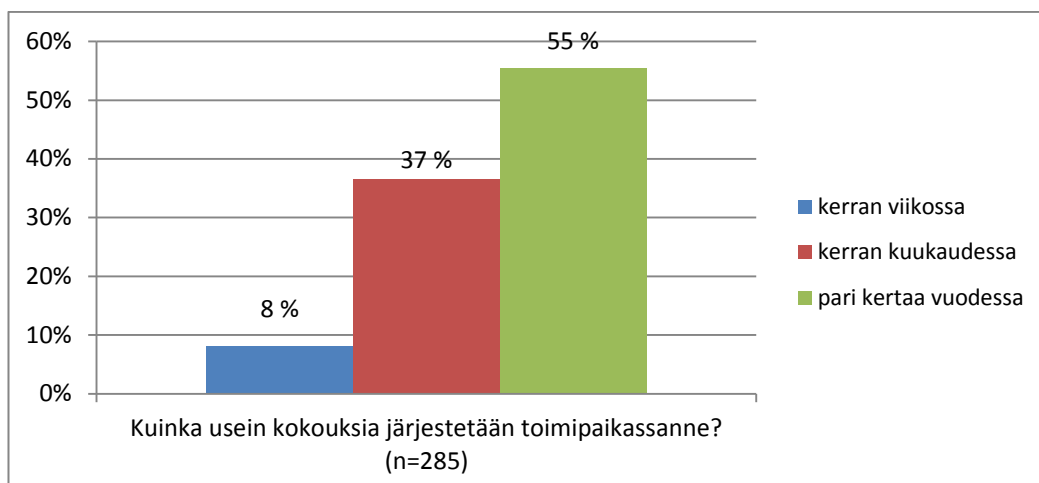
Kuvio 5: Tiedonkulku esimiehen ja alaisen välillä

Vastaajista 59 % on jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku esimiehen ja alaisen välillä on sujuvaa. Tässä on hyvä huomioida, että esimiesten ja alaisten vastaukset eivät erotu kuvasta. Vastaajista yhteensä 53 % on väittämän ”tiedonkulku henkilöstön välillä on sujuvaa” kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Vastaajista 21 % on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. (Liite 5)



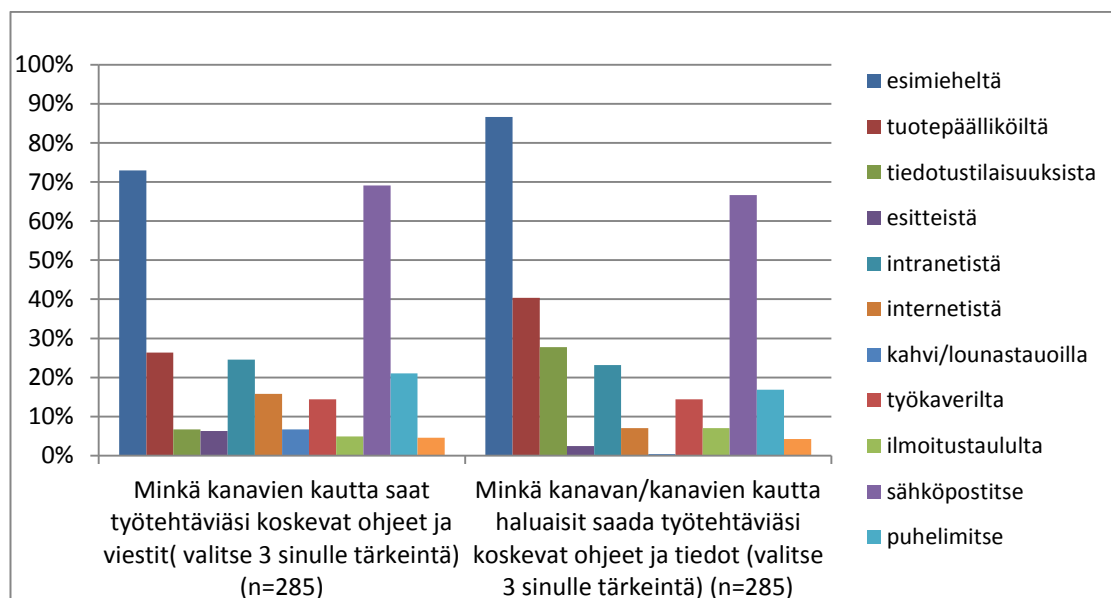
Kuvio 6: Uusien henkilöiden perehdyttäminen

Väittämän ”uusien henkilöiden perehdyttäminen on riittävää” vastauksissa hajonta oli suurin. Kuvioista on selkeästi nähtävissä, että vastaajat ovat asiasta hyvin eri mieltä.



Kuvio 7: Kokousten järjestäminen toimipaikoissa

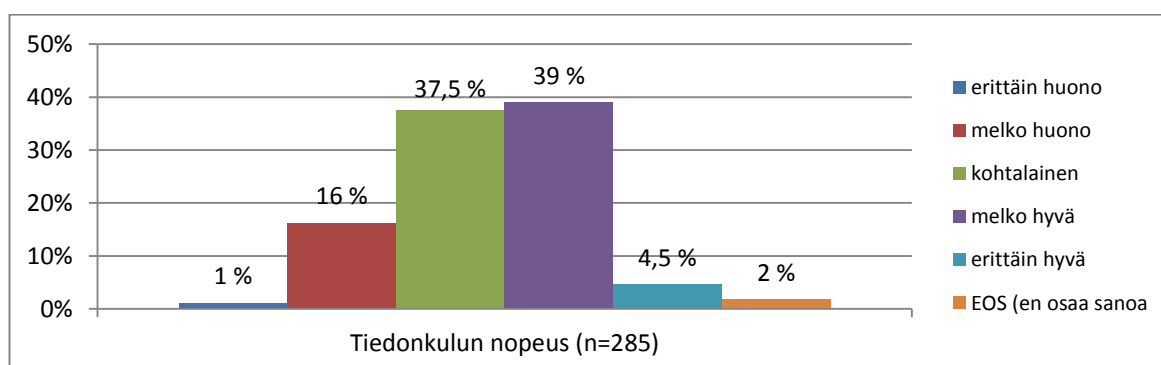
Useimmissa toimipaikoissa kokouksia järjestetään pari kertaa vuodessa, sillä 55 % vastaajista oli ilmoittanut sen vastauksenaan. Kuvioista pystytään näkemään, että kokouksia järjestetään kaikissa toimipaikoissa, mutta kuvio ei käsittele kokouksien laatua. Sen avulla ei ole mahdollista tarkastella, onko hyvä asia, että kokouksia pidetään usein vai ei. Vastaajista selkeä enemmistö (46 %) haluaisi, että kokouksia järjestetään kerran kuukaudessa. Ainoastaan kuusi prosenttia haluaisi kokouksia järjestettävän pari kertaa vuodessa. Tästä on helppo vetää se johtopäätös, että vastaajat haluavat kokouksia järjestettävän useammin, kuin niitä järjestetään tällä hetkellä. (Liite 5)



Kuvio 8: Sisäisen viestinnän kanavien toimivuus

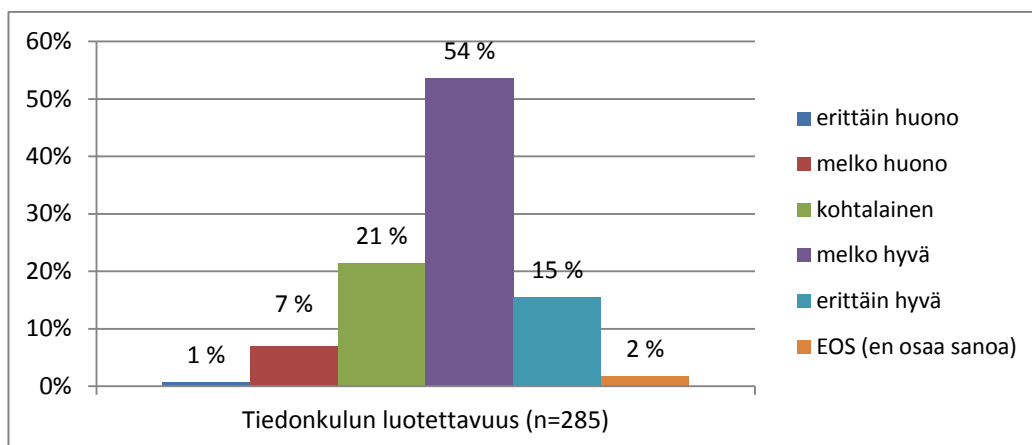
Kaavion vasemmalla puolella on esillä kanavat, joiden kautta vastaajat saavat työtehtäviään koskevat viestit ja oikealla puolestaan ne vastaukset, minkä kanavien kautta he haluaisivat saada kyseiset viestit. Tässä kuviossa on otettava huomioon, että jokainen vastaaja on voinut valita 3 vaihtoehtoa kummastakin. Selkeimmin esille kanavista nousevat esimiehet, tuotepäälliköt ja tiedotustilaisuudet.

4.3.4 Sisäisen viestinnän toimivuus



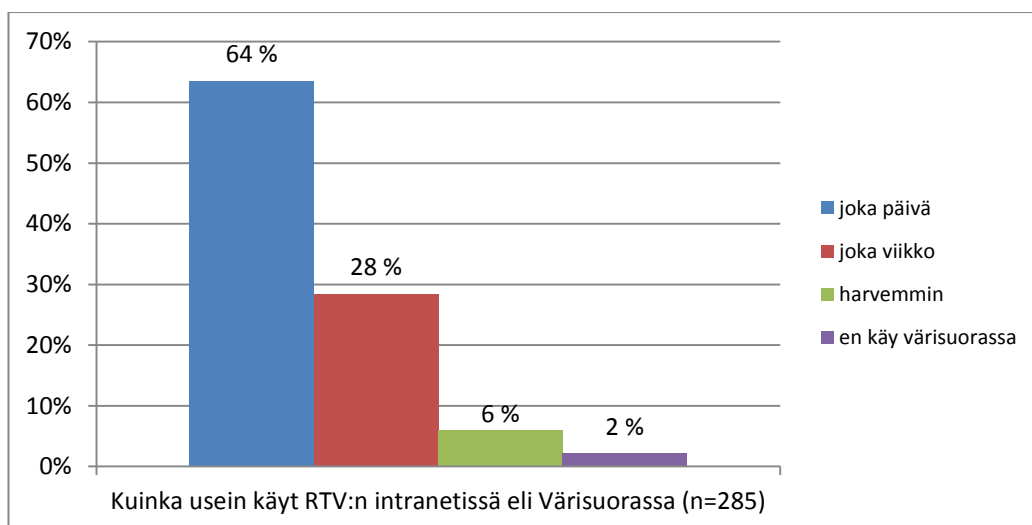
Kuvio 9: Tiedonkulun nopeus

Vastaajista 77 %:n mielestä tiedonkulun nopeus RTV:ssä on kohtalaista tai melko hyvää. Tässä voidaan pohtia, käytetäänkö viestintään oikeita kanavia vai kulkeeko viestiketju liian monen välikäden kautta.



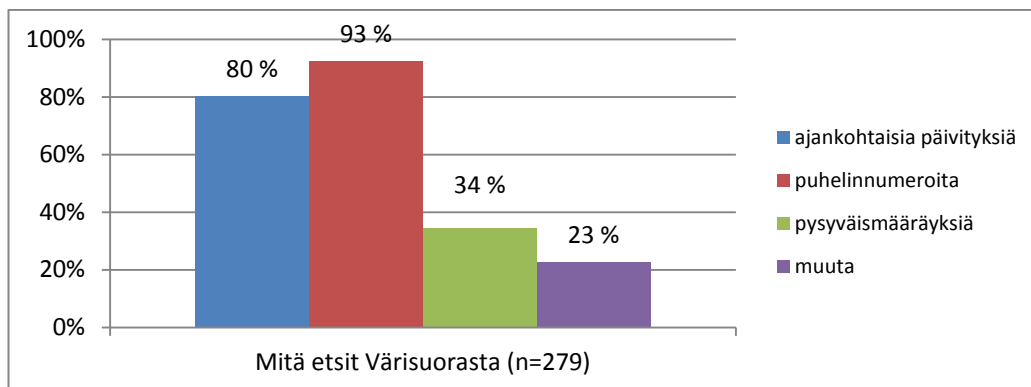
Kuvio 10: Tiedonkulun luotettavuus

Vastaajista 69 % on sitä mieltä, että tiedonkulun luotettavuus on melko tai erittäin hyvää. Tässä vaikuttaa varmasti se, minkä kanavan kautta saatu tieto on tullut. Suurin osa vastaajista (38 %) on sitä mieltä, että tiedonkulun avoimuus on kohtalaista, mutta vastaukset jakautuvat tasaisesti positiiviseen ja negatiiviseen. (Liite 6)



Kuvio 11: Intranetin käyttöaktiivisuus

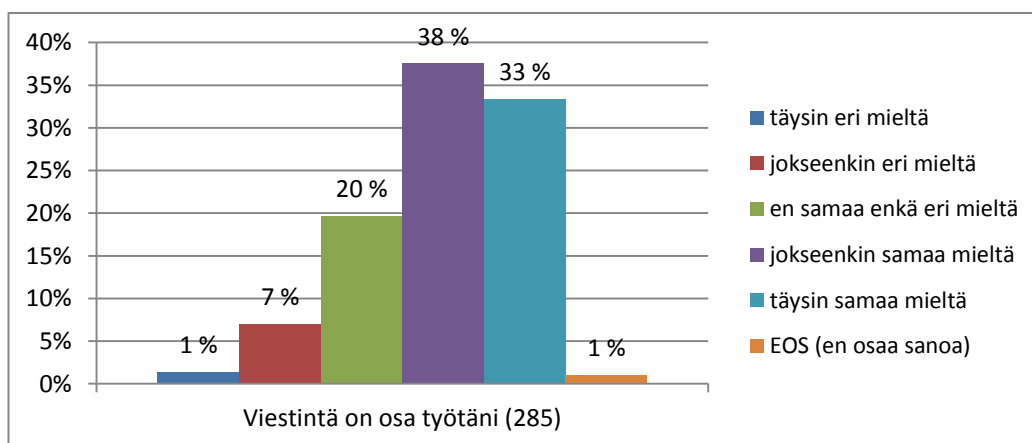
Vastaajista 92 % käy vähintään joka viikko RTV:n Intranetissä, mikä tarkoittaa, että Intranetin avulla on mahdollista tiedottaa tehokkaasti viikoittain.



Kuvio 12: Intranetistä etsittävät tiedot

Vastaajat etsivät pääasiallisesti Intranetistä puhelinnumeroita (93 %) ja ajankohtaisia päivityksiä (80 %). Tässä kaavioissa on otettava huomioon, että jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto.

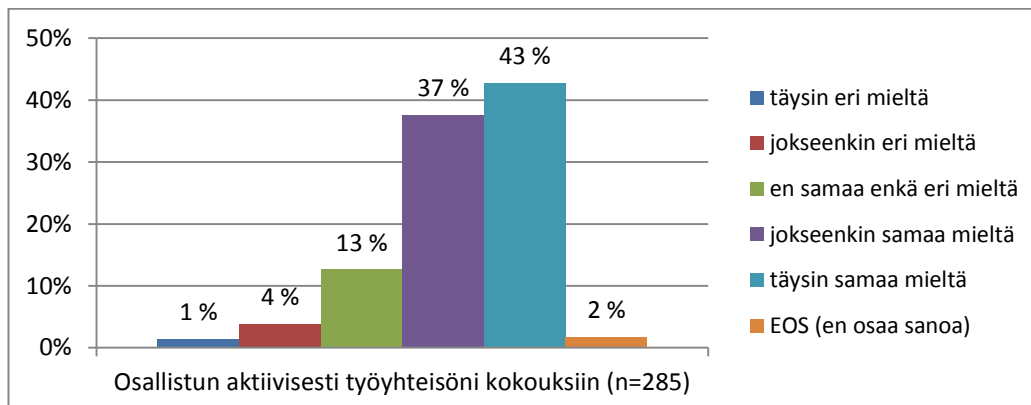
Vastaajista ainoastaan 38 % löysi Intranetistä etsimänsä asian hyvin. Tästä voidaan päätellä, että Intranetin selkeyttäminen olisi ajankohtaista, sillä 93 % vastaajista käy Intranetissä vähintään viikoittain. Vastaajilta kysyttiin myös, että miten he haluaisivat kehittää Intranetiä. Vastauksia tuli monenlaisia, mutta ”selkeä hakutapa” sai 20 % kannatusta ja ”looginen asiajärjestys” 19 %. Näiden ehdotusten avulla on varmasti mahdollista kehittää Intranetistä työntekijöille mieleisempi. (Liite 6)



Kuvio 13: Viestintä on osa työtäni

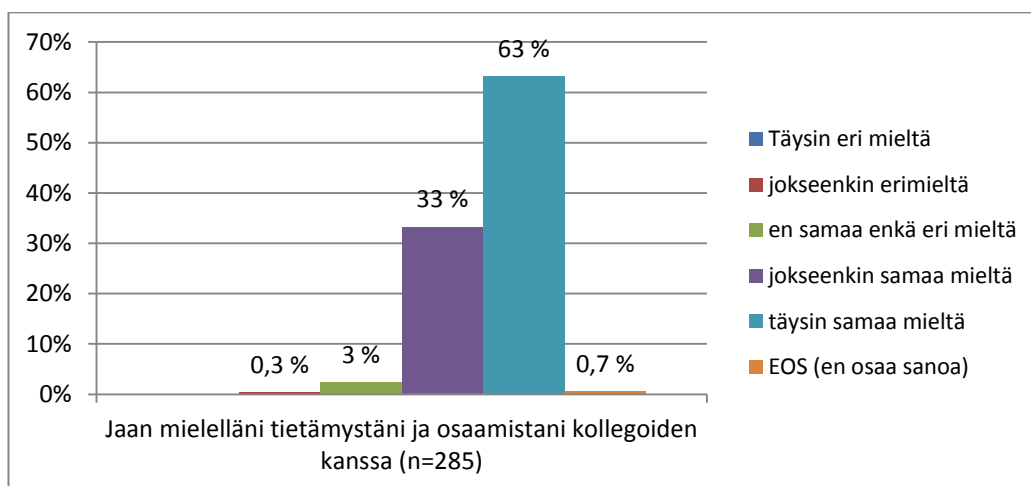
Vastaajista 71 % on väittämän kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Viestintä on osa jokaisen työtä, sillä ilman viestintää olisi täysin mahdotonta työskennellä. Tämän asian sisäistäminen koko henkilöstölle voisi vaikuttaa viestinnän laatuun. Vastaajista 79 % kokee, että heillä on hyvät valmiudet viestiä heille tärkeistä asioista. Tämä on hyvä asia, sillä ilman

viestintää on mahdollonta kommunikoida. Vastaajista 38 % kokee viestivänsä melko aktiivisesti tai aktiivisesti. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota, jotta voidaan varmistaa viestien perille meneminen. (Liite 6)



Kuvio 14: Kokouksiin osallistuminen

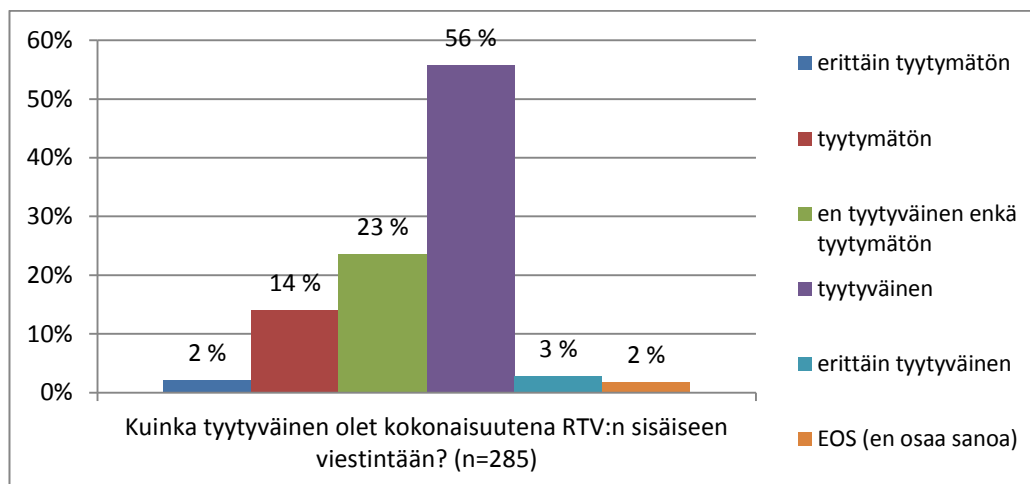
Vastaajista yhteensä 80 % osallistuu suhteellisen aktiivisesti työyhteisön kokouksiin. Tämä on hyvä asia, sillä kokouksien avulla on mahdollista varmistaa tiedon perille meno. Kokouksissa on mahdollista myös keskustella epäselvistä asioista yhdessä.



Kuvio 15: Tietämyksen ja osaamisen jakaminen

Melkein kaikki vastaajat, jopa 96 % jakaa suhteellisen mielellään tietämystään ja osaamistaan työtovereilleen. Tämä on erittäin positiivinen tulos ja se osoittaa, että henkilökunta on valmis auttamaan toinen toistaan.

4.3.5 Kokonaistyytyväisyys



Kuvio 16: Kokonaistyytyväisyys sisäiseen viestintään

Kaikista vastaajista 56 % on tyytyväisiä kokonaisuutena RTV:n sisäiseen viestintään. Tämä kaavio näyttää myös sen, että kehittämisen varaa on olemassa. Kasvattamalla kokonaistyytyväisyyttä on mahdollista lisätä työntekijöiden viihtyvyyttä ja viihtyvyys puolestaan korreloi yrityksen toimintoihin. Työssään viihtyvä henkilö on yritykselle kannattavampi kuin henkilö, joka ei viihdy.

Kyselyyn osallistuneista tyytymättömmimpiä viestintään ovat Riihimäen pääkonttorilla ja Helsingin Sahaajankadulla työskentelevät työntekijät. Pääsääntöisesti viestintään ollaan kuitenkin tyytyväisiä. Viestintään tyytyväisimmät työskentelevät Seinäjoella, Lappeenrannassa, Kouvolassa ja Kangasalla, koska vastanneista jokainen oli tyytyväinen. Kaikista vastanneista tyytyväisimpiä viestintään (78 %) ovat alle vuoden työssä olleet. Kuviosta näkee, että viestintään tyytymättömien määrä kasvaa työssäoloajan myötä, yli 10 vuotta työskennelleet ovat viestintään tyytymättömmimpiä. Tyytymättömmimpiä viestintään ovat 35-44-vuotiaat työntekijät. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin on tyytyväisiä ikäryhmästä riippumatta. Kyselyyn vastanneista miehet ovat tyytyväisempiä viestintään kuin naiset. Tutkimus paljasti, että riippumatta tehtävänimikkeestä, suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä on tyytyväisiä viestintään. (Liite 6)

4.3.6 Avoimet kysymykset

Vastaajia, jotka olivat tyytymättömiä sisäiseen viestintään, pyydettiin kertomaan, miten sisäistä viestintää tulisi kehittää. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 87 henkilöä. Selkeästi esiin nousi se, että henkilöt halusivat lisätä viestinnän avoimuutta. Avoimuuden lisäksi viestinnän haluttiin olevan nopeampaa, aktiivisempaa ja oikeille henkilöille kohdennettua. Sähköposteja tulee osalle todella paljon ja osa niistä on turhia. Kaikki työhön liittyvä tieto ja ohjeet haluttiin helposti saataville, että aikaa ei tarvitsisi tuhjata tiedon etsimiseen. Kaikista muutoksista haluttiin saada nopeasti tieto, esimerkiksi henkilöstömuutoksista, hinnastopäivityksistä, ohjeista ja tuotteista. Toivottiin myös selkeitä viestintäjärjestystä, jotta välttyttäisiin päällekkäisiltä viesteiltä ja pystyttäisiin hahmottamaan oikea tieto oikeaan aikaan. Tuotepäälliköiltä toivottiin yhtenäisiä ja koottuja tietopaketteja, jotta kaikki olisi helposti löydettävissä. Yhtenä tärkeimpänä ehdotuksena oli toiminnan suunnitelmallisuuden lisääminen ja asioista hyvissä ajoin tiedottaminen, jotta on mahdollista varautua tulevaan. Alla on suoria lainauksia vastaajilta.

”tiedon tulisi kulkea nopeammin ja useamman ihmisen tietää asioista eikä niin että on yhden miehen tai naisen varassa.”

”Tarvitsen/taan koulutusta viestinnän oikeanlaisuuteen sekä koulutusta ohjelmien hyödyntämiseen viestinnässä.”

”Avoimuutta pitäisi lisätä. Muuttuvista tai jo muuttuneista asioista kertovat useasti asiakkaat.”

”kaikilla ei ole mahdollisuutta käydä lukemassa sähköisiä tiedotteita joka päivä joten myös ilmoitus taulu tarvitaan”

”Pelkkä sähköposti ei riitä tiedon perille menon varmistamiseen.”

”Toiminnan kannalta tärkeät linjaukset ja selkeät toiminta ohjeet/mallit tulisi olla kaikkien saatavilla helposti. Esim. värisuorassa Muutoksista ilmoittaminen hyvissä ajoin.”

”En ehdi käydä värisuorassa.eikä ole rtv sähköpostia johon tulee tiedotteet ja ohjeet”

”Eniten parantamisen varaa olisi varmastikin viestinnän ajoituksessa. Sähköpostien määrä on tänä päivänä valtava, tärkeissä ja kiireellisissä asioissa olisi syytä käyttää myös suullista viestintää. Värisuorasta pitäisi kehittää toimiva sisäisen viestinnän kanava.”

Kuva 6: Vastaajien kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään

Onko vielä jotain, mitä haluat tuoda esille: viestejä, toivomuksia, palautetta jne? Vastaaajilta kysyttiin, mitä he haluaisivat tuoda esille ja 76 henkilöä kertoi mielipiteensä. Yleisesti toivottiin, että toimipaikoissa esimiehet tiedottaisivat alaisilleen kaikesta olennaisesta aktiivisesti. Haluttiin myös kehitystä esimiesten toimintaan ja avoimuutta toimintatapoihin. Mikäli tietoa ei ilmesty, aktivoituu puskaradio, jonka viestit usein vääristyvät matkan varrella. Toimipaikkojen välistä viestintää toivottiin lisää, jotta hyväksi todettuja menetelmiä pystyttäisiin jakamaan ja saataisiin toimipaikkojen väliset tavaran tilaukset toimiviksi. Kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut haluttiin aktiiviseen käyttöön, jotta on mahdollista vaikuttaa asioihin ja saada selvyttä. Kaiken toiminnan haluttiin olevan tasa-arvoista ja kaikkien kohtelun yhdenmukaista sekä selkeätä. Tärkeäksi koettiin mahdollisuus saada palautetta ja myös antaa sitä sekä kuulla kiitos hyvin tehdystä työstä. Toivottiin myös koko henkilökunnalle RTV-Yhtymän yhteystiedot ja paikka, josta ne löytävät helposti. Yleisesti kaiken toiminnan haluttiin olevan johdonmukaista ja suunnitelmallista, eikä ainoastaan lyhyellä tähtäimellä. Kaikista muutoksista, myös niistä pienistä, haluttiin saada tieto nopeasti. Monet toivoivat koulutusta, jotta pystyisivät hoitamaan työtehtävänsä tehokkaammin. Kaiken tiedon haluttiin olevan helposti saatavilla ja tiedon tulisi olla sellaisessa muodossa, että kaikki varmasti ymmärtävät asian oikein.

4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustuloksista nousi esiin, että paikkakunnittain sisäisen viestinnän toimivuudessa on eroavaisuuksia. Tärkeätä on tarkastella niitä paikkakuntia, joissa oltiin tyytyväisiä ja luoda yhteneväiset toimintamallit ja käytänteet koko RTV-Yhtymään. Vastaaajien perustiedoista oli havaittavissa, että työnkuvalla oli vaikutusta työtehtäviin liittyvän tiedon saamiseen. Lähestulkoon kaikki vastaajat tiesivät hyvin, mistä he saavat tietoa tarpeen tullessa. Tulosten perusteella tiedonkulussa on kehitettävää niin henkilöstön välillä kuin esimiesten ja henkilöstön välillä. Kannattaa miettiä, ovatko sisäisessä viestinnässä hyödynnettävät kanavat tarpeeksi tehokkaita, vai tarvitseeko niitä kehittää. Havaittavissa oli, että selkeä viestintäjärjestys puuttuu, ja siksi tästä kannattaa luoda selkeä ohjeistus. Selkeän ohjeistuksen avulla on mahdollista välttää turha viestintä ja selkeyttää toimintaa.

Uusien henkilöiden perehdyttäminen jakoi vastaajien mielipiteitä. Tekemällä selkeät ohjeet perehdyttämiseen pystytään takaamaan kaikille yhtäläinen perehdytys. Kokouskäytäntöihin haluttiin selkeästi muutosta, ja kaikissa toimipaikoissa tulisi järjestää yhtä usein kokouksia. Yleisenä toiveena oli, että kokouksia järjestettäisiin kerran kuukaudessa. Tuloksista on havaittavissa, että Intranetin kehittämiseksi on akuutti tarve. Pääkonttorin antamasta tuesta ja tiedosta ei ole havaittavissa mitään yksittäistä ongelmakohtaa. Tarpeellista olisi keskittää tieto, jotta se olisi helposti kaikkien saatavilla. Kaikki tieto voitaisiin viedä Intranettiin, jotta olisi yksi ja selkeä tiedonlähde. Tiedon reaaliaikaisuuteen toivottiin kehitystä ja kaiken tiedon

tulisikin olla kaikkien saatavilla samanaikaisesti. Tuloksista ilmeni, että on tarve korostaa viestintäaktiivisuuden merkitystä yksilötasolla.

Vastaajat olivat sisäiseen viestintään kokonaisuutena suhteellisen tyytyväisiä. Kokonaisuus muodostuu pienistä osista, ja jo yhden osan puuttuminen tai toimimattomuus vaikuttaa kokonaisuuteen. Vastaajien mielipiteet tulisi aidosti ottaa tarkasteluun, sillä hyvin toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa ulkoiseen viestintään ja koko yrityksen toimintaan.

4.5 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimusta tulee aina tarkastella epäilevästi ja arvioida sen reliabiliteettia ja validiteettia. Validiteettia tarkastellessa on mietittävä, onko tutkimus pätevä, eli onko tutkimuksessa hyödynnetty oikeita tutkimusmenetelmiä. Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo, miten luotettavasti tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa asiaa. Määrällisessä tutkimuksessa on mahdollista vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen kysymyslomaketta tehdessä. (Kananen 2008, 121-123.)

Tutkimukseen oli mahdollista vastata anonyymista, jotta tulosten vääristymiseltä vältyttäisiin. Tutkimuksen luotettavuutta testattiin viidellä koehenkilöllä, jotta pystyttiin testaamaan, ymmärretäänkö kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeen koekäytössä ei havaittu ongelmia, vaan kysymykset olivat helposti ymmärrettävissä. Sisäisen viestinnän tyytyväisyys voi muuttua herkästi, mikä voi kyseenalaistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää tällä hetkellä luotettavina. Mikäli kysely suoritettaisiin välittömästi uudelleen, niin olisivat tulokset todennäköisesti vastaavanlaisia. Pidemmän ajanjakson jälkeen tutkimuksen tulokset eivät ole enää ajankohtaisia.

Tämän tutkimuksen kysymykset pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät ne samalla tavalla. Ennen lomakkeen julkaisua keskustelin opinnäytetyönohjaajan kanssa kysymysten muotoilusta ja asettelusta. Toimeksiantaja hyväksyi lomakkeen pienten muutosten jälkeen. Luotettavuutta mietittäessä on huomioitava otoksen koko ja saatu vastausprosentti. Tutkimuksen otannan koko oli 520 ja vastausprosentiksi saatiin 55. Tutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa voidaan sitä pitää päteväenä.

5 RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän suunnitelma

Viestintäsuunnitelman keskeisimpiin tavoitteisiin kuuluu avoimuuden, vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden lisääminen. Tarkoituksena on selkeyttää toimintaa luomalla yhtenäiset toimintamallit ja käytänteet koko organisaatioon. Selkeän viestintäjärjestyksen luominen on tärkeää, jotta vältytään päällekkäisyyksiltä. Tärkein asia koko suunnitelman toteuttamiselle

on johdon ja koko organisaation sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pelkkä suunnitelman tekeminen ei riitä tavoitteisiin pääsemiseen.

Tavoitteisiin pääseminen edellyttää jokaisen organisaation jäsenen viestintävastuiden määrittämisen. Viestintäosaaminen on varmistettava ja järjestettävä koulutusta, varsinkin uusia järjestelmiä otettaessa käyttöön. Tarkoituksena on aktivoida toimipaikkojen välistä viestintää, jotta pystytään jakamaan hyväksi todetut menetelmät kaikille. Tämä vuorovaikutus vaatii työvälineekseen tehokkaan viestintäkanavan ja sen takia Intranet on päivitettävä vastaamaan henkilökunnan tarpeita. Pelkkä päivittäminen ei riitä, vaan Intranetin käyttöön on saatava koulutus. Intranet vaatii aktiivista huolenpitoa, jotta kaikki tiedot pysyvät ajan tasalla. Jokaiselle RTV-Yhtymän työntekijälle on luotava työsähköpostiosoite, jotta on mahdollista varmistaa tärkeiden tietojen saaminen. Sähköpostilistat on tarkastettava ja päivitettävä aktiivisesti, jotta kaikki tietoa tarvitsevat saavat tiedon ja toisaalta turhaa tietoa ei jaeta. Sähköisten kalentereiden käyttöönotto mahdollistaa viestinnän ennakoitavuuden, on tärkeätä pystyä kertomaan tärkeistä tulevista asioista etukäteen. Suosittelen pikaviestintäsovelluksen käyttöönottamista, jotta viestintäkynnys madaltuu ja aktiivisuus sekä nopeus kasvavat. Älypuhelimien hankkiminen tarvittaville henkilöille, varsinkin paljon etätöitä tekeville tarjoaa erittäin paljon mahdollisuuksia.

Ilmoitustaulut on tarkastettava ja niiden aktiivinen päivittäminen taattava, varsinkin sellaisissa paikoissa, joissa ei ole mahdollista päästä Intraan. Esimiesviestinnälle on asetettava yhtenevät toimintamallit ja koko henkilökunnalle on kerrottava, mitä esimiehiltä odotetaan. Tarkoituksena on lisätä avointa viestintäkulttuuria ja henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta. Tuotepäälliköille ehdotan yhtenäistä tapaa viestiä, jotta ajantasaiset tiedot ovat kaikkien saatavilla.

Koko henkilöstöllä, niin johdolla, alaisilla kuin esimiehillä on velvollisuus antaa rakentavaa palautetta ja vastaanottaa sitä. Kehityskeskustelut tulisi ottaa aktiiviseen käyttöön koko organisaatiossa ja kehitystä on seurattava. Henkilöstöpalavereita tulisi järjestää säännöllisesti ja aina tarpeen mukaan. Olennaista on vastuiden jakaminen ja kaiken kirjalliseen muotoon saattaminen. Viestintäsuunnitelma tulee tarkistaa aika ajoin, jotta toiminnan kehittäminen pystytään takaamaan. Viimeisimpänä, mutta ehkä tärkeimpänä, suosittelen palkkaamaan viestintävastaavan, joka pystyy toteuttamaan ja valvomaan viestintäsuunnitelmaa johdon ohjeiden mukaisesti. (Liite 7.)

6 Opinnäytetyön yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

6.1 Opinnäytetyön yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän nykytilanne ja etsiä syitä tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana oli, että kaikki viestit eivät saavuta niille tarkoitettuja vastaanottajia. Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla on mahdollista havaita syitä viestiketjun katkeamiselle. Viestiketjun katkeaminen on riippuvainen monista pienistä asioista. Tärkeimpinä havaintoina on oikean kanavan valinta viestiä lähetettäessä ja viestintävastuiden korostaminen. Tärkeintä on luoda yhtenäiset toimintamallit, jotta toimintaa on mahdollista valvoa ja puuttua toimintaan tarvittaessa. Havaintojen avulla sisäisen viestinnän toimivuutta on mahdollista kehittää ja mielestäni tutkimukselle asetetut tavoitteet on saavutettu.

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen, joten alussa esittelen lyhyesti RTV-Yhtymää ja kerron, minkä takia tämä tutkimus on tehty. Opinnäytetyössäni käsittelen sisäistä viestintää laajasti teoreettisesta näkökulmasta. Teoreettisessa osuudessa kiinnitän huomiota erityisesti niihin asioihin, joilla on suuri vaikutus sisäisen viestinnän toimivuuteen kokonaisuutena. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen käsittelen tutkimuksellista osuutta. Tutkimuksellisessa osuudessa käydään läpi RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän nykytilaa tutkimusentulosten valossa. Työni huipentuu RTV-Yhtymälle tekemääni viestintäsuunnitelmaan, jossa yhdistyy teoreettinen viitekehys ja tutkimuksellisesta osuudesta saatu nykytilanteen kartoitus.

RTV-Yhtymälle ehdotan jatkotutkimuksena sisäisen viestinnän kanavien tutkimista ja erityisesti sitä, miten toimipaikkojen välinen viestintä pystyttäisiin aktivoimaan. Toisena mahdollisuutena on työilmapiirin tarkempi tutkiminen. Opinnäytetyön tulokset ja tutkimuksen pohjalta tehty sisäisen viestinnän suunnitelma esitellään RTV-Yhtymän johtoryhmälle. Yrityksen johdoto päättää tavan, jolla henkilökuntaa informoidaan tutkimuksen tuloksista. Sisäisen viestinnän teorian ja toteutetun tutkimuksen tulosten pohjalta tehtyä sisäisen viestinnän suunnitelmaa tullaan hyödyntämään RTV-Yhtymän sisäisen viestinnän kehittämisessä.

7 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Mielestäni sisäisen viestinnän tutkiminen oli aiheena erittäin kiinnostava, monipuolinen ja todella laaja kokonaisuus. Olen henkilökohtaisesti kiinnostunut henkilöstöjohtamisesta, joten johtamisen tärkeimmän työkalun eli sisäisen viestinnän analysoiminen oli mielenkiintoinen kokemus. En ollut aikaisemmin tehnyt näin laajaa ja kattavaa tutkimusta, joten tulosten tarkasteleminen oli antoisaa. Ymmärryksen tasoni sisäisestä viestinnästä kasvoi paljon laajaan teoriakantaan perehtymällä ja tuloksien analysoinnissa pääsin hyödyntämään lukemaani tie-

toa. Paineensietokykyäni kasvoi, sillä kohtasin odottamattomia tekijöitä, jotka vaikeuttivat prosessia. Projektityöskentelytaitoni kasvoivat ja sain opettavaisen kokemuksen toimiessani yhteistyössä suuren yrityksen kanssa.

Suurimmaksi haasteeksi koin tekemiseen ryhtymisen. Ryhtyessäni työstämään opinnäytetyötäni tein isoja kokonaisuuksia kerralla, koska muuten koin, että en saanut tarpeeksi aikaiseksi. Suurimman tuskan työssä tuotti aineiston keräämiseen valitsemani e-lomake-ohjelma. En pystynyt hyödyntämään ohjelman tuottamia taulukoita niiden epäselvyyden vuoksi, joten päätin työstää taulukot manuaalisesti Excelin avulla. Henkilökohtainen mielipiteeni onkin, että Laurea-ammattikorkeakoululle tulisi hankkia uusi tiedonkeruuohjelma, jotta kerätyn aineiston käsittelyyn ei kuluisi niin paljon aikaa.

Kirjallisuutta aiheesta löytyi todella paljon ja kattavasti, joten päätin hyödyntää pääasiassa kirjallisia lähteitä. Kirjallisuuteen perehtyessäni huomasin, että lähestulkoon kaikissa teoksissa oli käytetty lähteinä muutamaa tunnettua tutkijaa. Tästä syystä tieto oli monessa kirjassa hyvin samankaltaista ja jouduin etsimään lisää kirjallisuutta. Yhdeksi suurimmista haasteista koin sisällön rajaamisen, sillä tietoa oli tarjolla ähkyksi asti. Teorian peilaaminen tutkimuksen tavoitteisiin helpotti aiheen rajaamista. Tärkeintä työssä on mielestäni työelämälähtöisyys ja toivon todella, että tutkimukseni tuloksia tullaan hyödyntämään toiminnan kehittämiseen.

Mikäli minulla olisi mahdollisuus tehdä jotain toisin, niin muokkaisin tutkimukseni kyselylomaketta suppeammaksi. Tutkimus tarjosi mielestäni niin paljon tietoa, että minulle tuli valinnanvaikeus, mitä osuutta tuloksista haluan käsitellä eniten. Kokonaisuutena tutkimukseni onnistui mielestäni hyvin, sillä RTV-Yhtymä saa todella paljon informaatiota sisäisen viestintänsä nykytilasta ja kehittymismahdollisuuksista. Kyselyn avulla kerättyä informaatiota on mahdollista tulkita lisää ottamalla käsittelyyn vastauksia eri muuttujien valossa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Baldini, J. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Suomentaja Peltola, K. Helsinki: Perhemediat.

Bierck, R. 2005. Kasvokkaisuviestintä. Ole selkeä - tee vaikutus. Suomentaja Toukoluoto, N. Helsinki: Perhemediat.

Bovee, C. & Thill, J. 2012. Business communication essentials. A skills-based approach to vital business English. 5. painos. Boston: Pearson Education.

Heath, R. 2008. Management of corporate communication. From interpersonal contacts to external affairs. New York: Routledge.

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä. Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: Inforviestintä.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2002. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

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

Kaloinen, M-L., Suntinen, R. & Vallisaari, M. 2008. Viesti ja vaikuta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhu, M. 1997. Viesti vakuuttavasti. Esiintymisen ja henkilökohtaisen vaikuttamisen käsikirja. Helsinki: Inforviestintä.

Kortejäri-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. 3.-4. painos. Helsinki: Edita.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Suomentaja Laukkanen, M. Hämeenlinna: Karisto.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Suomentaja Kyrö, M. Helsinki: Tietosanoma.

Salin, V. 2002. Pk-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Helsinki: WSOY.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Talentum.

Shockley-Zalabak, P. 2009. Fundamentals of organizational communication. Knowledge, sensitivity, skills, values. 7. painos. Boston: Pearson Education.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta. Johtajuus ja viestintä. Suomentaja Viitanen, R. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäsorganisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

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

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

Haastattelut

Holm, M. Toimitusjohtajan haastattelu 9.1.2013. RTV-Yhtymä Oy. Riihimäki.

Sähköiset lähteet

Huhtala, K. 2011. Yhdentyvän viestinnän työkalut yrittäjille. Viitattu 20.4.2013.

<http://tieturi.wordpress.com/tag/pikaviestinta/>

Kuvat

Kuva 1: Viestinnän malli	9
Kuva 4: Viestinnän suunnittelun tasot	19
Kuva 2: Viestintäkulttuurin osatekijät	21
Kuva 3: Åbergin pizza	23
Kuva 5: Esimiehen viestintätehtävien sisällöt	25
Kuva 6: Vastaaajien kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään	40

Kuviot

Kuvio 1: RTV-Yhtymä, toiminta-alueen paras erikoisliike	30
Kuvio 2: RTV-Yhtymä, suomalainen perheyritys, hyvä työnantaja	31
Kuvio 3: Riittävän tiedon saaminen työhön liittyvissä asioissa	31
Kuvio 4: Työhön liittyvän tiedon etsiminen	32
Kuvio 5: Tiedonkulku esimiehen ja alaisen välillä	33
Kuvio 6: Uusien henkilöiden perehdyttäminen	33
Kuvio 7: Kokousten järjestäminen toimipaikoissa.....	34
Kuvio 8: Sisäisen viestinnän kanavien toimivuus	35
Kuvio 9: Tiedonkulun nopeus	35
Kuvio 10: Tiedonkulun luotettavuus	36
Kuvio 11: Intranetin käyttöaktiivisuus.....	36
Kuvio 12: Intranetistä etsittävät tiedot.....	37
Kuvio 13: Viestintä on osa työtäni	37
Kuvio 14: Kokouksiin osallistuminen	38
Kuvio 15: Tietämyksen ja osaamisen jakaminen	38
Kuvio 16: Kokonaistyytyväisyys sisäiseen viestintään	39

Liitteet

Liite 1 Saatekirje.....	51
Liite 2 Kyselylomake	52
Liite 3 Vastaajien perustiedot	58
Liite 4 Yrityskuva	60
Liite 5 Sisäinen tiedonkulku.....	62
Liite 6 Sisäisen viestinnän toimivuus	63
Liite 7 Viestintäsuunnitelma	65

Liite 1 Saatekirje

Opiskelen liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni RTV-Yhtymä Oy:n sisäisestä viestinnästä. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa, löytää mahdolliset ongelmakohdat sekä saada henkilökunnan kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

Kyselytutkimus tehdään anonyymisti eli nimettömänä. Vastaathan kysymyksiin rehellisesti, jotta tutkimuksen avulla havainnollistetaan sisäisen viestinnän todellinen tilanne. Käsittelem vastaukset luottamuksellisesti, joten yksittäistä vastaajaa ei tunnista vastausten perusteella. Kyselyyn vastaaminen kestää n.10-12 minuuttia. Kyselytutkimus on avoinna 15.03.2013 saakka.

Kiitos vastauksistanne!

Janne Vulli

mailto:janne.vulli@laurea.fi
Avaa linkki: Ctrl + napsautus

janne.vulli@laurea.fi

0451224915

Liite 2 Kyselylomake

Sisäisen viestinnän kyselytutkimus 2013, RTV-Yhtymä Oy**Vastaajan perustiedot**

1. Missä RTV:n toimipaikassa työskentelet

2. Olen työskennellyt RTV:ssä

 alle vuoden 1-5 vuotta 6-10 vuotta yli 10 vuotta

3. Kuulun ikäryhmään

 alle 25 vuotta 25 - 34 vuotta 35 - 44 vuotta 45 - 55 vuotta yli 55 vuotta

4. Sukupuoli

 mies nainen

5. Tehtävä yrityksessä

 myyjä, kassa, tukkumyyjä (kotimies) myymäläpäällikkö, myymäläesimies varastomies, varastoesimies, autonkuljettaja konttori, toimihenkilö myyntipäällikkö, tukkumyyjä (liikkuva) muu esimies tai päällikkö paikallisjohtaja, toimipaikan tai tulosyksikön vetäjä**RTV:n yrityskuva**

1. Mitä sinulle tulee ensimmäiseksi mieleen työnantajastasi RTV:stä? Kuinka kuvailisit sitä muutamalla sanalla?

2. Kuinka hyvin seuraavat viestit sopivat kuvaamaan RTV:tä nykyisin?

Asteikko 1-5

1 = ei lainkaan, 2 = melko huonosti, 3 = kohtalaisesti, 4 = melko hyvin, 5 = erittäin hyvin, X = EOS (en osaa sanoa)

Parhaan palvelun talo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> X
Parhaan osaamisen talo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> X
Parhaan valikoiman omaava talo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> X
Toiminta-alueen paras erikoisliike	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> X
Suomalainen perheyrittäjä, hyvä työnantaja	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> X
RTV-läinen on reilu osaaja	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="checkbox"/> X

Sisäinen tiedonkulku

1. Arvioi sisäistä tiedonkulkua RTV:ssä

Asteikko 1-5

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, X = EOS (en osaa sanoa)

Saan riittävästi tietoa työhöni liittyvistä asioista	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> X
Tiedän, mistä voin tarvittaessa etsiä tietoa työhöni liittyvistä asioita	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> X
Tiedonkulku esimiehen ja alaisen välillä on sujuvaa	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> X
Tiedonkulku henkilöstön välillä on sujuvaa	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> X
Uusien henkilöiden perehdyttäminen on riittävää	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> X

Kuinka usein kokouksia järjestetään toimipaikassanne?

kerran viikossa kerran kuukaudessa pari kertaa vuodessa

Sopiva määrä voisi olla _____

Sisäisen viestinnän kanavista

1. Minkä kanavien kautta **saat** työtehtäviäsi koskevat ohjeet ja viestit? (Valitse 3 sinulle tärkeintä)

esimieheltä tuotepäälliköiltä tiedotustilaisuuksista esitteistä intranetistä
 internetistä kahvi-/lounastauoilla työkaverilta ilmoitustaululta sähköpostitse
 puhelimitse Muu _____

2. Minkä kanavan/kanavien kautta **haluaisit saada** työtehtäviäsi koskevat ohjeet ja tiedot? (Valitse 3 sinulle tärkeintä)

esimieheltä tuotepäälliköiltä tiedotustilaisuuksista esitteistä intranetistä
 internetistä kahvi-/lounastauoilla työkaverilta ilmoitustaululta sähköpostitse
 puhelimitse Muu _____

Pääkonttorin antama tuki

1 a. Saan riittävästi tietoa ja tukea seuraavista asioista

Asteikko 1-5

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, X = EOS (en osaa sanoa)

maalit, liimat, tasoitteet	①	②	③	④	⑤	X
tapetit	①	②	③	④	⑤	X
laatat	①	②	③	④	⑤	X
lattianpäällysteet	①	②	③	④	⑤	X
keittiö- ja kylpyhuonekalusteet	①	②	③	④	⑤	X
puutarhakalusteet ja grillit	①	②	③	④	⑤	X
pienrauta	①	②	③	④	⑤	X
koneet ja pintakäsittelyaineet	①	②	③	④	⑤	X
kohdeosaston tuotteet	①	②	③	④	⑤	X
Heli Henriksson (omien tuotteiden myynninedistäminen)						
käy toimipaikassamme riittävästi	①	②	③	④	⑤	X
varastointi ja kuljetus	①	②	③	④	⑤	X
taloushallinto	①	②	③	④	⑤	X
henkilöstö- ja palkka-asiat	①	②	③	④	⑤	X
ICT	①	②	③	④	⑤	X
mainonta ja markkinointi	①	②	③	④	⑤	X

1 b. Mikäli vastasit edellisessä kysymyksessä johonkin kohtaan arvosanalla 1-2, niin kerrotko parilla lauseella, mitä kaipaavat lisää?

Tiedonkulun laatu

1. Arvioi seuraavaksi RTV:n tiedonkulun laatua

Asteikko 1-5

1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = kohtalainen, 4 = melko hyvä, 5 = erittäin hyvä, X= EOS

Nopeus ① ② ③ ④ ⑤ X

Luotettavuus ① ② ③ ④ ⑤ X

Avoimuus ① ② ③ ④ ⑤ X

Ennakoivuus ① ② ③ ④ ⑤ X

Intranetin toimivuus

1. Kuinka usein käyt RTV:n Intranetissä eli Värisuorassa?

joka päivä joka viikko harvemmin en käy Värisuorassa

2. Mitä etsit Värisuorasta?

ajankohtaisia päivityksiä puhelinnumeroita pysyväämääräyksiä muuta, mitä? _____

3. Löydätkö etsimäsi asiat Värisuorasta?

hyvin kohtalaisesti huonosti en käy Värisuorassa

4. Mitä muuta Värisuorasta pitäisi mielestäsi löytyä, muita kehitysehdotuksia

Oma aktiivisuus viestinnässä

1. Kuinka aktiivinen olet RTV:n sisäisessä viestinnässä?

Asteikko 1-5

1= passiivinen, 2= melko passiivinen, 3= en aktiivinen enkä passiivinen, 4= melko aktiivinen, 5= aktiivinen

① ② ③ ④ ⑤ x

2. Arvioi seuraavaksi omaa viestintääsi

Asteikko 1-5

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, X = EOS (en osaa sanoa)

Viestintä on osa työtäni ① ② ③ ④ ⑤ x

Minulla on hyvät valmiudet viestiä itselleni tärkeistä asioista ① ② ③ ④ ⑤ x

Osallistun aktiivisesti työyhteisöni kokouksiin ① ② ③ ④ ⑤ x

Jaan mielelläni tietämystäni ja osaamistani kollegoiden kanssa ① ② ③ ④ ⑤ x

Kokonaistyytyväisyys RTV:n sisäiseen viestintään

1. Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuutena RTV:n sisäiseen viestintään?

Asteikko 1-5

1 = erittäin tyytymätön, 2 = tyytymätön, 3 = en tyytyväinen enkä tyytymätön, 4 = tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen, X = EOS (en osaa sanoa)

① ② ③ ④ ⑤ x

1 a. Jos annoit arvosanaksi edelliseen kysymykseen 1,2 tai 3, niin kertoisitko, miten RTV:n sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta se vastaisi sinun odotuksiasi?

2. Onko vielä jotain, mitä haluat tuoda esille: viestejä, toivomuksia, palautetta jne.?

Kiitos vastauksistasi!

Tutkimuksen tuloksia tulemme käyttämään RTV:n sisäisen viestinnän kehittämässä.

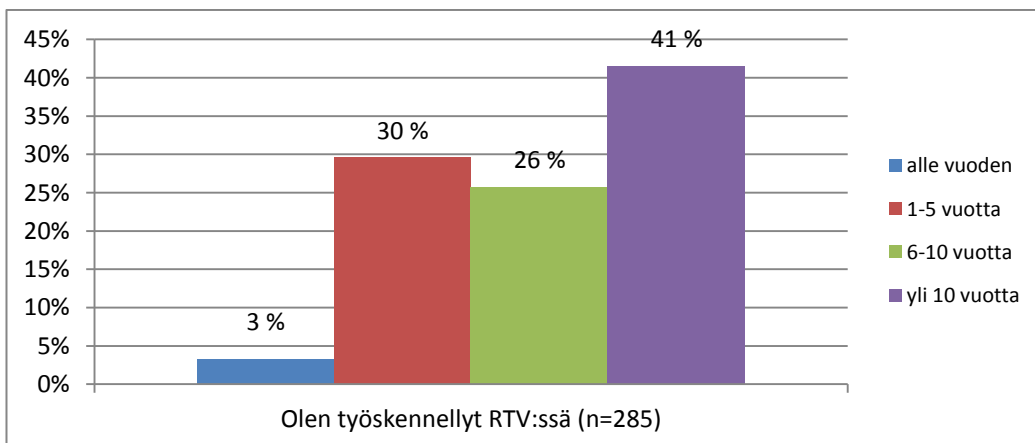
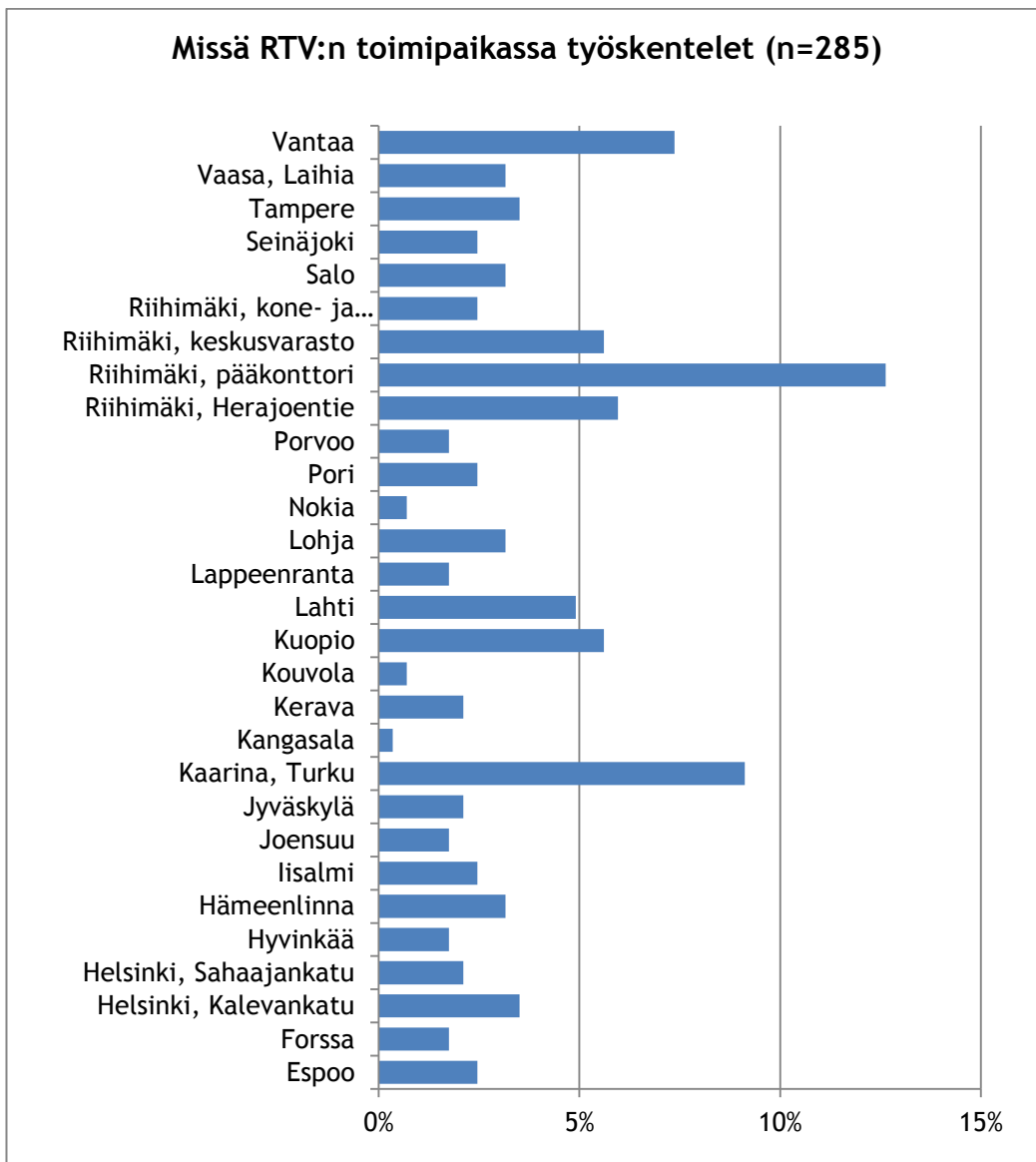
Arvomme vastanneiden kesken elokuvalippuja (2 kpl/voittaja). Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytä yhteystietosi. Yhteystietoja ei käytetä missään muussa tarkoituksessa, kuin palkinnon jakamisessa.

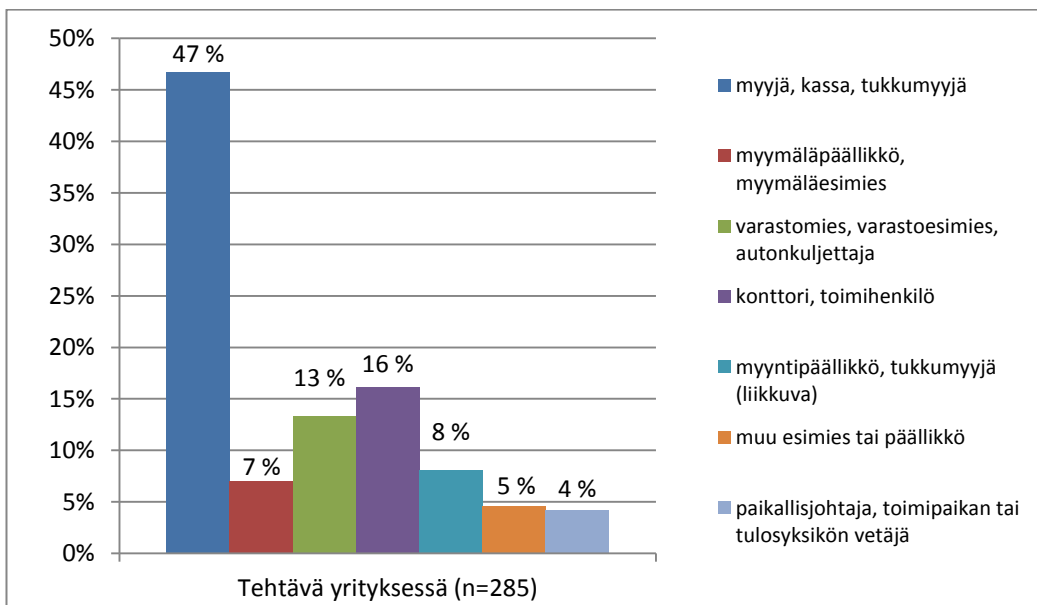
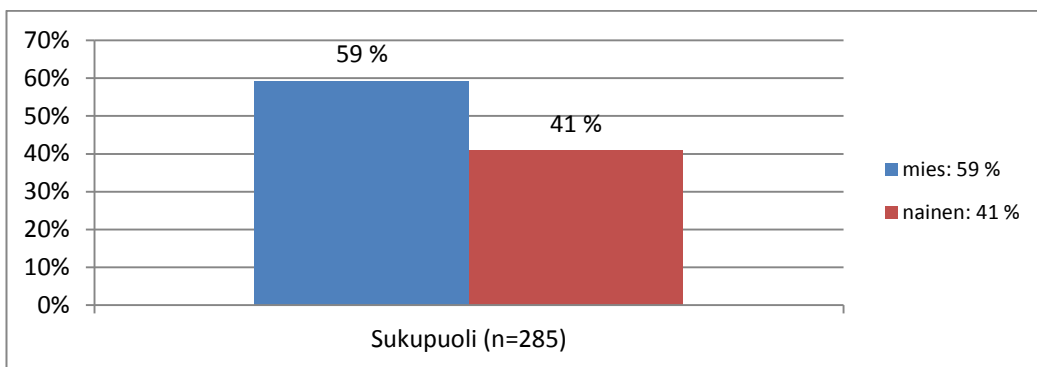
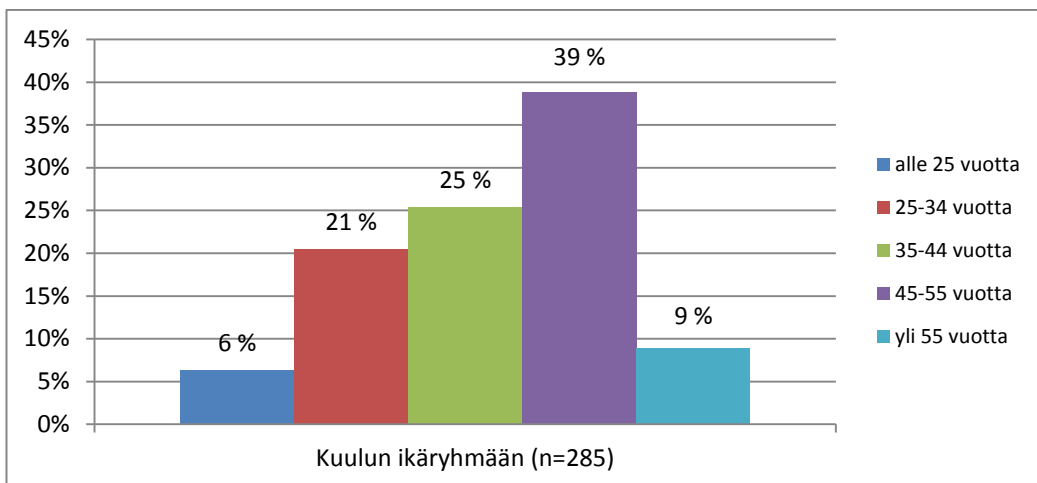
Nimi: _____

Toimipaikka: _____

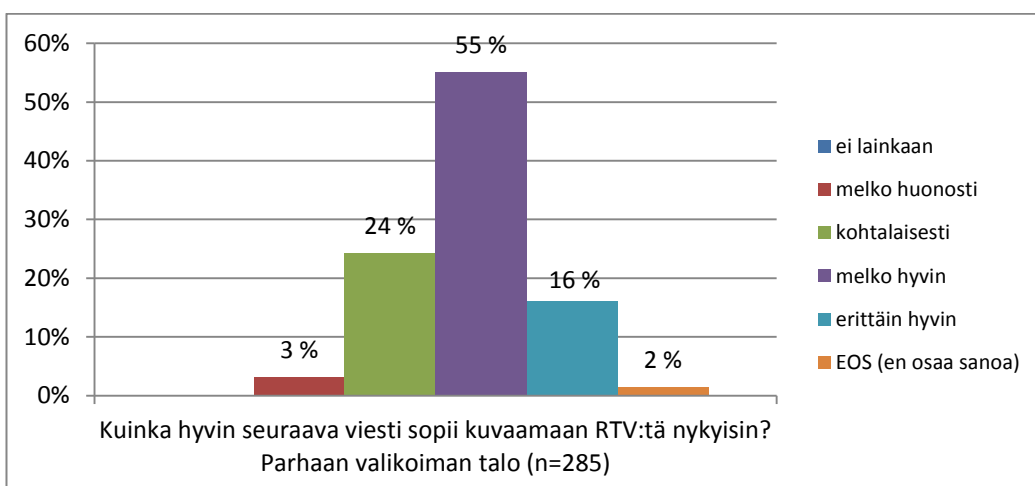
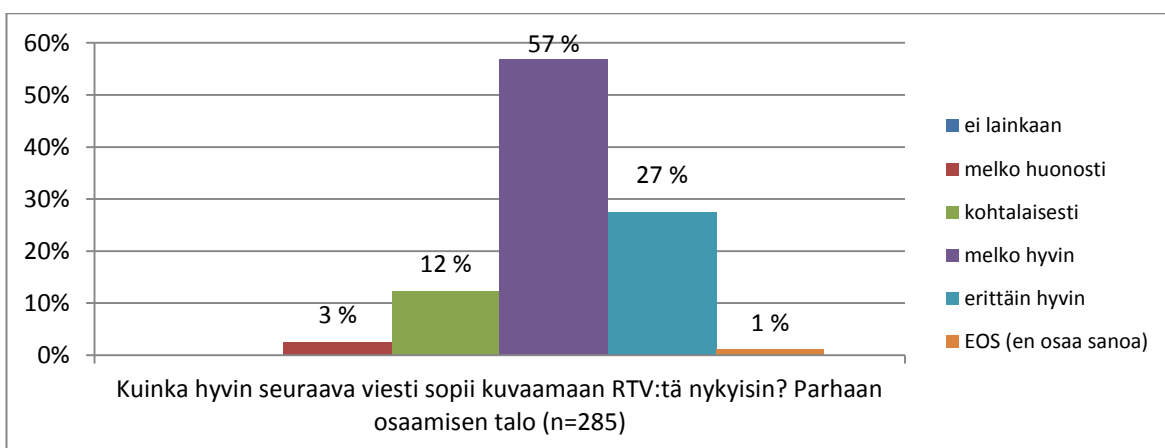
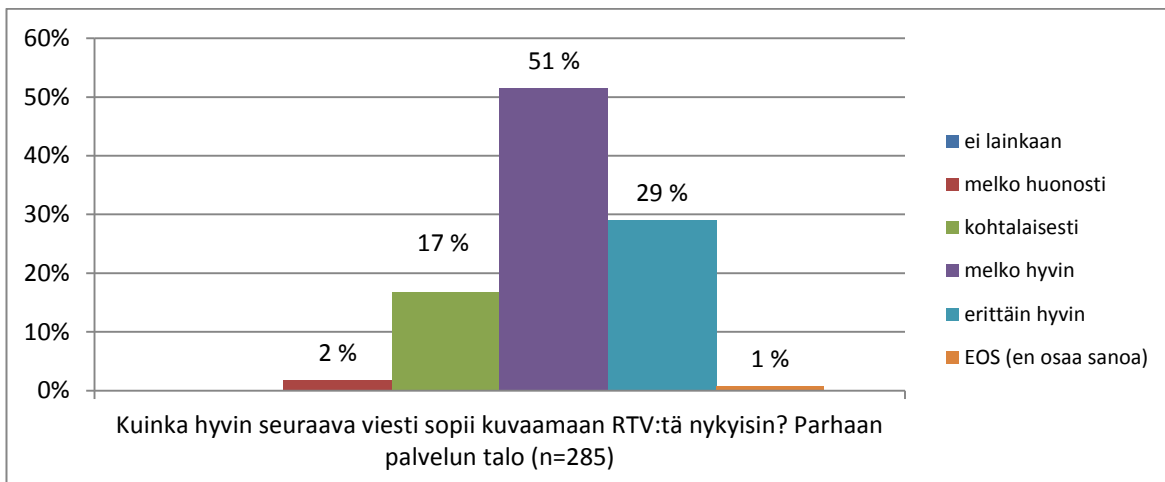
Palauta lomake RTV:n pääkonttorille merkillä: kyselytutkimus/Janne Vulli

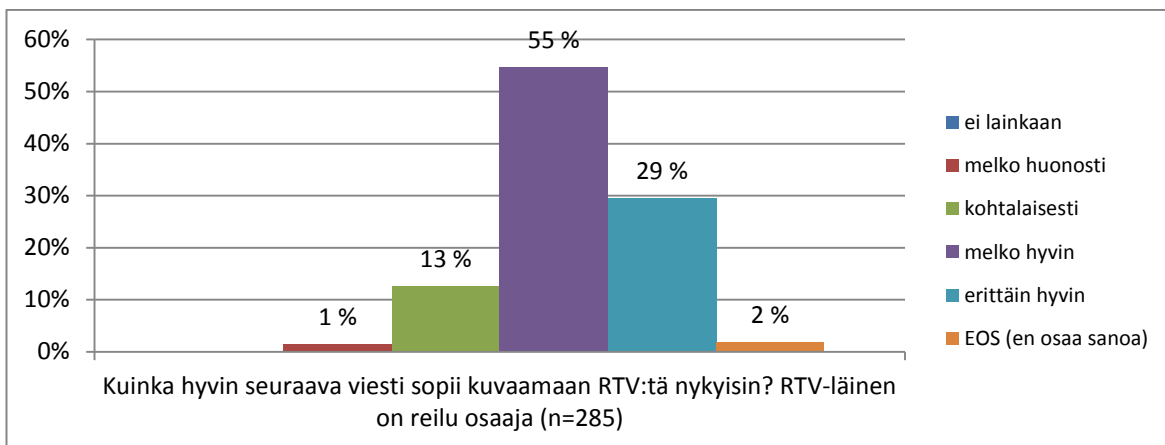
Liite 3 Vastaajien perustiedot



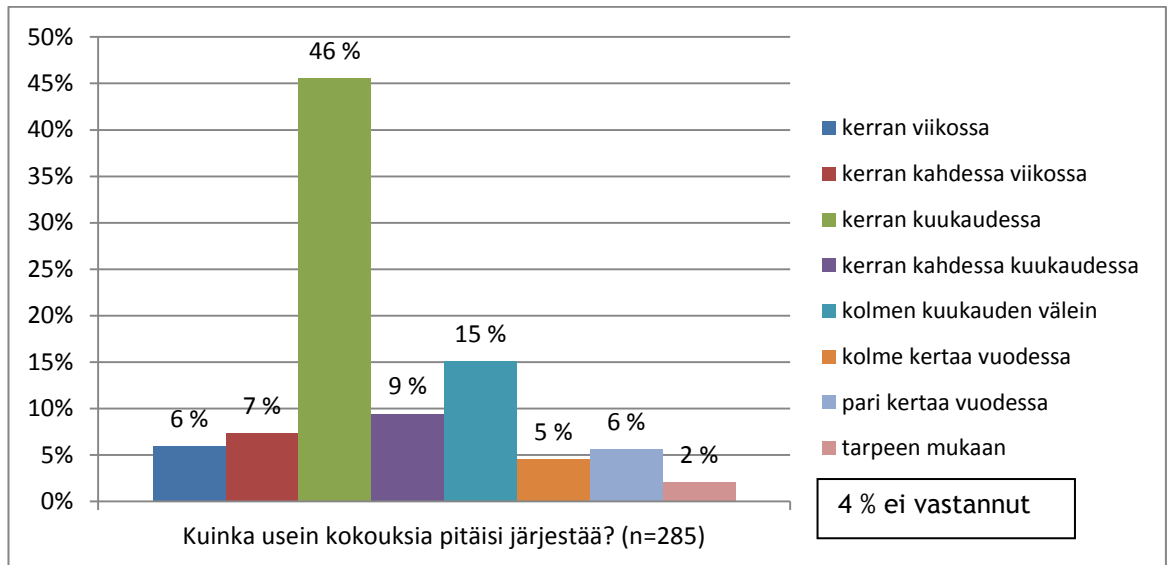


Liite 4 Yrityskuva

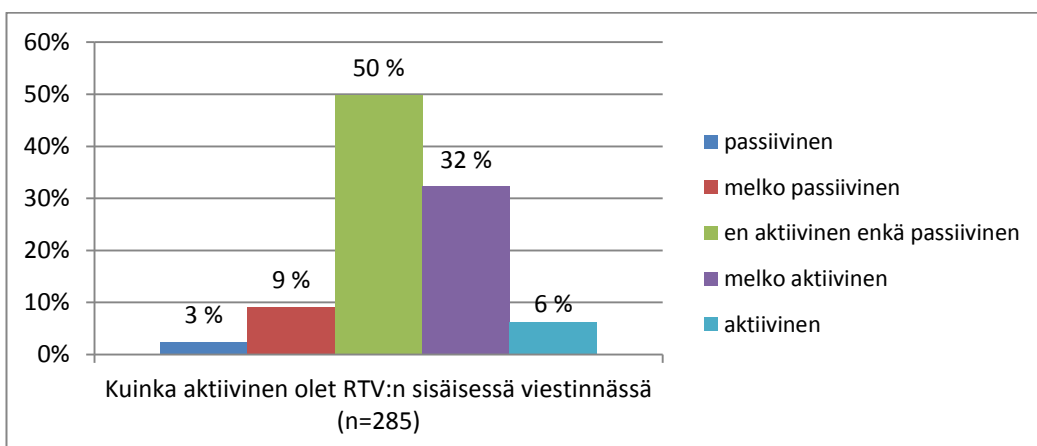
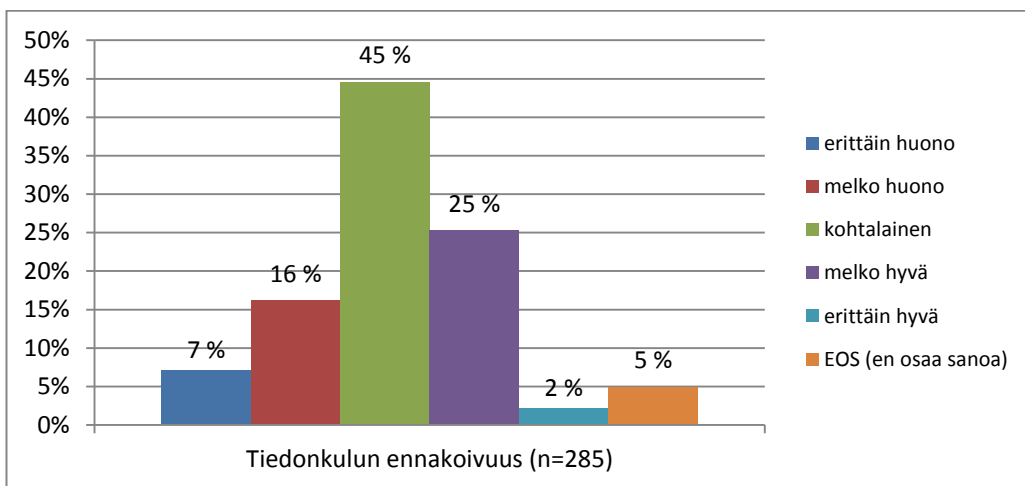
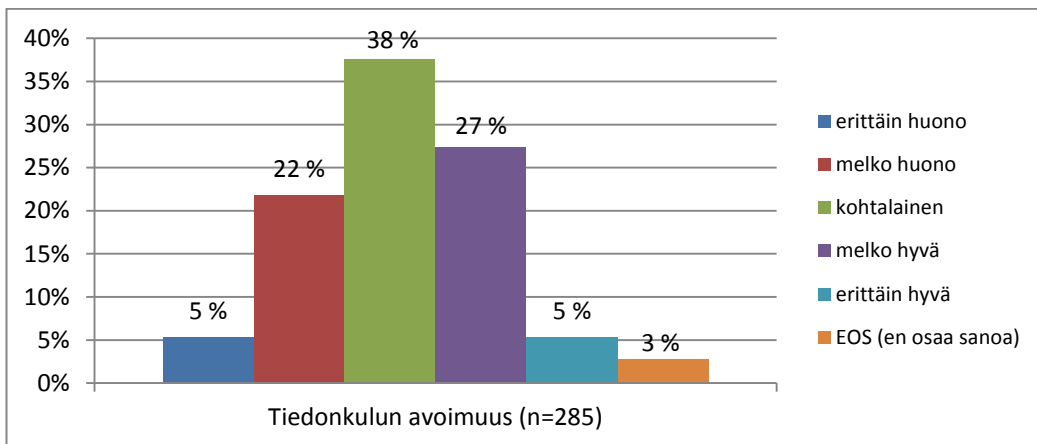


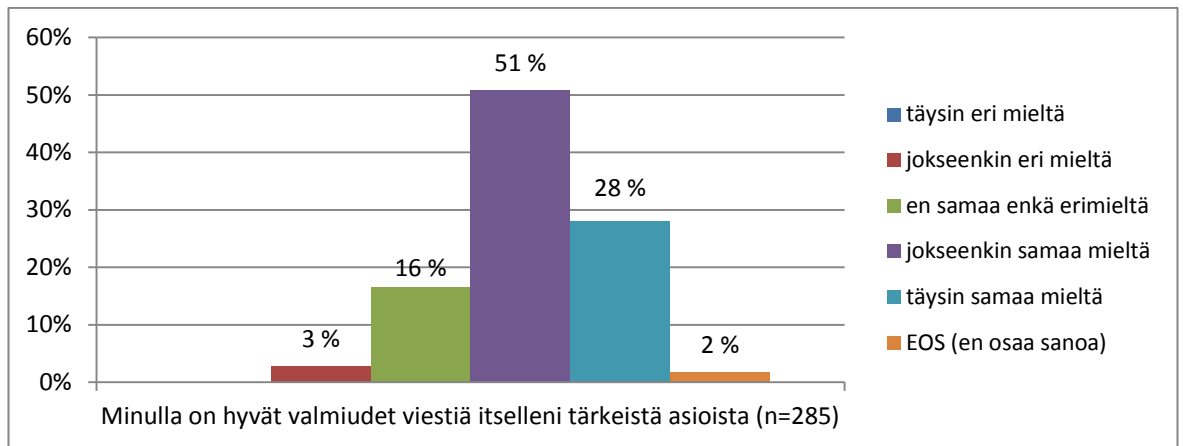


Liite 5 Sisäinen tiedonkulku



Liite 6 Sisäisen viestinnän toimivuus





Liite 7 Viestintäsuunnitelma

RTV-Yhtymä Oy:n sisäisen viestinnän suunnitelma
2013-2014

Asia	Tavoite	Kohderyhmä	Toimenpiteet/viestinnän kanavat	Aikataulu	Vastuukilö	Seuranta/mittari	Budjetti
Avoimuuden lisääminen	Selkeät toimintamallit ja käytänteet	Yhtymä	Toimintamallien yhtenäistäminen	2013	Johto	Avoimuuden lisääntyminen	RTV:n johto täydentää
Viestinnän tehostaminen	Toiminnan selkeyttäminen	Yhtymä	Viestintävastaavan palkkaaminen	2013	Johto	Viestintätyytyväisyyden kysely	RTV:n johto täydentää
Organisaation yhteenkuuluvuuden vahvistaminen	Toimipaikkojen välisen viestinnän edistäminen ja selkeään viestintäjärjestyksen luominen	Yhtymä	Toimipaikkojen vetäjien ohjeistaminen ja yhteisen viestintäkanavan valinta. Määritellään viestintävastuut ja kanavat, joilla tietyistä asioista viestitään.	2013	Johto	Keskusteluaktiivisuuden mittaaminen. Valvonta, että toiminta halutunlaista	RTV:n johto täydentää
Kouluttaminen ja ohjeistaminen	Henkilökunnan viestintäosaamisen varmistaminen	Yhtymä	Tarvittavien koulutuksien järjestäminen ja ohjeiden luominen	2014	Johto	Osaamisen kartoittaminen	RTV:n johto täydentää

Koko henkilöstön saavuttaminen	Intranetin kehittäminen tehokkaaksi ja toimivaksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Jokaiselle organisaation jäsenelle RTV:n sähköpostiosoitteen hankkiminen	Yhtymä	Intranetin päivittäminen tai uusiminen kokonaan. Sähköpostiosoitteiden luominen kaikille. Sähköpostilistojen aktiivinen päivittäminen.	2014	ICT	Kävijämäärä	RTV:n johto täydentää
Viihtyvyyden ja hyvinvoinnin lisääminen	Henkilökunnan työhyvinvoinnin lisääminen	Henkilökunta	Henkilöstöpalaverien säännöllinen järjestäminen. Kehityskeskustelujen järjestäminen. Palautejärjestelmän kehittäminen.	2013	Johto	Työhyvinvointi kysely	RTV:n johto täydentää
Tiedon reaaliaikaisuuden lisääminen	Reaaliaikaisesti päivitettävien kalentereiden hyödyntäminen	Yhtymä	Kalenterien luominen ja sopiminen asioista, jotka niissä pitää olla näkyvillä	2013	ICT	Kysely hyödyllisyydestä	RTV:n johto täydentää
Esimiesviestinnän tehostaminen	Esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen lisääminen	Esimiehet ja alaiset	Vuorovaikutteisten kokousten aktiivinen järjestäminen	2013	Esimiehet	Tarkkaileminen	RTV:n johto täydentää
Reaaliaikaisten viestintäkanavien lisääminen	Nopeuttaa ja helpottaa sisäistä viestintää	Yhtymä	Pikaviestintä sovelluksen hankkiminen ja älypuhelinien hankkiminen testikäyttöön	2014	ICT	Käyttöaktiivisuus	RTV:n johto täydentää

Henkilökunnan tiedon- saannin varmistaminen	Selkeät ja ajantasaiset il- moitustaulut tarvittavissa kohteissa	Henkilö- kunta	Ilmoitustaulujen tarkastami- nen ja aktiivinen päivittämi- nen	2013	Esimiehet	Tarkastaminen	RTV:n johto täyden- tää
--	--	-------------------	--	------	-----------	---------------	----------------------------------