



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Sisäisten viestintävälineiden tavoittavuus

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö AMK  
Kevät 2014  
Emma Turkia

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 83 sivua, 5 liitettä

Kevät 2014

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen sisäistä viestintää ja tiedotusta sekä viestintävälineiden tavoittavuutta. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka yrityksen sisäiset viestintävälineet tavoittavat henkilöstön.

Opinnäytetyön case-yritys on X-alalla toimiva Yritys X. Yrityksen moninainen henkilöstö ja erilaiset työaikamuodot aiheuttavat sen, ettei tarkkaan tiedetä, tavoittaako sisäinen tiedotus koko henkilöstön. Tässä työssä tarkasteltiin yrityksen käyttämistä viestintävälineistä intranetiä, sähköpostia, uutiskirjettä ja ilmoitustaulua. Tämä tutkimus tehtiin, jotta yritys tietää, mitä sisäisen viestinnän välineitä sen kannattaa jatkossa käyttää ja kehittää tiedonkulun parantamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu sisäisen viestinnän ja tiedotuksen tehtävistä sekä viestintävälineiden ja niiden tavoittavuuden määritelmistä. Pääpaino on yrityksen virallisessa sisäisessä viestinnässä ja tiedotuksessa. Teoriaosuudessa on esitelty eri viestintävälineitä ja sitä, kuinka niitä käytetään. Virallisen viestinnän lisäksi teoriaosuudessa on käsitelty esimiehen ja työtovereiden merkitystä viestijöinä, sillä heillä on merkittävä rooli tiedonvälittäjinä työyhteisöissä.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa selvitettiin, mitä viestintävälineitä yrityksen henkilöstö seuraa ja mitä tietoja se saa mistäkin välineestä. Lisäksi selvitettiin, kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa henkilöstö haluaisi saada enemmän. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella helmikuussa 2014.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstö tavoitetaan yleisesti hyvin ja parhaiten yrityksen intranetillä. Vaikka intranetiä seurataan viestintävälineistä useimmin, koettiin se sekavaksi ja hankalaksi käyttää. Sähköposti on tärkeä erityisesti toimihenkilöille, jotka lukevat myös uutiskirjeen sähköisenä. Tuotannon työntekijät käyttävät yhteistietokoneita ja seuraavat sähköisiä viestintävälineitä, mutta ovat myös ahkeria ilmoitustaulun ja paperisen uutiskirjeen lukijoita. Sisäisen viestinnän tavoittavuutta yritys voisi parantaa muun muassa opettamalla henkilöstölle lisää intranetin peruskäyttöä.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, sisäinen tiedotus, viestintävälineet, viestintävälineiden tavoittavuus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

TURKIA, EMMA:

The Accessibility of Internal  
Communication Channels  
Case: Company X

Bachelor's Thesis in  
Management and Communications, 83 pages, 5 appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

This thesis deals with internal communication and internal PR in organisations and with the accessibility of internal communication channels. The aim of this study is to find out how communication channels reach personnel in an organisation.

The case-organisation in this thesis is Company X. Because of the diversity of the personnel and their varying working hours, it is not known whether the company's internal communication channels reach the whole personnel. Communication channels used in the company are intranet, e-mail, the company newsletter and notice boards. This study aims to help the company to choose the best communication channels and to improve communication.

The theoretical part of this thesis presents definitions and discusses the various roles of internal communication and internal PR in organisations. Moreover, this section discusses internal communication channels and their accessibility. In this thesis the emphasis is on official internal communication. The theoretical part presents different kinds of communication channels and explains how they are used. Finally, in addition to official internal communication, the theoretical part discusses the significance of managers and co-workers as sources of information, because they have a major role in spreading information in the organisation.

The empirical part of this thesis studies which communication channels company's personnel follows and what information it receives from them. Moreover, this section studies whether or not the personnel receives enough information and what kind of information is needed more. The data was collected by a questionnaire in February 2014.

The results show that the company's internal communication channels reach the personnel well, intranet being the best channel. Even though the respondents prefer the intranet, they consider it disorganised and hard to use. E-mail is important especially for the administrative personnel who also read the company's electronic newsletter. The respondents who work in production use common computers and follow the electronic communication channels but they also read the company's notice board and the paper version of the newsletter frequently. In consequence, the thesis presents that the organisation could develop the accessibility of internal communication for example by teaching the personnel more how to use the intranet.

Keywords: Internal communication, internal PR, communication channels, the accessibility of communication channels

## SISÄLLYS

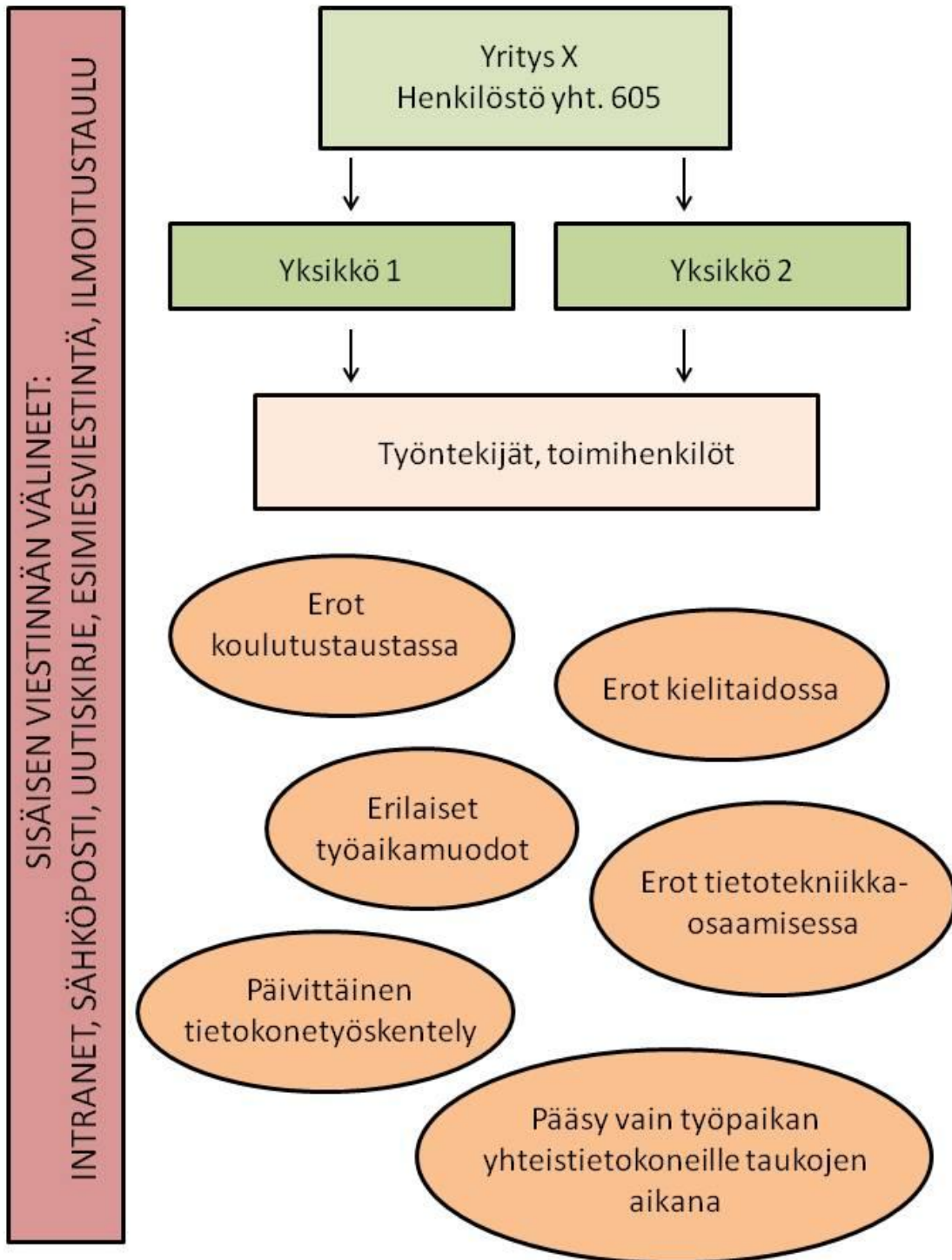
1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Rajaukset	6
1.4	Teoreettinen viitekehys	7
1.5	Opinnäytetyön rakenne	9
2	SISÄINEN VIESTINTÄ JA TIEDOTUS	11
2.1	Sisäisen viestinnän määritelmät	12
2.2	Sisäisen viestinnän ja tiedotuksen tehtävät	13
2.3	Viestinnän välineitä ja foorumeita	14
2.4	Sisäisen viestinnän ja tiedotuksen arviointi	16
3	VIESTINTÄVÄLINEET JA NIIDEN TAVOITTAUVUUS	19
3.1	Viestintävälineiden jaottelu	19
3.2	Viestintävälineiden valinta ja käyttö	22
3.3	Esimies viestijänä	26
3.4	Työtoverit viestijöinä	27
3.5	Viestintä tehdastyöympäristössä	28
3.6	Tiedotuksen merkitys henkilöstölle	29
4	CASE: YRITYS X	32
4.1	Case-yrityksen esittely	32
4.2	Tutkimuksen toteutus	32
4.3	Tulokset ja johtopäätökset	34
4.3.1	Taustatiedot	35
4.3.2	Henkilöstön seuraamat viestintävälineet	37
4.3.3	Viestintävälineistä saadut tiedot	55
4.3.4	Henkilöstön kokemus tiedon riittävydestä ja lisätiedon tarve	58
4.4	Tulosten ja johtopäätösten yhteenveto	66
4.5	Kehitysehdotukset	69
4.6	Tutkimuksen arviointi	75
5	YHTEENVETO	77
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	88

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäistä viestintää ja tiedotusta sekä viestintävälineitä ja niiden tavoitavuutta. Pääpaino on tiedottavassa viestinnässä johdolta ja esimiehiltä työntekijöille ja toimihenkilöille, sillä toimeksiantajayritys haluaa saada selville, millä viestintävälineillä se saavuttaa henkilöstön. Tutkimus toteutetaan X-alalla toimivalle Yritys X:lle, joka koostuu kahdesta yksiköstä. Yrityksessä työskentelee yhteensä 605 henkilöä, joista 447 on työntekijöitä ja 158 toimihenkilöitä (Yrityksen edustaja 2014). Henkilöstö eroaa toisistaan koulutustaustaltaan, kielitaidoltaan ja tietotekniikkaosaamiseltaan. Osa työskentelee omalla työtietokoneella päivittäin, osalla on pääsy yhteiskäytössä oleville tietokoneille vain työpäivän taukojen aikana. Osa tehdastyöntekijöistä työskentelee vuorotyössä.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu yrityksen sisällä: esimiehet tiedottavat työntekijöitä osastokokouksissa, viestintävastaava päivittää tuoreimpia uutisia yrityksen intranettiin ja työntekijät keskustelevat kahvihuoneessa. Sisäisellä tiedotuksella tarkoitetaan yksisuuntaista, johdolta alaisille tapahtuvaa viestintää. Jotta viesti tavoittaa kohderyhmänsä, on yrityksen valittava sille oikeat, tilanteeseen sopivat välineet. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–20.)

Yritys X:n moninainen henkilöstö ja heidän erilaiset työaikamuotonsa asettavat sisäiselle viestinnälle haasteita. Yritys käyttää sisäisessä viestinnässään paljon sähköistä viestintää, kuten intranetiä, sähköpostia ja sähköistä uutiskirjettä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä tulisi olla vähintäänkin päivittäinen mahdollisuus päästä työskentelemään tietokoneella. Haasteena on, että suuri osa yrityksen työntekijöistä työskentelee tuotantotehtävissä tehtailta, joissa on mahdollista päästä näiden sähköisten viestintävälineiden ääreen vain käyttämällä yhteistietokoneita työpäivän tauoilla. Ei kuitenkaan tiedetä, kuinka usein tehdastyöntekijät käyttävät näitä tietokoneita ja saavutetaanko heitä sähköisillä viestintävälineillä. Sähköpostin pääsee tarkastamaan kotitietokoneelta, mutta yrityksen intranettiin pääsee vain työtietokoneilla. Yritys X:n henkilöstön moninaisuutta ja sisäisen viestinnän haasteita on esitelty kuviossa 1.



KUVIO 1. Yritys X:n henkilöstön moninaisuus ja sisäisen viestinnän haasteet

Yritys otti käyttöönsä vuoden 2013 alussa uuden sisäisen intranetin, jolla on paljon sosiaalisen median piirteitä. Se on kansainvälisestäkin katsottuna edelläkävijä, ja Yritys X on yksi ensimmäisistä sellaisen käyttöönotaneista yrityksistä. (Yrityksen edustaja 2013.) Ensimmäiset intranetit syntyivät 1990-luvun lopulla, jolloin ne olivat lähinnä verkossa olevia ilmoitustauluja ja linkkiloistoja (Juholin 2013, 325). Intranetit ovat työyhteisöissä suhteellisen uusia sähköisiä työskentely-ympäristöjä, jotka kehittyvät jatkuvasti ja erittäin nopeasti. Yrityksen tavoitteena olisi saada intranet pääasialliseksi sisäisen viestinnän välineeksi (Yrityksen edustaja 2013), mutta ennen sitä on tutkittava, onko henkilöstö ylipäätään ottanut uuden intranetin käyttöönsä. Erityisen tärkeää on saada selville, saavuttaako intranet tuotantotehtävissä työskentelevän henkilöstön, joka pääsee intranetiin vain työpaikan yhteistietokoneilla.

Sähköisten lisäksi yrityksellä on muitakin sisäisen viestinnän tapoja. Uutiskirje on luettavissa paperitulosteena kahvi- ja taukutiloissa, ja ilmoitustaulut ovat vielä osa yrityksen arkipäiväistä viestintää. Esimiesviestintää toteutuu sekä kasvokkain että sähköpostin välityksellä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Yritys X:n sisäisten viestintävälineiden tavoitavuus. Tutkimuksella halutaan saada selville ne viestintävälineet, joilla henkilöstö saavutetaan. Lisäksi halutaan selvittää, mistä välineestä henkilöstö saa mitään tietoa, mitä välineitä henkilöstö itse seuraa sekä kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa. Tämä tutkimus tehdään, jotta yritys tietää, mitä sisäisen viestinnän välineitä sen kannattaa jatkossa käyttää ja kehittää tiedonkulun parantamiseksi. Tiedotuksen parantamisen lisäksi tämä opinnäytetyö on pohjana yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen kokonaisuudessaan.

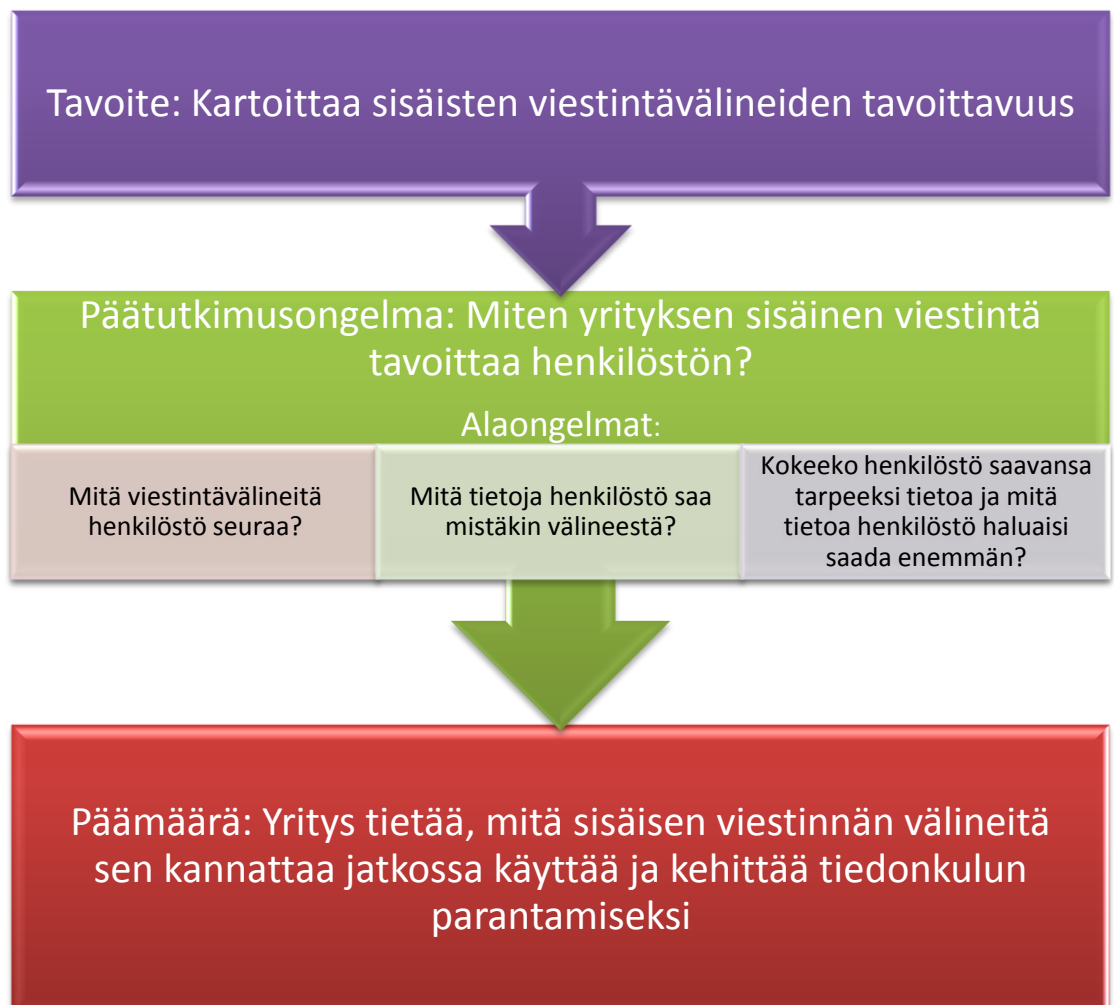
Tavoitteiden määrittelystä päädyttiin päätutkimusongelmaan:

- Miten yrityksen sisäinen viestintä tavoittaa henkilöstön?

Päätutkimusongelmaa avaavia alaongelmia ovat:

- Mitä viestintävälineitä henkilöstö seuraa?
- Mitä tietoja henkilöstö saa mistäkin välineestä?
- Kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa henkilöstö haluaisi saada enemmän?

Tarkoituksena on selvittää ne viestintävälineet, joita henkilöstö seuraa ja mitä tietoja se niistä saa. Näin tiedetään, mitä välineitä yrityksen kannattaa käyttää ja kehittää viestinnän tavoittavuuden parantamiseksi. Kun selvitetään, kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa se haluaisi saada enemmän, tiedetään, miten henkilöstö kokee tämänhetkisen viestinnän toimivuuden ja mistä asioista tulisi viestiä enemmän tai paremmin. Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja päämäärä on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja päämäärä

Erityisen tärkeänä yritys pitää tietoa siitä, mistä välineistä tuotantotehtävissä työskentelevä henkilöstö saa tietoa. Mielenkiintoista on selvittää, miten sähköinen viestintä tavoittaa heidät, vai tavoittaako lainkaan. Kyseiset työntekijät pääsevät sähköisten viestintävälineiden ääreen vain käyttämällä työpaikan yhteistietokoneita.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 134) mukaan kolme perinteistä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa tutkitaan usein yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan siten, että asetetaan populaatiosta valittu näyteryhmä erilaisiin järjestettyihin koetilanteisiin ja verrataan tuloksia ryhmään, joka ei ole ollut koetilanteissa. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa määritellyssä muodossa tietyltä joukolta (otos) johonkin ryhmään (populaatio) kuuluvia ihmisiä usein kyselylomakkeen avulla. Tapaustutkimuksella kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä ihmisestä tai ryhmästä ja pyritään kuvailemaan joitain tiettyjä niissä ilmeneviä ilmiöitä. Näistä kokeellinen ja survey-tutkimus ovat menetelmiltään usein kvantitatiivisia, eli määrällisiä tutkimuksia ja tapaustutkimus on usein kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 134, 191.) Kvantitatiivisella tutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksiin mitä, miten, kuinka paljon tai kuinka suuri osuus. Koska kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukko on usein suuri ja koko joukon tutkiminen olisi hankalaa, valitaan siitä edustava ja luotettava otos, jota tutkitaan. Tuloksia voidaan tällöin yleistää koko tutkittavaan perusjoukkoon. Kvalitatiivisella tutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksiin miten, millainen ja miksi. Tutkimuksella pyritään saamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa pienen joukon ajatuksista, kokemuksista ja näkemyksistä. (Juholin 2010, 73.)

Tutkimuksen tarkoitus ja ongelmat määräävät sen, mitä tutkimusstrategiaa ja tutkimusmenetelmiä kannattaa käyttää (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 132–137). Tässä tutkimuksessa halutaan saada kuvailevaa tietoa suurelta henkilöstömäärältä, joten tutkimusstrategiana käytetään survey-tutkimusta, menetelmänä kvantitatiivista tutkimusta ja aineisto kerätään kyselylomakkeella.

Koska koko henkilöstö saa kutsun vastata kyselyyn, on kyseessä kokonaistutkimus (Juholin 2010, 73). Kyselylomake lähetetään sähköpostitse koko henkilöstölle ja se on saatavilla myös yrityksen intranetissä. Riskinä kuitenkin on, ettei sähköisellä kyselylomakkeella tavoiteta tarpeeksi tuotantotehtävissä työskentelevää henkilöstöä. Heillä on käytössään vain työpaikan yhteistietokoneet, joita he eivät välttämättä käytä päivittäin. Tutkimuksella halutaan kuitenkin selvittää, mitkä välineet saavuttavat *koko* henkilöstön, joten vastaukset tehdastyöntekijöiltä ovat erittäin tärkeitä. Näin ollen sähköisen kyselylomakkeen lisäksi kyselyyn on mahdollista vastata paperilomakkeilla, jotka esimiehet jakavat alaisilleen.

Kysely toteutettiin helmikuussa 2014. Henkilöstöä tiedotettiin kyselystä aktiivisesti muun muassa yrityksen intranetissä sekä sähköisessä ja paperisessa uutiskirjeessä. Kyselylomakkeen yhteyteen liitettiin saatekirje, joka kertoi tutkimuksen tarkoituksen ja merkityksen sekä vastausohjeet. Saatekirjeessä tiedotettiin myös siitä, että kysely toteutetaan nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kysely laadittiin mahdollisimman lyhyeksi, jolloin vastausaika oli maksimissaan noin kymmenen minuuttia. Juholinin (2010, 75) mukaan mitä pidempi kysely on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä ihmiset jättävät vastaamatta. Yrityksen sisäisessä tutkimuksessa hyvä vastausprosentti on 50–60% (Juholin 2010, 76).

### 1.3 Rajaukset

Perinteisen käsityksen mukaan sisäinen viestintä on ylhäältä alas tiedottamista, jonka kohteena on henkilöstö. Tällainen tiedotus-ajattelutapa on kuitenkin muuttunut, ja nykyään puhutaan enemmän viestinnästä, joka ei ole pelkkää ylhäältä alas tiedottamista vaan työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta. Kaikki työyhteisön osapuolet osallistuvat viestintään vaihtamalla tietoa, osaamista ja kokemuksia. Perinteisellä tiedottamisella on kuitenkin vielä oma roolinsa organisaatioissa. (Juholin 2013, 175.) Tämän opinnäytetyön case-tutkimuksessa halutaan selvittää yrityksen ylhäältä alaspäin tapahtuvan viestinnän toimivuus. Yritys haluaa tietää, mitä välineitä pitkin henkilöstö saa tietoa ja mitä välineitä yrityksen kannattaa jatkossa käyttää ja kehittää. Tästä syystä tutkimus on rajattu

koskemaan ainoastaan yrityksen sisäistä viestintää ylhäältä alaspäin. Lisäksi tutkitaan, kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa se haluaisi saada enemmän.

Yrityksen käyttämistä viestintävälineistä tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan intranetiä, sähköpostia, sähköistä ja paperista uutiskirjettä sekä ilmoitustaulua. Lisäksi tarkastellaan esimiesviestintää, joka on rajattu siten, että tässä työssä sitä käsitellään ainoastaan yhtenä viestintävälineenä.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelmia taustoittava teoreettinen viitekehys koostuu sisäisestä viestinnästä ja tiedotuksesta sekä viestintävälineistä ja niiden tavoittavuudesta. Ensimmäisen teorialuvun, Sisäinen viestintä ja tiedotus (luku 2), alaluvuissa käsitellään sisäisen viestinnän määritelmiä, sisäisen viestinnän ja tiedotuksen tehtäviä, viestinnän välineitä ja foorumeita sekä sisäisen viestinnän ja tiedotuksen arviointia. Näistä alaluvuista Viestinnän välineitä ja foorumeita (alaluku 2.3) on pohjana toiselle teorialuvulle Viestintävälineet ja niiden tavoittavuus (luku 3). Sen alaluvuissa käsitellään viestintävälineiden jaottelua, valintaa ja käyttöä sekä esimiestä ja työtovereita viestijöinä. Alaluvussa 3.5 esitellään aiempia tehdastyöympäristöissä tehtyjä viestintätutkimuksia ja alaluvussa 3.6 pohditaan tiedotuksen merkitystä henkilöstölle. Teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 3.



KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys

Yritysten sisäisessä viestinnässä käytetään nykyään enemmän sähköisiä kuin paperisia välineitä. Sähköposti ja intranet ovat monissa yrityksissä tärkeimpiä välineitä, kun paperisista uutiskirjeistä ja seinälle sijoitetuista ilmoitustauluista on jo luovuttu tai ollaan luopumassa. Painettu viestintä on kuitenkin tärkeää työyhteisöissä, joissa kaikki eivät työskentele tietokoneilla (Juholin 2013, 212). Esimiehen rooli tiedon välittäjänä on keskeinen kaikissa yrityksissä, mutta erityisesti niissä, joissa ei käytetä tietokoneita (Åberg 2006, 109–110; Säteri 2009).

Teoreettiseen viitekehykseen on koottu ajankohtaista tietoa muun muassa Juholinin, Åbergin, Puron ja Siukosaaren kirjoista sekä aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Tämän tutkimuksen case-yrityksessä iso osa henkilöstöstä työskentelee tehtailla. Yritys käyttää viestinnässään vielä myös perinteisiä painettuja viestintävälineitä, kuten paperista uutiskirjettä ja ilmoitustaulua. Koska

viestintä on nykyään painottunut sähköisiin viestintävälineisiin, ei uusimmassa kirjallisuudessa enää juurikaan puhuta perinteisistä painetuista välineistä. Tästä syystä teoriaosuudessa on käytetty myös Juholinin ja Åbergin vanhempia kirjoja. Teollisuusyritykset kuitenkin muuttuvat, ja Yritys X pyrkiikin yhä enemmän siirtymään sähköisiin viestintävälineisiin. Kaikilla yrityksessä työskentelevillä on oma henkilökohtainen sähköpostiosoite, ja yritys otti vuonna 2013 käyttöönsä uuden, sosiaalista mediaa muistuttavan intranetin.

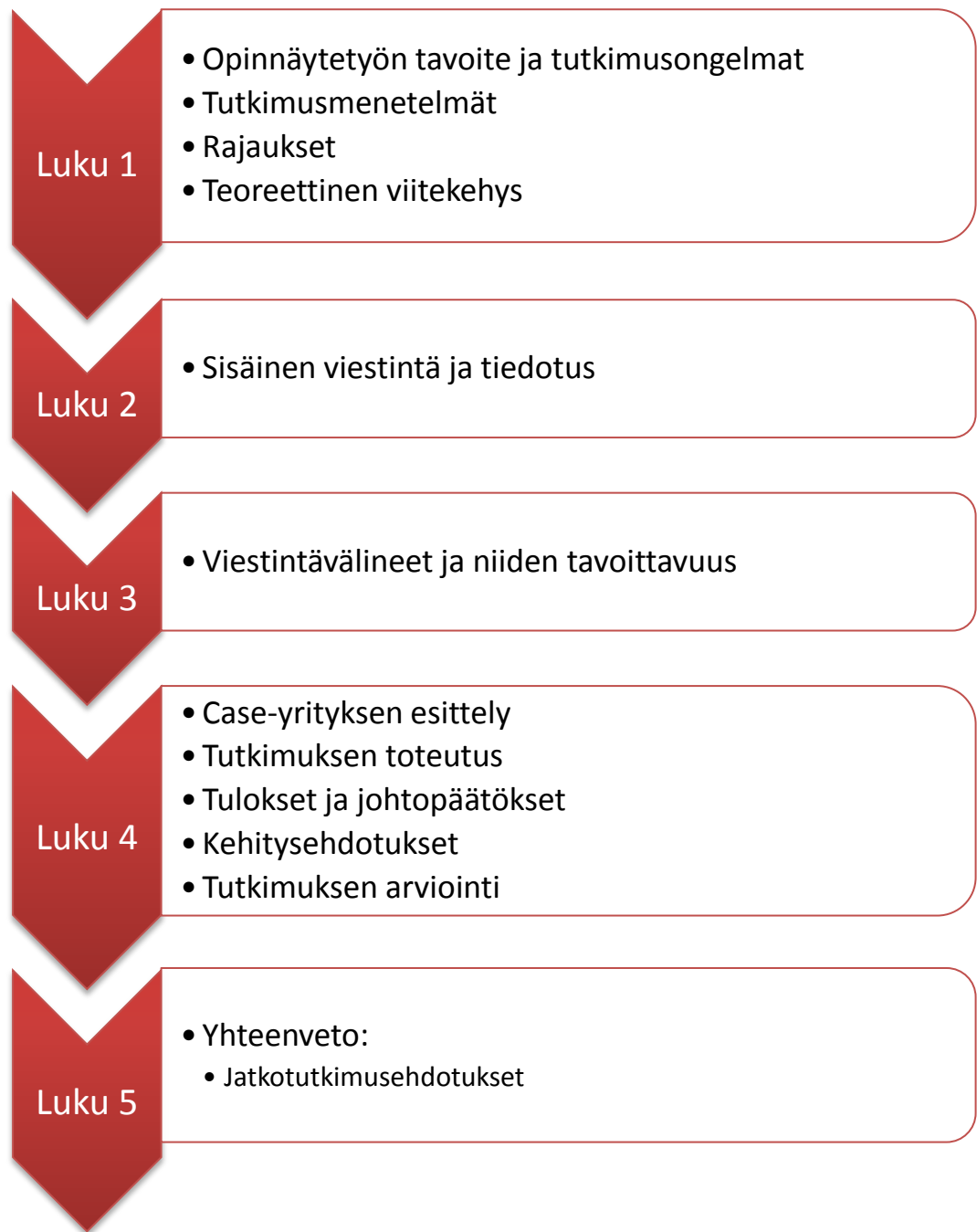
### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä pääluvusta (kuvio 4). Ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät, rajaukset sekä teoreettinen viitekehys.

Toinen ja kolmas luku käsittelevät opinnäytetyön teoriaosuutta. Toisessa luvussa tarkastellaan sisäistä viestintää ja tiedotusta ja kolmannessa viestintävälineitä ja niiden tavoitavuutta. Molemmat kappaleet keskittyvät tarkastelemaan sisäistä viestintää virallisesta, tiedottavasta näkökulmasta. Kolmannessa luvussa on kuitenkin käsitelty myös esimiestä ja työtovereita viestijöinä, sillä sekä teoreettisessa viitekehyksessä että tässä tutkimuksessa ilmeni heidän merkittävä roolinsa tiedonvälittäjinä työyhteisössä.

Neljäs luku on tutkimuksen case-osuus. Siinä esitellään case-yritys, tutkimuksen toteutus, saadut tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Tuloksia on paljon, joten ne on jaoteltu taustatietojen ja laadittujen alatutkimusongelmien mukaan osiin. Alaluvussa 4.4 on erillinen yhteenveto tuloksista ja johtopäätöksistä. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön yhteenveto on esitelty luvussa viisi. Yhteenvedossa esitellään myös jatkotutkimusehdotuksia.

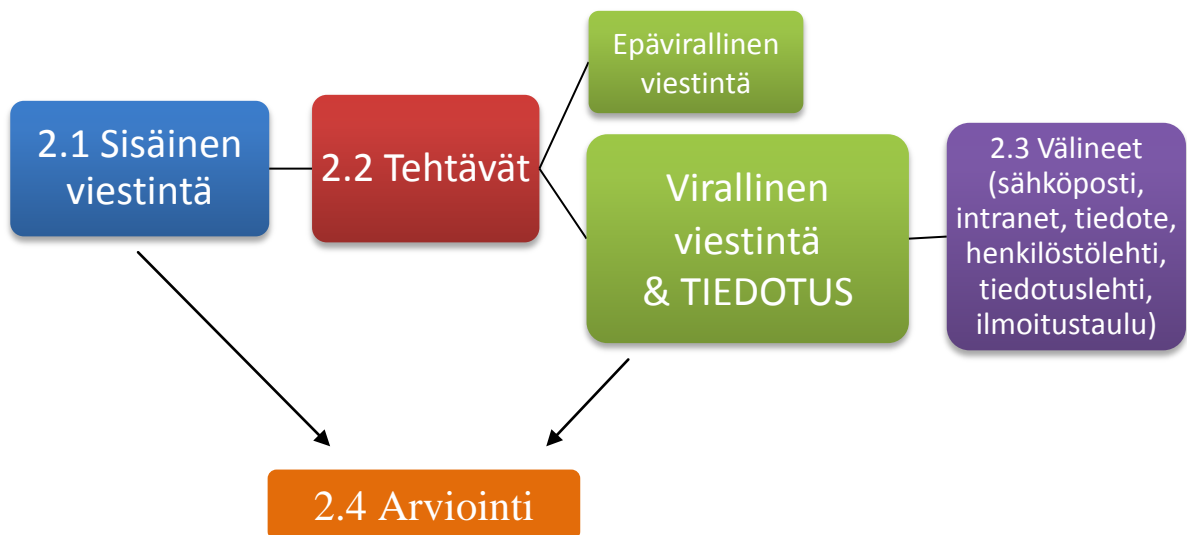


KUVIO 4. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenteen ajatuksena on ensin tarkastella opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja sen jälkeen toteuttaa tutkimus. Teorian ja kerätyn tutkimusaineiston pohjalta tehdään kehitysehdotuksia yrityksen sisäisen viestinnän ja tiedonkulun parantamiseksi.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ JA TIEDOTUS

Sisäisen viestinnän käytännöt elävät koko ajan, ja ajantasaisen tiedon saatavuus on alati muuttuvassa ympäristössä entistä tärkeämpää. Viestintävälineet muuttuvat ja kehittyvät: 2000-luvulla paperitiedotteista on siirrytty sähköpostiin ja siitä edelleen intranettiin ja sosiaaliseen mediaan. (Juholin 2013, 212.) Myös Puro (2004, 43) allekirjoittaa työyhteisöjen viestinnän keskittyvän nykypäivänä uudistuneen tietotekniikan ja kannettavien tietokoneiden myötä sähköpostiin, matkapuhelimeen ja erilaisiin internet- ja intranet-sovelluksiin. Painettu viestintä säilyttää kuitenkin paikkansa, sillä kaikilla ei ole internet-yhteyttä (Juholin 2013, 212). Kuvio 5 esittää teorialuvun 2 sisällön.



KUVIO 5. Teorialuvun 2 sisältö

Teorialuku aloitetaan sisäisen viestinnän määritelmillä. Alaluvussa 2.2 tarkastellaan sisäisen viestinnän ja tiedotuksen tehtäviä. Alaluvussa 2.3 esitellään yrityksen ylhäältä alaspäin tapahtuvan viestinnän käytetyimpiä välineitä ja foorumeita ja viimeinen alaluku 2.4 käsittelee sisäisen viestinnän ja tiedotuksen arviointia.

## 2.1 Sisäisen viestinnän määritelmät

Sisäinen viestintä on kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, mitä tapahtuu yrityksen sisällä ja sen jäsenten välillä. Se voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen sisäiseen viestintään. Sisäiset tiedotteet, esimies–alainen-keskustelut sekä informatiivisen sisällön tuottaminen yrityksen intranettiin ovat esimerkkejä virallisesta viestinnästä. Epävirallisella sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden kahvitaukokeskusteluja ja kirjoittelua keskustelupalstoille. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Whitworth (2006) jakaa yritysten sisäisen viestinnän kolmeen osa-alueeseen: hierarkkiseen viestintään, tiedotusvälineviestintään ja epäviralliseen viestintään. Hierarkkisella viestinnällä tarkoitetaan sitä tiedonkulkua, joka lähtee yrityksen ylimmältä johdolta ja kulkee hierarkkisesti alaspäin kohti osastopäälliköitä, esimiehiä ja lopulta alaisia. Kestää kauan, kunnes tieto tulee alaisille asti – jos tulee ollenkaan. Tiedotusvälineviestinnällä tarkoitetaan tiedonkulkua, joka kulkee jonkin välineen, esimerkiksi sähköpostin, intranetin, uutiskirjeen tai henkilöstölehden välityksellä suurelle joukolla ihmisiä samanaikaisesti. Näiden välineiden avulla tieto voi kulkea suoraan yrityksen toimitusjohtajalta alaisille ilman välikäsiä. Epävirallista viestintää on se, kun työntekijät juttelevat keskenään työpaikan asioista, joista ovat saaneet tietää esimerkiksi henkilöstölehdessä tai televisiosta. (Gillisin 2006, 205–211 mukaan.)

Juholinin (2013, 175) mukaan sisäistä viestintää kuvaavampi käsite on työyhteisöviestintä:

*Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti, kollegiaalisesti ja johdetusti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen - työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja uudistuminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. Tämä tapahtuu vasta vastuullisen dialogin kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön ja omaan identiteettiinsä. (Juholin 2013, 23–24.)*

Åberg (2000, 171) nostaa sisäisen viestinnän käsitteen rinnalle myös sisäisen tiedotuksen. Se ei ole niin laaja käsite kuin sisäinen viestintä, sillä sisäinen tiedotus ja informointi kuvaavat virallista viestintää ylhäältä alaspäin, ja viestinnän kohteena nähdään henkilöstö. Vaikka Juholin (2013, 175) pitää työyhteisöviestintää kuvaavampana käsitteenä kuin sisäinen viestintä tai sisäinen tiedotus, tarvitaan perinteistä tiedotusta organisaatioissa edelleen.

Tässä tutkimuksessa käytetään termiä sisäinen viestintä, mutta painopiste on ylhäältä alaspäin kulkevassa tiedotuksessa ja informaatioissa. Tarkoituksena on saada selville ylhäältä alas tapahtuvan viestinnän tavoitavuus ja eri välineiden toimivuus. Lisäksi tutkitaan, kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa se haluaisi saada enemmän.

## 2.2 Sisäisen viestinnän ja tiedotuksen tehtävät

Sisäisen viestinnän tehtäviin Gillisin (2006, 258–259) mukaan kuuluu muun muassa kertoa yrityksen liiketoimintaideasta, tavoitteista ja päämääristä sekä informoida työntekijöitä yrityksen toiminnasta, ongelmista ja saavutuksista ja työntekijöiden osuudesta niissä. Sisäisen viestinnän tehtävänä on myös luoda yritykseen kulttuuri ja ilmapiiri, jotka rohkaisevat työntekijöitä jakamaan tietoa ja antamaan palautetta. Hyvin järjestetty ja toimiva sisäinen viestintäkulttuuri on hyödyllinen etenkin muutostilanteissa.

Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa epävirallisen ja virallisen viestinnän tehtäviin. Epävirallisen sisäisen viestinnän tehtäviä ovat esimerkiksi työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen sekä myönteisen työilmapiirin vahvistaminen. Virallisen, enemmän tiedottavan sisäisen viestinnän tehtäviä ovat muun muassa päivittäisten työtehtäviin liittyvien tietojen lähettäminen, vastaanottaminen ja käsittely sekä organisaation mission, toiminta-ajatuksen, periaatteiden ja arvojen saattaminen kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Yrityksen sisäisellä tiedotuksella pidetään henkilöstö ajan tasalla yrityksen uutisista, ajankohtaisista asioista, kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista sekä tuloksista. Sisäisen tiedotuksen sisällöt koskevat nykyhetkeä,

lähitulevaa ja muutoksia sekä pieniäkin henkilöstöä koskevia ja heille tärkeitä asioita. Tavoitteena tulee olla, että oikea tieto menee oikeille vastaanottajille. Vastuu on tiedottajalla. Hänen tulee tuntea tiedon vastaanottajat, jotta oikea tieto menee sille tarkoitetuille henkilöille. Vastaanottajien tunteminen auttaa valitsemaan myös toimivat välineet. (Siukosaari 2002, 79–83.)

### 2.3 Viestinnän välineitä ja foorumeita

Perinteisesti ja yleisesti käytettyjä sisäisen viestinnän välineitä yrityksestä riippumatta ovat muun muassa sähköposti, intranet, tiedote, henkilöstölehti, tiedotuslehti sekä vielä pintansa pitävä ilmoitustaulu.

#### **Sähköposti**

Sähköposti, eli e-mail, on kirjeen sähköinen versio. Kortesuon (2009) mukaan sillä on kaksi päätarkoitusta: yhdensuuntainen tiedottaminen ja vuorovaikutteinen sähköpostikirjeenvaihto (Juholin 2013, 222). Organisaatioissa sähköpostia käytetään johdon viestintävälineenä, sisäisessä tiedotuksessa ja muussa työyhteisön yhteydenpidossa. Sähköpostin käyttö on kuitenkin kasvanut räjähdysmäisesti, eikä se enää välttämättä sovellu sen alkuperäiseen käyttötarkoitukseen: kirjeenvaihtoon ja keskusteluun. Ihmisillä ei ole aikaa lukea päivittäin kymmeniä tai satoja sähköpostiviestejä, joten viestinnän teho laskee eikä tieto välttämättä mene perille. (Juholin 2013, 222.)

#### **Intranet**

Intranetillä tarkoitetaan yrityksen oman henkilöstön käyttöön rajattua verkkoympäristöä. Intranetissä voi olla mitä tahansa liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa ja työkaluja henkilöstön päivittäiseen käyttöön (Kuivalahti 2003, Juholinin 2013, 325 mukaan). Ensimmäiset intranetit 1990-luvun lopulla olivat enimmäkseen tietovarastoja, linkkilistoja ja elektronisia ilmoitustauluja. Vähitellen ne ovat kehittyneet uudenaikaisiksi virtuaalisiksi työympäristöiksi, joissa voidaan opiskella, suunnitella, tehdä yhteistyötä sekä jakaa tietoa ja ajatuksia. (Juholin 2013, 325.)

Toimiessaan intranet on erinomainen viestintäväline. Suuri määrä tarpeellista tietoa saadaan yhdestä paikasta, ja aktiivisesti käytettynä henkilöstö on ajan tasalla yrityksen asioista lukiessaan uusimmat uutiset. Osa kokee intranetin kuitenkin turhauttavaksi ja tiedon hakemisen hankalaksi. Jos intranetiä päivitetään hitaasti, käyttäjät eivät koe sitä mielenkiintoiseksi. (Juholin 2013, 216.)

### **Tiedote**

Tiedote on yksi viestinnän perustyökaluista, ja sen tärkein vaatimus on olla informatiivinen. Tiedotteella pyritään kertomaan asia mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Paperisen tiedotteen maksimipituus on yksi sivu ja sähköisen tiedotteen puoli sivua. Tiedotteella annetaan vain perusinformaatio, ja sitä täydennetään muilla viestintävälineillä. (Juholin 2013, 223–224.)

### **Henkilöstölehti**

Henkilöstölehti on yksi perinteisistä viestintävälineistä, ja sitä käytetään jossain määrin edelleen. Henkilöstölehden tarkoitus on syventää ja täydentää päivittäistä tietovirtaa, ei niinkään tiedottaa tärkeimmistä ja akuuteimmista asioista ensimmäisenä. Lehdessä esimerkiksi taustoitetaan työn asioita, tutustutaan oman yrityksen ihmisiin ja ilmiöihin sekä esitellään viihdyttäviä asioita. (Juholin 2013, 225.) Henkilöstölehti ilmestyy usein neljästä kuuteen kertaa vuodessa (Juholin 1999, 150).

### **Tiedotuslehti**

Tiedotuslehti ja henkilöstölehti ovat toistensa kaltaisia. Erona niissä on ilmestymistiheys, joka myös vaikuttaa lehden tyyliin ja luonteeseen. Tiedotuslehti ilmestyy kerran tai kaksi kuukaudessa, kun henkilöstölehti ilmestyy muutamia kertoja vuodessa. (Juholin 1999, 151.) Tiedotuslehti on laajempi kuin tiedote (Juholin 1999, 151) ja informatiivisempi kuin henkilöstölehti. Se voidaan lähettää henkilöstölle esimerkiksi sähköpostitse tai se voi olla saatavilla paperiversiona esimerkiksi taukotiloissa. Tiedotuslehdestä voidaan käyttää myös termiä uutiskirje.

## Ilmoitustaulu

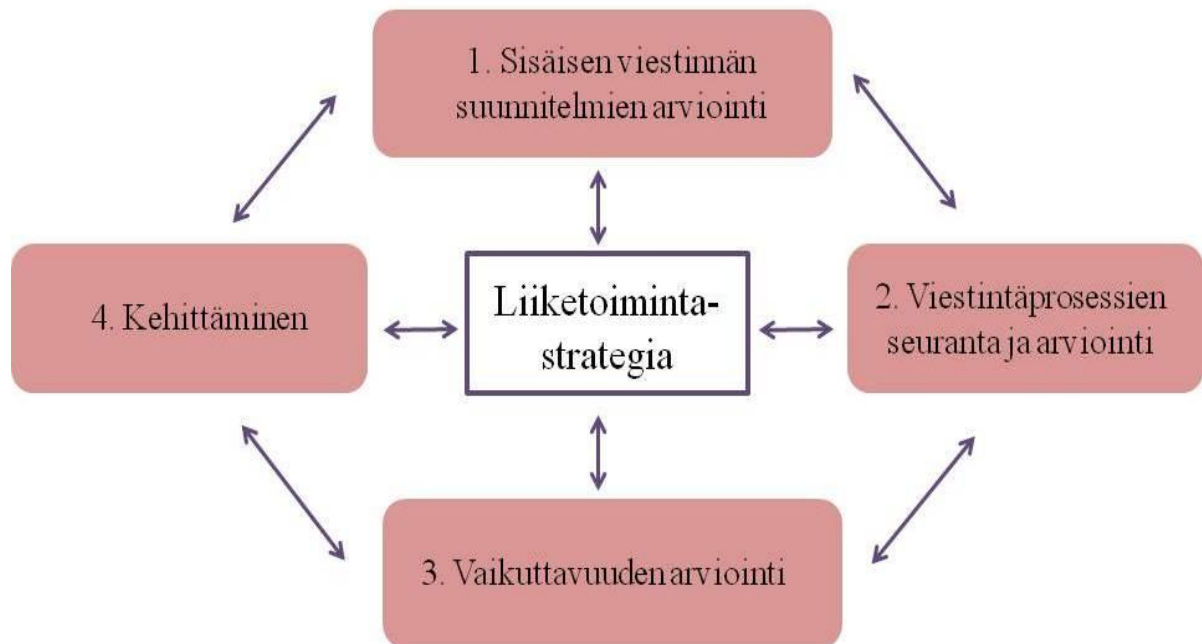
Perinteinen seinälle ripustettu ilmoitustaulu alkaa kadottaa paikkansa, mutta se löytyy vielä monista työyhteisöistä. Niiden rooli on kuitenkin muuttunut: tuoreen ja tärkeän tiedon sijasta ne sisältävät esimerkiksi ruokalistoja ja lehtijuttukopioita. Ilmoitustaululla voi olla myös tärkeää, aina saatavilla olevaa tietoa, kuten toimintaohjeita hälytystilanteissa. (Juholin 1999, 151.) Internetin ja verkkoviestinnän myötä ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt, ja niistä on tullut sähköisiä, usein päivittyviä uutisosastoja. Perinteiset ilmoitustaulut ovat kuitenkin edelleen tärkeässä roolissa työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole mahdollisuutta päästä internetiin. (Juholin 2013, 223.)

### 2.4 Sisäisen viestinnän ja tiedotuksen arviointi

Juholinin (2009, 340–345) mukaan viestintää tapahtuu koko ajan, mutta sen vaikutukset nähdään vasta myöhemmin. Viestintää tulee seurata ja arvioida sekä tällä hetkellä että pitkällä aikavälillä. Arviointia tehdään sekä kertaluonteisesti että toistuvasti, jotta voidaan asettaa tavoitteita tai selvittää, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Tavoitteiden saavuttamista voidaan pohtia esimerkiksi kysymällä, millaisia muutoksia on saatu aikaan, miten viestintää on kehitetty ja millaista kehittämistä jatkossa tarvitaan.

Sisäisen viestinnän arviointi on tärkeää. Se, miten työyhteisössä viestitään, vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta henkilöstön intoon tehdä työtä. Sisäistä viestintää voidaan arvioida jaksottaisesti (kuvio 6). Ensin arvioidaan, ovatko laaditut sisäisen viestinnän suunnitelmat ja tavoitteet realistisia ja yhdenmukaisia yrityksen liiketoimintastrategian kanssa (1). Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka viestintäprosessit toimivat, eli miten hyvin tieto kulkee (2). Kolmanneksi arvioidaan vaikuttavuutta, eli kuinka hyvin sisäisen viestinnän tavoitteet saavutettiin ja kuinka ne tukivat koko yrityksen tavoitteita (3). Näiden arviointien jälkeen pohditaan, mihin tulee jatkossa kiinnittää huomiota eli laaditaan kehityskohteet (4). Arviointijaksoa ei tarvitse toteuttaa järjestyksessä yhdestä neljään, vaan se voidaan aloittaa mistä kohdasta tahansa. Voidaan esimerkiksi aloittaa tutkimalla, kuinka hyvin tieto yrityksessä kulkee (2) ja jatkaa

siitä tavoitteiden arviointiin (3) ja kehittämiskohteiden laatimiseen (4). (Juholin 2010, 86.)



KUVIO 6. Sisäisen viestinnän arviointi jaksottaisesti (Juholin 2010, 86)

Sisäistä tiedotusta on kaikissa yrityksissä. Pienissä yrityksissä voi riittää, että johtaja jutustelee työntekijöiden kanssa päivittäin ja tieto menee näin varmasti perille. Suurissa työyhteisöissä tiedotuksen tulee olla hyvin suunniteltua, johdettua ja järjestettyä. Tiedotusta arvioidaan, selvitetään, tutkitaan ja siten tiedetään, miten se toimii. Tiedon perillemeno, ymmärtämistä ja vaikutusta on tutkittava, jotta viestintää ja tiedotusta voidaan edelleen kehittää. (Siukosaari 2002, 120.)

Sisäistä tiedotusta tulee Siukosaaren (2002, 120–121) mukaan arvioida sekä tiedotuksen onnistumisen että yhteisökuvan muodostumisen kannalta.

Tiedotuksen onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi kysymällä henkilöstöltä, mitkä ovat tiedonkulun suurimmat vajeet, onko tietoa saatu riittävästi, mitä tietoa henkilöstö kaipaa lisää, miten esimiesviestintä on toiminut ja miten tiedotteita ja henkilöstölehtiä on luettu. Yhteisökuvan muodostumista voidaan arvioida

kysymällä henkilöstöltä, mitä he tietävät yrityksestä ja tarkastamalla, ovatko nämä tiedot oikeita. (Siukosaari 2002, 120–121.)

Arviointiin on olemassa erilaisia keinoja, kuten tutkimukset, kuunteleminen ja haastattelut (Siukosaari 2002, 121). Pelkkä kuunteleminen sopii pienille yrityksille, joissa henkilöstöä on vähän. Suuremmissa yrityksissä kannattaa enemmän toteuttaa laajoja ja kattavia tutkimuksia arvokkaan ja todellisen tiedon saamiseksi.

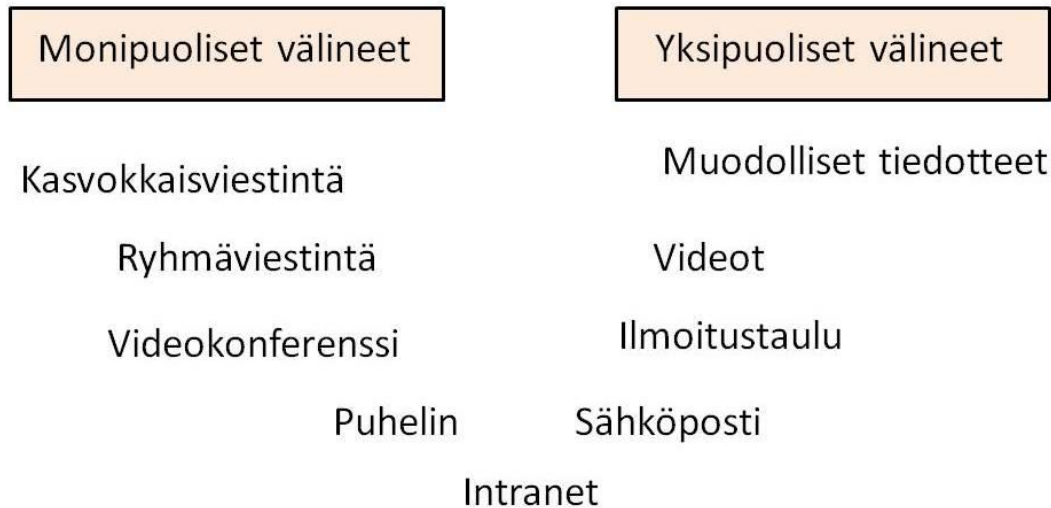
### 3 VIESTINTÄVÄLINEET JA NIIDEN TAVOITTAUVUUS

Uusien viestintäteknologioiden myötä organisaatioilla on uusia mahdollisuuksia toteuttaa avoimuutta niin nopeuden, viestinnän sisältöjen kuin tavoitettavuudenkin suhteen. Sähköposti ja intranet ovat mahdollistaneet tuoreen tiedon nopean leviämisen koko organisaatiolle. Kuitenkin se, että tietoa jaetaan sähköpostin ja intranetin välityksellä, ei auta henkilöä, jolla ei ole mahdollisuuksia päästä internetiin. (Puro 2004, 131–132.) Hewittin (2006) mukaan lisääntynyt teknologia ja viestinnän uudet mahdollisuudet ovatkin luoneet uuden ongelman: kuinka valita oikeat, toimivat välineet kaikista vaihtoehdoista? Onnistuakseen viestinnässä yritysten tulee osata valita viestiin ja sen kohderyhmälle sopivat viestintävälineet. Jos käytetään väärää välinettä, jää kohderyhmä tavoittamatta ja viesti ei mene perille. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

Tämä teorialuku aloitetaan viestintävälineiden jaottelulla. Alaluvussa 3.2 käsitellään viestintävälineiden valintaa ja käyttöä, ja alaluvussa 3.3 tarkastellaan esimestä viestijänä. Alaluvussa 3.4 sivutaan lyhyesti työtovereita viestijöinä ja alaluvussa 3.5 esitellään aiempia tehdastyöympäristöissä tehtyjä viestintätutkimuksia. Lopuksi tarkastellaan, mikä on tiedotuksen merkitys henkilöstölle.

#### 3.1 Viestintävälineiden jaottelu

Viestintävälineitä voidaan jaotella usealla eri tavalla. Puro (2004, 47) esittelee Daftin ja Lengelin vuonna 1986 laatiman jaottelun monipuolisiin ja yksipuolisiin viestintävälineisiin (kuvio 7). Jaottelun ajatus on, että mitä yksipuolisempaa välinettä lähettäjä käyttää, sitä epämääräisemmäksi vastaanottaja sen kautta välitetyn viestin ymmärtää. Jos viestin lähettäjä haluaa varmistaa, että viesti menee perille ymmärrettävästi, selkeästi ja tarkasti, hän käyttää monipuolisia välineitä. Yksipuoliset välineet sopivat rutiininomaisiin viesteihin, joilla ei ole tarkoitukseen vaikuttaa vastaanottajaan.



KUVIO 7. Monipuoliset ja yksipuoliset viestinnän välineet (Puro 2004, 47)

Viestintävälineet voidaan jakaa myös sen mukaan, ovatko ne kirjallisia vai suullisia. Kirjallisia välineitä ovat esimerkiksi tiedote, muistio, raportti, henkilöstölehti, vuosikertomus ja verkkosivut sekä kaikki muut välineet, joissa asia välitetään tekstin avulla. Kehityskeskustelut, kokoukset ja tiedotustilaisuudet ovat esimerkkitalanteita, joissa käytetään suullisia välineitä ja asia välitetään kasvokkain. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50.) Suulliset ovat usein myös monipuolisia viestintävälineitä, joten niiden kautta välitetty viesti menee varmimmin ja selkeimmin perille. Suurten yritysten päivittäisviestinnässä ei välttämättä ole mahdollisuutta käyttää kuin yksipuolisia kirjallisia välineitä, jolloin viestinnän tavoitavuus voi kärsiä.

Gillis (2006, 262–266) jakaa sisäiset viestintävälineet neljään kategoriaan: suora, painettu, lähetetty ja elektroninen viestintä. Esimiehen kanssa käydyt keskustelut, ryhmätapaamiset ja tiedotustilaisuudet ovat esimerkkejä suorasta viestinnästä, joissa kehonkieli, kasvojen ilmeet ja ääni vaikuttavat viestin perillemenoon. Painettuja viestintävälineitä ovat esimerkiksi esitteet, toimintatapaoppaat, henkilöstölehdet ja vuosiraportit. Lähetettyä, audiovisuaalista viestintää käytetään suurissa, maantieteellisesti hajanaisissa yrityksissä, kun halutaan esimerkiksi kouluttaa henkilöstöä CD- ja DVD-levyjen avulla. Yritysten sisäiset televisiolähetykset kuuluvat myös tähän kategoriaan. Elektronisia

viestintävälineitä ovat esimerkiksi sähköpostit, blogit, chatit ja muut internet-sovellukset, joilla voidaan olla yhteydessä viestin vastaanottajaan reaaliaikaisesti.

Kun tarkastellaan sisäistä tiedotusta, Åberg (2000, 173–174) luokittelee tiedotuskanavat (Åberg käyttää välineet-sanana sijasta kanavaa, sillä aiemmin viestintäajattelussa puhuttiin kanavista eikä välineistä) neljään ryhmään: lähikanavat, kaukokanavat, suora keskinäisviestintä ja välitetty pienjoukko- ja verkkoviestintä (taulukko 1). Lähikanavilla viestitään työyksikölle tai yhdelle työyhteisön jäsenelle. Kaukokanavilla välitetään viestejä koko työyhteisölle. Suora keskinäisviestintä perustuu kasvokkaiseen vuorovaikutukseen. Välitetyssä pienjoukko- ja verkkoviestinnässä viesti välittyy määrätulle kohderyhmälle. Verkkoviestinnässä käytetään esimerkiksi intranetiä ja sähköpostia. Suoraan viestiviä lähikanavia ovat lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset, työtoverit ja ahaa-aukiot (satunnainen tapaamistila työpaikalla, johon voi kokoontua vaihtamaan ajatuksia esimerkiksi kahvikupillisen ääreen [Siukosaari 2002, 100–101]). Suoraan viestiviä kaukokanavia ovat tiedotustilaisuus, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito ja työtoverit muissa yksiköissä. Välillisesti viestiviä lähikanavia ovat yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet, tehdaslehti ja verkkoviestintä. Välillisiä kaukokanavia ovat muun muassa ilmoitustaulu, pikatiedote, tiedotus- ja henkilöstölehti, toimintakertomus ja verkkoviestintä.

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

	<b>Lähikanavat</b>	<b>Kaukokanavat</b>
<b>Suora viestintä</b>	Lähin esimies muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit muissa yksiköissä
<b>Välitetty viestintä</b>	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatieote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet

Lähde on yli kymmenen vuoden takaa, ja viestinnän käytännöt ovat muuttuneet 2000-luvun taitteesta. Osaa Åbergin taulukossa luetelluista välineistä ei käytetä enää juuri lainkaan, mutta luokittelun ajatus on edelleen toimiva. Tässä työssä tarkastellaan viestintää lähetettynä ja vastaanotettuna prosessina, ja siksi on mielekästä esitellä tämä Åbergin esitys tiedotuskanavien jaottelusta.

### 3.2 Viestintävälineiden valinta ja käyttö

Erilaiset viestintävälineiden jaottelut eivät kerro, mikä väline on paras mihinkin tilanteeseen. Tärkeää on, että viestijä osaa valita oikean välineen kaikista vaihtoehdoista kohderyhmän ja tilanteen mukaan. Puron (2004, 48) mukaan viestintäväline tulee usein valittua sen helppouden tai yrityksen vallitsevien käytäntöjen mukaan, eikä ajatella sitä, miten viesti kyseisellä välineellä

vastaanotetaan. Välinettä valitessa tulisi miettiä, sopiiko väline varmasti viestiin ja kohderyhmälle, säilyykö viesti muuttumattomana, saavatko ihmiset sen sopivaan aikaan ja edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50). Esimerkiksi tehdastyöntekijöillä ei ole omia tietokoneita eikä välttämättä pääsyä edes yhteistietokoneille, jolloin sähköposti ja intranet eivät sovi kohderyhmälle.

Puro (2004, 48) esittelee Adlerin ja Elmhorstin vuonna 2002 laatiman mallin toimivan viestintävälineen valitsemiseksi (taulukko 2). Mallin tarkoituksena on saada viestijä pohtimaan, millaista palautetta hän haluaa, millainen kontrollin tarve viestillä on ja millaisia yksityiskohtia viesti sisältää. Tämän ajattelun pohjalta voidaan miettiä, mikä viestintäväline sopii kyseessä olevalle viestille parhaiten.

TAULUKKO 2. Malli viestintävälineen valitsemiseksi (Puro 2004, 48)

	<b>Palautteen luonne</b>	<b>Kyky kontrolloida viestin laadintaa</b>	<b>Kyky kontrolloida viestin vastaanottoa</b>	<b>Mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen</b>
<b>Kasvokkaisviestintä</b>	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko
<b>Puhelin</b>	Välitön	Kohtuullinen	Heikohko	Heikko
<b>Sähköposti</b>	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
<b>Tiedote</b>	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä

Taulukkoa tarkastelemalla huomataan, että mikään väline ei ole aina paras vaihtoehto joka tilanteeseen. Esimerkiksi kasvokkaisviestinnässä palaute saadaan välittömästi ja kyky kontrolloida viestin vastaanottoa on erinomainen, mutta mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen on heikko. Sähköpostilla palaute saadaan viiveellä ja kyky kontrolloida viestin vastaanottoa on heikko, mutta kirjallisena välineenä kyky kontrolloida viestin laadintaa on erinomainen ja mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen on hyvä.

Viestintävälineen valinta riippuu siitä, millaisesta välitettävästä asiasta on kyse (Säteri & Hosiokoski 2008). Seuraavaksi luetellaan muutamia esimerkkejä, kuinka eri välineitä voidaan käyttää:

- Intranet toimii muun muassa ilmoitustauluna, tapahtumakalenterina, tietovarastona ja tutkimusten julkaisukanavana. Intranetissä voi julkaista paljon yksityiskohtaisia tietoja mistä tahansa työhön liittyvistä asioista, joita työyhteisön jäsenet voivat hakea silloin kun he niitä tarvitsevat. Intranetin keskustelupalstat antavat mahdollisuuden myös työntekijöille ilmaista mielipiteitään ja ideoitaan. (Bottazzo 2005.) Intranetin tulee olla sitouttava ja sitä tulee päivittää usein, jotta siitä muodostuisi työntekijälle mieluinen lähde tiedonetsintään. Eräässä yrityksessä intranetin etusivu päivittyy joka päivä, ja työntekijät selaavat etusivun läpi kuin päivittäisen sanomalehden. (Argenti 2007, 146–147.)
- Sähköpostilla voidaan lähettää esimerkiksi tärkeitä tiedotteita, palautteita ja suunnitelmia (Säteri & Hosiokoski 2008). Johdon viestintävälineenä sähköposti sopii hyvin tarkalle ja melko yksityiselle asialle. Monimutkaisten asioiden pohdintaan, työntekijän motivointiin ja sitoutumisen aikaansaamiseen tai ikävistä asioista kertomiseen se ei sovi. (Åberg 2006, 118.) Sähköpostia ei tule käyttää kiireellisten asioiden hoitoon, sillä vastaanottaja voi saada päivän aikana jopa satoja muita lukemista ja reagointia vaativia sähköposteja (Puro 2004, 62–65).

Jos henkilöstöllä ei ole mahdollisuuksia päästä internetiin, ei sähköisiä välineitä voida käyttää. Tällöin asioista on tiedotettava eri keinoin, esimerkiksi kahvihuoneessa tai ilmoitustaululla julkaistulla tiedotteella tai järjestämällä tiedotustilaisuus.

- Tiedotteella voidaan kertoa esimerkiksi organisaation taloudellinen tilanne, viimeisimmän kauden tulos, kokouksessa päätetyt asiat ja tulevia tapahtumia. Tiedote voidaan laittaa vaikka ilmoitustaululle tai intranettiin tai se voidaan lähettää sähköpostitse yrityksen henkilöstölle. (Säteri & Hosiokoski 2008.) Paperiversiona tiedote voi löytyä ilmoitustaulun lisäksi myös esimerkiksi kahvihuoneen tai muun taukotilan pöydältä.
- Tiedotustilaisuudessa voidaan käsitellä esimerkiksi suuria, organisaation toimintaan vaikuttavia asioita tai tulevia muutoksia (Säteri & Hosiokoski 2008). Sen järjestäminen on perusteltua, kun halutaan näyttää tai esitellä esimerkiksi karttoja, piirustuksia, uusia tuotteita tai uusi puheenjohtaja. Tiedotustilaisuus on johdolle hyvä mahdollisuus asioiden perusteluun, avoimeen keskusteluun henkilöstön kanssa sekä tiedon jakamiseen koko henkilöstölle samanlaisena ja samanaikaisesti. (Siukosaari 2002, 101–103.)

Koska mikään väline ei sovi kaikkiin tilanteisiin, tulee yrityksellä olla käytössään useita viestintätapoja henkilöstön tiedonsaannin varmistamiseksi.

Henkilöstölehdessä tai uutiskirjeessä voidaan kertoa yrityksessä meneillään olevista asioista tai henkilöstön saavutuksista. Vuosiraportti kertoo yrityksen edistyksestä ja taloudellisesta tilanteesta. Viikoittaiset tapaamiset esimiehen kanssa antavat mahdollisuuden keskustella työntekoon liittyvistä asioista ja rohkaisevat ongelmanratkaisuun sekä tiimihengen rakentamiseen. Sähköiset viestinnän tavat antavat mahdollisuuden reaaliaikaiseen yhteydenpitoon ja väärinymmärrysten korjaamiseen. (Gillis 2006, 262.)

### 3.3 Esimies viestijänä

Åberg tutki väitöskirjassaan vuonna 1986 suomalaisten teollisuusyritysten viestintää. Tutkimuksessa todettiin, että lähin esimies oli omaa työtä koskevien tietojen tärkein lähde. Esimieheltä saatiin myös tietoa koskien omaa työyksikköä, koko työyhteisöä sekä koulutus- ja harrastustoimintaa. Tutkimus on parin vuosikymmenen takaa, mutta lähimmän esimiehen puoleen käännetään monissa asioissa edelleen. (Åberg 2006, 109–110.)

Esimiehen rooli työyhteisössä on keskeinen. Omalla toiminnallaan hän vaikuttaa työn sujuvuuden lisäksi työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Esimies huolehtii siitä, että edellytykset työnteolle ovat kunnossa, työ on hyvin organisoitu ja sen tavoite ymmärretään. Hänen tehtävänä on varmistaa arkipäiväisen työnteon sujuvuus. Työntekijöiden ja johdon välillä esimies toimii viestien välittäjänä. Esimiehen rooli on erityisen tärkeä sellaisissa yrityksissä, joissa ei työskennellä tietokoneen ääressä. Kun tietoa ei jaeta sähköisesti tai sähköisten viestintävälineiden ääreen ei päästä, voi lähin esimies olla työntekijöille paras, tai jopa ainoa tietolähde. (Säteri 2009.) Esimiesten tulee huolehtia siitä, että viesti kulkee nopeasti ja selkeästi kaikille alaisille. Pelkkä asioista *kertominen* ei kuitenkaan riitä, vaan esimiehen tulee tulkita ja muotoilla asiat alaisilleen sopivaan asiayhteyteen ja varmistaa, että he todella ymmärtävät. (Whitworth 2006, Gillisin 2006, 206–207 mukaan.)

Esimiehet ovat ehdottomasti paras ja vahvin viestinnän kanava, kunhan he ymmärtävät viestintävastuunsa ja oman viestintänsä tärkeyden ja toimivat niiden mukaisesti. Esimiesten tulee käyttää aikaa viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen sekä paneutua viestimiinsä asioihin. Esimiesviestinnässä on mahdollisuus käyttää kasvokkaisviestintää, jolloin vastaanottaja kuulee ja ymmärtää viestin paremmin kuin esimerkiksi suurissa tiedotustilaisuuksissa. Keskustelut yhden ihmisen tai pienen ryhmän kanssa mahdollistavat kysymysten esittämisen ja täsmällisten vastausten antamisen, jolloin työntekijä saa paremmin käsityksen siitä, miten viestittävä asia vaikuttaa hänen työntekoonsa. Viestintään sitoutunut esimies ymmärtää ja tietää tiimensä tiedontarpeet ja toimii yhteistyössä viestintävastaavien kanssa. Koko organisaation viestintä tehostuu, kun esimiehet

tuovat alaistensa tarpeita ja mielipiteitä viestintävastaavien tietoon. (Korhonen & Rajala 2011, 21–22.)

Kun tarkastellaan esimiesviestintää välineenä, sen tärkeimpiä viestittäviä asioita Juholinin (1999, 160) mukaan ovat työsuhteeseen ja urakehitykseen liittyvät asiat, oman osaston ja tiimin tavoitteet ja tulokset, koko työyhteisön visio ja strategian sovellukset omaan toimintaan, keskustelut oman yhteisön kehittämisestä sekä muutokset. Whitworthin (2006) mukaan esimiehen tehtävänä ei ole kertoa esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tuloksesta tai suurista henkilöstötoimenpiteistä (Gillis 2006, 207).

### 3.4 Työtoverit viestijöinä

Virallisten välineiden lisäksi henkilöstö saa työtään koskevaa tietoa myös epävirallisesti työtovereiltaan. Korhonen & Rajala (2011, 84) lukevat organisaation sisällä liikkuvat epäviralliset huhut yhdeksi sisäisen viestinnän välineeksi. Luvussa 2.1 on määritelty epävirallisen viestinnän tarkoittavan esimerkiksi kahvitaukokeskusteluja tai kirjoittelua keskustelupalstoille. Juholinin (2009, 169) mukaan työyhteisöissä on erilaisia verkostoja, jotka tuottavat ja välittävät tietoa virallisesta viestinnästä riippumatta. Usein näissä verkostoissa liikkuva tieto on ihan oikeaa, se vain ehtii virallista viestintää nopeammin perille (Juholin 2009, 169). On kuitenkin mahdollista, että tieto on väärää ja se alkaa liikkua pelkkinä huhuina. ”Huhu” on Suomen sivistyssanakirjan (2013) mukaan yleisesti puhuttu asia, jonka todenperäisyydestä ei ole varmuutta. Usein huhujen suuri määrä kertoo siitä, ettei virallinen tieto kulje (Työturvallisuuskeskus 2014). Jos henkilöstö saa ison osan työtään koskevaa tietoa epävirallisesti työtovereiltaan, tulee johdon kehittää viestintäkäytäntöjään. Huhut ja epävarmuus tiedon todenperäisyydestä voivat johtaa työilmapiirin heikkenemiseen.

### 3.5 Viestintä tehdastyöympäristössä

Stora Enso Oyj:n Imatran sellutehtaalla tehdyn tutkimuksen mukaan toimihenkilöt pitivät kasvokkaisviestintää tärkeimpänä viestinnän muotona. Tilanteista tuotiin esiin aamupalaverit ja kahvipöytäkeskustelut kunnossapidon esimiesten ja tuotannon päivämestareiden välillä. Sähköpostia pidettiin tärkeänä ja nopeana välineenä, koska kaikki käyttävät sitä. Puhelinta käytettiin joka päivä, mutta sillä tavoittaa vain yhden henkilön kerrallaan. Aamupalavereja pidettiin tärkeinä, sillä ne ovat usein ainoita kohtaamisia joidenkin toimihenkilöiden välillä. SEITTI-tehdastieto- ja raportointijärjestelmä koettiin passiiviseksi, yksisuuntaiseksi viestintävälineeksi, josta saadaan päivän tuotannon yleistieto. Ilmoitustaulu löytyi jokaiselta osastolta, ja se koettiin positiiviseksi, joskin harvoin päivittyväksi tiedonlähteeksi. Kun tarkastellaan tuotannon työntekijöitä, viestittiin pääsääntöisesti puhelimella, sähköpostilla ja kasvokkain. Työntekijät kommunikoivat myös SEITTI-järjestelmällä päivämestareille tuotantoon liittyvistä asioista. (Ignatius 2010.)

Metso Paper Oy:n Jyväskylän tehtaalla tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin muun muassa sitä, minkä viestintävälineen kautta henkilöstö saa eniten tietoa ja minkä välineen kautta henkilöstö haluaisi saada tietoa, kun yrityksessä tehdään päätöksiä. Tuloksista selviää, että henkilöstö halusi sähköpostin välityksellä eniten tietoa, jota se myös sai. Muun muassa kokousten, henkilöstölehtien, esimiehen tiedotteiden ja intranetin välityksellä haluttiin enemmän tietoa kuin niistä saatiin. Työtovereilta, tietokannoista ja internetistä saatiin taas enemmän tietoa kuin haluttiin. Työtoverit mainittiin kuitenkin yhtenä parhaana viestintävälineenä päivittäisessä työssä sähköpostin ja kokousten lisäksi. Tutkimuksesta selvisi myös, että nuoremmat työntekijät suosivat vanhempia enemmän erilaisia kokouksia. (Mykkänen 2010.) Vaikka tutkimus koski viestintää päätöksentekotilanteissa, ovat halutut viestintävälineet varmastikin juuri ne, joista yleensäkin halutaan tietoa.

Pilkington Automotive Finland Oy Ylöjärven tehtaiden sisäisen viestinnän tutkimus koskee eri viestintävälineiden toimivuutta, ja vastauksia on vertailtu yrityksen eri osastojen välillä. Tutkimuksesta käy ilmi, että tukitoiminnoissa työskentelevistä vastaajista 58,8 % saa eniten tietoa esimieheltään, kun kuorma-

autoverstaalla työskentelevät vastaajat saavat eniten tietoa työkavereiltaan (37 %) ja palaverista (37 %). Sähköisten viestintävälineiden käyttäjiä tutkimuksessa oli varsin vähän, vain 2,8 % kaikista vastaajista. Logistiikkaosaston vastaajista kuitenkin 20 % vastasi saavansa eniten tietoa sähköisesti. Suurimmalla osalla tuotannon työntekijöistä ei ole omaa tietokonetta, vaan tehtailla on yhteistietokoneita, joilla pääsee intranetiin työpäivän aikana. Tutkimuksen mukaan logistiikkaosaston vastaajista 80 % ja tukitoiminnoissa työskentelevistä vastaajista 62,5 % käyttää intranetiä (heillä on käytössään omat tietokoneet). Suurin osa tuotanto-osastojen työntekijöistä taas ei käytä intranetiä, sillä intranet-päätteet (yhteistietokoneet) sijaitsevat liian kaukana omasta työpisteestä ja niitä on liian vähän. Tutkimuksessa ilmeni myös, että 58 % vastaajista kokee, ettei tieto saavuta tasapuolisesti kaikissa vuoroissa työskenteleviä. (Latonen & Markkola 2008.)

### 3.6 Tiedotuksen merkitys henkilöstölle

Yrityksen toiminnan kannalta erityisesti työn tekemiseen liittyvä tiedonkulku on tärkeää. Jos työntekijät eivät saa tarpeeksi tarkkaa tietoa siitä, mitä heidän pitäisi tehdä, voi yrityksen toiminta muuttua erilaiseksi kuin mitä sen kuuluisi olla. Sisäinen viestintä on epäonnistunut silloin, kun tieto ei kulje, jaetulla tiedolla ei ole merkitystä tai kun tieto on vaikeasti saatavilla. Jos virallista sisäistä viestintää ei hoideta kunnolla, voi tärkeät työhön liittyvät tiedot edetä huhuina tai tiedon hakeminen voi olla hankalaa. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Tukiaisen (2001) luoman mallin mukaan viestintävälineiden ja viestien sisältöjen arviointi perustuu siihen, kokeeko vastaanottaja saaneensa viestin hyvin vai huonosti. Vaikka väline olisi valittu ja sisältö luotu niin sanotusti oppien mukaisesti, on viestintä epäonnistunut, jos vastaanottaja ei koe saaneensa tietoa eli viesti ei ole mennyt perille. Tietoa voi myös olla paljon saatavilla, mutta sitä on vaikea löytää. Argenti (2007, 146) esittää erään tutkimuksen, jonka mukaan 69 % työntekijöistä pitää intranetiä erittäin tärkeänä, mutta vain 44 % kokee, että sieltä on helppo löytää sitä mitä hakee.

Eräissä työyhteisössä tehdyssä viestintätutkimuksessa kävi ilmi, ettei henkilöstö saanut tarpeeksi tietoa organisaatiossa meneillään olevista asioista. Ilmeni, että tietoa oli saatavilla intranetissä ja esimiehiä ole käsketty käsittelemään asioita omissa tiimeissään. Esimiehet olivat kuitenkin jättäneet tehtävänsä tekemättä, eikä henkilöstö ollut kiinnostunut intranetin sisällöstä. Ajankohtaista tietoa kyllä oli, mutta sen vaihdanta ei sujunut. (Juholin 2009, 146.) Ajantasaisen tiedon saatavuus on tärkeää, jotta työnteke sujuu. Ilman tosiaikaista tietoa voi tapahtua väärinymmärryksiä, vääriä tulkintoja, virheitä ja myöhästymisiä, ja työn laatukin saattaa kärsiä. (Juholin 2013, 181.) Sujuva vuorovaikutus ja ajantasaisen tiedon helppo saatavuus luovat organisaatioon myönteisin ilmapiirin, jossa työskentely on mukavaa (Säteri & Hosiokoski 2008).

Juholinin (2010) Työyhteisöviestintä TYVI 2010-tutkimuksen mukaan hyvän viestinnän ominaisuudet jakautuvat viiteen luokkaan, joista yksi on tiedon saatavuus ja pääsy tiedon lähteille. Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat saada tietoa organisaation isoista asioista samalla tavalla ja samassa muodossa. Isoina asioina mainittiin muun muassa organisaation missioon ja toiminta-ajatukseen liittyvät määrittelyt ja muutokset, tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet, organisaatiomuutokset, henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat sekä toimintaympäristön muutokset ja näkymät. Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat myös, että ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla. Sen tärkeyttä perusteltiin työn tekemisen selkeytenä ja tehokkuutena sekä motivaation ja sitoutumisen tuottajana. Työntekijä kokee olevansa työyhteisön jäsen, kun hän tietää asioista. (Juholin 2010.)

Kuntaorganisaation (Jyväskylän kaupunki) työyhteisöviestinnän tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät pitävät omiin työtehtäviinsä ja erityisosaamiisiinsa liittyviä tietoja sekä konkreettisia päivämääriä ja kellonaikoja työnsä kannalta tärkeimpinä. Lisäksi toivottiin tietoa yleisistä ammatillisista asioista, kuten koulutuksista, uusista käytännöistä sekä työsuhteeseen liittyvistä asioista. Muutostilanteissa halutaan, että tiedottamista on ajoissa ja mahdollisimman laajasti. Jyväskylän kaupungin työntekijät korostavat, kuinka tärkeää on tuoda avoimesti esille työssä tapahtuneet mokat ja virheet, jotteivät ne toistuisi. Selkeitä raportteja, muistioita ja tiedotteita pidettiin keskeisinä tiedonlähteinä. Työntekijät kokivat, että esimiehen kautta tulee olennaisimmat ja tärkeimmät omaa työtä koskevat tiedot. Sähköpostin

ja intranetin välityksellä työntekijät toivoivat saavansa ajankohtaista tietoa työyhteisön asioista. (Laapio 2010.)

Erään teollisuusorganisaation työyhteisöviestinnän tutkimuksessa tarkasteltiin muun muassa työntekijöiden arvioita eri työyhteisöviestinnän sisältöjä koskevan viestinnän toimivuudesta. Tutkimuksessa ilmeni, että viestintä koskien yrityksen tulosta, tilauskantoja, yrityksen arvoja ja tehtailla tapahtuvia asiakasvierailuja toimii. Työntekijät olivat tyytymättömiä viestintään, joka koski tavarantoimittajamuutoksia, tuotekehityshankkeita, tuotemuutoksia sekä ongelmia, poikkeamia ja häiriötilanteita. Haastateltavat kritisivat tuotemuutoksia koskevan tiedon myöhäistä ajankohtaa ja tiedon riittämättömyyttä. Usein käy niin, että uudesta tuotteesta kerrotaan kyllä kokouspöytäkirjassa, mutta tuote on ehtinyt jo tuotantoon ennen kyseistä kokousta. Haastateltavien mielestä tilannetta parantaisi se, että uudesta tuotteesta ja sen käsittelystä tuotaisiin yksityiskohtainen tieto jokaiselle työpisteelle. (Wirpi 2012.)

Suurissa yrityksissä, joissa työskennellään eri yksiköissä (esimerkiksi A ja B), on tiedonkulku yksiköiden välillä tärkeää. Yksikkö A:n työntekijöiden ei tarvitse tietää yksityiskohtaisia tietoja yksikkö B:n asioista, mutta sen tulee olla tietoinen, mitä yksikkö B:ssä on meneillään. (Whitworth 2006, Gillisin 2006, 207–208 mukaan.) Ilman tietoa muiden yksiköiden toiminnasta ei henkilöstö pysty muodostamaan kokonaiskuvaa yrityksestä.

## 4 CASE: YRITYS X

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön case-osuus. Ensiksi esitellään case-yritys ja sen jälkeen kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin. Alaluvussa 4.3 esitellään tulokset ja johtopäätökset, jotka on jaettu osiin taustatietojen ja laadittujen alatutkimusongelmien mukaan. Alaluvussa 4.4 on tulosten ja johtopäätösten yhteenveto ja alaluvussa 4.5 esitellään tulosten pohjalta laaditut kehitysehdotukset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Case-yrityksen esittely

Case-yritys on X-alalla toimiva yritys, jossa työskentelee 605 henkilöä. Henkilöstöstä 447 työskentelee tuotantotehtävissä ja 158 toimihenkilötehtävissä (Yrityksen edustaja 2014).

Tarkemmat tiedot yrityksestä on salattu.

### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yrityksen sisäisten viestintävälineiden tavoittavuus ja selvittää ne viestintävälineet, joilla henkilöstö saavutetaan. Lisäksi halutaan selvittää, mistä välineestä henkilöstö saa mitään tietoa, mitä välineitä henkilöstö itse seuraa sekä kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa se haluaisi saada enemmän.

Tutkimus koskee Yritys X:n koko henkilöstöä, eli 605 henkilöä. Koska tietoa halutaan näin suurelta henkilöstömäärältä, on tutkimuksen aineisto järkevintä kerätä kyselylomakkeella. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2009, 195) kyselymenetelmällä saadaan kerättyä helposti laaja tutkimusaineisto, koska kyselylomake on helppo lähettää tai jakaa suurelle määrälle ihmisiä ja siinä voidaan kysyä monia eri asioita. Verkkokyselyssä vastaukset tallentuvat automaattisesti ja paperikyselyssä vastaukset on helppo syöttää tietokoneelle. Kyselymenetelmä on tehokas ja säästää tutkijan aikaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Haasteena kuitenkin on, kuinka henkilöstö saadaan vastaamaan kyselyyn työn kiireiden keskellä. Vastausprosenttia pyrittiin

nostamaan tiedottamalla kyselystä etukäteen yrityksen intranetissä ja uutiskirjeessä.

Kysely toteutettiin helmikuussa 2014. Kysymykset laadittiin yhdessä Yritys X:n viestintäpäällikön kanssa. Kysely testattiin 3.2.2014 seitsemällä yrityksen työntekijällä, joista osa oli toimihenkilöitä ja osa tuotantotehtävissä työskenteleviä. Testaajien kommenttien pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset ja kysely julkaistiin 6.2.2014. Vastausaikaa oli 28.2.2014 asti.

Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-järjestelmällä. Jokainen yrityksen työntekijä sai linkin kyselyyn sähköpostitse. Linkki oli myös saatavilla yrityksen intranetissä. Koska iso osa yrityksen työntekijöistä työskentelee tehtailla tuotantotehtävissä eikä tiedetä, kuinka aktiivisesti he käyttävät työpaikan yhteistietokoneita, oli henkilöstöllä mahdollisuus vastata myös paperilomakkeella. Esimiehiä ohjeistettiin jakamaan kyselylomakkeet alaisilleen. Kyselyn saatekirje (liite 1) laadittiin mahdollisimman selkeäksi, kattavaksi ja puhuttelevaksi. Siinä kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tavoite, tutkimuksen tekijä, vastaamiseen kuluva aika, kysymysten määrä ja vastausohjeet sekä päivämäärä, mihin mennessä kyselyyn tuli vastata. Saatekirjeessä mainittiin myös, että kysely toteutetaan nimettömänä.

Kyselylomakkeessa (liite 2) oli 11 kysymystä, joista kolmeen tuli vastata omin sanoin. Kysely haluttiin laatia mahdollisimman lyhyeksi, sillä mitä enemmän on kysymyksiä, sitä todennäköisemmin ihmiset jättävät vastaamatta (Juholin 2010, 74–75). Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, missä vastaaja työskentelee: kolmivuorotyössä tuotantotehtävissä, muussa työaikamuodossa tuotantotehtävissä vai toimihenkilötehtävissä. Toisessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka usein vastaaja käyttää työssään tietokonetta. Näillä kahdella kysymyksellä saadaan tietoa muun muassa siitä, kuinka paljon tuotantotehtävissä työskentelevä henkilöstö käyttää työpaikan yhteistietokoneita. Kolmas ja neljäs kysymys selvittivät, mitä viestintävälineitä vastaaja seuraa ja kuinka usein. Viidennessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan eri viestintävälineiden tärkeyttä oman työnsä kannalta. Kuudes ja seitsemäs kysymys selvittivät, mistä välineistä henkilöstö saa mitäkin tietoa, ja kahdeksas kysymys käsitteli yrityksen intranetiä. Yhdeksäs kysymys koski Yritys X:n sisäistä viestintää yleisesti. Kymmenenteen

ja yhdenteentoista kysymykseen vastaaja sai kertoa omin sanoin, mitä tietoa hän haluaisi saada enemmän ja kuinka hän haluaisi kehittää yrityksen sisäistä viestintää.

Verkkokyselyssä vastaukset tallentuivat Webropoliin automaattisesti. Paperiset vastauslomakkeet syötettiin samaan järjestelmään, jotta kaikki vastaukset saatiin taulukoitua. Avoimien kysymysten vastaukset luokiteltiin ryhmiin vastauksissa ilmenevien samankaltaisuuksien perusteella.

#### 4.3 Tulokset ja johtopäätökset

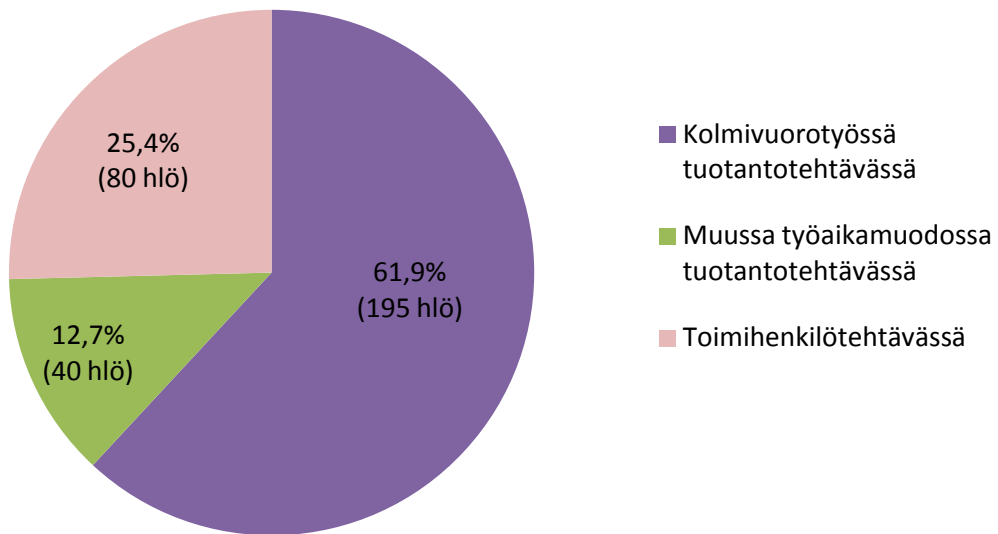
Kysely lähetettiin kaikille yrityksen 605 henkilölle, ja vastauksia saatiin yhteensä 317 kappaletta. Kaksi paperilomaketta jouduttiin hylkäämään niiden epäselvyyden vuoksi. Hyväksytyjä vastauksia saatiin siis 315, jolloin vastausprosentiksi tuli 52,1 %. Juholinin (2010, 76) mukaan yritysten sisäisissä tutkimuksissa hyvä vastausprosentti on 50–60%, mutta tässä tapauksessa saatua vastausprosenttia voidaan pitää erittäin hyvänä. Sähköisesti kyselyyn vastasi 157 ja paperilomakkeella 158 henkilöä. Koska kyselylomake lähetettiin sähköpostitse yrityksen henkilöstölle, se oli saatavilla intranetissä ja esimiehet jakoivat niitä alaisilleen, voidaan pelkästään vastausten suuren määrän perusteella todeta, että ainakin näillä viestintävälineillä henkilöstö tavoitetaan ja asiat menevät perille.

Tuloksia on paljon, joten ne on jaoteltu neljään osaan. Ensimmäinen osa, taustatiedot, esittelee tulokset kyselyn kysymyksiin 1 ja 2. Muut kolme osaa on jaoteltu laadittujen alatutkimusongelmien mukaan. Ensimmäinen alatutkimusongelma on ”Mitä viestintävälineitä henkilöstö seuraa?”, johon vastaa tulosten toinen osa ”Henkilöstön seuraamat viestintävälineet”. Se esittää tulokset kyselyn kysymyksistä 3-5 ja 8, jotka käsittelevät viestintävälineiden käyttöä. Toinen alatutkimusongelma on ”Mitä tietoja henkilöstö saa mistäkin välineestä?”, ja siihen vastaa tulosten kolmas osa ”Viestintävälineistä saadut tiedot”. Se esittää tulokset kysymyksistä 6 ja 7. Kolmanteen alatutkimusongelmaan ”Kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa henkilöstö haluaisi saada enemmän?” vastaa tulosten neljäs osa ”Henkilöstön kokemus tiedon riittävydestä ja lisätiedon tarve”. Se esittää tulokset kysymyksistä 9-11. Niissä pyydettiin vastaajaa arvioimaan yrityksen sisäistä viestintää yleisesti koskevia väittämiä ja

kertomaan, mistä asioista vastaajat haluaisivat saada lisää tietoa ja miten he haluaisivat kehittää yrityksen sisäistä viestintää.

#### 4.3.1 Taustatiedot

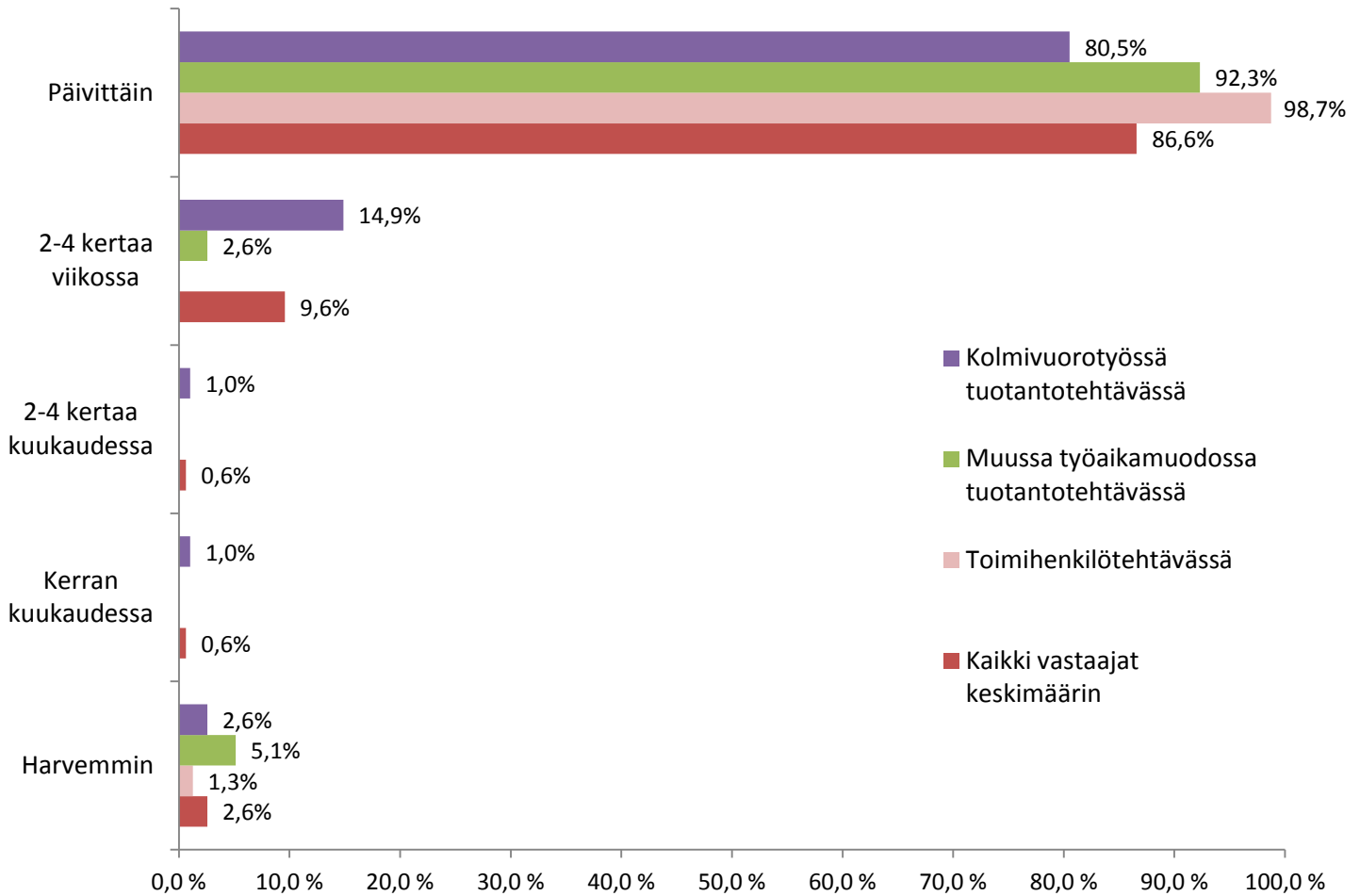
Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan tuli kertoa, missä hän työskentelee: kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä, muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä vai toimihenkilötehtävässä (kuvio 8).



KUVIO 8. Missä vastaaja työskentelee

Kuviosta 8 nähdään, että vastaajista 61,9 % (195 henkilöä) työskentelee kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä, 12,7 % (40 henkilöä) muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä ja 25,4 % (80 henkilöä) toimihenkilötehtävässä. Yrityksen henkilöstöstä tuotantotehtävissä työskenteleviä on yhteensä 447, joista 235 henkilöä vastasi kyselyyn. Näin ollen tuotannontyöntekijöiden vastausprosentiksi tuli yhteensä 52,6 %. Toimihenkilöitä yrityksessä työskentelee 158, joista 80 vastasi kyselyyn. Toimihenkilöiden vastausprosentiksi tuli 50,6 %. Vastauksia saatiin monipuolisesti ja kattavasti kaikilta henkilöstöryhmiltä, joten tulosten voidaan katsoa edustavan koko henkilöstöä luotettavasti.

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka usein vastaaja käyttää työssään tietokonetta, jolla on mahdollista päästä yrityksen intranettiin tai tarkastamaan sähköpostin. Kuviossa 9 on luokiteltu vastaukset sen mukaan, missä vastaaja työskentelee.



KUVIO 9. Kuinka usein vastaajat käyttävät työssään tietokonetta

Kuviosta 9 ilmenee, että suurin osa vastaajista käyttää työssään tietokonetta päivittäin (86,6 %). Suurin päivittäin tietokonetta käyttävä ryhmä on toimihenkilöt, joista lähes kaikilla on käytössään omat tietokoneet.

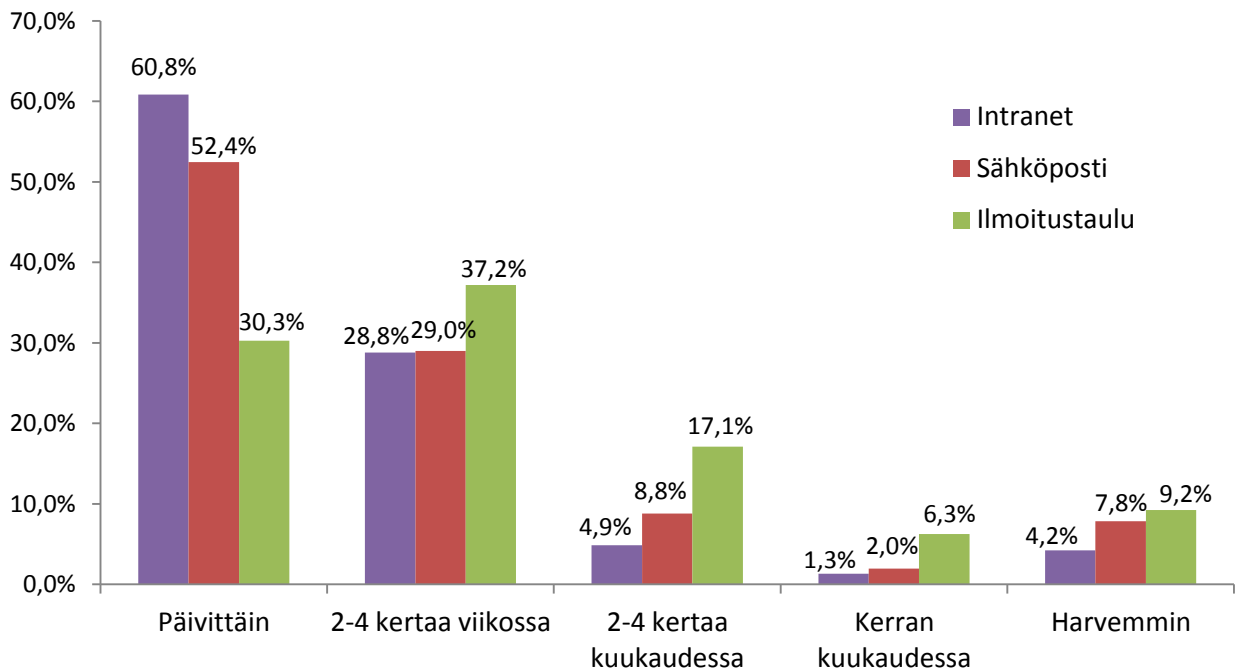
Tuotannontyöntekijöillä on käytössään vain työpaikan yhteistietokoneet (lukuun ottamatta muutamia yksittäistapauksia, joilla on omat tietokoneet), joita he kuvion 9 mukaan käyttävät ahkerasti. Kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä 80,5 % ja muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä

työskentelevistä 92,3 % vastasi käyttävänsä työssään tietokonetta päivittäin. Harvemmin kuin kerran kuukaudessa tietokonetta työssään käyttää 5,1 % muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista ja 2,6 % kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista.

#### 4.3.2 Henkilöstön seuraamat viestintävälineet

Kuvion 9 perusteella voitaisiin ajatella, että koska tietokoneita käytetään ahkerasti, tavoitettaisiin sähköisillä viestintävälineillä (sähköposti, intranet ja sähköinen uutiskirje) koko henkilöstö ja viestit näiden kautta menisivät perille. Kysymyksessä kolme ja neljä tiedusteltiin, kuinka usein vastaaja seuraa eri viestintävälineitä. Kuvioista 10–17 ilmenee, ettei tietokoneen päivittäinen käyttö välttämättä tarkoita sitä, että myös sähköisiä viestintävälineitä seurattaisiin yhtä ahkerasti.

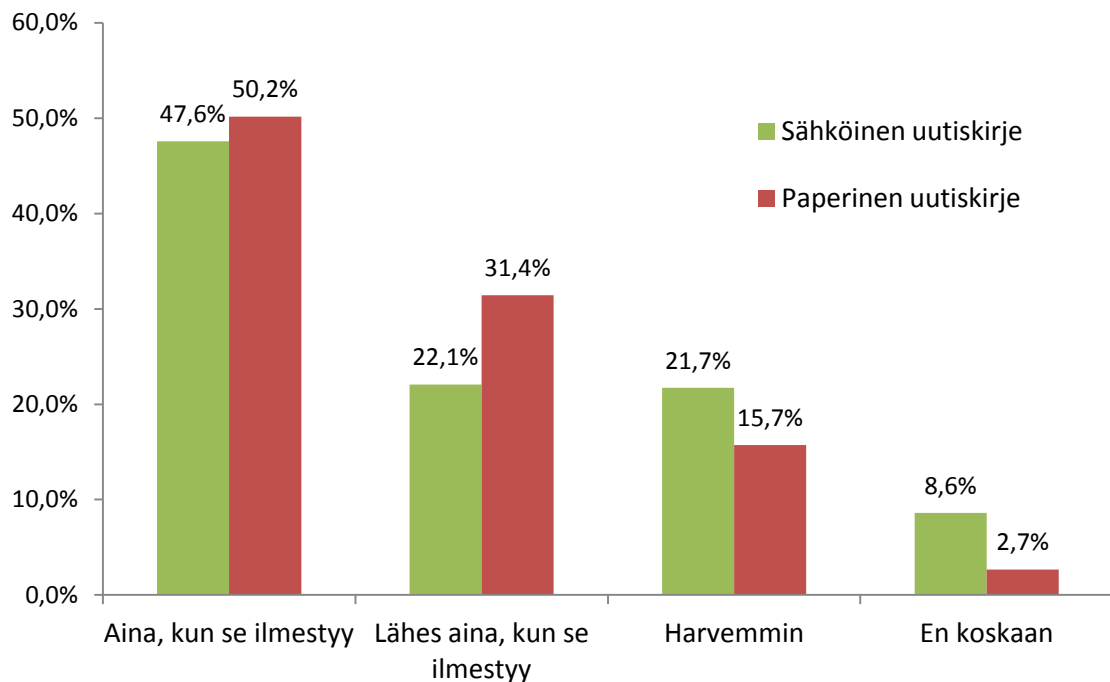
Kuviot 10 ja 11 esittävät, kuinka usein kaikki vastaajat keskimäärin seuraavat eri viestintävälineitä. Kuviot 12–17 erittelevät vastaukset sen mukaan, työskenteleekö vastaaja kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä, muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä vai toimihenkilötehtävässä.



KUVIO 10. Kuinka usein **kaikki vastaajat keskimäärin** seuraavat eri viestintävälineitä

Kuviosta 10 nähdään, että vastaajista 60,8 % seuraa yrityksen intranetiä päivittäin ja 28,8 % 2-4 kertaa viikossa. Näin ollen intranetissä käy lähes 90 % kaikista vastaajista vähintään viikoittain. Se, miten vastaajat käyttävät intranetiä, ilmenee kuviosta 24. Sähköpostia seurataan harvemmin kuin intranetiä. Vastaajista 52,4 % seuraa sähköpostiaan päivittäin ja 29,0 % 2-4 kertaa viikossa, joten 81,5 % seuraa sähköpostiaan vähintään viikoittain. Vaikka Juholinin (2013, 223) mukaan ilmoitustaulujen merkitys on sähköisten viestintätapojen myötä vähentynyt, on niillä seuraajia edelleen ainakin Yritys X:ssä. Vastaajista 30,3 % seuraa ilmoitustaulua päivittäin ja 37,2 % 2-4 kertaa viikossa, joten 67,5 % vastaajista seuraa ilmoitustaulua vähintään viikoittain.

Seuraava kuvio 11 kertoo, kuinka usein kaikki vastaajat tutustuvat uutiskirjeeseen.

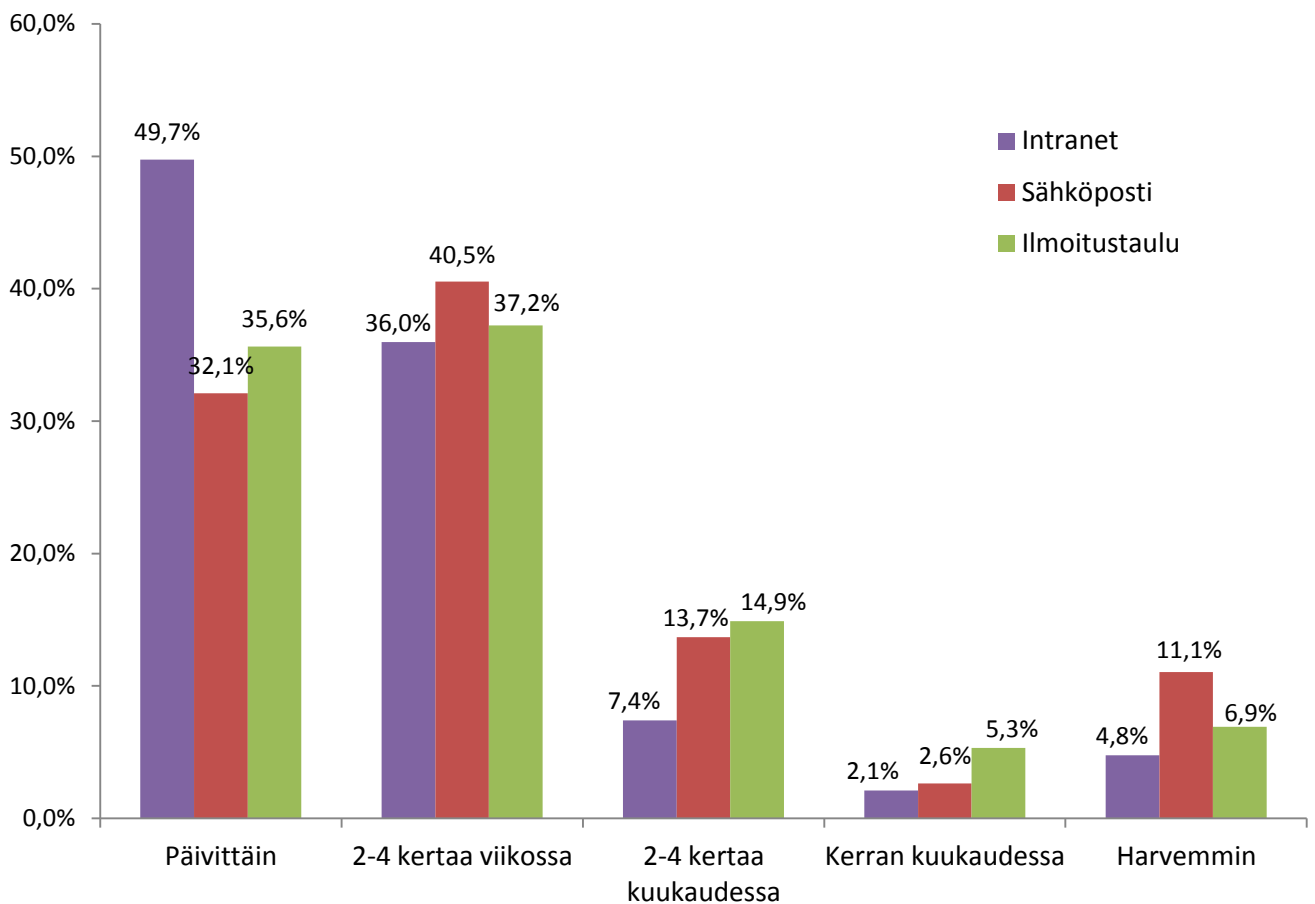


KUVIO 11. Kuinka usein **kaikki vastaajat keskimäärin** tutustuvat uutiskirjeeseen

Uutiskirje ilmestyy sekä sähköisenä että paperisena joka toinen viikko. Kuviosta 11 huomataan, että noin puolet vastaajista tutustuu siihen aina, kun se ilmestyy: 50,2 % paperiseen ja 47,6 % sähköiseen versioon. Paperiversioon tutustuu 31,4 % vastaajista ja sähköiseen versioon 22,1 % lähes aina, kun se ilmestyy.

Paperiversioon tutustuu harvemmin tai ei koskaan 18,4 % vastaajista ja sähköiseen 30,3 %. Tuloksista ilmenee, että uutiskirje paperiversiona on jonkin verran sähköistä suositumpi. Yritys X luopui henkilöstölehdessä, ja henkilöstön keskuudessa painetusta uutiskirjeestä on voinut tulla sen vertainen.

Seuraavat kuviot 12 ja 13 esittävät, kuinka usein kolmivuorotyössä tuotantotehtävissä työskentelevät vastaajat seuraavat eri viestintävälineitä.

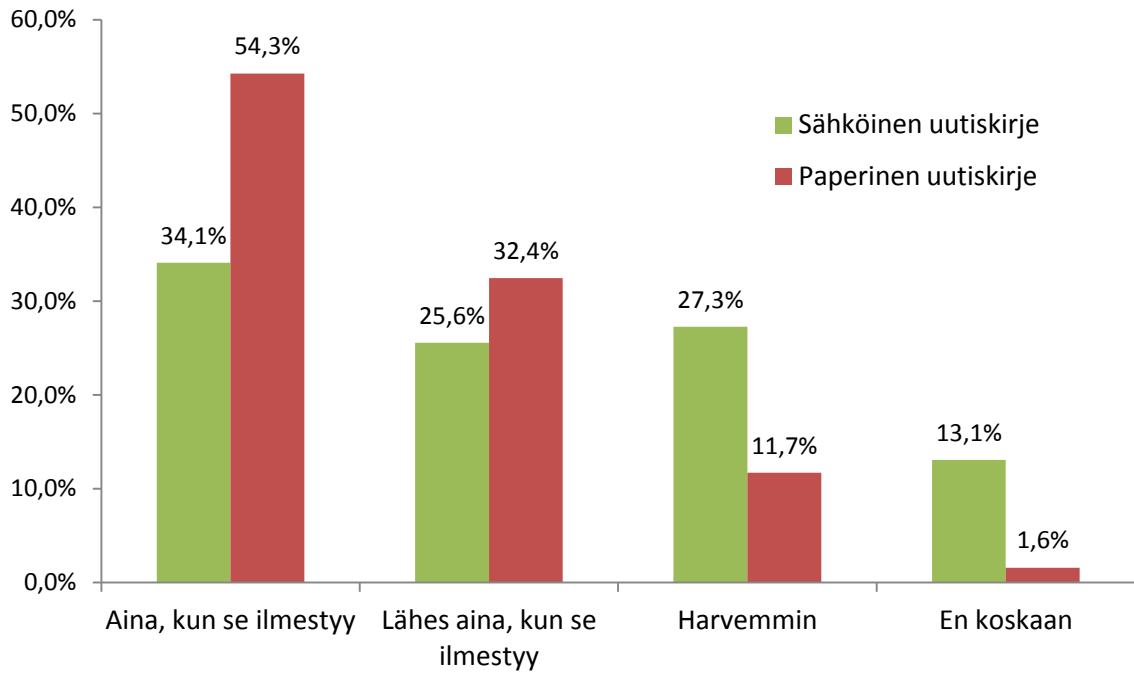


KUVIO 12. Kuinka usein **kolmivuorotyössä tuotantotehtävissä työskentelevät vastaajat** seuraavat eri viestintävälineitä

Kuviosta 12 nähdään, että päivittäin yrityksen intranetiä seuraa 49,7 % ja sähköpostia 32,1 % kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista. Kuviosta 9 nähtiin, että 80,5 % kolmivuorotyössä tuotantotehtävissä työskentelevistä vastaajista kertoi käyttävänsä työssään tietokonetta päivittäin. Tästä voidaan päätellä, että vaikka työntekijät käyttävät ahkerasti työpaikan yhteistietokoneita, he eivät seuraa samalla tavalla sähköpostia ja intranetiä. Intranetillä ja sähköpostilla tavoitetaan kuitenkin jokseenkin suuri osa vastaajista viikoittain: intranetiä seuraa päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa yhteensä 85,7 % ja sähköpostia 72,6 % kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista. Kun verrataan tätä siihen, että yhteensä 95,4 % kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista käyttää työssään tietokonetta päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa (kuvio 9), huomataan, että näistä ahkerista yhteistietokoneiden käyttäjistä lähes 10 % ei seuraa intranetiä ja lähes 23 % ei seuraa sähköpostia yhtä usein.

Juholinin (2013, 223) mukaan ilmoitustaulut ovat tärkeitä etenkin niissä työyhteisöissä, joissa kaikki eivät joko päivittäin käytä tai joissa kaikilla ei ole edes mahdollisuutta päästä internetiin. Kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevillä työntekijöillä ei ole omia tietokoneita, ja he seuraavatkin ilmoitustaulua hieman keskimääräistä useammin. Kun kaikista vastaajista 67,5 % seuraa ilmoitustaulua päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa (kuvio 10), kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista sitä seuraa 72,8 % (kuvio 12). Kuviosta 12 huomataan kuitenkin, että kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat seuraavat intranetiä useammin kuin ilmoitustaulua, mikä kertoo osaltaan viestinnän sähköistymisen onnistumisesta.

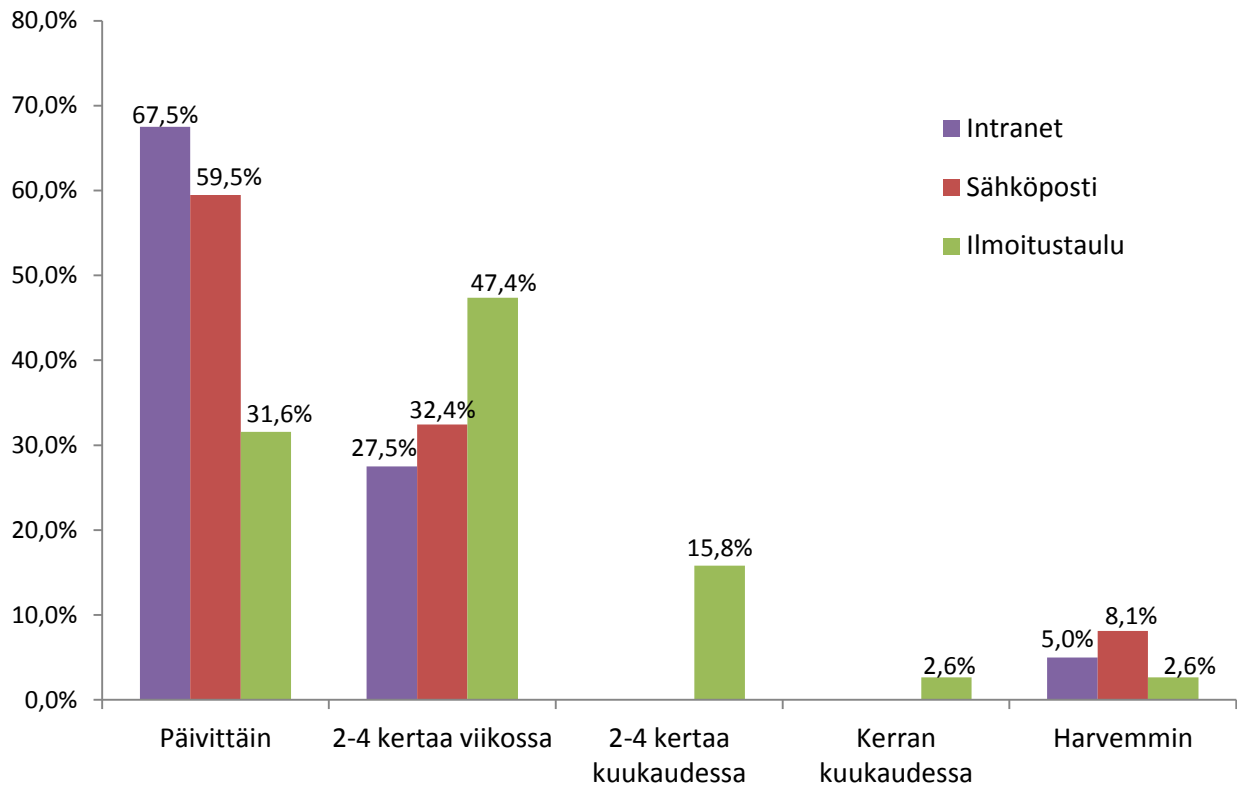
Seuraava kuvio 13 kertoo, kuinka usein kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat tutustuvat uutiskirjeeseen.



KUVIO 13. Kuinka usein **kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat** tutustuvat uutiskirjeeseen

Kuviosta 13 huomataan, että uutiskirjeen paperiversio on kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevien vastaajien keskuudessa selkeästi sähköistä versiota suositumpi. Vastaajista 86,7 % kertoi tutustuvansa paperiversioon lähes aina tai aina, kun se ilmestyy, kun sähköiseen uutiskirjeeseen tutustuu 59,7 %. Vain 1,6 % vastaajista ilmoitti, ettei tutustu uutiskirjeen paperiversioon koskaan, kun vastaava luku sähköiselle versiolle on 13,1 %.

Seuraavat kuvat 14 ja 15 esittävät, kuinka usein muussa työaikamuodossa tuotantotehtävissä työskentelevät vastaajat seuraavat eri viestintävälineitä.

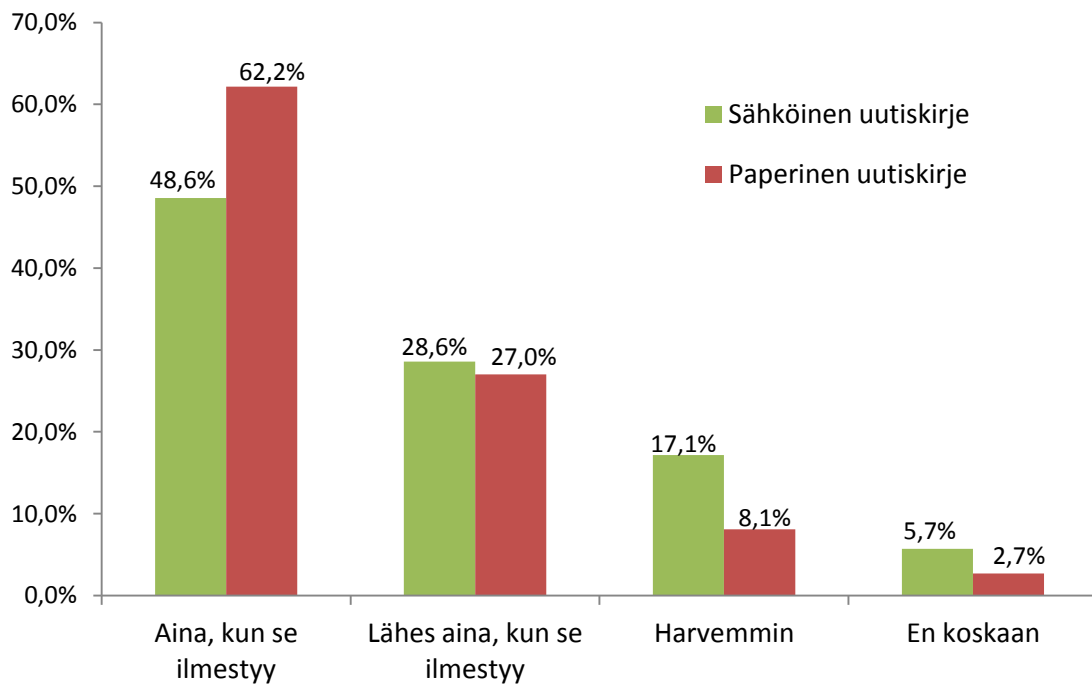


KUVIO 14. Kuinka usein **muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat** seuraavat eri viestintävälineitä

Kuvio 14 kertoo, että muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista 67,5 % seuraa intranetiä ja 59,5 % sähköpostia päivittäin. Sähköpostilla tavoitetaan viikoittain (eli 2-4 kertaa viikossa tai päivittäin) 91,9 % vastaajista ja intranetillä 95 % vastaajista. Kun verrataan lukuja kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevien vastaajien lukuihin (kuvio 12), huomataan, että muussa työaikamuodossa työskentelevät seuraavat enemmän sähköisiä viestintävälineitä päivittäin. Sähköisillä viestintävälineillä (intranet ja sähköposti) tavoitetaan myös viikoittain suurempi joukko muussa työaikamuodossa kuin kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskenteleviä. Muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista kukaan ei kertonut seuraavansa sähköpostia tai intranetiä 2-4 kertaa kuukaudessa tai kerran kuukaudessa. 5,0 % vastaajista sanoi seuraavansa intranetiä ja 8,1 % sähköpostia harvemmin kuin kerran kuukaudessa.

Ilmoitustaulun seuraaminen on samankaltaista kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevien kanssa. Suurimpana erona on päivittäin ja 2-4 kertaa viikossa ilmoitustaulua seuraavien prosenttilukujen jakautuminen: muussa työaikamuodossa työskentelevistä 31,6 % seuraa ilmoitustaulua päivittäin ja 47,4 % 2-4 kertaa viikossa. Kolmivuorotyössä työskentelevien vastaavat luvut olivat 35,6 % ja 37,2 %. Viikoittain tai useammin ilmoitustaululla tavoitetaan kuitenkin suurin piirtein sama määrä tuotannontyöntekijöitä: 72,8 % kolmivuorotyössä ja 79 % muussa työaikamuodossa työskenteleviä.

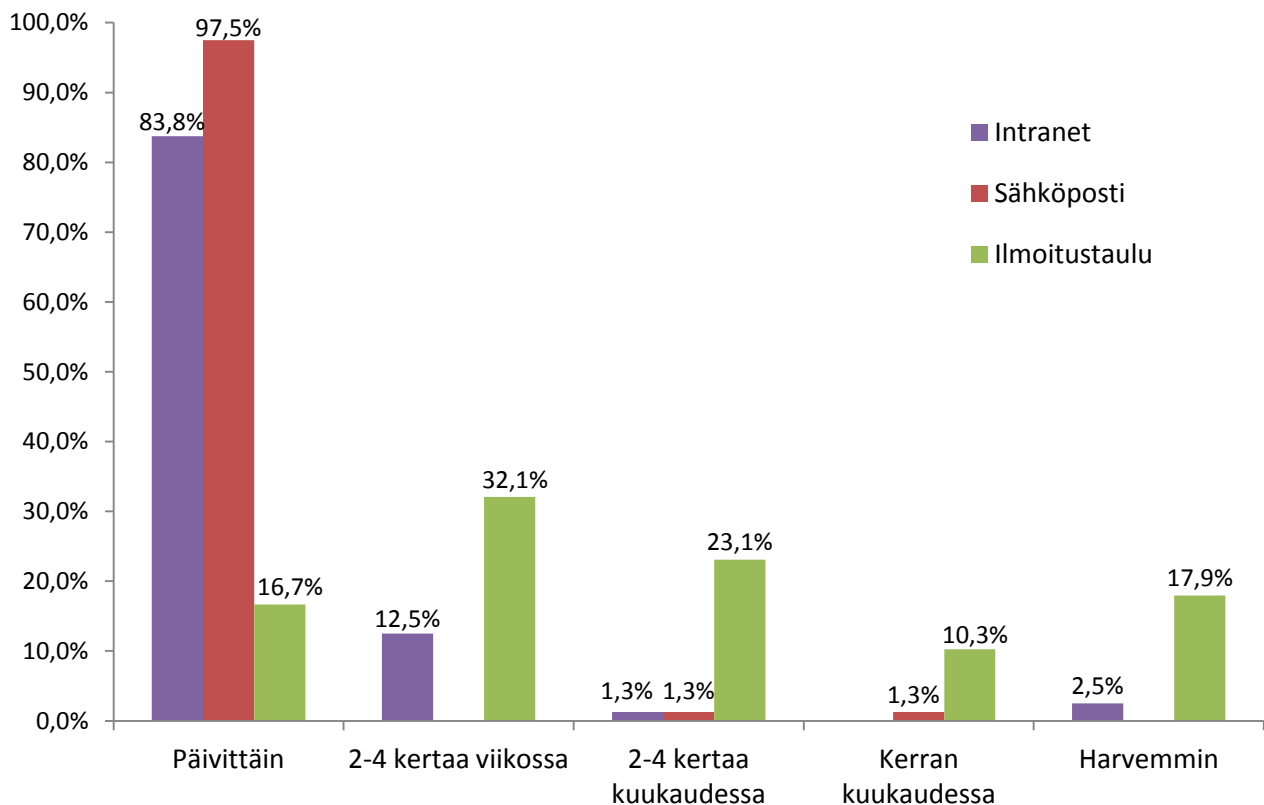
Seuraava kuvio 15 kertoo, kuinka usein muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat tutustuvat uutiskirjeeseen.



**KUVIO 15. Kuinka usein muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat tutustuvat uutiskirjeeseen**

Kuviosta 15 nähdään, että 62,2 % muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista tutustuu uutiskirjeen paperiversioon aina, kun se ilmestyy, mikä on keskimääräistä 12 % enemmän (katso kuvio 11). Myös sähköinen uutiskirje on jokseenkin suosittu muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevien keskuudessa, sillä 77,2 % vastaajista ilmoitti tutustuvansa siihen joko lähes aina tai aina, kun se ilmestyy keskimääräisen vastaavan luvun ollessa 69,7 %. Vastaajista 2,7 % ilmoitti, ettei tutustu paperiseen uutiskirjeeseen ja 5,7 % ilmoitti, ettei tutustu sähköisen uutiskirjeeseen koskaan keskimääräisten vastaavien lukujen ollessa 2,7 % ja 8,6 %. Muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevät ovat tämän tutkimuksen mukaan Yritys X:n ahkerimpia uutiskirjeen lukijoita.

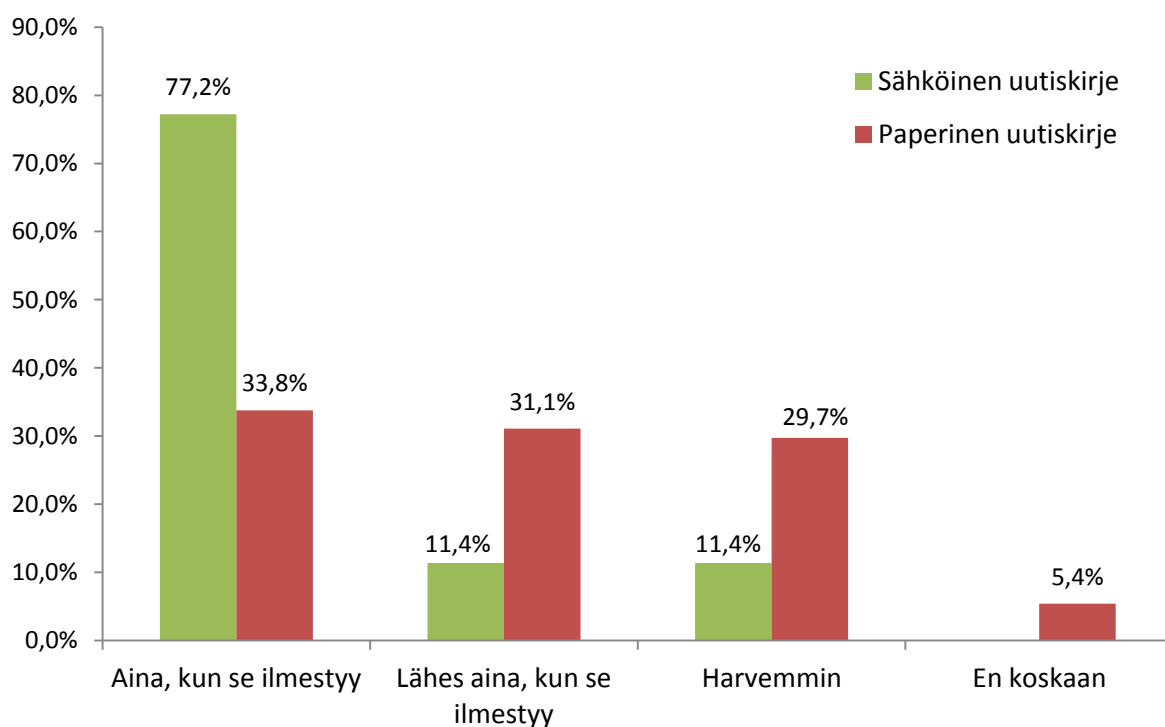
Seuraavat kuviot 16 ja 17 esittävät, kuinka usein toimihenkilötehtävässä työskentelevät vastaajat seuraavat eri viestintävälineitä.



KUVIO 16. Kuinka usein **toimihenkilötehtävässä työskentelevät vastaajat** seuraavat eri viestintävälineitä

Toimihenkilöiden vastaukset eroavat muista selkeästi johtuen siitä, että lähes kaikki heistä työskentelee omilla työtietokoneillaan päivittäin. Sähköposti on yksi heidän perustyökaluistaan päivittäisessä työssään, mikä näkyy myös kuviossa 16. Toimihenkilövastaajista 97,5 % kertoi seuraavansa sähköpostia päivittäin. Vastauksia saatiin myös niiltä harvoilta toimihenkilöiltä, joilla ei ole omaa tietokonetta: 2-4 kertaa kuukaudessa ja kerran kuukaudessa sähköpostia ilmoitti seuraavansa 1,3 % vastaajista. Toimihenkilöt ovat ottaneet myös uuden intranetin hyvin käyttöönsä, sillä päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa sitä seuraa 96,3 % vastaajista. Sen sijaan toimihenkilöt seuraavat ilmoitustaulua selkeästi tuotannontyöntekijöitä vähemmän. Vastaajista 48,8 % seuraa ilmoitustaulua 2-4 kertaa viikossa tai päivittäin, mutta jopa 17,9 % vastaajista seuraa sitä harvemmin kuin kerran kuukaudessa.

Seuraava kuvio 17 kertoo, kuinka usein toimihenkilötehtävässä työskentelevät vastaajat tutustuvat uutiskirjeeseen.

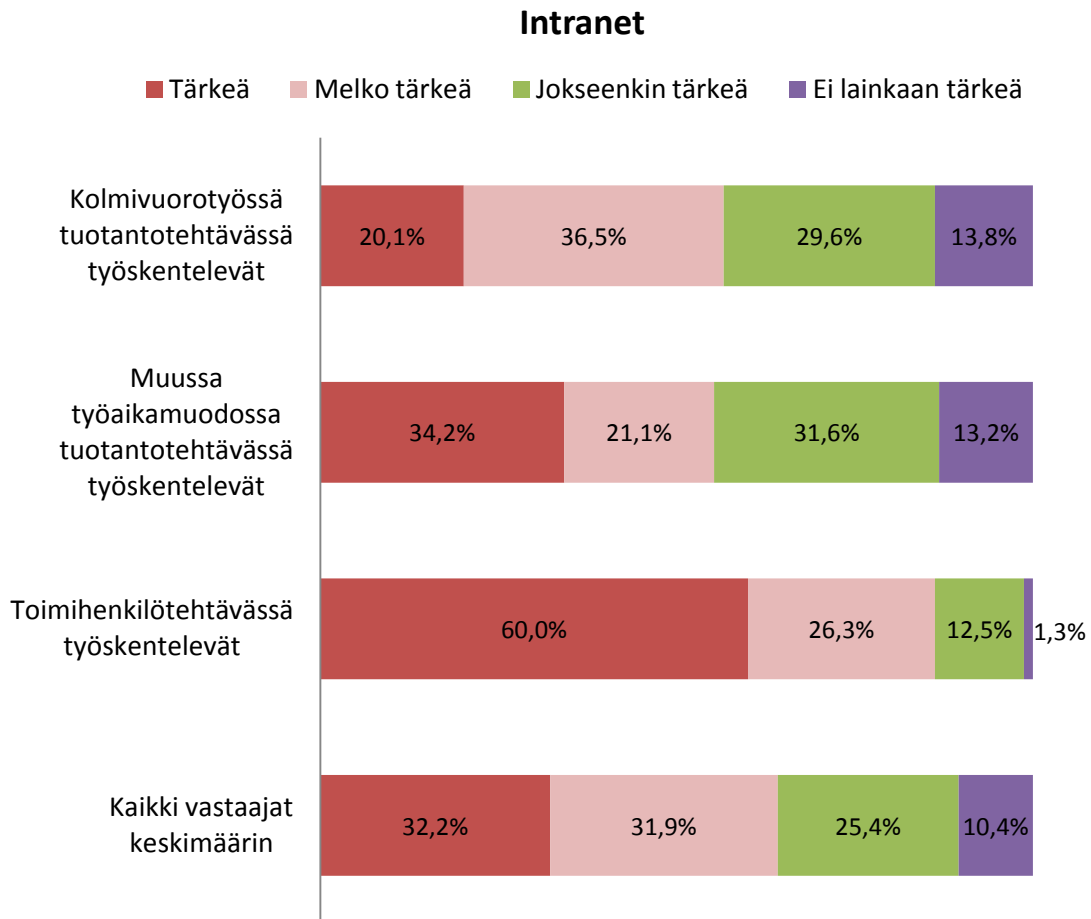


KUVIO 17. Kuinka usein **toimihenkilötehtävässä työskentelevät vastaajat** tutustuvat uutiskirjeeseen

Toimihenkilöiden päivittäinen tietokonetyöskentely näkyy myös kuviossa 17. Sähköinen uutiskirje on toimihenkilöiden keskuudessa paperiversiota suosituimpi. Kaikki toimihenkilövastaajat tutustuvat sähköiseen uutiskirjeeseen ainakin joskus, ja 77,2 % ilmoitti tutustuvansa siihen aina, kun se ilmestyy. Paperiversioon tutustuu 33,8 % vastaajista aina, kun se ilmestyy. 35,1 % vastaajista ilmoitti tutustuvansa paperiversioon harvemmin tai ei koskaan.

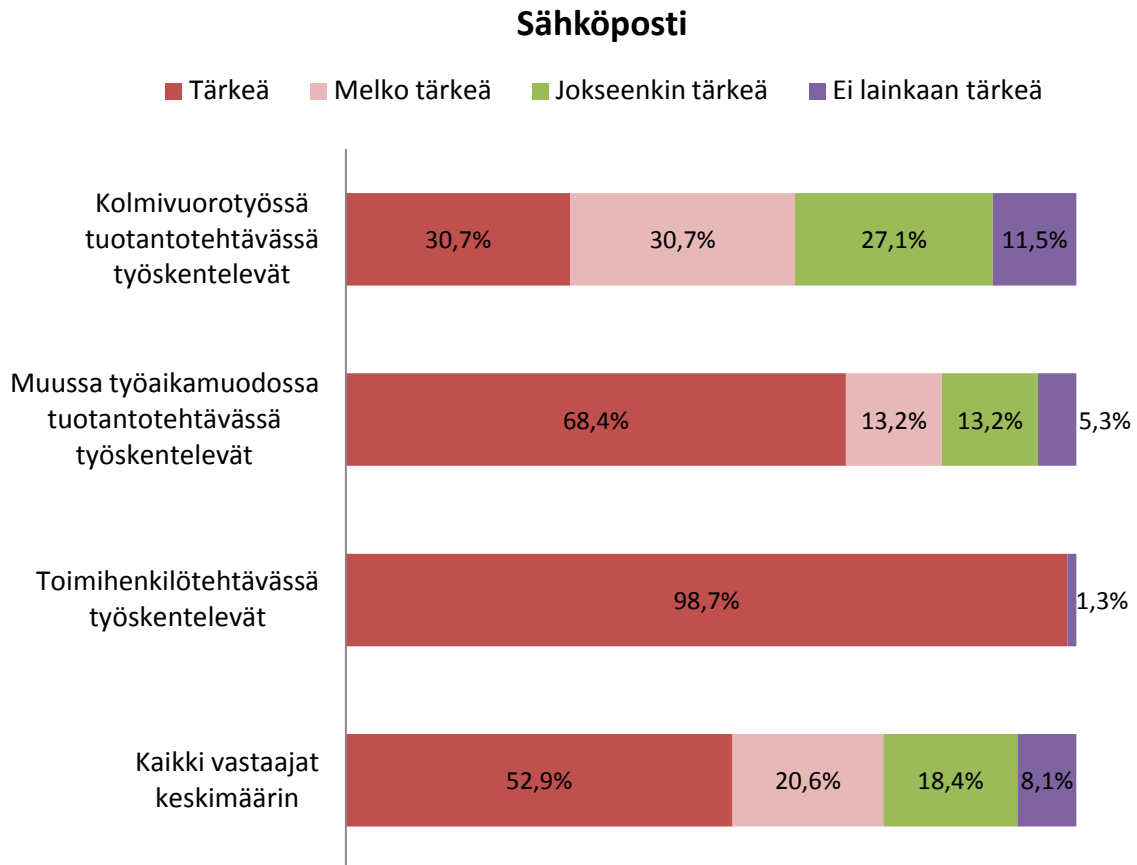
Yhteenvetona kuvioista 10–17 voidaan sanoa, että Yritys X:n henkilöstö seuraa parhaiten yrityksen intranetiä. Sähköisistä viestintävälineistä tuotannontyöntekijät seuraavat jokseenkin aktiivisesti myös sähköpostia, mutta lukevat uutiskirjeen mieluummin paperiversiona. Toimihenkilöt seuraavat erittäin aktiivisesti sähköpostia ja intranetiä ja lukevat uutiskirjeen sähköisenä. Ilmoitustauluja seuraavat kaikki, mutta tuotannontyöntekijät selkeästi toimihenkilöitä useammin.

Viidennessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeitä eri viestintävälineet tai -kanavat ovat hänen oman työnsä kannalta. Jo mainittujen viestintävälineiden lisäksi kysymyksessä tuli arvioida myös esimiehen antamien tietojen tärkeyttä oman työn kannalta. Kuvioista 18–23 nähdään, kuinka kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä, muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä ja toimihenkilötehtävässä työskentelevät vastaajat ovat arvioineet eri viestintävälineiden ja esimiehen antamien tietojen tärkeyden oman työnsä kannalta asteikolla tärkeä, melko tärkeä, jokseenkin tärkeä ja ei lainkaan tärkeä.



KUVIO 18. Kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat yrityksen intranetin oman työnsä kannalta

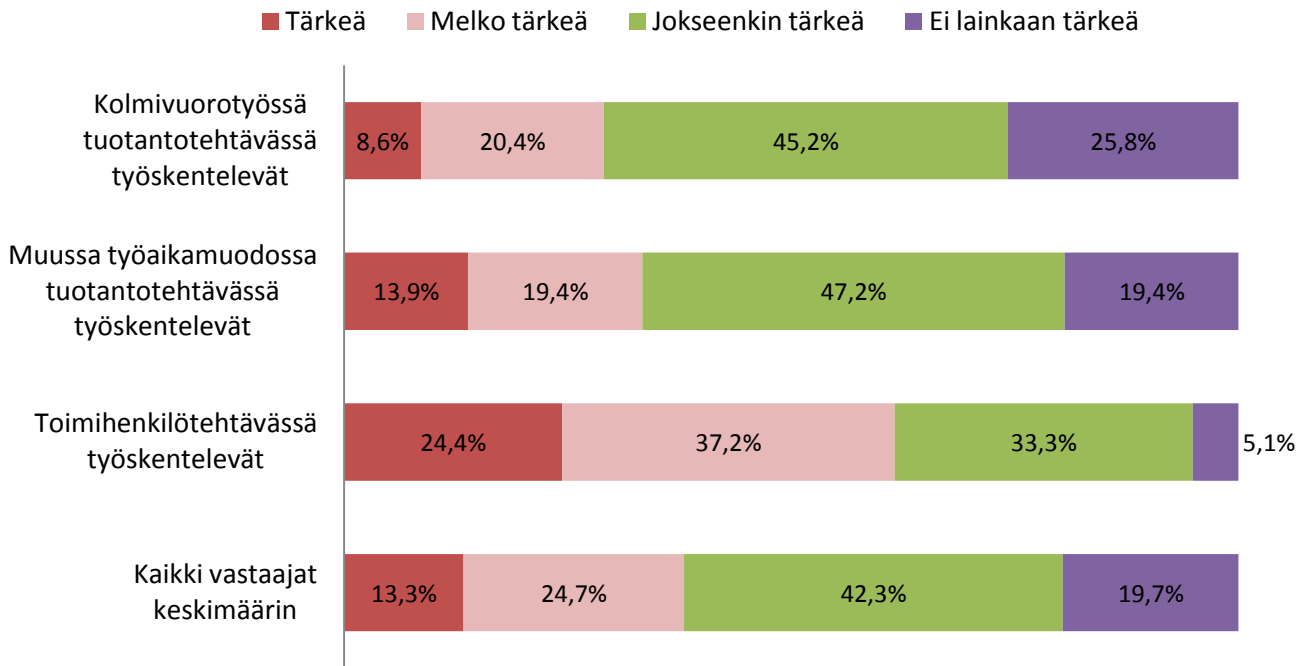
Kuviosta 18 nähdään, että toimihenkilöt pitävät yrityksen intranetiä työnsä kannalta tärkeämpänä kuin tuotannontyöntekijät. 60,0 % toimihenkilövastaajista arvioi intranetin tärkeäksi, kun vastaava luku kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevillä vastaajilla on 20,1 % ja muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevillä vastaajilla 34,2 %. Noin puolet sekä kolmivuorotyössä että muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista arvioi intranetin oman työnsä kannalta tärkeäksi tai melko tärkeäksi, kun 13–14% arvioi, ettei intranet ole heidän työnsä kannalta lainkaan tärkeä.



KUVIO 19. Kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat sähköpostin oman työnsä kannalta

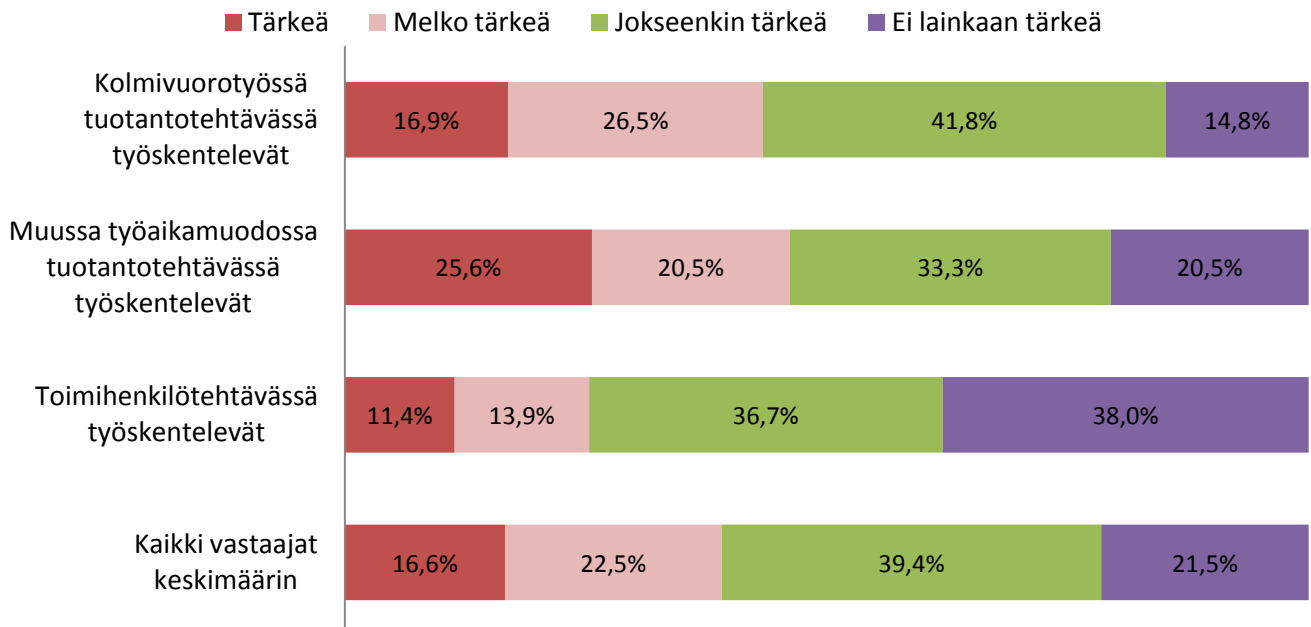
Kuviosta 19 nähdään, että keskimäärin yli 70 % kyselyyn vastanneista pitää sähköpostia työnsä kannalta tärkeänä tai melko tärkeänä. Kaikkein tärkeimpänä sähköpostia pitivät jälleen toimihenkilöt (98,8 %), joilla sähköposti on yksi tärkeimmistä työkaluista päivittäisessä työssä. Sähköpostin tärkeydestä kertoo osaltaan sen monipuolinen käyttö viestintävälineenä. Juholinin (2013, 222) mukaan sähköpostia käytetään johdon viestintävälineenä, sisäisessä tiedotuksessa ja muussa työyhteisön yhteydenpidossa. Myös Stora Enso Oyj:n Imatran sellutehtailla tehdyn tutkimuksen mukaan sähköpostia pidettiin tärkeänä viestintävälineenä niin toimihenkilöiden kuin tuotannontyöntekijöidenkin keskuudessa (Ignatius 2010).

## Sähköinen uutiskirje



KUVIO 20. Kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat sähköisen uutiskirjeen oman työnsä kannalta

## Paperinen uutiskirje



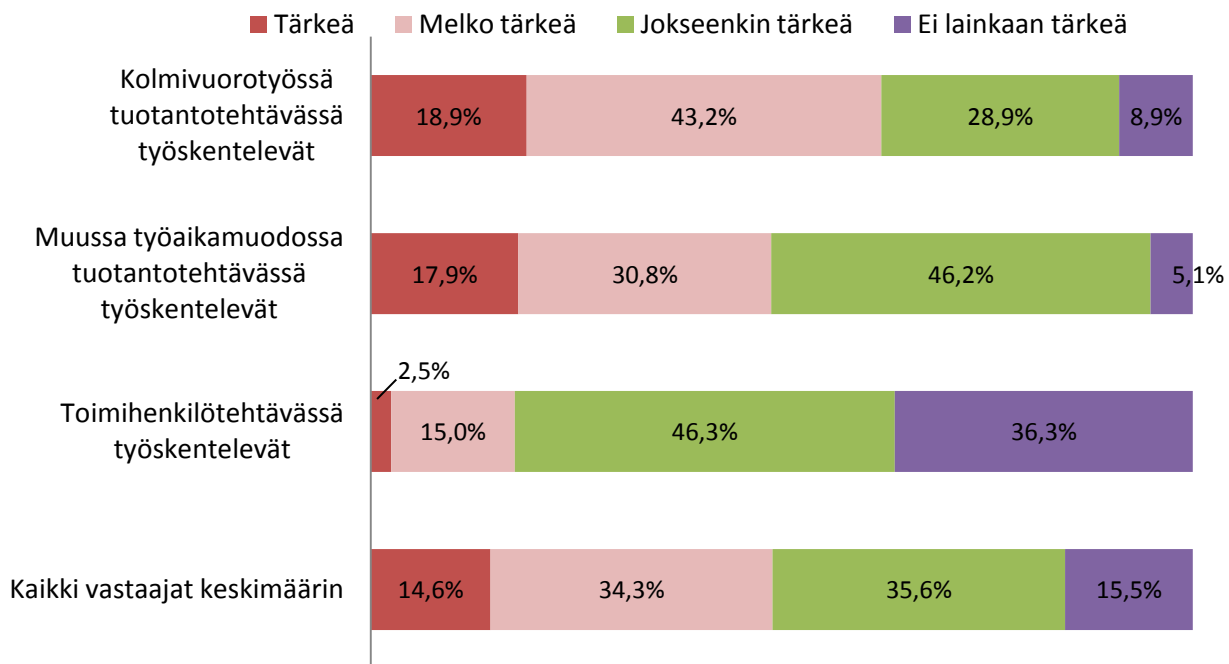
KUVIO 21. Kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat paperisen uutiskirjeen oman työnsä kannalta

Kuvio 20 osoittaa, kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat sähköisen uutiskirjeen ja kuvio 21, kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat paperisen uutiskirjeen. Kuviot muistuttavat paljon toisiaan: molemmat uutiskirjeet koetaan enemmän jokseenkin tärkeäksi tai ei lainkaan tärkeäksi kuin tärkeäksi tai melko tärkeäksi. Uutiskirje ilmestyy joka toinen viikko, ja sen tarkoituksena on tiedottaa yrityksessä meneillään olevista asioista. Uutiskirjeessä ei ole sitä työn tekemisen kannalta tärkeintä tietoa, mitä ei mistään muusta välineestä saisi. Tämä todennäköisesti selittää myös sitä, ettei uutiskirjettä koeta oman työn kannalta niin tärkeäksi, vaikka sitä luetaan jokseenkin ahkerasti.

Kuvioista 20 ja 21 nähdään, että paperinen uutiskirje koetaan keskimäärin hieman sähköistä uutiskirjettä tärkeämmäksi. Kun tarkastellaan vastauksia sen perustella, missä vastaaja työskentelee, huomataan eroja. Toimihenkilöt kokevat sähköisen uutiskirjeen ja tuotantotehtävissä työskentelevät paperisen uutiskirjeen tärkeämmäksi. Toimihenkilövastaajista 24,4 % koki sähköisen uutiskirjeen tärkeäksi ja 37,2 % melko tärkeäksi oman työnsä kannalta, kun paperiversio koki tärkeäksi 11,4 % ja melko tärkeäksi 13,9 %. Jopa 38,0 % toimihenkilöistä vastasi, ettei uutiskirjeen paperiversio ole oman työn kannalta lainkaan tärkeä. Kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista 16,9 % koki paperisen uutiskirjeen oman työn kannalta tärkeäksi ja 26,5 % melko tärkeäksi. Heistä vain 8,6 % koki sähköisen uutiskirjeen tärkeäksi.

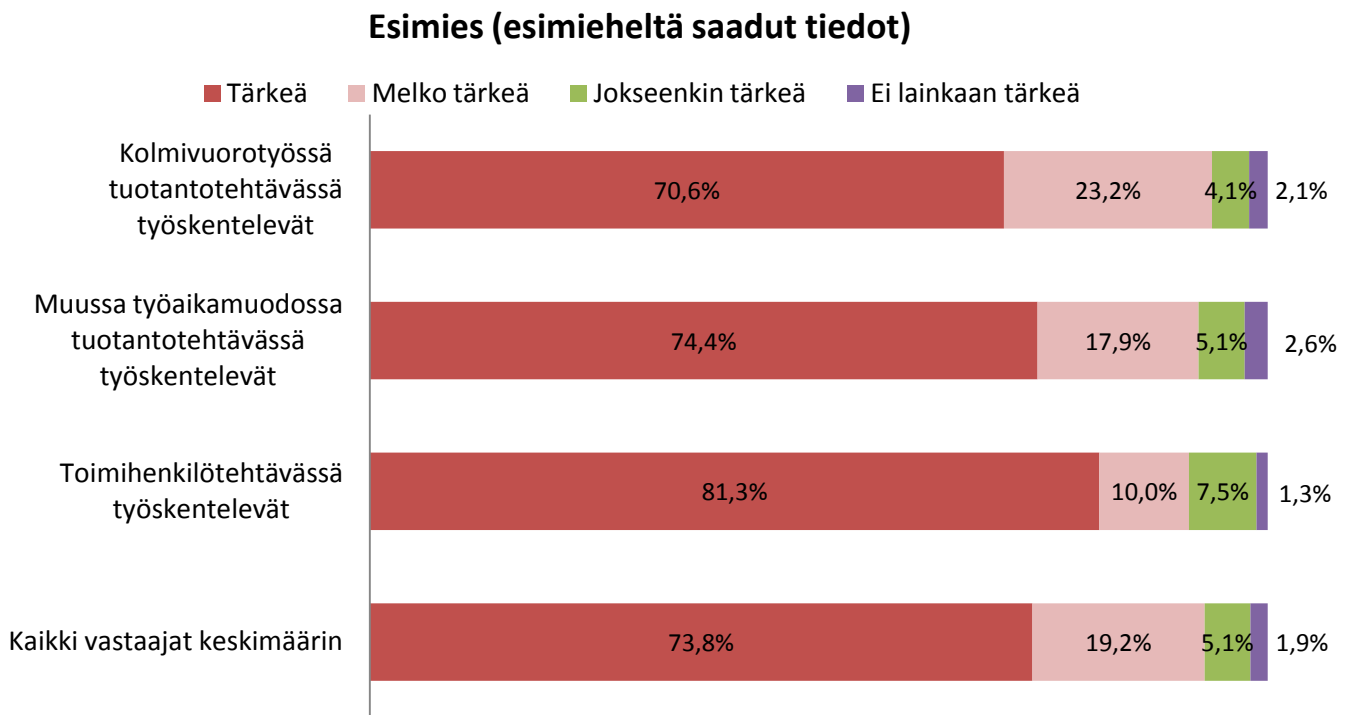
Kuvioista huomataan, että muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista 20,5 % koki, ettei paperinen uutiskirje ole oman työn kannalta lainkaan tärkeä, kun vastaava luku sähköiselle uutiskirjeelle on 19,4 %. Näin ollen sähköinen uutiskirje on heille keskimäärin ”tärkeämpi”, mutta selkeästi suurempi osa vastaajista kokee paperisen uutiskirjeen tärkeäksi tai melko tärkeäksi (yhteensä 46,1 %, kun vastaava luku sähköiselle uutiskirjeelle on 33,3 %).

## Ilmoitustaulu



KUVIO 22. Kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat ilmoitustaulun oman työnsä kannalta

Juholinin (1999, 151) mukaan ilmoitustauluilla ei välttämättä enää ole työn tekemisen kannalta tärkeintä tietoa, vaan enemmän kiva tietää -asioita. Tästä voidaan nähdä viitteitä myös kuviosta 22. Suurin osa vastaajista kokee ilmoitustaulun oman työnsä kannalta joko melko tärkeäksi tai jokseenkin tärkeäksi (yhteensä 70 %) eikä tärkeäksi (14,6 %). Kuviosta huomataan myös, että ilmoitustaulu on tuotantotehtävässä työskenteleville vastaajille selkeästi tärkeämpi kuin toimihenkilöille. Toimihenkilövastaajista vain 2,5 % koki ilmoitustaulun työnsä kannalta tärkeäksi ja jopa 36,3 % koki, ettei ilmoitustaulu ole oman työn kannalta lainkaan tärkeä. Tämä voi johtua eri osastojen ilmoitustaulujen luonteesta. Tehtailla työskentelevän henkilöstön ilmoitustauluilla on todennäköisesti enemmän työn tekemistä koskevaa tietoa kuin toimihenkilöiden ilmoitustauluilla.

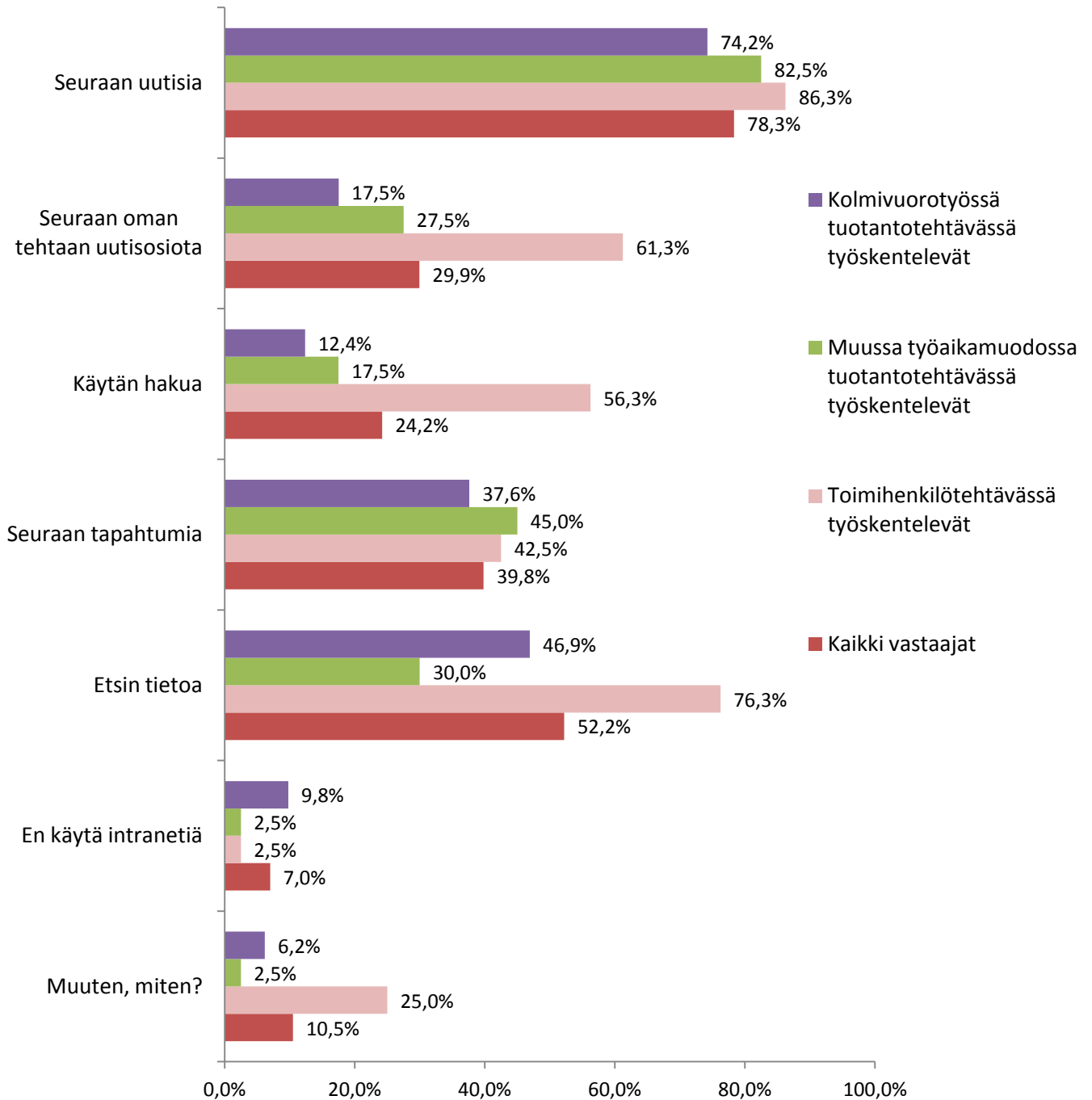


KUVIO 23. Kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat esimieheltä saadut tiedot oman työnsä kannalta

Åbergin väitöskirjan mukaan lähin esimies on omaa työtä koskevien tietojen tärkein lähde (Åberg 2006, 109). Myös Latosen ja Markkolan (2008) tutkimuksen mukaan iso osa tukitoiminnoissa työskentelevistä saa eniten tietoa esimieheltään. Korhosen ja Rajalan (2011, 21) mukaan esimiehet ovat ehdottomasti paras ja vahvin viestinnän kanava, kunhan he ymmärtävät oman viestintävastuunsa ja toimivat niiden mukaisesti. Säterin (2009) mukaan esimies voi olla paras tai jopa ainoa tietolähde yrityksissä, joissa ei työskennellä tietokoneen ääressä.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät poikkea edellä mainituista. Kuvioista 23 nähdään, että vastaajat kokevat esimieheltä saadut tiedot oman työnsä kannalta tärkeiksi (73,8 %). Kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevistä vastaajista 93,8 % kokee esimieheltä saadut tiedot tärkeiksi tai melko tärkeiksi. Vastaava luku muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevillä on 92,3 % ja toimihenkilötehtävässä työskentelevillä 91,3 %. Keskimäärin vain 1,9 % koki, ettei esimieheltä saadut tiedot ole oman työn kannalta lainkaan tärkeitä.

Kahdeksannessa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka vastaaja käyttää yrityksen intranetia. Kuviossa 24 on luokiteltu vastaukset sen mukaan, missä vastaaja työskentelee.



KUVIO 24. Kuinka vastaajat käyttävät yrityksen intranetia

Kuviosta 24 nähdään, että kaikki vastaajat keskimäärin käyttävät intranetiä eniten uutisten seuraamiseen (78,3 %) ja tiedon etsintään (52,2 %). Toimihenkilöt käyttävät intranetiä kaikista eniten ja monipuolisimmin. Toimihenkilövastaajista 86,3 % seuraa uutisia, 76,3 % etsii tietoa, 61,3 % seuraa oman tehtaan uutisosiota ja 56,3 % käyttää hakua. Kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat käyttävät intranetiä eniten uutisten seuraamiseen (74,2 %), tiedon etsintään (46,9 %) ja tapahtumien seuraamiseen (37,6 %). Muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat käyttävät intranetiä eniten uutisten seuraamiseen (82,5 %), tapahtumien seuraamiseen (45,0 %) sekä tiedon etsintään (30,0 %). Ainoastaan toimihenkilövastaajat seuraavat jonkin verran oman tehtaan uutisosiota (61,3 %). Viimeisessä kysymyksessä 11 kysyttiin, kuinka vastaajat haluaisivat kehittää Yritys X:n sisäistä viestintää, ja vastauksista suurin osa koski intranetiä ja sen sekavuutta (tästä lisää edempänä). Voi siis olla, että intranet koetaan sekavaksi ja oman tehtaan uutisosiota ei ole löydetty tai ymmärretty ja siksi sitä ei seurata.

Vastaajat saivat myös kertoa, miten muuten he käyttävät intranetiä. Vastaukset olivat hajanaisia, eivätkä kovin hyvin luokiteltavissa. Useat vastasivat käyttävänsä intranetiä työkaluna ja moni sanoi lukevansa sieltä erilaisia raportteja. Muutama vastasi intranetin olevan linkki muille sivustoille, esimerkiksi sähköpostiin. Muutamissa vastauksissa nousi esiin, että intranet koetaan sekavaksi ja hankalaksi käyttää. Vaikeasta luokittelusta johtuen alla on jonkin verran poimintoja vastauksista.

*Käyttöturv tiedotteet, henkilöstöhallinnan sivustot.*

*Henkilöstöasioiden sivustojen ohjeet ja lomakkeet.*

*Lomakkeet, ohjeet, turvaohjelma.*

*Tuotantoraportin lukeminen.*

*Käytän sähköpostia linkin kautta.*

*Useat työtehtäviin liittyvät asiat hoidetaan intranetissä.*

*Dokumenttien tallennus, hyväksyntä ym. (päivittäinen työkalu).*

*Tehdään ilmoituksia (turva ym.).*

*Tallennan tietoa.*

*Joskus etsin sopivia koulutustilaisuuksia.*

*Työpaikkailmoituksia.*

*Ruokalistan katon.*

*Omat suosikkisivut tai kiinnostuksen kohteet.*

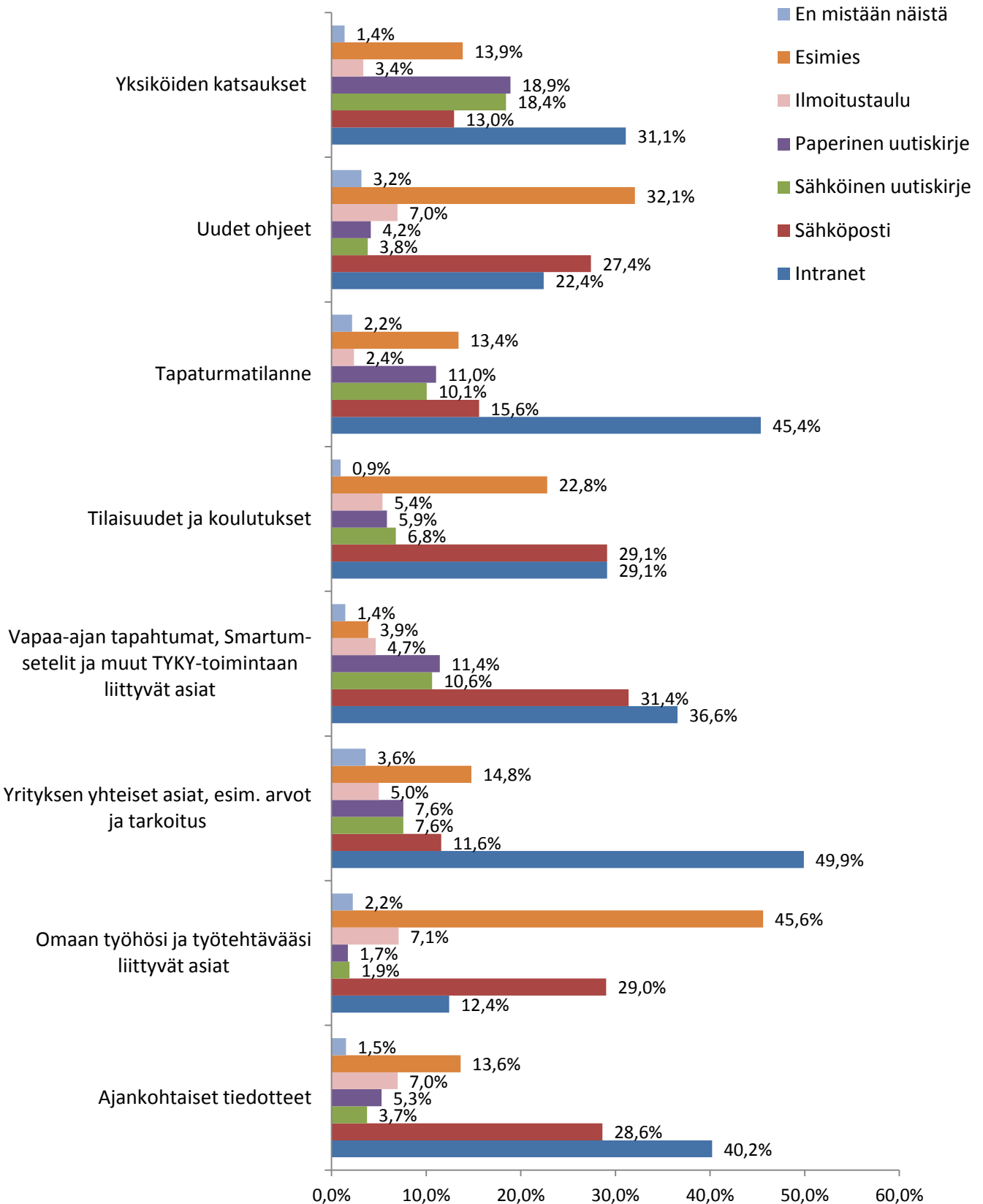
*Satunnaisesti jos on aikaa.*

*Epäselvä tämä intranet.*

*Yritän etsiä tietoa ja uutisia jos sattuu löytämään.*

#### 4.3.3 Viestintävälineistä saadut tiedot

Kuudennessa kysymyksessä vastaajan tuli kertoa, mistä välineistä hän saa mitäkin tietoa. Kysymyksessä oli lueteltu kahdeksan eri aihealuetta, joihin kuuluvia asioita yrityksessä tiedotetaan eri välineitä käyttäen. Vastaajan tuli valita ne välineet, joista hän saa tietoa kuhunkin aihealueeseen kuuluvista asioista. Vastaukset olivat jokseenkin samankaltaisia riippumatta siitä, missä vastaaja työskentelee, joten niitä ei ole mielekästä esitellä tässä erikseen. Ainoastaan toimihenkilöiden vastaukset erosivat muista siten, että he saavat paljon tuotannontyöntekijöitä enemmän tietoa sähköpostitse. Seuraava kuvio 25 esittää, mistä välineistä kaikki vastaajat keskimäärin saavat mitäkin tietoa.



KUVIO 25. Mistä välineistä **kaikki** vastaajat **keskimäärin** saavat mitäkin tietoa

Kuviosta 25 huomataan, että kaikista välineistä saadaan tietoa koskien kaikkia lueteltuja asioita. Kun tietoa jaetaan useita välineitä pitkin, menee se varmemmin perille. Yksiköiden katsauksista, tapaturmatilanteesta, vapaa-ajan tapahtumista, Smartum-seteleistä ja muista TYKY-toimintaan liittyvistä asioista sekä yrityksen yhteisistä asioista ja ajankohtaisista tiedotteista saadaan keskimäärin eniten tietoa intranetistä. Esimieheltä saadaan eniten tietoa koskien uusia ohjeita ja omaa työtä ja työtehtävää. Uusista ohjeista, vapaa-ajan tapahtumista, Smartum-seteleistä ja muista TYKY-toimintaan liittyvistä asioista sekä omaan työhön ja työtehtävään liittyvistä asioista sekä ajankohtaisista tiedotteista saadaan tietoa myös paljon sähköpostitse. Tilaisuuksista ja koulutuksista saadaan yhtä paljon tietoa intranetistä ja sähköpostista. Uutiskirjeistä saadaan tietoa etenkin yksiköiden katsauksista, tapaturmatilanteesta ja vapaa-ajan tapahtumista. Koska uutiskirjeitä luetaan ja niistä saadaan tietoa, on niiden säilyttäminen perusteltua päivittäistä tietovirtaa täydentävinä viestintävälineinä.

Kuviosta 25 nähdään, että jokaiseen asiaan on osa vastannut, ettei saa kyseiseen asiaan liittyviä tietoja mistään luetelluista viestintävälineistä. Seitsemännessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kertomaan, onko jokin muu väline tai paikka, josta hän saa tietoa edellä mainituista asioista. Suurimpana ja selkeimpänä vastauksista nousi työkaverit ja kahvihuonekeskustelut, jotka kymmenet vastaajat mainitsivat. Tässä muutamia poimintoja vastausten joukosta:

*Kaikista em. asioista tietoa saa myös työkavereilta, jos ovat huomanneet asian jostakin tiedotuskanavasta tai kuulleet asiasta ennen minua.*

*Tiimikavereilta sekä muiden osastojen työntekijöiltä, esim. tapaturmatilastot tai uudet ohjeet.*

*Kahvipöytäkeskustelut. ”Juorujen” lisäksi siellä puhutaan myös oikeista työasioista.*

*Kollegat yms. ”kiertokirje”. Huhut liikkuvat, mutta niiden todenperäisyyteen en kuitenkaan ole koskaan uskonut.*

*Vuoronvaihteessa työkavereilta.*

Monet mainitsivat myös erilaiset työhön liittyvät kokoukset ja palaverit, kuten yksiköiden kuukausikokoukset, viikkokokoukset, aamukokoukset, YT-toimikunnan kokoukset sekä osastopalaverit ja kaikkien näiden kokousten pöytäkirjat. Lisäksi muutama mainitsi SAP-portaalin.

*Kuukausikokouksessa saa tuotanto-, tulos- ja tapaturmatietoa.*

*Aamupalavereissa saa hyödyllisintä tietoa oman yksikön katsauksista.*

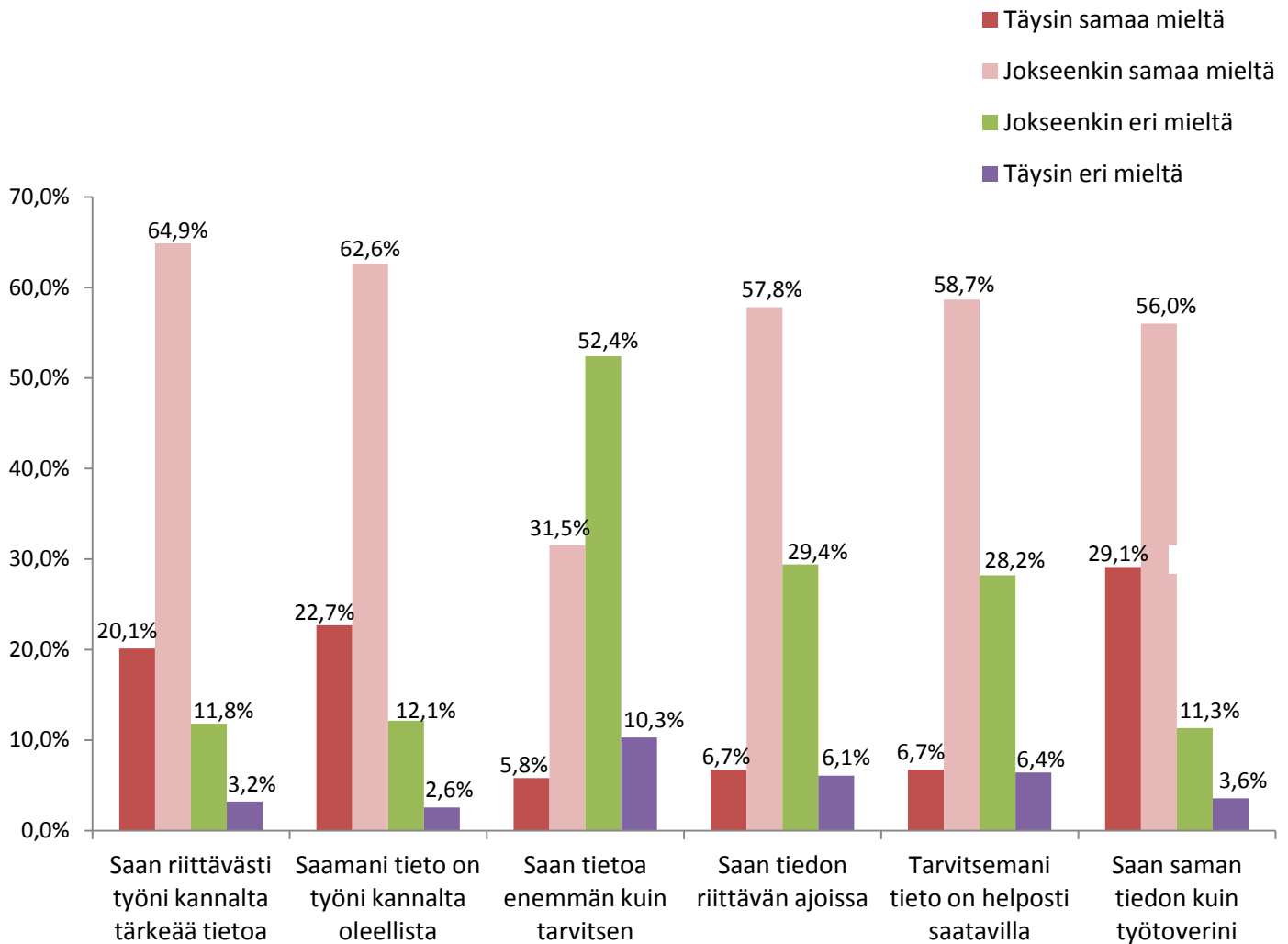
*Lukuisissa palavereissa käsitellään mm. TTT asioita. Vko- ja kk kokoukset ovat hyviä tiedonjakokanavia.*

*Koulutuksista saan tietoa SAP portaalin kautta ja omaan työhön liittyvistä asioista osaston omilta share point sivuilta.*

Kymmenet mainitsivat saavansa tietoa paikallisesta kahvilasta ja kaupasta sekä paikallislehdessä. Tämä kertoo siitä, että paikkakunnalla liikkuu epävirallisia huhuja yrityksen asioista.

#### 4.3.4 Henkilöstön kokemus tiedon riittävydestä ja lisätiedon tarve

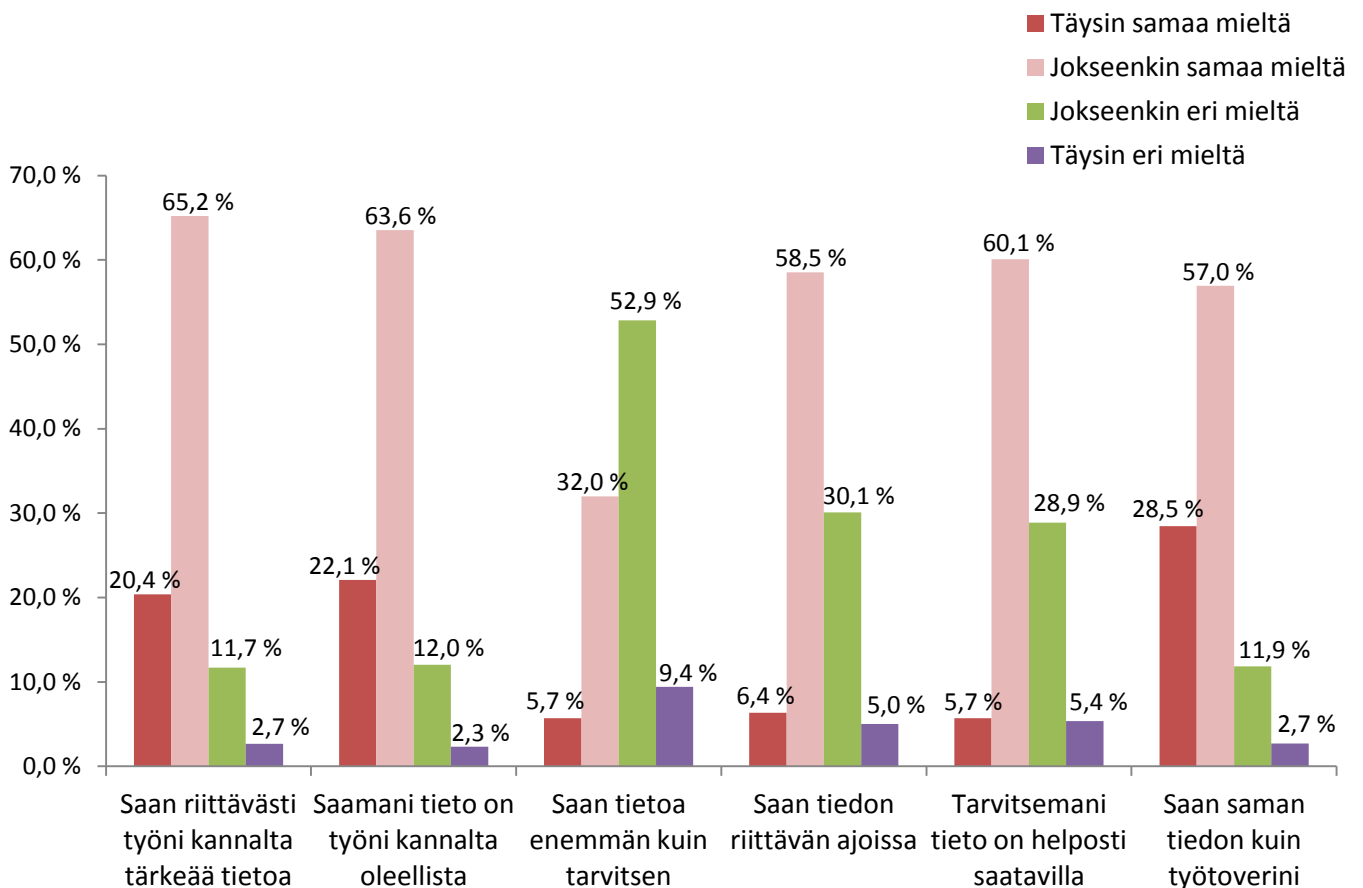
Yhdeksännessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan, kuinka yrityksen sisäistä viestintää yleisesti koskevat väittämät pitävät vastaajan mielestä paikkansa. Kysymyksessä oli kuusi positiivista väittämää, ja vastaajan tuli valita sopiva vaihtoehto asteikolta täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaukset olivat samankaltaisia riippumatta siitä, missä vastaaja työskentelee, joten niitä ei ole mielekästä esitellä tässä erikseen. Seuraava kuvio 26 esittää kaikkien vastaajien vastaukset keskimäärin. Eritellyt vastaukset kuvioina löytyvät liitteistä 3, 4 ja 5.



KUVIO 26. **Kaikkien vastaajien** arviot yrityksen sisäistä viestintää koskevista väittämistä

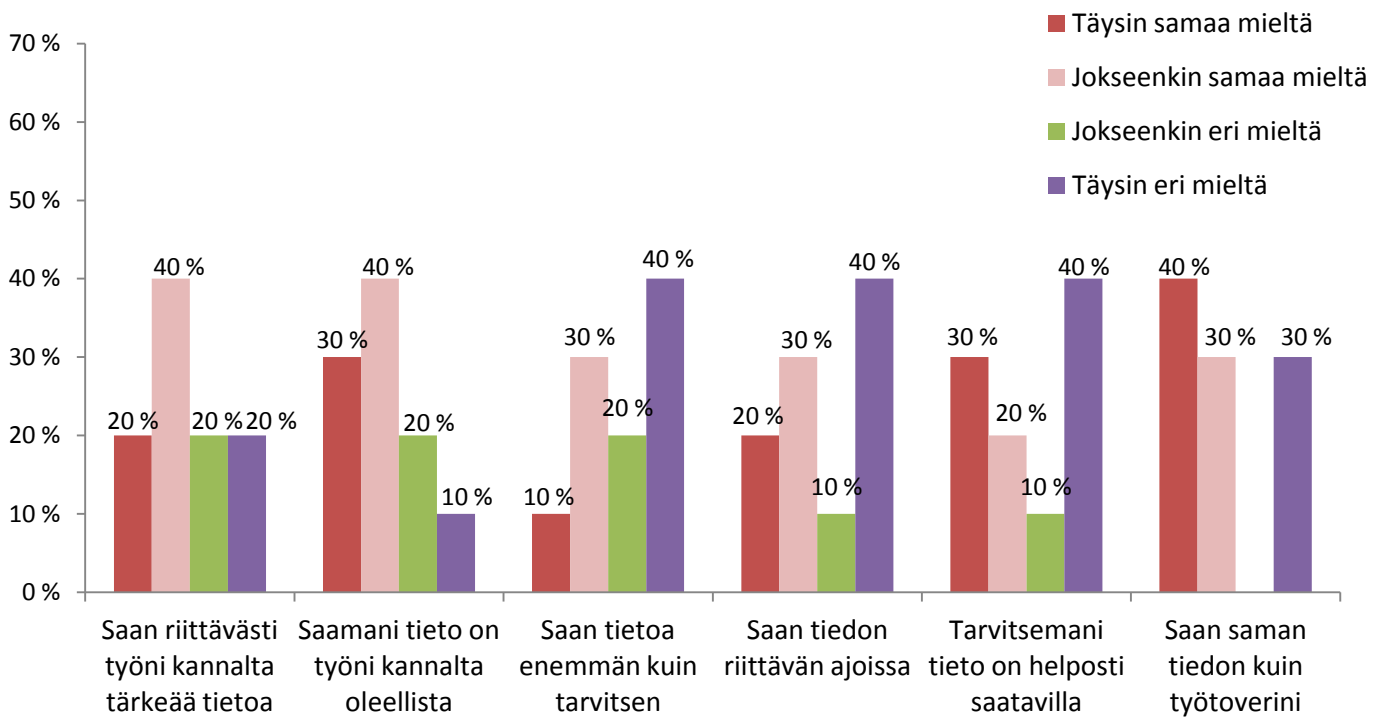
Kuviosta 26 nähdään, että vastaajat ovat suurimmaksi osaksi jokseenkin samaa mieltä eri väittämien kanssa. Ainoastaan väittämän ”saan tietoa enemmän kuin tarvitsen” kanssa enemmistö oli jokseenkin eri mieltä (52,4 %). Täysin samaa mieltä oltiin eniten väittämän ”saan saman tiedon kuin työtoverini” kanssa (29,1 %). Eniten eri mieltä oltiin väittämän ”saan tietoa enemmän kuin tarvitsen” kanssa (10,3 %). Kuviosta 26 voidaan päätellä, että yrityksen henkilöstö on keskimäärin jokseenkin tyytyväinen nykyiseen sisäiseen viestintään. Henkilöstöltä saatuja kehitysehdotuksia käsitellään edempänä.

Vastaukset ovat samankaltaisia riippumatta siitä, missä vastaaja työskentelee. Mielekästä on kuitenkin tehdä ristiintaulukointia tämän kysymyksen yhdeksän ja kysymyksen kaksi ”käytän työssäni tietokonetta...” kanssa. Tietokoneen käytöllä näyttää olevan merkitystä sen kanssa, kuinka samaa mieltä vastaaja on kysymyksen yhdeksän väittämien kanssa. Seuraavat kuvat 27 ja 28 esittävät, kuinka päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa tietokonetta käyttävät ja kerran kuukaudessa tai harvemmin tietokonetta käyttävät vastaajat arvioivat yrityksen sisäistä viestintää yleisesti koskevia väittämiä. Päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa työssään tietokonetta käyttäviä vastaajia, jotka vastasivat myös kysymykseen yhdeksän, oli yhteensä 299. Kerran kuukaudessa tai harvemmin työssään tietokonetta käyttäviä vastaajia, jotka vastasivat myös kysymykseen yhdeksän, oli vain 10. Tuloksia ei tässä tapauksessa voida pitää täysin luotettavina vähän tietokonetta käyttävien työntekijöiden vähäisen määrän vuoksi, mutta allekirjoittanut haluaa kuitenkin tuoda ne esille.



KUVIO 27. Päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa työssään tietokonetta käyttävien vastaajien (299 hlö) arviot yrityksen sisäistä viestintää koskevista väittämistä

Kuviosta 27 huomataan, että päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa työssään tietokonetta käyttävät vastaajat ovat väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä. Ainoastaan väittämän ”saan tietoa enemmän kuin tarvitsen” kanssa ollaan jokseenkin eri mieltä (52,9 %). Seuraavassa kuviossa 28 on esitelty kerran kuukaudessa tai harvemmin tietokonetta työssään käyttävien vastaukset.



KUVIO 28. Kerran kuukaudessa tai harvemmin työssään tietokonetta käyttävien vastaajien (10 hlö) arviot yrityksen sisäistä viestintää koskevistä väittämistä

Vertailemalla kuvioita 27 ja 28 nähdään, että kerran kuukaudessa tai harvemmin työssään tietokonetta käyttävät vastaajat ovat selkeästi enemmän täysin eri mieltä väittämien kanssa kuin päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa tietokonetta käyttävät. Kerran kuukaudessa tai harvemmin tietokonetta käyttävistä vastaajista 40 % on täysin eri mieltä väittämien ”saan tietoa enemmän kuin tarvitsen”, ”saan tiedon riittävän ajoissa” ja ”tarvitsemani tieto on helposti saatavilla” kanssa. Kuitenkin väittämien ”saan riittävästi työni kannalta tärkeää tietoa” ja ”saamani tieto on työni kannalta oleellista” väittämien kanssa 40 % näistä vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, joten täysin ilman tietoa he eivät jää. Kuvioiden 27 ja 28 perusteella

voidaan sanoa, että päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa työssään tietokonetta käyttävät vastaajat ovat tyytyväisempiä yrityksen sisäiseen viestintään kuin kerran kuukaudessa tai harvemmin tietokonetta käyttävät. Yrityksessä jaetaan paljon tietoa sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. On siis ymmärrettävää, ettei vähän tietokoneita käyttävät henkilöt saa yhtä paljon tietoa kuin tietokoneita aktiivisesti käyttävät.

Kymmenennessä kysymyksessä vastaajat saivat avoimesti kertoa, mistä asioista he haluaisivat saada lisää tietoa. Vastauksissa ilmeni jonkin verran samankaltaisuuksia. Selkeimmin vastauksista löytyviä linjauksia olivat tulevaisuuteen, tuotantoon, projekteihin, omaan työhön ja yleisesti viestintään liittyvät asiat.

Tulevaisuuteen liittyviä asioita

*Tulevaisuuden suunnitelmista (tulevaisuudella en tarkoita näkymää seuraavassa kvartaalissa).*

*Jatkosta eteenpäin n. 15 vuotta.*

*Tehtaan tulevaisuus. Onko töitä vielä 5 tai 10 vuoden päästä.*

*Työtilanteesta!*

*Ajankohtaisista asioista, missä mennään, mitä tapahtuu lähiaikoina jne.*

Tuotantoon liittyviä asioita

*Tuotantohäiriöt ja niiden korjaustoimista tietoa. Jää saamatta jos esim. vapaapäiviltä tulee esim. se mitä on vapaapäivien aikana tapahtunut omalla osastolla.*

*Koneiden ajomallit, tulevaisuuden tavoitteet tuotannossa jne. Kunnossapidon asioista tulisi tiedottaa paremmin (mitä tehty/milloin korjataan).*

*Koneisiin tehdyt muutokset.*

## Projekteihin liittyviä asioita

*Meneillään olevista projekteista ja uudistuksista mm. tuotannossa, tietohallinnossa jne.*

*Tarkempaa todellista tietoa tavoitteista ja meneillään olevista projekteista.*

## Omaan työhön liittyviä asioita

*Omiin työtehtäviin liittyvät asiat. Työtapojen muutokset ja ylipäättään, että mitkä työt kuuluu vähintään muutaman päivän eteenpäin.*

*Uusiin työtehtäviin liittyvät ohjeet.*

*Onko mitään vapaita kertynyt, ruokalistan 2 viikoksi eteenpäin.*

## Yleisesti viestintään liittyviä asioita

*Sähköpostin käytössä tarvittaisiin kulttuurinmuutosta. ”Älä kylvä meilejä turhaan”.*

*Nykyinen tiedonmäärä riittää, kunhan se on vain ymmärrettävästi ilmaistu ja helposti saatavilla jokaiselle työntekijälle.*

*Tietoa on riittävästi saatavilla. Tiedon määrän kasvattaminen ei tuo lisätietoa, vaan vaikeuttaa tiedon löytymistä. Tiedon käyttäjien oma aktiivisuus vaikuttaa oleellisesti siihen saako tietoa vai ei, tietoa ei voi pakkosyöttää millään välineellä.*

*Yleisesti enemmän asioiden tiedottamista kaikille. Ettei asioita tarvitse kuulla kylän kahvilan kautta.*

*Lähes kaikista asioista ja mielellään mustaa valkoisella eli paperille painettuna.*

*Henkilökuvaukset kiinnostavat aina. Asiatietoa saa nyt jo tarpeeksi eri lähteistä.*

Kysymyksessä 11 vastaaja sai omin sanoin kertoa, kuinka haluaisi yrityksen sisäistä viestintää kehitettävän. Vastauksia tuli paljon, ja suurin osa niistä koski uutta intranetiä. Intranet koettiin sekavaksi, hitaaksi ja hankalaksi käyttää. Vastaajilta saatiin toteamusten lisäksi myös kehitysehdotuksia.

*Intranet toimii välillä tosi hitaasti ja sen rakenne on sekava.*

*Intranetin nopeudessa, selkeydessä ja toiminnallisuudessa vielä paljon kehitettävää. Vaikka olen intranetistä perillä tavista paremmin, minullakin on siinä vielä paljon opeteltavaa, eikä kaikkien toimintojen logiikka ja näytöt ole valjenneet. Tavikselle ja harvemmin intranetiä käyttävälle näyttäytyy vielä paljon sekavampana ja monet ovatkin jo hieman ”luovuttaneet”. Paljon lisäkoulutusta ja lisätietoa tarvittaisiin. Esim. jokapojan painettu/tulostettu intranet-käyttöopas työpisteisiin. Opukseen print screen –näytöt, mitä pitää painella, mitä pitäisi avautua ja mitä minkin alavetovalikon alta pitäisi paljastua.*

*Intranet on erittäin hankala ja vaikea selkoinen. Sieltä tiedon löytäminen on vaikeaa, vaikka yritänkin sitä koko ajan opetella käyttämään. Tehtaan omat tiedotteet ja uutiset häviävät uutistulvaan.*

*Tulisiko intranet ihmisille tutummaksi, jos vaikka uutiskirjeessä olisi jonkin aikaa teemana esim. Tiedätkö mistä löydät intranetistä... yhteiset ohjeet/TTT tilastot/ympäristötietoja/HR ohjeet jne. Jospa ihmiset rohkaistuisivat etsimään tietoa itse.*

Muutammat kommentoivat myös intranetin sisältöä.

*Intranetiin osio ajankohtaisista meneillään olevista asioista ja projekteista, joissa kerrotaisiin vähän enemmän taustoja asioille.*

*Intranetiin eri värillä uudet ja tärkeät viestit.*

*Paikkakunnan asiat olisi kiva saada näkyvästi esille intranetissä, jos vain ohjelma antaisi myöden.*

*Intranetiin kunnon hakukone mikä etsii vain paikallisia asioita ja uutisia.*

Jonkin verran kommentteja saatiin viestinnän kohdistamisesta, avoimuudesta ja nopeudesta.

*Jakelulistoja voisi lyhentääkin, sähköpostia on liikaa.*

*Turhat välikädet pois, tiedot niitä tarvitseville viivytyksettä.*

*Pitäisi pyrkiä päällekkäisten väylien poistamiseen, jotta relevantti tieto löytyy yhdestä paikasta.*

*Kaikista asioista viestintä avoimemmaksi, tarvittavat viestintävälineet ovat olemassa.*

*Viitaten kohtaan 7 jotta nämä huhut jotka lähtee liikkeelle, voitaisiin katkaista ajoissa, ne ovat muutenkin erittäin vahingollisia. Kyllä tiedottaminen pitäisi olla enemmän avointa, sekä selkeää oli kyseessä "arka"luonteinen, tai julkinen, jottei siitä huhumylly pyörähdä aina käyntiin. Voivoi!*

*Nopeutta vaikka päivittäistiedotteella.*

*Voidaanko akuuttia tiedotusta hoitaa ytimekkäällä tekstiviestillä.*

*Tiedot ajoissa - joskus v-päivien jälkeen tieto jo vanhaa.*

Useat toivoivat tietoa lisää paperilla ja ilmoitustauluilla. Muutama mainitsi toivovansa internet-oikeuksia kaikille, ja joku toivoi enemmän keskustelutilaisuuksia. Pari kommenttia tuli koskien uutiskirjettä.

*Vaikka seuraankin aktiivisesti kaikkia yrityksen sisäisiä viestintävälineitä, minusta uutiskirje on jatkossakin ehdottoman tarpeellinen vähintään sähköisenä versiona. Se sisältää koosteena integraattimme kaikki tärkeimmät asiat ja on hyvä tietolähde päivittää itsensä ajan tasalle pitkäkhön poissaolon jälkeen tai kun pitää jälkikäteen muistella, mitä asiasta on tiedotettu aiemmin. Tällainen kooste palvelee hyvin myös arkistointitarpeita, koska se kokoaa monesta lähteestä tärkeimmät asiat yhteen paikkaan "paperille". Paperiversiota voisi varmaan karsia rankalla kädellä tai luopua paperiversiosta kokonaan, jos resurssit eivät siihen riitä.*

Muutammat antoivat myös positiivista palautetta.

*Näistä huolimatta viestintä on ollut aika hyvää.*

*Olen tyytyväinen nykyiseen viestintään.*

#### 4.4 Tulosten ja johtopäätösten yhteenveto

Kaikista vastaajista keskimäärin 86,6 % käyttää työssään tietokonetta päivittäin (kuvio 9). Eniten tietokonetta päivittäin käyttävät toimihenkilöt (98,7 %) ja vähiten kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat (80,5 %). Tuotannontyöntekijätkin siis käyttävät työpaikan yhteistietokoneita aktiivisesti, joten koko henkilöstöllä on mahdollisuus päästä sähköisten viestintävälineiden ääreen.

Kaikista vastaajista keskimäärin 60,8 % seuraa yrityksen intranetiä, 52,4 % sähköpostia ja 30,3 % ilmoitustaulua päivittäin. Viikoittain, eli 2-4 kertaa viikossa, tai päivittäin intranetillä tavoitetaan yhteensä 89,6 % vastaajista, sähköpostilla 81,5 % ja ilmoitustauluilla 67,5 % vastaajista. (Kuvio 10.) Tuotannontyöntekijät käyttävät yhteistietokoneita, mutta eivät yhtä usein seuraa intranetiä ja sähköpostia (kuviot 9 ja 12). Paperiseen uutiskirjeeseen tutustuu 50,2 % aina, kun se ilmestyy ja 31,4 % lähes aina, kun se ilmestyy. Sähköiseen uutiskirjeeseen tutustuu 47,6 % aina, kun se ilmestyy ja 22,1 % lähes aina, kun se ilmestyy. (Kuvio 11.) Näin ollen voidaan todeta, että yritys tavoittaa henkilöstönsä parhaiten intranetillä ja sähköpostilla ja uutiskirje luetaan mieluummin paperiversiona. Kuviosta 17 nähdään kuitenkin, että toimihenkilöt lukevat mieluummin uutiskirjeen sähköistä versiota.

Kuvioista 18–23 nähdään, että vastaajat kokevat esimieheltä saadut tiedot kaikista tärkeimmiksi (73,8 % vastasi ”tärkeä”). Vastaajista 52,9 % kokee sähköpostin ja 32,2 % kokee intranetin tärkeäksi. Toimihenkilövastaajat kokevat sähköiset viestintävälineet tärkeämmiksi kuin tuotannontyöntekijät. Toimihenkilöistä iso osa kokee, ettei ilmoitustaulu tai paperinen uutiskirje ole oman työn kannalta lainkaan tärkeä.

Yrityksen intranetissä seurataan eniten uutisia (78,3 %). Tietoa etsii 52,2 % vastaajista. Toimihenkilöt käyttävät intranetiä selkeästi muita enemmän ja monipuolisemmin. (Kuvio 24.) Vaikka kaikki vastaajat seuraavat intranetiä, he eivät käytä kovin monipuolisesti sen tarjoamia toimintoja. Syynä tähän voi olla se, ettei intranetiä osata vielä käyttää, eikä sen kaikkia toimintoja ymmärretä.

Esimerkiksi haku-kenttää käyttää vain 25,2 % ja yrityksen omaa uutisosiota seuraa 29,9 % kaikista vastaajista.

Vastaajat saavat intranetistä eniten tietoa yksiköiden katsauksista, tapaturmatilanteesta, tilaisuuksista ja koulutuksista, vapaa-ajan tapahtumista, yrityksen yhteisistä asioista ja ajankohtaisista tiedotteista. Esimieheltä saadaan eniten tietoa uusista ohjeista ja omaa työtä ja työtehtävää koskevista asioista. Myös sähköpostitse saadaan jonkin verran tietoa uusista ohjeista, tilaisuuksista ja koulutuksista, vapaa-ajan tapahtumista, omaa työtä ja työtehtävää koskevista asioista sekä ajankohtaisista tiedotteista. Uutiskirjeistä saadaan tietoa yksiköiden katsauksista ja vapaa-ajan tapahtumista. (Kuvio 25.) Annettujen välineiden lisäksi vastaajat kertoivat saavansa paljon työhön liittyvää tietoa työtovereiltaan, erilaisista kokouksista ja niiden pöytäkirjoista sekä paikallisesta kahvilasta ja kaupasta. Huhujen suuri määrä kertoo siitä, että tieto pääsee epävirallisesti julki aiemmin kuin virallisesti. On kuitenkin muistettava, ettei kaikki huhuina liikkuva tieto ole välttämättä väärää (Juholin 2009, 169).

Vastaajat olivat suurimmaksi osaksi jokseenkin samaa mieltä yrityksen sisäistä viestintää koskevien väittämien kanssa. Ainoastaan väittämän ”saan tietoa enemmän kuin tarvitsen” kanssa oltiin eniten jokseenkin eri mieltä. Verrattaessa niitä vastaajia, jotka käyttävät työssään tietokonetta päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa niihin vastaajiin, jotka käyttävät tietokonetta kerran kuukaudessa tai harvemmin, huomataan, että harvemmin tietokonetta työssään käyttävät ovat väittämien kanssa enemmän eri mieltä kuin useammin tietokonetta käyttävät. (Kuviot 26–28.) Johtopäätöksenä voitaisiin sanoa, että enemmän tietokonetta käyttävät ovat tyytyväisempiä yrityksen sisäiseen viestintään kuin vähemmän tietokonetta käyttävät.

Vastaajat halusivat saada enemmän tietoa tulevaisuuteen, tuotantoon, projekteihin ja omaan työhön liittyvistä asioista. Vastaajat halusivat kehittää intranetiä selkeämmäksi ja helpommaksi käyttää. Sisäinen viestintä haluttiin yleisesti avoimemmaksi. Johtopäätöksenä voitaisiin sanoa, että tietoa ei joko osata etsiä tai sitä ei jaeta tarpeeksi ja että intranetiä ei osata vielä kunnolla käyttää.

Taulukossa 3 on esitelty yhteenvetona selkeimmät tulokset ja johtopäätökset. Ne on jaettu osioihin taustatietojen ja laadittujen alatutkimusongelmien mukaan.

TAULUKKO 3. Tulosten ja johtopäätösten yhteenveto

Osio	Tulokset	Johtopäätökset
<b>Taustatiedot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastausprosentti 52,1 %</li> <li>- Keskimäärin 86,6 % kaikista vastaajista käyttää työssään tietokonetta päivittäin ja 9,6 % 2-4 kertaa viikossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulosten voidaan katsoa edustavan koko henkilöstöä</li> <li>- Tuotannon työntekijät käyttävät työpaikan yhteistietokoneita aktiivisesti</li> <li>- Kaikki vastaajat pääsevät sähköisten viestintävälineiden ääreen</li> </ul>
<b>Mitä viestintävälineitä henkilöstö seuraa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päivittäin tai 2-4 kertaa viikossa intranetiä seuraa 89,6 %, sähköpostia 81,5 % ja ilmoitustaulua 67,5 % vastaajista</li> <li>- Uutiskirjeen paperiversioon tutustuu 81,6 % ja sähköiseen versioon 69,7 % aina tai lähes aina, kun se ilmestyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstö tavoitetaan parhaiten intranetillä</li> <li>- Uutiskirjeen paperiversio on sähköistä suositumpi, mutta toimihenkilöt tutustuvat selkeästi useammin sähköiseen versioon</li> <li>- Uutiskirjettä luetaan ahkerasti, joten sen säilyttäminen on perusteltua</li> </ul>
<b>Mitä tietoja henkilöstö saa mistäkin välineestä?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eniten tietoa saadaan intranetistä</li> <li>- Esimieheltä saadaan tietoa koskien omaa työtä ja työtehtävää sekä uusia ohjeita</li> <li>- Toimihenkilöt saavat tietoa pääasiassa sähköisistä välineistä, erityisesti sähköpostitse</li> <li>- Vastaajat saavat paljon tietoa myös työtovereiltaan, eri kokouksista ja niiden pöytäkirjoista sekä paikallisesta kahvilasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikka intranet koetaan sekavaksi, sieltä saadaan paljon tietoa</li> <li>- Sähköposti on erityisesti toimihenkilöille tärkeä viestintäväline</li> <li>- Koska paljon tietoa saadaan myös epävirallisesti työtovereilta ja paikallisesta kahvilasta, huhuja liikkuu todennäköisesti paljon</li> </ul>
<b>Kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa se haluaisi saada enemmän?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastaajat ovat jokseenkin samaa mieltä yrityksen sisäistä viestintää koskevien väittämien kanssa</li> <li>- Ne, jotka eivät käytä aktiivisesti tietokoneita, ovat enemmän eri mieltä väittämien kanssa</li> <li>- Vastaajat haluaisivat lisää tietoa asioista, jotka koskevat tulevaisuutta, tuotantoa, projekteja ja omaa työtä</li> <li>- Vastaajat haluaisivat kehittää intranetiä selkeämmäksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestintään ollaan jokseenkin tyytyväisiä</li> <li>- Ne, jotka eivät käytä aktiivisesti tietokoneita, eivät ole niin tyytyväisiä viestintään</li> <li>- Tietoa ei aina jaeta tai sitä ei löydetä</li> <li>- Intranetiä ei vielä osata käyttää kunnolla, nopea kehittyminen sekoittaa lisää</li> </ul>

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma oli ”Miten yrityksen sisäinen viestintä tavoittaa henkilöstön?” Tutkimustulosten perusteella voidaan vastata, että yrityksen sisäinen viestintä tavoittaa henkilöstön hyvin ja parhaiten henkilöstö tavoitetaan intranetillä. Lähes kaikki vastaajat (96,2 %) käyttävät työssään tietokonetta vähintään viikoittain. Kaikkia viestintävälineitä seurataan ahkerasti, ja intranetiä varmasti vielä ahkerammin, kun henkilöstö oppii käyttämään sitä paremmin. Sähköposti on tärkeä erityisesti toimihenkilöille, sillä he saavat sen välityksellä paljon tietoa. Tuotannon työntekijät seuraavat ilmoitustauluja ahkerasti. Uutiskirjettä luetaan: tuotannon työntekijät pääasiassa paperiversiota ja toimihenkilöt sähköistä versiota. Esimiesviestinnän rooli on yrityksessä keskeinen, sillä esimieheltä saadut tiedot koettiin tärkeiksi ja häneltä saadaan paljon omaa työtä ja työtehtävää sekä uusia ohjeita koskevia tietoja.

#### 4.5 Kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön päämääränä oli, että yritys tietää, mitä viestintävälineitä sen kannattaa käyttää ja kehittää tiedonkulun parantamiseksi. Seuraavaksi esitellään tulosten perusteella laaditut kehitysehdotukset.

Tuloksista huomattiin, että Yritys X:n henkilöstö käyttää työssään aktiivisesti tietokoneita. Toimihenkilöt työskentelevät pääasiassa tietokoneilla päivittäin, ja sähköisillä viestintävälineillä heidät tavoitetaan hyvin. Tuloksista selvisi, että myös tuotantotehtävässä työskentelevä henkilöstö käyttää yhteistietokoneita aktiivisesti. Tietokoneiden käytöstä huolimatta he eivät seuraa yhtä usein intranetiä ja sähköpostia. Ongelmana ei ole tietokoneiden käyttämättömyys, vaan niiden käyttäminen muuhun kuin sähköpostin ja intranetin tarkastamiseen. Kuinka yhteistietokoneita käyttävä henkilöstö saataisiin tarkastamaan sähköposti ja intranet joka kerta, kun he käyttävät koneita? Alla muutamia ehdotuksia:

- Asetetaan intranetin tai sähköpostin kirjautumissivu aloitussivuksi.

- Laitetaan tietokoneen työpöydälle selkeä kuvake, jota klikkaamalla pääsee intranetin tai sähköpostin kirjautumissivulle suoraan.
- Laitetaan tietokoneen viereen lappu tai tietokoneen reunaan liimattu tarra, jossa kehoitetaan tarkastamaan sähköposti ja intranet.
- Jos intranetiin tai sähköpostiin meno koetaan hankalaksi, laitetaan selkeät toimintaohjeet kirjautumisesta tietokoneen viereen.

Tuloksista selvisi, että intranet koetaan sekavaksi ja hankalaksi käyttää. Nykyinen intranet on ollut yrityksellä käytössä vuoden 2013 alusta lähtien, ja se kehittyy ja päivittyy koko ajan edelleen. Käyttöönoton jälkeen henkilöstö ei ole todennäköisesti ehtinyt sisäistää uuden intranetin perustoimintaperiaatteita, ja jatkuva kehitys ja muuttuminen sekavoittavat lisää. Yrityksen edustajan (2013) mukaan yrityksen tavoitteena on saada intranet pääasialliseksi viestintävälineeksi. Puron (49, 2004) mukaan viestinnän kehittämisessä on oikea reaktio ottaa askel taaksepäin, jos henkilöstö kokee epätietoisuutta. Nyt on siis peruutettava ja varmistettava, että henkilöstö osaa intranetin peruskäytön. Tämä vaatii opetusta, ohjausta ja koulutustilaisuuksia. Vasta kun henkilöstö osaa käyttää intranetiä, voidaan ajatella sen nostamista pääasialliseksi viestintävälineeksi.

Tuloksista selvisi, että iso osa henkilöstöstä käyttää intranetiä uutisvirran selaamiseen, mutta esimerkiksi yrityksen omaa uutisosiota ei seurata yhtä paljon. Intranetin hakukenttä on kattava, mutta sitä käyttävät oikeastaan vain toimihenkilöt. Tutkimuksessa ei kysytty sitä, kommentoiko henkilöstö itse intranetissä olevia uutisia ja käyvätkö he näin keskustelua. Kommentoiminen ja aktiivinen osallistuminen kuuluvat tähän intranetin peruskäyttöön, jota tulee henkilöstölle vielä opettaa. Kehitysehdotuksissa ei ole keskitytty ulkoasumuutoksiin vaan muihin tapoihin selkeyttää intranetiä. Tässä on muutamia ehdotuksia:

- Koulutetaan esimiehet intranetin käytön konkareiksi, ja esimiehet ovat vastuussa alaistensa koulutuksesta.

- Järjestetään useita työhön kuuluvia koulutustilaisuuksia, joissa opetetaan selkeästi alusta lähtien intranetin käytön perusteita. Koulutustilaisuuksia tulee olla paljon ja eri aikoina, jotta kaikilla on mahdollisuus päästä niihin.
- Koulutuksissa korostetaan peruskäyttöä ja kommentointia. Kun henkilöstö osaisi kommentoida ja ottaa kantaa uutisiin, kokisivat he intranetin mahdollisesti kiinnostavammaksi ja oppisivat nopeammin käyttämään sitä.
- Etenkin oman yrityksen uutisosion seuraamista tulisi opettaa, koska siellä jaetaan oman tehtaan asioita.
- Kuten kysymykseen 11 eräs vastaaja kommentoi: ”Jokapoijan painettu/tulostettu intranet-käyttöopas työpisteisiin. Opukseen print screen -näytöt, mitä pitää painella, mitä pitäisi avautua ja mitä minkin alavetovalikon alta pitäisi paljastua”.
- Sama käyttöopas lähetetään kaikille sähköpostiin.
- Laitetaan tietokoneen viereen ilmoitus, jossa kerrotaan kenelle voi soittaa ja koska, kun tarvitsee apua.
- Uutiskirjeen intranet-teemanumero, jossa kerrotaan, kuinka perusasioita käytetään ja mitä tietoa pitäisi löytyä minkäkin linkin alta. Tässä voitaisiin jälleen hyödyntää print screen -kuvia.
- Järjestetään ”kouluttajakiertueita”, eli viestinnän työntekijät kiertävät yhteistietokoneiden ääressä neuvomassa, kuinka intranetiä käytetään.
- Argenti (2007, 146–147) esitti, että henkilöstö voidaan saada seuraamaan intranetiä päivittäin, kun etusivu päivittyisi joka aamu ja henkilöstö selaisi sen kuin sanomalehden. Intranetiin voisi kirjoittaa joka aamu jonkin omaa tehdasta koskevan tiedon tai muun tervehdyksen, niin siellä olisi päivittäin jokin uusi uutinen, jonka käydä katsomassa.

Intranet-koulutusta tulee järjestää niin kauan, kunnes henkilöstö osaa sitä käyttää. Uusia asioita ei kannata opettaa, ennen kuin perusasiat on sisäistetty. Vasta sitten voidaan pohtia mahdollisuutta, että intranet olisi pääasiallinen viestintäväline.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että monet saavat työtään koskevaa tietoa epävirallisesti työtovereiltaan. Yrityksen asioista käydään paljon keskustelua paikallisessa kahvilassa ja kaupassa. Juholinin (2009, 169) mukaan työyhteisöissä on erilaisia verkostoja, jotka tuottavat ja välittävät tietoa virallisesta viestinnästä riippumatta. Usein näissä verkostoissa liikkuva tieto on ihan oikeaa, se vain ehtii virallista viestintää nopeammin perille (Juholin 2009, 169). Keskustelu työpaikan asioista on tärkeää, jotta henkilöstö saa käsiteltyä asioita ja vaihdettua kokemuksia. On kuitenkin mahdollista, että kuultu tieto on väärää ja alkuperäisestä lähteestä ei ole varmuutta. Usein huhujen suuri määrä kertoo siitä, ettei virallinen tieto kulje (Työturvallisuuskeskus 2014).

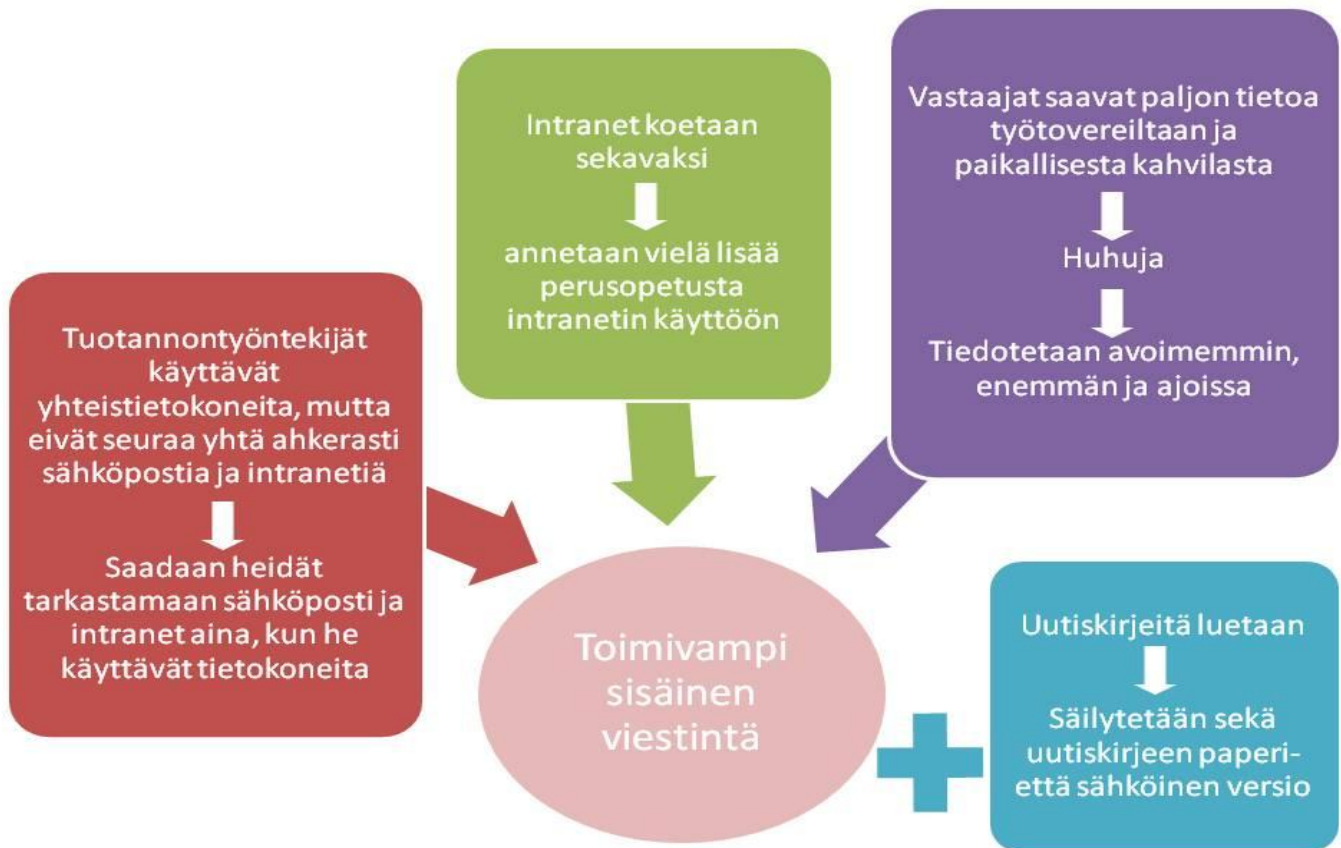
Tuloksista kävi myös ilmi, että moni haluaisi sisäistä viestintää kehitettävän avoimemmaksi. Juholinin (2013, 180) mukaan joistakin asioista pyritään vaikenemaan joko toistaiseksi tai kokonaan, mutta nykyään tiedon salaaminen on entistä vaikeampaa ja asiat tulevat julki ennemmin tai myöhemmin. Isoissa yrityksissä tieto voi päästä kuitenkin vuotamaan ja huhut alkavat liikkua. Siksi olisi tärkeää, että kaikista asioista tiedotetaan avoimesti ja ajoissa. Kun intranetiä osataan käyttää paremmin, voisi keskustelua käydä epäselvistä asioista siellä ja ”väärä tieto” saataisiin korjattua ajoissa. Tiedotusta tulisi olla ajoissa enemmän ja avoimemmin myös arkaluontoisista asioista, jottei huhut ehtisi lähteä liikkeelle. Henkilöstön keskinäistä keskustelua ei pidä yrittää lopettaa, vaan keskusteluissa liikkuva tieto tulisi olla oikeaa. Tässä tapauksessa mitä enemmän tiedotusta, sitä parempi, sillä tulosten mukaan suurin osa työntekijöistä on jokseenkin eri mieltä väittämän ”saan tietoa enemmän kuin tarvitsen” kanssa.

Tutkimuksella haluttiin saada selville muun muassa, miten usein henkilöstö tutustuu yrityksen uutiskirjeeseen. Tuloksista selvisi, että tuotannontyöntekijät seuraavat pääasiassa paperista uutiskirjettä ja toimihenkilöt seuraavat sähköistä uutiskirjettä. Harva vastasi, ettei seuraisi uutiskirjettä koskaan. Koska yritys lopetti henkilöstölehden, on uutiskirje hyvä säilyttää päivittäistä tietovirtaa täydentävänä viestintävälineenä. Toimihenkilöistä suurin osa tutustuu sähköiseen versioon, joten heille paperista uutiskirjettä ei välttämättä tarvitsisi toimittaa. Tosin jos paperista uutiskirjettä painetaan kuitenkin, ei sen toimittaminen toimihenkilöille ole suuri vaiva. Heistä kuitenkin osa lukee myös paperiversiota.

Kehitysehdotukset on esitelty seuraavassa taulukossa 4 ja kuviossa 29.

TAULUKKO 4. Kehitysehdotukset aiheittain taulukkona

Aihe	Kehitysehdotukset
<p>Yhteistietokoneita käytetään ahkerasti →</p> <p>Kuinka yhteistietokoneita käyttävä henkilöstö saataisiin tarkastamaan sähköposti ja intranet joka kerta, kun he käyttävät koneita?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköpostin tai intranetin kirjautumissivu aloitussivuksi</li> <li>- Tietokoneen työpöydälle kuvake, jota klikkaamalla pääsee suoraan sähköpostiin tai intranettiin</li> <li>- Tietokoneen viereen lappu tai reunaan liimattu tarra, joka kehottaa tarkastamaan sähköpostin ja intranetin</li> <li>- Selkeät toimintaohjeet, miten sähköpostiin ja intranettiin kirjaudutaan</li> </ul>
<p>Intranet koetaan sekavaksi →</p> <p>Kuinka saataisiin intranet selkeämmäksi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutetaan henkilöstöä, opetetaan peruskäyttöä niin kauan, kunnes se osataan (koulutetaan esimiehet konkareiksi, järjestetään useita koulutustilaisuuksia, opastetaan kädestä pitäen yhteistietokoneiden luona, kerrotaan, kenelle voi soittaa ja koska, kun tarvitsee apua)</li> <li>- Painettu intranet-käyttöopas työpisteisiin ja jokaisen sähköpostiin</li> <li>- Utiskirjeen intranet-teemanumero, jossa opastetaan käyttöä ja kerrotaan, mitä intranetistä löytyy ja miten ja kehen ottaa yhteyttä, jos tarvitsee apua</li> <li>- Joka päivä uusi uutinen lisää intranetin kiinnostavuutta</li> </ul>
<p>Vastaajat saavat paljon tietoa työtovereiltaan ja paikallisesta kahvilasta →</p> <p>Kuinka saataisiin vähennettyä huhuja?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedotetaan enemmän ja ajoissa</li> <li>- Tiedotusta voidaan lisätä reilusti, sillä kuvion 29 mukaan vastaajat ovat jokseenkin eri mieltä väittämän ”saan tietoa enemmän kuin tarvitsen” kanssa</li> <li>- Tiedottaa tulee myös arkaluontoisista asioista</li> </ul>
<p>Utiskirje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiskirjeitä luetaan, joten niiden säilyttäminen on perusteltua</li> <li>- Tuotannon työntekijät lukevat pääasiassa paperiversiota ja toimihenkilöt sähköistä versiota → toimihenkilöille ei välttämättä tarvitse toimittaa paperiversiota</li> </ul>



KUVIO 29. Kehitysehdotukset aiheittain kuviona

Pohdittaessa sitä, pysytäänkö paperissa vai siirrytäänkö sähköisiin viestintävälineisiin, on muistettava, että silloin kun kaikki eivät tee töitään tietokoneilla, ei kirjallisista viestintävälineistä voida täysin luopua. Puro (2004, 122) mukaan vaikka sähköposti tavoittaisi koko henkilöstön, ehditään sitä lukea vain silloin, kun varsinaisilta töiltä jää aikaa. Näissä tapauksissa perinteinen paperitiedote ilmoitustaululla on paras tapa varmistaa, että kaikki saavat tiedon nopeasti (Puro 2004, 122.)

#### 4.6 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusta. Luotettavuutta arvioitaessa keskeiset käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä ja mittaako se juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan johdonmukaisuutta, eli sitä, että tutkimus mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. (KvantiMOTV 2008.)

Validiteettia voidaan arvioida kysymällä, mittaako tutkimus sitä, mitä oli tarkoituskin, antaako tutkimus oikeita tuloksia, mittaavatko kysymykset oikeita asioita, onko perusjoukko kattava ja otos edustava sekä kuinka korkea vastausprosentti saatiin. Reliabiliteettia voidaan arvioida kysymällä, ovat tulokset tarkkoja ja ei-sattumanvaraisia, onko tutkimus toistettavissa samanlaisin tuloksin sekä onko tieto kerätty ja tulokset syötetty ja käsitelty luotettavasti. (Lahden ammattikorkeakoulu 2014.)

##### **Validiteetin arviointi**

Tämän tutkimuksen validiteettia paransi se, että kyselylomakkeen suunnitteluun käytettiin runsaasti aikaa ja se tehtiin yhdessä Yritys X:n viestintäpäällikön kanssa. Kyselylomake laadittiin lyhyeksi ja selkeäksi, jotta mahdollisimman monella olisi aikaa ja motivaatiota vastata kyselyyn. Kysymyksiin tehtiin tarvittaessa tarkennuksia, jotta vastaajat varmasti ymmärsivät, mitä kysymyksissä tarkoitetaan. Saatekirje (liite 1) laadittiin mahdollisimman kattavaksi ja puhuttelevaksi. Siinä annettiin selkeät vastausohjeet ja kerrottiin, että kyselyyn vastataan nimettömänä ja tulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Validiteettia paransi myös se, että kyselylomake testattiin seitsemällä yrityksen työntekijällä, joista osa oli toimihenkilöitä ja osa tuotantotehtävissä työskenteleviä. Tutkimuksen otos oli koko yrityksen henkilöstö, eli 605 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 52,1 %, joka on tässä tapauksessa erittäin hyvä. Vastauksia saatiin samassa suhteessa niin toimihenkilöiltä kuin tuotannontyöntekijöiltäkin, joten tulosten voidaan katsoa edustavan koko henkilöstöä. Validiteettia heikentää se, että osa paperilomakkeista oli hieman huolimattomasti täytettyjä, sillä kaikkiin kysymyksiin ei ollut vastattu. Kaikkiin kysymyksiin vastaamista ei tässä kyselyssä edellytetty, joten kyseiset lomakkeet hyväksyttiin ja syötettiin järjestelmään.

Tutkimus mittasi sitä mitä oli tarkoituskin. Kyselylomake tehtiin opinnäytetyössä laadittujen alatutkimusongelmien perusteella. Kaikki kysymykset edustivat jotakin alatutkimusongelmaa, ja tulokset antoivat vastaukset kaikkiin alatutkimusongelmiin.

### **Reliabiliteetin arviointi**

Tutkimuksen otos oli edustava, sillä käytettiin kokonaisotantaa ja koko henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Tieto kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse koko yrityksen henkilöstölle ja joka oli saatavilla myös yrityksen intranetissä. Korkeamman vastausprosentin saamiseksi kyselyyn sai vastata myös paperilomakkeella, jotka esimiehet jakoivat alaisilleen. Esimiehet palauttivat paperilomakkeet yrityksen sisäisessä postissa viestintäpäällikölle, jolta allekirjoittanut sai ne. Paperilomakkeiden tiedot syötettiin samaan sähköiseen Webropol-järjestelmään, jonne sähköiset kyselylomakkeet tallentuivat automaattisesti. Tiedot syötettiin luotettavasti, sillä allekirjoittanut syötti kaikki tiedot itse. Koska vastausprosentti oli 52,1 % ja tulokset edustavat hyvin koko henkilöstöä, on tutkimus toistettavissa todennäköisesti samansuuntaisin tuloksin.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka yrityksen sisäiset viestintävälineet tavoittavat henkilöstön. Case-yritys oli X-alalla toimiva Yritys X. Tutkimuksella haluttiin selvittää ne viestintävälineet, joilla henkilöstö saavutetaan. Lisäksi haluttiin selvittää, mistä välineistä henkilöstö saa mitään tietoa, mitä välineitä henkilöstö itse seuraa sekä kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa. Tutkimus tehtiin, jotta yritys tietää, mitä sisäisen viestinnän välineitä sen kannattaa käyttää ja kehittää tiedonkulun parantamiseksi. Opinnäytetyö on pohjana yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen kokonaisuudessaan.

Tavoitteiden perusteella laadittu päätutkimusongelma oli:

- Miten yrityksen sisäinen viestintä tavoittaa henkilöstön?

Päätutkimusongelmaa avaavia alaongelmia olivat:

- Mitä viestintävälineitä henkilöstö seuraa?
- Mitä tietoja henkilöstö saa mistäkin välineestä?
- Kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa ja mitä tietoa henkilöstö haluaisi saada enemmän?

Opinnäytetyö koostui kahdesta eri osiosta: teoreettisesta viitekehuksesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitekehys taustoitti laadittuja tutkimusongelmia ja empiriaosio selvitti ne. Teoriaosuus koostui kahdesta eri luvusta, joista toinen käsitteli sisäistä viestintää ja tiedonkulkua yleisesti ja toinen keskittyi tarkastelemaan viestintävälineitä ja niiden tavoittavuutta. Empiriaosuudessa esiteltiin tehty tutkimus ja tulokset, jotka vastasivat laadittuihin alatutkimusongelmiin.

Ensimmäisessä teorialuvussa (luku 2) pohdittiin sisäisen viestinnän määritelmiä, tarkasteltiin sisäisen viestinnän ja tiedonkulun tehtäviä, esiteltiin käytetyimpiä viestintävälineitä sekä käsiteltiin sisäisen viestinnän ja tiedonkulun arviointia. Sisäinen viestintä on kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, jota tapahtuu yrityksen sisällä ja sen jäsenten välillä. Se voidaan jakaa viralliseen, tiedottavaan viestintään ja epäviralliseen viestintään. Nykyään sisäisestä viestinnästä käytetään

enemmän käsitettä työyhteisöviestintä. Se korostaa viestinnän vuorovaikutteisuutta ja sitä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on oma vastuunsa viestinnässä ja viestintää tapahtuu työyhteisössä kaikkien välillä ja kaikkiin suuntiin. Kun tarkastellaan sisäistä viestintää tiedottavasta näkökulmasta, voidaan puhua termistä sisäinen tiedotus. Se kuvaa viestintää ylhäältä alaspäin, johdolta alaisille. Tässä työssä puhuttiin sisäisestä viestinnästä, mutta pääpaino oli sisäisessä tiedotuksessa. Työssä haluttiin saada selville juuri ylhäältä alaspäin tapahtuvan viestinnän toimivuus. Sisäisen tiedotuksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu pitää henkilöstö ajan tasalla yrityksen uutisista ja ajankohtaisista asioista. Oikean tiedon tulee mennä sille tarkoitetuille henkilöille, joten yrityksen tulee osata valita aina viestille ja sen kohderyhmälle sopivat välineet. Luvussa esiteltynä sisäisen tiedotuksen välineitä olivat sähköposti, intranet, tiedote, henkilöstölehti, tiedotuslehti ja ilmoitustaulu. Sisäistä viestintää ja tiedotusta tulee arvioida säännöllisesti, jotta sitä voidaan edelleen kehittää. Sisäisen viestinnän arviointi ja jatkuva kehittäminen on tärkeää alati muuttuvassa viestintäympäristössä, jossa käytetään yhtä enemmän sähköisiä viestintävälineitä.

Toisessa teorialuvussa (luku 3) keskityttiin tarkastelemaan viestintävälineitä ja niiden tavoitavuutta. Sähköposti ja intranet ovat mahdollistaneet tuoreen tiedon nopean leviämisen koko organisaatiolle, mutta tiedon jakaminen sähköisillä välineillä ei lohduta niitä, jotka eivät työskentele tietokoneilla. Onnistuakseen viestinnässä yrityksen tulee osata valita viestiin ja sen kohderyhmälle sopivat viestintävälineet. Välineen valinta riippuu siitä, millaisesta asiasta on kyse. Sähköposti sopii yksiselitteisille asioille, intranetissä voi jakaa paljon työhön liittyvää tietoa, ohjeita ja uutisia ja tiedotustilaisuudessa voidaan käsitellä suuria yrityksen toimintaan vaikuttavia asioita. Viestintävälineiden lisäksi tarkasteltiin esimiehen merkitystä tiedonvälittäjänä. Esimiehellä on työyhteisöissä keskeinen rooli, sillä esimieheltä saadaan paljon omaa työtä koskevaa tietoa. Erityisesti työyhteisöissä, joissa ei työskennellä tietokoneen ääressä, voi esimies olla työntekijöille paras, tai jopa ainoa tietolähde. Työhön liittyvää tietoa saadaan myös epävirallisesti työtovereilta. Työtoverien keskinäiset keskustelut työpaikan asioista ovat tärkeitä, mutta kulkevien tietojen tulisi olla oikeita. Huhut ja epävarmuus tiedon todenperäisyydestä voivat johtaa työilmapiiriin heikkenemiseen. Huhujen suuri määrä voi kertoa epäonnistuneesta

sisäisestä viestinnästä. Sisäinen viestintä on epäonnistunut myös silloin, kun tieto ei kulje, jaetulla tiedolla ei ole merkitystä tai kun tieto on vaikeasti saatavilla.

Empiriaosuudessa esiteltiin case-yritys ja tehty tutkimus. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena helmikuussa 2014. Kyselylomake tehtiin laadittujen alatutkimusongelmien ja taustoittavan teorian pohjalta. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse koko yrityksen henkilöstölle, ja se oli saatavilla myös yrityksen intranetissä. Korkeamman vastausprosentin saamiseksi kyselyyn oli mahdollisuus vastata myös paperilomakkeella, jotka esimiehet jakoivat alaisilleen. Kyselylomakkeen yhteydessä olevassa saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja merkitys, annettiin selkeät vastausohjeet ja kerrottiin, että kysely toteutetaan nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kysely laadittiin mahdollisimman lyhyeksi, jotta henkilöstöllä olisi aikaa ja motivaatiota vastata siihen. Vastausprosentiksi saatiin 52,1 %, jota voidaan tässä tapauksessa pitää erittäin hyvänä. Tulosten voidaan katsoa edustavan koko henkilöstöä.

Tuloksista ilmeni, että lähes kaikki vastaajat käyttävät työssään tietokonetta vähintään viikoittain, joten sähköisten viestintävälineiden ääreen päästään. Kaikkia viestintävälineitä seurataan ahkerasti, mutta eniten henkilöstö seuraa intranetiä. Sähköposti on erityisen tärkeä etenkin toimihenkilöille, sillä se on yksi heidän päivittäisistä työkaluistaan. Tuotannon työntekijät seuraavat ahkerasti ilmoitustauluja, ja uutiskirjeen he lukevat mieluiten paperiversiona. Toimihenkilöt eivät seuraa ilmoitustauluja kovin ahkerasti, ja uutiskirjeen he lukevat mieluummin sähköisenä. Henkilöstö saa paljon tietoa intranetistä, vaikka se koetaan sekavaksi ja hankalaksi käyttää. Esimieheltä saadaan eniten tietoa koskien omaa työtä ja työtehtävää sekä uusia ohjeita, ja esimieheltä saadut tiedot koetaan kaikkein tärkeimmiksi. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimiehellä on tiedonvälittäjänä tärkeä rooli myös Yritys X:ssä. Monista asioista saadaan tietoa monesta eri välineestä, eli yrityksessä jaetaan samoja tietoja eri välineitä käyttäen. Annettujen välineiden lisäksi vastaajat kertoivat saavansa paljon tietoa työtovereiltaan sekä paikallisesta kahvilasta ja kaupasta. Koska tietoa saadaan paljon muualta kuin virallisista välineistä, liikkuu henkilöstön keskuudessa todennäköisesti paljon todenperäisyydeltään epävarmoja huhuja. Vastaajat ovat keskimäärin jokseenkin tyytyväisiä yrityksen sisäiseen viestintään. He haluaisivat saada enemmän tietoa tulevaisuudesta, tuotantoon ja projekteihin sekä omaan

työhön liittyvistä asioista. Selkeimpänä kehityskohteenä vastauksista nousi intranet, joka koetaan sekavaksi ja hankalaksi käyttää. Allekirjoittaneen laatimissa kehitysehdotuksissa selkeimpänä ja tärkeimpänä on intranetin peruskäytön opettaminen niin kauan, kunnes kaikki ymmärtävät ja osaavat käyttää sitä ja sen perustoimintoja. Kun käyttö on hallinnassa, voidaan puhua intranetin roolin kasvattamisesta viestintävälineenä.

Tutkimustulokset tukevat teoriaa monelta osin. Teorian mukaan intranetistä saadaan suuri määrä tietoa yhdestä paikasta, mutta osa kokee sen käytön turhauttavaksi ja hankalaksi. Tutkimustulosten mukaan yrityksen henkilöstö saa paljon tietoa intranetistä, mutta sen sekavuus ja käyttöhankaluus mainittiin kehitysehdotuksina useasti. Teoriassa kerrottiin, että esimieheltä saadaan eniten omaa työtä koskevaa tietoa, ja niin kävi ilmi myös tässä tutkimuksessa. Teoriassa kerrottiin myös, että etenkin niissä työyhteisöissä, joissa ei työskennellä tietokoneen ääressä, voi esimies olla tärkein tai jopa ainoa tietolähde. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että esimies on kyllä tärkeä tietolähde, muttei ainoa. Tuotantotehtävässä työskentelevät vastaajat (jotka eivät työskentele tietokoneilla) kertoivat saavansa paljon tietoa intranetistä ja sähköpostitse, monista asioista enemmän kuin esimieheltä. Syynä tähän on todennäköisesti se, että he käyttävät ahkerasti työpaikan yhteistietokoneita. Teoriassa mainittiin myös, että työyhteisöissä saadaan tietoa virallisten välineiden lisäksi myös epävirallisesti työtovereilta, ja niin todettiin myös tässä tutkimuksessa. Moni vastaaja kertoi saavansa tietoa työtovereiltaan sekä paikallisesta kahvilasta ja kaupasta, ja jotkut sanoivat näiden huhujen olevan haitallisia.

Opinnäytetyön päämääränä oli, että toimeksiantajayritys voi hyödyntää saatuja tuloksia ja tietää, mitä välineitä sen kannattaa käyttää ja kehittää parantaakseen sisäistä tiedonkulkua. Kaikkia välineitä kannattaa jatkossakin käyttää, sillä kaikista saadaan tietoa. Ainoastaan paperista uutiskirjettä ei välttämättä tarvitsisi toimittaa toimihenkilöille. Selkein kehityskohde on intranetin epäselvyyden vähentäminen opettamalla henkilöstölle lisää sen käyttöä.

Johdannossa kuviossa 2 esitettiin tämän opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja päämäärä. Seuraavassa kuviossa 30 on esitetty tutkimuksen tavoite, vastaukset tutkimusongelmiin ja kommentit päämäärään.



KUVIO 30. Vastaukset opinnäytetyön tutkimusongelmiin ja kommentit päämäärään

Kuviosta 30 nähdään, että kaikkiin alatutkimusongelmiin saatiin vastaukset, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Koska otanta oli suuri (yli 600 henkilöä) ja vastausprosentiksi saatiin 52,1 %, voidaan tutkimustuloksia pitää luotettavina. Tutkimuksen onnistumiseen vaikutti se, että kyselylomake tehtiin yhdessä yrityksen viestintäpäällikön kanssa ja kysymyksiä tehtäessä pidettiin koko ajan mielessä laaditut alatutkimusongelmat. Vastausprosenttia nosti todennäköisesti tiedottaminen tutkimuksesta etukäteen, mahdollisuus vastata paperilomakkeella ja esimiehen panos paperilomakkeiden jakamiseen, kyselyn lyhyys, noin kuukauden mittainen vastausaika, muistutus sähköposti viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista sekä se, että tutkimuksen toteutti ulkopuolinen henkilö.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus antoi hyvän katsauksen yrityksen ylhäältä alaspäin tapahtuvan sisäisen viestinnän tavoittavuuteen. Juholinin (2013, 175) mukaan sisäisessä viestinnässä korostetaan nykyään vastuullista dialogia ja henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta sekä tiedon, osaamisen ja kokemusten vaihdantaa. Henkilöstöä ei nähdä tiedotuksen kohteena vaan jokaisen työntekijän tulisi omien tehtäviensä kautta osallistua työyhteisössä käytävään vuoropuheluun (Juholin 2013, 175). Seuraavaksi Yritys X:ssä voitaisiin tutkia sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta, eli kuinka henkilöstö itse osallistuu tähän vuoropuheluun ja tiedon, osaamisen ja kokemusten vaihdantaan. Yrityksellä on tähän hyvät mahdollisuudet esimerkiksi intranetissä, jossa on sosiaalisen median tyypillisinä piirteinä mahdollisuus kommentoida uutisia ja julkaista omia tiedotuksia ja uutisia. Aktiivinen vuorovaikutteisuus henkilöstön ja johdon välillä esimerkiksi juuri intranetiä käyttäen vähentäisi todennäköisesti huhuja ja asioiden epäselvyyttä ja loisi yritykseen avoimemman viestintäilmapiirin.

Tutkimustuloksista ilmeni, että intranet koetaan sekavaksi ja hankalaksi käyttää. Intranetin käytöstä voisi tehdä laajemman tutkimuksen, jossa selvitetäisiin tarkemmin mikä siinä on hankalaa, mitä sieltä ei löydy ja mitä löytyy sekä mitkä ovat henkilöstön asenteet sitä kohtaan. Johtuuko kokemus intranetin sekavuudesta ulkoasusta, vai siitä, ettei sitä osata vielä kunnolla käyttää? Tutkimus olisi hyvä

pohja ennen intranetin peruskäytön lisäopetusta, sen aikana ja sen jälkeen. Opetus olisi helpompi järjestää, kun tiedettäisiin, mikä intranetin käytössä on hankalaa.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että Yritys X:n henkilöstö pitää esimieheltä saatuja tietoja tärkeinä ja esimieheltä saadaan eniten tietoa koskien omaa työtä ja työtehtävää sekä uusia ohjeita. Esimiesviestinnästä voisi myös tehdä laajemman tutkimuksen, jossa selvitettäisiin esimiehen ja alaisten suhdetta, kuinka usein esimieheltä saadaan tietoa, onko esimiehen puoleen helppo kääntyä ja niin edelleen. Koska esimiesviestinnällä on selkeästi tärkeä rooli, olisi hyvä selvittää perusteellisemmin, kuinka se toimii ja mitä kehitettävää siinä olisi.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Argenti, P. 2007. Corporate Communication. 4. painos. New York: McGraw-Hill.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infor Oy.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

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

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

## Elektroniset lähteet

Bottazzo, V. 2005. Intranet: A medium of internal communication and training. *Information Services and Use*. Vol 25, Nro 2, p. 77-85 [viitattu 8.1.2014].

Saatavissa:

[http://www.nelliportaali.fi/V/3H9921INGRBN9C1YKPYD6327DAJUGX9UF6K43P9T3K1Y74IFNK-02390?func=quick-3&short-format=002&set\\_number=036413&set\\_entry=000002&format=999](http://www.nelliportaali.fi/V/3H9921INGRBN9C1YKPYD6327DAJUGX9UF6K43P9T3K1Y74IFNK-02390?func=quick-3&short-format=002&set_number=036413&set_entry=000002&format=999).

Gillis, T. 2006. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* [viitattu 17.2.2014]. John Wiley & Sons. Saatavissa: <http://en.bookfi.org>.

Hewitt, P. 2006. Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, Nro 1, p. 78–92 [viitattu 6.1.2014]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1356-3289>.

Ignatius, P. 2010. Sellutehtaan toiminnan tukeminen sisäistä viestintää kehittämällä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknistoloudellinen tiedekunta [viitattu 18.2.2014]. Diplomityö. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/>.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Haaga-Helien julkaisusarja kehittämisraportteja 1/7 [viitattu 9.1.2014]. Saatavissa: <http://shop.haaga-helia.com/TYOeYHTEISOeVIESTINNAeN-UUSI-AGENDA/fi>.

KvantiMOTV. 2008. Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 14.3.2014].

Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/index.html>.

Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa.

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos [viitattu 17.1.2014]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/>.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2014. Luentomateriaali. Reppu: Lahden ammattikorkeakoulun tiedotus ja verkko-opetusympäristö [viitattu 14.3.2014].

Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi>.

Latonen, T. & Markkola, H. 2008. Sisäisen viestinnän kehittäminen Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalle. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 18.2.2014]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/>.

Mykkänen, M. 2010. Decision Making and Decision Communication in an Engineer Based Organization. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Department of Communication [viitattu 19.2.2014]. Master thesis. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/>.

Suomisanakirja. 2013. Sivistyssanakirja [viitattu 9.1.2014]. Saatavissa: <http://www.suomisanakirja.fi/>.

Säteri, R. Hosiokoski T. 2008. Sisäisen viestinnän ABC. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy [viitattu 9.12.2013]. Saatavissa: [http://www.viestintatoimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.viestintatoimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf).

Säteri, R. 2009. Opas: Esimiesviestintä. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy [viitattu 12.12.2013]. Saatavissa: <http://www.viestintatoimistodeski.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Esimiesviestintaopas.pdf>.

Tukiainen, T. 2001. An agenda model of organisational communication. Corporate Communications: An international Journal. Vol 6, Nro 1, p. 47–52 [viitattu 8.1.2014]. Saatavissa Emerald-tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1356-3289>.

Työturvallisuuskeskus. 2014. Työyhteisön ilmapiiri [viitattu 9.1.2014]. Saatavissa: [http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison\\_toiminta](http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta).

Wirpi, R. 2012. Kuunnellaan ja tullaan kuulluksi. Tutkimus teollisuusorganisaation työyhteisöviestinnästä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos [viitattu 20.1.2014]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/>.

**Sähköpostit**

Yrityksen edustaja. 2014. Re: Onko tullut vastauksia? [sähköpostiviesti].

Vastaanottaja Turkia, E. Lähetetty 10.2.2014.

**Suulliset lähteet**

Yrityksen edustaja. 2013. Viestintäpäällikkö. Yritys X. Haastattelu 26.11.2013.

## LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje (salattu)

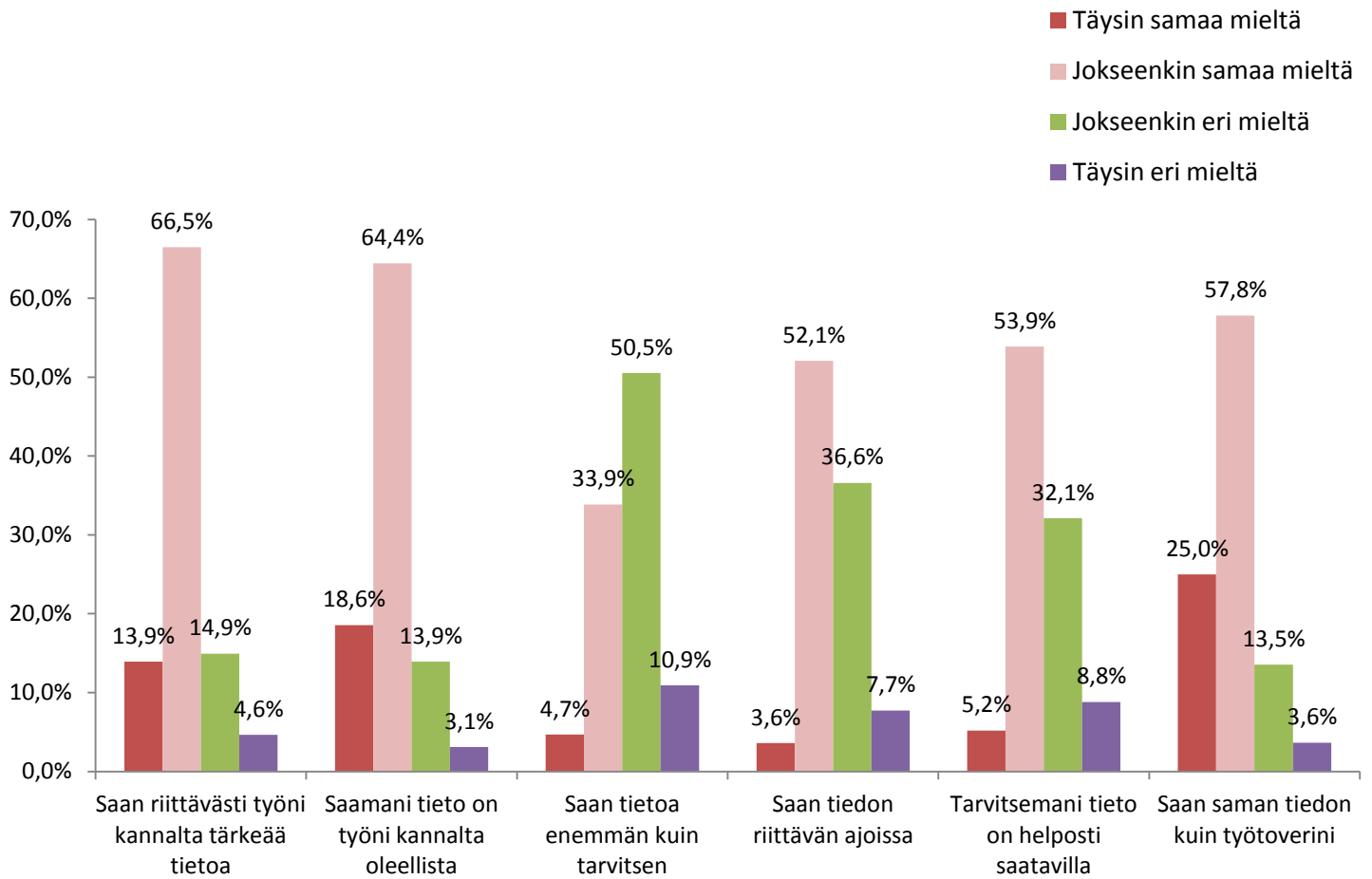
LIITE 2. Kyselylomake (salattu)

LIITE 3. Tuloksia kysymykseen 9: ”Seuraavat väittämät koskevat yrityksen sisäistä viestintää yleisesti. Arvioi, kuinka ne pitävät mielestäsi paikkansa.”  
Kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevien vastaajien vastaukset

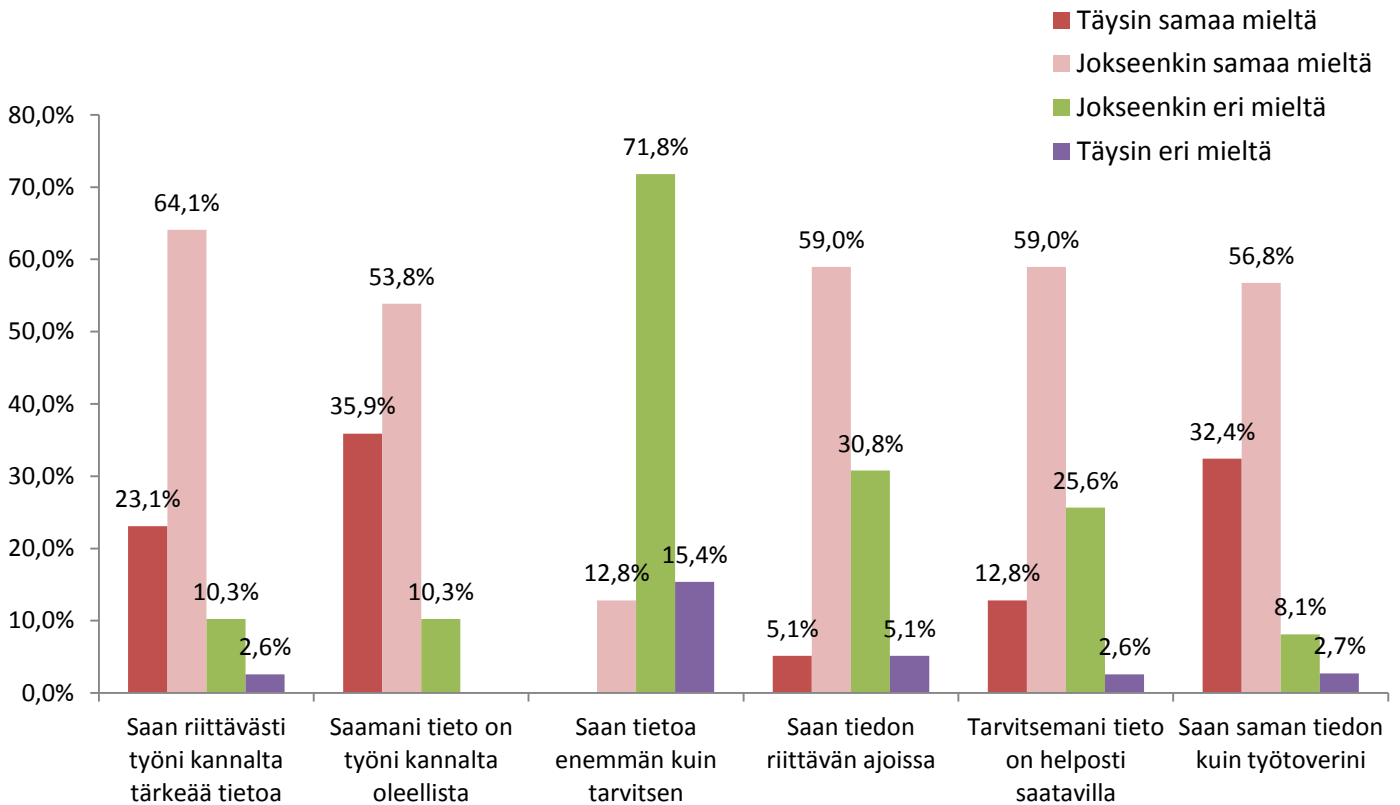
LIITE 4. Tuloksia kysymykseen 9: ”Seuraavat väittämät koskevat yrityksen sisäistä viestintää yleisesti. Arvioi, kuinka ne pitävät mielestäsi paikkansa.”  
Muussa työaika muodossa tuotantotehtävässä työskentelevien vastaajien vastaukset

LIITE 5. Tuloksia kysymykseen 9: ”Seuraavat väittämät koskevat yrityksen sisäistä viestintää yleisesti. Arvioi, kuinka ne pitävät mielestäsi paikkansa.”  
Toimihenkilötehtävässä työskentelevien vastaajien vastaukset

LIITE 3. Tuloksia kysymykseen 9: ”Seuraavat väittämät koskevat yrityksen sisäistä viestintää yleisesti. Arvioi, kuinka ne pitävät mielestäsi paikkansa.”  
Kolmivuorotyössä tuotantotehtävässä työskentelevien vastaajien vastaukset.



LIITE 4. Tuloksia kysymykseen 9: ”Seuraavat väittämät koskevat yrityksen sisäistä viestintää yleisesti. Arvioi, kuinka ne pitävät mielestäsi paikkansa.” Muussa työaikamuodossa tuotantotehtävässä työskentelevien vastaajien vastaukset.



LIITE 5. Tuloksia kysymykseen 9: ”Seuraavat väittämät koskevat yrityksen sisäistä viestintää yleisesti. Arvioi, kuinka ne pitävät mielestäsi paikkansa.”  
Toimihenkilötehtävässä työskentelevien vastaajien vastaukset.

