



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sanna-Mari Valtari ja Katja Vuorenmaa

Sisäinen viestintä

Case Prisma Vaasa

Liiketalous ja matkailu
2014

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|---------------------------------------|
| Tekijä | Sanna-Mari Valtari ja Katja Vuorenmaa |
| Opinnäytetyön nimi | Sisäinen viestintä case Prisma |
| Vuosi | 2014 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 145 + 6 liitettä |
| Ohjaaja | Kim Skåtar |

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Vaasan Prisman sisäistä viestintää. Tarkoituksena on tutkia, kuinka sisäinen viestintä toimii henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään sisäisen viestinnän keskeisiin teorioihin. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käsitellään tutkimustuloksia ja niiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lopuksi kootaan tuloksista yhteenveto sekä pohditaan kehitysideoita. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena kyselylomakkeiden avulla.

Tutkimustulokset osoittivat, että sisäisessä viestinnässä olisi vielä parantamisen varaa. Yrityksen suurimmiksi ongelmiksi osoittautuivat perehdyttämisen puutteellisuus sekä viestien tavoittaminen. Järjestelmällinen perehdytys auttaisi henkilöstöä työskentelyssä. Viestien perille saaminen lisäisi yhteishengen luontia sekä auttaisi asiakkaiden ammattimaisessa palvelemisessa.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Liiketalous ja matkailu

ABSTRACT

| | |
|--------------------|---------------------------------------|
| Author | Sanna-Mari Valtari ja Katja Vuorenmaa |
| Title | Internal communication case Prisma |
| Year | 2014 |
| Language | Finnish |
| Pages | 145 + 6 Appendices |
| Name of Supervisor | Kim Skåtar |

The purpose of the study is to examine the internal communication in Prisma, Vaasa. The aim of the study is to examine how the internal communication works from the staff's perspective.

In the theory part we look closely into the different theoretic perspectives of internal communication. In the empiric part of the study we present the survey results and the conclusions we make from it. We also look at the validity and reliability of the study. We will present a summary and ideas for future improvements.

The results showed that there is room for improvements in the internal communication. Two of the biggest problems were inadequate introduction and accessibility of information. A better introduction would help the staff in their work. And information would not only improve the team spirit but also help within the customer service.

Keywords Internal communication, study, introduction, qualitative

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 8 |
| 1.1 | Työn teoreettinen näkökulma | 8 |
| 1.2 | Tutkimuksen tausta | 10 |
| 1.3 | Tutkimusongelma ja tavoite..... | 11 |
| 1.4 | Tutkimuksen rajaus | 11 |
| 1.5 | Prisma KPO | 12 |
| 2 | TEORIA | 14 |
| 2.1 | Sisäinen markkinointi | 14 |
| 2.2 | Sisäisen markkinoinnin pääkohdat | 16 |
| 2.2.1 | Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen | 17 |
| 2.3 | Sisäisen markkinoinnin tavoitteet | 18 |
| 2.3.1 | Sisäisen markkinoinnin kolme tasoa..... | 18 |
| 2.3.2 | Sisäisessä markkinoinnissa menestymisen edellytys | 19 |
| 2.4 | Sisäisen markkinoinnin toiminnot | 20 |
| 2.4.1 | Koulutus | 20 |
| 2.4.2 | Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset | 21 |
| 2.4.3 | Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki | 22 |
| 2.4.4 | Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta..... | 22 |
| 2.4.5 | Ulkoinen joukkoviestintä | 23 |
| 2.4.6 | Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen..... | 23 |
| 2.4.7 | Sisäisen palvelun normalisointi..... | 24 |
| 2.4.8 | Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi | 24 |
| 2.5 | Sisäinen viestintä | 25 |
| 2.6 | Periaatteet..... | 29 |
| 2.7 | Sisäinen yhteystoiminta | 30 |
| 2.8 | Luotaus..... | 31 |
| 2.9 | Muutosviestintä..... | 32 |
| 2.10 | Yrityksen sisäinen tiedottaminen | 33 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.10.1 | Tiedottamisen sisällöt..... | 33 |
| 2.11 | Viestintäkanavat..... | 35 |
| 2.11.1 | Lähikanavat..... | 36 |
| 2.11.2 | Kaukokanavat..... | 37 |
| 2.12 | Päivittäisviestintä..... | 40 |
| 2.13 | Kanavat, viestimet ja foorumit..... | 41 |
| 2.13.1 | Foorumit..... | 41 |
| 2.13.2 | Uusi media..... | 41 |
| 2.13.3 | Sähköposti..... | 42 |
| 2.13.4 | Intranet..... | 43 |
| 2.14 | Esimiesviestintä..... | 43 |
| 2.14.1 | Kehityskeskustelu..... | 45 |
| 2.14.2 | Palaute..... | 47 |
| 2.15 | Työtyytyväisyys..... | 48 |
| 2.16 | Informaatio..... | 49 |
| 2.17 | Perehdytys ja koulutus..... | 50 |
| 2.18 | Työtyytyväisyyden ulottuvuuksia..... | 51 |
| 2.19 | Viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksia..... | 52 |
| 2.20 | Sisäisen viestinnän haasteet..... | 53 |
| 2.21 | Kanava- ja tietovaje..... | 54 |
| 2.22 | Teoreettinen viitekehys..... | 55 |
| 3 | EMPIRIA..... | 61 |
| 3.1 | Markkinointitutkimus..... | 61 |
| 3.1.1 | Markkinointitutkimuksen vaiheet..... | 61 |
| 3.2 | Toistettavuus ja yleistäminen..... | 63 |
| 3.3 | Tutkimusmenetelmät..... | 63 |
| 3.4 | Kvantitatiiviset keruumenetelmät..... | 64 |
| 3.4.1 | Kyselytutkimus..... | 64 |
| 3.4.2 | Kirjekysely..... | 64 |
| 3.4.3 | Omnibus-tutkimus..... | 64 |
| 3.4.4 | Internetkyselyt..... | 65 |
| 3.4.5 | Paneelitutkimukset..... | 65 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.4.6 | Testit ja koeasetelmat | 65 |
| 3.5 | Kvalitatiiviset keruumenetelmät | 66 |
| 3.6 | Otanta markkinointitutkimuksessa..... | 66 |
| 3.6.1 | Otantamenetelmät | 67 |
| 3.7 | Tutkimustyyppi | 68 |
| 3.7.1 | Tutkimuksen otantamenetelmä | 69 |
| 3.8 | Kyselytutkimus | 69 |
| 3.8.1 | Kyselylomake..... | 70 |
| 3.8.2 | Sisäinen viestintä..... | 71 |
| 3.8.3 | Työilmapiiri | 76 |
| 3.8.4 | Esimies | 77 |
| 3.8.5 | Perehdytys | 80 |
| 3.8.6 | Avoimet kysymykset..... | 81 |
| 3.9 | Tutkimustulokset..... | 82 |
| 3.9.1 | Taustatiedot..... | 83 |
| 3.9.2 | Monivalintakysymykset | 86 |
| 3.9.3 | Avoimet kysymykset..... | 122 |
| 3.10 | Johtopäätökset..... | 126 |
| 3.11 | Teoriakytkennät | 130 |
| 3.12 | Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 133 |
| 3.13 | Tutkimuksen yhteenveto | 135 |
| 3.14 | Ehdotuksia jatkotutkimuksille | 138 |
| 3.15 | Loppusanat | 138 |
| | LÄHTEET..... | 139 |
| | LIITTEET | |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Sisäinen viestintä | 28 |
| Kuvio 2. Markkinointitutkimuksen prosessin vaiheet | 62 |
| Kuvio 3. Sukupuoli | 83 |
| Kuvio 4. Ikä | 83 |
| Kuvio 5. Työpiste | 84 |
| Kuvio 6. Oletko osa-aikainen vai kokoaikainen? | 84 |
| Kuvio 7. Kauanko olet työskennellyt Vaasan Prismassa? | 85 |
| Kuvio 8. Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan | 86 |
| Kuvio 9. Sisäinen viestintä toimii hyvin Vaasan Prismassa | 87 |
| Kuvio 10. Sisäinen viestintä toimii hyvin osastollani | 88 |
| Kuvio 11. Sisäiset viestit tavoittavat minut hyvin | 89 |
| Kuvio 12. Saan työtäni koskevat tiedot ajoissa | 90 |
| Kuvio 13. Minut pidetään tietoisena Vaasan Prismassa tapahtuvista muutoksista | 91 |
| Kuvio 14. Minut pidetään tietoisena osastollani tapahtuvista muutoksista | 92 |
| Kuvio 15. Tiedän mistä hakea tietoa tarvittaessa | 93 |
| Kuvio 16. Pyrin aktiivisesti hakemaan tietoa | 94 |
| Kuvio 17. Havaittuja puutteita on pyritty korjaamaan | 95 |

| | |
|---|-----|
| Kuvio 18. Tiedän ilmoitustaulujen sijainnit | 96 |
| Kuvio 19. Luen ilmoitustauluja säännöllisesti | 97 |
| Kuvio 20. Saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa | 98 |
| Kuvio 21. Viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista | 99 |
| Kuvio 22. Yhteydenpito minun ja esimieheni välillä on toimivaa | 100 |
| Kuvio 23. Koen pystyväni antamaan palautetta esimiehelleni tarvittaessa | 101 |
| Kuvio 24. Millä tavoin kommunikoin esimieheni kanssa | 102 |
| Kuvio 25. Vaasan Prismassa on hyvä työilmapiiri | 103 |
| Kuvio 26. Työilmapiiri vaikuttaa työntekooni | 104 |
| Kuvio 27. Työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen | 105 |
| Kuvio 28. Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa | 106 |
| Kuvio 29. Vietän aikaa työkavereiden kanssa vapaa-ajalla | 107 |
| Kuvio 30. Osallistun työnantajan järjestämiin tapahtumiin | 108 |
| Kuvio 31. Keskustelen tauoilla työkavereiden kanssa | 109 |
| Kuvio 32. Kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja | 110 |
| Kuvio 33. Kommunikointi esimieheni kanssa on toimivaa | 111 |
| Kuvio 34. Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti | 112 |
| Kuvio 35. Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluissa | 113 |
| Kuvio 36. Koen kehityskeskustelun tärkeäksi | 114 |

| | |
|---|-----|
| Kuvio 37. Koen saavani tarpeeksi palautetta esimieheltäni työstäni | 115 |
| Kuvio 38. Henkilöstökokouksia pidetään tarpeeksi usein | 116 |
| Kuvio 39. Tullessani taloon perehdytykseni oli kattava | 117 |
| Kuvio 40. Perehdytykseni oli mielestäni onnistunut | 118 |
| Kuvio 41. Minut perehdytettiin myös Vaasan Prisman tiloihin | 119 |
| Kuvio 42. Perehdytyksen avulla työnkuvani tuli selkeäksi | 120 |
| Kuvio 43. Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa | 121 |
| | |
| Taulukko 1. Sisäisen tiedotuksen kanavien nelikenttä | 35 |

LIITELUETTELO

LIITE Saatekirje

LIITE Kyselylomake

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat johdanto-, teoria-, sekä empiirinen osa. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Vaasan Prisman sisäisen viestinnän toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on löytää mahdollinen ongelma yrityksen sisäisestä viestinnästä ja keksiä ratkaisuja siihen. Johdanto-osassa käydään läpi työn teoreettista näkökulmaa, tutkimuksen taustaa, tutkimusongelmaa ja tavoitetta, tutkimuksen rajausta sekä esitellään toimeksiantajayritys. Teoria-osiossa esitellään sisäisen viestinnän keskeisimmät teoriat, joita ovat sisäinen markkinointi ja sisäinen viestintä. Empiriassa käydään läpi teoriat joiden perusteella kyselylomake on tehty. Esitellään tutkimustulokset sekä niiden perusteella tehdyt johtopäätökset.

1.1 Työn teoreettinen näkökulma

Sisäisen markkinoinnin kasvava tarve johtuu siitä, että liike-elämässä korostetaan inhimillistä vuorovaikutusta. Palvelujen merkityksen kasvu monilla aloilla on saanut yrityksen huomaamaan, että niukimpia ja tärkeimpiä resursseja eivät ole raaka-aineet, tuotantotekniikka tai tuotteet, vaan hyvin koulutettu ja palveluhenkinen henkilöstö. Mitä enemmän palveluprosesseihin liittyy tietotekniikkaa, automaattisia järjestelmiä ja itsepalvelua, sitä tärkeämpää on, että henkilöstö on asiakaskeskeisiä ja palveluhenkisiä. (Grönroos 2009, 447.)

Henkilöstö on yritykselle strateginen resurssi. Jos työntekijät koulutetaan puutteellisesti, jos he asennoituvat työhönsä, sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiinsa ynnestästi ja jos he saavat liian vähän tukea tekniikoilta, järjestelmiltä, sisäisiltä palveluntarjoajilta ja esimiehiltä, yritys ei menesty. Tästä syystä sisäinen markkinointi on johtamisstrategia (Grönroos 1990; Piercy & Morgan 1991, 82–93). Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää johdon jatkuvaa ja aktiivista tukea, joka ilmenee sekä puheiden että käytännön teoissa. Tällöin myös ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteiden hoito voivat onnistua. Sisäisen markkinoinnin painopiste on kaikkien tasojen työntekijöiden hyvissä suhteissa, jotta asiakaspalvelijoille, sisäisten palveluprosessien tukihenkilöille, tiimien vetäjille, työnjohtajille ja esimiehille

kehittyisi asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tämän lisäksi tarvitaan riittäviä taitoja ja tukijärjestelmiä. (Grönroos 2009, 446.)

Sisäinen markkinointi käsittää kahdenlaisia johtamisprosesseja: viestintäjohtamista ja asennejohtamista. Henkilöstön asenteita on johdettava ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Merkittävä osa sisäistä markkinointia organisaatiolle on asennejohtaminen, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. (Grönroos 2009, 449.)

Työnjohtaja, esimiehet, tukihenkilöt ja asiakaspalvelijat tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille sekä ulkoisille asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa työrutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä. Tarpeen on myös kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa viestintäjohtamista. (Grönroos 2009, 449.)

Oikeanlaisten henkilöiden saaminen yritykseen ja heidän pysyminen yrityksessä on erityisen tärkeää yritykselle. Menestyksekkäs sisäinen markkinointi alkaa jo rekrytoinnista ja palkkauksesta. Yrityksen tulisi käyttää työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, ura-suunnittelua, palkka- ja kannustusjärjestelmiä sekä muita henkilöstöhallinnollisia työkaluja niin, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita. (Grönroos 2009, 458.)

Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisällä. Sisäinen viestintä vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Toisaalta kyse on informaation ja tiedon vaihdosta ja toisaalta yhtenäisyydestä, kulttuurista ja kokemusten jakamisesta. Viestinnässä toteutuu yhteisöviestinnän osa-alueet kuten; esimiestaidot, vuorovaikutus, vaikuttaminen, tiedonkulkua, informaationvaihto, sisäinen ilmapiiri, motivaatio, sitoutuminen ja yrityskuvan luominen. (Juholin 1999, 13–16.)

Sisäiseen viestintään yhteisössä kuuluu yhteystoiminta, jonka avulla yhteisö eli johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedotus, joka välittää sanomia talon sisällä.

Läheisesti sisäiseen viestintään liittyy myös sisäinen markkinointi, jolla esimerkiksi yrityksen arvot, tavoitteet, visio, yhteisökulttuuri, toiminta ja tuotteet sekä palvelut tehdään henkilöstölle tutuiksi. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koetaan tärkeäksi sisäisen viestinnän tehtäväksi. Sisäiselle luotaukselle, eritoten henkilöstön kuuntelemiselle, annetaan nykypäivänä enemmän arvoa, kun 1990-luvun kaikki sisäisen viestinnän tutkimukset osoittivat sen, ettei johto tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. Luonnollisesti sisäiseen viestintään kuuluu myös työtiedotus eli tiedon välittäminen liittyen puhtaaseen työsuoritukseen. (Siukosaari 2002, 65.)

Sisäisen viestinnän tavoitteiksi usein määritellään seuraavia:

- tehokas sisäinen tiedonkulku ja olennaisen tiedon saatavuus
- strategian tietämys ja ymmärrys
- kannustava työilmapiiri ja toimivat vuorovaikutussuhteet
- toimiva esimiesviestintä
- henkilöstön sitoutuneisuus
- jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen (Juholin 2006, 153.)

Sisäisen viestinnän tavoitteet voivat olla pitkäänkin samoja, mutta tarpeen vaatiessa niitä muutetaan. Viestinnälle saatetaan asettaa vain yksikin tavoite esimerkiksi muutoksen läpikäyminen yhteisössä. (Juholin 2006, 153.)

1.2 Tutkimuksen tausta

Koimme luontevaksi tehdä opinnäytetyömme Vaasan Prismalle, jossa molemmat tutkimuksen tekijät työskentelevät. Keskusteltuamme Vaasan Prisman johtajan, Marko Peltokorven kanssa ja pohdittuamme eri tutkimusaiheita päädyimme tutkimaan sisäistä viestintää, sen tuntuessa tarpeellisimmalta. Tutkimusaihe vaikutti kiinnostavalta ja tärkeältä sekä aiheesta ei ole tehty samankaltaista tutkimusta aiemmin.

1.3 Tutkimusongelma ja tavoite

Sisäisen viestinnän tutkiminen koetaan tarpeelliseksi, koska Vaasan Prismassa työskentelee noin 145 henkilöä. Henkilöstö työskentelee eri vuoroissa eli kaikki eivät ole tavoitettavissa samaan aikaan. Oman haasteensa tuo se, että yrityksessä on sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä.

Tutkimuksen tavoitteena on paneutua henkilöstön näkemyksiin *Vaasan Prisman sisäisen viestinnän toimivuudesta*. Keskusteltuamme toimeksiantajan kanssa tutkimus aiheesta, hän ei avannut meille Vaasan Prisman sisäisen viestinnän nykytilaa ja siitä mahdollisesti löytyviä puutteita. Lähdemme kuitenkin tutkimaan sisäisen viestinnän nykytilaa ja mahdollisia parannuskohteita.

Tutkimuksessa pyritään etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko sisäinen markkinointi onnistunut tavoittamaan henkilöstön.
2. Mitä mieltä henkilöstö on Vaasan Prisman sisäisestä viestinnästä.
3. Millaiseksi henkilöstö kokee sisäisen viestinnän sekä siihen vaikuttavan ilmapiirin.

Tutkimusote on kvalitatiivinen, koska se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään sen käytöksen ja päätösten syitä. (Heikkilä 2008, 16–17.)

Kyselylomakkeiden avulla selvitetään seuraavien asioiden toimivuutta: yrityksen sisäistä viestintää, tiedottamista, työntekijöiden perehdyttämistä, työilmapiiriä ja esimiesviestintää. Niiden avulla saamme selville työntekijöiden näkemyksen yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta. Kyselylomakkeilla selvitetään keskeinen ongelma ja pohditaan siihen ratkaisua. Tutkimuksen valmistuttua työ lähetetään toimeksiantajalle, jota yritys voi hyödyntää kehittäessään sisäistä viestintää.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksemme koskee koko Vaasan Prisman työyhteisöä, osastoja erottelematta lukuun ottamatta kuitenkin esimiehiä. Tutkimus toteutetaan kenttätutkimuksena

kyselylomakkeilla. Tutkimus rajataan siten että, että pohdimme tarkemmin henkilöstön perehdytystä sekä tiedon kulkua. Tutkimukseen kuuluu olennaisesti sisäisen viestinnän yleiset alueet, käytämme näitä hyödyksi pohdinnoissa. Tutkimuksesta jätetään kuitenkin pois vaikuttaminen, motivaatio, sitoutuminen sekä yrityskuvan luominen.

1.5 Prisma KPO

KPO on osa S-ryhmää, joka on Suomessa suuri kaupan alan toimija. KPO on täysin itsenäinen, omalta alueelta johdettu yritys, joka on toiminut yli sata vuotta. (KPO 2013.)

Osuuskaupat ovat itsenäisiä osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden omistajat ovat myös asiakkaita eli asiakasomistajia. S-ryhmään kuuluu 20 itsenäistä alueosuuskauppaa sekä niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). (KPO 2014.)

Osuustoiminnan ytimessä on jäsenyys. Osuuskaupan keskeisin tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen, jotka toimivat sekä omistajina että asiakkaina. Osuustoiminnassa omistajan ja asiakkaan edut ovat yhtenevät, muita omistajia ei ole jäsenten lisäksi. Jäsenillä on myös mahdollisuus vaikuttaa osuuskaupan hallintoon. (KPO 2014.)

Osuustoiminta on liiketoimintaa, jossa korostuvat rinnakkain taloudellinen kannattavuus sekä yhteiskunnallinen vastuu. Osuustoiminnan historialliset periaatteet toimivat edelleen S-ryhmän kivijalkana. Näitä ovat avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo, jäsenelle kuuluva ostohyvyitys sekä ylijäämän jako eli jäsenten suora osuus yrityksen tuloksesta. (KPO 2014.)

Osuuskauppa KPO on 760 miljoonan euron vuosimyynnillään Suomen suurimpia alueosuuskauppoja. Osuuskauppa KPO toimii Ylivieskan, Kokkolan, Pietarsaaren ja Vaasan talousalueilla. Vaasan Prisma on yksi KPO:n alueosuuskaupoista. (KPO 2014.)

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on *Vaasan Prisma*, tutkimus käsittää jokaisen osaston henkilöstön lukuun ottamatta esimiehiä. Prisman viisi osastoa ovat kassa/S-Pankki/info, kodintekniikka, sport/viihde ja koti/rakentaminen ja remontointi/piha, päivittäistavarat ja pukeutuminen. Samassa kiinteistössä hypermarketin kanssa toimii Alko, suutari, kampaamo ja pikaruokaravintola. Henkilökuntaan kuuluu noin 145 työntekijää, joista osa työskentelee osa-aikaisesti ja osa koko-aikaisesti (Peltokorpi 2014).

2 TEORIA

2.1 Sisäinen markkinointi

Tässä osiossa esitellään sisäisen markkinoinnin keskeisiä teorioita. Sisäisen markkinoinnin teoria-osuus on jaettu kolmeen eri alueeseen, joita ovat pääkohdat, tavoitteet ja toiminnot. Ensimmäisenä esitellään sisäisen markkinoinnin pääkohdat, joita ovat asenne- ja viestintäjohtaminen. Seuraavaksi käsitellään sisäisen markkinoinnin tavoitteiden kolme tasoa sekä menestymisen edellytystä. Lopuksi käydään läpi sisäisen markkinoinnin toiminnot, joita ovat: koulutus, johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset, sisäinen joukkoviestintä ja tiedonkulku, henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta, ulkoinen joukkoviestintä, järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen, sisäisen palvelun normalisointi sekä markkinatutkimus ja markkinasegmentointi.

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että henkilöstö muodostavaa organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei voida odottaa markkinoinnin onnistuvan ulkoisille asiakkaille. Sisäinen markkinointi on tuloksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. (Grönroos 2009, 443.)

Sisäinen markkinointi ei ole uusi ilmiö, eikä ollut uusi silloinkaan, kun käsitettä käytettiin ensimmäisiä kertoja 1970-luvulla. (Berry 1981; Grönroos 1978, 588–601; Eiglier & Langeard 1976; Sasser & Arbeit 1976, 61–65). Yritykset ovat aina harrastaneet työmoraalia kohentavia kampanjoita ja toimenpiteitä, ja henkilöstöhallinnossa on pitkään kannettu huolta työntekijöiden motivaatiosta ja asenteista. (Grönroos 2009, 443.)

Sisäisen markkinoinnin käsite on tuonut kolme uutta näkökulmaa henkilöresurssien hallintaan

- Työntekijät muodostavat yrityksen ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen tarjoomien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
- Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen eli vuorovaikutteiseen markkinointiin, jotta palvelun laatu koettaisiin hyväksi.
- Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaille. (Grönroos 2009, 443–444).

Ensimmäinen näkökohta korostaa, että oman henkilöstön tulee ensin kokea ja arvioida kaikki, mitä palveluntarjoaja tekee ulkoisille asiakkailleen. Työntekijät eivät osaa toteuttaa palveluntarjoomaa tai käyttää palveluprosessissa tarvittavia tekniikoita tai järjestelmiä jos he eivät usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä ja kampanjoissa annettuihin lupauksiin. Jos he eivät hyväksy niitä tai kokevat etteivät heidän taitonsa riitä, he eivät ”osta tarjoomaa”. Niin he eivät ole myöskään halukkaita toimimaan osa-aikaisina markkinoijina eivätkä edistämään vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 444.)

Toinen näkökulma korostaa, että kaikki sisäiset toimenpiteet, hankkeet ja prosessit on suunniteltava niin, että ne säilyttävät yrityksen ulkoisen suorituskyvyn tai parantavat sitä. Henkilöstöressurssien johtaminen ei ole vain sisäinen asia, vaan se varmistaa, että työntekijät myötävaikuttavat palveluntarjoajan ulkoisiin suorituksiin. (Grönroos 2009, 444.)

Kolmannen näkökulman mukaan sisäisiä asiakkaita tulee kohdella samalla tavalla kuin ulkoisiakin (Ling & Brooks 1998, 325–351; Reynoso & Moores 1996, 55–73). Tämä vaikuttaa merkittävästi organisaation sisäisiin suhteisiin, sillä jos kansatyöntekijöille tarjotaan hidasta ja välinpitämätöntä tukea, kyky palvella yrityksen ”todellisia” asiakkaita kärsii. (Grönroos 2009,444.)

Tutkijoiden kiinnostus sisäistä markkinointia kohtaan heräsi uudestaan 1990-luvulla, ja toi käsitteelle uutta sisältöä, koska aihetta alettiin tarkastella myös suhde- ja verkosto-organisaation näkökulmasta. (Voima 2001; Ballantyne 2003, 1242–1260.) Tämä on tuonut henkilöstöhallintaan kaksi uutta näkökulmaa: *tarpeen suhtautua sisäisten markkinoiden yksilöihin suhdekumppaneina sekä tarpeen sisäisten markkinointiprosessien kehittämiseen*, niihin sisältyy organisaation henkilöstön lisäksi verkoston muiden organisaatioiden henkilöstö. (Varey 1995, 40–63; Voima & Grönroos 1999, 747–751; Gummesson 2000; Voima 2000; Grönroos 2009, 445.)

2.2 Sisäisen markkinoinnin pääkohdat

Henkilöstö on yritykselle strateginen resurssi. Jos työntekijät koulutetaan puutteellisesti, jos he asennoituvat työhönsä, sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiinsa ynnestästi ja jos he saavat liian vähän tukea tekniikoilta, järjestelmiltä, sisäisiltä palveluntarjoajilta ja esimiehiltä, yritys ei menesty. Tästä syystä *sisäinen markkinointi on johtamisstrategia* (Grönroos 1990; Piercy & Morgan 1991, 82–93). Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää johdon jatkuvaa ja aktiivista tukea, joka ilmenee sekä puheiden että käytännön teoissa. Tällöin myös ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteiden hoito voivat onnistua. Sisäisen markkinoinnin painopiste on kaikkien tasojen työntekijöiden hyvissä suhteissa, jotta asiakaspalvelijoille, sisäisten palveluprosessien tukihenkilöille, tiimien vetäjille, työnjohtajille ja esimiehille kehittyisi asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tämän lisäksi tarvitaan riittäviä taitoja ja tukijärjestelmiä. (Grönroos 2009, 446.)

Sisäisen markkinoinnin kasvava tarve johtuu siitä, että liike-elämässä korostetaan inhimillistä vuorovaikutusta. Palvelujen merkityksen kasvu monilla aloilla on saanut yrityksen huomaamaan, että niukimpia ja tärkeimpiä resursseja eivät ole raaka-aineet, tuotantotekniikka tai tuotteet, vaan hyvin koulutettu ja palveluhenkinen henkilöstö. Mitä enemmän palveluprosesseihin liittyy tietotekniikkaa, automaattisia järjestelmiä ja itsepalvelua, sitä tärkeämpää on, että henkilöstö on asiakaskeskeisiä ja palveluhenkisiä. (Grönroos 2009, 447.)

Sisäisen markkinoinnin perusajatuksen mukaan ”*työntekijöiden muodostamat sisäiset markkinat saa parhaiten motivoituiksi palveluhenkisyteen ja asiakaslähteisyyteen määrätietoisella menettelyllä, jossa käytetään erilaisia toimintoja ja prosesseja aktiivisesti, koordinoitusti ja markkinointihenkisesti. Tällä tavalla toimimalla voidaan parhaiten edistää eri osastojen ja prosessien työntekijöiden kuten asiakaspalvelijat, sisäisiä tukipalveluja tuottavat työntekijät, tiimien vetäjät, työnjohtajat ja esimiehet välisiä suhteita ja saattaa ne yhdenmukaisiksi asiakassuhteiden ja muiden ulkoisten suhteiden palvelulähtöisen hallinnan ja toteutuksen kanssa.*” (Grönroos 2009, 448).

2.2.1 Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen

Sisäinen markkinointi käsittää kahdenlaisia johtamisprosesseja: *viestintäjohtamista ja asennejohtamista*. Henkilöstön asenteita on johdettava ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Merkittävä osa sisäistä markkinointia organisaatiolle on asennejohtaminen, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. (Grönroos 2009, 449.)

Työnjohtaja, esimiehet, tukihenkilöt ja asiakaspalvelijat tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille sekä ulkoisille asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa työrutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä. Tarpeen on myös kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa viestintäjohtamista. (Grönroos 2009, 449.)

Otettaessa huomioon sisäisen markkinoinnin asennejohtamisen tarve ja luonne, sisäisestä markkinoinnista tulee jatkuva prosessi kampanjan tai kampanjajoukon sijaan, ja esimiesten ja työnjohtajien rooli on paljon aktiivisempi. Näin tuloksetkin ovat parempia. Sisäinen markkinointiprosessi tarvitsee onnistuakseen sekä viestintäjohtamista että asennejohtamista. Viestintäjohtaminen voi olla irrallinen prosessi, johon kuuluu tiettyinä aikoina toteutettavia toimia. Asennejohtaminen on puolestaan jatkuva prosessi. (Grönroos 2009, 449–450.)

2.3 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin suhdelainotteisesta tavoitteesta voidaan johtaa neljä tarkempaa yleistavoitetta:

1. varmistaa, että henkilöstö on motivoitunut asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen ja täyttävät siten osa-aikaisen markkinoijan velvollisuutensa vuorovaikutteisessa markkinointitehtävässään
2. houkuttaa hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä
3. varmistaa, että organisaatiossa tai verkostossa tuotetaan sisäisiä palveluja asiakaskeskeisesti
4. antaa sisäisiä tai ulkoisia palveluja toimittaville ihmisille riittävästi johtamis- ja teknistä tukea, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijan tehtävänsä. (Grönroos 2009, 451).

Päätavoitteena on johtaa henkilöstöä sekä toteuttaa sisäisiä toimenpidesuunnitelmia siten, että henkilöstö on motivoitunut osa-aikaiseen markkinointiin. Sisäisen markkinoinnin toimiessa hyvin yritystä pidetään houkuttelevana työnantajana. (Grönroos 2009, 451.)

2.3.1 Sisäisen markkinoinnin kolme tasoa

On kolmenlaisia tilanteita, joissa tarvitaan sisäistä markkinointia:

1. Luodessa palvelukulttuuria yritykseen ja pyrittäessä kehittämään henkilöstöä palveluhenkiseksi
2. Yllä pidettäessä palveluhenkisyttä henkilöstön keskuudessa
3. Esiteltäessä uusia tuotteita ja palveluja sekä markkinointikampanjoita ja –toimia henkilöstölle (Grönroos 2009, 451.)

Palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun organisaation tärkeimpinä normeina ovat palveluhenkisyys ja aito kiinnostus asiakkaita kohtaan. Useimmista yrityksistä palvelukulttuuri puuttuu, usein nähdäänkin sisäinen markkinointi keinona päästä sellaiseen kulttuuriin. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä vaan sisäisen markkinoinnin lisäksi palvelukulttuuriin pyrittäessä tavoitteena on

1. työntekijöiden, esimiesten, työnantajien sekä muiden tulisi ymmärtää ja hyväksyä toiminta-ajatus, strategiat ja taktiikat sekä yrityksen tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat
2. myönteisten suhteiden luominen organisaation ihmisten välille
3. saada työnjohtajat ja esimiehet omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli
4. opettaa yrityksen henkilöstölle palveluhenkistä viestintä- ja vuorovaikutustaitoa (Grönroos 2009, 452.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteita palvelukulttuurin ylläpitämisen kannalta ovat

1. varmistaa, että käytetyt johtamismenetelmät rohkaisevat ja edistävät henkilöstön palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä
2. varmistaa sisäisten suhteiden ehjinä pysyminen
3. varmistaa henkilöstön saavan riittävästi palautetta ja tietoa
4. uusien tuotteiden ja palvelujen markkinointi sekä markkinointikampanjojen ja – toimien esittely henkilöstölle ennen ulospäin markkinointia (Grönroos 2009, 452–453.)

Esimiesten ja työnjohtajien johtamistuki on tässä kohtaa tärkeintä. Henkilöstö vaikuttavaa olevan tyytyväisempi työhön, kun työnjohtajat keskittyvät asiakkaiden ongelmien ratkomiseen pelkän sääntöjen korostamisen sijaan. Työnjohtajien kyetessä rohkaisemaan alaisiaan ja avaamaan sekä virallisia että epävirallisia viestintäkanavia ja heidän pystyessään varmistamaan, että palaute tulee alaisten tietoon, voidaan olettaa vakiintuneen palvelukulttuurin jatkuvan. (Grönroos 2009,453.)

2.3.2 Sisäisessä markkinoinnissa menestymisen edellytys

Sisäisen markkinoiden toimien toteutuessa vain kampanjoina tai täysin irrallisina toimina ilman yhteyksiä muihin johtamisen tekijöihin syntyy suuri vaara, ettei mitään pysyvää saada aikaan. Sisäisessä markkinoinnissa onnistuminen edellyttää seuraavia

1. Sisäistä markkinointia on pidettävä olennaisena osana strategisessa johtamisessa.
2. Sisäisen markkinoinnin prosessia ei tule kumota organisaatorakenteella tai johtamistuen puutteella.
3. Ylimmän johdon on osoitettava tukevansa sisäisen markkinoinnin prosessia jatkuvasti. (Grönroos 2009, 454.)

Sisäisen markkinoinnin on alettava ylimmästä johdosta jotta se voi menestyä. Seuraavaksi keskijohdon ja työnjohtajatason tulee hyväksyä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja käyttäytyttävä sen mukaisesti. Sen jälkeen voivat kontaktihenkilöstöön kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimet onnistua. Henkilöstön kyky toimia palvelualltiina osa-aikaisina markkinoijina riippuu suuresti johtokunnan tuesta ja rohkaisusta. (Grönroos 2009, 454.)

2.4 Sisäisen markkinoinnin toiminnot

2.4.1 Koulutus

Melkein aina löytyy sellaisia, jotka eivät ymmärrä yrityksen strategioita ja osakaikaisen markkinoijien olemassaoloa ja vastuuta. ”Palveluosaaminen” puuttuu niin strategisesta ajattelusta kuin operatiiviselta tasolta. Johtuen osittain siitä, että ei tunneta palvelustrategian sisältöä, markkinoinnin luonnetta ja laajuutta palveluyhteyksissä eikä työnantajien kahdenlaista vastuuta yrityksessä. Tämä koskee niin kontakti- ja tukihenkilöihin kuin esimiehiinkin. (Grönroos 2009, 456.)

Kyseessä on osittain asenneongelma. Kielteisten ja välinpitämättömien asenteiden on muututtava, toisaalta asenneongelmat johtuvat usein tiedon puutteesta. Tämän vuoksi tiedon tason parantaminen ja asenteiden muuttaminen ovat toisiinsa sidoksissa. Sisäisessä tai ulkoisessa koulutuksessa voidaan käyttää sisäisen markkinoinnin ohjelmaa johon voidaan sisällyttää kolmenlaista koulutusta

- kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen palvelustrategian toiminnasta ja yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen eri toimintoihin ja asiakkaisiin

- myönteisten asenteiden kehittäminen niin palvelustrategiaa, asiakas-keskeisyyttä kuin osa-aikaista markkinointia kohtaan
- henkilöstön viestintä, - myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen (Grönroos 2009,456.)

Koulutus ja sisäinen viestinnällinen tuki ovat yhdessä sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu viestintäjohtamisen kannalta. Jos koulutuksen ensimmäinen tavoite jätetään huomiotta, on hyvin vaikeaa tai lähes mahdotonta luoda edellytyksiä palveluhenkisyydelle ja osa-aikaisen markkinoijan tehtävissä tarvittavista tiedoista. Työntekijöiden pitää kokea, että heidän, kollegoiden ja johdon välillä vallitsee luottamus joten koulutusohjelmissa pitää käsitellä sekä työntekijöiden että asiakkaiden oikeudenmukaisesta kohtelusta. (Bowen, Gilliland & Folger; Grönroos 2009, 456.)

2.4.2 Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset

Koulutusohjelma ei yksin riitä sisäisen markkinoinnin ohjelmassa, jotta ohjelmaan saataisiin jatkuvuutta, ylimmän-, keski-, ja työnjohtotason asemat ovat ratkaisevia. Työnjohtajien, esimiesten ja tiimien vetäjien tulee osoittaa johtajuutta eikä ainoastaan hallinnollista johtamista ja valvontaa. Johdon antama tuki voi ilmetä esimerkiksi virallisten koulutusohjelmien täydentämisellä jokapäiväisillä johdon toimilla, alaisten aktiivisella rohkaisemisella, alaisten mukaan ottamisella suunnitteluun ja päätöksentekoon, alaisille annettavana palautteena, tiedottamisella ja kaksisuuntaisella viestinnällä sekä luomalla avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin. (Grönroos 2009, 457.)

Useimmiten kurssilta palaavat ihmiset jätetään yksin. Esimiehet eivät ole kiinnostuneita, siitä mitä he ovat oppineet ja miten he voivat hyödyntää saamiaan oppeja. Henkilöstö saa joskus vaikutelman, että heidän koulutuksessa olo on aiheuttanut vain ongelmia, esimerkiksi alikapasiteetin muodossa. Kukaan ei tunnu välittävän kurssin mahdollisista hyödyistä, tällaisissa tilanteissa myönteiset asenteet ja uudet ideat katoavat helposti. Esimiehen tai työnjohtajan tulisi rohkaista henkilöstöä toteuttamaan uusia ideoita ja auttaa oivaltamaan, kuinka he voivat soveltaa oppejaan omassa työssään. Tunnustuksen antaminen hyvästä työstä on olennainen osa joh-

tamistukea. Esimiesten käyttämä johtamistyyli vaikuttaa olennaisesti työskentely-ympäristöön ja sisäiseen ilmapiiriin. (Grönroos 2009, 457.)

2.4.3 Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki

Jotta alaiset voivat tietää uusista palvelustrategioista ja toimintatavoista esimiesten on kerrottava siitä heillä sekä saatava heidät ymmärtämään ja hyväksymään ne. Moni esimiehistä ei kuitenkaan tiedä kuinka tekisi sen. Sen takia on tärkeää laatia erilaisia tukitoimintoja esimerkiksi tietokoneohjelmat, DVD:t ja muu audiovisuaalinen ja kirjallinen materiaali, joka selvittää uusia toimintatapoja. Esitteet, intranet, sisäiset muistiot ja lehdet ovat hyviä joukkoviestinnän keinoja joita voi käyttää suorissa sisäisissä kampanjoissa. (Grönroos 2009,458.)

2.4.4 Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta

Oikeanlaisten henkilöiden saaminen yritykseen ja heidän pysyminen on erityisen tärkeää yritykselle. Menestyksellä sisäisen markkinointi alkaa jo rekrytoinnista ja palkkauksesta. Yrityksen tulisi käyttää työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, urasuunnittelua, palkka- ja kannustusjärjestelmiä sekä muita henkilöstöhallinnollisia työkaluja niin, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita. (Grönroos 2009, 458.)

Henkilöstön palkitseminen hyvästä palvelusta on tärkeä sisäisen markkinoinnin työkalu. (Lovelock 2000, 421–437). Kaikkien tulisi tietää, että yritys arvostaa hyvää palvelua, ja tämän ilmetä palkitsemisjärjestelmässä. Palkitsemisjärjestelmät perustuvat liian usein kustannustehokkuuteen ja muihin sisäistä tehokkuutta koskeviin tekijöihin. (Grönroos 2009, 259.)

Useissa palveluyrityksissä tärkeät asiakaspalvelutehtävät annetaan uusille ja vähiten koulutusta saaneille, useimmiten osa-aikaisille huonosti palkatuille työntekijöille. Näissä olosuhteissa harvemmin muodostuu myönteisiä suhteita työnantajaan, vaikka näillä työntekijöillä voi olla suuri vaikutus asiakkaan palvelun laadusta saamiin kokemuksiin. Heidän panoksella voi olla ratkaiseva vaikutus voittoihin. (Katzenbach & Santamaria 1999.) Palvelukilpailussa tämä on vaarallinen tapa hoitaa asiakassuhteita. Toinen tehoton strategia, jota käytetään, on ylentää

asiakaspalvelussa ansioituneet työntekijät melkein automaattisesti johto- tai esimiestehtäviin, joissa asiakaspalvelutaitoja ei hyödynnetä. Nämä työntekijät saattavat olla tehottomampia johto- ja esimiestehtävissä kuin asiakaspalvelussa. (Grönroos 2009,459.)

2.4.5 Ulkoinen joukkoviestintä

Ulkoisen joukkoviestintäkampanjan tai – toimen sisäistä vaikutusta ei usein täysin ymmärretä. Henkilöstö on lähes aina kiinnostunut ja vastaanottavainen yleisö mainoskampanjoille, suhdetoimille ja muille joukkoviestinnän keinoille. Mainoskampanjat, esitteet ja erillismainokset tulisi aina esitellä henkilöstölle ennen muuta. Tämä voi lisätä sitoutumista ja hälventää sekaannusta. Vielä parempi olisi kehittää kampanjoita yhteistyössä sen työntekijäryhmän kanssa, jota ulkoinen viestintä milloinkin koskee. Tällöin henkilöstön voi odottaa sitoutuvan annettavien lupauksien täyttämiseen. (Grönroos 2009, 459.)

2.4.6 Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen

Tärkeä osa sisästä markkinointia on asiakastietokantojen, tukijärjestelmien ja muiden asiakaspalvelijoiden työtä helpottavien tukimuotojen kehittäminen. Tällaisten puuttuessa asiakaskeskeisimmät ja palveluhenkisemmätkin työntekijät turhautuvat ja menettävät kiinnostuksen tehtävien suorittamiseen. (Grönroos 2009, 460.)

Tietotekniikalla ja intranetillä on suuri vaikutus sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen markkinointiin. Tietokantojen, internetsivustojen ja sähköpostin helppo käyttö parantaa ihmisten ja sisäisten prosessien mahdollisuuksia ottaa nopeasti ja luotettavasti yhteyttä toisiinsa. Näiden tietokantojen yhteiskäyttö voi herättää työntekijöiden keskuudessa sitoutumisen yhteiseen asiaan, joka parantaa sisäisiä suhteita. (Smith 1997, 24–25.) Tietotekniikan käytössä on kuitenkin olemassa erilaisia vaaroja esimerkiksi sähköpostin ja intranetin käyttö vieraannuttaa työntekijöitä toisistaan ja työyhteisöstä, tekniset ratkaisut mahdollistavat epäsosiaalisuuden ja pelkäävät tietotekniikan kautta toteutettavan viestinnän sekä tietotulva. Johdon tulisi

tarkkaan miettiä intranettiin liittyviä riskejä sisäisen markkinoinnin kannalta. (Grönroos 2009, 460.)

2.4.7 Sisäisen palvelun normalisointi

Asiakaspalvelijat ja tukihenkilöt joutuvat joskus palvelutilanteisiin, joissa jokin menee pieleen, tai joutuvat tekemisiin hankalien ihmisten kanssa. Tilanne voi olla asiakaspalvelijalle turhauttava ja jopa nöyryyttävä. Mitä vähemmän asiakaspalvelijalla on valtuuksia, sitä heikommin hän tuntee hallitsevan tilannetta ja kokee itsensä avuttomaksi. Sisäiset asiakkaatkin voivat kiukkuisia ja turhautuneita. Tällaisiin epämiellyttäviin tilanteisiin joutuneet henkilöt saattavat tarvita apua selviytyäkseen näiden tilanteiden aiheuttamasta stressistä ja paineista. Yrityksen tulisi puuttua näihin ongelmiin aktiivisesti, jotta työntekijät pääsisivät näistä tilanteista yli. Bowen ja Johnston kutsuvat tätä palvelun normalisoinniksi (Bowen & Johnston 1999, 118–131). Esimiehillä on tällaisilla tilanteissa ratkaiseva asema, koko työryhmän tuki voi olla merkitsevä työntekijälle. (Grönroos 2009, 460.)

2.4.8 Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi

Sekä ulkoista että sisäistä markkinatutkimusta voidaan käyttää selvittämään asenteita osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan. Markkinasegmentointia voidaan käyttää oikeanlaisten ihmisten löytämiseen organisaation eri tehtäviin. Jatkuva sisäisen markkinoinnin prosessi koostuu kolmesta vaiheesta.

1. peripohjainen analyysi palvelustrategian luonteesta ja työntekijöiden sekä asiakkaiden asenteista
2. saada ymmärtämään asiakaskeskeisyyden ja erinomaisen vuorovaikutteisen markkinoinnin merkitys
3. saavuttaa jatkuva asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys operatiivisessa toiminnassa. (Grönroos 2009, 461.)

Vaasan Prisman tulisi markkinoida tuotteitaan ensin henkilöstölle, jotta he voivat tietojensa avulla palvella asiakkaita mahdollisimman ammattimaisesti ja laadukkaasti. Jotta tuotteista ja palveluista osattaisiin kertoa mahdollisimman tarkasti,

tulisi osastojen henkilöstön käydä tuotekoulutuksissa. Vaasan Prisman pitäisikin panostaa henkilöstön kouluttamiseen, sekä saada heidän palveluhenkisiksi ja asiakaskeskeisiksi, koska yrityksen tärkein strateginen resurssi on henkilöstö.

Vaasan Prisman tulisi informoida henkilöstöä tuotteiden lisäksi myös työruutiineista sekä palvelujen piirteistä. Tulisi myös varmistaa, että henkilöstö on motivoitunut asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen. Yksi yrityksen tavoitteista tulisi olla hyvien työntekijöiden tavoittelemisen sekä heidän pysyminen yrityksessä, joka voisi olla mahdollista antamalla työhön hyvät edellytykset. Asiakastietokantoja, tukijärjestelmiä ja muita työtä helpottavia tukimuotoja tulisi kehittää, jotta voitaisiin estää työntekijöiden turhautuminen ja kiinnostuksen häviäminen tehtävien suorittamiseen. Vaasan Prismassa työskentelevät ovat asiakaspalvelijoita ja joutuvat joskus tekemisiin myös hankalien asiakkaiden kanssa. Hankala tilanne asiakkaiden kanssa voi olla henkilöstölle turhauttava tai jopa alentava. Vaasan Prisman tulisi käydä läpi henkilöstön kanssa heille suoduista valtuuksista, jotta he tietävät omat valtuutensa, jos tulee hankalia tilanteita asiakkaiden kanssa. Tämä loisi myös henkilöstölle tunteen siitä, että he hallitsevat tällaisia tilanteita.

Menestyäkseen sisäisessä markkinoinnissa Vaasan Prisman markkinoinnin tulee alkaa johtoportaan tasolta. Johtoportaan tulisi osoittaa tukensa ja rohkaisunsa, jotta henkilöstö voisi toimia osa-aikaisina markkinoijina. Vaasan Prisma voi käyttää sekä sisäistä että ulkoista markkinatutkimusta selvittääkseen henkilöstön asenteita osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan.

2.5 Sisäinen viestintä

Tässä osiossa ensimmäiseksi käydään läpi lyhyesti sisäisen viestinnän periaatteet, sisäinen yhteystoiminta, luottamus ja muutosviestintä. Seuraavaksi käsitellään yrityksen sisäistä tiedottamista ja sen sisältöä, jonka jälkeen käydään läpi sisäisen viestinnän eri kanavat sekä päivittäisviestintä. Seuraavaksi esitellään esimiesviestintää ja siihen liittyen kehityskeskustelua sekä palautetta. Sen jälkeen käsitellään työtyytyväisyyttä, informaatiota sekä perehdytystä ja koulutusta. Näiden jälkeen

käsitellään työ- ja viestintätyytyväisyyksien ulottuvuuksia. Lisäksi käydään läpi sisäisen viestinnän haasteet sekä kanava- ja tietovajetta.

Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisällä. Sisäinen viestintä vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Toisaalta kyse on informaation ja tiedon vaihdosta ja toisaalta yhtenäisyydestä, kulttuurista ja kokemusten jakamisesta. Viestinnässä toteutuu yhteisöviestinnän osa-alueet kuten; esimiestaidot, vuorovaikutus, vaikuttaminen, tiedonkulku, informaationvaihto, sisäinen ilmapiiri, motivaatio, sitoutuminen ja yrityskuvan luominen. (Juholin 1999, 13–16.)

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan yhteisön sisäistä viestintää eli tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä kanssakäymistä ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa. (Juholin 1999, 22.) Yhteiskunnan ja työelämän suuret muutokset ovat korostaneet työyhteisöviestinnän merkitystä. Globaalin maailman muutokset vaikuttavat kaikkiin, koska enää työyhteisöt eivät ole suljettuja tiloja. Työyhteisöillä ei myöskään ole selkeitä rajoja, jolloin työtä tehdään verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatorajoja. Ihmiset haluavat olla tietoisia ja jakaa tietoisuuttaan työyhteisönsä ja toimialansa asioista, jolloin tarvitaan entistä enemmän tietoa ja tiedonvaihdantaa. (Juholin 2009, 140.)

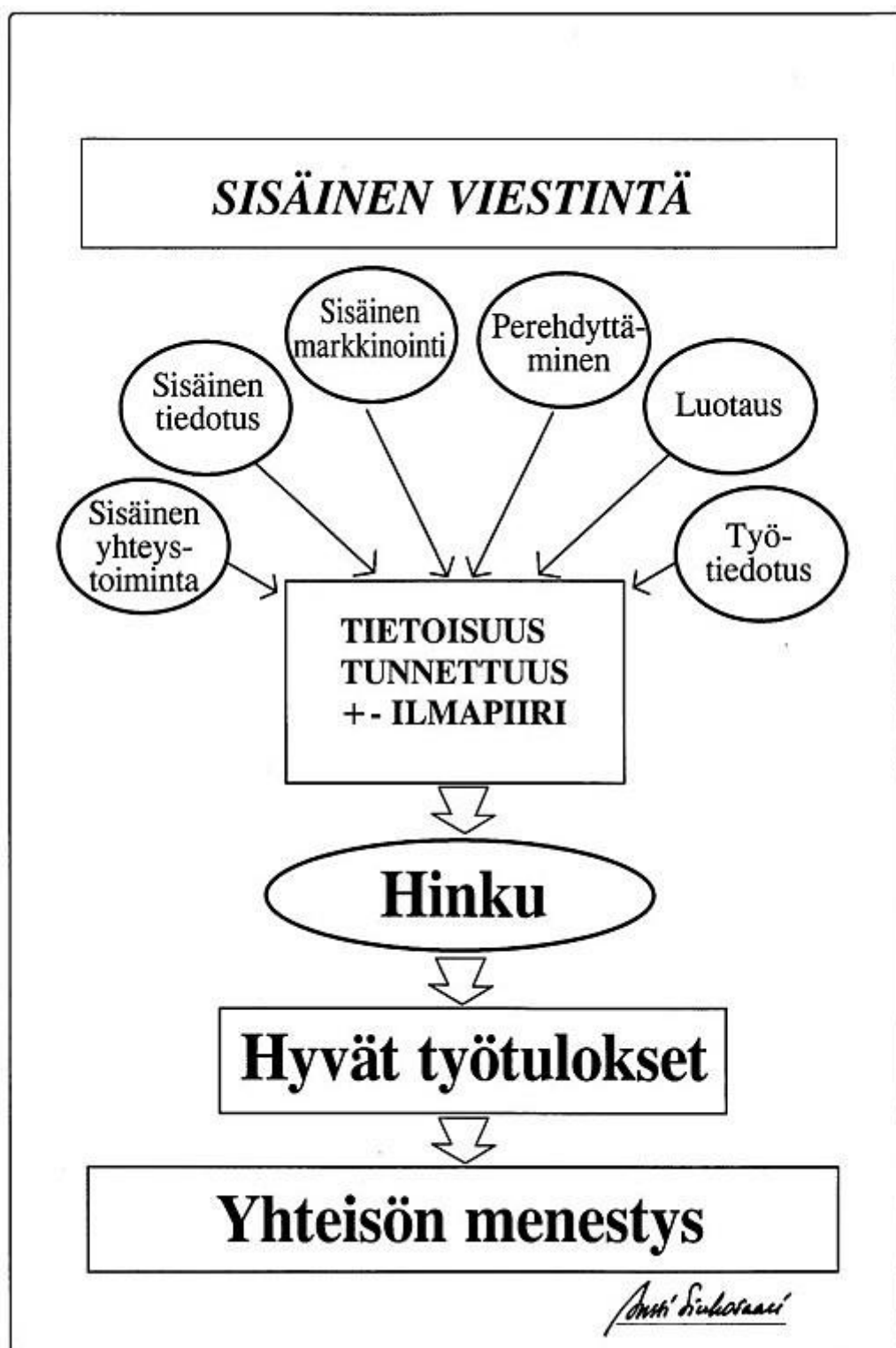
Yhteisön sisäinen viestintä lisää tietoisuutta ja tunnettavuutta henkilöstön keskuudessa, jotta

1. työ- ja talohinku vahvistuvat,
2. yhteistyö tehostuu,
3. tulokseteko varmistuu,
4. työilmapiiri ja me-henki paranevat,
5. yhteisökuva rakentuu ja
6. oikea tieto ja ilmapiiri välittyvät henkilölähiverkoille. (Siukosaari 2002,65.)

Sisäiseen viestintään yhteisössä kuuluu *yhteystoiminta*, jonka avulla yhteisö eli johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja *tiedotus*, joka välittää sanomia talon sisällä.

Läheisesti sisäiseen viestintään liittyy myös *sisäinen markkinointi*, jolla esimerkiksi yrityksen arvot, tavoitteet, visio, yhteisökulttuuri, toiminta ja tuotteet sekä palvelut tehdään henkilöstölle tutuiksi. Uusien työntekijöiden *perehdyttäminen* koetaan tärkeäksi sisäisen viestinnän tehtäväksi. Sisäiselle *luotaukselle*, eritoten henkilöstön kuuntelemiselle, annetaan nykypäivänä enemmän arvoa, kun 1990-luvun kaikki sisäisen viestinnän tutkimukset osoittivat sen, ettei johto tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. Luonnollisesti sisäiseen viestintään kuuluu myös *työtiedotus* eli tiedon välittäminen liittyen puhtaaseen työsuoritukseen. (Siukosaari 2002, 65.)

Sisäisessä viestinnässä kyse on informaation ja tiedon vaihdosta sekä yhtenäisyydestä, kulttuurista ja kokemusten jakamisesta. Vaasan Prismassa tulisi toteuttaa kaikki yhteisöviestinnän osa-alueet. Yhteisötoiminnan avulla johdon tulisi pitää yhteyttä henkilöstöön, sillä henkilöstö haluaa tietää heitä koskevista asioista.



Kuvio 1. Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66).

Sisäisen viestinnän tavoitteet voivat olla pitkäänkin samoja, mutta tarpeen vaatiessa niitä muutetaan. Viestinnälle saatetaan asettaa vain yksikin tavoite esimerkiksi muutoksen läpikäyminen yhteisössä. Usein tavoitteiksi sisäisessä viestinnässä määritellään seuraavia:

- tehokas sisäinen tiedonkulku ja olennaisen tiedon saatavuus
- strategian tietämys ja ymmärrys
- kannustava työilmapiiri ja toimivat vuorovaikutussuhteet
- toimiva esimiesviestintä
- henkilöstön sitoutuneisuus
- jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen (Juholin 2006, 153.)

Yhteisenä tavoitteena yrityksen johdolla sekä henkilöstöllä tulee olla onnistunut sisäinen viestintä. Parhaiten siinä onnistutaan, kun valitaan toimiva ja innostunut *sisäisen viestinnän työryhmä*. Tähän työryhmään valittavien henkilöiden tulee olla kiinnostuneita yhteisön viestinnästä ja tiedonkulusta. Henkilöiden tulee tuntee yhteisö ja sen henkilöstö, tietää mihin viestinnällä pyritään ja olla valmiita tekemään töitä onnistuakseen viestinnässä. Yhteisön viestintätyöryhmän selkeä tavoite on tuoda viestinnän onnistumisen seurantaan ja kehittämiseen toisen osapuolen panos (Siukosaari 2002, 67.)

Vaasan Prisman sisäisen viestinnän tulee olla toimiva kokonaisuus, jotta se antaisi hyvän kuvan myös ulospäin. Yrityksen tulisi pystyä välittämään sama tieto tasa-puolisesti koko henkilöstölle. Vaasan Prisman johdolla ja sen henkilöstöllä tulisi olla yhteinen tavoite, onnistunut sisäinen viestintä. Uudet työntekijät tulisi perehdyttää kunnolla, se koetaan tärkeäksi sisäisen viestinnän tehtäväksi.

2.6 Periaatteet

Kaikilla yhteisöillä on joitakin periaatteita sisäiseen viestintään; ne voivat olla julkilausuttuja ja jopa kirjoitettuja tai niiden toteuttaminen tapahtuu tiedostamatta. Sovitut pelisäännöt ehkäisevät turhia huhupuheita ja niistä johtuvaa hämmennystä

ja turhautumista. Ei välttämättä löydy työyhteisöjä, joiden viestinnän periaatteissa ei olisi mainittu *avoimuutta*, *luotettavuutta*, ja *tosiaikaisuutta* tai *nopeutta*. Näillä halutaan lausua julki, että oman työyhteisönsä asioista on tiedettävä mahdollisimman kattavasti ja pienellä viiveellä. Usein lausuttuja periaatteita ovat myös *vuorovaikutteisuus* ja *ymmärrettävyys*, jolloin yksistään tiedon välittäminen ei riitä vaan on oltava mahdollisuus keskustelulle ja ymmärryksen lisäämiselle. Periaatteiden käytännöistä sopiminen on tärkeää, jotta ihmiset osaisivat soveltaa niitä arkielämässä ja suhteuttaa odotuksiinsa. Sovittaessa kaikista työyhteisössä keskusteltavista ja informoitavista asioista periaatteet konkretisoituvat. Määrittelyjä on suotava tehdä sekä koko organisaation tasolla että esimerkiksi omassa tiimissä. (Juholin 2006, 153–155.)

2.7 Sisäinen yhteystoiminta

Henkilöstö on yhteisön tärkein ja lähes ainoa sisäinen yhteistyöryhmä, jolloin sisäinen yhteystoiminta tarkoittaa johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Yhteydenpito tarkoittaa kaikkea yhteisön sisäiseen viestintään kuuluvaa toimintaa, jossa ei varsinaisesti tiedoteta eikä välitetä tietoja. (Siukosaari 2003, 67.)

Tavoitteena yhteystoiminnalla on vuorovaikutus yhteisön johdon ja henkilöstön välille ja henkilöstön keskuuteen, me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne koko yhteisöön. Sen tavoitteena on myös henkilöstön viihtyvyys, joka johtaa yhdessä tiedottamisen kanssa, motivoitua, sitoutuvaan, mielekkääseen ja tulokselliseen työntekoon. Käytännössä sillä tavoitellaan tilaa, jossa kaikki ihmiset olisivat tuttuja toisilleen ja työtehtävät kaikkien tiedossa. Tällä pyritään siihen, että palaverit, tapaamiset ja keskustelut olisivat vuorovaikutteisia. (Siukosaari 2002, 67.)

Sisäisen yhteystoiminnan avulla Vaasan Prismassa voitaisiin saavuttaa vuorovaikutus koko talon sisälle käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö tuntisi toisensa ja tietäisi toistensa työtehtävät, vaikka työskentelevät eri osastoilla.

2.8 Luotaus

Työyhteisö pyrkii luotauksen avulla havaitsemaan toiminnan kannalta oleelliset muutokset ajoissa, jotta oikaisevat toimet ehditään aloittamaan. Muutoksia on kolmea lajia. *Trendit*, jotka kohdistuvat kaikkiin alalla toimiviin samalla tavalla, esimerkiksi asiakkaiden ostovoima, asiakkaiden tarpeiden ja arvojen muutokset. Ohimeneviä ilmiöitä puolestaan ovat *satunnaismuutokset*, joilla ei ole suurta merkitystä, kuten esimerkiksi muotioikut. Kolmas laji on *vain meidän työyhteisöömme vaikuttavat, olennaiset muutokset*. Ne johtuvat usein omista toimenpiteistä ja voivat olla mahdollisuuksia tai uhkia kuten markkina-aukon huomaaminen tai kilpailijoiden toiminta. (Åberg 1999, 126.)

Sisäisen viestinnän luotaus on viestintäyksikön tehtävä. Siihen kuuluu esimerkiksi sisäisen viestinnän kanavien käytön kartoitus, viestintäilmaston tutkiminen ja henkilöstölehden lukemistutkimuksen teettäminen. (Åberg 1999, 133.)

Sisäinen luotaus on ”kuuntelua” kohdistuen omaan organisaatioon ja sen toimintoihin, henkilöstöön ja läheisiin sidosryhmiin. Henkilöstö on tärkeässä roolissa ulkoisessa luotauksessa, koska henkilöstön kautta saadaan tietoa ympäristöstä ja sidosryhmiltä. (Juholin 2009, 341.)

Esimerkkejä sisäisen luotauksen muodoista ovat:

- työyhteisön ilmapiirin seuranta
- tiedon vaihdannan ja saatavuuden seuraaminen
- kuulopuheiden tunnistaminen
- työpoissaolojen seuraaminen
- osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin, yhdessä tekemiseen ja suunnitteluun
- kuppikuntien muodostuminen. (Juholin 2009, 342.)

Lista voi jatkua työyhteisön tilanteen ja ominaispiirteiden perusteella; on löydettävä ne asiat, jotka saattavat toimia signaalina olennaisten muutosten havaitsemis-

sa. Sisäinen luotaus kuuluu niin henkilöstöhallinnan kuin viestinnän vastualueeseen, eli sitä tulisi kehittää yhdessä. (Juholin 2009, 342.)

Vaasan Prisman tulisi luotauksen avulla pyrkiä tunnistamaan tulevat toiminnan kannalta oleelliset muutokset ajoissa, jotta he ehtivät aloittamaan oikaisevat toimet.

2.9 Muutosviestintä

Kokemuksena muutos voi olla joko miellyttävä tai ahdistava. Siihen, kuinka muutos koetaan, voidaan pitkälti vaikuttaa viestinnän avulla. (Juholin 2009, 270.) Työyhteisössä erilaiset tavoitteet sisältyvät muutokseen. Muutoksessa luovutaan vanhoista ajattelumalleista ja omaksutaan uusia toimintatapoja, kuitenkin säilyttäen jotakin vanhaa. Muutos voi koskea organisaatiota sisäisesti, sen sidosryhmiä, toimintaympäristöä tai niitä kaikkia. (Juholin 2009, 320.)

Muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän lajina, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista. Muutosviestinnässä asioita käsitellään syvemmin ja perusteellisemmin kuin taas kriisiviestintä on nopeutettua perusviestintää. Työyhteisössä muutoksella on mahdollisuus toteutua hallitusti tai vähemmän hallitusti tai kriisin kautta. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän se aiheuttaa kitkaa sekä mahdollisesti vastustusta. (Juholin 2009, 320.)

On kolme tasoa, jotka on mietittävä kunnolla muutoksesta viestittäessä: mitä kerromme ja kuinka, millaisten työvälineiden avulla muutosviestintä onnistuu liiketoimintaprosessissa vertaisryhmille parhaiten ja kuinka varmistetaan asiantuntijoiden saavan täsmälliset tiedot muutoksista ja niiden vaikutuksista oikeaan aikaan. (Juholin 2009, 270.)

Muutoksesta viestittäessä Vaasan Prisman tulee miettiä kuinka henkilöstölle asioita ilmaistaan mahdollisimman hyvin, jotta suuremmilta konflikteilta vältytään.

2.10 Yrityksen sisäinen tiedottaminen

Sisäinen tiedotus viestii henkilöstölle ajankohtaisista asioista ja uutisista kuten; kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, keinoista, joiden avulla tavoitteisiin pyritään, sekä tuloksista. On myös tiedotettava muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden näkymistä. Tietojen avulla kirkastetaan oman yhteisön kuvaa ja annetaan hinkua ja mielekkyyttä työhön. (Siukosaari 2002, 79.)

Voimavarana työyhteisön viestinnän – juuri tiedottamisen – välittämä *tieto* saa ihmiset:

1. ymmärtämään, miksi työyhteisössä ollaan ja hyväksymään se,
2. tekemään työtä työyhteisön ja toisten hyväksi, koska tavoitteet ovat selvät ja työ on tehty sekä mielekkääksi että arvokkaaksi,
3. tekemään enemmän ja paremmin, koska heihin on luotu hinku ja
4. muuttamaan mielikuviaan ja mielipiteitään, jolla on vaikutusta heidän puheisiinsa ja käyttäytymiseensä. (Siukosaari 2002, 79–80.)

Yrityksen sisällä sisäisen tiedotuksen kohderyhmät on helppo tunnistaa. Tällöin voidaan selvittää eri henkilöstöryhmien koulutustasoa ja erikoistietotasoa ja niiden vaihtelevuutta. Kun vastaanottajat tunnetaan, voidaan varmistaa lähetettävien sanomien ymmärrettävyys käyttämällä vastaanottajien kieltä. Hyvän luottavuuden ja ymmärrettävyyden lähtökohtana ovat tutut, mielellään kotoperäiset sanat ja lyhyet virkkeet. Tiedon tason perusteella tulee arvioida lähetettävien sanomien hyödyllisyys vastaanottajalle, jolloin tiedotetaan uusista tai muuttuneista asioista mielenkiinnon säilyttämiseksi. Tiedotuksessa tavoitteena tulee olla oikea tieto oikeille vastaanottajille. Vastaanottajien tunteminen auttaa valitsemaan käytetyimmät ja seuratuimmat *toimivat kanavat*. Vain perille mennyt, vastaanotettu ja oikein ymmärretty sanoma voi vaikuttaa! (Siukosaari 2002, 80–83.)

2.10.1 Tiedottamisen sisällöt

Sisäinen tiedotus työyhteisössä perustuu yhteisön ja henkilöstön tarpeen lisäksi myös lainsäädäntöön. Lain mukaan työnantajalle kuuluu tiedottamisvelvollisuus henkilöstölle muun muassa seuraavista asioista: yrityksen tilinpäätös sekä vähin-

tään kaksi kertaa tilivuodessa yrityksen taloudellisen tilan selvittäminen siten, että siitä käy ilmi työllisyyden, tuotannon, kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkymät sekä olennaiset poikkeukset näissä asioissa. (Siukosaari 2002, 83–85.)

Työyhteisössä tietosisältöjä on kahdenlaisia: yhteisön perusoletuksia ja arkiasioita. Perusoletuksia ovat arvot, visio, strategiat ja niiden viestinnällinen kiteytys, tavoite profiili (perusviestit ja niiden ilme). Arkiasioiden tarkoituksena yhteisössä on pitää se toiminnassa ja ihmiset kiinnostuneina omasta työstään, ympäristöstään ja yhteisöstään. Näihin arkiasioihin lukeutuvat:

- työyhteisön tavoitteet, suunnitelmat ja taloudellinen tilanne
- toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset
- työllisyystilanne
- oma työ
- kurssit ja koulutus
- henkilöstöedut ja -palvelut ja henkilöstöpolitiikka
- muiden yksiköiden ja projektien toiminta
- harrastukset ja vapaa-aika
- tuotteet ja palvelut
- toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat (Juholin 1999, 133–138).

Tiedotuksen sisällöistä keskustelemalla saadaan vastauksia kysymykseen, mikä on se ”houkutin”, joka saa henkilöstön keskustelemaan yhteisössä, liittyvätkö keskustelun aiheet yhteisön toimintaan, yhteisön jäsenten yksityisasioihin vai esimerkiksi yhteiskunnallisiin asioihin. (Juholin 1999, 35.)

Vaasan Prisman esimiesten on helpompi tiedottaa asioista, kun he tuntevat henkilöstön. Tällä varmistetaan, että tieto tulee ymmärrettävässä muodossa oikeille henkilöille. Sisäisen tiedotuksen avulla, Vaasan Prisma pystyy välittämään tietoa eteenpäin henkilöstölle ajankohtaisista asioista. Heidän tulisi tiedottaa myös muutoksista, ongelmista sekä tulevaisuuden näkemyksistä.

2.11 Viestintäkanavat

| | Lähikanavat | Kaukokanavat |
|----------------------------|--|---|
| Suora viestintä | <ul style="list-style-type: none"> • Lähin esimies • Muut esimiehet • Osastokokous • Ahaa-aukiot • Työtoverit ja työystävät | <ul style="list-style-type: none"> • Tiedotustilaisuus • Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt • Kokoukset ja neuvottelut • Ylimmän johdon suorayhteydenpito • Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä |
| Välitetty viestintä | <ul style="list-style-type: none"> • Yksikön ilmoitustaulu • Yksikön kiertokirjeet • Tehdaslehti • Verkkoviestintä | <ul style="list-style-type: none"> • Ilmoitustaulu • Kiertokirjeet • Pikatiedote • Tiedotus- ja henkilöstölehti • Asiakaslehti • Toimitusjohtajan katsaus • Toimintakertomus • Tietokannat verkossa • Videouutiset • Sisäinen radio • Puhelinuutiset • Verkkoviestintä • Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä • Joukkoviestimet |

Taulukko 1. 6-1 sisäisen tiedotuksen kanavien nelikenttä (Åberg 2000, 174).

Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan jaotella neljään ryhmään siten, että ovatko ne

- *lähikanavia*, jotka palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä vai *kaukokanavia*, jotka välittävät viestejä koko työyhteisölle.
- *suoraa keskinäisviestintää* perustuen henkilökohtaiseen kanssakäymiseen vai *välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää*. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta tieto välitetään rajatulle kohde-ryhmälle ja verkkoviestinnässä käytetään intranetiä sekä muita sähköisen viestinnän sovelluksia. (Åberg 2000, 173.)

2.11.1 Lähikanavat

Mainitussa taulukossa *Leif Åberg* on esitellyt suoraan keskinäisviestintään perustuvat lähikanavat jotka ovat: lähin esimies, muut esimiehet, erilaiset kokoukset kuten osasto- konttori- tai projektikokous, neuvottelut, työkaverit, niin sanotulla ahaa-aukiolla viestintä sekä ylimmän johdon suora yhteydenpito. (Åberg 2000, 174.)

Kaiken sisäisen viestinnän perusverkko on *esimies-alainen-verkko*. Säännöllisesti kokoontuvia palavereita ovat *osasto-, konttori- ja projektikokoukset*, joissa voidaan operatiivisten asioiden lisäksi käsitellä yleisempiä asioita, kuten sisäistä markkinointia tai uutisia työyhteisössä. Operatiivisista tiedoista suuri osa kulkee vaakasuoraan, *työkaverilta toiselle*. Myös puskaradio virittyy työkavereiden kautta. Sen avulla viestit kulkevat nopeasti ja ymmärrettävästi, mutta tehokas puskaradio heikentää ilmapiiriä. (Åberg 2000, 175.)

Fyysisiä tiloja ovat *tietotorit ja ahaa-aukiot*, joissa henkilöstö voi lepuuttaa aivojaan, saada virikkeitä ja heitellä ilmaan villedä ideoita. (Silakivi 1996.) Näin ollen harjoitetaan satunnaisviestintää, sillä hetkellä paikalla olevien kesken. Monien luovien ongelmien ratkaisuiden kerrotaan syntyneen satunnaisviestinnän avulla. (Åberg 2000, 175.)

Esimerkiksi välitettyä lähiviestintää ovat *yksikön ilmoitustaulu, kiertokirjeet, tehdaslehti* ja yksikön sisäinen *verkkoviestintä*. Sekä työhön suoraan liittyvää tiedoksellista aineistoa välitetään yksikön ilmoitustaulun että kiertokirjeiden avulla. Verkkoviestinnän kehittyessä nämä keinot ovat kuitenkin vähentymässä, mutta eivät kokonaan poistu käytöstä, koska näkyvillä olevaa viestintää tarvitaan. (Åberg 2000, 175.)

Tehdaslehti tai toimipaikkalehti ilmestyy yhdessä tehtaassa tai toimipaikassa, jolloin lehti on konsernin tyypillinen pienjoukkoviestin. Konsernilehdessä puolestaan viestitään koko konsernin asioista. Näitä lehtiä pidetään nykyäänkin tärkeänä viestinnän muotona, vaikka monet niistä ovat siirtyneet verkkoon. (Åberg, 2000, 176.)

2.11.2 Kaukokanavat

Kaukokanavat välittävät viestejä koko työyhteisön sisällä. Yleensä kaukokanavat ovat pienjoukko- ja verkkoviestimiä. Vain tiedotustilaisuudet sekä eri yhteistyöelimet perustuvat henkilökohtaiseen ja välittömään vuorovaikutukseen. (Åberg, 2000, 176.)

Kun kyseessä ovat suuret, useampaa yksikköä koskevat asiat pidetään *tiedotustilaisuuksia*. Hyvin toteutettuna tiedotustilaisuus on erittäin toimiva sisäisen viestinnän muoto. Niiden edut ovat lähes samat kuin yksikönkokouksen: viestintätilanne on läheisempi kuin pienjoukkoviestinnässä, viestintä on kaksisuuntaista, ja joissain määrin voidaan huomioida ryhmädynaamisia tekijöitä. (Åberg 2000, 176.)

Tiedotustilaisuutta ei tule järjestää turhaan, vain silloin kun viestin perillemenon kannalta on tärkeää, että se on henkilökohtaista. Esimerkiksi toimitusjohtaja voi halutessaan perustella jonkin päätöksen henkilökohtaisesti tai hänen pitää tehdä niin. On syytä pitää tiedotustilaisuus aiheen ollessa sellainen, että sen odotetaan herättävän paljon sisäistä keskustelua. Tällöin ensimmäiset tunteen kuohumiset tapahtuvat keskustelussa tilaisuuden aikana, jolloin niitä ei tarvitse purkaa käytävillä ja kahvikeskusteluissa. Tiedotustilaisuus toimii hyvin myös, kun asia halu-

taan tuoda yleiseen keskusteluun ennen päätöksen tekemistä aiheen ollessa sellainen, että eri tahojen edustajat haluavat esittää siitä virallisen mielipiteen ja kun halutaan esitellä tai näyttää jotain kuten: uusi johtaja, tuote, rakennus tai kone. (Åberg, 2000, 176.)

Luottamusmies- ja yhdyshenkilöverkosto on perustettu aikanaan, jotta johdon ja ”lattiataason” välille saataisiin suora yhteys. Nykyään pääasiallisena tehtävänä verkostolla on viestiä työehto- ja palkka-asioista ja työpaikan ristiriitoihin liittyvissä asioissa. Joissakin työyhteisöissä yhteistyöelimillä on tärkeä rooli kokoonkutsujina tarjota keskustelufoorumi eri henkilöstöryhmien edustajille, jolloin foorumilla tehtyjen päätösten seuraukset näkyvät sisäisessä tiedottamisessa. (Åberg 2000, 176–177.) Luottamusmies- ja yrityksen oma tiedotuskanava ovat toisiaan tukevia ja rinnakkaisia. Ne eivät kilpaile keskenään, eivätkä saa välittää ristiriitaisia tietoja, jotta niitä uskotaan. (Siukosaari 2002, 104.)

Vaikka pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, viestit kuitenkin välittyvät rajatummalta kohderyhmälle kuin joukkoviestinnässä. Sisäistä pienjoukkoviestintää työyhteisössä ovat esimerkiksi ilmoitustaulu, pikatiedote, tiedotus-, henkilöstö- ja asiakaslehti, toimintakertomus ja sisäinen radio. (Åberg 2000, 177.)

Verkkotiedote on lähes kokonaan korvannut *pikatiedotteen*. Tänä päivänä pikatiedotteella varmistetaan, että kaikkien työyhteisönjäsenten on mahdollisuus saada tieto. Työyhteisöissä, joissa on paljon ihmisiä, jotka eivät helposti pääse verkkoon, pikatiedote tulostetaan ja laitetaan ilmoitustauluille tai kiertoon. (Åberg 2000, 177.)

Ilmoittelu toimii hyvin hoidetulla *ilmoitustaululla*. Eduiksi sisäisessä viestinnässä ilmoitustaululle ovat sijainti ja sisältö, koska kaikki tietävät missä se on ja mitä tietoa se tarjoaa. Kun työyhteisö tietää ilmoitustaulun olevan ajan tasalla, sitä myös luetaan. Ratkaiseva tekijä toimivalle ilmoitustaululle on sen hoitaja, joka on innostunut tehtävästään sekä yrityksestä ja on perillä viestinnästä. (Siukosaari 2002, 106–107.)

Henkilöstölehdissä käsitellään yleisimpiä asioita, jotka koskevat koko työyhteisöä. Niiden suuri etu on, että kaikki lukijat saavat tiedot lähes samaan aikaan ja samassa muodossa. (Åberg 2000, 177.) Henkilöstölehdet koetaan luotettaviksi, helppolukuisiksi ja monipuolisiksi, mutta ne eivät ole nopeita eivätkä uutismaisia (Henkilöstölehtitutkimus 1998). Suomalaisissa työyhteisöissä on käytössä varsin naisten *henkilöstölehtien* lisäksi myös *uutis-* ja *tiedotuslehtiä*. Henkilöstölehdet toimivat yhteisön sisäisen tiedotuksen välineinä, mutta ne ovat myös henkilöstön käytettävissä tiedotus-, mielipide-, ja kyselyvälineenä sekä ilmoitustilana. Uutis- ja tiedotuslehdet ilmestyvät kerran viikossa tai kahdessa ja henkilöstölehti puolestaan ainakin neljä kertaa vuodessa. (Siukosaari 2002, 108–113.) Asiakaslehti on ulkoisen viestinnän väline, mutta monessa yrityksessä sitä jaetaan myös henkilöstölle. (Åberg 2000, 178.) Asiakaslehdet ovat nykyään pääosin hyvin toimitettuja tiedotuslehtiä, jotka antavat menekinedistämisarvoa lähettäjäille ja lukuarvoa vastaanottajille. (Siukosaari 2002, 191.)

Toimitusjohtajan katsausta on alun perin käytetty lähinnä uutistoimittajille, osakkeenomistajille ja muille ulkoisille avainhenkilöille. Nykyisin katsauksen käyttö on yleistynyt myös sisäisessä tiedotuksessa. Toimintakertomuksen, osavuosisatsumuksen ja toimitusjohtajan katsausten avulla useat yritykset täyttävät Yhteistoimintalaissa säädetyn tiedotusvelvollisuuden. (Åberg 2000, 178.)

Perinteisestä julistetaulusta poiketen *uutistaulu* on useimmiten suurikokoinen valotaulu, jonka sanomat voidaan nopeasti muuttaa. Uutistauluja saattaa nähdä suurien kaupunkien vilkkaissa risteyksissä, mutta myös joissain tehtaissa uutistaulun avulla kerrotaan tuotantolinjan päivän tavoitteet ja siihen mennessä toteutunut tulos. (Åberg 2000, 178.)

Verkkoviestimet ovat kivunneet lyhyessä ajassa uudeksi merkittäväksi yhteisöviestinnän välineeksi. Informointimielessä verkkoviestimiä käytetään kolmella tavalla. Sähköpostia pystytään suuntaamaan erikokoisille ryhmille tai vain yhdelle henkilölle. Passiivisesti verkkoa voidaan käyttää sähköisten tiedotteiden välittämiseen. Tarkoittaen, että tiedotteen, tiedotus- tai henkilöstölehden konsepti on siirretty paperilta tietoverkkoon. Keskustelupiirit pyrkivät vuorovaikutteisuuteen, jolloin ne

vastaavat tiedotustilaisuuksia ja kokouksia. (Åberg 2000, 179.) *Verkkojulkaisun* etuja painettuun verrattuna ovat sen helppo päivitettävyyys ja aito interaktiivisuus. (Mykkänen 1998, 19; Åberg 2000, 179.)

Tärkeätä tiedotuksessa on välittää tietoa oikeiden kanavien kautta, jotta henkilöstö tavoitetaan parhaiten. Esimies-alainen-verkko on tärkein kanava tiedon jakamisessa. Säännöllisesti pidettävissä kokouksissa Vaasan Prisma pystyisi jakamaan tietoa tasapuolisesti jokaiselle osastolle. Hyvin hoidettujen ilmoitustaulujen avulla pystytään tiedottamaan, mutta ellei niitä ylläpidetä tarpeeksi hyvin, niin niiden arvo tiedotuskanavana laskee. Ahaa-aukiot eli tässä tapauksessa kahvihuoneet ovat paikkoja, joissa henkilöstö voi pohtia ääneen erilaisia kehitysideoita työhönsä liittyen.

2.12 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihdantaa ja keskustelua, joilla jokapäiväisistä tehtävistä selvittää. (Juholin 2009, 42.) Päivittäisviestintää on päivittäinen tai säännöllinen tiedon- ja kokemustiedon vaihdanta yhteisössä ja yhteistyökumppanien kesken, projekteissa ja verkostoissa. Se tapahtuu niin fyysisessä kuin virtuaalisessa ympäristössä. Kriteerinä hyvälle päivittäisviestinnälle on ongelmaton työnteko. (Juholin 2009, 111.)

Päivittäisviestinnän asiat ovat tärkeitä nimenomaan kyseisessä työyhteisössä, tiimissä tai projektissa. Sisältöjä päivittäisille asioille tavallisesti ovat esimerkiksi työsuunnitelmat ja palaute, tuote- ja palvelumuutokset, henkilöstömuutokset ja tarjoukset ja kilpailutilanne. Must-tasolle nousevat asiat ovat välttämättömiä työn tekemisen ja onnistumisen kannalta. Oma luokkansa ovat myös äkilliset muutostilanteet ja kriisit. (Juholin 2009, 112.)

Päivittäisviestintä toimii parhaiten silloin, kun yhteisössä on hyvä työilmapiiri. Rennossa ilmapiirissä tieto ja kokemukset on luonteva jakaa, omien ideoiden ja mietteiden puheeksi ottaminen on helpompaa. Avoin kulttuuri ja hyvä ilmapiiri sallivat kysymykset, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2009, 113.)

Suuri vastuu päivittäisessä viestinnässä on esimiehillä ja tiimin tai projektien vetäjillä, mutta myös kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu välittää eteenpäin tärkeäksi kokemaansa tietoa ja etsiä tarvitsemaansa tietoa. (Juholin 2009, 115.)

Toimivan päivittäisviestinnän avulla Vaasan Prisma mahdollistaa henkilöstön olevan ajan tasalla. Päivittäisviestintä toimii parhaiten työyhteisössä ilmapiirin ollessa hyvä.

2.13 Kanavat, viestimet ja foorumit

Viestinnässä työyhteisöllä on suuri kanavien ja viestimien valikoima. Tämä valikoima voidaan jaotella kolmeen, joskin raja näiden välillä on häilyvä viestinnän teknistymisen myötä: henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvaan face-to-face- viestintään, sähköiseen viestintään ja kirjalliseen viestintään. (Åberg 1999, 102.) Verkkoviestinnän myötä puhelimen rooli on muuttunut. Verrattuna sähköpostiin puhelin koetaan läheisempänä ja henkilökohtaisempana. Se ei kuitenkaan korvaa kasvokkaisviestintää, vaikkakin verkon yli tapahtuvissa puheluissa voidaan olla kameran avulla kasvokontaktissa. (Juholin 2009, 170–171.)

2.13.1 Foorumit

Viestinnän foorumi on yleiskäsite tiloille – virtuaalisille tai fyysisille – joilla ihmiset kommunikoivat ja toimivat. (Juholin 2009, 96.) Työyhteisön viestintäfoorumeista tärkein on työtila itsessään ja erilaisten foorumien yhdistelmät eli hybridifoorumit sekä kumppanuus- ja yhteistyöverkostot yli organisaatorajojen. Puolivirallisten, virallisten ja vapaamuotoisten foorumeiden rajat ovat vaihtelevia ja epäselviä. Eri foorumeilla samaa asiaa voidaan käsitellä rinnakkain ja peräkkäin. *Työtila* voi olla osittain tai kokonaan virtuaalinen, se voi myös sijaita asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa. Keskeisenä viestintäfoorumina on *fyysinen työtila*, jossa tehdään työtä, vietetään taukoja ja kommunikoidaan. (Juholin 2009, 171.)

2.13.2 Uusi media

Uusi media käsittää tavallisesti 10–15 vuoden sisällä pinnalle tulleita viestintäteknologian innovaatioita. Työyhteisöjen viestintää tarkasteltaessa uusi media keskit-

tyy matkapuhelimeen, sähköpostiin ja erilaisiin internet- ja intranet- sovelluksiin sekä mahdollisuuksiin, joita kannettavat laitteet ja uudistunut tietotekniikka ovat tuoneet mukanaan. (Puro 2004, 43.)

Aiemmin puhelin oli väline, johon vastattiin, jos oltiin paikalla. Nykyään *matkapuhelin* puolestaan saattaa tehdä työpäivästä kovinkin hektisen lisätessään juoksevien asioiden määrää jo hoidettavana olevin lisäksi. (Puro 2004, 51.) Matkapuhelimen suurin merkitys on ollut siinä, miten se on muokannut viestinnän tyyliä ja rakennetta. (Puro 2002.) Uudelle matkapuhelinkulttuurille on ominaista lyhkäisyys ja nopeus verrattuna perinteisempään kasvokkain keskusteluun. (Puro 2004, 53.)

Kolmessa viestinnän perustehtävässä meitä palvelee *mobiiliviestintä*: koordinaatiossa, yhteistyössä ja asioiden johtamisessa. Mobiiliviestinnän avulla voidaan pitää huolta, että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tekstiviesti on siinä mielessä loistava koordinaation työkalu, että lyhyellä informatiivisella viestillä voidaan kertoa kaikki oleellinen. Tämä toimii myös yhteistyössä. Esimerkiksi siten, että eri ammateissa tekstiviestejä käytetään sovellusten kautta epävirallisena sisäisenä verkkona. Myös asioiden johtamisessa tekstiviestit ovat usein työkaluna, jolloin voidaan saavuttaa nopeasti laaja ihmisjoukko, vaikka heidän välillään ei olisi selkeää johtamisjärjestelmää. Mobiiliviestintä vastaa kysymyksiin: mitä, missä, milloin ja kuka. Miksi- kysymys puolestaan kuuluu sähköpostiin tai mieluiten kasvokkaisviestintään. (Puro 2004, 59–61.)

2.13.3 Sähköposti

Sähköpostiviestit voidaan karkeasti jakaa neljään: *Suoraan minulle osoitetut* sähköpostit ovat niitä, jotka muodostavat sähköpostityöskentelyn ytimen. *Cc:nä tulevissa* viesteissä olen yhtenä vastaanottajana muiden joukossa ja edellyttävät usein kommentointia. *Sähköpostilistojen kautta* lähetetyissä viesteissä riittää usein pelkkä lukeminen, jolloin tietää mistä on kyse. *Roskapostit ja mainokset* puolestaan jäävät usein roskapostiohjelmien haaviin. Kuitenkin julkisen puolen työntekijät kärsivät usein roskaposteista päivittäin. (Puro 2004, 63.)

Räjähdysmäinen kasvu sähköpostin käytössä roskaposteineen on vienyt tarkoitusta sen alkuperäiseltä idealta. Viestinnän teho laskee ja tiedon saatavuus kärsii, kun ihmiset eivät pysty lukemaan päivittäin kymmeniä tai satoja sähköpostiviestejä. (Juholin 2009, 178.)

2.13.4 Intranet

Oman henkilöstön käyttöön rajattu verkkoympäristö on *intranet*, joka voi sisältää liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa, työkaluja ja yhteistyöalueita henkilöstön päivittäiseen käyttöön. Intranetin avulla työyhteisöjen sisälle luodaan uutta viestintäkulttuuria. Se on sekä kanava, foorumi että ympäristö; se on sekä tietovarasto että dynaaminen ja reaaliaikainen työkaluvarasto. (Juholin 2009, 266.)

Intrasta on muodostumassa uudenlainen virtuaalinen työskentely-ympäristö, jossa voidaan suunnitella, opiskella, tehdä yhteistyötä, jalostaa tietoa ja ajatuksia. Ellei kasvokkain kohtaamisia lasketa, intra on yritysjohton näkökulmasta henkilökohdaisin ja tehokkain tapa kommunikoida henkilöstöryhmien kanssa. Parhaimmillaan intra on tehokas muutoksen johtamisen väline. (Juholin 2009, 266.)

Työyhteisöllä on suuri viestimien ja kanavien valikoima. Vaasan Prisman tulisi löytää heille sopivimmat viestimet ja kanavat, jotta henkilöstö tavoitetaan.

2.14 Esimiesviestintä

Esimiesviestinnän selkeänä *tavoitteena* on lisätä tietoisuutta omassa yksikössään liittyen työntekijään, työntekoon ja organisaatioon. Hyvä ilmapiiri on myös tavoitteena niin omassa yksikössä kuin koko organisaatiossa. Vastuuna esimiehellä on *tiedon* hankinta ja vastaanotto, tietojen yhdisteleminen ja merkityksen arvioiminen vastaanottajalle ja mitä tiedoilla tehdään. Huolehtiminen *sanomien* sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta. Esimies myös valitsee *kanavat ja keinot* sanomien välittämiseen. Oman *panostuksensa* miettiminen tiedonvälityksen merkityksestä: paljonko viestintään on käytettävä ajatuksia, aikaa ja rahaa, jotta viestintä tukisi yksikön tuloksentekeä. Viestintätyöstään esimiehen on joko saatava tai hankittava *palautetta*. Lopuksi on arvioitava, minkälainen *kokonaisvaikutus* on aikaan saatu, minkälainen teho: onko yksikössä hyvä työhinku, tuleeko laadukasta

jälkeä ja ajallaan, olemmeko menestyvä tulosityksikkö organisaatiossa? (Siukosaari 2002, 93.)

Karkeasti neljään ryhmään jaoteltuna esimiesviestinnän aiheet ovat:

1. koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset sekä vaikutukset yksikköön tai tiimiin
2. oman yksikön tai tiimin suunnitelmat, tulos ja muutokset
3. päivittäisviestintä yksikössä tai omassa tiimissä
4. yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät näkymät ja asiat
5. vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla. (Juholin 2009, 162.)

Esimiesviestinnän vahvuutena ovat omaan työyhteisöön kuuluminen ja sitoutuminen, jotka mahdollistavat aidon vuorovaikutuksen. Esimiesviestintä sisältää viestinnän muodoista eniten kasvokkaisuviestintää. (Juholin 2009, 163.)

Esimies on tärkein operatiivisen viestinnän kanava ja sen lisäksi myös avainasemassa kaikessa sisäisessä viestinnässä. Esimies on avainasemassa sisäisessä tiedottamisessa, koska:

1. Esimiesasemasta johtuen alaiset kuuntelevat lähintä esimiestä. Työnteko on myös mielekkäämpää, kun työntekijät tietävät työnsä merkityksen työyhteisössä. Tällöin taustatietojen jakaminen on olennaista.
2. Asemastaan johtuen lähiesimiestä pidetään ylempien johtoportaiden edustajana omaan yksikköönsä sekä myös linkkinä oman yksikön ihmisten ja ylemmän johdon välillä.
3. Lähiesimies tuntee työyhteisön ja yksittäisten jäsenten tehtävät, jolloin hän pystyy tiedottajaa paremmin suhteuttamaan yksikkönsä työt laajempaan kokonaisuuteen. (Åberg 2000, 214.)

Edellytyksenä johtajalla on hyvät keskustelutaidot, esiintyminen isolle kuulijakunnalle ja kirjallisen materiaalin tuottamisen kyky. Esimiestoiminnan uskottavuuden kannalta oleellista on, että kokonaisviestintä on ristiriidatonta. Lausuttujen sanojen, kirjoitusten sekä elekielen on oltava keskenään johdonmukaisia. Viestin-

tää ovat myös teot ja tekemättä jättämiset. Viestiltä putoaa pohja, jos esimies puhuu henkilöstön ensijaisuudesta, muttei hänellä ole aikaa keskustella alaisten kanssa. (Piili 2006, 71–72.)

2.14.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat oman esimiehen ja henkilöstön välisiä säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja. Niiden avulla lisätään ymmärrystä, tietoisuutta, arvostusta, hyväksymistä, työtyytyväisyyttä ja työ- ja talohinkua ja parannetaan työtuoksia. (Siukkosaari 2002, 93.) Kun halutaan onnistua tiimien ja yksilöiden johtamisessa toistuvat kehityskeskustelut kuuluvat esimiehen perustyökaluihin jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palavereiden lisäksi. (Järvinen 2000, 43). Kehityskeskustelu vaatii valmistautumista niin esimieheltä kuin työntekijältäkin. Keskusteluun on varattava riittävästi aikaa ja rauhoitettu tila. Valmiin kaavakkeen avulla voidaan huolehtia, että kaikki olennaiset asiat käydään tarkasti läpi. Muistiinpanojen tekeminen on tärkeää, jotta kummatkin osapuolet voivat varmistua ymmärtäneensä asiat samalla lailla ja dokumenttien avulla voidaan myöhemmin tarkastaa, kuinka sovitut asiat ovat toteutuneet. (Järvinen 2001, 50.) Järvinen on esitellyt kehityskeskustelun johtamisen välineenä seuraavasti:

- osa johtamisjärjestelmää,
- säännöllinen,
- työ- ja tavoitekeskeistä,
- suunnitelmallista,
- dokumentoitua,
- selkeä tarkoitus ja
- koetaan yleensä mielekkääksi (Järvinen 2001, 44.)

On paljon yrityksiä, jotka ovat saaneet kehityskeskustelut liitettyä osaksi normaalia toimintaa. Usein näissä yrityksissä kehityskeskustelut on yksi tärkeistä keinoista, joilla käyttöönotetaan yrityksen strategiaa. Loogisesti se tapahtuu siten, että ylimmän johdon asettamat tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan ryhmä- ja yksilökohtaiset tavoitteet. Vuoden vaihteessa yksilökohtaiset

tavoitekeskustelut käydään osana kehityskeskustelua esimiehen kanssa. Uusia tavoitteita asetettaessa arvioidaan myös edellisten tavoitteiden onnistuminen tehtävissä ja tavoitteissa. (Järvinen 2001, 45.)

Kehityskeskustelun tavoiteosiossa työntekijä arvioi esimiehen kanssa työsuoritaan. Tässä tarvitaan työntekijän omaa arviointia ja esimiehen rakentavaa palautetta, jolloin saadaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva henkilön menestymisestä työtehtävissään. Usein tätä arviota käytetään myös palkitsemisen perusteena. Ellei työntekijä ole tavoitteitaan saavuttanut, on erityisen tärkeää selvittää syyt siihen. Todella tärkeä on tutkia, että onko tavoitteet alun perin asetettu tarpeeksi selkeästi. Arviointi nojautuu ymmärrettäviin ja järkeviin kriteereihin: tavoitteiden ja tehtävien saavuttamisen arvioinnilta putoaa pohja, jos ne ovat olleet alusta pitäen epämääräisiä. (Järvinen 2001, 45.)

Tärkeää on myös keskustella siitä, onko henkilö saanut riittävästi tukea esimiehellään ja organisaatioltaan. Ovatko työvälineet ja muut työnteon kannalta oleelliset asiat olleet kunnossa? Tämän kaltainen kriittinen tarkastelu on pakollista, jotta korjattavat tai huomioon otettavat puutteet huomioidaan määriteltäessä tehtäviä ja laadittaessa uusia tavoitteita. Ei ole tavatonta, että toinen tai jopa kummatkin keskustelun osapuolet huomaavat puutteita oman tehtävän hoidossa kuluneen kauden aikana. Esimiehen onkin tärkeää pyytää palautetta siitä, kuinka työntekijä on kokenut saavansa tukea häneltä tehtävässä onnistuakseen. (Järvinen 2001, 45–46.)

Kehittyäkseen työntekijällä tulee olla mahdollisuus saada esimiehen suora palaute niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissakin. Esimiehen kaunistellessa asioita, hän tekee väärin työntekijäänsä kohtaan viemällä tältä mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssään. Työntekijällä on oikeus myös kuulla ja esimiehellä velvollisuus kertoa, ellei henkilö ole tehtäviensä tasolla tai organisaatiossa ollaan hänen toimintaansa tyytymättömiä. Toimimalla näin voidaan välttää se organisaation ongelma, että henkilöstössä on joukko ihmisiä, jotka tietämättään on leimattu laiskoiksi tai hankaliksi työntekijöiksi. Pelkkä kielteinen palaute ei yksinään riitä vaan lisäksi täytyy tehdä suunnitelma, jonka avulla työntekijä voi suoriutua tyydyttävämmiin tehtäviinsä. Näin ollen voidaan tarvittaessa päästä toteamaan on-

gelmien syy kuten esimerkiksi: henkilö on väärissä tehtävissä, väärässä työpaikassa tai jostain syystä osittain tai kokonaan työkyvytön. (Järvinen 2001, 46.)

Toinen osa kehityskeskustelua on työntekijän kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kysymykset ja tarpeet. Halutaan selvittää erilaisia ura- ja kehitystarpeita, jotka lähtevät henkilöstä itsestään tai organisaatiosta. Kehityskysymyksissä usein joudutaan tasapainottelemaan työntekijän ja organisaation tarpeiden välillä. Kaiken lähtökohtana on työpaikan perustehtävä, joka määrää työpaikalla tarvittavan osaamisen ja ammattitaidon. Useissa tehtävissä ilman jatkuvaa osaamisen päivitystä henkilön ei ole mahdollista pärjätä riittävän hyvin työssään, koska kyseinen osaamisalue saattaa olla rajussa kehitysvaiheessa ja taitotason vaatimus niin korkea, jolloin uusien asioiden opiskelu on jatkuvaa. Kehityskeskustelussa on tärkeä miettiä keinoja, joilla voidaan huolehtia ammatillisesta kehittymisestä, koska se on yhä kiinteämpi osa henkilöstön varsinaisia työtehtäviä. (Järvinen 2001, 46–48.)

Työpaikkaa on syytä tarkastella oppimisympäristönä, jossa on monenlaisia mahdollisuuksia jakaa ja syventää siellä olevaa kokemusta ja tietoa. Henkilön kohdalla puhutaan oppimispolun, eli henkilökohtaisen kehityssuunnitelman rakentamisesta, johon voi kuulua esimerkiksi: työtehtävien laajentamista, itsenäisempiä ja vastuullisempia tehtäviä, mentorointia eli ohjausta kokeneemmalta työntekijältä sekä erilaista organisaation sisäistä tai ulkoista koulutusta. (Järvinen 2001, 48.)

2.14.2 Palaute

Palautteeksi kutsutaan tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut asiaan. Palautetta voi olla nyökkäys, kiittäminen, asian toistaminen tai vaikkapa erilaiset ilmeet ja eleet. Käsitteenä palaute on aina lähettäjään ja viestinnän tavoitteisiin kytkeytynyt. Keskustelussa viestinnän osapuolet saavat palautetta omien viestiensä ja pyrkimystensä onnistumisesta. (Åberg 1999, 162.)

Toiselle henkilölle tarkoituksella annettu palaute voi olla myönteistä tai kielteistä, suoraa tai peiteltyä. Viesti on myös palautteen puuttuminen. Sanojen lisäksi elekieli on vahva palautteen antaja, pienilläkin äänenpainoilla on suuri merkitys kuulijalle. (Piili 2006, 55.)

Palautteen kerääminen on *lähettäjän vastuulla*. Asian perille menosta varmistaminen kuuluu lähettäjälle, jos sitä ei tapahdu niin palaute on todennäköisesti vain satunnaista ja vinoa palautetta. *Konkreettisen* palautteen avulla varmistutaan siitä, että asia on ymmärretty. Monen tutkimuksen mukaan suomalaiset esimiehet antavat liikaa kielteistä palautetta. *Kielteistä palautetta* tulisi antaa rakentavasti. Kaikki erehtyvät joskus. Jatkuva kielteinen palaute lamauttaa: tuotakaan et osannut hoitaa. Aina olisi annettava *myönteistä palautetta*, kun siihen on aihetta. (Åberg 2000, 162–163.)

Myönteinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa ja on työyhteisössä voimakas innostuksen lähde sekä luo myönteistä ilmapiiriä. Kielteinen tai kriittinen palaute tulisi työyhteisössä muuttaa korjaavaksi ja rakentavaksi. Tällöin asian ydin pysyy samana, mutta palautteen antamisen muoto ja tapa muuttuvat oleellisesti tilanteen määrittelyn mukaan. Työyhteisössä tulisi luoda pelisäännöt palautteen antamisesta. Samat pelisäännöt toimivat niin kollegojen, alaisten kuin esimiesten välillä. (Piili 2006, 55–56.)

Vaasan Prismassa esimiesviestinnässä tulisi tavoitteena olla tietoisuuden lisääminen omassa yksikössään. Kehityskeskusteluiden avulla esimies pystyy tavoittamaan henkilökohtaisesti alaisensa, jolloin on mahdollisuus käydä avointa keskustelua työhön liittyvissä asioissa sekä antaa ja vastaanottaa palautetta.

2.15 Työtyytyväisyys

Yritykseen tulisi saada oikeanlaisia työntekijöitä ja saada heidät pysymään. Menestyvä sisäinen markkinointi lähtee rekrytoinnista ja palkkauksesta. Tämä edellyttää sopivia työnkuvauksia, joissa on otettu huomioon kontakti- ja tukihenkilöiden osa-aikaisen markkinoijan tehtävät. Yrityksen tulee käyttää työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, urasuunnittelua, palkka- ja kannustejärjestelmiä sekä muita henkilöstöhallinnollisia työkaluja edistääkseen sisäisen markkinoinnin tavoitteita. (Grönroos 2009, 458.)

Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa viestinnän arviointi yhdistyy usein käsitteeseen viestintätyytyväisyys. Tällä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja

mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa työyhteisössään. Viestintätyytyväisyys on mittari, jolla yhteisöt pystyvät seuraamaan viestinnän onnistumista. Sekä työtyytyväisyyden että viestintätyytyväisyyden tutkiminen on ollut laajaa 1900-luvun jälkipuoliskolta lähtien. Pääjohtopäätös on ollut, että työtyytyväisyydellä ja yhteisön viestinnällä on yhteys toisiinsa ja että tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. (mm. Gordon & Infante 1991, Koike ym. 1988, Roberts & O'Reilly 1974.) Ratkaisevaksi on osoittautunut esimiesten viestintätyyli ja –käyttäytyminen, kasvokkaisviestintä työyhteisössä ja henkilöiden välisten verkostojen toiminta. (mm. Juholin 1999; Juholin 2006, 146.)

Tämä ilmiö ei ole kuitenkaan ihan yksioikoinen. Pincus ja Rayfield (1989) muistuttavat, viestinnän ja työtyytyväisyyden sidoksen vaihtelevan eri organisaatioissa. Myös Osmo A. Wiio totesi (1978) tutkimuksessaan, että vaikka korrelaatio syntysisikin, nämä kaksi käsitettä pitäisi pitää erillään. Hänen mukaansa on myös mahdollista, että joissakin tapauksissa viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välinen riippuvuus on negatiivinen eli viestinnän lisääminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, tai ettei niiden välillä ole minkäänlaista riippuvuutta. Emeritusprofessori Wiio huomasi siis 30 vuotta sitten, ettei tiedon määrän lisääminen ole ratkaisu kaikkeen. (Juholin 2006, 146–147.)

Tiedon lisääntyminen on ylittänyt monen sietokyvyn rajat. 2000-luvulla tehdyissä työyhteisötutkimuksissa tiedon ylitarjonta on noussut ongelmaksi, tällaista ei ennen ollut. Liika tieto hämmentää, uuvuttaa ja kääntyy loppujen lopuksi tehottomaksi viestinnäksi. Viestinnän paradoksi on, että tiedosta on pulaa, sillä ihmiset eivät välttämättä saa juuri sitä tietoa mitä tarvitsevat. (Juholin 2006, 147.)

2.16 Informaatio

Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista sekä henkilöstölle että ulkopuolisille. Tätä kutsutaan informaatioksi. Painopiste on uutisten kertomisesta, siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Ulkoinen informointi painottuu työyhteisöstä ulospäin, sisäinen organisaation henkilöstöön. Muotoina ovat tiedotus- ja yhteystoiminta. (Siukosaari ja Åberg 1991; Åberg 1997, 114.)

Sisäisen yhteystoiminnan tärkein kohderyhmä on henkilöstö. Yhteydenpito lujittaa hyvää sisäistä ilmapiiriä ja me-henkeä. Muotoina voi olla esimerkiksi henkilöstön harrastusten tukeminen, vapaa-ajan tapahtumat ja juhlatilaisuudet tai henkilöstön merkkipäivien ja muiden juhlapäivien muistaminen. Yhteystoimintaan kuuluvat oleellisesti myös esimiehen tehtäviin liittymätön yhteydenpito alaisiin sekä yrityksen johdon tapaamiset henkilöstön kanssa. (Åberg 1997, 115.)

2.17 Perehdytys ja koulutus

Viestintä on tarpeellinen työntekijöiden perehdytyksessä niin työhön kuin työyhteisöön. On jokaisen edun mukaista, että uusi työntekijä oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja osaa toimia niiden mukaisesti. Tämä ei koske vain uusia työntekijöitä. Työtehtävien muuttuminen, työnkierto ja uusien työtapojen käyttöönotto koskee myös kauemmin työssä olleita. (Åberg 1997, 117–118.)

Työyhteisöön perehdytyksessä kysymys on työyhteisön pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Tärkeitä keinoja työyhteisöön perehdyttämisen ovat työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, perehdytyskoulutus, perehdyttäjät ensimmäisten työpäivien kokemukset, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnan pysyväisohjeet. Merkittäväntä perehdyttämisessä on henkilökohtainen neuvonta. Perehdyttäjän on tunnettava hyvin talon tavat ja heidät tulee osata tuoda ne esiin. (Åberg 1997, 118–119.)

Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa, eikä se kohdistu vain uusiin työntekijöihin. Kohteina ovat työ- tai urakierrossa olevat sekä ne henkilöt, joiden työmenetelmät tai työt muuttuvat, työyhteisönkin tapa toimia voi muuttua. Työhön perehdyttämisen keinoina ovat työhönopastaja, kouluttaja, lähin esimies sekä uudistuneisiin työtehtäviin liittyvä kirjallinen tai muu materiaali. Kouluttaja ja työnopastaja ovat käsiteltävissä olevan aiheen asiantuntijoita. Esimiehen tärkeä tehtävä on kannustaa alaista muutoksissa sekä jakaa tietoa ja opettaa taitoja. Esimiehen ja sisäisen tiedotuksen iso haaste on muutoshalukkuuden luominen työorganisaatioon. (Åberg 1997, 119.)

2.18 Työtyytyväisyyden ulottuvuuksia

Työtyytyväisyyttä on lähestytty 1960-luvulta lähtien tutkimalla ihmisten odotuksia omaa työtään ja työyhteisöään kohtaan sekä sitä miten hyvin työyhteisö pystyy vastaamaan niihin. (Hamner & Organ 1978, Hackman & Lawler 1971, Vroom 1964.) Keskeisiä vaikuttavia tekijöitä työtyytyväisyyteen ovat osallistuva ongelmanratkaisu, työn rikastaminen, innovatiiviset palkitsemisjärjestelmät ja työympäristön kehittäminen. (Juholin 2006, 147.)

Pincus (1986) havaitsi, että vuorovaikutukseen liittyvän viestinnän onnistuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Pincus osoitti, että 1) henkilöstön kokemukset organisaationsa viestinnästä ovat vahvasti sidoksissa sekä työtyytyväisyyteen että työsuoritukseen, 2) viestintäilmasto, esimiesviestintä ja henkilökohtainen palaute ovat tärkeimmät tekijät sekä työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden että viestinnän ja työsuorituksen välisessä riippuvuudessa, 3) esimies-alaisviestinnän onnistuminen on tärkein tyytyväisyyden tekijä ja 4) työntekijän ja ylimmän johdon välisen viestinnän toimivuus on riippuvuudessa työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (Juholin 2006, 148.)

Työtyytyväisyys rakentuu toisaalta organisaation johtamisesta ja toisaalta viestinnästä ja ilmastotekijöistä. Työtyytyväisyyttä tutkitaan tyypillisimmin materiaallisten mittareiden, kuten palkan, työsuhte-etujen, työvälineiden ja – ympäristön, etenemismahdollisuuksien ja työn jatkuvuuden kautta. Yksi yleinen lähestymistapa on tutkia työn ominaisuuksiin liittyvien asioiden toteutumista, kuten mahdollisuutta käyttää koko osaamistaan ja taitojaan, työn itsenäisyys, tehtäväkuvan selkeys, mahdollisuus saada ja antaa palautetta sekä mahdollisuus työn kehittämiseen. (Kerce & Booth-Kewley 1993, Harrison 1994, 59; Juholin 2006, 148.)

Viestintätyytyväisyydellä on merkitystä myös siksi, että työelämän kehittäminen sisältää paljon viestinnällisiä osa-alueita, kuten haasteellisen työn, vastaavuuden yksilöiden koulutukseen, työn itsellisyyden, vastuukysymykset, hyvät työkaverisuhteet, hyvät esimies-alaissuhteet sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja uraan. (Kerce ja Booth-Kewley 1993; Juholin 2006, 148.)

2.19 Viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksia

Thayer määritteli viestintätyytyväisyyden (1968) henkilökohtaiseksi tyytyväisyyden tunteeksi siitä, että pystyy viestimään asiansa muille sekä kommunikoimaan heidän kanssaan. Osmo A. Wiio kehitti vuonna 1978 OCD- menetelmän (Organizational Communication development), jossa hän määritteli viestintätyytyväisyyden neljä eri ulottuvuutta, tyytyväisyyden 1) omaan työhön, 2) viestien sisältöön eli saatuun tietoon, 3) viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä 4) viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen. Downs ja Hazen (1977) nimesivät viestintätyytyväisyydelle edellisten lisäksi seuraavia ulottuvuuksia, viestintäilmas-to, horisontaalisen eli osastojen ja yksiköiden välisen viestinnän toimivuus, yhteisön kiinteys, yksilöllinen palaute, yhteisön tulevaisuudennäkymät ja esimiesalaisyviestinnän toimivuus. (Juholin 2006, 149.)

Rebecca Marchan (1996) totesi väitöskirjassaan, että yleisen uskomuksen mukaan viestintätyytyväisyys on sitä suurempi mitä litteämpi organisaatio on ja mitä vähemmän on organisatorisia esteitä tiedonkululle. Marchanin tutkimuksen mukaan pyrkimys vähemmän hierarkkiseen organisaatioon ei ole parantanut tiedonkulkua vaan ehkäisi sitä, koska organisaatiomuutos katkaisi pitkäaikaisia ja hyvin toimineita henkilösuhteita. Viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä tulisi kuunnella vastaanottajien ja osallistujien mielipiteitä sen sijaan että tekisi muutoksia teoreettiselta pohjalta. (Juholin 2006, 149.)

Juholin pyrki omassa tutkimuksessaan (1999) löytämään selityksiä sille, mikä saa ihmiset kokemaan itsensä tyytyväisiksi oman yhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Juholin löysi tuloksena neljä ulottuvuutta

1. johdon viestintä koko organisaatiota koskevista tapahtumista
2. keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri tiimissä tai omalla osastolla
3. vaikuttaminen omaan työhön, kehittämiseen ja uraan
4. ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen
5. (materiaaliset edut) (Juholin 2006, 149–150.)

Tyytyväisyys viestintään perustuu vahvimmin henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Johdon oletetaan viestivän asioista, jotka koskevat henkilöstöä tai sen ympäristöä henkilökohtaisesti sekä heiltä toivotaan tulevaisuutta ja muutoksia koskevien asioiden viestimistä. Lähiympäristössä painottuu tunne tai kokemus ympäröivästä ilmapiiristä. Henkilökohtaisen ulottuvuuden viestintä tarkoittaa omaa työtä ja kehittymistä koskevia keskusteluja esimiehen kanssa. (Juholin 2006, 150.)

Viestintätyytyväisyys on mittari ja Vaasan Prisma pystyy seuraamaan sen onnistumista. Viestintä on tarpeellista uusien työntekijöiden perehdyttämisessä niin työhön kuin työyhteisöön. Tällä varmistetaan, että uusi työntekijä oppii talon tavoille ja työn vaatimukset tulevat selviksi.

2.20 Sisäisen viestinnän haasteet

Leif Åbergin mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä. Ensinnäkin tietojen on liikuttava. Monessa yrityksessä tietoa liikkuu liian vähän jolloin syntyy uutistyhjiöitä: ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta he eivät tiedä mitä. Ongelma on, että tällöin puskaradio täyttää tyhjiön. Paras tapa hiljentää puskaradio on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Kaikkea tietoa ei tarvitse liikuttaa. Pääsääntönä on, että sellaiset tiedot liikkeelle, joihin kohdistuu yhteisiä, samanaikaisia tiedontarpeita. (Åberg 1997, 107.)

Toinen haaste on tietovarastot. Osa tiedoista on sellaisia joiden tulisi olla paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä käsiksi niihin tarvittaessa. Pääsääntönä on, että ne tiedot laitetaan aktiiviseen tietokantaan, joihin kohdistuu sellaisia yksilöllisiä tiedontarpeita, joiden heräämistä ei pysytä ennakoimaan. Tällaisia tietoja voivat olla vaikka henkilöedut, menettely sairastapauksissa tai ulkomaankomennuksilla. Tietokannassa tulisi pitää myös tiedot, joita on päivitettävä usein kuten puhelinluettelo, hinnastot tai asiakastietokannat. (Åberg 1997, 107–108.)

Kolmantena haasteena ovat esimiehet. Esimies on yhteys omaan yksikkönsä ja koko yrityksen välissä. Hän tuntee sekä oman yksikkönsä toiminnan että koko organisaation. Esimiehen tiedotusvastuu on yleisten tietojen räätälöimisessä omaan

yksikköön ja oman yksikön näkökantojen esittäminen ylöspäin ja sivuille. (Åberg 1997, 108.)

Neljäntenä haasteena ovat tietotorit ja ahaa-aukiot. Nämä ovat fyysisiä tiloja, joissa ihmiset voivat ilmaista uusia ideoita. Monet modernit yritykset suosivat tällaista satunnaisviestintää, koska sen avulla on ratkaistu ongelmia uusilla ideoilla. (Åberg 1997, 108.)

2.21 Kanava- ja tietovaje

Osmo A. Wiion 1970-luvulla kehittämä OCD-menetelmä toimii edelleen peruselementtinä viestinnän tilan arvioinneille. Keskeiset käsitteet ovat tietovaje ja kanavavaje. Näitä analysoimalla voidaan löytää polkuja viestintätyytyväisyyden ja – tyytymättömyyden lähteille. (Juholin 2006, 151.)

Tietovaje kertoo halutun ja saadun tiedon erotuksen. Mitä suurempi kanavavaje on, sitä enemmän kyseisestä kanavasta haluttaisiin lisää tietoa, ja mitä suurempi tietovaje on, sitä enemmän kyseistä tietoa kaivataan organisaatiossa. *Kanavavaje* mittaa halutun ja saadun tiedon erotuksen kanavista. (Juholin 2006, 151.)

Inforviestinnän OCD-tutkimuksista koostuneen tietopankin mukaan suurimmat kanavavajeet ovat kasvokkaisviestinnässä eli eniten lisää tietoa halutaan johdolta, lähimmältä esimieheltä ja luottamushenkilöltä. Pienimmät kanavavajeet eli tyydyttävintä viestintä on työkavereiden välillä ja toisaalta välillisessä viestinnässä, mihin kuuluvat mm. tiedotteet ja lehdet, sähköposti ja intranet. Suurimmat tietovajeet ovat muutosviestinnässä. (Juholin 2006, 151.)

Viestinnän suurimpina puutteina koetaan:

- Johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee ja kokee.
- Liiallinen huhupuheisuus.
- Johto ei jaa henkilöstölle tärkeitä ja olennaisia asioita.
- Tietoa ei saa helposti. (Juholin 2006, 152.)

Työyhteisötutkimuksessa käytetään OCD-tutkimuksen tapaisia ongelmiin liittyviä mittareita. Siitä huolimatta mittareita myös kyseenalaistetaan huomion keskittyessä helpommin heikkouksiin, jolloin vahvuudet jäävät huomioimatta. Erilaisen lähtökohdan antaisi lähteä selvittämään organisaation ja sen viestinnän hyviä puolia sekä näiden ominaisuuksien vahvistamista. (Juholin 2006, 152.)

Vaasan Prisman voi kohdata erilaisia haasteita. Haasteita voivat olla esimerkiksi tiedon vähäinen liikkuminen, jolloin syntyy uutistyhjiöitä. Uutistyhjiö täyttyy huhuista. Kaikkea tietoa ei tarvitse kuitenkaan jakaa eteenpäin kaikille, mutta kaikkien tulisi pystyä saamaan ne tarvittaessa selville. Esimiehet tuovat toimintaan myös omat haasteensa. Heidän tulisi tuntea oman osastonsa toiminnan lisäksi koko Vaasan Prisman yksikön toiminta.

2.22 Teoreettinen viitekehys

Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön tutkimukseen liittyvät jo esitellyt teoriat. Teoriaosiossa esitetyt teoriat ovat sisäinen markkinointi ja sisäinen viestintä.

Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi -teoriaosassa määritellään sisäisen markkinoinnin perusajatus, sen pääkohdat; asenne- ja viestintäjohtaminen sekä sisäisen markkinoinnin tavoitteet. Lisäksi esitellään sisäisen markkinoinnin toiminnoista tähän tutkimukseen keskeisimmin liitettävät teoriat.

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että henkilöstö muodostavaa organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintä-kampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei voida odottaa markkinoinnin onnistuvan ulkoisille asiakkaille. Sisäinen markkinointi on tuloksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. (Grönroos 2009, 443.)

Sisäinen markkinointi käsittää kahdenlaisia johtamisprosesseja: viestintäjohtamista ja asennejohtamista. Henkilöstön asenteita on johdettava ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Merkittävä osa sisäistä markkinointia organisaatiolle on asennejohtaminen, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. (Grönroos 2009, 449.)

Päätavoitteena on johtaa henkilöstöä sekä toteuttaa sisäisiä toimenpidesuunnitelmia siten, että henkilöstö on motivoitunut osa-aikaiseen markkinointiin. Sisäisen markkinoinnin toimiessa hyvin yritystä pidetään houkuttelevana työnantajana. (Grönroos 2009, 451.)

Johdon antama tuki voi ilmetä esimerkiksi virallisten koulutusohjelmien täydentämisellä jokapäiväisillä johdon toimilla, alaisten aktiivisella rohkaisemisella, alaisten mukaan ottamisella suunnitteluun ja päätöksentekoon, alaisille annettavana palautteena, tiedottamisella ja kaksisuuntaisella viestinnällä sekä luomalla avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin. (Grönroos 2009, 457.)

Sekä ulkoista että sisäistä markkinatutkimusta voidaan käyttää selvittämään asenteita osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekoa kohtaan. Markkinasegmentointia voidaan käyttää oikeanlaisten ihmisten löytämiseen organisaation eri tehtäviin. (Grönroos 2009, 461.)

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä – teoriaosiossa määritellään sisäinen viestintä ja yhteisöviestintä, yrityksen sisäinen tiedottaminen, sen sisällöt sekä kanavat ja päivittäisviestintä. Lisäksi osiossa esitellään esimiesviestintä, informaatio, perehdytys ja koulutus, tyytyväisyys viestintään, sisäisen viestinnän haasteet ja kanava- ja tietovaje sekä sen puutteet.

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan yhteisön sisäistä viestintää eli tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä kanssakäymistä ulkoisten yhteistyö- ja

kohderyhmien kanssa. (Juholin 1999, 22.) Sisäiseen viestintään yhteisössä kuuluu *yhteystoiminta*, jonka avulla yhteisö eli johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja *tiedotus*, joka välittää sanomia talon sisällä. Uusien työntekijöiden *perehdyttäminen* koetaan tärkeäksi sisäisen viestinnän tehtäväksi. Luonnollisesti sisäiseen viestintään kuuluu myös *työtiedotus* eli tiedon välittäminen liittyen puhtaaseen työsuoritukseen. (Siukosaari 2002, 65.)

Sisäinen tiedotus viestii henkilöstölle ajankohtaisista asioista ja uutisista kuten; kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, keinoista, joiden avulla tavoitteisiin pyritään, sekä tuloksista. On myös tiedotettava muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden näkymistä. Tietojen avulla kirkastetaan oman yhteisön kuvaa ja annetaan hinkua ja mielekkyyttä työhön. (Siukosaari 2002, 79.)

Työyhteisössä tietosisältöjä on kahdenlaisia: yhteisön perusoletuksia ja arkiasioita. Perusoletuksia ovat arvot, visio, strategiat ja niiden viestinnällinen kiteytys, tavoite profiili (perusviestit ja niiden ilme). Arkiasioiden tarkoituksena yhteisössä on pitää se toiminnassa ja ihmiset kiinnostuneina omasta työstään, ympäristöstään ja yhteisöstään. (Juholin 1999, 133.)

Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan jaotella neljään ryhmään siten, että ovatko ne

- *lähikanavia*, jotka palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä vai *kaukokanavia*, jotka välittävät viestejä koko työyhteisölle.
- *suoraa keskinäisviestintää* perustuen henkilökohtaiseen kanssakäymiseen vai *välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää*. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta tieto välitetään rajatulle kohderyhmälle ja verkkoviestinnässä käytetään intranetiä sekä muita sähköisen viestinnän sovelluksia. (Åberg 2000, 173.)

Viestinnässä työyhteisöllä on suuri kanavien ja viestimien valikoima. Tämä valikoima voidaan jaotella kolmeen, joskin raja näiden välillä on häilyvä viestinnän teknistymisen myötä: henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvaan face-to-

face- viestintään, sähköiseen viestintään ja kirjalliseen viestintään. (Åberg 1999, 102.)

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihdantaa ja keskustelua, joilla jokapäiväisistä tehtävistä selvitään. (Juholin 2009, 42.) Päivittäisviestinnän asiat ovat tärkeitä nimenomaan kyseisessä työyhteisössä, tiimissä tai projektissa. Sisältöjä päivittäisille asioille tavallisesti ovat esimerkiksi: työsuunnitelmat ja palaute, tuote- ja palvelumuutokset, henkilöstömuutokset ja tarjoukset ja kilpailutilanne. (Juholin 2009, 112.)

Päivittäisviestintä toimii parhaiten silloin, kun yhteisössä on hyvä työilmapiiri. Rennossa ilmapiirissä tieto ja kokemukset on luonteva jakaa, omien ideoiden ja mietteiden puheeksi ottaminen on helpompaa. Avoin kulttuuri ja hyvä ilmapiiri sallivat kysymykset, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2009, 113.)

Esimiesviestinnän selkeänä tavoitteena on lisätä tietoisuutta omassa yksikössään liittyen työntekijään, työntekoon ja organisaatioon. Hyvä ilmapiiri on myös tavoitteena niin omassa yksikössä kuin koko organisaatiossa. Vastuuna esimiehellä on *tiedon* hankinta ja vastaanotto, tietojen yhdisteleminen ja merkityksen arvioiminen vastaanottajalle ja mitä tiedoilla tehdään. Huolehtiminen *sanomien* sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta. Esimies myös valitsee *kanavat ja keinot* sanomien välittämiseen. (Siukosaari 2002, 93.)

Kehityskeskustelut ovat oman esimiehen ja henkilöstön välisiä säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja. Niiden avulla lisätään ymmärrystä, tietoisuutta, arvostusta, hyväksymistä, työtyytyväisyyttä ja työ- ja talohinkua ja parannetaan työtuoksia. (Siukosaari 2002, 93.)

Palautteeksi kutsutaan tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut asiaan. (Åberg 1999, 62.) Viesti on myös palautteen puuttuminen. Sanojen lisäksi elekieli on vahva palautteen antaja, pienilläkin äänenpainoilla on suuri merkitys kuulijalle. (Piili 2006, 55.)

Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista sekä henkilöstölle että ulkopuolisille. Tätä kutsutaan informaatioksi. Painopiste on uutisten kertomisesta, siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Ulkoinen informointi painottuu työyhteisöstä ulospäin, sisäinen organisaation henkilöstöön. Muotoina ovat tiedotus- ja yhteystoiminta. (Siukosaari ja Åberg 1991; Åberg 1997, 114.)

Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa, eikä se kohdistu vain uusiin työntekijöihin. Kohteina ovat työ- tai urakierrossa olevat sekä ne henkilöt, joiden työmenetelmät tai työt muuttuvat, työyhteisönkin tapa toimia voi muuttua. Työhön perehdyttämisen keinoina ovat työhönopastaja, kouluttaja, lähin esimies sekä uudistuneisiin työtehtäviin liittyvä kirjallinen tai muu materiaali. Kouluttaja ja työnopastaja ovat käsiteltävissä olevan aiheen asiantuntijoita. Esimiehen tärkeä tehtävä on kannustaa alaista muutoksissa sekä jakaa tietoa ja opettaa taitoja. Esimiehen ja sisäisen tiedotuksen iso haaste on muutoshalukkuuden luominen työorganisaatioon. (Åberg 1997, 119.)

Tyytyväisyys viestintään perustuu vahvimmin henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Johdon oletetaan viestivän asioista, jotka koskevat henkilöstöä tai sen ympäristöä henkilökohtaisesti sekä heiltä toivotaan tulevaisuutta ja muutoksia koskevien asioiden viestimistä. Lähiympäristössä painottuu tunne tai kokemus ympäröivästä ilmapiiristä. Henkilökohtaisen ulottuvuuden viestintä tarkoittaa omaa työtä ja kehittymistä koskevia keskusteluja esimiehen kanssa. (Juholin 2006, 150.)

Leif Åbergin mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä. Ensimmäkin tietojen on liikuttava. Toisena haasteena ovat tietovarastot. Kolmantena haasteena ovat esimiehet. Neljäntenä haasteena ovat tietotorit ja ahaa-aukiot. (Åberg 1997, 107–108.)

Tietovaje kertoo halutun ja saadun tiedon erotuksen. Mitä suurempi kanavavaje on, sitä enemmän kyseisestä kanavasta haluttaisiin lisää tietoa, ja mitä suurempi tietovaje on, sitä enemmän kyseistä tietoa kaivataan organisaatiossa. *Kanavavaje* mittaa halutun ja saadun tiedon erotuksen kanavista. Viestinnän suurimpina puut-

teina koetaan: johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee ja kokee, liiallinen huhupuheisuus, johto ei jaa henkilöstölle tärkeitä ja olennaisia asioita sekä tietoa ei saa helposti. (Juholin 2006, 151–152.)

3 EMPIRIA

Aluksi opinnäytetyön empiriassa esitellään markkinointitutkimuksen teoria sekä tutkimuksen toteuttamisen vaiheita. Seuraavaksi käsitellään teoreettisesti myös tutkimusmenetelmiä ja otantamenetelmiä. Näiden jälkeen empiriassa esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimustyyppi ja siihen vaikuttaneet seikat, kyselylomake sekä tutkimuksen tulokset. Lopuksi empiriassa käsitellään tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, yhteenveto sekä johtopäätökset.

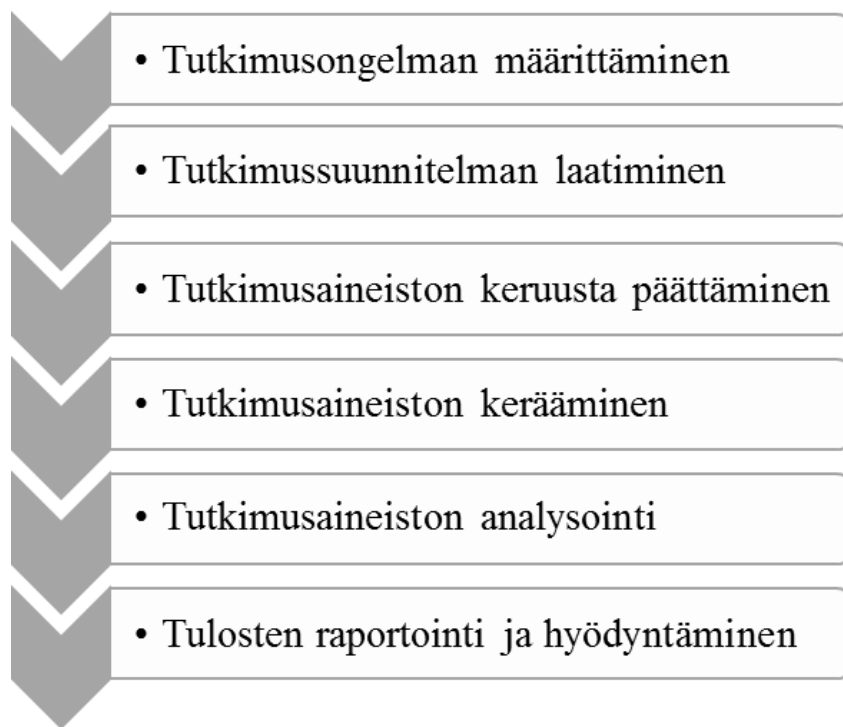
Työn tavoitteena on tarkastella toimeksiantajan sisäistä viestintää ja sen toimivuutta. Päätavoitteena on saada selville henkilöstön mielipide siitä miten sisäisen viestintä toimii eri osa-alueilla ja etsiä ratkaisuja siihen miten sitä voisi kehittää.

3.1 Markkinointitutkimus

Markkinointitutkimus yhdistää kuluttajan, asiakkaan ja yleisön markkinoijaan. Tutkimuksesta saatua tietoa käytetään markkinoinnin mahdollisuuksien ja ongelmien yksilöimisessä ja määrittelemisessä, sekä markkinointitoimien luomisessa, jalostamisessa ja arvioimisessa. Markkinointitutkimukseen kuuluu muun muassa kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimukset, mainonta- ja mediatutkimukset, mielipidekyselyt ja kohderyhmätutkimukset. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 9.)

3.1.1 Markkinointitutkimuksen vaiheet

Markkinointitutkimus on prosessi, jonka vaiheet Mäntyneva, Heinonen ja Wrange ovat pääpiirteisesti esittäneet kaavion mukaisesti.



Kuvio 2: Markkinointitutkimuksen prosessin vaiheet. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 13).

Ensimmäisessä vaiheessa määritetään ongelma, eli mitä tutkitaan ja miten tutkimusaihe rajataan. Keskeisin vaihe markkinointitutkimuksessa onnistumisen kannalta on tutkittavan ongelman, kysymyksen tai kehitystehtävän määrittely. Tämä on myös tutkimusprosessin lähtökohta. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 13.)

Toisessa vaiheessa tehdään tutkimussuunnitelma tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimussuunnitelman tekoon vaikuttaa tutkimuksen toteuttaja, tehdäänkö itse vai ostetaanko tutkimus palveluna ulkopuolisilta. Suunnitelman avulla hahmotetaan aikataulua tutkimukselle. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 13.)

Kolmanneksi selkeytetään tutkimusongelmaa vastaava tutkimusaineiston keräystapa. Määritetään tutkittava perusjoukko ja otanta- sekä aineistonkeruumenetelmä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 14.)

Kun on päätetty tutkimusaineiston keräystapa, voidaan tehdä siihen tarvittava väline, esimerkiksi tutkimuslomake tai haastattelurunko. Kun on kerätty asetettuja

tavoitteita vastaava tutkimusaineisto, päästään käsittelemään ja analysoimaan tutkimusaineistoa. Analysoinnin jälkeen toteutetaan tutkimuksesta kirjallinen raportti ja keskeiset tulokset esitetään toimeksiantajalle ja tilaajaorganisaatiossa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 14.)

3.2 Toistettavuus ja yleistäminen

Tutkittavan ilmiön objektiivisella tarkastelulla pyritään kasvattamaan reliabiliteettia eli luotettavuutta. Tieteellisen tutkimusperinteen mukaan tutkimus on laadukas, kun se on toistettavissa ja se on toteutettu objektiivisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleistettävyydestä, kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään termiä toistettavuus. Toistettavuudessa voidaan arvioida sitä, että jonkun toisen tahon toistaessa sama tutkimus noudattaen samoja menetelmiä, päädyttäisiinkö samoihin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden määrä on useimmiten rajallinen, jonka vuoksi on pohdittava, voidaanko näiden havaintojen perusteella tehdä yleistyksiä koskien suurempaa kohderyhmää. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 34–35.) Luotettavuuden kannalta tutkimuksessa on tärkeää, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava, kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman ja vastausprosentti on korkea. (Heikkilä 2008,188.)

3.3 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään kenttätutkimuksessa silloin, kun on mahdollisuus määrittellä mitattavia tai testattavia tai numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. *Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta* käytetään, kun on tarkoitus tulkita, ymmärtää ja antaa merkityksiä tutkittaville asioille. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 31.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tilastollisia tapoja. Kysymykset muotoillaan usein sellaiseen muotoon, että niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Yksiselitteiset eli lyhyet ja selkeät kysymykset parantavat kvantitatiivisen tutkimusaineiston yhdenmukaisuutta. Puolestaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä, joihin saadaan vapaamuotoisia suusanallisia tai kirjallisia

vastauksia. Useimmiten kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoskoot ovat suurempia kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkittavien joukko määräytyy uuden informaation mukaan. Laadullinen tutkimusaineisto kyllääntyy silloin, kun uutta informaatiota ei enää saada lisäämällä vastaajien lukumäärää. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 32.)

3.4 Kvantitatiiviset keruumenetelmät

Markkinointitutkimuksessa yleisimpiä kvantitatiivisia keruumenetelmiä ovat: kyselytutkimus eli survey, kirjekysely, Omnibus-tutkimus, Internetkyselyt, paneelitutkimukset sekä testit ja koeasetelmat. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 48.)

3.4.1 Kyselytutkimus

Usein käytetty keino tutkimusaineiston hankinnassa on *kyselytutkimus eli survey*, se kuvaa laajan kohderyhmän mielipiteitä, käsityksiä ja asenteita. Kyselytutkimusta käytetään suurten yleiskartoitusten lisäksi myös esitutkimuksena tarkemmille tutkimuksille. Kyselytutkimuksella yleensä tuotetaan jakaumatasoista tietoa siten, että se kertoo kuinka eri taustatekijöiden mukaan jakautuneet ryhmät suhtautuvat kulloinkin kyseessä olevaan asiaan tai mikä on kunkin muuttujan saamien vastausten määrä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 48.)

3.4.2 Kirjekysely

Kirjekyselyssä vastaajalle lähetetään kyselylomake, jonka mukana on saatekirje ja palautuskuori maksettuine postimaksuineen. Kirjekyselyn tulisi olla lyhyt, miellyttävä ja siisti, koska vastaajakato kasvaa sitä mukaa, mitä pidempiä kyselylomakkeet ovat. Saatekirjeessä vastaajalle kerrotaan tutkimusaihe ja lyhyt kuvaus tutkimustavoitteista. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 49.)

3.4.3 Omnibus-tutkimus

Omnibus-tutkimukset ovat jatkuvia tutkimuksia, joissa tutkimusyrityksen toimeksiantaja voi kysyä rajatun määrän kysymyksiä yhdestä kysymyksestä eteenpäin.

Omnibus-tutkimukset ovat kustannustehokkaita, koska samaan kyselyyn yhdistetään usean toimeksiantajan kysymyksiä, jolloin aineistonkeruu kustannukset jaetaan toimeksiantajien kesken. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 49.)

3.4.4 Internetkyselyt

Internetin ja sähköpostin kautta toteutettavien kyselyiden määrä on kasvanut Internetin yleistyneen käytön myötä. Tämän kaltaisten kyselyiden etuna on suhteellinen kustannustehokkuus ja haittana puolestaan saattaa olla suurikin vastaajakato. Internetkyselyissä hyödynnetään muun muassa suunniteltuja ohjelmistoja sekä sähköpostin liitteenä lähetettäviä sähköisiä lomakkeita, organisaatiot voivat myös hyödyntää omia internetsivustojaan tutkimusaineiston keräämisessä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 50.)

3.4.5 Paneelitutkimukset

Paneelitutkimuksia käytetään esimerkiksi, kun mitataan markkinointiviestinnän vaikutuksia ostokäyttäytymiseen. Markkinointiyrietykset saattavat ylläpitää paneeleita, joiden jäsenet ovat lupautuneet raportoimaan tietyn tuoteryhmän ostoksensa tai ostoaikeensa. Haasteina paneeleissa voivat olla esimerkiksi jäsen kunnan muuttuminen tai heidän raporttiansa vaihtelut, jolloin on kyseenalaistettava vastaako vähäisten jäsenten lukumäärä edustettavuutta kaikissa suhteissa koko tarkasteltavaa kohderyhmää. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 50.)

3.4.6 Testit ja koeasetelmat

Testit ja koeasetelmat ovat tärkeä informaation lähde. Pääsääntöisesti koeasetelmia on kahdenlaisia, joko laboratorio-oloissa tai kentällä toteutettuja kokeita. Laboratorio-oloissa toteutetut kokeet ovat kontrolloituja, jolloin pystytään eristämään ja tutkimaan henkilölle kohdistetun ärsyksen vaikutuksia, ärsyke voi olla esimerkiksi tietty viesti mainoksessa. Kenttäkokeissa tutkitaan miten esimerkiksi jokin asia vaikuttaa ostopäätökseen, kuten testimarkkinointina toteutettava suoramarkkinointi. (Mäntyneva, Heinonen & Wrang 2008, 51.)

3.5 Kvalitatiiviset keruumenetelmät

Markkinointitutkimuksen kvalitatiiviset keruumenetelmät ovat: teemahaastattelut, syvähaastattelut, fokusryhmähaastattelut, havainnointi ja projektiiviset menetelmät. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 70.)

Henkilökohtaisia *teemahaastatteluita* voidaan toteuttaa esimerkiksi kasvokkain tai puhelimitse. Puhelinhaastatteluita käytetään yleensä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta tässä yhteydessä haastatteluilla on mahdollisuus kerätä syvällistä ja kvalitatiivista tutkimustietoa. Haastattelut voivat rakenteeltaan olla avoimia tai strukturoituja eli määrättyjä, joissa keskitytään tutkimuksen teemoihin. *Syvähaastattelut* ovat yleensä henkilökohtaisia jäsentymättömiä ja vapaamuotoisia haastatteluita, joissa on tarkoituksena päästä mahdollisimman syvälle tutkittavassa aiheessa. Tämän takia haastattelu ja haastattelukysymykset muokkautuvat haastattelun edetessä haastateltavan vastauksien mukaan. *Fokusryhmien* avulla voidaan esimerkiksi luoda käsitystä siitä, miten kuluttajat tai tietyt asiakasryhmät tulevat käyttäytymään. Merkittävä markkinointitutkimuksen työkalu on *havainnointi*. Suunnitelmallinen havainnointi on järjestelmällistä tietojen keräämisestä seuraamalla havainnoinnin kohteena olevia henkilöitä. Mitä paremmin tutkittava ongelma on pystytty rajaamaan, sitä paremmin saadaan kohdennettua havainnointitoimet. *Projektiivisten menetelmien* keskeisenä tavoitteena on ymmärryksen lisääminen kohderyhmän tunteista, tuntemuksista, käsityksistä ja motiiveista. Ne saataan liittää joskus syvähaastatteluihin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 70–86.)

3.6 Otanta markkinointitutkimuksessa

Otannasta päätetään, kun on saatu päätettyä tutkimusaineiston keräystapa. Otos otetaan otannalla populaatiosta eli perusjoukosta. Perusjoukko on tutkimuksen kohderyhmä, jonka mielipiteitä ja näkemyksiä tutkimuksen avulla selvitetään. Otos puolestaan pyrkii tutkimuksessa kuvaamaan ja edustamaan perusjoukkoa siten, että riittäisi pelkkä otoksen tutkiminen. Tällöin otoksen perusteella tulisi pystyä tekemään johtopäätöksiä koko perusjoukosta, jolloin kustannukset laskevat ja käytännön toistettavuus paranee. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 37.)

Yksi onnistuneen tutkimuksen tärkeimmistä elementeistä on otos ja sen luotettavuus. Kokonaistutkimuksen ja otantaan perustuvan tutkimuksen ero on, että vain kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko tutkitaan. Otantatutkimuksessa tutkitaan vain osa perusjoukosta eli otos poimitaan ja tulokset yleistetään perusjoukkoon, virheellinen ja epäedustava otos antaa väärän kuvan perusjoukosta, joten otoksen on oltava edustava. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 38.)

3.6.1 Otantamenetelmät

Otannan yhteydessä tutkijalla on käytettävissään erilaisia otantamenetelmiä, joiden käyttö määrittyy tutkimuksellisen tarkoituksenmukaisuuden ja tulosten luotettavuuden perusteella. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa käytetään usein *harkinnanvaraista otosta* eli näytettä. Harkinnanvaraisessa otteessa on vähäinen vastaajien lukumäärä tai vastaajia on vaikea saavuttaa. Tutkijan on valittava tutkimukseensa tahot, jotka pääsevät kohtuullisin ponnisteluin haastateltaviksi ja joilla oletetaan olevan riittävä tietämys kyetäkseen vastaamaan esitettäviin kysymyksiin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 41.) Keruumenetelmiä näytteelle ovat harkinnanvarainen otos, kiintiöpaiminta ja mukavuusnäyte. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 44.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otanta perustuu tilastolliseen todennäköisyyteen perustuvaan otantamenetelmään. Näitä menetelmiä on useita, mutta niiden lähtökohtana on tunnettu perusjoukon määrä, josta valittu otos lasketaan. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 41.)

Yksinkertaisella satunnaisotannalla tarkoitetaan sitä, että jokaisella perusjoukon jäsenellä on yhtä suuri todennäköisyys joutua otokseen esimerkiksi arpomisen avulla. *Systemaattisessa eli tasavälisessä otannassa* aloituskohta valitaan satunnaisesti ja otokseen poimitaan joka x:s havainto siitä eteen- tai taaksepäin. *Osittessa otannassa* perusjoukko jaetaan ositteisiin eli erillisiin osajoukkoihin jonkin muuttujan suhteen, kaikista ositteista poimitaan erillinen otos esimerkiksi yksinkertaisen satunnaisotannan tai systemaattisen otannan avulla. *Klusteri- eli ryväso- tanta* on yleisesti käytetty poimintamenetelmä, hyödyntäen kohteiden jakautumis-

ta rypäisiin eli luonnollisiin osajoukkoihin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 41–44.)

Itsevalikoiva otanta on ei-todennäköisyys otantamenetelmä. Se keskittyy keruu menetelmiin, jotka perustuvat tutkijan ratkaisuihin. Otantamenetelmä on hyödyllinen silloin, kun yksiköt ovat ne sitten yksilöitä tai organisaatioita, valitsevat osallistuvatko tutkimukseen omasta tahdostaan. Keruu strategiana, itsevalikoivaa otantamenetelmää voidaan käyttää monenlaisiin tutkimussuunnitelmiin ja tutkimusmenetelmiin. Avaintekijä on, että tutkittavat osallistuvat tutkimukseen omasta tahdostaan. (Lund Research Ltd, 2012.)

3.7 Tutkimustyyppi

Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Valitsimme laadullisen tutkimusmenetelmän, koska sen avulla pyrimme ymmärtämään yrityksen henkilöstöä ja selittämään sen päätösten syitä. (Heikkilä 2008, 16.) Suunnitelmallinen kyselytutkimus on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa silloin, kun tutkittavia on paljon ja aihe saattaa olla arkaluontoinen. Arkaluontoisten kysymysten käyttömahdollisuus on kyselytutkimuksessa haastattelututkimusta parempi. (Heikkilä 2008, 19–20.) Kvalitatiivinen tutkimus ei välttämättä merkitse läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka näin ehkä usein esitetään. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 183.)

Tutkimuksen aineisto kerätään kyselytutkimuksena paperilomakkeen muodossa, koska kyseessä saattaa olla arkaluontoinen tutkimusaihe. Paikoillaan olevien eli tässä tapauksessa kahvihuoneissa sijaitsevien kyselylomakkeiden avulla pystytään tavoittamaan mahdollisimman moni yrityksen henkilöstöön kuuluva. Tällä tavoin varmistetaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus vastata kyselylomakkeeseen heille sopivana ajankohtana, vastaaminen ei ole riippuvainen tutkimuksen tekijöiden läsnäolosta. Vastausaikaa lomakkeelle annetaan yksi kuukausi, jolloin jokaisella, myös osa-aikaisilla on mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Uskomme jokaisen henkilöstöön kuuluvan olevan työvuorossa edes pari kertaa tämän ajan sisällä.

Mielestämme tutkimuksessa käytettävä kyselylomake on rakennettu siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaa sekä esiteltyjä teorioita. Meillä ei ole valmiiksi annettua tutkimusongelmaa, joten lomake on rakennettu siten, että se kattaa sisäisen viestinnän keskeiset osa-alueet. Mielestämme tutkimalla näitä osa-alueita, uskomme saavamme kokonaiskuvan yrityksen sisäisestä viestinnästä. Kyselylomakkeista saatujen vastausten perusteella voimme päätellä mahdollisen ongelman. Strukturoidun lomakkeen avulla ei pystytä selvittämään vastaajan spontaaneja mielipiteitä asioista, joten kyselylomakkeessa on myös avoimia kysymyksiä selvittämään syvempiä näkemyksiä asioista. (Juholin 2009, 359.)

3.7.1 Tutkimuksen otantamenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Vaasan Prisman henkilöstön mielipiteitä yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä siihen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä kuten tiedottamista, työntekijöiden perehdyttämistä, työilmapiiriä ja esimiesviestintää. Näiden tekijöiden avulla saamme selville työntekijöiden näkemyksen yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta. Tutkimuksen perusjoukkona on koko yrityksen henkilöstö lukuun ottamatta esimiehiä. Tutkimuksen otannassa käytämme itsevalikoivaa otantamenetelmää. Tutkimuksen otanta tapahtuu eittodennäköisyysotannan avulla siten, että jokaisella Vaasan Prisman henkilöstöön kuuluvalla on mahdollisuus osallistua tutkimukseen, sillä kyselylomakkeet sijoitetaan kaikkien saataville näkyvälle paikalle yrityksen kahvihuoneisiin. Näin ollen kaikilla henkilöstöön kuuluvilla on samanarvoinen mahdollisuus halutessaan vastata tutkimukseen.

3.8 Kyselytutkimus

Tapa, jolla kerätään ja tarkastellaan tietoa erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, mielipiteistä, ihmisten toiminnasta, asenteista ja arvoista on kyselytutkimus. Välineenä on kyselylomake, johon voidaan vastata puhelimitse, verkossa tai kasvotusten haastateltuna, myös postikyselyt ovat mahdollisia. Survey on englanninkielinen termi ja kattaa sekä kysely- että haastattelututkimuksen, mutta termille ei ole varsinaista suomennosta. (Vehkalahti 2008, 11–12.) (Juholin 2009,359.)

Tunnetuimpiin työyhteisön sisäisen viestinnän survey-tutkimuksiin kuuluu näihin päiviin asti käytetty Osmo A. Wiion 1970-luvulla yhdessä Martti Helsilän kanssa kehittämä OCD-mittari (Organizational Communication Development). Markkinoilla on paljon samankaltaisia tiedonkulun ja ilmapiirin mittareita eri tutkimuslaitosten tarjoamana. Uuden vuosituhannen työviestintää arvioiva ComBaro-mittaristo on lanseerattu vuonna 2009. Tämä mittaristo perustuu vastuullisen vuoropuhelun malliin ja mittaa kanavien toimivuuden sijaan työyhteisöjen keskeisten toimijoiden viestintää. Myös henkilöstötutkimuksissa selvitetään sisäisen viestinnän toimivuutta. (Juholin 2009, 359.)

Survey-tutkimuksen väline on kyselylomake. Lomakkeen avulla pystytään suhteellisen edullisesti ja nopeasti keräämään tietoa vastaajien havainnoista, odotuksista ja kokemuksista. Aiemmin postitettiin kyselylomakkeet paperiversioina, mutta nykyään käytetään yhä enemmän verkkokyselyjä, koska ne ovat nopeampia ja edullisempia. Organisaatioissa, joissa vastaajilla ei ole pääsyä verkkoon tai he eivät halua vastata verkkokyselyihin tarvitaan paperilomakkeita. Puhelinhaastattelua käytetään, kun halutaan otokseen tai näytteeseen valituilta henkilöiltä varmemmin mielipide kuin posti- tai verkkokyselyllä. Tutkimustulosta yleistettäessä on jo osana tutkimuksen suunnittelua määriteltävä näytteeseen valittavien henkilöiden ominaisuudet. (Juholin 2009, 359.)

Tutkimuksellisenä heikkoutena strukturoidussa lomakkeessa pidetään sitä, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot rajaavat ilmiötä, jolloin vastaajien spontaanit näkemykset eivät välttämättä tule esille. Spontaanit näkemykset pyritään saamaan avokysymyksillä, jotka analysoidaan laadullisin menetelmin. (Juholin 2009, 359.)

3.8.1 Kyselylomake

Tarkkoja sääntöjä kysymysten laadintaan on mahdoton antaa. Onnistuneen kyselylomakkeen aikaan saaminen riippuu monenlaisesta tiedosta ja persoonallisista kokemuksista, lomakkeen laadintaa onkin pidetty jopa taiteen muotona. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 191.)

3.8.2 Sisäinen viestintä

Tässä osassa esitellään kyselylomakkeen sisäisen viestintä otsikon alle kootut kysymykset ja kysymyksiin liittyvät teoriat. Kysymysten avulla selvitetään sisäisen viestinnän tarkoituksen ymmärtämistä, yrityksen sisäisen viestinnän yleistä toimivuutta, sisäisten viestien ja tietojen liikkuvuutta, viestintää muutoksista, omaaloitteisuutta tietojen hankinnassa, ilmoitustaulujen käyttöä, havaittujen puutteiden korjaamista sekä esimiehen kanssa kommunikointia.

1. *Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan*
2. *Sisäinen viestintä toimii hyvin Vaasan Prismassa*
3. *Sisäinen viestintä toimii hyvin osastollani*

Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisällä. Viestinnässä toteutuu yhteisöviestinnän osa-alueet kuten; esimiestaidot, vuorovaikutus, vaikuttaminen, tiedonkulku, informaationvaihto, sisäinen ilmapiiri, motivaatio, sitoutuminen ja yrityskuvan luominen. (Juholin 1999, 13–16.)

Sisäiseen viestintään yhteisössä kuuluu yhteystoiminta, jonka avulla yhteisö eli johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedotus, joka välittää sanomia talon sisällä. Läheisesti sisäiseen viestintään liittyy myös sisäinen markkinointi, jolla esimerkiksi yrityksen arvot, tavoitteet, visio, yhteisökulttuuri, toiminta ja tuotteet sekä palvelut tehdään henkilöstölle tutuiksi. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koetaan tärkeäksi sisäisen viestinnän tehtäväksi. Sisäiselle luotaukselle, eritoten henkilöstön kuuntelemiselle, annetaan nykypäivänä enemmän arvoa, kun 1990-luvun kaikki sisäisen viestinnän tutkimukset osoittivat sen, ettei johto tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. Luonnollisesti sisäiseen viestintään kuuluu myös työtiedotus eli tiedon välittäminen liittyen puhtaaseen työsuoritukseen. (Siukosaari 2002, 65.)

4. *Sisäiset viestit tavoittavat minut hyvin*
5. *Saan työtäni koskevat tiedot ajoissa*
6. *Minut pidetään tietoisena Vaasan Prismassa tapahtuvista muutoksista*
7. *Minut pidetään tietoisena osastollani tapahtuvista muutoksista*

8. *Tiedän mistä hakea tietoa tarvittaessa*

9. *Pyrin aktiivisesti hakemaan tietoa*

Sisäinen tiedotus viestii henkilöstölle ajankohtaisista asioista ja uutisista kuten; kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, keinoista, joiden avulla tavoitteisiin pyritään, sekä tuloksista. On myös tiedotettava muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden näkymistä. Tietojen avulla kirkastetaan oman yhteisön kuvaa ja annetaan hinkua ja mielekkyyttä työhön. (Siukosaari 2002, 79.)

Yrityksen sisällä sisäisen tiedotuksen kohderyhmät on helppo tunnistaa. Tällöin voidaan selvittää eri henkilöstöryhmien koulutustasoa ja erikoistietotasoa ja niiden vaihtelevuutta. Tiedon tason perusteella tulee arvioida lähetettävien sanomien hyödyllisyys vastaanottajalle, jolloin tiedotetaan uusista tai muuttuneista asioista mielenkiinnon säilyttämiseksi. Tiedotuksessa tavoitteena tulee olla oikea tieto oikeille vastaanottajille. Vastaanottajien tunteminen auttaa valitsemaan käytetyimmät ja seuratuimmat toimivat kanavat. (Siukosaari 2002, 80–83.)

Työyhteisössä erilaiset tavoitteet sisältyvät muutokseen. Muutoksessa luovutaan vanhoista ajattelumalleista ja omaksutaan uusia toimintatapoja, kuitenkin säilyttäen jotakin vanhaa. Muutos voi koskea organisaatiota sisäisesti, sen sidosryhmiä, toimintaympäristöä tai niitä kaikkia. (Juholin 2009, 320.)

Muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän lajina, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista. Muutosviestinnässä asioita käsitellään syvemmin ja perusteellisemmin kuin taas kriisiviestintä on nopeutettua perusviestintää. Työyhteisössä muutoksella on mahdollisuus toteutua hallitusti tai vähemmän hallitusti tai kriisin kautta. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän se aiheuttaa kitkaa sekä mahdollisesti vastustusta. (Juholin 2009, 320.)

On kolme tasoa, jotka on mietittävä kunnolla muutoksesta viestittäessä: mitä kerromme ja kuinka, millaisten työvälineiden avulla muutosviestintä onnistuu liiketoimintaprosessissa vertaisryhmille parhaiten ja kuinka varmistetaan asiantuntijoiden saavan täsmälliset tiedot muutoksista ja niiden vaikutuksista oikeaan aikaan. (Juholin 2009, 270.)

Kaiken sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alainen-verkko. Säännöllisesti kokoontuvia palavereita ovat osasto-, konttori- ja projektikokoukset, joissa voidaan operatiivisten asioiden lisäksi käsitellä yleisempiä asioita, kuten sisäistä markkinointia tai uutisia työyhteisössä. Operatiivisista tiedoista suuri osa kulkee vaakasuoraan, työkaverilta toiselle. (Åberg 2000, 175.)

Esimerkiksi välitettyä lähiviestintää ovat yksikön ilmoitustaulu, kiertokirjeet, tehdaslehti ja yksikön sisäinen verkkoviestintä. Tehdaslehti tai toimipaikkalehti ilmestyy yhdessä tehtaassa tai toimipaikassa, jolloin lehti on konsernin tyyppillinen pienjoukkoviestin. Kaukokanavat välittävät viestejä koko työyhteisön sisällä. Yleensä kaukokanavat ovat pienjoukko- ja verkkoviestimiä (Åberg, 2000, 175–176.)

Kun kyseessä ovat suuret, useampaa yksikköä koskevat asiat pidetään tiedotustilaisuuksia. Hyvin toteutettuna tiedotustilaisuus on erittäin toimiva sisäisen viestinnän muoto. Niiden edut ovat lähes samat kuin yksikönkokouksen: viestintätilanne on läheisempi kuin pienjoukkoviestinnässä, viestintä on kaksisuuntaista, ja joissain määrin voidaan huomioida ryhmädynaamisia tekijöitä. On syytä pitää tiedotustilaisuus aiheen ollessa sellainen, että sen odotetaan herättävän paljon sisäistä keskustelua. Tällöin ensimmäiset tunteen kuohumiset tapahtuvat keskustelussa tilaisuuden aikana, jolloin niitä ei tarvitse purkaa käytävillä ja kahvikeskusteluissa. Tiedotustilaisuus toimii hyvin myös, kun asia halutaan tuoda yleiseen keskusteluun ennen päätöksen tekemistä aiheen ollessa sellainen, että eri tahojen edustajat haluavat esittää siitä virallisen mielipiteen ja kun halutaan esitellä tai näyttää jotain kuten: uusi johtaja, tuote, rakennus tai kone. (Åberg, 2000, 176.)

Perinteisestä julistetaulusta poiketen uutistaulu on useimmiten suurikokoinen valotaulu, jonka sanomat voidaan nopeasti muuttaa. Uutistauluja saattaa nähdä suurien kaupunkien vilkkaissa risteyksissä, mutta myös joissain tehtaissa uutistaulun avulla kerrotaan tuotantolinjan päivän tavoitteet ja siihen mennessä toteutunut tulos. (Åberg 2000, 178.)

Verkkoviestimet ovat kivunneet lyhyessä ajassa uudeksi merkittäväksi yhteisöviestinnän välineeksi. Sähköpostia pystytään suuntaamaan erikokoisille ryhmille

tai vain yhdelle henkilölle. Passiivisesti verkkoa voidaan käyttää sähköisten tiedotteiden välittämiseen. Tarkoittaen, että tiedotteen, tiedotus- tai henkilöstölehden konsepti on siirretty paperilta tietoverkkoon. (Mykkänen 1998, 19).

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihdantaa ja keskustelua, joilla jokapäiväisistä tehtävistä selvitään. (Juholin 2009, 42.) Päivittäisviestintää on päivittäinen tai säännöllinen tiedon- ja kokemustiedon vaihdanta yhteisössä ja yhteistyökumppanien kesken, projekteissa ja verkostoissa. Se tapahtuu niin fyysisessä kuin virtuaalisessa ympäristössä. Kriteerinä hyvälle päivittäisviestinnälle on ongelmaton työnteko. (Juholin 2009, 111.)

10. Havaittuja puutteita on pyritty korjaamaan

11. Tiedän ilmoitustaulujen sijainnit

12. Luen ilmoitustauluja säännöllisesti

Sisäinen luotaus on ”kuuntelua” kohdistuen omaan organisaatioon ja sen toimintoihin, henkilöstöön ja läheisiin sidosryhmiin. Henkilöstö on tärkeässä roolissa ulkoisessa luotauksessa, koska henkilöstön kautta saadaan tietoa ympäristöstä ja sidosryhmiltä. (Juholin 2009, 341.)

Esimerkkejä sisäisen luotauksen muodoista ovat:

- työyhteisön ilmapiirin seuranta
- tiedon vaihdannan ja saatavuuden seuraaminen
- kuulopuheiden tunnistaminen
- työpoissaolojen seuraaminen
- osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin, yhdessä tekemiseen ja suunnitteluun
- kuppikuntien muodostamiseen. (Juholin 2009, 342.)

Ilmoittelu toimii hyvin hoidetulla ilmoitustaululla. Eduiksi sisäisessä viestinnässä ilmoitustaululle ovat sijainti ja sisältö, koska kaikki tietävät missä se on ja mitä tietoa se tarjoaa. Kun työyhteisö tietää ilmoitustaulun olevan ajan tasalla, sitä myös luetaan. Ratkaiseva tekijä toimivalle ilmoitustaululle on sen hoitaja, joka on

innostunut tehtävästään sekä yrityksestä ja on perillä viestinnästä. (Siukosaari 2002, 106–107.)

13. Saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa

Viestintää tarvitaan kertomaan työorganisaation tapahtumista sekä henkilökunnalle että ulkopuolisille. Tätä kutsutaan informaatioksi. Painopiste on uutisten kertomisesta, siitä mitä työorganisaatiossa tapahtuu. Ulkoinen informointi painottuu työyhteisöstä ulospäin, sisäinen organisaation henkilöstöön. Muotoina ovat tiedotus- ja yhteystoiminta (Siukosaari ja Åberg 1991; Åberg 1997, 114.)

14. Viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista

15. Yhteydenpito minun ja esimieheni välillä on toimivaa

16. Koen pystyväni antamaan palautetta esimiehelleni tarvittaessa

17. Millä tavoin kommunikoin esimieheni kanssa?

Esimiesviestinnän selkeänä tavoitteena on lisätä tietoisuutta omassa yksikössään liittyen työntekijään, työntekoon ja organisaatioon. Hyvä ilmapiiri on myös tavoitteena niin omassa yksikössä kuin koko organisaatiossa. Vastuuna esimiehellä on tiedon hankinta ja vastaanotto, tietojen yhdisteleminen ja merkityksen arvioiminen vastaanottajalle ja mitä tiedoilla tehdään. Huolehtiminen sanomien sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta. Esimies myös valitsee kanavat ja keinot sanomien välittämiseen. Oman panostuksensa miettiminen tiedonvälityksen merkityksestä: paljonko viestintään on käytettävä ajatuksia, aikaa ja rahaa, jotta viestintä tukisi yksikön tuloksentekoa. Viestintätyöstään esimiehen on joko saatava tai hankittava palautetta. Lopuksi on arvioitava, minkälainen kokonaisvaikutus on aikaan saatu, minkälainen teho: onko yksikössä hyvä työhinku, tuleeko laadukasta jälkeä ja ajallaan, olemmeko menestyvä tuloksikkö organisaatiossa? (Siukosaari 2002, 93.)

”Pincus (1986) havaitsi, että nimenomaan vuorovaikutukseen liittyvän viestinnän onnistuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen.” Pincus osoitti, että 1) henkilötöiden kokemukset organisaationsa viestinnästä ovat vahvasti sidoksissa sekä työtyytyväisyyteen että työsuoritukseen, 2) viestintäilmasto, esimiesviestintä ja henkilö-

kohtainen palaute ovat tärkeimmät tekijät sekä työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden että viestinnän ja työsuorituksen välisessä riippuvuudessa, 3) esimiesalaisyhteistyön onnistuminen on tärkein tyytyväisyyden tekijä ja 4) työntekijän ja ylimmän johdon välisen viestinnän toimivuus on riippuvuudessa työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (Juholin 2006, 148.)

Viestintätyytyväisyydellä on merkitystä myös siksi, että työelämän kehittäminen sisältää paljon viestinnällisiä osa-alueita, kuten haasteellisen työn, vastaavuuden yksilöiden koulutukseen, työn itsellisuuden, vastuukysymykset, hyvät työkaverisuhteet, hyvät esimies-alaisyhteistyöt sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja uraan. (Kerçe ja Booth-Kewley 1993; Juholin 2006, 148.)

Tyytyväisyys viestintään perustuu vahvimmin henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Johdon oletetaan viestivän asioista, jotka koskevat henkilöstöä tai sen ympäristöä henkilökohtaisesti sekä heiltä toivotaan tulevaisuutta ja muutoksia koskevien asioiden viestimistä. Lähiympäristössä painottuu tunne tai kokemus ympäröivästä ilmapiiristä. Henkilökohtaisen ulottuvuuden viestintä tarkoittaa omaa työtä ja kehittymistä koskevia keskusteluja esimiehen kanssa. (Juholin 2006, 150.)

3.8.3 Työilmapiiri

Tässä osassa esitellään kyselylomakkeen teorioita, jotka liittyvät kysymyksiin työilmapiiristä. Kysymyksillä selvitetään yrityksen työilmapiiriä ja sen vaikutuksia, työkavereiden kanssa toimeen tulemistä sekä kahvihuonekeskusteluja.

18. Vaasan Prismassa on hyvä työilmapiiri

19. Työilmapiiri vaikuttaa työntekooni

20. Työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen (kuulen ja jaan tietoa)

Myös puskaradio virittyy työtovereiden kautta. Sen avulla viestit kulkevat nopeasti ja ymmärrettävästi, mutta tehokas puskaradio heikentää ilmapiiriä. (Åberg, 2000, 175.)

Päivittäisviestintä toimii parhaiten silloin, kun yhteisössä on hyvä työilmapiiri. Rennossa ilmapiirissä tieto ja kokemukset on luonteva jakaa, omien ideoiden ja

mietteiden puheeksi ottaminen on helpompaa. Avoin kulttuuri ja hyvä ilmapiiri sallivat kysymykset, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2009, 113.)

21. *Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa*
22. *Vietän aikaa työkavereiden myös vapaa-ajalla*
23. *Osallistun työnantajan järjestämiin tapahtumiin*
24. *Keskustelen tauoilla työkavereiden kanssa*
25. *Kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja*

Sisäisen yhteystoiminnan tärkein kohderyhmä on henkilöstö. Yhteydenpito lujittaa hyvää sisäistä ilmapiiriä ja me-henkeä. Muotoina voi olla esimerkiksi henkilöstön harrastusten tukeminen, vapaa-ajan tapahtumat ja juhlatilaisuudet tai henkilöstön merkkipäivien ja muiden juhlapäivien muistaminen. Yhteystoimintaan kuuluvat oleellisesti myös esimiehen tehtäviin liittymätön yhteydenpito alaisiin sekä yrityksen johdon tapaamiset henkilöstön kanssa. (Åberg 1997, 115.)

3.8.4 Esimies

Tässä osassa esitellään esimies otsikon alla olevat kysymykset sekä niihin liittyvät teoriat. Kysymysten avulla selvitetään esimiehen ja henkilöstön välisen kommunikoinnin toimivuutta ja avoimuutta, kehityskeskusteluissa käymistä ja niiden tärkeyttä, palautteen saamista sekä pidetäänkö kokouksia tarpeeksi usein henkilöstön mielestä.

26. *Kommunikointi esimieheni kanssa on toimivaa*
27. *Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti*
28. *Käyn säännöllisesti kehityskeskustelussa*
29. *Koen kehityskeskustelun tärkeäksi*

Kehityskeskustelut ovat oman esimiehen ja henkilöstön välisiä säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja. Niiden avulla lisätään ymmärrystä, tietoisuutta, arvostusta, hyväksymistä, työtyytyväisyyttä ja työ- ja talohinkua ja parannetaan työolosuhteita. (Siukkosaari 2002, 93.)

Kehityskeskustelun tavoiteosiossa työntekijä arvioi esimiehen kanssa työsuoristaan. Tässä tarvitaan työntekijän omaa arviointia ja esimiehen rakentavaa palautetta, jolloin saadaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva henkilön menestymisestä työ-tehtävissään. Usein tätä arviota käytetään myös palkitsemisen perusteena. Ellei työntekijä ole tavoitteitaan saavuttanut, on erityisen tärkeää selvittää syyt siihen. Todella tärkeä on tutkia, että onko tavoitteet alun perin asetettu tarpeeksi selkeästi. Arviointi nojautuu ymmärrettäviin ja järkeviin kriteereihin: tavoitteiden ja tehtävien saavuttamisen arvioinnilta putoaa pohja, jos ne ovat olleet alusta pitäen epämääräisiä. (Järvinen 2001, 45.)

Tärkeää on myös keskustella siitä, onko henkilö saanut riittävästi tukea esimieheltään ja organisaatioltaan. Ovatko työvälineet ja muut työnteon kannalta oleelliset asiat olleet kunnossa? Tämän kaltainen kriittinen tarkastelu on pakollista, jotta korjattavat tai huomioon otettavat puutteet huomioidaan määriteltäessä tehtäviä ja laadittaessa uusia tavoitteita. Ei ole tavatonta, että toinen tai jopa kummatkin keskustelun osapuolet huomaavat puutteita oman tehtävän hoidossa kuluneen kauden aikana. Esimiehen onkin tärkeää pyytää palautetta siitä, kuinka työntekijä on kokenut saavansa tukea häneltä tehtävässä onnistuakseen. (Järvinen 2001, 45–46.)

30. Koen saavani tarpeeksi palautetta esimieheltäni työstäni

Kehittyäkseen työntekijällä tulee olla mahdollisuus saada esimiehen suora palaute niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissakin. Esimiehen kaunistellessa asioita, hän tekee väärin työntekijäänsä kohtaan viemällä tältä mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssään. Työntekijällä on oikeus myös kuulla ja esimiehellä velvollisuus kertoa, ellei henkilö ole tehtäviensä tasolla tai organisaatiossa ollaan hänen toimintaansa tyytymättömiä. Toimimalla näin voidaan välttää se organisaation ongelma, että henkilöstössä on joukko ihmisiä, jotka tietämättään on leimattu laiskoiksi tai hankaliksi työntekijöiksi. Pelkkä kielteinen palaute ei yksinään riitä vaan lisäksi täytyy tehdä suunnitelma, jonka avulla työntekijä voi suoriutua tyydyttävämmin tehtävistään. Näin ollen voidaan tarvittaessa päästä toteamaan ongelmien syy kuten esimerkiksi: henkilö on väärissä tehtävissä, väärässä työpaikassa tai jostain syystä osittain tai kokonaan työkyvytön. (Järvinen, 46, 2001.)

Toiselle henkilölle tarkoituksella annettu palaute voi olla myönteistä tai kielteistä, suoraa tai peiteltyä. Viesti on myös palautteen puuttuminen. Sanojen lisäksi elekieli on vahva palautteen antaja, pienilläkin äänenpainoilla on suuri merkitys kuulijalle. (Piili 2006, 55.)

Palautteen kerääminen on *lähettäjän vastuulla*. Asian perille menosta varmistaminen kuuluu lähettäjälle, jos sitä ei tapahdu niin palaute on todennäköisesti vain satunnaista ja vinoa palautetta. *Konkreettisen* palautteen avulla varmistetaan siitä, että asia on ymmärretty. Monen tutkimuksen mukaan suomalaiset esimiehet antavat liikaa kielteistä palautetta. *Kielteistä palautetta* tulisi antaa rakentavasti. Kaikki erehtyvät joskus. Jatkuva kielteinen palaute lamauttaa: tuotakaan et osannut hoitaa. Aina olisi annettava *myönteistä palautetta*, kun siihen on aihetta. (Åberg 2000, 162–163.)

Myönteinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa ja on työyhteisössä voimakas innostuksen lähde sekä luo myönteistä ilmapiiriä. Kielteinen tai kriittinen palaute tulisi työyhteisössä muuttaa korjaavaksi ja rakentavaksi. Tällöin asian ydin pysyy samana, mutta palautteen antamisen muoto ja tapa muuttuvat oleellisesti tilanteen määrittelyn mukaan. Työyhteisössä tulisi luoda pelisäännöt palautteen antamisesta. Samat pelisäännöt toimivat niin kollegojen, alaisten kuin esimiesten välillä. (Piili 2006, 55–56.)

31. Henkilöstökokouksia pidetään tarpeeksi usein

Inforviestinnän OCD-tutkimuksista koostuneen tietopankin mukaan suurimmat kanavavajeet ovat kasvokkaisviestinnässä eli eniten lisää tietoa halutaan johdolta, lähimmältä esimieheltä ja luottamushenkilöltä. Pienimmät kanavavajeet eli tyydyttävintä viestintä on työkavereiden välillä ja toisaalta välillisessä viestinnässä, mihin kuuluvat mm. tiedotteet ja lehdet, sähköposti ja intranet. Suurimmat tietovajeet ovat muutosviestinnässä. (Juholin 2006, 151.)

Viestinnän suurimpina puutteina koetaan:

- Johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee ja kokee.
- Liiallinen huhupuheisuus.
- Johto ei jaa henkilöstölle tärkeitä ja olennaisia asioita.
- Tietoa ei saa helposti. (Juholin 2006, 152.)

3.8.5 Perehdytys

Tässä osassa esitellään kyselylomakkeen perehdytys kohdan kysymykset sekä niiden teoriakytkennät. Perehdytys kohdan kysymysten avulla selvitetään perehdytyksen kattavuutta, onnistuneisuutta, yrityksen tiloihin perehdyttämistä, työnkuvan selkeytymistä perehdytyksen avulla sekä käytettiinkö perehdytykseen riittävästi aikaa.

32. Tullessani taloon perehdytykseni oli kattava

33. Perehdytykseni oli mielestäni onnistunut

34. Minut perehdytettiin myös Vaasan Prisman tiloihin

35. Perehdytyksen avulla työnkuvani tuli selkeäksi

36. Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa

Viestintä on tarpeellinen työntekijöiden perehdytyksessä niin työhön kuin työyhteisöön. On jokaisen edun mukaista, että uusi työntekijä oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja osaa toimia niiden mukaisesti. Tämä ei koske vain uusia työntekijöitä. Työtehtävien muuttuminen, työnkierto ja uusien työtapojen käyttöönotto koskee myös kauemmin työssä olleita. (Åberg 1997, 117–118.)

Työyhteisöön perehdytyksessä kysymys on työyhteisön pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Tärkeitä keinoja työyhteisöön perehdyttämisen ovat työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, perehdytyskoulutus, perehdyttäjät ensimmäisten työpäivien kokemukset, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnan pysyväsohjeet. Merkittävintä perehdyttämässä on henkilökohtainen neuvonta. Perehdyttäjän on tunnettava hyvin talon tavat ja heidät tulee osata tuoda ne esiin. (Åberg 1997, 118–119.)

3.8.6 Avoimet kysymykset

Tässä osassa esitellään kyselylomakkeen avoimet kysymykset sekä niihin liitettävät teoriat. Avointen kysymysten avulla selvitetään kehitysideoita tietojen jakamiseen osastojen kesken, minkälaisen tiedon henkilöstö kokee tärkeäksi, Dooriksen eli yrityksen intranetin käyttöä ja kokemuksia, henkilöstön palautetta yrityksen sisäiselle viestinnälle, kokeeko henkilöstö sisäisen viestinnän vaikuttavan ulospäin sekä kehitysideoita perehdytykseen. Avoimilla kysymyksillä saadaan henkilöstöltä laajempia vastauksia.

37. Miten jakaisit tietoa osastojen välillä? (kehitysideoita)

38. Minkälaisen tiedon koet tärkeäksi?

Voimavarana työyhteisön viestinnän – juuri tiedottamisen – välittämä *tieto* saa ihmiset:

1. ymmärtämään, miksi työyhteisössä ollaan ja hyväksymään se,
2. tekemään työtä työyhteisön ja toisten hyväksi, koska tavoitteet ovat selvät ja työ on tehty sekä mielekkääksi että arvokkaaksi,
3. tekemään enemmän ja paremmin, koska heihin on luotu hinku ja
4. muuttamaan mielikuviaan ja mielipiteitään, jolla on vaikutusta heidän puheisiinsa ja käyttäytymiseensä. (Siukosaari 2002, 79–80.)

39. Käytätkö Doorista ja minkälaiseksi koet sen käytön?

40. Minkälaiseksi koet sisäisen viestinnän Vaasan Prismassa? Risuja/Ruusuja

41. Koetko Vaasan Prismassa sisäisen viestinnän vaikuttavan ulospäin, esimerkiksi asiakkaille tai muille sidosryhmille?

42. Miten kehittäisin perehdyttämistä?

Oman henkilöstön käyttöön rajattu verkkoympäristö on intranet, joka voi sisältää liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa, työkaluja ja yhteistyöalueita henkilöstön päivittäiseen käyttöön. Intranetin avulla työyhteisöjen sisälle luodaan uutta viestintäkulttuuria. Se on sekä kanava, foorumi että ympäristö; se on sekä tietovarasto että dynaaminen ja reaaliaikainen työkaluvarasto. (Juholin 2009, 266.)

Työnjohtaja, esimiehet, tukihenkilöt ja asiakaspalvelijat tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille sekä ulkoisille asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa työruutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä. Tarpeen on myös kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa viestintäjohtamista. (Grönroos 2009, 449.)

Työyhteisöön perehdytyksessä kysymys on työyhteisön pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Tärkeitä keinoja työyhteisöön perehdyttämisen ovat työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, perehdytyskoulutus, perehdyttäjät ensimmäisten työpäivien kokemukset, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnan pysyväsuhjeet. Merkittävintä perehdyttämisessä on henkilökohtainen neuvonta. Perehdyttäjän on tunnettava hyvin talon tavat ja heidät tulee osata tuoda ne esiin. (Åberg 1997, 118–119.)

3.9 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa käytimme kyselylomakkeita, jotka mielestämme pohjautuivat keskeisiin teorioihin. Kyselylomakkeemme koostui taustatiedoista, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Sijoitimme kyselylomakkeet saatekirjeen kera Vaasan Prismen kahvihuoneisiin, joissa pidimme kyselylomakkeita kuukauden ajan, helmi-maaliskuu 2014.

Syötimme kyselylomakkeiden vastaukset SPSS-ohjelmaan jonka avulla teimme kaaviot. Esittelemme tutkimustulokset kappalemääräisesti kaavioiden ja tekstin avulla. Yrityksessä toimii noin 145 henkilöä, mutta kyselylomakkeisiin vastasi yhteensä 41 henkilöä. Olimme yllättyneitä vastausten vähyydestä. Kyselyämme henkilöstöltä asiasta saimme selville, että kyselyymme ei uskallettu vastata, vaikka vakuutimme vastaajien henkilöllisyyden pysyvän salassa. Emme lähteneet purkamaan tuloksia ristiintaulukoinnin kautta, sillä halusimme pitää lupauksemme vastaajien henkilöllisyyden salassapidosta.

3.9.1 Taustatiedot

| Sukupuoli | | | | | |
|-----------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Mies | 12 | 29,3 | 30,0 | 30,0 |
| | Nainen | 28 | 68,3 | 70,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 97,6 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 2,4 | | |
| Total | | 41 | 100,0 | | |

Kuvio 3: sukupuoli

Ensimmäinen kysymys koski vastaajien sukupuolta. Vastaajista 28 oli naisia, miehiä 12 sekä yksi tyhjä vastaus. Naiset olivat ahkerampia vastaamaan.

| Ikä | | | | | |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 18-23 | 16 | 39,0 | 42,1 | 42,1 |
| | 24-30 | 14 | 34,1 | 36,8 | 78,9 |
| | 31-40 | 3 | 7,3 | 7,9 | 86,8 |
| | 41-50 | 2 | 4,9 | 5,3 | 92,1 |
| | 51-vanhempi | 3 | 7,3 | 7,9 | 100,0 |
| | Total | 38 | 92,7 | 100,0 | |
| Missing | System | 3 | 7,3 | | |
| Total | | 41 | 100,0 | | |

Kuvio 4: ikä

Toinen kysymys koski vastaajien ikää. Vastaajista 18–23-ikäisiä oli 16, 24–30-ikäisiä oli 14, 31–40-ikäisiä oli kolme, 41–50-ikäisiä oli kaksi, 51-vanhempia oli yksi vastaajista. Kolme vastaajaa jätti kohdan tyhjäksi. Alle 31-vuotiaat olivat ahkerimpia vastaajia. Uskomme tämän johtuvan siitä, että yrityksessä on paljon nuoria työntekijöitä. Kuulimme iäkkäämpien olevan ennakkoluuloisempia vastaamaan kyselyymme.

| | | Työpiste | | | |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kassa | 19 | 46,3 | 48,7 | 48,7 |
| | Päivittäistavara | 14 | 34,1 | 35,9 | 84,6 |
| | Pukeutuminen | 2 | 4,9 | 5,1 | 89,7 |
| | Sport | 2 | 4,9 | 5,1 | 94,9 |
| | Koti/rakennus | 2 | 4,9 | 5,1 | 100,0 |
| | Total | 39 | 95,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 4,9 | | |
| Total | | 41 | 100,0 | | |

Kuvio 5: työpiste

Kolmas kysymys koski vastaajien työpistettä. Vastaajista 19 työskenteli kassalla, 14 päivittäistavara-osastolla sekä pukeutumisen-, sport- ja koti/rakennus-osastoilla kussakin kaksi vastaajaa. Kaksi vastaajista jätti kohdan tyhjäksi. Arvelimme tämän jaon johtuvan siitä, että pienemmillä osastoilla työskentelevät eivät uskaltaneet vastata paremman tunnistettavuuden takia.

| | | Oletko osa-aikainen vai kokoaikainen? | | | |
|---------|--------------|---------------------------------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Osa-aikainen | 24 | 58,5 | 66,7 | 66,7 |
| | Kokoaikainen | 12 | 29,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 87,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 5 | 12,2 | | |
| Total | | 41 | 100,0 | | |

Kuvio 6: oletko osa-aikainen vai kokoaikainen?

Seuraavaksi kysyimme vastaajien työsuhteen luonnetta, eli ovatko osa- vai kokoaikaisia työntekijöitä. Vastaajista 24 oli osa-aikaisia ja 12 kokoaikaisia. Vastaajista viisi jätti vastaamatta kohtaan. Vaasan Prisma työllistää paljon opiskelijoita.

Kauanko olet työskennellyt Vaasan Prismassa?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Alle vuoden | 4 | 9,8 | 10,3 | 10,3 |
| | 1-2 vuotta | 3 | 7,3 | 7,7 | 17,9 |
| | 3-5 vuotta | 17 | 41,5 | 43,6 | 61,5 |
| | 6-10 vuotta | 8 | 19,5 | 20,5 | 82,1 |
| | yli 10 vuotta | 7 | 17,1 | 17,9 | 100,0 |
| | Total | 39 | 95,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 4,9 | | |
| Total | | 41 | 100,0 | | |

Kuvio 7: kauanko olet työskennellyt Vaasan Prismassa?

Kysyimme vastaajilta, kauanko he ovat työskennelleet Vaasan Prismassa. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt 3-5 vuotta, heitä oli 17 kappaletta. 6-10 vuotta työskennelleitä oli kahdeksan. Yli 10 vuotta talossa olleita vastaajia oli seitsemän. Vastaajista neljä oli työskennellyt alle vuoden ja 1-2 vuotta työskennelleitä oli kolme. Vastaajista kaksi jätti kohdan tyhjäksi. Uskomme 3-5 vuotta talossa olleiden nousseen suurimmaksi vastaajaryhmäksi, koska tiedämme monen työskentelevän opiskeluiden ohella Vaasan Prismassa. Valmistuttuaan opiskelijat lähtevät oman alan töihin.

3.9.2 Monivalintakysymykset

Olemme jaotelleet monivalintakysymykset neljään sisäisen viestinnän aihepiiriin: sisäinen viestintä, työilmapiiri, esimies ja perehdytys. Kyselylomakkeen monivalintakysymyksissä vastattiin väittämiin asteikolla 1-5. 1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En eri enkä samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

| Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan | | | | | |
|--|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Jokseenkin samaa mieltä | 10 | 24,4 | 24,4 | 24,4 |
| | Täysin samaa mieltä | 31 | 75,6 | 75,6 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |



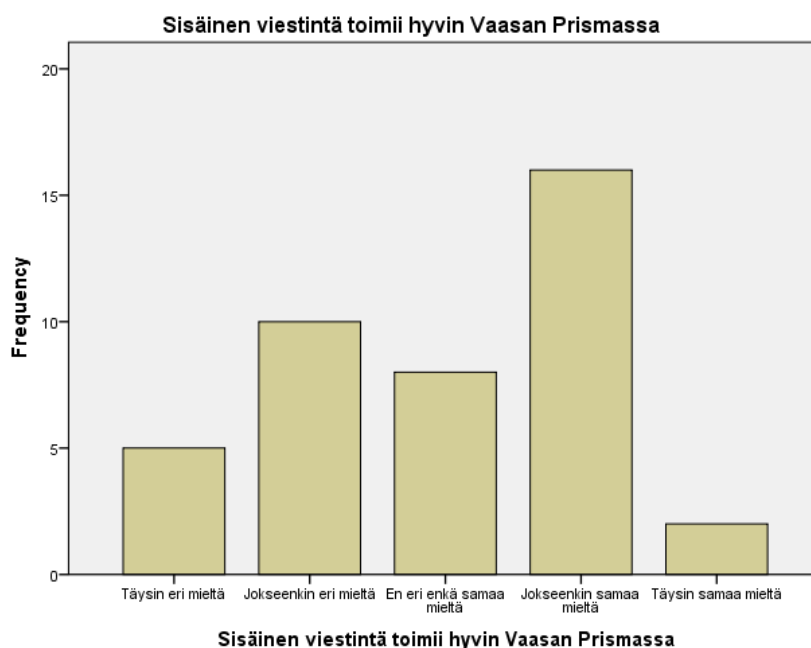
Kuvio 8: Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan

Ensimmäiseksi kysyimme vastaajilta, että tietävätkö he mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan. Halusimme varmistaa vastaajien tietävän, mistä tutkimuksessa on kysymys. Suurin osa vastaajista, 31 oli täysin samaa mieltä, loput 10 oli jokseen-

kin samaa mieltä. Vastaajat olivat hyvin tietoisia sisäisen viestinnän merkityksestä.

Sisäinen viestintä toimii hyvin Vaasan Prismassa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Jokseenkin eri mieltä | 10 | 24,4 | 24,4 | 36,6 |
| En eri enkä samaa mieltä | 8 | 19,5 | 19,5 | 56,1 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 16 | 39,0 | 39,0 | 95,1 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |



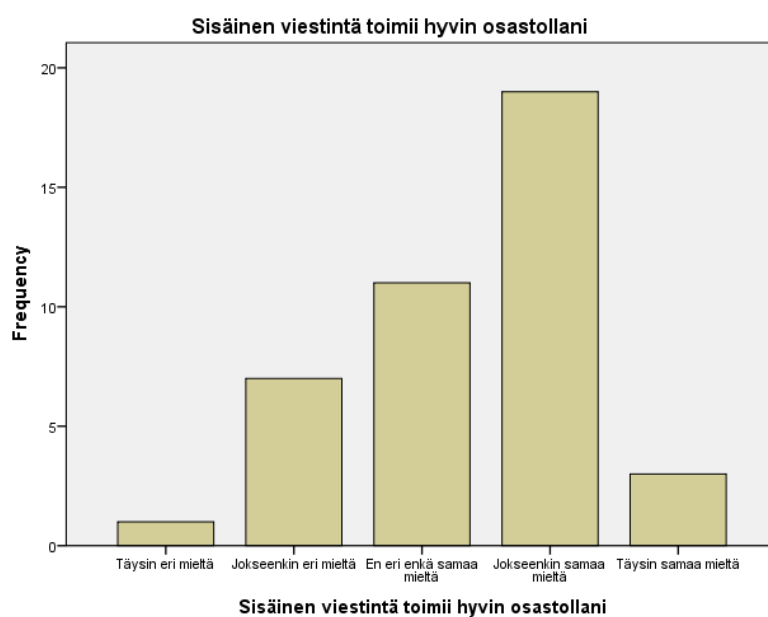
Kuvio 9: Sisäinen viestintä toimii hyvin Vaasan Prismassa

Toiseksi kysyimme kuinka hyvin heidän mielestään sisäinen viestintä toimii Vaasan Prismassa. Tämä kysymys jakoi vastaajien näkemyksiä asiasta. Vain kahden (2) mielestä sisäinen viestintä toimii hyvin mikä oli yllättävää sillä vastaajista 16 oli jokseenkin samaa mieltä. Tämä sai meidät pohtimaan syytä miksi ei oltaisi täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä olevia oli 10 ja täysin eri mieltä oli viisi (5). En eri enkä samaa mieltä olevia oli kahdeksan (8). Suuret mielipide-erot yrityksessä voivat johtua sen koosta, ja koska henkilöstö toimii vuorotyössä. En-

simmäiset työntekijät tulevat aamu yöstä ja viimeiset lähtevät yrityksen sulkemisa-
ajan jälkeen. Eri osastojen henkilöstö eivät välttämättä ole tekemissä päivittäin
joka hankaloittaa sisäisen viestinnän kulkua. Kasvokkaisviestintä on korvaamaton
viestintä-muoto.

Sisäinen viestintä toimii hyvin osastollani

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Per- cent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|-------------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| Jokseenkin eri mieltä | 7 | 17,1 | 17,1 | 19,5 |
| En eri enkä samaa mieltä | 11 | 26,8 | 26,8 | 46,3 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 19 | 46,3 | 46,3 | 92,7 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |



Kuvio 10: Sisäinen viestintä toimii hyvin osastollani

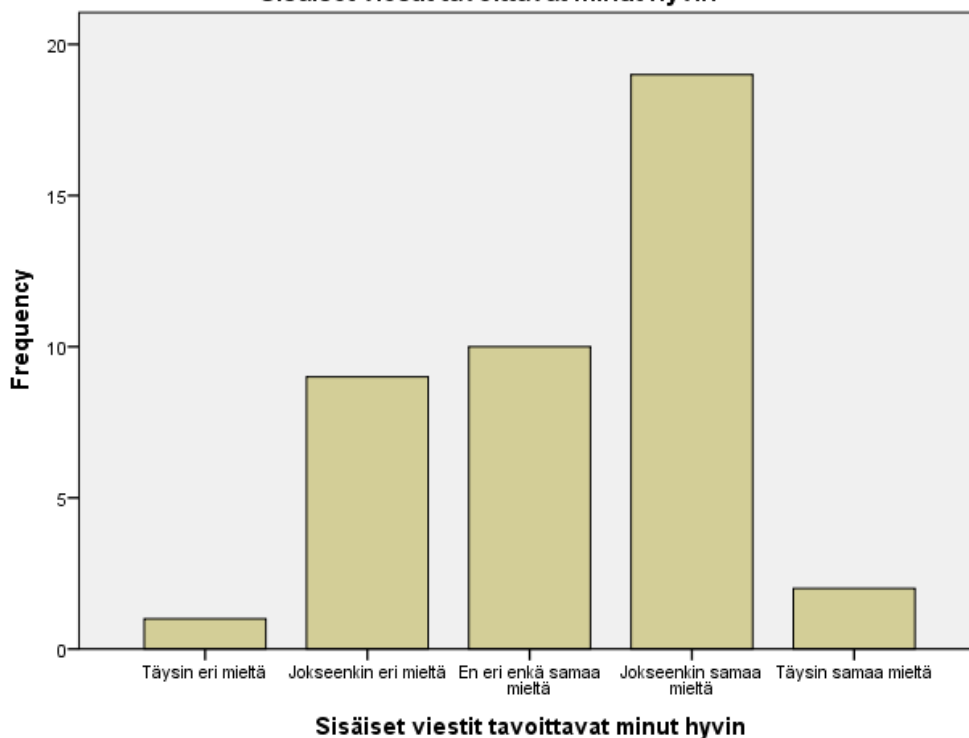
Seuraavassa eli kolmannessa väittämässä kysyimme kuinka sisäinen viestintä toi-
mii heidän osastoillaan. Suurin osa vastaajista eli 19 kappaletta oli jokseenkin sa-
maa mieltä kun taas vain kolme (3) oli täysin samaa mieltä. 11 vastaajaa ei ollut
samaa eikä eri mieltä. Seitsemän (7) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.
Vain yksi (1) vastaaja oli täysin eri mieltä. Arvelemme yleisen tyytyväisyyden

johtuvan osastojen henkilöstön pienuudesta. Pienemmissä ryhmissä tiedon välittäminen ja saavuttaminen on helpompaa kuin suuremmissa.

Sisäiset viestit tavoittavat minut hyvin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| Jokseenkin eri mieltä | 9 | 22,0 | 22,0 | 24,4 |
| En eri enkä samaa mieltä | 10 | 24,4 | 24,4 | 48,8 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 19 | 46,3 | 46,3 | 95,1 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Sisäiset viestit tavoittavat minut hyvin



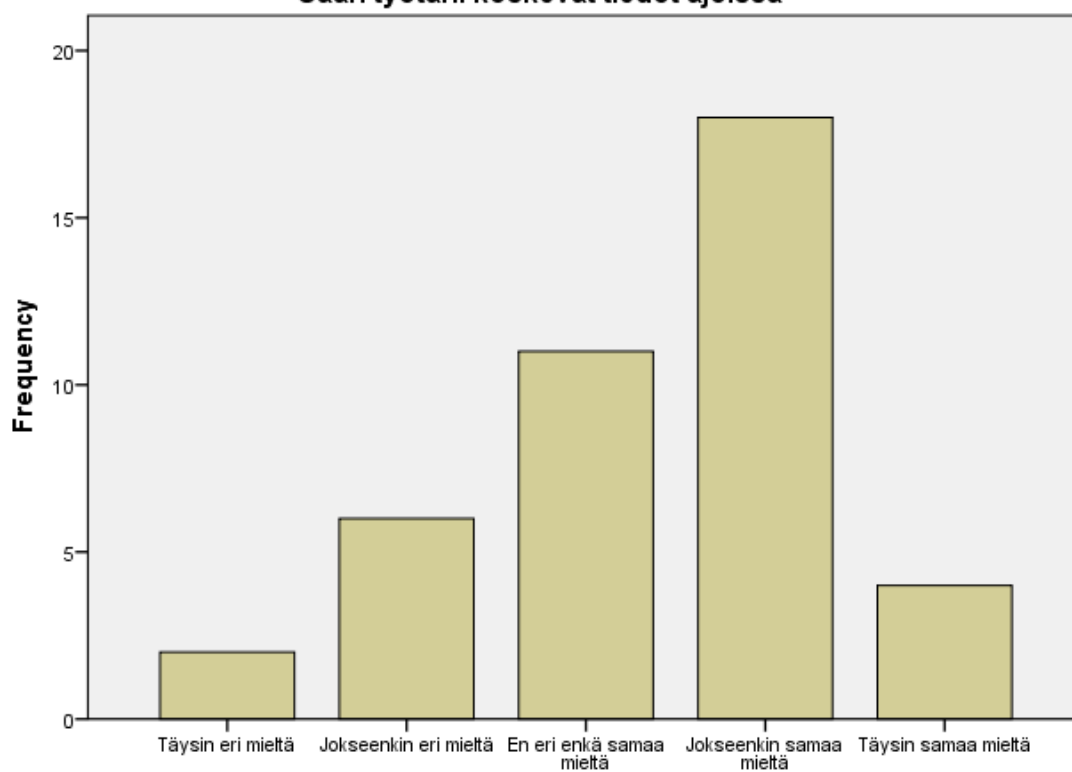
Kuvio 11: Sisäiset viestit tavoittavat minut hyvin

Sisäisen viestinnän osiossa kysyimme neljänneksi tavoittavatko sisäiset viestit heidät hyvin. Vain kaksi (2) vastaajaa oli täysin samaa mieltä, kun suurin osa vastaajista (19) oli jokseenkin samaa mieltä. 10 vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yhdeksän (9) oli jokseenkin eri mieltä ja vain yksi (1) oli täysin eri mieltä. Enemmistö vastaajista kokee viestien tavoittavan heidät hyvin.

Saan työtäni koskevat tiedot ajoissa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| Jokseenkin eri mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 19,5 |
| En eri enkä samaa mieltä | 11 | 26,8 | 26,8 | 46,3 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 18 | 43,9 | 43,9 | 90,2 |
| Täysin samaa mieltä | 4 | 9,8 | 9,8 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Saan työtäni koskevat tiedot ajoissa



Saan työtäni koskevat tiedot ajoissa

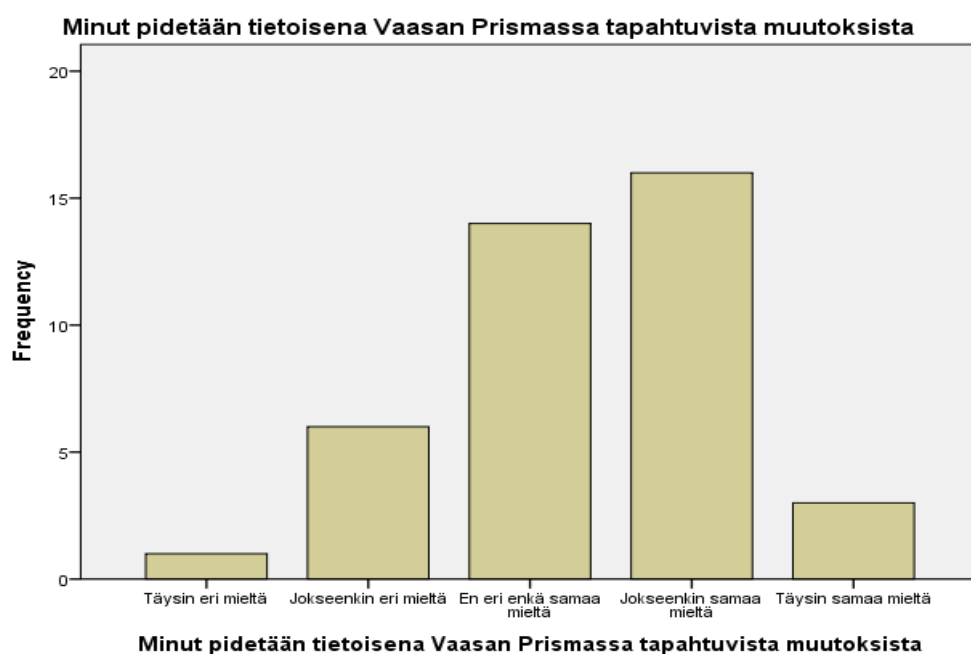
Kuvio 12: Saan työtäni koskevat tiedot ajoissa

Seuraava eli viides väittämä oli ”saan työtäni koskevat tiedot ajoissa”. 18 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. 11 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kuusi (6) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Neljä (4) oli täysin samaa mieltä ja kaksi

(2) täysin eri mieltä. Puolet vastaajista kokee ainakin osin saavansa työtä koskevat tiedot ajoissa.

Minut pidetään tietoisena Vaasan Prismassa tapahtuvista muutoksista

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin eri mieltä | 1 | 2,4 | 2,5 | 2,5 |
| | Jokseenkin eri mieltä | 6 | 14,6 | 15,0 | 17,5 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 14 | 34,1 | 35,0 | 52,5 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 16 | 39,0 | 40,0 | 92,5 |
| | Täysin samaa mieltä | 3 | 7,3 | 7,5 | 100,0 |
| Total | | 40 | 97,6 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 2,4 | | |
| Total | | 41 | 100,0 | | |



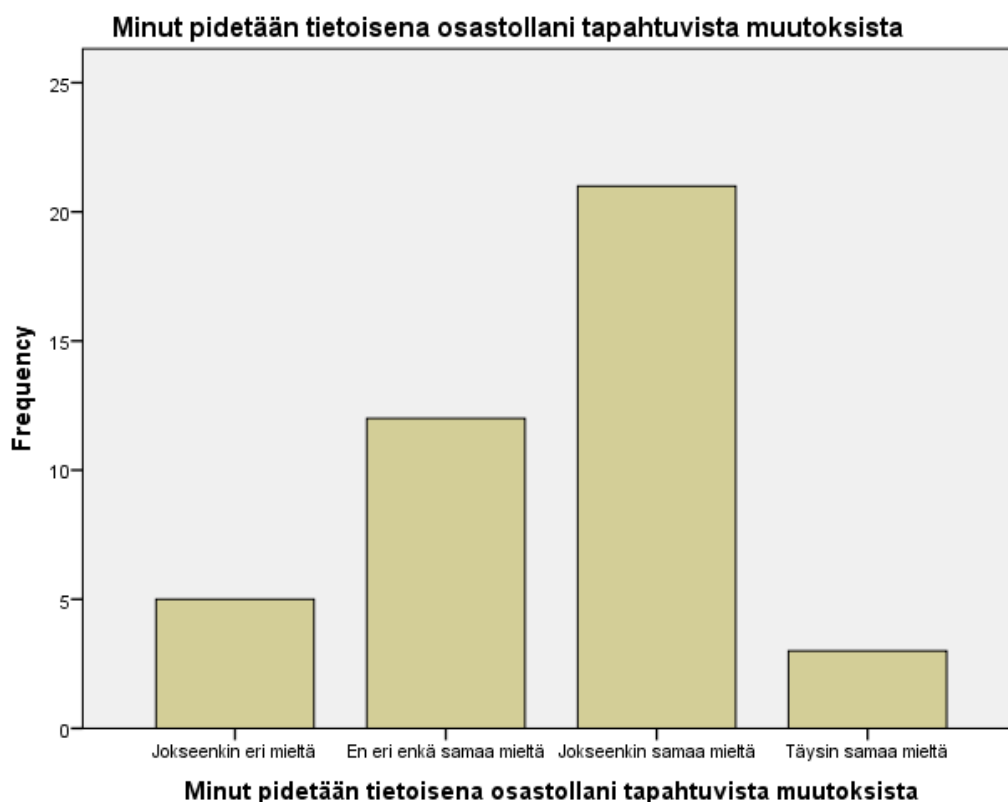
Kuvio 13: Minut pidetään tietoisena Vaasan Prismassa tapahtuvista muutoksista

Seuraava eli kuudes väittämä oli ”minut pidetään tietoisena Vaasan Prismassa tapahtuvista muutoksista”. Vastaajista 16 oli jokseenkin samaa mieltä. 14 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kuusi (6) oli jokseenkin eri mieltä. Kolme (3) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vain yksi (1) oli täysin eri mieltä. Yksi (1) vastaa-

jista jätti vastaamatta väittämään. Alle puolet henkilöstöstä koki, että heidät pidetään osin tietoisena yrityksessä tapahtuvista muutoksista mutta lähes saman verran henkilöstöstä antoivat neutraalin mielipiteen.

Minut pidetään tietoisena osastollani tapahtuvista muutoksista

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 12 | 29,3 | 29,3 | 41,5 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 21 | 51,2 | 51,2 | 92,7 |
| | Täysin samaa mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

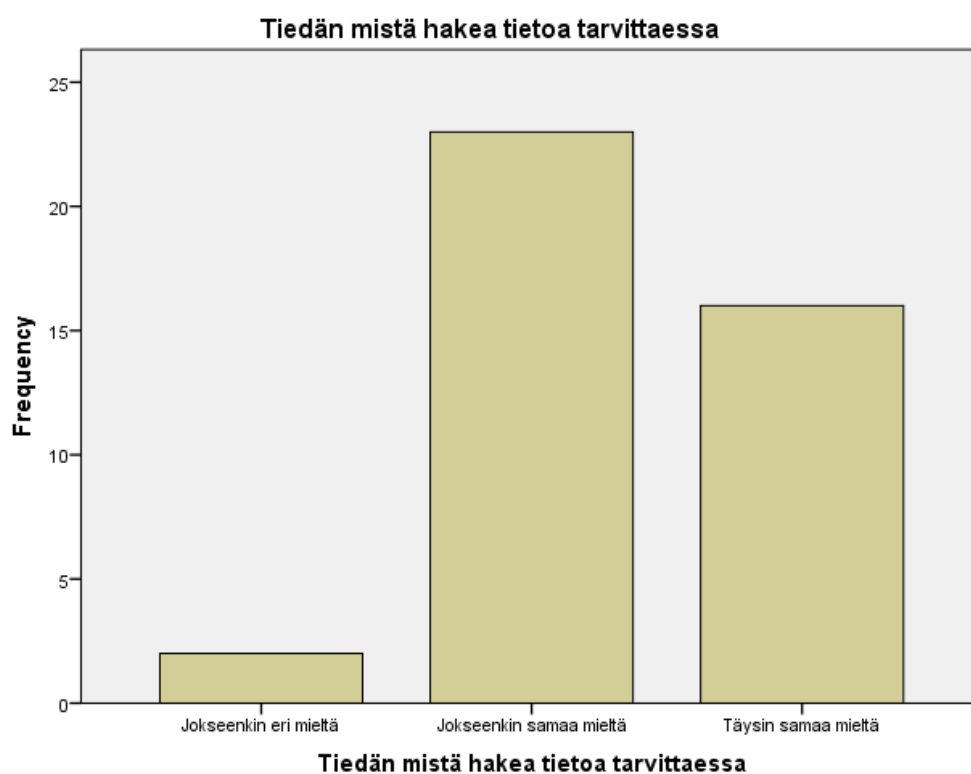


Kuvio 14: Minut pidetään tietoisena osastollani tapahtuvista muutoksista

Seuraava eli seitsemäs väittäjä oli ”Minut pidetään tietoisena osastollani tapahtuvista muutoksista”. Vastaajista 21 oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 12 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Viisi (5) oli jokseenkin eri mieltä. Kolme (3) oli täysin

samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä että, osastoilla tapahtuvista muutoksista tiedotetaan kohtalaisen hyvin.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 23 | 56,1 | 56,1 | 61,0 |
| | Täysin samaa mieltä | 16 | 39,0 | 39,0 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

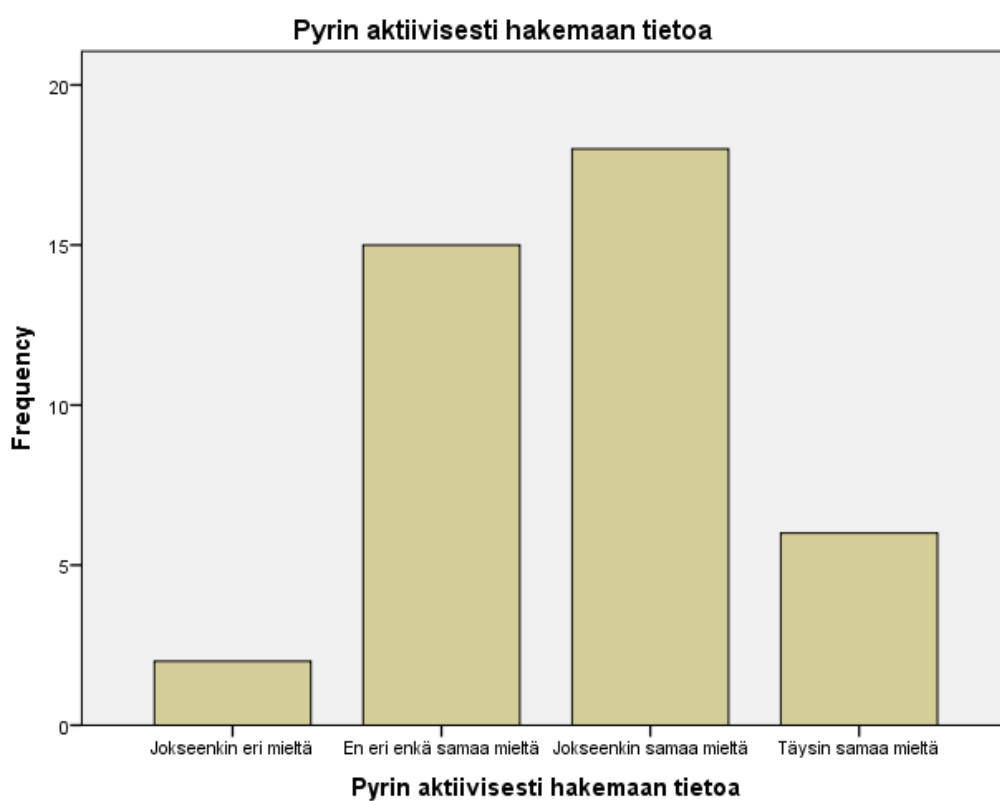


Kuvio 15: Tiedän mistä hakea tietoa tarvittaessa

Väittämässä kahdeksan kysyimme tietääkö henkilöstö hakea tietoa tarvittaessa. Vastaajista 23 oli jokseenkin samaa mieltä ja 16 oli täysin samaa mieltä. Vain kaksi (2) oli jokseenkin eri mieltä. Enemmistö tietää mistä hakea tietoa tarvittaessa. Vain pari koki tiedonhaun epäselväksi.

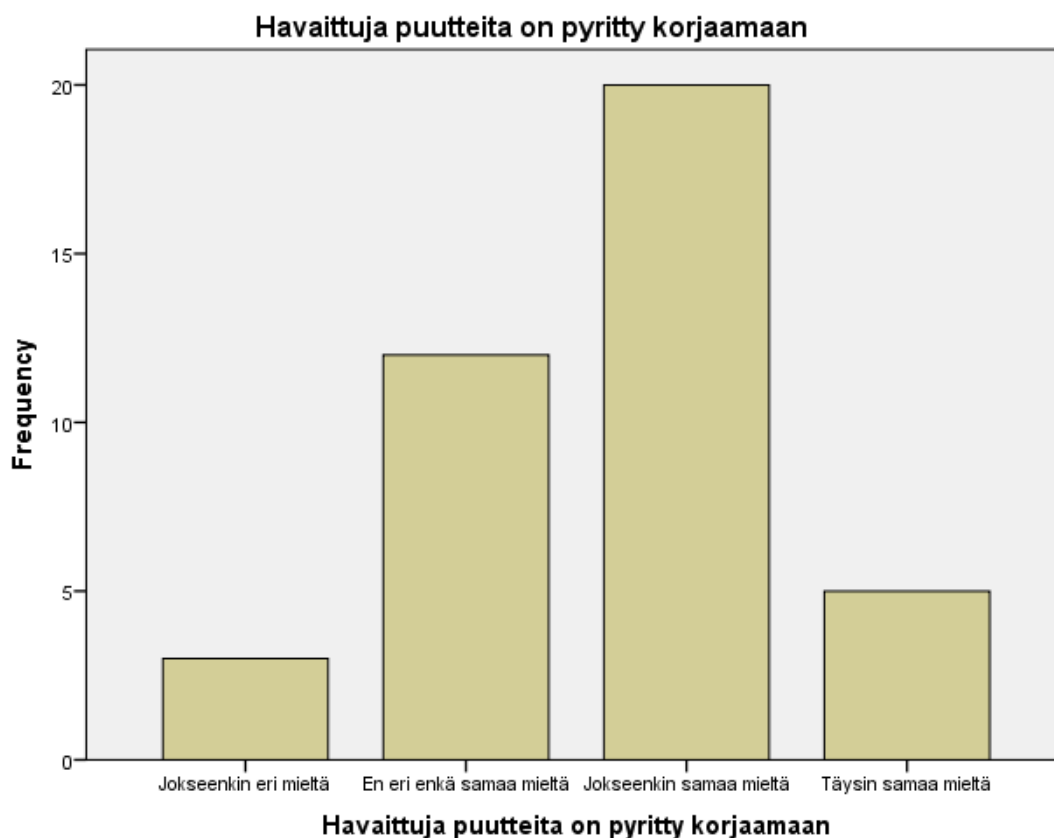
Pyrin aktiivisesti hakemaan tietoa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Jokseenkin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| En eri enkä samaa mieltä | 15 | 36,6 | 36,6 | 41,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 18 | 43,9 | 43,9 | 85,4 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**Kuvio 16: Pyrin aktiivisesti hakemaan tietoa**

Yhdeksäs väittämä oli ”pyrin aktiivisesti hakemaan tietoa”. Vastaajista 18 oli jokseenkin samaa mieltä. 15 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kuusi (6) oli täysin samaa mieltä. Kaksi (2) oli jokseenkin eri mieltä. Lähes puolet vastaajista pyrkii osaksi hakemaan tietoa aktiivisesti.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,5 | 7,5 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 12 | 29,3 | 30,0 | 37,5 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 20 | 48,8 | 50,0 | 87,5 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 | 12,2 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 97,6 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 2,4 | | |
| Total | | 41 | 100,0 | | |

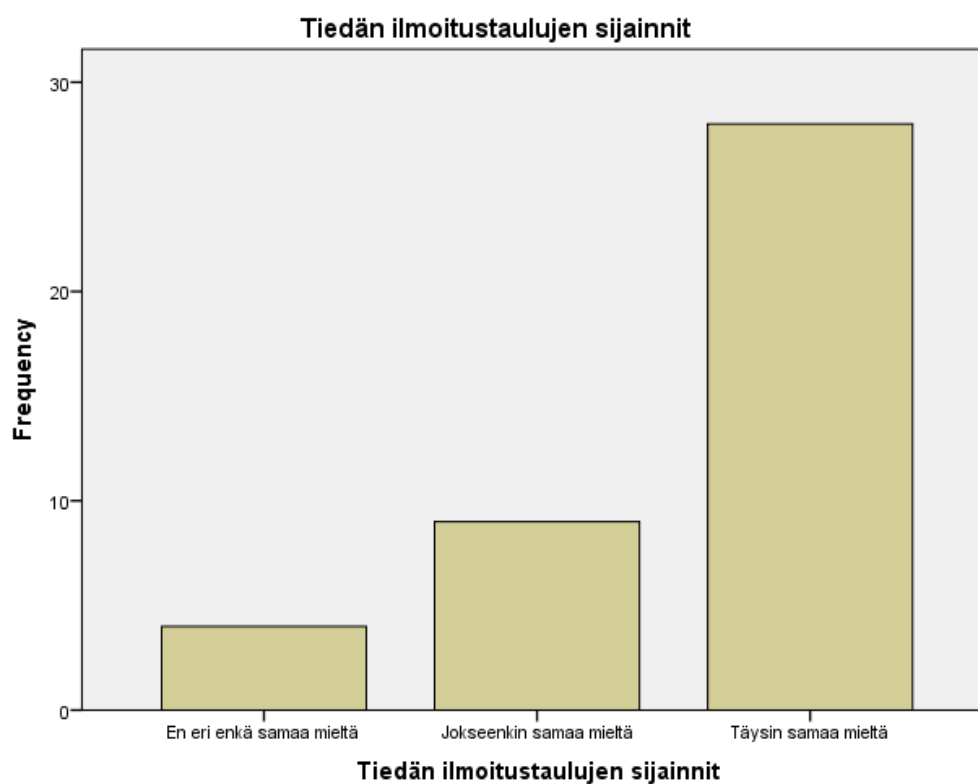


Kuvio 17: Havaittuja puutteita on pyritty korjaamaan

10. väittämässä ”havaittuja puutteita on pyritty korjaamaan” 20 oli jokseenkin samaa mieltä. 12 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Vastaajista viisi (5) oli täysin samaa mieltä ja kolme (3) jokseenkin eri mieltä. Yksi (1) kyselyyn osallistuneista jätti vastaamatta väittämään. Enemmistön mielestä havaittuja puutteita on osaksi pyritty korjaamaan.

Tiedän ilmoitustaulujen sijainnit

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | En eri enkä samaa mieltä | 4 | 9,8 | 9,8 | 9,8 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 9 | 22,0 | 22,0 | 31,7 |
| | Täysin samaa mieltä | 28 | 68,3 | 68,3 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

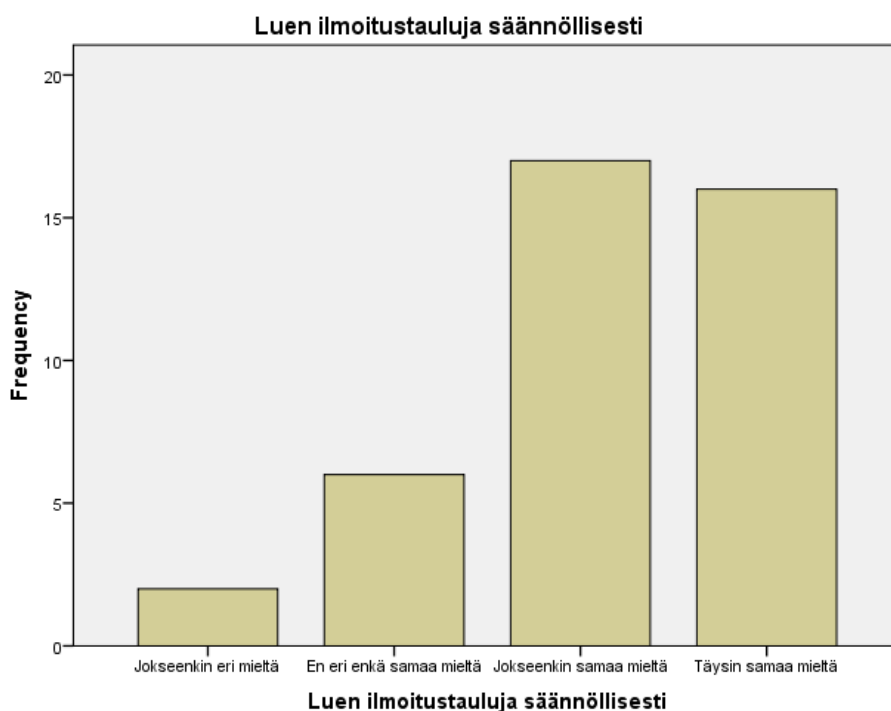


Kuvio 18: Tiedän ilmoitustaulujen sijainnit

Seuraava eli 11. väittämä oli ”tiedän ilmoitustaulujen sijainnit”. Suurin osa eli 28 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Yhdeksän (9) oli jokseenkin samaa mieltä ja neljä (4) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Lähes kaikki vastaajista tietävät missä ilmoitustaulut on.

Luen ilmoitustauluja säännöllisesti

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 19,5 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 17 | 41,5 | 41,5 | 61,0 |
| | Täysin samaa mieltä | 16 | 39,0 | 39,0 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

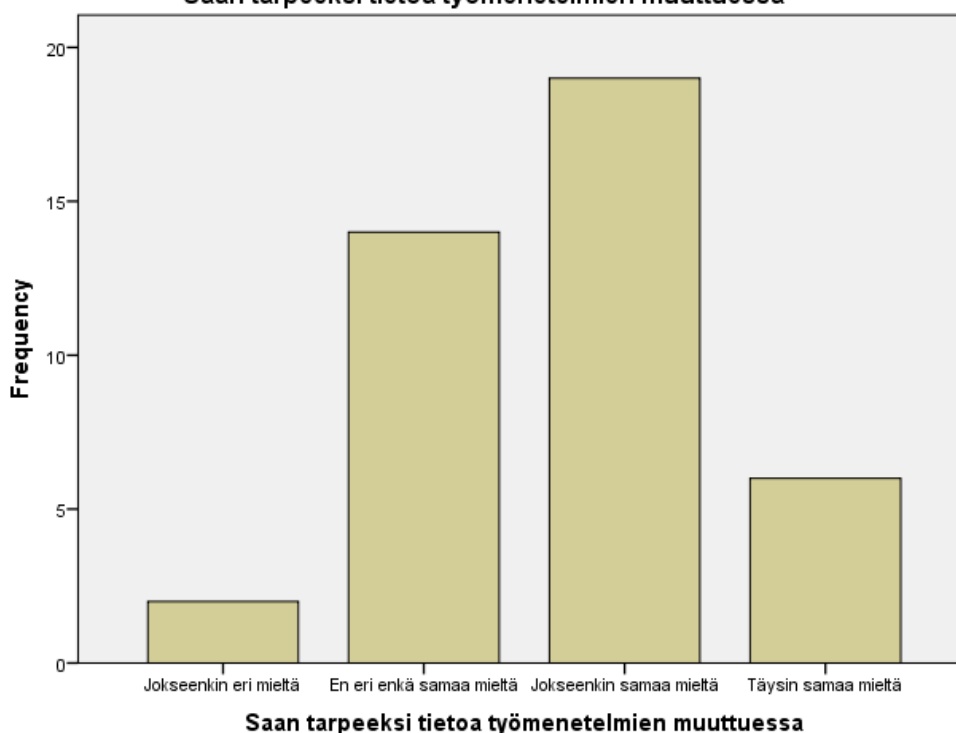
**Kuvio 19: Luen ilmoitustauluja säännöllisesti**

Seuraava eli 12. väittämä oli ”luen ilmoitustauluja säännöllisesti”. Vastaajista 17 oli jokseenkin samaa mieltä ja 16 oli täysin samaa mieltä. Kuusi (6) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kaksi (2) oli jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista lukee ilmoitustauluja säännöllisesti.

Saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Jokseenkin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| En eri enkä samaa mieltä | 14 | 34,1 | 34,1 | 39,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 19 | 46,3 | 46,3 | 85,4 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa



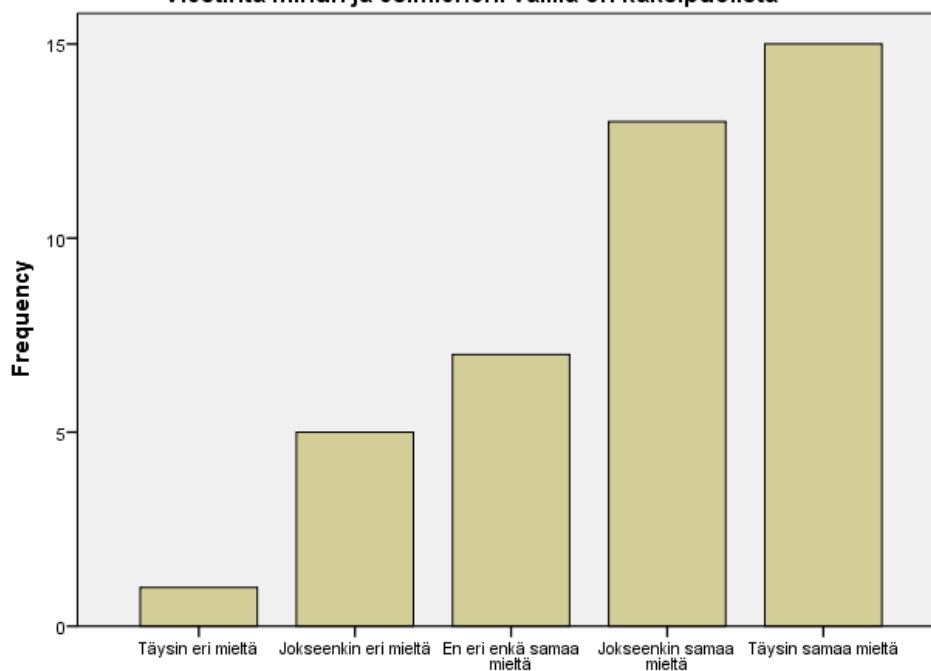
Kuvio 20: Saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa

13. väittämä oli ”saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa”. Vastaajista 19 oli jokseenkin samaa mieltä. 14 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kuusi (6) oli täysin samaa mieltä. Kaksi (2) oli jokseenkin eri mieltä. Yli puolet vastaajista kokee saavansa osin tarpeeksi tietoa, mutta vähän alle puolet antoi neutraalin vastauksen.

Viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin eri mieltä | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Jokseenkin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 14,6 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 7 | 17,1 | 17,1 | 31,7 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 13 | 31,7 | 31,7 | 63,4 |
| | Täysin samaa mieltä | 15 | 36,6 | 36,6 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista



Viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista

Kuvio 21: Viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista

Seuraava eli 14. väittämä oli ”viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista. Vastaajista 15 oli täysin samaa mieltä ja 13 jokseenkin samaa mieltä. Seitsemän (7) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Viisi (5) oli jokseenkin eri mieltä ja yksi (1) täysin eri mieltä. Yli puolet kokee viestinnän olevan kaksipuolista heidän ja esimiehen välillä. Muutammat olivat eri mieltä viestinnän molemminpuolisuudesta.

Yhteydenpito minun ja esimieheni välillä on toimivaa

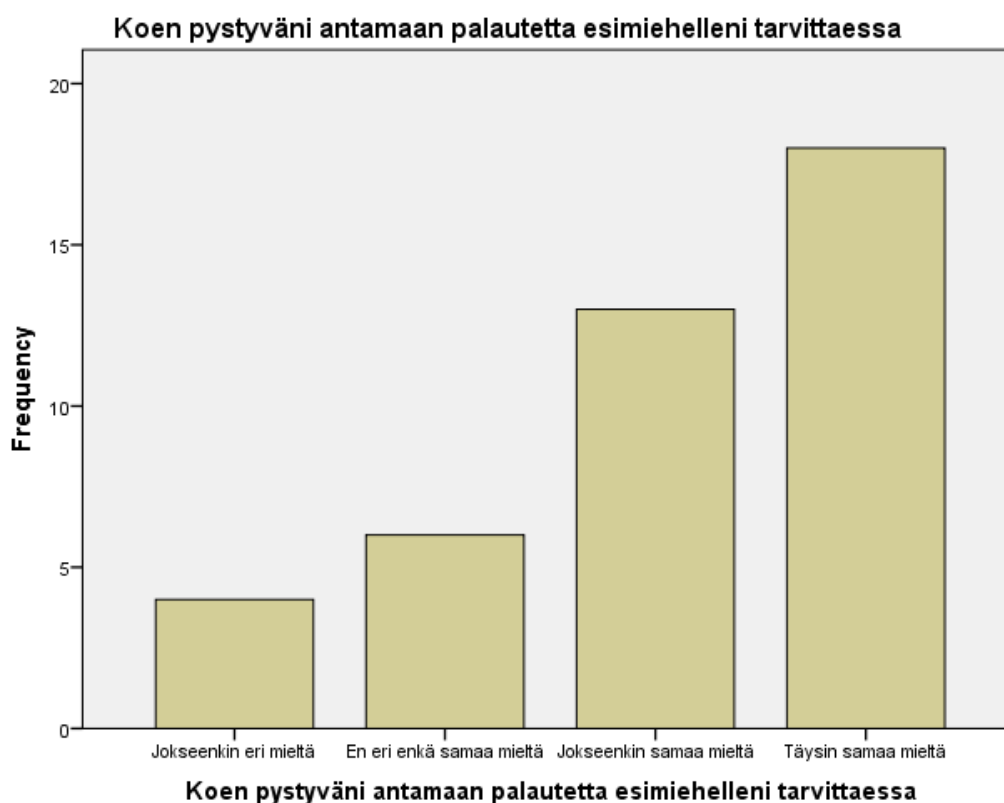
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 22,0 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 18 | 43,9 | 43,9 | 65,9 |
| | Täysin samaa mieltä | 14 | 34,1 | 34,1 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**Kuvio 22: Yhteydenpito minun ja esimieheni välillä on toimivaa**

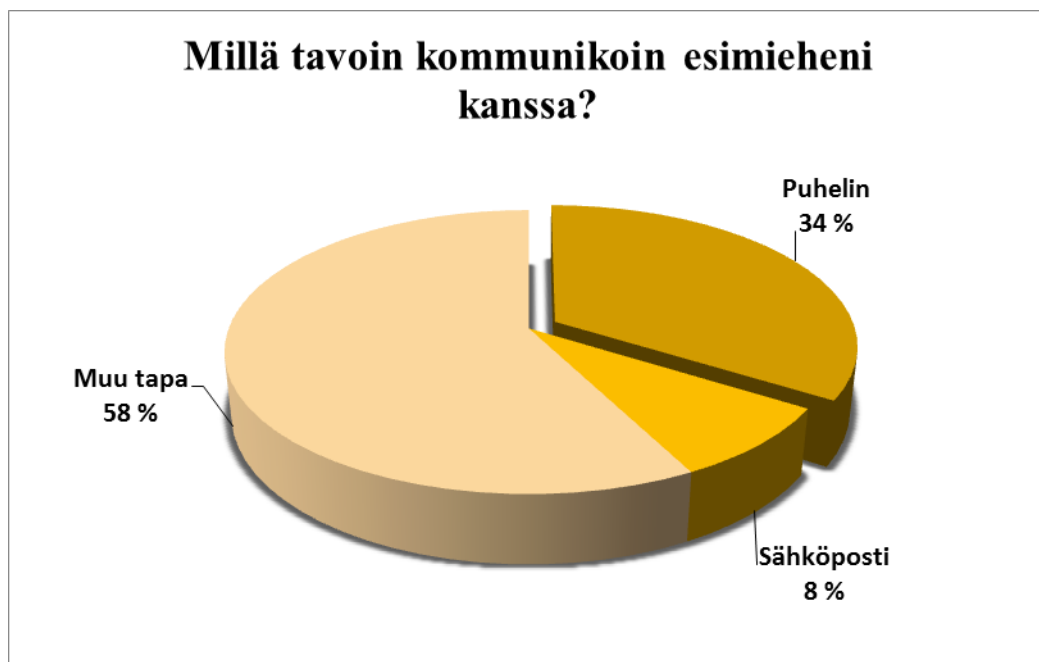
15. väittämä oli ”yhteydenpito minun ja esimieheni välillä on toimivaa”. Vastajista 18 oli jokseenkin samaa mieltä ja 14 täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kuusi (6) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kolme (3) oli jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista koki yhteydenpidon esimiehen kanssa olevan jokseenkin tai täysin toimivaa.

Koen pystyväni antamaan palautetta esimiehelleni tarvittaessa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 4 | 9,8 | 9,8 | 9,8 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 24,4 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 13 | 31,7 | 31,7 | 56,1 |
| | Täysin samaa mieltä | 18 | 43,9 | 43,9 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**Kuvio 23: Koen pystyväni antamaan palautetta esimiehelleni tarvittaessa**

Seuraavassa eli 16. väittämässä selvitimme, kuinka henkilöstö kokee pystyvänsä antamaan palautetta esimiehille. Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä, neljä (4) oli jokseenkin eri mieltä. Kuusi (6) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 13 ja täysin samaa mieltä oli 18 vastaajaa. Suurin osa vastaajista kokee ainakin osaksi pystyvänsä antamaan palautetta tarvittaessa.



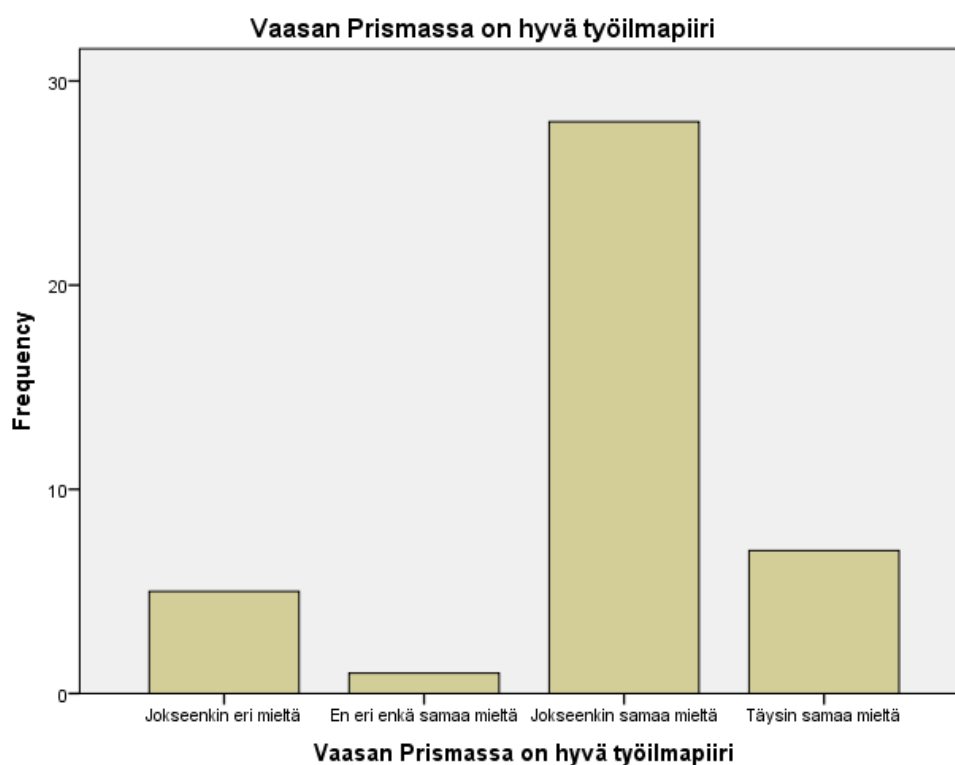
Kuvio 24: Millä tavoin kommunikoin esimieheni kanssa

Viimeinen kysymys oli ”millä tavoin kommunikoin esimieheni kanssa?” Vastaus vaihtoehtoina oli puhelin, sähköposti vai muu tapa, mikä. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata useampaan kohtaan. Vain yksi vastaaja jätti kysymykseen vastaamatta. Kohtiin vastattiin seuraavasti: puhelin 20, sähköposti viisi (5), muu tapa 34. Käytetyin viestintätapa oli kasvokkain keskustelu.

TYÖILMAPIIRI

Vaasan Prismassa on hyvä työilmapiiri

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 1 | 2,4 | 2,4 | 14,6 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 28 | 68,3 | 68,3 | 82,9 |
| | Täysin samaa mieltä | 7 | 17,1 | 17,1 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

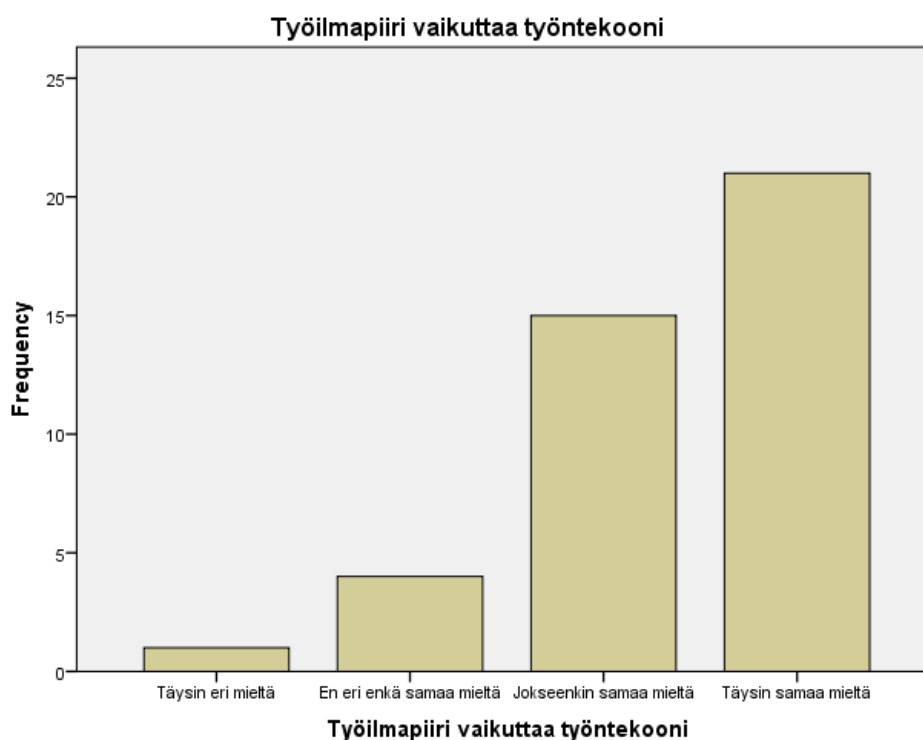


Kuvio 25: Vaasan Prismassa on hyvä työilmapiiri

Työilmapiiri osiossa esitimme ensimmäiseksi ”Vaasan prismassa on hyvä ilmapiiri väittämän. 28 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja seitsemän (7) täysin samaa mieltä. Viisi (5) oli jokseenkin eri mieltä. Yksi (1) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Suurin osa vastaajista koko työilmapiirin olevan jokseenkin hyvä.

Työilmapiiri vaikuttaa työntekooni

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| En eri enkä samaa mieltä | 4 | 9,8 | 9,8 | 12,2 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 15 | 36,6 | 36,6 | 48,8 |
| Täysin samaa mieltä | 21 | 51,2 | 51,2 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

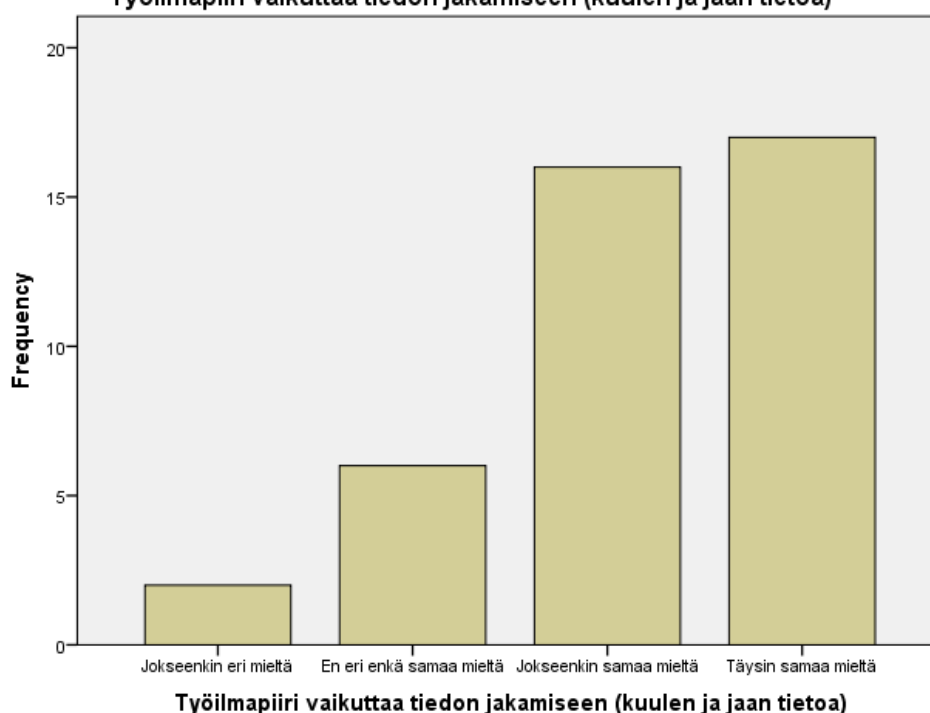
**Kuvio 26: Työilmapiiri vaikuttaa työntekooni**

Seuraava väittämä oli ”työilmapiiri vaikuttaa työntekooni”. Vastaajista 21 oli täysin samaa mieltä. 15 oli jokseenkin samaa mieltä. Neljä (4) ei ollut eri eikä samaa mieltä ja yksi (1) oli täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista koki, että työilmapiirillä on merkitystä heidän työntekoon.

Työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen (kuulen ja jaan tietoa)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Jokseenkin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| En eri enkä samaa mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 19,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 16 | 39,0 | 39,0 | 58,5 |
| Täysin samaa mieltä | 17 | 41,5 | 41,5 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen (kuulen ja jaan tietoa)



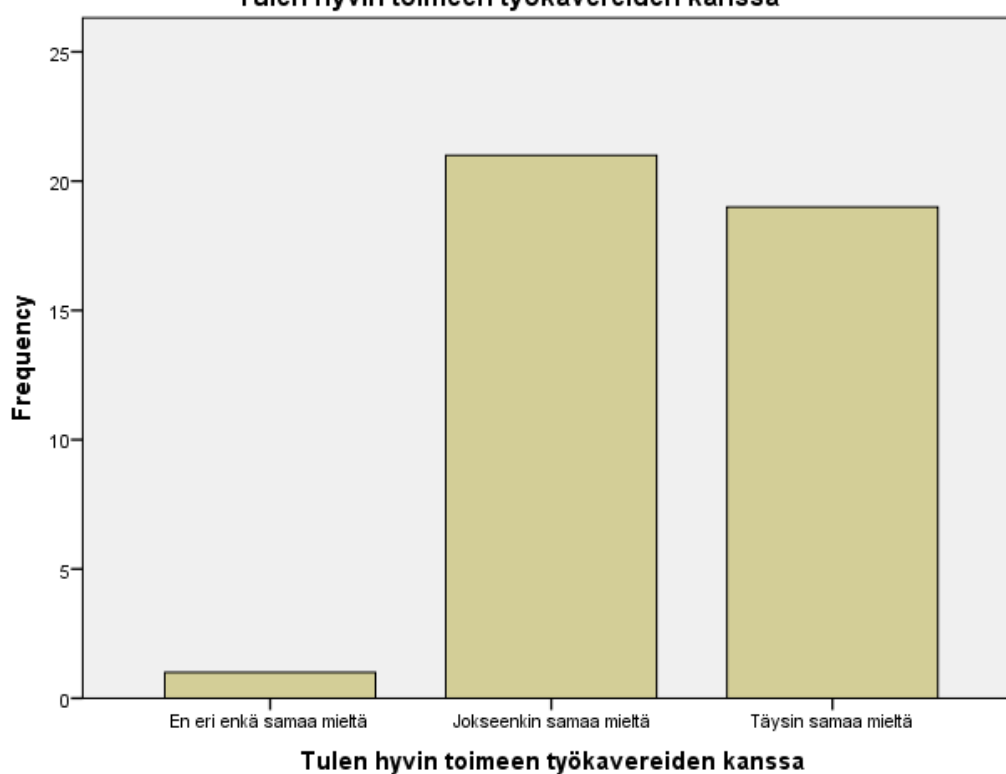
Kuvio 27: Työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen

Kolmas väittämä oli ”työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen”. Vastaajista 17 oli täysin samaa mieltä ja 16 oli jokseenkin samaa mieltä. Kuusi (6) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kaksi (2) oli jokseenkin eri mieltä. Monen mielestä työilmapiirillä on vaikutusta tiedon molemminpuoliseen jakamiseen.

Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | En eri enkä samaa mieltä | 1 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 21 | 51,2 | 51,2 | 53,7 |
| | Täysin samaa mieltä | 19 | 46,3 | 46,3 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa

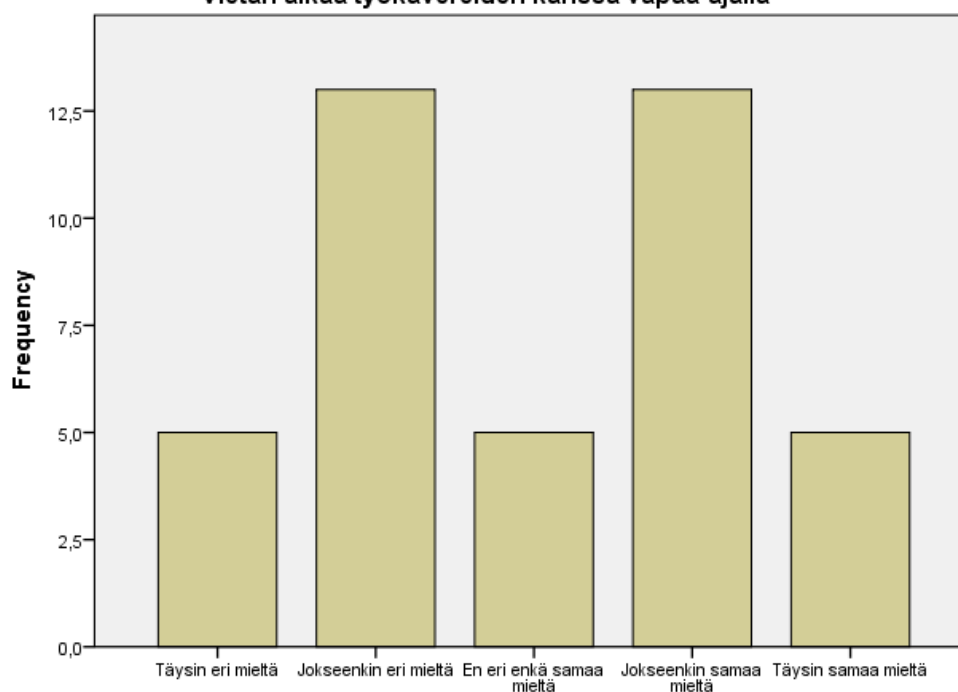
**Kuvio 28: Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa**

Seuraava eli neljäs väittämä oli ”tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa”. Vastaajista 21 oli jokseenkin samaa mieltä ja 19 oli täysin samaa mieltä. Yksi (1) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Lähes kaikki vastaajista kokevat tulevansa toimeen työkavereidensa kanssa.

Vietän aikaa työkavereiden kanssa vapaa-ajalla

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Jokseenkin eri mieltä | 13 | 31,7 | 31,7 | 43,9 |
| En eri enkä samaa mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 56,1 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 13 | 31,7 | 31,7 | 87,8 |
| Täysin samaa mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Vietän aikaa työkavereiden kanssa vapaa-ajalla



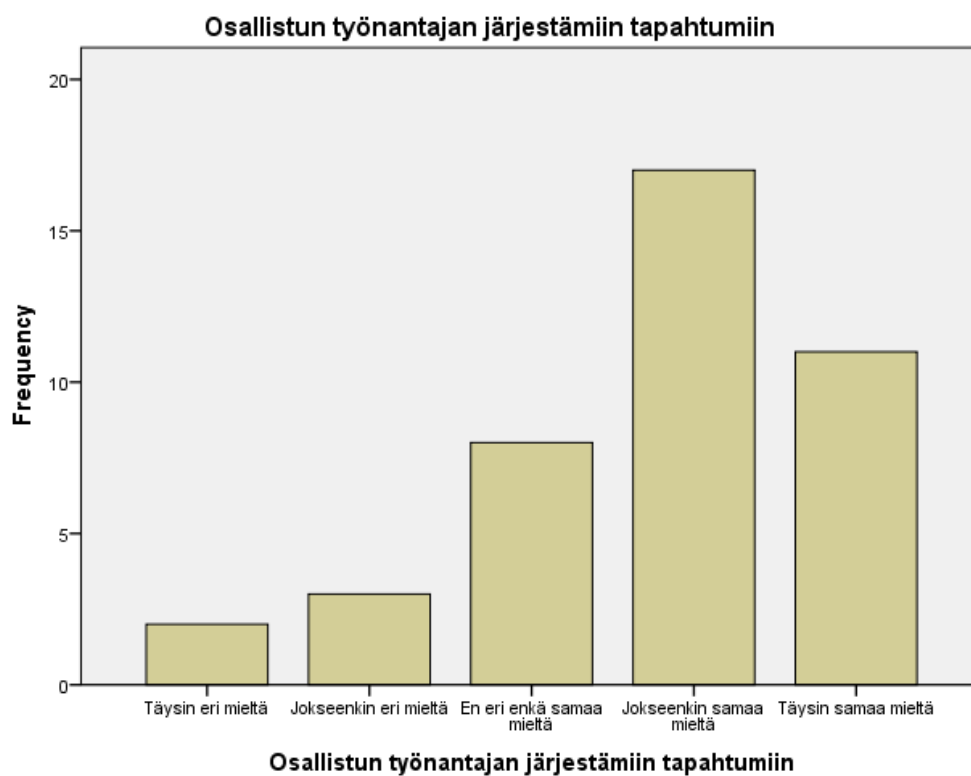
Vietän aikaa työkavereiden kanssa vapaa-ajalla

Kuvio 29: Vietän aikaa työkavereiden kanssa vapaa-ajalla

Viides väittämä oli ”vietän aikaa työkavereiden kanssa vapaa-ajalla”. Vastaajista 13 oli jokseenkin samaa mieltä ja 13 jokseenkin eri mieltä. Viisi (5) oli täysin samaa mieltä ja viisi (5) oli täysin eri mieltä. Viisi (5) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Väittämä jakoi paljon mielipiteitä. Osa vastaajista viettää vapaa-aikaa työkavereiden kanssa ja osa ei.

Osallistun työnantajan järjestämiin tapahtumiin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 12,2 |
| En eri enkä samaa mieltä | 8 | 19,5 | 19,5 | 31,7 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 17 | 41,5 | 41,5 | 73,2 |
| Täysin samaa mieltä | 11 | 26,8 | 26,8 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

**Kuvio 30: Osallistun työnantajan järjestämiin tapahtumiin**

Seuraava eli kuudes väittämä oli ”osallistun työnantajan järjestämiin tapahtumiin”. Vastaajista 17 oli jokseenkin samaa mieltä ja 11 täysin samaa mieltä. Kahdeksan (8) ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa. Kolme (3) oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi (2) täysin eri mieltä. Yli puolet vastaajista osallistuu satunnaisesti tapahtumiin.

| Keskustelen tauoilla työkavereiden kanssa | | | | | |
|---|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Jokseenkin samaa mieltä | 17 | 41,5 | 41,5 | 41,5 |
| | Täysin samaa mieltä | 24 | 58,5 | 58,5 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |



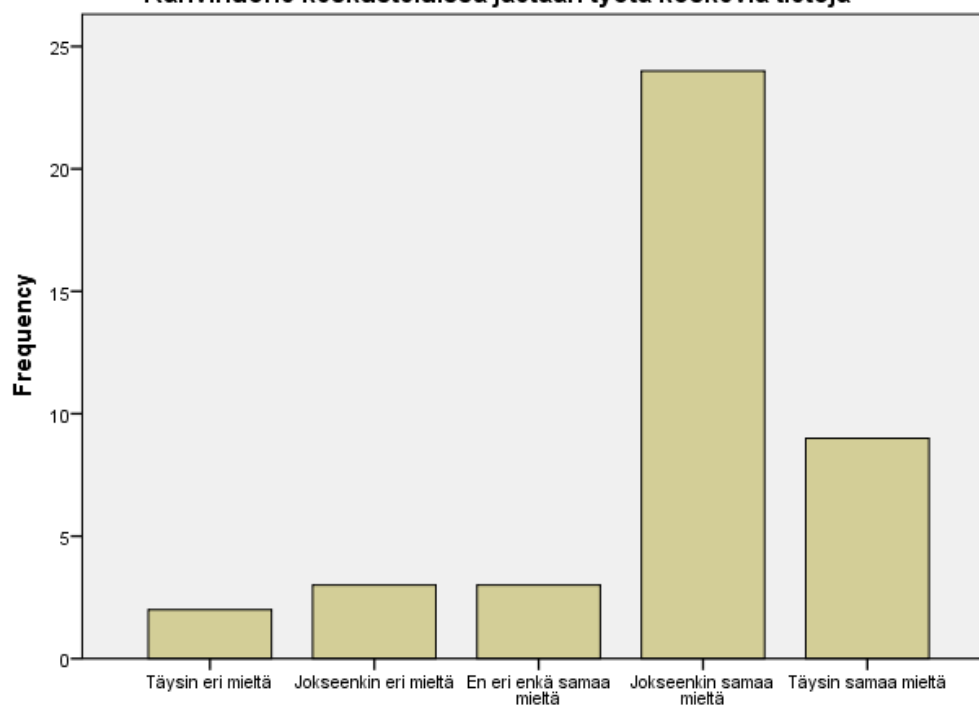
Kuvio 31: Keskustelen tauoilla työkavereiden kanssa

Seitsemäs väittämä oli ”keskustelen tauoilla työkavereiden kanssa”. Vastaajista 24 oli täysin samaa mieltä ja 17 jokseenkin samaa mieltä. Kaikki vastaajat osallistuvat kahvihuonekeskusteluihin lähes aina.

Kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 12,2 |
| En eri enkä samaa mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 19,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 24 | 58,5 | 58,5 | 78,0 |
| Täysin samaa mieltä | 9 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja



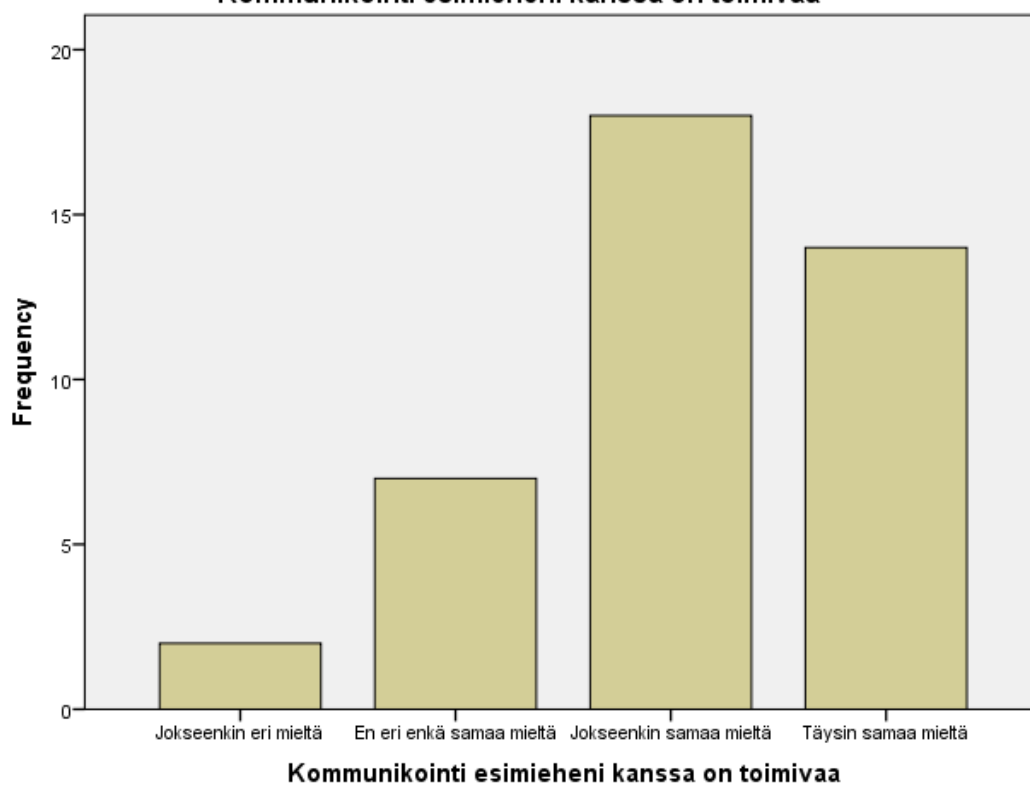
Kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja

Kuvio 32: Kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja

Seuraava eli kahdeksas väittämä oli ”kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja”. Vastaajista 24 oli jokseenkin samaa mieltä ja yhdeksän (9) täysin samaa mieltä. Kolme (3) ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa. Kolme (3) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi (2) täysin eri mieltä. Työtä koskevia tietoja jaetaan kahvihuonekeskusteluissa.

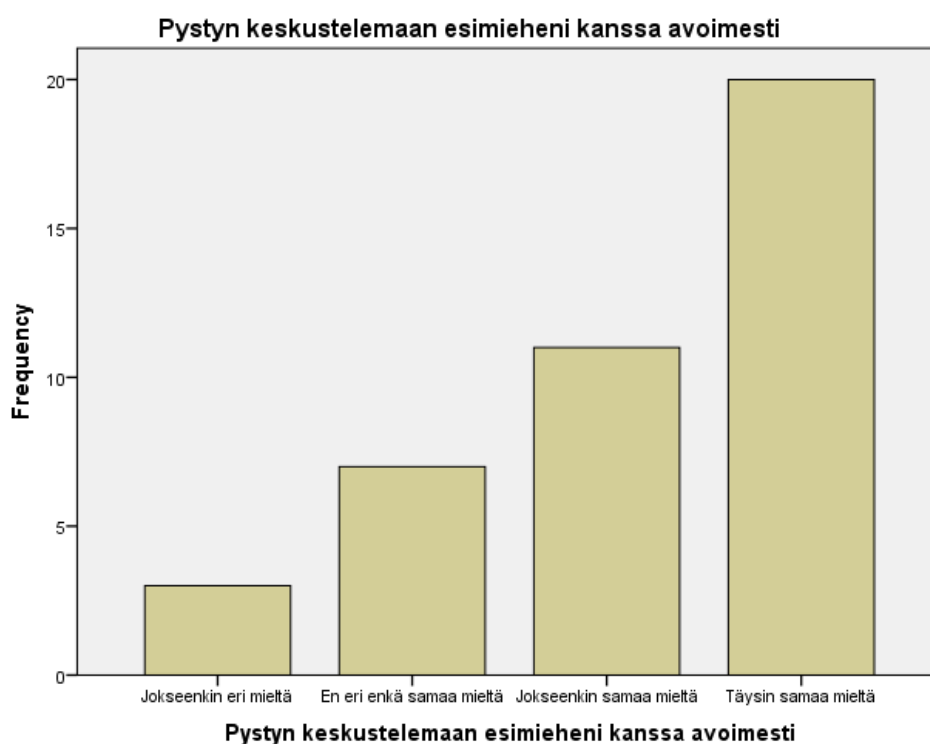
ESIMIES**Kommunikointi esimieheni kanssa on toimivaa**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Jokseenkin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| En eri enkä samaa mieltä | 7 | 17,1 | 17,1 | 22,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 18 | 43,9 | 43,9 | 65,9 |
| Täysin samaa mieltä | 14 | 34,1 | 34,1 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Kommunikointi esimieheni kanssa on toimivaa**Kuvio 33: Kommunikointi esimieheni kanssa on toimivaa**

Esimestä koskevan osion ensimmäinen väittämä oli ”kommunikointi esimieheni kanssa on toimivaa”. Vastaajista 18 oli jokseenkin samaa mieltä ja 14 täysin samaa mieltä. Seitsemän (7) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Vastaajista kaksi (2) oli jokseenkin eri mieltä.

| Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti | | | | | |
|---|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 7 | 17,1 | 17,1 | 24,4 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 11 | 26,8 | 26,8 | 51,2 |
| | Täysin samaa mieltä | 20 | 48,8 | 48,8 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |



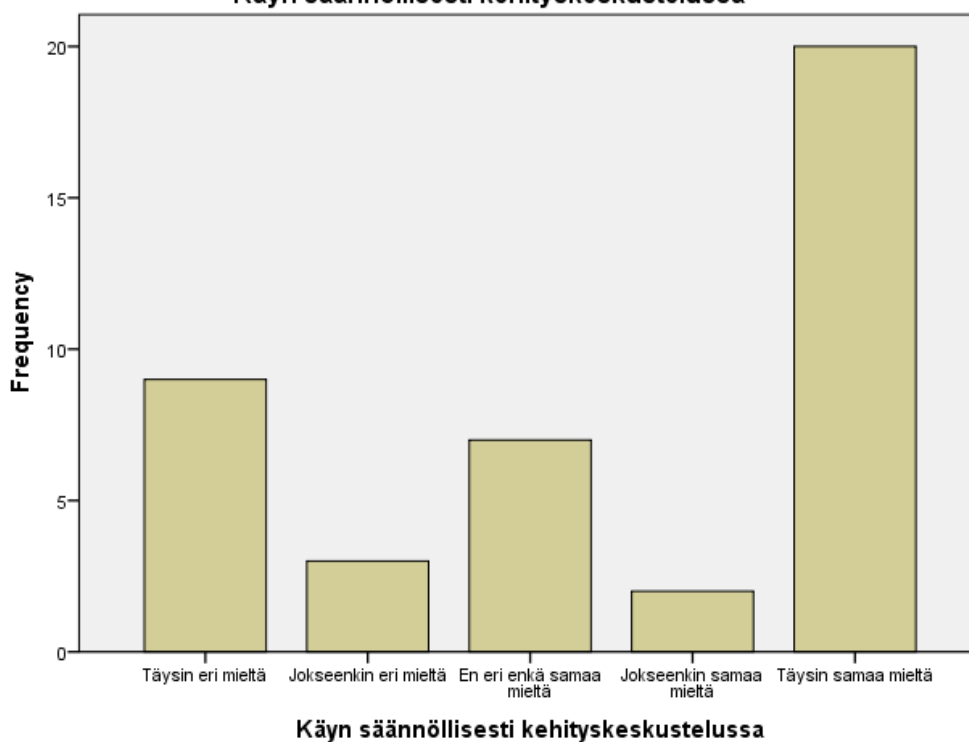
Kuvio 34: Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti

Toinen väittämä oli ”pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti”. Vastauksista 20 oli täysin samaa mieltä ja 11 jokseenkin samaa mieltä. Seitsemän (7) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kolme (3) oli jokseenkin eri mieltä

Käyn säännöllisesti kehityskeskustelussa

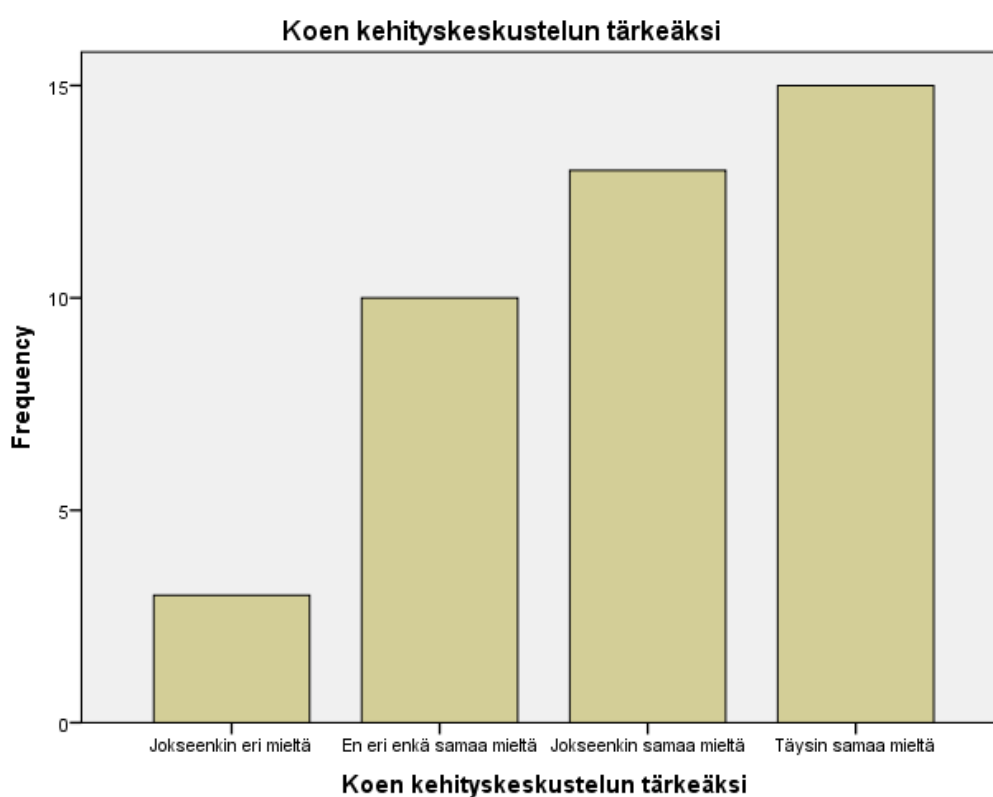
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 9 | 22,0 | 22,0 | 22,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 29,3 |
| En eri enkä samaa mieltä | 7 | 17,1 | 17,1 | 46,3 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 51,2 |
| Täysin samaa mieltä | 20 | 48,8 | 48,8 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Käyn säännöllisesti kehityskeskustelussa

**Kuvio 35: Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluissa**

Seuraava eli kolmas väittämä oli ”käyn säännöllisesti kehityskeskustelussa. Vastauksista 20 oli täysin samaa mieltä, vastaavasti yhdeksän (9) oli täysin eri mieltä. Seitsemän (7) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kolme (3) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja kaksi (2) jokseenkin samaa mieltä.

| Koen kehityskeskustelun tärkeäksi | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 10 | 24,4 | 24,4 | 31,7 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 13 | 31,7 | 31,7 | 63,4 |
| | Täysin samaa mieltä | 15 | 36,6 | 36,6 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |



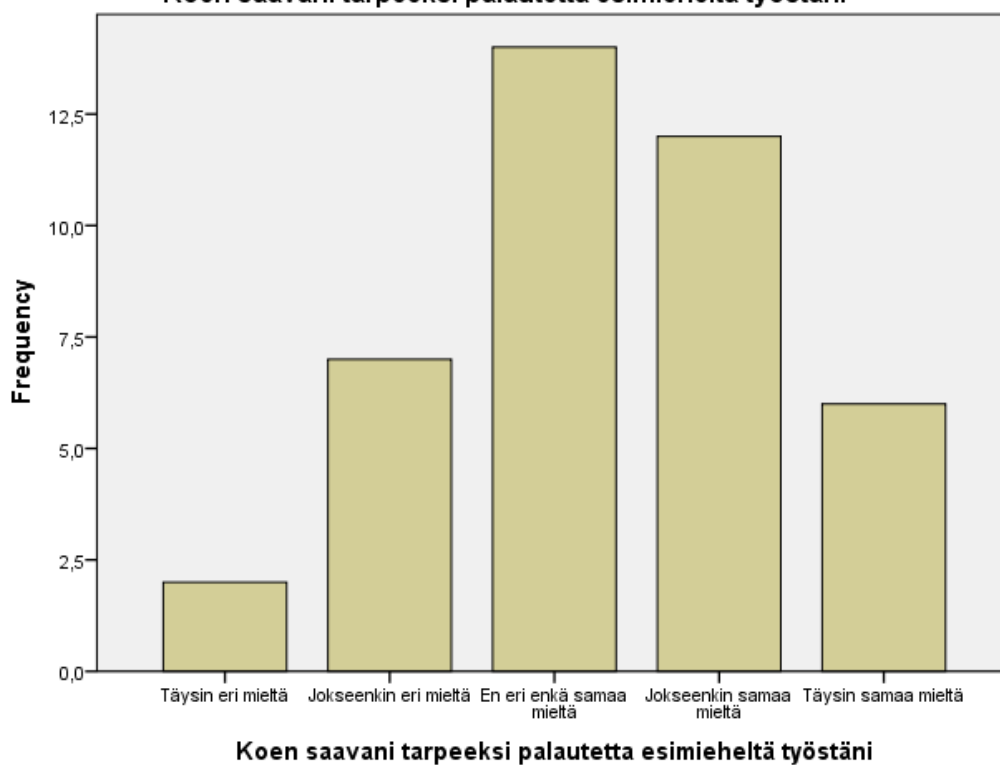
Kuvio 36: Koen kehityskeskustelun tärkeäksi

Neljäs väittämä oli ”koen kehityskeskustelun tärkeäksi”. Vastaajista 15 oli täysin samaa mieltä ja 13 jokseenkin samaa mieltä. 10 ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa. Kolme (3) oli jokseenkin eri mieltä.

Koen saavani tarpeeksi palautetta esimieheltä työstäni

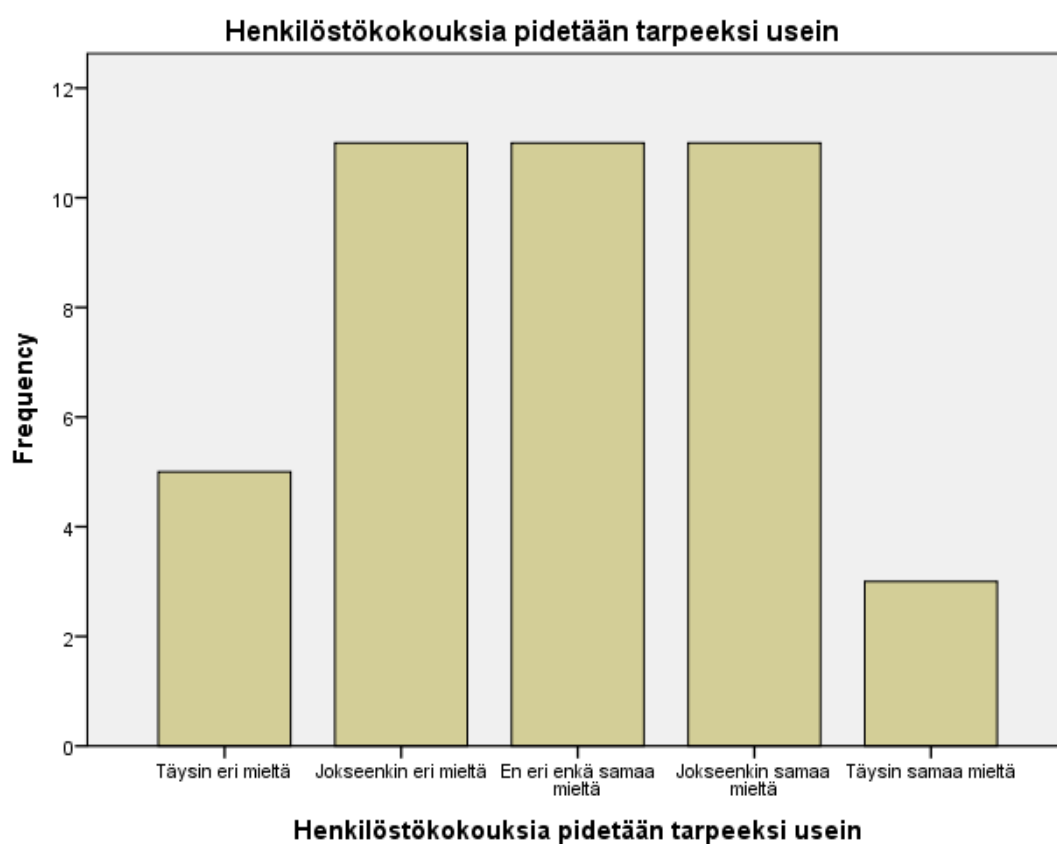
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 2 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| Jokseenkin eri mieltä | 7 | 17,1 | 17,1 | 22,0 |
| En eri enkä samaa mieltä | 14 | 34,1 | 34,1 | 56,1 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12 | 29,3 | 29,3 | 85,4 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Koen saavani tarpeeksi palautetta esimieheltä työstäni

**Kuvio 37: Koen saavani tarpeeksi palautetta esimieheltäni työstäni**

Seuraava eli viides väittämä oli ”koen saavani tarpeeksi palautetta esimieheltä työstäni”. Vastaajista 14 ei ollut samaa eikä eri mieltä. 12 oli jokseenkin samaa mieltä ja seitsemän (7) jokseenkin eri mieltä. Kuusi (6) vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Kaksi (2) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

| Henkilöstökokouksia pidetään tarpeeksi usein | | | | | |
|--|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Täysin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| | Jokseenkin eri mieltä | 11 | 26,8 | 26,8 | 39,0 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 11 | 26,8 | 26,8 | 65,9 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 11 | 26,8 | 26,8 | 92,7 |
| | Täysin samaa mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

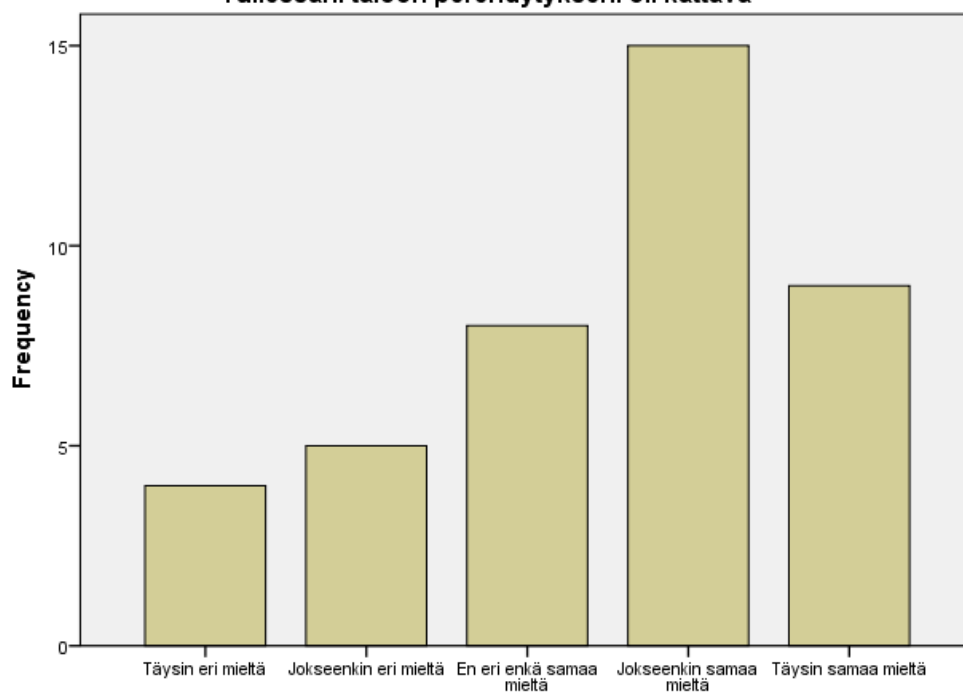


Kuvio 38: Henkilöstökokouksia pidetään tarpeeksi usein

Kuudes väittämä oli ”henkilöstökokouksia pidetään tarpeeksi usein”. 11 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 11 oli jokseenkin eri mieltä. 11 ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa. Viisi (5) olit täysin eri mieltä ja kolme (3) täysin samaa mieltä.

PEREHDYTYS**Tullessani taloon perehdytykseni oli kattava**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 4 | 9,8 | 9,8 | 9,8 |
| Jokseenkin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 22,0 |
| En eri enkä samaa mieltä | 8 | 19,5 | 19,5 | 41,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 15 | 36,6 | 36,6 | 78,0 |
| Täysin samaa mieltä | 9 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

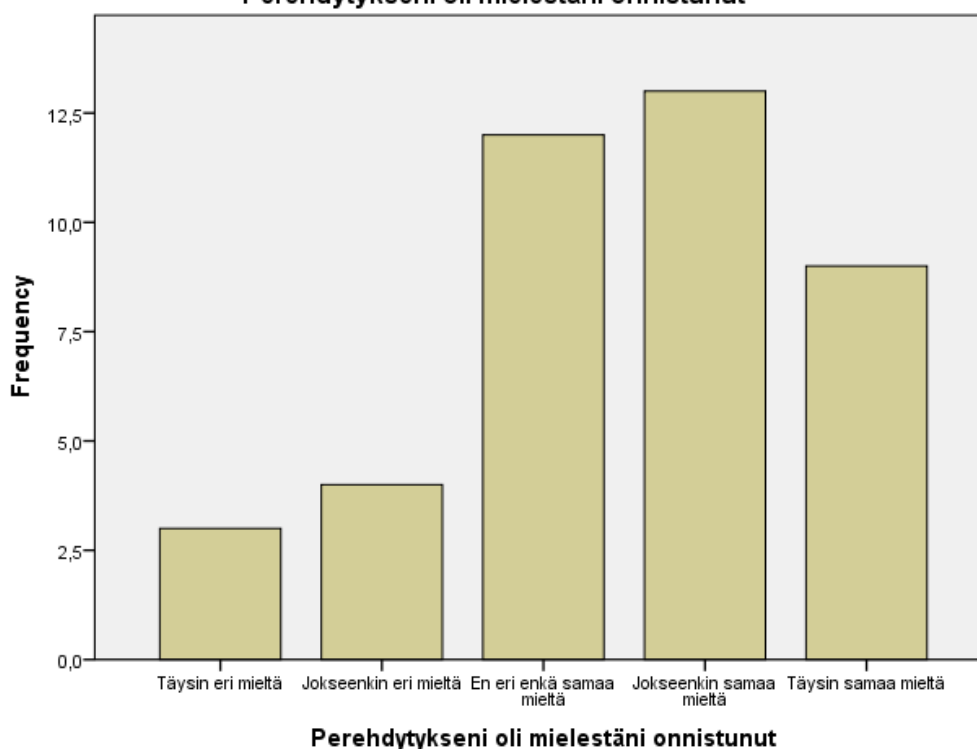
Tullessani taloon perehdytykseni oli kattava**Tullessani taloon perehdytykseni oli kattava****Kuvio 39: Tullessani taloon perehdytykseni oli kattava**

Perehdytys osion ensimmäinen väittämä oli ”tullessani taloon perehdytykseni oli kattava”. Vastaajista 15 oli jokseenkin samaa mieltä. Yhdeksän oli täysin samaa mieltä. Kahdeksan (8) ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa. Viisi (5) vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja neljä (4) täysin eri mieltä.

Perehdytykseni oli mielestäni onnistunut

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | Jokseenkin eri mieltä | 4 | 9,8 | 9,8 | 17,1 |
| | En eri enkä samaa mieltä | 12 | 29,3 | 29,3 | 46,3 |
| | Jokseenkin samaa mieltä | 13 | 31,7 | 31,7 | 78,0 |
| | Täysin samaa mieltä | 9 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Perehdytykseni oli mielestäni onnistunut

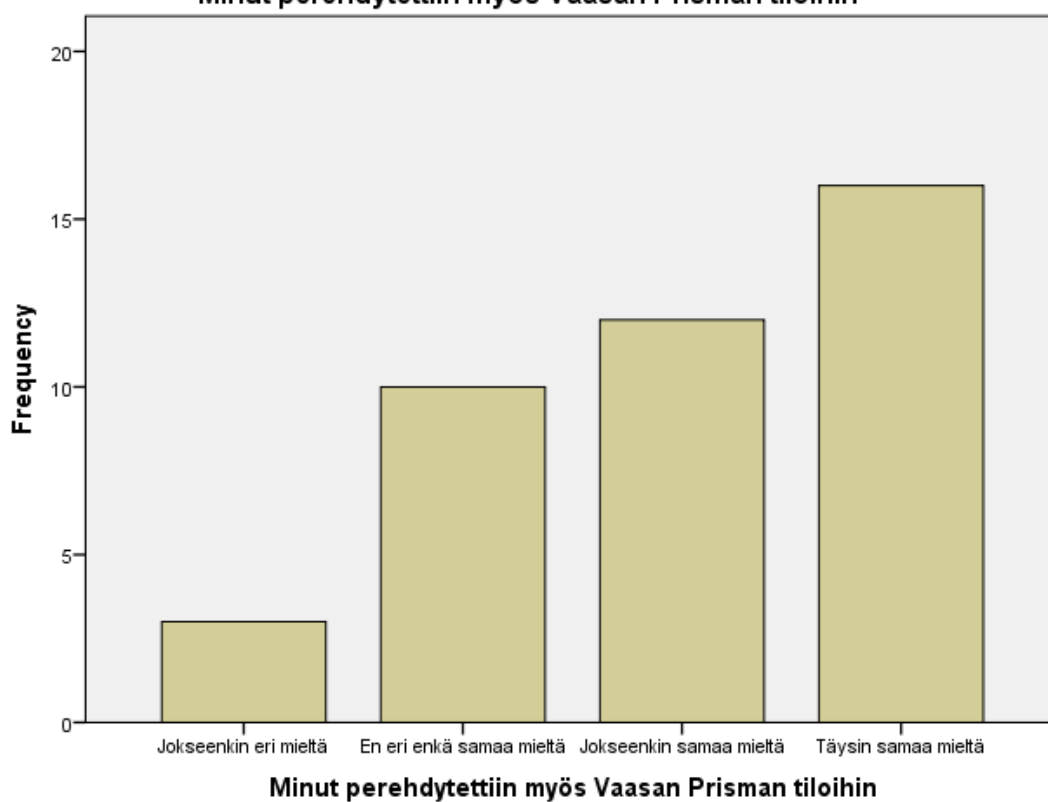
**Kuvio 40: Perehdytykseni oli mielestäni onnistunut**

Toinen väittämä oli ”perehdytykseni oli mielestäni onnistunut”. 12 oli jokseenkin samaa mieltä. 12 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Vastaajista yhdeksän (9) oli täysin samaa mieltä. Neljä (4) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kolme (3) oli täysin eri mieltä.

Minut perehdytettiin myös Vaasan Prisman tiloihin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| En eri enkä samaa mieltä | 10 | 24,4 | 24,4 | 31,7 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12 | 29,3 | 29,3 | 61,0 |
| Täysin samaa mieltä | 16 | 39,0 | 39,0 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

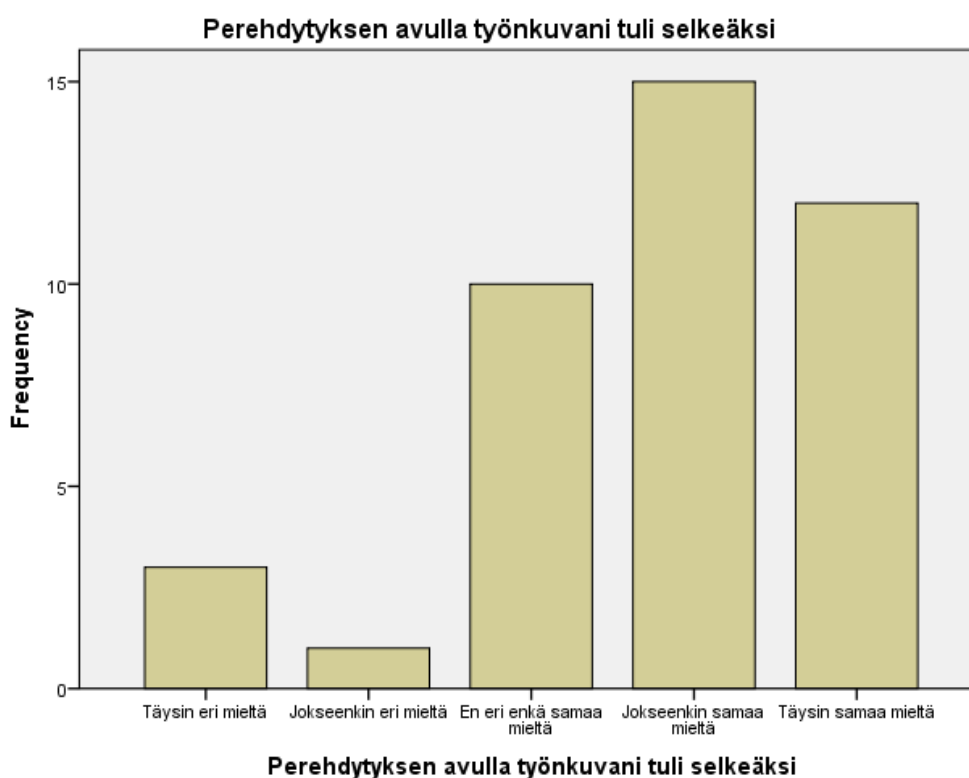
Minut perehdytettiin myös Vaasan Prisman tiloihin

**Kuvio 41: Minut perehdytettiin myös Vaasan Prisman tiloihin**

Seuraava eli kolmas väittämä oli ”Minut perehdytettiin myös Vaasan Prisman tiloihin”. Vastaajista 16 oli täysin samaa mieltä ja 12 jokseenkin samaa mieltä. 10 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kolme (3) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Perehdytyksen avulla työkuvani tuli selkeäksi

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 3 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| Jokseenkin eri mieltä | 1 | 2,4 | 2,4 | 9,8 |
| En eri enkä samaa mieltä | 10 | 24,4 | 24,4 | 34,1 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 15 | 36,6 | 36,6 | 70,7 |
| Täysin samaa mieltä | 12 | 29,3 | 29,3 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

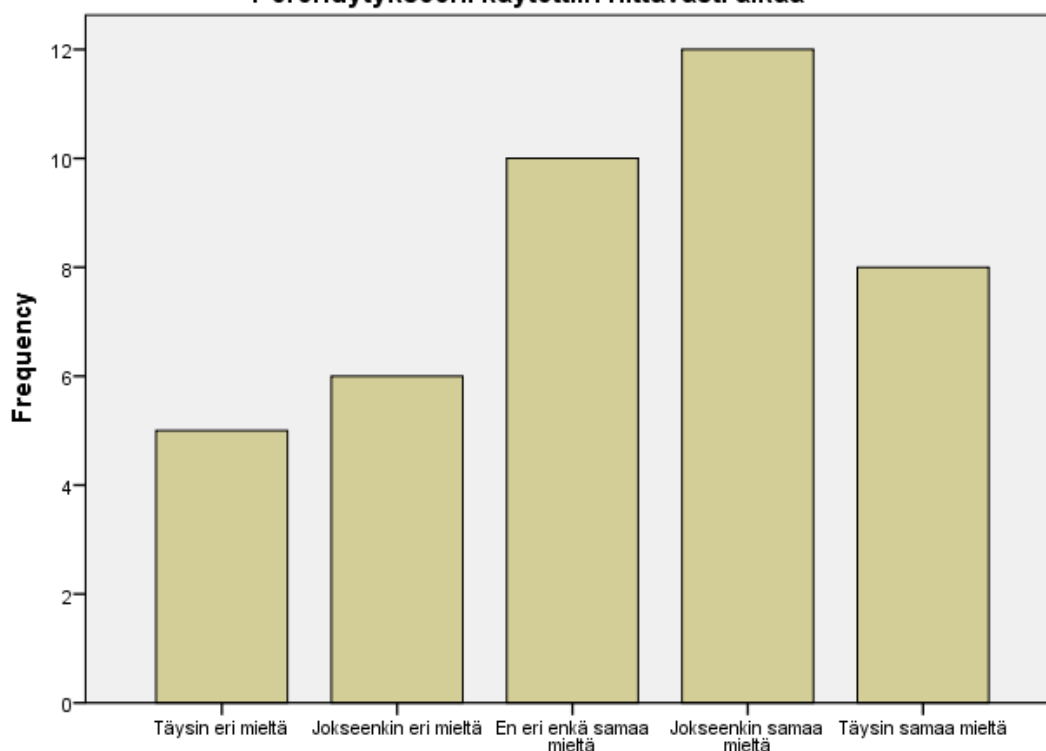
**Kuvio 42: Perehdytyksen avulla työkuvani tuli selkeäksi**

Neljäs väittämä oli ”perehdytyksen avulla työkuvani tuli selkeäksi”. Vastaajista 15 oli jokseenkin samaa mieltä ja 12 täysin samaa mieltä. 10 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kolme (3) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yksi (1) oli jokseenkin eri mieltä.

Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Täysin eri mieltä | 5 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Jokseenkin eri mieltä | 6 | 14,6 | 14,6 | 26,8 |
| En eri enkä samaa mieltä | 10 | 24,4 | 24,4 | 51,2 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12 | 29,3 | 29,3 | 80,5 |
| Täysin samaa mieltä | 8 | 19,5 | 19,5 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa



Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa

Kuvio 43: Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa

Viimeinen eli viides kysymys oli ”perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa”. Vastaajista 12 oli täysin samaa mieltä. 10 ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kahdeksan (8) oli täysin samaa mieltä. Kuusi (6) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Viisi (5) oli täysin eri mieltä.

3.9.3 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen loppuun olimme laatineet kuusi (6) avointa kysymystä. Kysymykset koskivat eri aihealueita, näitä olivat tiedon jakaminen, tiedon tärkeys, intranet Dooriksen käyttö, sisäinen viestintä sekä perehdytys.

Miten jakaisit tietoa osastojen välillä? (kehitysideoita)

Kysymyksellä halusimme selvittää henkilöstön mielipiteitä siitä, miten heidän mielestään tieto voisi kulkea paremmin osastojen välillä.

Vastausten perusteella yleisimmiksi kehitysideoiksi nousivat useammin pidettävät henkilöstöpalaverit. Mielestämme hyvä ehdotus oli Internetissä oleva foorumi, joka tiedottaisi yrityksessä tapahtuvista asioista. Henkilöstö voisi myös käydä keskustelua foorumissa.

Ehdotuksia tietojen jakamiseen osastojen välillä olivat keskustelu, konkreettisen tiedon jakaminen sekä henkilöstökokoukset. Kehitysideana keskustelu tarkoitti oman osaston välisiä sekä koko talon välisiä keskusteluja. Konkreettisen tiedon jakamisen välineenä ehdotettiin päiväryhtiin kirjoittamista ja sähköpostia. Oletamme päiväryhtillä tarkoitettavan vihkoa tai kalenteria, johon henkilöstö kirjottaisi muistiinpanoja sekä tärkeitä asioita esimerkiksi tilauspäiviä tai kampanja-ajankohtia. Muut ehdotukset konkreettisen tiedon jakamiseen olivat: Internetissä oleva ilmoitustaulu ja yrityksessä oleva ilmoitustaulu, lisäksi tiedon jakamiseen ehdotettiin työvuorottelua. Tarjouksista toivottiin ilmoitettavan osastoille paremmin, jotta osattaisiin vastata asiakkaiden kysymyksiin.

Esimerkkejä henkilöstön vastauksista:

- *”Jonkin sortin intranet? Netissä oleva yhteinen ilmoitustaulu. Dooris on melko hyvä, mutta viestinnässä sitä ei käytetä yksikkökohtaisesti, vaan enemmän tasolla pohjanmaa ym.”*
- *”Osastokohtaiset palaverit ja avoin keskustelu.”*
- *”Työvuorottelua.”*

Minkälaisen tiedon koet tärkeäksi?

Kysymyksellä halusimme selvittää, minkälaisen tiedon henkilöstö kokee tärkeäksi yrityksessä.

Vastaajien tärkeiksi kokemat tiedot liittyivät päivittäisviestintään. Tärkeimmäksi koettiin työhön liittyvät tiedot. Vastaajat olivat aika yksimielisiä siitä, että kaikki heihin ja heidän työntekoon liittyvät asiat ovat tärkeitä ja näistä johdon tulisi tiedottaa entistä paremmin. Henkilöstö haluaa tietää muun muassa tarjouksista ja työkuviin liittyvistä muutoksista. Talon toimintatavoista, säännöistä ja tarjouksista tiedottaminen koettiin myös tärkeiksi tiedoiksi. Henkilöstön ajan tasalla pitäminen auttaa palvelemaan asiakkaita paremmin, tällä tavalla vältetään nöyryyttävät tilanteet asiakkaiden edessä. Tämä olisi myös yrityksen edun mukaista, sillä jos henkilöstö ei tiedä yrityksen ajankohtaisista asioista, niin se asettaa myös yrityksen huonoon valoon.

Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 21 henkilöä. Jokainen vastaus käsitteli työkuvaan liittyviä asioita, esimerkiksi:

- *”Työhön liittyvä, esimerkiksi poikkeamat tilauksissa & toimituksissa.”*
- *”Kassalla: tarjoukset, uudet toiminnot ym. paremmin tietoa niistä kuin vain ilmoitustaululle”*
- *”Sen mikä koskee päivittäistä työntekoa, ettei tietämättömyys aiheuta kiusallista tilannetta asiakkaan edessä”*

Käytätkö Doorista ja minkälaiseksi koet sen käytön?

Kysymyksellä halusimme selvittää käyttäkö henkilöstö S-ryhmässä käytössä olevaa intranetiä, *Doorista* ja minkälaiseksi he kokevat sen käytön.

Kaikki 30 kysymykseen vastannutta käyttävät Doorista. Yleisesti ottaen henkilöstö käyttää Doorista ja kokee sen käytön selkeäksi. Satunnaiset käyttökatkot kuitenkin hankaloittavat Dooriksen käyttöä. Henkilöstö kokee Dooriksen hyödylliseksi ja käteväksi kanavaksi työvuorojen katsomisessa sekä työvuoroitoiden laittamisessa. Esimerkkejä vastauksista:

- *”Käytän ja muuten kätevä, mutta Dooriksen pätkiminen hankaloittaa toiveiden ja työvuorojen katsomista.”*
- *”Käyttö päivittäistä. Todella hyvä, helppo, kätevä ja pakollinen (ei saa poistaa).”*
- *”Käytän, toimiessaan hyödyllinen, mutta ongelmia kohtuu usein.”*

Minkälaiseksi koet sisäisen viestinnän Vaasan Prismassa? Risuja/ruusuja

Kysymyksellä halusimme selvittää sisäisen viestinnän toimivuuden tyytyväisyyttä. Vastaajilla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Kysymykseen vastasi 21 vastaajaa.

Vastaajien yleisin mielipide oli, että viestintä on turhan huhupuheista, asioista halutaan mieluummin faktaa. Huhupuheiden huono puoli onkin juuri se, että tieto on usein väärää tai liian ennen aikaista. Viestien koetaan liikkuvan johtoportaalta henkilöstölle liian hitaasti. Varsinkin työtä koskevien tietojen pitäisi tulla henkilöstön tietoon ajoissa, sillä liian myöhään tulleella tiedolla ei ole enää merkitystä. Myös osastojen välille toivottaisiin enemmän vuorovaikutusta. Kuitenkaan kaikki vastaajat eivät antaneet pelkkää negatiivista palautetta, sillä osa vastaajista koki sisäisen viestinnän olevan ihan hyvä. Esimerkkejä vastauksista:

- *”Paljon lappuja vaan kaikkialla. Olisi kivempi että puhuttaisiin yhdessä asioista.”*
- *”Viestit huomataan toimittaa rivityöntekijälle aavistuksen myöhässä eikä keskustelua osastojen välillä ole tarpeeksi, mutta pääosin hyvä.”*
- *”Viestintää voisi olla enemmän, mutta olen ollut tyytyväinen.”*

Koetko Vaasan Prismän sisäisen viestinnän vaikuttavan ulospäin, esimerkiksi asiakkaille tai muille sidosryhmille?

Kysymyksellä halusimme selvittää kuinka henkilöstö kokee sisäisen viestinnän vaikuttavan asiakkaille tai sidosryhmille.

Kysymykseen vastasi 16 henkilöä, joista 15 mielestä sisäinen viestintä vaikuttaa ulospäin asiakkaille, jos henkilöstöllä ei ole palvelutilanteessa asioista oikeaa tie-

toa. Vastaajien mukaan puutteellisuus sisäisessä viestinnässä näkyy ulospäin siten, että henkilöstö toimii asiakaspalvelutilanteissa eri tavoin sekä antaa asiakkaille samasta asiasta eri tietoa. Melkein kaikki vastaajista koki, että puutteellisesti toimiva sisäinen viestintä saa henkilöstön ja koko yrityksen näyttämään epäedustavalta asiakkaiden ja sidosryhmien silmissä. Asiakkaiden tulisi saada asiantuntevaa palvelua ja tämä varmistetaan, sillä että henkilöstö pidetään tietoisena asioista. Esimerkkejä vastauksista:

- *”Jos sisäinen viestintä ei toimi, työnteko kärsii ja asiakkaat saavat siis huonompaa palvelua.”*
- *”Se näkyy työntekijöiden välisenä välittömänä viestintänä asiakaspalvelun yhteydessä sekä toisinaan palvelun takkuilemisena, jos viestit eivät ole vielä saavuttanut työntekijää. (Esim. tarjouspikakoodit eivät ole unohdettu ilmoittaa kassalle)*
- *”Vaikuttaa epäammattimaiselta, jos jokin asia tulee työntekijälle ”puskista” ja asiakas olettaa asian olevan tiedossa.”*

Miten kehittäisin perehdyttämistä?

Kysymyksellä halusimme selvittää, miten henkilöstö kehittäisi perehdyttämistä.

Yleisesti ottaen perehdytyksessä koetaan olevan paljon puutteita. Usean vastaajan mielestä perehdytyksestä tulisi olla vastuussa tietty henkilö, joka on siihen koulutettu. Näin taattaisiin yhdenmukainen ja pätevä perehdytys, jossa käytettävissä oleva aika hyödynnettäisiin mahdollisimman hyvin. Tämän toimintamallin etuna olisi myös se, että näin uusilla työntekijöillä olisi samat lähtökohdat työn alkaessa. Hyvä ja kattava perehdytys on jokaisen henkilöstöön kuuluvan etuoikeus. Uudella työntekijällä tulisi olla selkeä kuva työtehtävistään sekä tunne siitä, että hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Yhtä tärkeää on myös ylläpitää vanhemman työntekijän oppia ja tietämystä erilaisten koulutusten avulla.

Kysymykseen vastasi 17 henkilöä, heistä neljä (4) oli sitä mieltä, että olisi hyvä olla perehdyttäjä, jolla on koulutus tehtävään. Vastaajista kuusi (6) mainitsi perehdytykseen käytettävän ajan olevan lyhyt. Kuitenkaan aivan kaikki vastaajat

eivät olleet sitä mieltä, että perehdytystä tarvitsisi kehittää. Esimerkkejä vastauksista:

- *”Selkeämmin joku tietty henkilö vastuuseen aina uuden työntekijän tai harjoittelijan tullessa, kunnes uusi on ”päässyt kärryille”.”*
- *”Osastojen vaihdossa perehdytys on joskus nollatasoa.”*
- *”Pidempi koulutus ja kouluttajatkin pitäisi kouluttaa, eikä antaa vain kansiota käteen”*
- *”En osaa sanoa, oli mielestäni hyvä ja kattava”*

3.10 Johtopäätökset

Seuraavaksi esittelemme kyselylomakkeiden vastauksista tehtyjä johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia. Olemme jakaneet kyselylomakkeen taustatietojen lisäksi neljään osa-alueeseen sekä erillisiin avoimiin kysymyksiin. Osa-alueita ovat: sisäinen viestintä, työilmapiiri, esimies ja perehdytys.

Ensimmäisenä käsittelemme vastaajien taustatiedot. Toiseksi käsittelemme sisäisen viestinnän yleisiä väittämiä, koskien informaation kulkua, esimiestoimintaa sekä tiedon hakua. Kolmanneksi käymme läpi henkilöstön kokemaa työilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Neljänneksi käsittelemme esimiestoiminnan osa-alueita, kuten kommunikointia ja kehityskeskustelua. Viidenneksi käymme läpi yrityksessä koettua perehdytystä. Lisäksi tiivistämme yhteen avoimien kysymysten esille tuomat mielipiteet. Lopuksi esittelemme kehitysideoita.

Taustatietojen perusteella saimme selville, että vastaajista 28 oli naisia ja 12 miestä, yksi vastaajista jätti vastaamatta. Yli puolet vastaajista oli iältään 18–30 -vuotiaita. Kassa- ja päivittäistavaraosastoilla työskentelevät vastasivat ahkerimmin. Kyselyyn vastanneista yli puolet oli osa-aikaisesti työskenteleviä. Vastaajien työssä olo aika vaihteli, mutta suurimmaksi ryhmäksi ylsi 3-5 vuotta talossa työskennelleet.

Seuraavaksi esittelemme ensimmäisen osa-alueen eli sisäisen viestinnän väittämien yhteenvedon. Saimme selville, että yleisesti ottaen vastaajat tiesivät mitä

sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan, ja että toimeksiantaja yrityksessä sisäinen viestintä toimii suhteellisen hyvin. Huomasimme kuitenkin henkilöstön kokevan, että osastojen sisäinen viestintä toimii paremmin kuin koko talon. Sisäisessä viestinnässä havaittuja puutteita on pyritty korjaamaan, niiden tullessa ilmi. Yleisesti sisäiset viestit tavoittavat henkilöstön, osa kuitenkin kokee, että viestien perille tulemisessa on puutteita. Työtä koskevat tiedot ja muutokset tiedotetaan riittävään ajoissa, mutta osan mielestä ei kuitenkaan tarpeeksi ajoissa. Tämä saattaa johtua siitä, että viestit työhön liittyvistä asioista ja muutoksista on jaettu tarpeeksi ajoissa, koska toimeksiantaja yrityksessä työskentelee paljon osa-aikaisia, he usein saavuttavat tiedon myöhemmin kuin kokoaikaiset. Henkilöstön mielestä heidän omilla osastoillaan tapahtuvista muutoksista tiedotetaan hyvin, mutta eriäviäkin mielipiteitä asiasta löytyy. Pääosin tiedetään mistä hakea tieto tarvittaessa, mutta tietoa ei haeta aktiivisesti. Tämä voi liittyä siihen, miksi tietojen koetaan saavuttavan heidät joskus liian myöhään. Tietoa tulisi hakea myös itse, jotta voi olla paremmin selvillä tulevasta. Yleensä uusista asioista tiedotetaan ilmoitustaululla, suurin osa tietää missä ne sijaitsevat ja lukevat niitä säännöllisesti.

Viestintä esimiehen kanssa koetaan kaksipuoliseksi sekä yhteydenpito toimivaksi. Esimiehen kanssa kommunikoidaan useimmiten kasvotusten. Kasvokkaisviestintä onkin tehokas viestintämuoto, jolloin keskustelusta saa parhaimman hyödyn ja silloin pystyt lukemaan myös sanattomia viestejä. Toiseksi yleisin viestintämuoto oli puhelin, osa käytti myös sähköpostia.

Tässä kappaleessa käymme läpi toisen osa-alueen eli työilmapiirin väittämien yhteenvedon. Yrityksessä työilmapiiri koetaan yleisesti ottaen hyväksi. Työkavereiden kanssa tullaan hyvin toimeen, mutta vapaa-ajalla kuitenkin ei yleensä vietetä aikaa heidän kanssaan. Työilmapiirin koetaan vaikuttavan työntekoon sekä tiedon jakamiseen. Työkavereiden kanssa keskustellaan tauoilla melkein aina ja usein jaetaan samalla työtä koskevia tietoja. Kahvihuone keskustelu lisää yrityksessä liikkuvia huhuja, tämä on sekä hyvä että huono asia. Hyvää asiassa on se, että tieto liikkuu eteenpäin eri osastojen ja henkilöiden välillä, mutta suusta-suuhun liikkuva tieto yleensä muuttaa muotoa matkan aikana.

Seuraavassa osiossa analysoimme esimies osa-alueen yhteenvedon. Suurimmaksi osaksi henkilöstö kokee pystyvänsä keskustelemaan esimiehen kanssa avoimesti ja kommunikointi on toimivaa. Tämä ei kuitenkaan päde ihan kaikilla, sillä osa oli eri mieltä. Eriävät mielipiteet esimiesviestinnästä saattavat johtua siitä, että yrityksessä on eri osastoilla omat esimiehet. Tämän vuoksi arvelemme esimieheltä saadun palautteen riittävyyden jakavan mielipiteitä. Mitään selvää kannanottoa ei tullut ilmi. Asiasta oltiin sekä samaa että eri mieltä, suurin osa ei ottanut kantaa. Toisaalta jokaisella on omat näkemyksensä palautteen riittävyydestä.

Kehityskeskusteluissa käydään pääosin säännöllisesti ja ne koetaan tärkeiksi. Kehityskeskustelun tärkeys jakaa mielipidettä, osa oli sitä mieltä, että se ei ole kovin tärkeä ja osa ei ottanut kantaa. Arvelemme, että he jotka eivät ole käyneet kehityskeskusteluissa säännöllisesti eivät osanneet ottaa kantaa sen tärkeydestä. Kehityskeskustelun mahdollisuus tulisi järjestää jokaiselle, sillä siinä on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa avoimesti ja rauhassa. Kehityskeskusteluissa myös työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle. Tähän ei ole välttämättä sopivaa tilaisuutta muulloin.

Tarpeellinen henkilöstökokouksien määrä sai mielipiteet eriämään paljon toisistaan. Osan mielestä henkilöstökokouksia ei järjestetä riittävän usein, osa ei ottanut kantaa ja osan mielestä liian harvoin. Henkilöstökokouksien avulla tietoa saataisiin jaettua tasaisesti jokaiselle ja näin huhupuheiden kautta saatu tieto vähenisi.

Viimeiseksi käymme läpi perehdytyksen yhteenvedon. Perehdytys koettiin olevan kattava ja päällisin puolin onnistunut. Tämä ei ollut kuitenkaan kaikkien mielipide. Perehdytyksessä tutustuttiin myös yrityksen tiloihin, osalla tämä ei toteutunut. Parhaiten perehdytyksessä oli onnistuttu luomaan selkeä työnkuva uudelle työntekijälle. Työnkuvan jäädessä epäselväksi, uskomme johtuneen siitä, että perehdytykseen käytetty aika jäi vähäiseksi. Perehdytykseen käytetyn ajan riittävyydestä oltiin montaa mieltä. Jokainen sisäistää asioita eri tahtiin, jotkut oppivat asiat nopeammin kuin toiset. Perehdytykseen voitaisiin kehittää suunnitelma, jossa otettaisiin huomioon eri ihmistyyppien ajantarve oppimisessa.

Lopuksi nidomme yhteen avoimien kysymysten tulosten pääkohdat. Tiedon jakamista osastojen välillä toivotaan enemmän. Sen onnistumisessa voitaisiin hyödyntää jo aikaisemmin mainittuja henkilökokouksia sekä toivottiin myös ilmoitustaulujen aktiivisempaa päivittämistä. Yksi kehitysehdotus oli mielestämme erittäin varteenotettava. Yritys voisi hyödyntää vaikka intranetiä, eli sinne voitaisiin luoda yritykselle sähköinen ilmoitustaulu. Ilmoitustaululla voisi olla monta ylläpitäjää, mutta kuitenkin määrätty sellainen. Työkuvaan liittyvät tiedot koettiin erittäin tärkeäksi. Henkilöstö kokee tärkeäksi olla ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista muutoksista sekä ajankohtaisista asioista. Toivottiin, että esimerkiksi tarjouksista tiedotettaisiin henkilöstölle paremmin jotta osattaisiin antaa asiantunteva kuva asiakaspalvelusta. Yrityksessä käytössä olevaa Doorista käytetään aktiivisesti ja sen käyttö koetaan helpoksi. Moitteita se sai ainoastaan sen toimivuudesta.

Yrityksen sisäinen viestintä koettiin monivalintakysymysten perusteella hyväksi, mutta avoimissa kysymyksissä se sai paljon kritiikkiä. Sisäinen viestintä koettiin huonoksi huhupuheiden ja perehdytyksen puutteiden vuoksi. Tietoa halutaan kuulla enemmän johdolta kuin kahvihuonekeskusteluiden kautta. Enemmän toivottaisiin avointa keskustelua asioista osastojen välillä. Aina kaikesta löytyy parantamisen varaa, kuten tästäkin, sillä he jotka antoivat positiivista palautetta, luokittelivat sisäisen viestinnän ” ihan hyväksi”. Perehdytykseen toivottaisiin selkeämpää linjaa ja suunnitelmallisuutta. Ehdotuksena oli, että olisi nimetyt perehdyttäjät, jotka ovat koulutettuja kyseiseen tehtävään. Näin saataisiin perehdytykselle yhteinen linja, jolla taattaisiin uusille työntekijöille sama lähtökohta työn alkaessa. Koulutettu ja kokenut perehdyttävä pystyisi hyödyntämään käytettävissä olevan ajan tehokkaasti. Tällä varmistettaisiin uudelle työntekijälle luottavaisempi aloitus työuralle.

Yrityksen sisäisen viestinnän koettiin vaikuttavan ulospäin siten, että tiedon puutteet näkyvät asiakkaiden palvelemisessa. Asiakkaita pystytään palvelemaan asiantuntevasti, kun kaikilla on sama osaaminen ja tähän liittyy olennaisesti tiedon jakaminen jokaiselle.

3.11 Teoriakytkennät

Tässä osiossa tarkastellaan teorioiden ja tutkimustuloksien välistä yhteyttä. Osiossa keskitytään keskeisten tutkimustulosten käsittelemiseen teorioiden kautta.

Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisällä. (Juholin 1999, 13.) Vastaajien mukaan he tiesivät, mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan.

Sisäiseen viestintään yhteisössä kuuluu yhteystoiminta, jonka avulla yhteisö eli johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedotus, joka välittää sanomia talon sisällä. Läheisesti sisäiseen viestintään liittyy myös sisäinen markkinointi, jolla esimerkiksi yrityksen arvot, tavoitteet, visio, yhteisökulttuuri, toiminta ja tuotteet sekä palvelut tehdään henkilöstölle tutuiksi. (Siukosaari 2002, 65.) Vastaajien mukaan viestit tavoittavat heidät, mutta parannettavaa löytyy. Siinä, missä suurin osa kokee viestien tavoittavan heidät, eivät kaikki kuitenkaan ole samaa mieltä. Tiedon liikkumista osastojen välillä toivotaan enemmän. Teorian mukaan tiedotuksen avulla välitetään tietoa kaikille, mutta tässä yrityksessä kaikkia se ei kuitenkaan aina tavoita, vaikka siihen pyritään.

Suuri vastuu päivittäisessä viestinnässä on esimiehillä ja tiimin tai projektien vetäjillä, mutta myös kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu välittää eteenpäin tärkeäksi kokemaansa tietoa ja etsiä tarvitsemaansa tietoa. (Juholin 2009, 115.) Vastaajien mukaan he pääosin tietävät mistä tietoa tarvittaessa saadaan. Henkilöstö kokee erittäin tärkeäksi kaikki työnkuvaan liittyvät tiedot. Teorian mukaan kaikilla on vastuu välittää tietoa eteenpäin ja etsiä sitä. Vastaajat eivät kuitenkaan etsi aktiivisesti tietoa.

Esimiesviestinnän vahvuutena ovat omaan työyhteisöön kuuluminen ja sitoutuminen, jotka mahdollistavat aidon vuorovaikutuksen. Esimiesviestintä sisältää viestinnän muodoista eniten kasvokkaisviestintää. (Juholin 2009, 163.) Vastaajien mukaan viestintä esimiehen kanssa koetaan kaksipuoliseksi ja toimivaksi. Esimiehen ja henkilöstön välinen kommunikointi tapahtuu useimmiten kasvotusten. Teoria siis pätee tutkimuksessa.

Päivittäisviestintä toimii parhaiten silloin, kun yhteisössä on hyvä työilmapiiri. Rennossa ilmapiirissä tieto ja kokemukset on luonteva jakaa, omien ideoiden ja mietteiden puheeksi ottaminen on helpompaa. Avoin kulttuuri ja hyvä ilmapiiri sallivat kysymykset, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2009, 113.) Vastaajien mukaan ilmapiiri on hyvä ja sen koetaan vaikuttavan työntekoon sekä tiedon jakamiseen. Teoria pätee tutkimuksessa.

Kehityskeskustelut ovat oman esimiehen ja henkilöstön välisiä säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja. (Siukosaari 2002, 93.) Kun halutaan onnistua tiimien ja yksilöiden johtamisessa toistuvat kehityskeskustelut kuuluvat esimiehen perustyökaluihin jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palavereiden lisäksi. (Järvinen 2000, 43). Useiden vastaajien mukaan kehityskeskustelu koetaan tärkeäksi. Kaikilla ei kuitenkaan ole mahdollisuus käydä niissä säännöllisesti. Teorian mukaan kehityskeskustelut ovat oman esimiehen ja henkilöstön välisiä säännöllisiä keskusteluja, kaikki vastaajista eivät kuitenkaan käy niissä säännöllisesti.

Kaiken sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alainen-verkko. Säännöllisesti kokoontuvia palavereita ovat osasto-, konttori- ja projektikokoukset, joissa voidaan operatiivisten asioiden lisäksi käsitellä yleisempiä asioita, kuten sisäistä markkinointia tai uutisia työyhteisössä. Operatiivisista tiedoista suuri osa kulkee vaaka-suoraan, työkaverilta toiselle. (Åberg 2000, 175.) Vastaajien mukaan henkilöstökokouksien pitäminen tarpeeksi usein jakoi mielipiteitä. Mielipiteet jakautuivat siten, että selkeää yhteistä linjaa ei ollut. Teorian mukaan palavereita tulisi olla säännöllisesti, näin ei kuitenkaan tapahdu yrityksessä, sillä osa vastaajista toivoi säännöllisempiä palavereita.

On jokaisen edun mukaista, että uusi työntekijä oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja osaa toimia niiden mukaisesti. Tämä ei koske vain uusia työntekijöitä. Työtehtävien muuttuminen, työnkierto ja uusien työtapojen käyttöönotto koskee myös kauemmin työssä olleita. Merkittävintä perehdyttämisessä on henkilökohtainen neuvonta. Perehdyttäjän on tunnettava hyvin talon tavat ja heidät tulee osata tuoda ne esiin. (Åberg 1997, 117–119.) Vastaajien mukaan perehdytys on kattava sekä päällisin puolin onnistunut, vaikka kaikki eivät olleet samaa mieltä. Pe-

rehdytykseen toivottaisiin selkeää kaavaa, jonka mukaan perehdyttäminen tapahtuisi kaikille samoin keinoin. Teoria ei täysin toteudu yrityksessä, sillä moni vastaajista koki perehdytyksen puutteelliseksi ja lyhyeksi.

Intranetin avulla työyhteisöjen sisälle luodaan uutta viestintäkulttuuria. Se on sekä kanava, foorumi että ympäristö; se on sekä tietovarasto että dynaaminen ja reaaliaikainen työkaluvarasto. (Juholin 2009, 266.) Vastaajien mukaan yrityksessä käytössä oleva Dooris koetaan helppokäyttöiseksi ja sitä käytetään paljon. Dooriksen toimivuudessa on havaittu puutteita, vastaajien mukaan se ei aina toimi. Teoria toteutuu, sillä yrityksessä on kaikkien käytössä oleva intranet.

Myös puskaradio virittyy työkavereiden kautta. Sen avulla viestit kulkevat nopeasti ja ymmärrettävästi, mutta tehokas puskaradio heikentää ilmapiiriä. (Åberg 2000, 175.) Vastaajien mukaan tiedottamiseen toivottaisiin johdonmukaisuutta, koska nykyään se on turhan huhupuheista. Viestit saapuvat usein perille puskaradion kautta, vaikka tietojen toivotaan tulevan mieluummin johtoportaalta. Teoria toteutuu osin sillä puskaradion välityksellä tieto kulkee, mutta se ei kuitenkaan näytä vaikuttaneen ilmapiiriin.

Työnjohtaja, esimiehet, tukihenkilöt ja asiakaspalvelijat tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille sekä ulkoisille asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa työrutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä. Tarpeen on myös kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa viestintäjohtamista. (Grönroos 2009, 449.) Vastaajien mukaan puutteellisen tiedon koetaan näkyvän ulospäin asiakkaille esimerkiksi palvelutilanteessa. Toivotaan, että esimiehet tiedottaisivat aikaisemmin työhön liittyvistä asioista. Heidän mielestä asiakaspalvelu olisi ammattimaisempaa, kun heillä olisi enemmän tietoa työhön liittyvistä asioista, joiden avulla he osaavat palvella asiakkaita paremmin. Teoria siis pätee tutkimuksessa.

3.12 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen pätevyydellä eli *validiteetilla* tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 216.) Mielestämme tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska meidän tutkimusmenetelmällä saimme mitattua sen mitä halusimme. Halusimme saada selville Vaasan Prisman sisäisen viestinnän nykytilan, ja siinä olevat mahdolliset puutteet. Tutkimusmenetelmän avulla pyrimme tavoittamaan koko laajan kohderyhmän. Kyselytutkimus on usein käytetty keino hankkia tutkimusaineisto, joka kuvaa laajan kohderyhmän mielipiteitä. (Mäntynevä, Heinonen & Wrange 2008, 48.) Tutkimuksen perusteella saimme selville puutoskohtia, joita olivat perehdytys ja tiedon kulku. Toimeksiantaja sai tutkimuksen myötä käyttökelpoista tietoa sisäisestä viestinnästä. Aihetta ei ollut tutkittu aikaisemmin samankaltaisesti, joten tämä antoi meille suhteellisen paljon liikkumavaraa.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan mittausten vastaavuutta tutkimuksen teoriaosion käsitteisiin. Vaikka onnistuttaisiin rajaamaan käsitteitä, niin abstraktien käsitteiden kuvaamiseen varsinkin on löydettävä rajallinen määrä kysymyksiä, jotka kattavat koko käsitteen. (Heikkilä 2008,186.) Korkeaan validiteettiin pyritäessä raportoinnin yhteydessä kuvaillaan koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti, jolloin perustellaan tehdyt valinnat sekä suhteutetaan tulosten tulkinta ja ymmärtäminen teoreettiseen viitekehykseen. Raportointi on niin tarkka, että tutkimusraportin lukijalla on mahdollisuus toteuttaa vastaavanlainen tutkimus uudestaan. (Mäntynevä, Heinonen & Wrange 2008, 34.) Rajasimme tutkimuksen koskemaan sisäisen viestinnän pääkohtia. Teoriat on kerätty valikoidusti eri lähteitä käyttäen. Kyselylomake on rakennettu teorioiden pohjalta, jotta se kattaa hyvin koko tutkittavan aihealueen. Mielestämme kyselylomakkeessa on tarpeeksi kysymyksiä selvittämään halutut asiat. Oikeiden teorioiden ja kysymysten riittävällä määrällä varmistetaan, että kyselylomakkeen avulla tutkitaan oikeita asioita. Kysymysten riittävällä määrällä tarkoitamme sitä, että kyselylomake on laaja, mutta silti pysyy aiheessa. Mielestämme teoria ja empiria ovat sidoksissa toisiinsa, kuten voidaan teoriakytkentöjen perusteella todeta, sillä suurimmaksi osaksi tutkimustulokset vastasivat teoria-osiota.

Ulkoisesti validissa tutkimuksessa muutkin tutkijat tulkitsevat kyseessä olevat tutkimustulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2008,186.) Mielestämme tutkimuksen raportointi on tarpeeksi tarkkaa, sillä tutkimus voitaisiin suorittaa samalla kuin me olemme, sillä kerromme raportissa työmme vaiheet.

Esitämme raportissa yksityiskohtaisesti tutkimuksen työkulkua eli teorian joiden perusteella laadimme kyselylomakkeen sekä minne ja miksi. Asetimme kyselylomakkeet kahvihuoneisiin, koska siellä ne saavuttivat henkilöstön parhaiten. Kahvihuoneet ovat pukuhuoneiden lisäksi ainoat paikat yrityksessä, jossa kukin henkilöstöön kuuluva käy työvuoronsa aikana. Valitsimme kahvihuoneet, koska niissä on mukavampi täyttää, sekä siellä on enemmän aikaa vastata kyselyyn. Yleensä ihmisillä on kiire tulla ja poistua, joten ajattelimme, että pukuhuoneissa oleviin kyselylomakkeisiin ei vastata samalla tavoin kuin kahvihuoneissa voitaisiin.

Tutkimuksen tulokset on esitelty niin selkeästi, että muutkin tutkijat tulevat samaan johtopäätökseen pohtiessaan tutkimuksen tuloksia. Olemme laatineet tuloksista SPSS-ohjelman avulla yksiselitteiset kaaviot ja avanneet tiedot teksti muotoon. Yksiselitteisissä kaavioissa käy ilmi selkeästi tulokset pylväiden avulla, jolloin saadaan käsitys saaduista tuloksista. Mielestämme kaaviot ovat niin selkeät, etteivät ne jätä tulkinnanvaraa.

Reliabiliteetti käsitteenä liittyy erityisesti kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 34.) Tutkimuksen *reliabiliteetilla* tarkoitetaan mittatulosten toistettavuutta eli tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Sisäinen reliabiliteetti tutkimuksessa voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useaan kertaan. Mittaus on reliabeeli, jos mittaustulokset ovat samat. *Ulkoisen reliabiliteetti* tutkimuksessa tarkoittaa, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. Alhaisella reliabiliteetilla on alentava vaikutus mittarin validiteettiin, mutta reliabiliteetti on validiudesta riippumaton. (Heikkilä 2008, 187.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä yleistettäviä päätelmiä. Ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen ajatus. Tutkimalla yksityistä tapausta tarpeeksi tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on

merkittävää ja toistuvaa tarkasteltaessa ilmiöitä yleisellä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 171.) Tutkimus on laadullinen eikä tuloksia voida yleistää perusjoukkoon. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin seikkoja, jotka toistuivat eri henkilöiden vastauksista.

Asettamamme tutkimuskysymykset olivat laadittu niin, että niissä ei ollut väärinymmärtämisen varaa. Olimme läsnä, kun muutamat täyttivät lomaketta, eivätkä he kyseenalaistaneet kysymyksiämme sekä yksikään kyselyyn vastanneista ei jättänyt monivalintakysymyksiin tyhjää kohtaa. Tämän perusteella päättelimme, että tutkimuslomakkeemme on selkeä ja ymmärrettävä. Toistettaessa tutkimus uskomme tulosten pysyvän samankaltaisina, koska vastausten perusteella keskeisimmät tutkimustulokset nousivat selkeästi esille. Ei voida olla kuitenkaan täysin varmoja, koska ihmisten asenteet ja mielipiteet muuttuvat sekä kyselyyn voisi osallistua eri henkilöt mitä siihen nyt osallistui. Toimeksiantajan tehdessä parannuksia sisäiseen markkinointiin, tulokset muuttuvat toistettaessa tutkimus. Parannusten avulla yritykset pyrkivät kehittämään toimintatapoja paremmiksi.

Satunnaisvirheistä johtuu yleensä reliabiliteetin puutteellisuus. Satunnaisvirheitä aiheuttavat otanta sekä erilaiset käsittely- ja mittausvirheet. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. (Heikkilä 2008, 187.)

Survey-tutkimuksissa valehteleminen on mahdollinen virhelähde. Satunnaisvirheitä aiheuttavat yleensä valehtelu ja muistivirheet, jotka alentavat reliabiliteettia, mutta valehtelu voi myös olla asioiden systemaattista vähättelyä ja kaunistelua. (Heikkilä 2008, 186.) Tutkimusaiheemme on aika arka, joten tutkimuslomakkeella tutkittaessa saadaan luotettavampia tuloksia oikeista mielipiteistä, koska uskomme ettei asioita tarvitse kaunistella henkilöllisyyden pysyessä salassa.

3.13 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän mahdollisia ongelmia ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja. Toimeksiantajalla ei ollut esittää erityisiä toiveita tutkimuksen suhteen, joten saimme aloittaa työn puhtaalta pöydältä. Tästä oli sekä hyötyä että haittaa. Lähtökohdat olivat rajoittamat-

tomat, joka loi hieman hankaluuksia työn rajaamisessa. Työlle toi mielekkyyttä se, että saimme toteuttaa sellaisen tutkimuksen jonka halusimme. Lähdimme koamaan työtä etsimällä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, johon työmme pohjautuu.

Koska aihetta ei ollut tutkittu paljoa aikaisemmin ja aiheen ollessa arka henkilöstön suhtautuminen oli varauksellista. Alkuun henkilöstö ei uskaltanut osallistua tutkimukseen, mutta vakuutettuumme heidät henkilöllisyyden salassa pysyvyydestä henkilöstö rohkaistui vastaamaan kyselyyn. Riittävän ajan jälkeen keräsimme kyselyn pois ja lähdimme purkamaan tuloksia.

Tulosten perusteella saimme selville tutkimusongelman, joka oli perehdytys sekä talon sisäinen tiedonkulku. Henkilöstön mielestä sisäinen viestintä toimii, vaikka puutteita löytyykin. Ilmapiiri koettiin hyväksi, joka lisää työssä viihtyvyyttä. Päälisin puolin perehdytys koettiin hyväksi, mutta syvemmissä tarkastelussa havaittiin siinä olevan huomattavia puutteita. Perehdyttämisessä ei koettu olevan selkeää yhtenäistä linjaa, sillä toivottiin nimettyjä perehdyttäjiä, jotka olisivat koulutettuja siihen. Talon sisäinen tiedonkulku toimii kohtalaisen hyvin, mutta henkilöstön mielestä tieto ei liiku tarpeeksi nopeasti koko talossa. Osastojen keskinäinen tiedonkulku on sujuvampaa. Henkilöstö toivoi pidettävän enemmän henkilöstökouksia tiedonkulun sujumiseksi. Koko talossa vallitseva ilmapiiri koetaan hyväksi, joka lisää omalta osaltaan työssä viihtyvyyttä, joka lisää omalta osaltaan tiedonkulkua. Hyvällä ilmapiirillä on myös kääntöpuolensa, joka tuli myös ilmi tutkimuksen tuloksista tieto liikkuu valitettavan paljon huhupuheina. Huhupuheiden huonona puolena on se, että harvemmin tieto on täyttä faktaa.

Mielestämme löydetyt ongelmakohdat voitaisiin ratkoa yksinkertaisin keinoin. Toimeksiantaja yrityksessä voisi olla ennalta määrätty henkilö, jonka vastuulla perehdytys on. Tämä vaatisi toimeksiantajalta resursseja järjestää erillinen koulutus perehdytyksestä vastaavalle. Ratkaisuna tiedon kulun liikkumattomuuteen ehdottaisimme kahvihuoneisiin sijoitettavaa uutisnäyttöä, jossa pyörisi ajankohtaiset asiat. Kahvihuone sijoituspaikkana sopisi sillä, uutisnäyttö tavoittaa henkilöstön siellä parhaiten.

Tarkoituksena oli toteuttaa tutkimus sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena. Päädyimme hyödyntämään vain kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja kyselytutkimusta. Aihe oli liian arka toteuttaa tutkimus haastatteluina. Arvelimme, että henkilöstö ei suostuisi vastaamaan henkilökohtaisiin haastatteluihin, sillä heidät voitaisiin tunnistaa tällöin paremmin. Aloitimme vuoden vaihteen jälkeen tekemällä kyselylomakkeet. Aktiivisesti olemme tehneet opinnäytetyötä syksystä 2014 lähtien eli kolme kuukautta.

Tutkimuksen avulla pyrittiin etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko sisäinen markkinointi onnistunut tavoittamaan henkilöstön.
2. Mitä mieltä henkilöstö on Vaasan Prisman sisäisestä viestinnästä.
3. Millaiseksi henkilöstö kokee sisäisen viestinnän sekä siihen vaikuttavan ilmapiirin.

Sisäinen markkinointi ei ole täysin onnistunut tavoittamaan henkilöstöä, koska vastaajat toivoivat saavansa enemmän tietoa yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Vastaajat ehdottivat ratkaisuksi tähän ongelmaan säännöllisesti toistuvia palaveriteita. Näitä palaveriteita voitaisiin järjestää osastojen sekä koko yrityksen sisällä.

Henkilöstö tietää mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan ja heidän mielestä se toimii hyvin.

Vaasan Prisman sisäinen viestintä koetaan päällisin puolin hyväksi. Vastaajien mielestä tieto liikkuu turhan paljon puskaradion kautta. Puskaradio ei kuitenkaan huononna ilmapiiriä, sillä ilmapiirin koetaan olevan hyvä. Tähän vastaajat ehdottivat samaa kuin ylempänä eli palaveriteiden lisäämistä. Näin henkilöstö saisi tietoon faktaa suoraan johtoportaalta. Yrityksessä on käytössä ilmoitustaulut, joita seurataan säännöllisesti.

3.14 Ehdotuksia jatkotutkimuksille

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön mielipidettä sisäisen viestinnän toimivuudesta Vaasan Prismassa. Tutkimustamme voitaisiin käyttää sisäisen viestinnän esitutkimuksena, jonka avulla voitaisiin esimerkiksi selvittää tarkemmin löytämiämme puutteita haastattelujen avulla.

Tutkimaamme aihetta voitaisiin lähestyä eri rajoituksia käyttäen. Sisäisen viestinnän kattaessa suuren alueen, se voitaisiin jakaa moneen osaan, näin voitaisiin esimerkiksi syventyä lähemmin löytämiimme ongelmiin eli perehdytykseen sekä tiedon kulkuun. Paneutumalla pienempään aihealueeseen pystyttäisiin löytämään pienimmätkin puutteelliset kohdat, joista ongelmat johtuvat. Samalla saataisiin tarkempi kuva ongelmakohdista ja näihin voitaisiin puuttua helpommin. Yhtenä rajoituksena voisi olla, että jokainen osasto käsiteltäisiin omana kokonaisuutena. Käsiteltäessä osastot erikseen, pystyttäisiin selvittämään kunkin osaston omat ongelmat ja tekemään suunnitelmat ongelmien poistamiseksi.

3.15 Loppusanat

Työ on ollut vaativa ja raskas, mutta antoisa. Suurimmiksi haasteiksi työssä nostamme empiriaosuuden kokoamisen sekä aikataulujen yhteensovittamisen. Yhteistyömme oli toimivaa sekä saimme työmme saatettua loppuun hienosti tiukasta aikataulusta huolimatta.

Kiitokset Marko Peltokorvelle, jonka ansiosta oli mahdollista toteuttaa opinnäytetyö mielenkiintoisesta aiheesta. Haluamme kiittää myös opinnäytetyön ohjaajaa Kim Skåtaria tuesta ja neuvoista sekä mahdollistaessaan työmme nopean etenemisen.

LÄHTEET

Ballatyne, D., A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing* 37 (9), 2003, s. 1242-1260.

Berry, L. L. 1981. The Employee as Customer. *Retail Banking*. March.

Bowen, D. E. & Johnston, R., Internal Service Recovery: Developing a New Construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10 (2), 1999, s.118-131.

Eiglier, P. & Langeard, E., 1976. Principes politiques de marketing pour les entreprises des services. Working paper. Institute d' Administration des Entreprises. Université D'Aix-Marseille. December.

European Journal of Marketing 12, 8, 588-601

Gordon, W. I. & Infante, D. A. 1991. Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*. 39 (2), 144–145.

Grönroos, C, 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Juva. WSOYpro.

Grönroos, C., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

Grönroos., C. 1978. A Service-orientated Approach to the Marketing of Services.

Gummesson, E., *Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Virtual Organizations*. Teoksessa Lewis, B. & Varey, R. J. (toim.), *Internal Marketing*. London: Routledge, 2000.

Hackman, J.R. & Lawler, E.E. 1971. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 259-270.

Hamner, W. C. & Organ, D.W. 1978. *Organizational behavior. An applied psychological approach*. Business Publication, Dallas.

Harrison, M. I. 1994. *Diagnosing organizations. Methods, Models and Processes*, 2nd edition. USA: Sage Publications.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki. Edita.

Henkilöstölehtitutkimus.1998. Helsinki. Infoviestintä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo. WS Bookwell.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Juva. WSOY.
- Juholin, E. 1999a. *Paradise Lost or Regained? Meanings and Perceptions of Organisational Communication of Finnish Work Organizations of 1990's*. University of Jyväskylä, Department of Organisational Communication and PR; *Infoviestintä*.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo. WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2001. *Onnistu esimiehenä*. Juva. WS Bookwell Oy.
- Katzenbach, J. R. & Santamaria, J. A., *Firing Up the Front Line*. Harvard Business Review, May-June 1999.
- Kerce, E. W. & Booth-Kewley, S. 1993. *Quality of Work Life Surveys in Organizations*. USA: Sage Publications.
- Koike, H., Gudykunst, W.B., Stevert, L.P., Ting-Toomey, S. & Nishida, T. 1988. *Communication, openness, satisfaction and length of employment in Japanese organizations*. *Communications Research Reports*, 5 (2), 97-102.
- Ling, I. N. & Brooks, R. F., *Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 14, 1998, s. 325-351.
- Lovelock, C., *Functional Integration in Services. Understanding the Links Between Marketing, Operations, and Human Resources*. Teoksessa Swartz, T. A. & Iacobucci, D. (toim.), *Handbook of Services Marketing & Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mykkänen, P. 1998. *Yhteisölehti. Tekijän opas*. Helsinki. Infoviestintä.
- Mäntyneva, M. Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. *Markkinointitutkimus*. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Peltokorpi, Marko, 2014. *Prismajohtajan haastattelu*.
- Piercy, N. F. & Morgan, R. A., *Internal Marketing- the Missing Half of the Marketing Program*. *Long Range Planning*, 24 (2), 1991, s. 82-93.
- Piili, M. 2006. *Esimiestyön avaimet; ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsinki. Tietosanoma.
- Pincus, J. D. & Rayfield, R. E. 1989. *Organizational Communication and Job Satisfaction: A metaresearch perspective*. Teoksessa B. Dervin & M. J. Voight (toim.), *Progress in communication sciences*. 9, 183-208. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.

Pincus, J. D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12 (3).

Puro, J-P. 2002. Finland: A mobile kulture. Teoksessa Katz, J. & M. Aakhus (toim.) *Perpetual contact*. Cambridge: Cambridge University Press.

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

Reynoso, J. F. & Moores, B., *Internal Relationships*. Teoksessa Buttle, F. Publishing, 1996, s. 55-73.

Roberts, K. H. & Reilly, C.A., III. 1974. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 321-326.

Sasser, W. E. & Stephen, P., 1976. Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons* 19, 3, 61–65.

Silakivi, M. 1996. Nykyaikainen taukotila, ns. ahaa-aukio, ja sen viestinnällinen merkitys organisaatiossa. Pro gradu- tutkielma. Helsingin yliopisto, viestinnän laitos.

Siukosaari, A. 2002. *Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Smith, S., *Internal Affairs. Marketing*, August 7, 1997, s. 24-25.

Thayer, L. 1968. *Communication and communication system*. Homewood: Richard D. Irwin.

Varey, R. J., *Internal Marketing: A Review of Some Inter- disciplinary Research Challenges*. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1), 1995, s.40-63.

Vehkalahti, K. 2008. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: informiestintä.

Voima, P. & Grönroos, C., *Internal Marketing - a Relationship Perspective*. Teoksessa Baker, M. J. (toim.), *The IEBM Encyclopedia of Marketing*. London: International Thomson Business Press, 1999, s. 747-751.

Voima, P., *Internal Relationship Marketing – Broadening the Scope of Internal Marketing*. Teoksessa Lewis, B. & Varey, R. J. (toim.), *Internal Marketing*. London: Routledge, 2000.

Voima, P., *Negative Internal Critical Incident Processes. Windows on Relationship Change*. Helsinki: Hanken Swedish School of Economics Finland, 2001.

Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley: New York.

Wiio, O. A. 1978b. Contingencies and Organizational Communication. Studies in Organization and Organizational Communication. Helsinki: The Helsinki School of Economics.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva. WSOY – kirjapainoyksikkö.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. Juva. WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet

KPO:n toimintakertomus 2013. Viitattu [23.11. 2014]. Saatavilla www-muodossa:

<URL: <http://www.digipaper.fi/osuuskauppa-kpo/120975/>>.

KPO, 2014. S-kanava yritysprofili. [Viitattu 23.11.2014]. Saatavilla www-muodossa:

<URL: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/yritysprofili>>.

KPO, 2014. S-kanava osuustoiminta. [Viitattu 23.11.2012]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuustoiminta>>.

KPO, 2014. S-kanava osuustoiminta liiketoimintamallina. [Viitattu 23.11.2014]. Saatavilla www-muodossa:

<URL: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuustoiminta-liiketoimintamallina>>.

KPO, 2014. S-kanava KPO. [Viitattu 23.11.2014]. Saatavilla www-muodossa:

<URL: <https://www.s-kanava.fi/web/s/kpo/>>.

Lund Research Ltd, 2012. [Viitattu 3.12.2014]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://dissertation.laerd.com/self-selection-sampling.php>>.

Hei,

Opiskelemme Vaasan ammattikorkeakoulussa ja teemme markkinoinnin opinnäytetyötä Vaasan Prisman sisäisen viestinnän toimivuudesta. Kysely on osa tutkimustamme. Tutkimus on luottamuksellinen eikä ketään voida tunnistaa vastausten perusteella.

Kiitos vastauksestasi.

Terveisin,

Sanna-Mari Valtari ja Katja Vuorenmaa



Taustatiedot**Sukupuoli**

mies nainen

Ikä

_____ vuotta

Työpiste

kassa päivittäistavara pukeutuminen sport kodintekniikka koti/rakennus
 osa-aikainen kokoaikainen

Kauanko olet työskennellyt Vaasan Prismassa?

alle vuoden 1-2 vuotta 3-5 vuotta 6-10 vuotta yli 10 vuotta

Sisäinen viestintä

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvio asteikolla 1-5.

(1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En eri enkä samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sisäinen viestintä toimii hyvin Vaasan Prismassa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sisäinen viestintä toimii hyvin osastollani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sisäiset viestit tavoittavat minut hyvin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Saan työtäni koskevat tiedot ajoissa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut pidetään tietoisena Vaasan Prismassa tapahtuvista muutoksista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut pidetään tietoisena osastollani tapahtuvista muutoksista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tiedän mistä hakea tietoa tarvittaessa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pyrin aktiivisesti hakemaan tietoa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Havaittuja puutteita on pyritty korjaamaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tiedän ilmoitustaulujen sijainnit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Luen ilmoitustauluja säännöllisesti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Viestintä minun ja esimieheni välillä on kaksipuolista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yhteydenpito minun ja esimieheni välillä on toimivaa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen pystyväni antamaan palautetta esimiehelleni tarvittaessa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Millä tavoin kommunikoin esimieheni kanssa? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> puhelin <input type="checkbox"/> sähköposti <input type="checkbox"/> muu tapa, mikä? _____ | | | | | |

Työilmapiiri

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvio asteikolla 1-5.

(1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En eri enkä samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vaasan Prismassa on hyvä työilmapiiri | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työilmapiiri vaikuttaa työntekooni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen (kuulen ja jaan tietoa) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vietän aikaa työkavereiden myös vapaa-ajalla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Osallistun työnantajan järjestämiin tapahtumiin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Keskustelen tauoilla työkavereiden kanssa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kahvihuone keskusteluissa jaetaan työtä koskevia tietoja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Esimies

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvio asteikolla 1-5.

(1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En eri enkä samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kommunikointi esimieheni kanssa on toimivaa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Käyn säännöllisesti kehityskeskustelussa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen kehityskeskustelun tärkeäksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen saavani tarpeeksi palautetta esimieholtäni työstäni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstökokouksia pidetään tarpeeksi usein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Perehdytys

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvio asteikolla 1-5.

(1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En eri enkä samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tullessani taloon perehdytykseni oli kattava | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdytykseni oli mielestäni onnistunut | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Minut perehdytettiin myös Vaasan Prismän tiloihin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdytyksen avulla työnkuvani tuli selkeäksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Avoimet kysymykset:

Miten jakaisit tietoa osastojen välillä? (kehitysideoita)

Minkälaisen tiedon koet tärkeäksi?

Käytätkö Doorista ja minkälaiseksi koet sen käytön?

Minkälaiseksi koet sisäisen viestinnän Vaasan Prismassa? Risuja/Ruusuja

Koetko Vaasan Prismän sisäisen viestinnän vaikuttavan ulospäin, esimerkiksi asiakkaille tai muille sidosryhmille?

Miten kehittäisin perehdyttämistä?

KIITOS!