



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN PILKINGTON
AUTOMOTIVE FINLAND OY:N YLÖJÄRVEN TEHTAALLE**

**Taija Latonen
Hanna Markkola**

Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2008
Työn ohjaaja: Riitta-Liisa Arpiainen

TAMPERE 2008



Tekijät:	Taija Latonen Hanna Markkola	
Koulutusohjelma:	Liiketalous	
Tutkintotyön nimi:	Sisäisen viestinnän kehittäminen Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalle	
Title in English:	Developing internal communications for Ylöjärvi plant of Pilkington Automotive Finland Oy	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Huhtikuu 2008	
Työn ohjaaja:	Riitta-Liisa Arpiainen	Sivumäärä: 84

TIIVISTELMÄ

Sisäinen viestintä on osa yrityksen kokonaisviestintää ja se käsittää yhteisön sisäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen. Sen avulla yhteisö saadaan toimimaan tehokkaasti ja henkilöstö viihtymään työpaikallaan. Sisäisen viestinnän tärkeitä periaatteita ovat vuorovaikutteisuus, avoimuus, ennakoivuus ja nopeus. Sisäisen viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja suunniteltua, jotta kaikki viestintätarpeet tulee tyydytettyä. Viestintäkanavia on monia ja eri tilanteisiin tulee valita oikeat pääkanavat, jotta viestin vastaanottaja osaa etsiä viestiä oikeasta paikasta.

Tässä työssä analysoidaan kyselytutkimuksen avulla Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan sisäistä viestintää. Kyseisellä tehtaalla valmistetaan karkaistuja ajoneuvojen laseja kuorma- ja henkilöautoihin ja siellä työskentelee noin 420 työntekijää. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan tehtaan tuotannontyöntekijöihin ja työn tarkoituksena on sisäisen viestinnän kehittäminen Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalla nimenomaan heidän näkökulmastaan.

Tutkimuksessa haluttiin vertailla eri viestintäkanavia keskenään. Vertailu toteutettiin kysymällä tehtaan tuotannontyöntekijöiltä minkä viestintäkanavan vastaajat kokevat itselleen tärkeimmäksi ja nopeimmaksi sekä missä kanavassa he kokevat olevan eniten parannettavaa. Kaikista viestinnän kanavista tutkimuksessa keskitytään erityisesti ilmoitustaulujen ja intranetin käytettävyyden parantamiseen. Tärkeänä tutkimuskohteena on myös muutosviestintä, jonka selkeyttä ja tasapuolisuutta haluttiin selvittää. Lopuksi tässä työssä annetaan kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi sekä tutkimustulosten että teorian perusteella.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että monet tutkimustulokset erosivat merkittävästi tehtaan eri osastojen kesken. Kaikkiaan puutteita kuitenkin löydettiin esimerkiksi esimiesviestinnän laadussa ja nopeudessa sekä intranet-päätteen sijainnissa. Tulosten ja teorian perusteella kyseisten puutteiden kehittämiseksi ehdotetaan muun muassa esimiesten kouluttamista tehokkaamman sisäisen viestinnän saavuttamiseksi sekä intranet-päätteen uudelleen sijoittamista. Lisäksi suositellaan uusien intranet-päätteiden hankintaa.

Sen sijaan hyväksi koettuja olivat ilmoitustaulujen sijainnin ja niiden sisällön luotettavuus. Jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä liittyen viestinnän selkeyteen ja helposti ymmärrettävyyteen, sillä tulokset eivät antaneet selkeätä vastausta siitä, mitä mieltä näistä asioista ollaan.

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
2 Pilkington osana NSG-konsernia.....	6
2.1 NSG-konserni	6
2.2 Pilkingtonin liiketoiminta	7
2.3 Pilkington Automotive Finland Oy	8
2.3.1 Juuret vievät Raumalle	8
2.3.2 Toiminta nykypäivänä Suomessa.....	9
3 Viestintä yhteisön sisällä.....	10
3.1 Viestinnän määrittely.....	10
3.1.1 Työmuisti	11
3.1.2 Kestomuisti.....	12
3.2 Yhteisöviestintä ja sen ominaispiirteet	13
3.2.1 Aktiivi sopeuttaminen.....	14
3.3 Sisäinen yhteystoiminta	15
4 Sisäinen viestintä.....	16
4.1 Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät.....	16
4.2 Sisäisen viestinnän periaatteet	21
4.3 Sisäisen viestinnän kanavat.....	23
4.3.1 Esimies-alaisviestintä	24
4.3.2 Kokoukset.....	25
4.3.3 Tiedotustilaisuus.....	26
4.3.4 Sisäinen radio ja televisio	26
4.3.5 Toimitusjohtajan tilaisuudet	26
4.3.6 Tiedotteet	27
4.3.7 Julkaisut	27
4.3.8 Intranet	27
4.3.9 Ilmoitustaulut	28
4.4 Värien ja valon vaikutus viestinnässä.....	28
4.5 Sisäinen viestintä Ylöjärven tehtaalla.....	29
5 Tutkimuksen toteuttaminen.....	32

5.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.....	32
5.1.1 Kysymystyypit.....	33
5.1.2 Asenneasteikot	34
5.2 Työn tavoite	34
5.3 Kyselytutkimuksen toteutus.....	36
5.4 Kyselyn suorittaminen Ylöjärven tehtaalla.....	37
6 Tutkimustulosten analysointia.....	39
6.1 Tulosten analysointia	39
6.1.1 Viestinnän välineiden vertailua	39
6.1.2 Osaston vaikutus muutosviestintään	44
6.1.3 Tiedon tasapuolinen saavuttavuus	46
6.1.5 Intranet	50
6.1.6 Muutosviestinnän tehokkuus	54
6.2 Avointen vastausten analysointia.....	57
6.3 Kehitysehdotuksia tulosten perusteella	59
6.3.1 Kirjallinen tieto	60
6.3.2 Infotelevisioruudut	61
6.3.3 Esimiesten viestintä.....	62
6.3.4 Palaverit	63
6.3.5 Sähköinen viestintä	63
6.3.6 Puskaradio.....	65
6.3.7 Ilmoitustaulut	65
6.3.8 Pilkington Focus	67
6.3.9 Muutosviestintä.....	68
7 Loppuyhteenveto	70
8 Lähteet.....	71
9 Liitteet	72

1 Johdanto

Viestintä vaikuttaa kaikkialla yrityksen toiminnassa, ja siksi viestintäjärjestelmän toimivuus on erittäin tärkeää työyhteisön tavoitteelliselle toiminnalle. Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa sekä viestinnän muoto että sen sisältö, miksi molempiin tulee kiinnittää yrityksessä yhtäläillä huomiota. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta, ja sen avulla yritys saadaan toimimaan tehokkaasti sekä ihmiset viihtymään työpaikallaan. Sisäisen viestinnän tulee olla jatkuvaa ja suunniteltua ja kaikkien viestintään osallistuvien tulee olla ammattitaitoisia tehtävänsä.

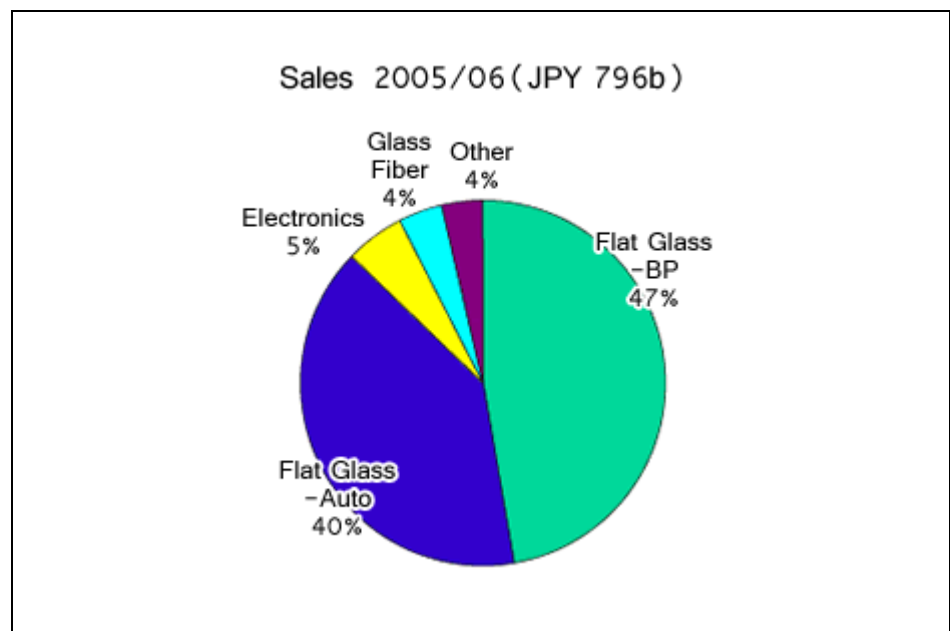
Tämän työn tarkoituksena on selvittää Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan sisäisen viestinnän nykytila ja esittää kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Sisäisen viestinnän nykytila selvitetään kyselyn avulla, joka suoritettiin Ylöjärven tehtaan tuotannontyöntekijöille marraskuussa 2007. Työn tavoitteena on erityisesti keskittyä ilmoitustaulujen kehittämiseen ja intranetin sijainnin parantamiseen, sekä nopeuttaa ja selkeyttää tiedonkulkua, jotta eri vuoroissa työskentelevät tuotannontyöntekijät saavat tiedon uusista työyhteisöä ja omaa työtä koskevista asioista tasapuolisesti.

Työssä esitellään aluksi NSG-konserni, sen tytäryhtiö Pilkington Group Limited sekä yrityksen toiminta Suomessa. Teoriaosuus käsittelee viestintää yhteisön sisällä ja pureutuu sisäisen viestinnän tehtäviin, periaatteisiin ja kanaviin. Teoriaosuuden loppuksi esitellään Ylöjärven tehtaan sisäisen viestinnän nykytilaa, minkä jälkeen työn tavoite ja tutkimuksen suorittaminen esitellään seikkaperäisesti. Työn viimeinen osa käsittelee tutkimustuloksia ja niiden analysointia sekä kehitysehdotuksia.

2 Pilkington osana NSG-konsernia

2.1 NSG-konserni

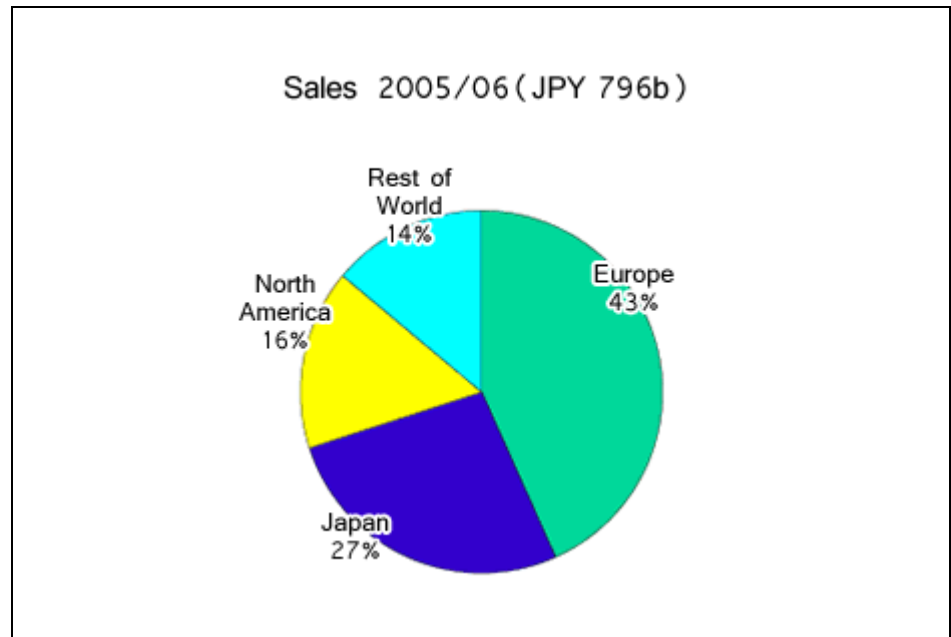
NSG Group, josta käytetään myöhemmin nimitystä NSG, on maailman johtava lasi- ja lasitustuotteiden valmistaja neljällä eri liiketoiminta-alueella, jotka ovat rakennuslasi-, ajoneuvonlasi-, lasikuitu- ja tietotekniikkatuotteet. NSG on perustettu vuonna 1918 Japanissa, missä sillä on muun muassa pääkonttorit sekä Tokiossa että Osakassa. NSG osti vuonna 2006 rakennuslasi- ja ajoneuvonlasituotteita valmistavan yrityksen Pilkington Group Limitedin, josta käytetään tässä työssä nimitystä Pilkington. Osto kolminkertaisti yrityksen koon. Pilkington-nimeä käytetään nykyään kaikista NSG:n valmistamista tasolasituotteista. Tasolasituotteet jaetaan kahteen erilliseen osaan, rakennuslasi- ja ajoneuvonlasituotteisiin, jotka kattavat yhteensä 87 % koko konsernin myynnistä. Lasikuitu- ja tietotekniikkatuotteiden osuus on puolestaan 9 % myynnistä, ja niistä esimerkkeinä ovat erilaiset lasihiutaleet ja suodattimet sekä lasit LCD-näyttöihin ja tietoliikennetuotteisiin. (www.nsg.co.jp/en/) (www.nsggroup.net/about/index.html)



Kuvio 1 Myynnin jakautuminen toimialoittain NSG-konsernissa (www.nsggroup.net/about/index.html)

NSG:n myynnistä 43 % menee Eurooppaan, 27 % Japaniin ja 16 % Pohjois-Amerikkaan. Loput 14 % käsittää Etelä-Amerikan, Australian ja Kaakkois-Aasian.

(www.nsggroup.net/about/index.html.)



Kuvio 2 Myynnin jakautuminen alueittain NSG-konsernissa (www.nsggroup.net/about/index.html)

2.2 Pilkingtonin liiketoiminta

Pilkington perustettiin Englannissa vuonna 1826, ja vuonna 1959 se keksi float-lasin, joka perustuu lasin valamiseen sulan tinan päälle. Keksintö mullisti koko tasolasituotannon, ja sillä oli siten suuri merkitys myös tuulilasiteollisuudelle. (Koivisto 1999: 16.) Pilkington on ollut NSG-konsernin tytäryhtiö vuodesta 2006 lähtien, ja tänä päivänä se on yksi maailman suurimmista rakennus- ja autoteollisuuden lasivalmistajista (www.pilkington.com/europe/finland/finnish/default.htm).

Pilkingtonilla on toimintaa 26 sekä myyntiä 130 eri maassa ja konsernin työskentelykielenä käytetään 20 eri kieltä. Konsernin palveluksessa työskentelee kaiken kaikkiaan noin 36 000 työntekijää, joiden suhteen Pilkington käyttää tasa-arvopoliittia. Henkilöstön moninaisuutta pidetään suurena

voimavarana yrityksen liiketoiminnalle.
(www.pilkington.com/europe.)

Pilkington pyrkii säännölliseen sisäiseen viestintään, jotta kaikki työntekijät pysyisivät ajan tasalla yhtiön tavoitteista ja parhaista käytännöistä sekä konsernin että liiketoiminta-alueiden tasolla. Jokainen henkilöstöön kuuluva saa kotiin kahden kuukauden välein Pilkington Focus -henkilöstölehden omalla kielellään. Lisäksi konsernin intranet, Pilkington Inside, on jokaisen työntekijän käytettävissä. (www.pilkington.com/europe.)

Pilkingtonilla on kaksi liiketoiminta-aluetta: rakennuslasituotteet, eli Building Products (51 % vuoden 2006 myynnistä) ja ajoneuvonlasituotteet, eli Automotive (49 %). Pilkingtonin rakennuslasien käyttötarkoituksia ovat energianhallinta, palonsuojaus, meluntorjunta, turvallisuus, sisustus ja kokonaiset lasijulkisivut. Pilkington on myös kehittänyt maailman ensimmäisen itsepuhdistuvan lasin (Pilkington Activ). Pilkington Automotive toimittaa ajoneuvonlaseja maailmanlaajuisesti kaikille suurille autonvalmistajille. Pilkington valmistaa sekä ensiasennuslaseja uusiin autoihin että varaosalaseja jälkimarkkinoille. Useammassa kuin joka neljännessä vuonna 2006 valmistetussa henkilöautossa käytettiin Pilkingtonin valmistamia laseja. Pilkington Automotiven varaosalasien jakelu- ja tukkumyynti kattaa koko Euroopan ja Pohjois-Amerikan ja ulottuu myös jokseenkin Etelä-Amerikkaan. (www.pilkington.com/europe.)

2.3 Pilkington Automotive Finland Oy

2.3.1 Juuret vievät Raumalle

Pilkington Automotive Finland Oy on osa Pilkington Automotivea ja kuuluu siten myös NSG-konserniin. Sen juuret vievät Raumalle, missä Arvi Artama sekä Matti Vartiainen perustivat vuonna 1949 lasisia käyttötavaroita, kuten kellonlaseja sekä loisteputkivalaisimien suojalaseja valmistavan yrityksen. Kahdeksan vuotta myöhemmin Artamalla oli myös toinen yritys Kangasalla, jossa alettiin valmistaa ensimmäisen kerran taivutettuja tuulilaseja. Tuulilaseista haluttiin laminoinnin avulla valmistaa turvallisia, mutta koska laminoinnista ei ollut juurikaan saatavilla aikaisempaa tietoa, työmenetelmät oli kehiteltävä itse. (Koivisto 1999: 7-9.)

Kun laminointimenetelmä oli saatu kehitettyä toimivaksi, yritys alkoi myydä tuulilaseja päätuotteenaan ja vuonna 1964 Arva-tuulilaseja vietiin myös Ruotsiin. Yritys siirrettiin vuonna 1966 Ylöjärvelle, ja kun Suomeen saatiin kaksi vuotta myöhemmin autotehdas, yritys alkoi laajentua nopeasti. Vuonna 1971 yrityksen nimeksi vakiintui Lamino Oy ja vuonna 1973 yritys avasi Tampereella uuden tehtaan, jossa alettiin valmistaa karkaistua lasia. (Koivisto 1999: 12-14.)

1970-luvun energiakriisi muodostui käännekohdaksi Suomen vientiteollisuudelle. Monilla suomalaisilla lasialan yrityksillä meni huonosti, jolloin englantilaisen yrityksen Pilkingtonin valmistaman lasin osuus Suomessa myytävästä lasista kasvoi jopa 40 %:iin. Sen seurauksena Lamino Oy eli nykyinen Pilkington Automotive Finland Oy myytiin Pilkingtonille vuonna 1975. (Koivisto 1999: 16-17.)

2.3.2 Toiminta nykypäivänä Suomessa

Suomessa Pilkingtonilla on toimintaa kuudella paikkakunnalla. Pilkington Automotive Finland Oy toimii Ylöjärvellä, Tampereella, Laitilassa ja Espoossa. Rakennuslasituotteita valmistetaan puolestaan Lahdessa ja Nivalassa. Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalla valmistetaan kuorma- sekä henkilöautojen laminoituja tuulilaseja, Tampereen tehtaalla karkaistuja ajoneuvojen laseja ja Laitilassa linja-autojen laminoituja tuulilaseja. Pilkington Marine on myös osa Pilkington Automotive Finland Oy:tä, ja se valmistaa laivojen laseja myös Laitilassa. Lisäksi Pilkington Automotive Finland Oy:n tukku sijaitsee Espoossa. (www.pilkington.com/europe/finland/finnish/default.htm.)

Ylöjärven tehtaalla työskentelee noin 420 työntekijää, jotka jakautuvat kuorma-autoverstaaseen (KA-verstas), henkilöautoverstaaseen (HA-verstas), logistiikkaan, tukitoimintoihin ja HAKA-verstaaseen, jolla työskentelee sekä henkilö- että kuorma-autoverstaisten työntekijöitä. HAKA-verstas on keskittynyt erityisesti pienten sarjojen tuotantoon, kun taas KA- ja HA-verstailla tuotannossa olevat sarjat ovat suuria. Siten KA- ja HA-verstaat ovat myös tehtaan selvästi suurimmat osastot. Tukitoiminnot käsittävät kalvohuollon, kunnossapidon ja laaduntarkkailun toimintoja sekä New Model Introductionin (NMI), jossa valmistellaan uusia tuotteita tuotantoa varten.

3 Viestintä yhteisön sisällä

3.1 Viestinnän määrittely

Viestintä on laaja ilmiö ja sen määrittely ei ole helppoa. Viestintä tarkoittaa kommunikointia ja siksi se vaikuttaakin kaikkialla yhteisön toiminnassa. Anssi Siukosaari sanoo kirjassaan (1999: 11), että tavoitteellisen viestinnän avulla yhteisö saavuttaa tavoitteensa, ja että ammatillinen osaaminen ja kaikkien työyhteisössä työskentelevien yhteinen panostus ovat onnistuneen viestinnän peruselementit. Elisa Juholin (2004: 18) puolestaan sanoo, että viestinnän vaikutuksia ei ole helppo ennustaa, sillä viestinnässä on aina kysymys teknisen prosessin lisäksi myös ihmisten välisistä suhteista. Siksi viestin muodolla on yhtä paljon merkitystä kuin sen sisällölläkin. Leif Åbergin mukaan viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Näin viestintää voi kuvailla prosessiksi, jossa sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 2000: 14.)

Käsitteillä sanoma ja viesti on Åbergin mukaan pieni merkitysero. Sanoma on lähettäjän muotoilema merkkiihdistelmä, kun taas viesti voi olla mikä tahansa sarja ärsykejä, joka aiheuttaa vastaanottajassa tiedollista eli kognitiivista toimintaa, kuten ajattelua, päättelyä tai muistamista. Jotta viestit voisivat tulla havaituiksi, on niiden sisältämien ärsykkeiden oltava riittävän voimakkaita, muuttuvia ja äkillisiä. Liian hiljainen puhe tai pienellä kirjoitettu teksti ei saavuta viimeisellä rivillä istuvien kuulo- ja näköaistin erotuskynnystä. Viestintätilanteet ovat myös aina moniärsykejä, mikä haittaa viestinnän onnistumista. Moniärsykejä voidaan kuitenkin käyttää myös tehokkaasti hyväksi. (Åberg 2000: 14.)

Sanomien tehtävä on kantaa informaatiota, mutta niiden informatiivisuus vaihtelee. Informatiivisuuteen vaikuttaa se kuinka ylimalkaisesti sanoma on laadittu, kuinka paljon vastaanottaja tietää jo valmiiksi kyseisestä asiasta ja kuinka oikealla hetkellä ja oikeaan aikaan sanoma vastaanotetaan. Viestintään vaikuttavat myös monet erilaiset häiriöt, jotka voidaan jaotella Helsingin Yliopiston viestinnän emeritusprofessori Osmo A. Wiion mukaan seuraavasti:

- Este: sanoma ei saavuta lainkaan vastaanottajaa.
- Kohina: sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä.
- Kato: sanoma saavuttaa vastaanottajan, mutta osa sanomasta häipyä aistihäiriöistä johtuen.
- Vääristymä: sanoma saavuttaa vastaanottajan, mutta se tulkitaan väärin. (Åberg 2000: 19.)

Viestejä ja ärsyksiä voidaan käsitellä aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisessa viestien käsittelyssä toiminta on tietoista, jolloin viestit kulkevat työmuistin kautta ja aktivoivat tietojen käsittelyä aivoissa. Passiivinen viestien käsittely eroaa aktiivisesta siinä, että tietojen käsittely ei ole tietoista. Siitä huolimatta muistijäljet tallentuvat passiivisesti aivoihin. Viestien käsittely on passiivista esimerkiksi kuunnellessa radiota työn taustalla tai seuratessa maisemia junan ikkunasta. (Åberg 2000: 32.)

3.1.1 Työmuisti

Kun ärsykkeiden erotuskynnys on ylitetty, ärsykkeet kulkevat hermoratoja pitkin työmuistiin. Työmuistilla on kirjallisuudessa useita eri nimityksiä. Synonyymeja työmuistille ovat pikamuisti sekä primaarinen, väliaikainen, välitön ja lyhytkestoinen muisti. Työmuisti on vastuussa ihmisen vastaanottamien viestien käsittelystä aktiivisen toiminnan aikana. Työmuistiin mahtuu kerrallaan vain noin 4-9 sanaa. (Åberg 2000: 26.)

Koska työmuisti on pieni, se aiheuttaa esteitä ihmisten väliseen viestintään. Se onkin yksi merkittävimmistä syistä tiedon käsittelyssä tapahtuneisiin virheisiin. Viestit säilyvät työmuistissa vain muutamasta sekunnista muutamaan minuuttiin. Ärsyksen voimakkuus ja kilpailevien ärsykkeiden määrä vaikuttavat aikaan. Voimakas ärsyke pysyy työmuistissa pidempään kuin heikko ärsyke, ja mitä vähemmän on kilpailevia ärsyksiä, sitä paremmin yksittäinen ärsyke säilyy työmuistissa. (Åberg 2000: 27-28.)

Työmuistin pienuuden ongelman voi kuitenkin kiertää deGrootin ilmiön avulla, eli harjoittelemalla jäsentämään mielessään työmuistiin tulevan tiedon. Toimiva tapa on myös eliminoida kilpailevia ärsyksiä ”peittämällä” ne tutulla ärsykkeellä kuten tutulla musiikilla tai työskentelemällä tutussa ympäristössä. (Åberg 2000: 27-28.)

3.1.2 Kestomuisti

Kestomuisti on työmuistista poiketen periaatteessa äärettömän suuri, mikä johtuu aivosolujen suuresta määrästä. Kestomuisti voidaan jakaa tapahtuma- ja tietomuistiin. Tapahtumamuistia kutsutaan myös episodiseksi muistiksi ja siellä sijaitsevat kaikki yksilön elämäkokemukset arkielämän tapahtumista yksilön omiin muistoihin. Tietomuistilla eli semanttisella muistilla puolestaan tarkoitetaan erilaisten faktojen muistamista. (Åberg 2000: 30.)

Ohjausmuisti voidaan laskea myös osaksi kestopuistia. Ohjausmuistin tehtävänä on verrata kestopuistissa jo olevia muistijälkiä työmuistiin tullessiin ärsyksiin. (Åberg 2000: 30.)

Ohjausmuisti sisältää:

- Arvot, joilla tarkoitetaan pysyviä uskomuksia tiettyjen tavoitteiden tai käyttäytymisen paremmuuteen.
- Asenteet ovat ilmi tulevia suhtautumistapoja johonkin ympäristön kohteeseen, ja ne vaihtelevat äärimmäisen kielteisestä neutraalin kautta äärimmäisen myönteiseen. Ne käyvät ilmi mielipiteinä ja käyttäytymisenä asenteen kohdetta kohtaan.
- Normit ovat yhteisesti sovittuja käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä. Työpaikan normit voivat olla virallisia ja johdon määrittämiä tai epävirallisia eli jäsenten keskenään sopimia. Esimerkiksi työnjaon normi on virallinen ja puolestaan ryhmän sisäinen normi työtahdistista on epävirallinen. (Åberg 2000: 31-32.)

Ohjausmuistissa oleville asioille on ominaista niiden pysyvyys. Tiedot saattavat muuttua nopeastikin, mutta arvot ja asenteet muuttuvat yleensä hitaammin. Ohjausmuisti voi kestopuistin ja työmuistin vertailun seurauksena hylätä tiedot, painaa asiat muistiin tai antaa käskyjä lihaksille. Ohjausmuisti on tärkeysjärjestyksessä korkealla ja siihen myös tukeudutaan helposti esimerkiksi jouduttaessa uuteen ja yllättävään tilanteeseen. (Åberg 2000: 31.)

3.2 Yhteisöviestintä ja sen ominaispiirteet

Toimiva viestintäjärjestelmä on ehdoton edellytys työyhteisön tavoitteelliselle työlle. Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät voi tietää tavoitteitaan, miten työt jaetaan tai miten he ovat menestyneet työssään. Viestintää voidaan kutsua työyhteisön työkaluksi, joka Wiion mukaan liittyy työyhteisön osat toisiinsa sekä koko työyhteisön ympäristönsä. (Åberg 2000: 61.)

Åbergin (2000: 61-62) mukaan työyhteisön viestinnälle ovat ominaisia organisoidut viestinnän järjestelyt, viestinnän tavoitteellisuus sekä teknisten viestimien käyttö. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä sekä viestinnän säännöistä koostuva kokonaisuus.

Syitä, miksi työyhteisössä viestitään:

- Viestinnän avulla tuotetaan palveluja ja tuotteita sekä siirretään niitä asiakkaille.
- Viestintää tarvitaan pitkäjänteisen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiilin luomiseen.
- Viestintää tarvitaan, jotta voidaan kertoa työyhteisön tapahtumista.
- Viestinnän avulla perehdytetään työyhteisön palveluksessa olevia.
- Ihmiset tarvitsevat viestintää sosiaalisten tarpeidensa tyydyttämiseen. (Åberg 2000: 63.)

Työyhteisöllä on suorat vaikutusmahdollisuudet neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon. Niistä käytetään nimitystä tulosviestintä. Tehokkaan tulosviestinnän saavuttamiseksi jokaista tulosviestinnän osaa on kehitettävä yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista tukevalla tavalla. (Åberg 2000: 63.)

Åbergin mukaan (2000: 64) viidettä viestinnän tehtävää työyhteisö ei voi suoraan valvoa, vaikka työyhteisössä olisi sitä rajoittavia viestinnän sääntöjä. Sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu tavallisesti epävirallisen tiedonsaantikanavan ”puskaradion” avulla. Ikävalko puolestaan kirjoittaa kirjassaan, että puskaradiossa henkilöstö puhuu keskenään työstään ja työhön liittyvistä muutoksista. On luonnollista, että työntekijät kommunikoivat keskenään eikä puskaradiota voikaan helposti poistaa kokonaan. Yrityksen tulee kuitenkin tiedostaa, että puskaradion olemassaolo on erittäin tärkeää juuri sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi, kuten edellä kerrottiin. Yrityksen on

silti tavoitteellisesti pyrittävä informoimaan henkilöstöä puskaradiota nopeammin. (Ikävalko 1999: 50.)

3.2.1 Aktiivi sopeuttaminen

Työyhteisön perimmäinen päämäärä on jatkaa toimintaansa, minkä mahdollistaa aktiivi sopeuttaminen ympäristön muutoksiin (Åberg 2000: 50).

Aktiivilla sopeuttamisella tarkoitetaan sitä, että työyhteisön on:

- tunnettava realistisesti vahvuutensa ja heikkoutensa sekä eriteltävä ympäristön uhat ja mahdollisuudet.
- tiedostettava vallitseva yhteisökulttuuri. Yhteisökulttuurin tuntemus on tärkeää, koska se voi olla muodostunut muutosta vastustavaksi, minkä vuoksi työyhteisöt eivät muutu nopeasti vaikka johto tätä haluaisikin. Työyhteisöissä on virallisesti hyväksytyjen kulttuurikäsitteiden rinnalla myös jokaisen yksikön omat alakulttuurinsa.
- määriteltävä strategiset tavoitteet, jotka ilmaisevat työyhteisön toiminnan tarkoituksen.
- laadittava strategia, joka osoittaa miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat vahvuudet voidaan yhdistää tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia ilmaistaan usein liikeidean avulla.
- johdettava strategian pohjalta taktiset suunnitelmat ja organisoiduttava olemaan valmis reagoimaan ympäristön muutoksiin. Taktiset suunnitelmat osoittavat kuinka voimavaroja kohdennetaan ja kuinka määritellyt tavoitteet saavutetaan.
- laadittava toimiva operatiivisen suunnittelun järjestelmä.
- suunniteltava tehokas ulkoisen ja sisäisen luotauksen järjestelmä. Luotauksen avulla työyhteisö havaitsee toiminnan kannalta olennaiset muutokset ajoissa.
- hankittava toimintamahdollisuuksien ylijäämää, kuten puskurivarastoja, voittoa ja vararahastoja, jotka tasaavat ympäristön muutoksia ja lisäävät liikkumavaraa ja joustavuutta. (Åberg 2000: 50.)

3.3 Sisäinen yhteystoiminta

Yhteystoiminta on yhteisön johdon ja henkilöstön välistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Yhteystoiminta käsittää kaiken muun toiminnan paitsi tiedon välittämisen. Sen pääasiallinen tavoite on luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niin kutsuttua me-henkeä. Yhteystoiminta pyrkii luomaan viihtyvyyttä henkilöstön kesken ja sitä kautta sitouttamaan henkilöstön toimimaan motivoituneesti ja tuloksellisesti työssään. Tällä siis pyritään myös siihen, että kaikki henkilöstön jäsenet ovat toisilleen tuttuja ja tietävät toistensa työtehtävät. Tämä myös osaltaan edesauttaa tapaamisten, keskustelujen ja palaverien vuorovaikutteisuutta. (Siukosaari 1999: 67.)

Palautteen antaminen on osa sisäistä viestintää. Yhteisöpalaute on usein kiitos hyvin tehdystä työstä tai työsuorituksesta. Tällainen palaute on hyvin tärkeää työntekijälle, sillä se motivoi häntä jatkossakin hyvin suoriutuksi. Palautteen sisältö voi myös olla neutraalia tai kriittistä. On tärkeää, että esimies osaa antaa arvostelevaa palautetta rakentavasti loukkaamatta työntekijän tunteita. Palautteen antaminen lisää vuorovaikutusta työpaikalla. (Siukosaari 1999: 68.)

Johtajan tapaaminen

On tärkeää, että henkilöstö voi tavata esimiestään, mieluiten ilman erityisjärjestelyjä. Johtaja saattaa olla liikkuva, jolloin hänen kanssaan on mahdollista keskustella samalla, kun hän liikkuu yrityksessä. Osallistuvaan johtajaan on helppo ottaa yhteyttä, sillä hän tekee itsensä tutuksi myös työpaikan ulkopuolella osallistumalla henkilöstötapahtumiin ja harrastamalla samoja asioita kun yhteisön henkilöstö. Lounastava johtaja puolestaan keskustelee henkilöstön kanssa lounastamisen yhteydessä. Hän esimerkiksi lounastaa henkilöstöruokalassa ja istuu kenen tahansa viereen pöytään syömään. Keskusteleva johtaja taas varaa aikaa jollekin päivälle, jolloin voi keskustella kenen tahansa kanssa esimerkiksi tunnin. Tällaiset keskustelutilanteet johtajan ja työntekijän välillä eivät ole tiedottamista varten vaan ensisijassa johtaja kuuntelee työntekijää. Johtaja voi ottaa henkilökohtaisen kannan asiaan, mutta hänen tulee myös muistaa yhteisön tai keskustelukumppanin esimiehen kanta asiaan. (Siukosaari 1999: 69.)

4 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäiseen viestintään kuuluu johtaminen, tiedon hallinta ja jalostaminen sekä ihmisten motivoiminen ja työhön sitouttaminen. Sisäisen viestinnän onnistuminen on tärkeää, sillä sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi myös yhteisön ulkoiseen kuvaan ja sitä kautta imagoon. (Juholin 1999: 13.)

4.1 Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät

Sisäinen viestintä on yritykselle väline, jonka avulla organisaatio saadaan toimimaan tehokkaasti ja ihmiset viihtymään työpaikallaan. Jokaisen työntekijän tulee tietää hänen omat tehtävänsä ja tavoitteensa sekä myös yhteisön tavoitteet ja niiden toteutuminen. (Ikävalko 1999: 46.) Hyvä sisäinen viestintä siis kasvattaa työmotivaatiota, kohottaa työilmapiiriä ja yhteistyöhalukkuutta sekä auttaa oikean tiedon välittymistä oikeille henkilöille. Sisäisen viestinnän kautta voidaan myös seurata, kuinka tuloksellisia tietyt henkilöt tai ryhmät ovat yritykselle. (Siukosaari 1999: 65.)

Yhteisössä sisäistä viestintää ovat tiedotus, perehdyttäminen, sisäinen markkinointi, sisäinen luottamus, työviestintä sekä yhteystoiminta, jonka avulla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön. Työyhteisön sisäinen viestintä on lähes kokonaan henkilöstöviestintää. Sisäinen viestintä on erittäin tärkeä viestinnän muoto yritykselle ja siksi myös tavoitteellisin toiminto. (Siukosaari 1999: 65.)

Sisäinen tiedotus

Viestinnän avulla kerrotaan yrityksen tapahtumista sekä henkilöstölle että ulkopuolisille. Sisäinen tiedotus on juuri tätä henkilöstöön kohdistuvaa tiedonantoa. (Åberg 2000: 178.) Yritysten viestinnästä on kuitenkin käytetty pitkään käsitettä tiedotus, minkä vuoksi kirjallisuudessa sisäistä viestintää ja sisäistä tiedottamista saatetaan käsitellä tarkoitettaessa samaa asiaa (Juholin 2004: 18). Tiedottamalla välitetään sanomia ja uutisia talon sisällä. Sisäistä tiedotusta käytetään, kun halutaan kertoa yrityksen tapahtumista omalle henkilöstölle (Åberg 2000: 178.) Tällaisia tapahtumia voi olla esimerkiksi informointi yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista

henkilöstöä kiinnostavista asioista. Uudet työntekijät perehdytetään työhön ja työyhteisöön sekä kiinnitetään ja sitoutetaan organisaatioon. Perehdytyksen merkitys on kasvanut, sillä yrityksiin on palkattu korkeasuhdanteen myötä lisää tuloksetekijöitä. (Ikävalko 1999: 46.)

Sisäinen tiedotus voidaan jakaa neljään ryhmään: lähikanava, kaukokanava, suora keskinäisviestintä ja välitetty pienjoukkoviestintä (Taulukko 3). Lähikanavien avulla saavutetaan työyksikkö tai yksittäinen työntekijä. Kaukokanavia käytetään, kun johto haluaa välittää sanomaa koko työyhteisölle. Suora keskinäisviestintä on henkilökohtaista kanssakäymistä ja pienjoukkoviestintä puolestaan kohdistuu rajatulle joukolle. Lähikanavia, jotka viestivät suoraan, ovat esimiehet, luottamushenkilö, työtoverit, osasto-, konttori- ja projektikokoukset sekä neuvottelut. Myös ylin johto voi pitää suoraa yhteydenpitoa. Kaukokanavia, jotka viestivät suoraan, ovat tiedotustilaisuus ja yhteistyöelimet. Lähikanavia, jotka viestivät välitetyksi, ovat yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet sekä tehdaslehti. Välitetyksi viestiviä kaukokanavia ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, tiedotus-, henkilöstö- ja asiakaslehti, toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus, videouutiset, sisäinen radio, puhelinuutiset, ilmoitusruutu, uutisruutu, ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä ja joukkoviestimet. (Åberg 2000: 180-181.)

Sisäisen tiedotuksen kanavat		
	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	lähin esimies	tiedotustilaisuus
	muut esimiehet	yhteistyöelimet
	osastokokous	
	konttorikokous	
	projektikokous	
	neuvottelut	
	luottamushenkilö	
	työtoverit	
	työystävät	
	ylimmän johdon suora yhteydenpito	
Välitetty viestintä	yksikön ilmoitustaulu	ilmoitustaulu
	yksikön kiertokirjeet	kiertokirjeet
	tehdaslehti	pikatiedote
		tiedotuslehti
		henkilöstölehti
		asiakaslehti
		toimitusjohtajan katsaus
		toimintakertomus
		videouutiset
		sisäinen radio
		puhelinuutiset
	ilmoitusruutu	
	uutisruutu	
	ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä	
	joukkoviestimet	

Taulukko 1 Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg, Viestintätuloksen tekijä, 2000,181)

Sisäisen tiedottamisen hyödyllisyydestä huolimatta sen määrää ei voi lisätä rajattomasti, sillä silloin eteen tulee informatiivisuusongelma, jolloin tiedon tarvitsijan on yhä vaikeampaa löytää tietojen tulvasta itselleen tärkeät viestit. Tietyllä hetkellä juuri silloin tarvittavan tiedon arvo nousee, eli tietojen tarve on aina sidoksissa tilanteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tehokkaassa viestintäjärjestelmässä liikkuu informatiivisia sanomia ja siinä on tietopankkeja, joista tietoa voi löytää silloin kun sitä tarvitaan. Tärkeää on myös, että tiedon tarvitsija tietää, mistä tietopankista voi löytää mitään tietoa. (Åberg 2000: 196.)

Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on tärkeää erityisesti sellaiselle yritykselle, joka myy tuotteita, palveluja tai aatteita. Jotta ulkoinen markkinointi on tehokasta, tulee myös osata markkinoida yrityksen sisällä. Jotta yhteisö voi kehittyä, tulee osata markkinoida uudet suunnitelmat ja ideat omalle henkilöstölle. (Ikävalko 1999: 46.) Grönroosin ja Rubinsteinin, joihin Åberg viittaa kirjassaan, mukaan sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan laajimmillaan johdon ajattelutapaa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat. Toimintasuunnitelmien avulla lisätään henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään siis vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja ajattelutapaan työtä kohtaan sekä kohottamaan yleistä työmotivaatiota työpaikalla. Sisäisen markkinoinnin avulla vaikuttaminen työniloon sekä työyhteisön tavoitteiden sisäistämiseen on kuitenkin Åbergin mukaan epätodennäköistä. Åberg toteaaakin, että työnilon sekä työyhteisön tavoitteiden sisäistämisen tulisi johtua itse työn tekemisestä, työilmapiiristä sekä esimiehen kannustuksesta. (Åberg 2000: 139.)

Sisäisen markkinoinnin keinoja ja välineitä ovat muun muassa:

- perehtyminen ennalta kampanjan televisio-, radio- ja lehtimainontaan
- koulutus- ja tiedotustilaisuudet
- kampanjakansiot
- aktiiviseen markkinointiin kannustavat kilpailut
- tarrat, rintanapit ja muu oheismateriaali
- muut markkinointiin kannustavat keinot, kuten kannustaminen henkilöstöä kukkasin, täytekynin, pyyheliinoin tai urheiluasuin (Åberg 2000: 140).

Sisäinen markkinointi liittyy myös läheisesti sisäiseen viestintään. Sen avulla yhteisön visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, toiminta, tuotteet ja palvelut tehdään tutuiksi henkilöstölle. Yhteisöstä riippuen sisäisen viestinnän piiriin kuuluu erinäisiä ryhmiä. Suurissa yrityksissä ainoastaan toimiston väki kuuluu sisäisen viestinnän piiriin kun taas pienissä yrityksissä esimerkiksi osakkaat voivat myös kuulua sisäiseen ryhmään, jos heitä on vähän ja he toimivat hyvin lähellä yhteisöä. (Siukosaari 1999: 65.)

Onnistuneeseen sisäiseen viestintään ei pyri ainoastaan yhteisön johto vaan myös henkilöstö. Henkilöstöstä valitaankin sisäisen viestinnän työryhmä, jonka jäsenten tulee olla innostuneita sisäisen viestinnän toimivuudesta. Heidän tulee tuntea työyhteisö ja henkilöstö, ja olla valmiita tekemään töitä viestinnän onnistumisen eteen. (Siukosaari 1999: 67.)

Sisäinen luotaus

Sisäinen luotaus tarkoittaa henkilöstön kuuntelemista. Henkilöstön kanssa keskustellaan niin yhteisistä kuin henkilön omaan työhön liittyvistä asioista. Näitä asioita ovat työnkuvan muutokset, tulostavoitteet, koulutukset, työssä eteneminen ja kehittyminen sekä muut tulevaisuuteen liittyvät asiat. Sisäistä luotausta on opittu yrityksissä arvostamaan yhä enemmän, sillä sisäisen viestinnän keskeinen ongelma on ollut 1990-luvulla juuri se, että yrityksen johto ei tiedä mitä henkilöstö ajattelee. (Ikävalko 1999: 46.)

Työviestintä

Työviestintä on itse työsuoritukseen liittyvää tiedonvälitystä, joka on myös tärkeää työntekijän kannalta. Työviestintää kutsutaan myös operatiiviseksi viestinnäksi, ja sitä työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä. Työviestinnässä on kaksi kanavaa: suora yhteydenpito sekä välitetty viestintä. Suora yhteydenpito tapahtuu henkilökohtaisesti, kun taas välitettyssä viestinnässä yhteydenpitoon käytetään teknisiä viestimiä. (Åberg 2000: 141.)

Tärkein suoran yhteydenpidon kanava on oman esimiehen delegoimat työohjeet. Muita suoran yhteydenpidon kanavia ovat osastokokoukset, tietoisikut, luottamushenkilöt, yhteistyöelimet sekä työtovereilta, muilta esimiehiltä, esikuntien asiantuntijoilta sekä alaisilta saadut, omaan työhön vaikuttavat ohjeet. Merkittävä suoran yhteydenpidon kanava on myös Åbergin mukaan ”networking”, jolle ei ole suomennosta. Sillä tarkoitetaan eri osastoilta olevien ihmisten satunnaista tapaamista esimerkiksi taukotiloissa, jolloin keskustelun alla olevaan ongelmaan luova ratkaisun löytää toisen osaston työntekijä. (Åberg 2000: 141.)

Välitettyä viestintää ovat puolestaan tietokoneelta saatavat työohjeet, puhelinneuvottelut, videoneuvottelut, kerran viikossa tai tarvittaessa ilmestyvät pikatiedotteet, tiedotus- tai henkilöstölehdet, aloitetoiminta sekä erilaiset muistiot, raportit, käsikirjat, kirjalliset toimintaohjeet, esitteet, mainokset ja hinnastot (Åberg 2000: 142).

Åbergin mukaan lähin esimies sekä osastokokoukset ovat tärkeimpiä tietolähteitä, kun halutaan saada tietoa omasta työstä tai työ- ja tulosityksiköstä. Henkilökohtaista kanssakäymistä hyödyntävät kanavat ovat siten sisäisessä viestinnässä avainasemassa. (Åberg 2000: 142.)

Viestintätyytyväisyys ja viestintävaje

Viestintätyytyväisyys on yhteydessä esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön ilmapiiriin ja yhteishenkeen. Viestintävaje mittaa tyytymättömyyttä viestintään. Se kuvaa saatujen ja haluttujen tulosten erotusta. (Ikävalko 1999: 47.)

4.2 Sisäisen viestinnän periaatteet

Sisäisen viestinnän toimivuutta mitataan tutkimalla kuinka nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi yritysjohto kertoo asioista henkilöstölle (Ikävalko 1999: 50). Muita tärkeitä periaatteita ovat vuorovaikutteisuus, ennakoivuus ja muiden huomioon ottaminen. Avoin viestintä tarkoittaa sitä, että asiat, niiden syyt ja seuraukset kerrotaan kaunistelematta ja vääristelemättä. Se, että kokouksista pidetään pöytäkirjaa ja käsitellyt asiat päivittyvät intranettiin kokouksen pitopäivänä, on avointa viestintää. Ennakoiva viestintä on sitä, että henkilöstö saa tiedon omaa organisaatiotaan koskevasta asiasta ennen muita sidosryhmiä, kuten esimerkiksi mediaa. Vuorovaikutteinen viestintä käsittää työyhteisössä syntyvät keskustelut. Vuorovaikutteista viestintää on se, että johto keskustelee henkilöstön kanssa molemmin suuntaisesti eikä vain informoimalla yksisuuntaisesti. Vuorovaikutus edellyttää, että kaikki ottavat vastuun tiedon kulusta. (Juholin 1999: 109-110.)

Viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja suunniteltuja tilaisuuksia tulee olla säännöllisin väliajoin, kuten kerran päivässä, viikossa, kuussa ja vuodessa. Johdon pitää myös jokaisen päätöksen tehtyään päättää tiedotetaanko asiasta henkilöstölle, milloin siitä tiedotetaan ja miten. Osastokohtaisesta viestinnästä vastaa osaston esimies yhdessä esimerkiksi osastosihteerin kanssa. Lisäksi voi olla yhteyshenkilöitä, jotka välittävät tiedotteet nopeasti oman yksikkönsä sisällä esimerkiksi käyttäen sähköpostia tai ilmoitustaulua. Kaikki viestinnästä vastuussa olevat henkilöt yrityksessä koulutetaan tehtävänsä. Yrityksen sisälle syntyy myös usein epävirallinen tiedonsaantikanava, puskaradio, josta kerrottiin tarkemmin kappaleessa 3.3. (Ikävalko 1999: 50.)

Viestintätarvetta on kolmea erilaista: henkilökohtainen esimieheltä alaiselle viestiminen, osasto- tai yksikkökohtainen viestiminen sekä koko yhteisölle viestiminen. Henkilökohtaista viestintää on työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen, koulutus ja sen suunnittelu, tavoitteiden määrittely ja niistä keskusteleminen, tulosseuranta, urasuunnittelu ja muutoksista tiedottaminen. Osastokohtaista viestintää on tulostavoitteiden määrittely, tulosseuranta esimerkiksi kerran kuukaudessa, organisaatiomuutoksien seuranta ja työllisyystilanteesta informointi. Koko yhteisöä koskeva viestintä on tulostavoitteiden seurantaa, tulosseurantaa esimerkiksi neljä kertaa vuodessa, työllisyystilanteen seurantaa, toiminnan näkymien tutkimista, organisaatiomuutoksista informointia sekä kaikkea toimintaan vaikuttavia suunnitelmia. (Ikävalko 1999: 51.)

Sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee miettiä asioita strategisella ja operatiivisella tasolla. Viestinnän tarkoitus ja tehtävien ja peruseräiteiden määrittely sekä viestintästrategia; avaintulokset, tulostavoitteet ja tehtävät ovat kaikki strategista suunnittelua. Avaintulokset ovat viestinnän tavoitteita, joiden toteutumista seurataan mittareiden, eli tulostavoitteiden avulla. Tehtävät taas tarkoittavat konkreettisia tekoja, joita tarvitaan, jotta tavoitteisiin voidaan päästä. Operatiivista suunnittelua on puolestaan esimerkiksi vuosisuunnittelu. Näiden toimenpiteiden suunnittelu tietylle ajanjaksolle perustuu viestintästrategiaan. Strategisten ja operatiivisten suunnitelmien lisäksi tulee määrittellä sisäisen viestinnän vastaanottajat, resurssit ja vastuut. (Juholin 1999: 105-106, 114, 120.)

Viestinnän vastuita suunnitellessa tulee erottaa henkilöistä ne joilla on päätösvalta, toteutusvalta ja viestinnän ammattitaito. On erittäin tärkeää, että yhteisössä henkilö tekee sitä mitä hän osaa ja sitä mihin hänet on koulutettu. Viestintää suunnitellessa eritellään esimiehille, sihteereille ja viestintäyksikölle kuuluvat tehtävät. Työnjaossa tärkeintä on määrittää missä järjestyksessä ja millä aikaviiveellä päätöksistä informoidaan. Tulee myös määrittää miten erikoistapauksissa, kuten lyhyellä varoitusaajalla, viikonloppuna tai loma-aikana, sisäinen tiedotustilaisuus järjestetään. Pitää myös suunnitella miten viestintäyksikkö tai muut tiedottajat pidetään ajan tasalla ja miten niitä informoidaan. Lisäksi tulee eritellä miten toimitaan tilanteessa, jossa ylimmän johdon päätökset tiedotetaan esimerkiksi osastopäälliköiden välityksellä muulle henkilöstölle. (Ikävalko 1999: 52-53.)

Viestinnän sanoman sisäistäminen edellyttää, että viestijä käyttää samaa kieltä kuin vastaanottaja. Sanoma pitää siis pukea sellaiseen muotoon, että kuulija voi sen ymmärtää. Liian vaikeaa kieltä ja sanoja on vältettävä ja sen sijaan pyrittävä puhumaan mahdollisimman yksinkertaisesti. Jos vaikeille termeille ei ole suomenkielistä muotoa, ne tulee selittää kuulijoille. (Ikävalko 1999: 55-56.)

Kun testataan viestinnän perillemeno, on hyvä kysyä sekä viestin lähettäjältä että vastaanottajalta äskettäin tiedotetusta asiasta. Jokainen prosessiin osallistuva kirjoittaa muistiinpanot siitä, miten koki viestin. Siitä tulee kirjoittaa ylös mitä etuja ja haittoja asian viestittämisessä koki olevan. Tärkeää on myös antaa parannusehdotuksia. Tiedotetta tai viestiä arvioitaessa kannattaa kiinnittää huomiota sisällön selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Myös tiedon ajankohtaisuutta tulee kommentoida, eli saavuttiko tieto ajoissa kaikki tasapuolisesti. Lisäksi tulee arvioida sitä, aiheuttiko viesti keskustelua ja kysymyksiä. Myös tiedotusprosessin etenemistä tulee arvioida. Etenikö prosessi suunnitelman mukaan vai tuliko muutoksia matkalla. (Ikävalko 1999: 57.)

4.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Organisaatiossa on käytössä monta eri kanavaa, joiden välityksellä viestitään henkilöstön ja johdon välillä. Tekniikan kehityksen myötä kanavia syntyy koko ajan lisää. Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa suullisiin, eli vuorovaikutusta tukeviin ja kirjallisiin sekä sähköisiin kanaviin. Jako voidaan toisaalta tehdä myös nopeiden ja hitaiden kanavien välillä. Suulliset kanavat ovat yleensä nopeita, jos ihmiset saadaan koolle nopeasti. Sähköposti voi olla joskus suullista kanavaa nopeampi. Kirjallinen viestintä on kuitenkin yleensä hidasta. Henkilökohtainen viestintä onkin nopeutensa lisäksi myös muuten koettu tärkeäksi. Kasvotusten kohtaaminen on luotettavampaa ja arvostusta luovaa viestintää. Tärkeät ja myös vaikeat asiat halutaan mieluiten kuulla henkilökohtaisesti kasvotusten. Kasvokkain kohtaaminen tukee vuorovaikutusta, mikä on yksi sisäisen viestinnän periaatteista, kuten kerrotaan edellisessä kappaleessa 4.2 Sisäisen viestinnän periaatteet. (Ikävalko 1999: 59.) (Juholin 1999: 139-140.)

Viestintä voidaan jakaa myös lähiviestintään ja kaukoviesticintään, kuten tässä työssä on kerrottu aikaisemmin sisäistä tiedotusta käsittelevässä kappaleessa. Lähiviestintä on nopeaa ja parhaimmassa tapauksessa sitä käyttämällä tieto saadaan jopa ennakkoon kaikkien tietoisuuteen. Kaukoviesticintä viestii asiasta jälkikäteen. Henkilöstölehti on yksi esimerkki kaukoviesticinnästä. Siinä oleva tieto on päiviä tai viikkoja jäljessä. Sisäiseen viesticintään kuuluva epävirallinen kanava, puskaradio voidaan luokitella lähiviestintään. (Ikävalko 1999: 59.)

Kanavien valinta

Viestinnän kanavien valinnassa tulee huomioida, että aina kanavien määrän runsaus ei tehosta viesticintää tai lisää viesticintätyytyväisyyttä. Keskenään kilpailevien kanavien käyttö luo ylikuormitusta ja olennaisen tiedon etsiminen voi olla aikaa vievää puuhaa. Viesticinnän rakenne tulisikin suunnitella siten, että kullakin asiasisällöllä tai -kokonaisuudella olisi yksi tai kaksi pääkanavaa. Esimerkiksi omaan työhön liittyviä asioita ensisijaisesti haettaisiin omalta esimieheltä tai mahdollisesti omalta tiimiltä. Koko yhteisöön liittyvien asioiden kanava voisi olla johdon tilaisuudet ja intranet. Käytettäviä kanavia voi olla monia, mutta tärkeää on määritellä juuri kaikkein tärkeimmät kanavat kussakin asiassa. Tyytymättömyyttä lisää se, että jos sama asia löytyy useasta eri kanavasta, eikä vastaanottaja tiedä mistä asia löytyisi täydellisimmillään. Kun sisäisen viesticinnän rakenne on selkeytetty henkilöstölle, helpottaa se sekä tiedon tuottajaa että vastaanottajaa. Tällöin voidaan tietää etukäteen mitä kautta tieto välitetään ja mistä kanavasta sitä voi etsiä. (Juholin 1999: 159.) Seuraavaksi esitellään tarkemmin yhdeksän tämän työn kannalta oleellista viesticinnän kanavaa.

4.3.1 Esimies-alaisviesticintä

Esimies-alaisviesticintä on ehkä tärkein sisäisen viesticinnän kanava yhteisössä. Lähin esimies on työntekijälle tärkeä tiedonvälittäjä, kun asia koskee omaa työtä ja työyksikköä sekä erityisesti muutoksia omassa työssään ja työnkuvassa. Lähimmän esimiehen puoleen myös käännetään kaikissa asioissa, erityisesti ongelmatilanteissa. Siksi onkin erittäin tärkeää, että esimies asennoituu oikein viesticintään ja ymmärtää viesticinnän merkityksen työyhteisössä. Esimiehen tulee osata keskustella avoimesti ja rehellisesti ja omata myös hyvä kuuntelutaito. Esimiehen pitää hallita hyvät viesticimistaidot, sillä

asiat tulee esittää alaisille rakentavasti, mutta myönteiseen sävyyn. Erityisen tärkeää on osata kertoa vaikeat ja ikävät asiat myönteisellä tavalla. Paras tapa rakentavaan viestintään on kahdenkeskinen keskustelu. Esimies on vastuussa siitä, että alainen ei jää yksin ongelmansa kanssa. Puhumattomuus ei ole keino ongelmien selvittämiseen. (Ikävalko 1999: 60.)

4.3.2 Kokoukset

Uutisten tai tiedon koskettaessa koko osastoa tai yksikköä paras tapa viestin perille saattamisessa on kutsua koolle kokous. Kokousta voidaan eri yhteisössä kutsua eri nimellä, kuten esimerkiksi palaveri tai neuvottelu. Kokoukset ovat yhteisön vuorovaikutuksen perusasioita. Kokouksessa osaston esimies joko yksin tai yhdessä oman esimiehensä kanssa informoi tapahtuneesta asiasta tai tulevista muutoksista työntekijöille. (Juholin 1999: 142-143.)

Pienryhmässä pidettävien kokousten hyvä puoli on se, että henkilöt tuntevat toisensa ja asiat voidaan käsitellä epämuodollisesti ja luottamuksellisesti. Tämä edesauttaa sitä, että kokoukseen osallistujat vaihtavat mielipiteitään vapaasti ja ideoivat helpommin. Kokouksessa vallitseva ilmapiiri on juuri luovuuden kannalta erittäin tärkeä. Kokoukset voivat olla joko sovittuja käytäntöjä tai niitä voidaan pitää tarvittaessa. Kuitenkin, jos kokouksia järjestetään säännöllisesti, sillä voidaan ehkäistä tietovajetta henkilöstön keskuudessa. Kun ajankohtaisista asioista keskustellaan säännöllisesti, henkilöstö pysyy paremmin mukana yrityksen muutoksissa. Toisaalta, jos kokouksia pidetään säännöllisesti vain, koska niin kuuluu tehdä, voivat jotkut alkaa pitää niitä niin sanotusti ”pakkopullana” ja ajanhukkana. Kiinnostus kokouksia kohtaan voi alkaa hiipumaan, jos ne eivät anna osallistujille oikeaa ja haluttua tietoa. Jotta kiinnostuksen lopahtaminen voitaisiin välttää, kannattaa kokouksillekin luoda tavoitteet ja pelisäännöt. Valmistautuminen on onnistuneen kokouksen avainsana. Ei pelkästään riitä, että vetäjä tekee ennakkotyötä. Jos kaikki tietävät kokouksessa käsiteltävät aiheet, voivat osallistujatkin valmistautua kokoukseen. (Ikävalko 1999: 60-61.) (Juholin 1999: 143-144.)

4.3.3 Tiedotustilaisuus

Tiedotustilaisuudessa on mukana henkilöstöä monelta eri osastolta tai jopa koko yhteisön henkilöstö.

Tiedotustilaisuudessa informoidaan siten suurta osaa yhteisöä tai koko yhteisöä koskevasta asiasta ja keskustellaan siitä.

Tiedotustilaisuuteen olisi hyvä lähettää kutsu, jossa kerrotaan tilaisuuden ajankohta, paikka ja sisältö. Työntekijät voivat näin miettiä etukäteen mitä kysyvät tilaisuudessa.

Tiedotustilaisuudessa on tärkeää, että henkilöstölle esitetään asia konkreettisesti ja selkeästi. Juuri keskustelulle on tärkeää jättää lopuksi riittävästi aikaa. Kaikkiin kysymyksiin pyritään vastaamaan puskaradion toiminnan ehkäisemiseksi.

Tiedotustilaisuuden jälkeen voidaan järjestää oman osaston kanssa jälkipuinti, jossa asiasta keskustellaan juuri oman osaston näkökulmasta. (Ikävalko 1999: 62-63.)

4.3.4 Sisäinen radio ja televisio

Vastaanottimia tulee olla tarpeeksi, jotta sisäinen radio ja televisio voisivat olla tehokkaita sisäisen viestinnän välineitä, ja että jokainen työntekijä saa tasapuolisesti tiedon yhtä aikaa.

Tämän kanavan vaikutusta voi tehostaa esimerkiksi siten, että ilmoitustaululle laitetaan ilmoitus, jossa kehoitetaan katsomaan televisio-ruutua tietyinä ajan jaksona. Sen sijaan, jos televisioruudulta on totuttu katsomaan mitä

henkilöstöruokalassa on ruokana, voivat todelliset uutiset olla yllättäviä lukea. Viesti voi jäädä melko pinnalliseksi ja unohtua myös nopeasti, jos sen vain kuulee sanottavan radiossa.

(Ikävalko 1999: 63.)

4.3.5 Toimitusjohtajan tilaisuudet

Toimitusjohtajalla on korkea status henkilöstön silmissä ja hän on yrityksen tärkein informaatiokanava. Usein toimitusjohtajalla onkin tapana pitää aamukahveja, keskusteluja ja haastatteluja, jotta työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja saada niihin heti vastauksen. Jos yrityksellä on toimintaa usealla paikkakunnalla, tulee toimitusjohtajan järjestää keskustelutilaisuuksia

tasapuolisesti kaikissa yksiköissä. Jotta tällaiset vapaamuotoiset tilaisuudet ovat hedelmällisiä, tulee pyrkiä avoimeen ja rentoon keskusteluun. Johtajan tulee pyrkiä itse olemaan puhelias ja ylläpitämään keskustelua. (Ikävalko 1999: 64.)

4.3.6 Tiedotteet

Perinteinen paperinen tiedote on edelleen monen yhteisön viestinnän perusväline. Sähköinen versio voi korvata sen vasta sitten, kun kaikille yhteisön jäsenille mahdollistetaan pääsy intranettiin. Tiedotteen tärkeimmät ominaisuudet ovat yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys sekä nopeus ja edullisuus. Tiedotteen tehtävänä on täydentää kasvokkaisviestintää. Oleellisia asioita tiedotteessa sen ymmärtämisen kannalta ovat rakenne ja ilmaisu. Tiedote ei saa olla liian pitkä ja asia tulee esittää selkein lausein ja helppoja sanoja käyttäen. Sanoman tulee siis mennä perille ensilukemalla. (Ikävalko 1999: 64-65.) (Juholin 1999: 148-149.)

4.3.7 Julkaisut

Julkaisuilla on tutkimusten mukaan vielä oma paikkansa yhteisössä, vaikka yhteiskunta onkin erittäin teknistä. Julkaisuja ovat muun muassa henkilöstölehdet ja tiedotuslehdet. Lehdet ovat painettuna viestintänä luotettavia ja monipuolisia, mutta eivät nopeita. Lehdet lähinnä syventävät ja täydentävät päivittäistä tietovirtaa ja niillä saattaa myös olla viihdyttävä ominaisuus. (Juholin 1999: 150.)

4.3.8 Intranet

Intranet on yhteisön sisäinen tietoverkko, joka toimii samalla teknologialla kuin Internetkin. Intranet on muuttanut kaikkien viestinnän välineiden rakennetta. Nykyään yhä useammin kirjallinen viestintä korvautuu sähköisesti intranetissä. Intranet voi joissakin yhteisöissä vähentää kasvokkaisviestintää. Sähköisen mielipiteen vaihto tai keskustelu voi joillekin olla helpompaa kuin kommunikointi kasvotusten. (Juholin 1999: 152-153.)

4.3.9 Ilmoitustaulut

Perinteinen seinälle sijoitettu ilmoitustaulu on monissa yhteisöissä jo historiaa. Jo ennen intranetin olemassaoloa ilmoitustauluihin suhtauduttiin melko sekavin mielipitein luotettavuusongelman vuoksi, sillä kuka vaan saattaa laittaa ilmoitustaululle omia lappujaan. Monissa yrityksissä on kuitenkin edelleen käytössä ilmoitustauluja. Niiden rooli on kuitenkin hieman muuttunut ja ne usein sisältävätkin nykyään vain yleistä tietoa, jota voi halutessaan lukea. Perinteisen ilmoitustaulun rinnalle on tänä päivänä syntynyt sähköinen ilmoitustaulu, joka löytyy esimerkiksi intranetistä. (Juholin 1999: 152.)

4.4 Värien ja valon vaikutus viestinnässä

Rihlana kirjoittaa kirjassaan, että värien vaikutuksen tarkoituksenmukaisuutta ei pidä koskaan unohtaa sisätilojen värivalintoja tehdessä, sillä värit vaikuttavat monin eri tavoin viihtyvyyteen, mielialaan ja tuntemuksiin. Huttusen mukaan sisätilojen toiminnallisuutta arvioitaessa käytetäänkin tavallisesti käsitettä *viihtyvyyys*, jonka vastakohta on *epäviihtyvyyys*. (Rihlana 1999: 106.)

Rihlaman mukaan värien kokemiseen vaikuttaa jossakin määrin syntyperä, ikä, sukupuoli ja psyykkinen kehitysvaihe, vaikka suurimmalta osin reaktiot ovat kaikilla samankaltaisia. Vihreän kasvillisuuden vaikutus onkin yleismaailmallista, minkä vuoksi vihreää pidetään rauhoittavana värinä kansallisuudesta toiseen. Samasta syystä vaaleansininen koetaan avarana ja vapauttavana, koska se rinnastuu ihmisten mielisä taivaaseen. Punainen puolestaan koetaan tavallisesti lämmittävänä tai jopa polttavana sen rinnastuessa tuleen. Keltainen taas rinnastuu päivänpaisteeseen. (Rihlana 1999: 106.)

Huttusen mukaan sisätilan väritystä mietittäessä, tilan käyttötarkoitus antaa selvän lähtökohdan värien valintaan. Jos tilaa käytetään paljon keskittymistä vaativaan toimintaan, kuten lukemiseen tai keskusteluun, on suositeltavaa, että tilassa on erityisesti viileitä, vihreitä ja sinivihreitä sävyjä. Vihreä väriympäristö voi nimittäin rauhoittaa ja auttaa keskittymisessä omiin ajatuksiinsa. Jos taas tilan halutaan aktivoivan fyysiseen toimintaan, on lämpimistä värisävyistä, kuten esimerkiksi oranssinpunaisesta tarkoituksenmukaista hyötyä. Väreinä

koettavaa säteilyenergiaa ei tule pelkästään rakenteiden pinnoilta, vaan esimerkiksi sisätilan vihreä kasvillisuus on osa vaikuttavaa ympäristöä. (Huttunen 2005: 121-122, 125.)

Rihlaman mukaan värejä voidaan käyttää muun muassa seuraaviin käyttökohteisiin

- viestittävään merkinantoon
- synnyttämään tai muuntamaan tila- ja pintavaikutelmia
- selventämään havaitsemista
- sulauttamaan ympäristöön
- tehostamaan muistia
- tunnusväreihin
- tehostamaan järjestystä

(Rihlama 1999: 106).

Värejä voidaankin soveltaa siis myös viestinnän tarpeisiin, jolloin väriyhdistelmiä kannattaa etsiä ihmisille yhteisestä kokemustaustasta. Tällöin tuttuuden tunne voidaan saavuttaa mahdollisimman nopeasti. Jos tietty väriyhdistelmä toistuu samassa kontekstissa toistuvasti, aletaan se mieltää kuuluvan itse asiaan. Tällöin syntyy siis assosiaatio eli miellelyhteys. (Huttunen 2005: 141.)

Myös valolla voidaan vaikuttaa tilan viihtyisyyteen ja sisätilan luonteeseen. Voimakkaalla ja tasaisella yleisvalolla voidaan nostaa kaikki tilassa olevat elementit samalla voimakkuudella esiin. Jos valo tulee vain yhdestä suunnasta, se luo voimakkaat varjot. Pistemäisellä valolla voidaan puolestaan nostaa esiin kohteita. Epäsuoralla valaisulla saadaan aikaan pehmeämpi tunnelma kuin suoralla valaisulla, sillä siinä valo heijastetaan heijastavan pinnan kautta, jolloin valaisimen luoma kirkas valopiste jää piiloon. Myös valon suunta vaikuttaa siihen, miten varjot muodostuvat tai erilaiset asiat nousevat esiin. (Pohjola 2003: 190.)

4.5 Sisäinen viestintä Ylöjärven tehtaalla

Tehtaalla sisäisen viestinnän tulee olla erityisen selkeää ja sujuvaa, jotta vuorotyötä tekevä henkilöstö saa tietoonsa kaikki muutokset ja uudet ilmoitukset työhönsä liittyen. Juuri vuorotyö tekee sisäisestä viestinnästä haasteellista myös Pilkingtonin Ylöjärven tehtaalla. Sisäisessä viestinnässä on varmasti aina parannettavaa tällaisessa 24 tuntia vuorokaudessa toimivassa tehtaassa. Koska esimiehet ovat töissä päivävuorossa, viestin vienti yövuoroon tuleville työntekijöille onkin asia, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Ylöjärven tehtaalla henkilöstö voi tavata päivävuorossa helposti lähintä esimiestään. Esimiehillä on omat työhuoneet tuotannon tiloissa, joista heidät tapaa, elleivät he ole juuri palaverissa. Toisaalta tehtaassa ei työstään voi irrottautua niin helposti vaan hetkellinen poistuminen täytyy sopia muiden samalla linjalla työskentelevien kanssa.

Ylöjärven tehtaan tehdaspäällikköä Tarmo Martikaista voi myös tavata halutessaan. Tehdaspäällikkö pyrkii vierailemaan tuotannon tiloissa viikoittain. Hän on tällöin *liikkuva johtaja*, jonka työntekijät voivat pysäyttää keskustelemaan kanssaan, kuten teoriaosuudessa kappaleessa 3.4.1 termi on määritelty. Kuukausittain tehdaspäällikkö pitää myös palaverin, jossa käsitellään yrityksen tämänhetkistä tilannetta ja taustatietoja.

Ylöjärven tehtaalla tärkeitä sisäisen viestinnän kanavia ovat ilmoitustaulut sekä palaverit. Ilmoitustauluja löytyy jokaiselta osastolta sekä ruokalan käytävältä. Ilmoitustaulut ovat NSG-konsernin standardien mukaisia, eli niissä kussakin on samat asiat samassa järjestyksessä. Osastoilla saattaa myös olla omia epävirallisia ilmoitustauluja työpisteillään. Tehtaalla varsinaisia palavereja pidetään kerran viikossa aamuvuorossa. Vuorojärjestelmän vuoksi yhdelle tuotannontyöntekijälle palaveri osuu kohdalle kuitenkin verrattain harvoin, eli viiden viikon välein. Viikkopalaverien lisäksi pidetään päivittäispalavereja eli tilaisuuksia kuulla suoraan esimieheltä työtä koskevista muutoksista. Päivittäispalavereja kutsutaan myös ”kymppiminuuttisiksi”. Niitä on ohjeistettu järjestämään päivittäin, mutta käytännössä niitä järjestetään vain tarvittaessa sekä aamu että iltavuoroissa, jotta uusi tieto saadaan eteenpäin. Yövuorossa ei ole käytäntöä päivittäispalavereille, sillä silloin ei ole töissä esimiehiä, jotka voisivat niitä pitää. Tällöin iltavuoron lopettavat informoivat yövuoroon tulevia uudesta tiedosta.

Suurimmalla osalla tuotannontyöntekijöistä ei ole käytössään omia tietokoneita. Vain muutamalla osastotiimillä on yhteinen kone työpisteessään ja ainoastaan logistiikan osastolla työskentelevillä on jokaisella oma työkone. Sähköpostin välityksellä ei tämän vuoksi juurikaan viestitä esimiehen ja alaisten välillä. Intranetiin pääsee jokaiselta koneelta tehtaan sisällä. Tehtaalla on myös yksi jokaisen käytettävissä oleva tietokone, joka on tarkoitettu pelkästään intranetin käyttöön. Intranetin käytön helpottaminen on yksi tämän työn tavoitteista.

Ylöjärven tehtaalla ei ole käytössä sisäistä radiota eikä vielä infotelevisioruutuakaan. Infotelevisioruutujen hankkiminen on kuitenkin suunnitelmissa ja siksi ehdotuksia niiden mahdollisimman järkevään ja hyödylliseen sijoitteluun kysyttiin työntekijöiltä tämän tutkimuksen pohjana olevalla kyselylomakkeella.

Henkilöstölehti Pilkington Focus ilmestyy kahden kuukauden välein kansainvälisesti jokaisen työntekijän omalla kielellä. Tämän työn pohjana olevalla tutkimuksella haluttiinkin selvittää minkälaiset aiheet erityisesti kiinnostavat Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan tuotannontyöntekijöitä.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Lähdettäessä tutkimaan sisäistä viestintää, on tarpeen miettiä, mikä tutkimusmenetelmä tukee parhaiten kyseessä olevaa tapausta. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa myös tutkittava aihe ja mitä siitä halutaan tietää.

5.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös määrälliseksi tai tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla on mahdollista selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia, tutkittavassa asiassa tapahtuneita muutoksia tai yksinkertaisesti lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri otos, ja kyselylomakkeiden käyttäminen valmiine vastausvaihtoehtoineen on tavallista. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista havainnollistaa tuloksia taulukoin tai kuvioin. Asioiden syitä ei kuitenkaan pystytä selvittämään kyseisellä menetelmällä useinkaan riittävästi, ja siksi tutkijan on oltava varuillaan, ettei tee vääriä tulkintoja tuloksistaan. (Heikkilä 2005: 16.)

Kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus auttaa puolestaan ymmärtämään tutkimuskohdetta. Sen tarkoituksena onkin selittää esimerkiksi tutkimuskohteena olevassa yrityksessä esiintyvän ilmiön tai toiminnan syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia tapauksia on tavallisesti pieni määrä, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan tavallisesti harkinnanvaraisesti, eikä analyysissä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii myös toiminnan kehittämiseen, erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen tai sosiaalisten ongelmien etsimiseen. Sen avulla voidaan myös löytää erilaisia asioita, jotka kaipaavat jatkotutkimuksia. (Heikkilä 2005: 16.)

5.1.1 Kysymystyydit

Avoimet kysymykset

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään tavallisimmin rajaamattomia avoimia kysymyksiä, joiden avulla selvitetään mieleenjohtumia, assosiaatioita ja spontaaneja mielipiteitä. Kysely- ja haastattelututkimuksissa käytetään myös usein avoimia kysymyksiä, mutta silloin niissä tavallisesti ohjataan vastauksen suuntaa. Avointen kysymysten käyttäminen on tarkoituksenmukaisinta silloin, kun vaihtoehtoja ei voida tietää tarkkaan etukäteen. (Heikkilä 2004: 49.)

Vaihtoehdot antavat kysymykset

Vaihtoehdot antavia kysymyksiä kutsutaan myös strukturoiduiksi kysymyksiksi, suljetuiksi kysymyksiksi ja monivalintakysymyksiksi, ja niissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja merkitsee valitsemansa kohdat. Ne ovat tarkoituksenmukaisia sellaisissa tilanteissa, joissa mahdolliset vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä ei ole kovin montaa. Suljettujen kysymysten tarkoituksena on myös virheiden torjunta, eli sillä vältetään tilanteita, joissa vastaaja ei osaa itse muotoilla vastauksiaan tai ei halua antaa kritiikkiä. Jos vastausvaihtoehtoja on kysymyksessä vain kaksi, sitä kutsutaan dikotomisiksi. (Heikkilä 2004: 50-51.)

Sekamuotoiset kysymykset

Sekamuotoinen kysymys on sellainen, jossa annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi on avoin osa. Tavallisimmillaan sekamuotoista kysymystä tarvitaan silloin, kun on epävarmaa, onko kysymyksiä laadittaessa keksitty kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. Tällöin voidaan lisätä vastausvaihtoehtoihin kohta "Muu, mikä?". (Heikkilä 2004: 52.)

5.1.2 Asenneasteikot

Asenneasteikoilla tarkoitetaan suljettujen kysymysten muodossa olevia väittämiä, joihin vastaaja ottaa kantaa asteikkotyypisin vastausvaihtoehtoin. Tällä tavalla voidaan säästää lomakkeessa tilaa, mutta heikkoutena on, ettei voida päätellä kuinka voimakkaasti vastaaja kokee antamansa vastauksen. Tavallisimmat asteikkotyypit ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. (Heikkilä 2004: 52-53.)

Likertin asteikko

Likertin asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikko. Sen toisena ääripäänä on tavallisimmin *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä*, joiden väliltä vastaajan on valittava parhaiten henkilökohtaista mielipidettensä vastaava vaihtoehto. Likertin asteikolle ei yleensä saa laskea keskiarvoa, mutta joskus sen avulla voidaan kertoa yleiskuva tutkittavasta asiasta. Tällöin on hyvä aloittaa arvosta 1=Täysin eri mieltä, jotta arvosta saadaan looginen. (Heikkilä 2004: 53-54.)

Osgoodin asteikko

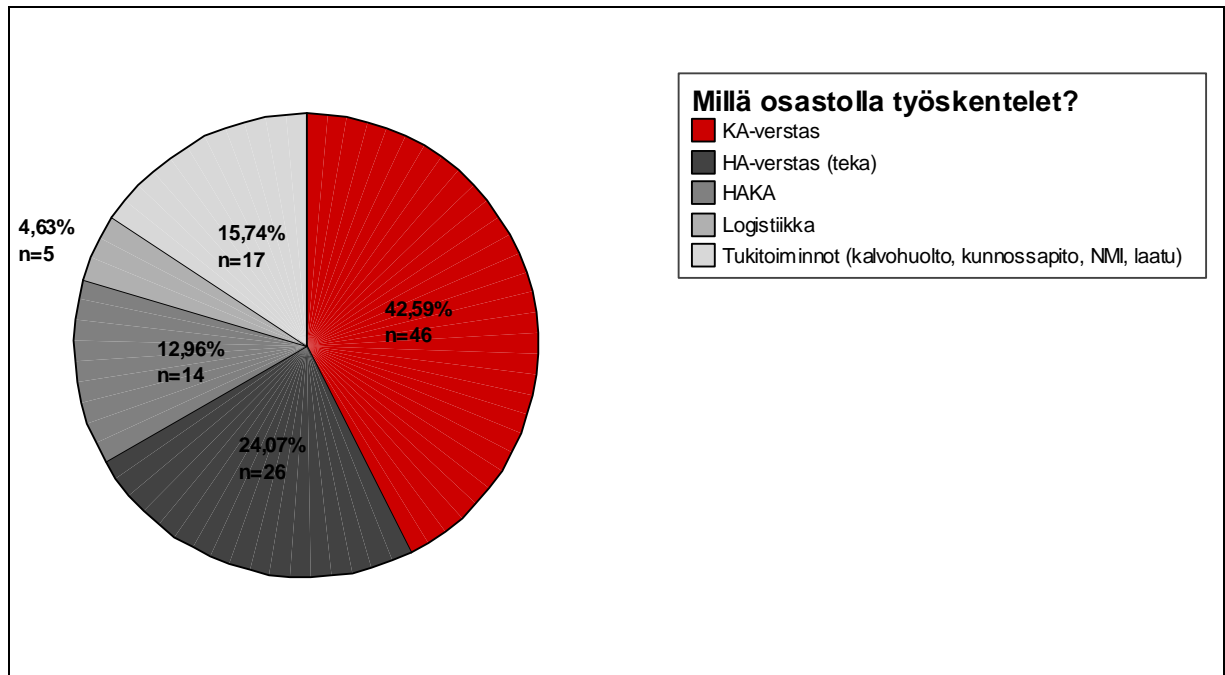
Osgoodin asteikkoa kutsutaan myös semanttiseksi differentiaaliksi ja sitä käytetään yleensä yrityskuva- ja tuotetutkimuksissa. Asteikossa käytetään ääripäinä vastakkaisia adjektiiveja ja negatiivinen ääripää merkitään usein miinusmerkkisillä ja positiivinen plusmerkkisillä arvoilla. (Heikkilä 2004: 54.)

5.2 Työn tavoite

Työn tavoitteena on selvittää Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan sisäisen viestinnän nykytila ja sen perusteella antaa kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Työ käsittelee tehtaan sisäistä viestintää nimenomaan tehtaan puolella työskentelevien tuotannontyöntekijöiden näkökulmasta. Sisäisestä viestinnästä on tehty opinnäytetyö Pilkington Automotive Finland Oy:lle vuonna 2004, jolloin työ käsitteli koko konsernia. Kyseisessä työssä olivat mukana myös esimiesasemassa työskentelevät.

Työtä suunniteltaessa tavattiin henkilökohtaisesti sekä pidettiin sähköpostin välityksellä yhteyttä yhteyshenkilöiden Group Developer Matti Näykin ja viestintäpäällikkö Tarja Tolosen kanssa. Toimeksianto tuli myös kyseisiltä henkilöiltä. Yhdessä heidän kanssaan päädyimme selvittämään viestinnän nykytilaa kyselylomakkeen avulla kvantitatiivisella tutkimuksella, sillä tutkimuksen avulla haluttiin selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja tehdä kaikkia tuotannontyöntekijöitä koskevia johtopäätöksiä. Ylöjärven tehtaalla on myös mahdollista tavoittaa paljon vastaajia, mikä teki kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen mahdolliseksi. Lomakkeeseen lisättiin kuitenkin myös avoimia kysymyksiä, koska tietyistä asioista haluttiin saada sellaista tietoa, jonka määrittäminen valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi ei ollut mahdollista. Tällaisia kysymyksiä olivat esimerkiksi ilmoitustaulun ja infotelevisioruudun sijaintia koskevat kysymykset. Lomakkeen ulkonäöstä ja sisällöstä päätettiin myös yhdessä Matti Näykin ja Tarja Tolosen kanssa.

Esimiesasemassa työskentelevät rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, jolloin opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan tehtaan tuotannontyöntekijöihin. Tehtaalla työskentelee noin 420 työntekijää, ja tavoitteena oli saada hyväksyttäviä vastauksia noin 20 prosentilta tuotannontyöntekijöistä. Tavoitteeksi asetettiin sata täytettyä lomaketta, joista toivottiin 90 olevan hyväksyttäviä, jotta 20 prosentin tavoite täyttyisi. Koska tehtaassa on eri osastoja, haluttiin vastauksia saada suhteellisesti yhtä paljon kaikilta osastoilta. Kuorma-autoverstas, josta käytetään tässä työssä nimitystä KA-verstas, ja henkilöautoverstas, jota nimitetään HA-verstaaksi, ovat isoimmat osastot. Niiltä asetettiin tavoitteeksi saada 33 vastausta kummaltakin. Näiltä kahdelta osastolta saadut vastaukset kattaisivat näin 2/3 sadasta täytetystä lomakkeesta. Muilta osastoilta, eli HAKA-, logistiikka- ja tukitoimintoverstailta, tavoitteena oli saada loput 1/3. HAKA-verstaalla on sekä henkilö- että kuorma-autoverstaisten työntekijöitä. Tukitoimintoverstaalla suoritetaan kalvohuoltoa, kunnossapitoa, uusien tuotteiden käyttöönottoa ja laaduntarkkailua. Tavoitteet vastausten jakautumisesta osastojen välillä täyttyivät, sillä lopullisista hyväksytyistä vastauksista 42,6 % oli kuorma-autoverstaalta, 24,1 % henkilöautoverstaalta ja loput 33,3 % olivat muilta osastoilta. Yksi vastaaja ei vastannut tähän kysymykseen ”Millä osastolla työskentelet?”



Kuvio 3 Vastaajien jakautuminen osastoittain.

5.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin yhteishenkilöidemme Tarja Tolosen sekä Matti Näykin kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Kysely haluttiin suorittaa kenttätutkimuksena mahdollisimman suuren vastausprosentin saavuttamiseksi. Sähköisen kyselyn suorittaminen ei olisi ollut tässä tapauksessa mahdollista, sillä kaikilla tehtaan työntekijöillä ei ole omaa sähköpostiosoitetta Pilkington Automotive Finland Oy:n puolesta. Myöskään ei pidetty hyvänä vaihtoehtona suorittaa kysely siten, että lomakkeet olisi laitettu esimerkiksi taukutiloihin, joissa työntekijät olisivat täyttäneet ne tauollaan tai omalla ajallaan ja palauttaneet sen täytettynä sovittuun paikkaan, koska tällöin vastausten saaminen olisi voinut viedä huomattavasti pidemmän ajan tai vastausprosentti olisi voinut jäädä matalaksi. Vastaustilanteessa haluttiin myös olla vastaajien kanssa samassa tilassa, jotta vastaajat saisivat realistisen kuvan siitä, ketkä kyselyn tekevät ja mihin tarkoitukseen vastauksia käytetään. Lisäksi kaikkiin kyselyä koskeviin kysymyksiin haluttiin pystyä vastaamaan heti. Näistä syistä päädyttiin suorittamaan tutkimus kenttätutkimuksena.

Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä mahdollisimman yksiselitteinen, selkeä ja nopeasti täytettävä, sillä näin haluttiin varmistaa, että vastaajalla säilyy mielenkiinto täyttää lomake kokonaan. Kaikki kysymykset tiivistettiin yhdelle kaksipuoliselle A4-kokoiselle kysymyslomakkeelle (Liite s.83-84). Lomakkeessa oli viisi strukturoitua kysymystä, joilla selvitettiin vastaajan osasto, mistä viestinnän välineestä hän saa eniten tietoa, saavuttaako tieto eri vuoroissa työskentelevät tasapuolisesti, luottaako vastaaja ilmoitustaululla olevaan tietoon sekä käyttääkö vastaaja intranet-päätettä. Strukturoituja kysymyksiä käytettiin kyseisissä kysymyksissä, koska niissä kaikissa voitiin määrittää valittavissa olevat vastausvaihtoehdot etukäteen. Strukturoidusta kysymyksistä kolme oli dikotomisia. Kahdella puolistrukturoidulla kysymyksellä selvitettiin missä viestinnän välineessä on eniten parannettavaa sekä mistä vastaaja saa tiedon nopeimmin. Näihin kysymyksiin haluttiin lisätä vastausvaihtoehdot ”Muussa, missä?” ja ”Muusta, mistä?”, koska ei oltu varmoja siitä, oliko vielä muita mahdollisia vastausvaihtoehtoja, joita ei ollut otettu huomioon. Lomakkeessa oli kuusi Likertin asteikollista kysymystä, joilla haluttiin selvittää vastaajien asenteita tiettyihin väittämiin koskien ilmoitustauluja, intranetiä sekä muutosviestintää. Asteikon ääripäinä käytettiin vaihtoehtoja ”En lainkaan samaa mieltä” ja ”Täysin samaa mieltä”. Lisäksi lomakkeessa oli neljä avointa kysymystä sekä tila vapaan kommentin kirjoittamiseen. Avoimet kysymykset olivat tarpeen siksi, että vastaajilta haluttiin saada sellaista tietoa, jonka muotoileminen etukäteen valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi olisi ollut mahdotonta.

5.4 Kyselyn suorittaminen Ylöjärven tehtaalla

Kyselyä suoritettiin tehtaalla kaikkiaan neljänä päivänä, jotka jakautuivat yhteensä kahden viikon ajalle. Näin saatiin myös eri vuoroissa työskenteleviä mukaan kyselyyn. Ensimmäisenä päivänä, keskiviikkona 7.11.2007, kyselyä suoritettiin klo. 13.00 – 15.30 välisenä aikana HA-verstaalla ja vastauksia saatiin ainoastaan 17. Työntekijöiden oli nimittäin tultava vastaamaan kyselyyn yksitellen, sillä he eivät voineet työnkuvansa vuoksi poistua osastoltaan samanaikaisesti. Paikkana kyselyn suorittamiseen saatiin käyttää yhteyshenkilö Matti Näykin työhuonetta, jonne työntekijät tulivat vuorotellen.

Seuraavana päivänä, torstaina 8.11.2007, kyselyä suoritettiin klo.12.00 – 15.00 välisenä aikana HA- ja KA-verstaiden henkilöille. Kyseisenä päivänä tavattiin Sisko Pelkonen, jonka avulla päästiin kahteen eri palaveriin tehtaan tiloissa. Palavereissa saatiin huomattavasti nopeammin vastauksia, eli yhteensä 25 kpl, kun moni pääsi vastaamaan kyselyyn samanaikaisesti. Kyselyä päästiin suorittamaan myös osastolle, jonka 10 työntekijää pystyivät irtautumaan työtehtävistään samanaikaisesti muutamaksi minuutiksi, mikä sekkin nopeutti vastausten saamista.

Seuraavan viikon tiistaina 13.11.2007 tehtaalla oltiin klo. 12.00 - 15.00 välisenä aikana. Kun tehtaalle saavuttiin, päästiin tehdaspäällikön pitämään viikkopalaveriin. Paikalla oli 25 henkeä eri osastoilta ja heitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Koska paikalla oli kuitenkin myös esimiehiä, jotka oli tarkoitus jättää tutkimuksen ulkopuolelle, päätettiin kaikki vastaukset hylätä. Palaverin päätyttyä suunnattiin kunnossapidon ja NMI:n (New Model Introduction) osastoille kyselemään. Näillä osastoilla työntekijät pystyivät vastaamaan kaikki samaan aikaan. Kerralla saatiin 15 vastausta. Tämän jälkeen menttiin jälleen yhteyshenkilö Matti Näykin työhuoneeseen, jonne tuli yksitellen HA-verstaan henkilökunnasta 11 vastaamaan kyselyyn.

Keskiviikkona 14.11.2007 kyselyä käytiin suorittamassa viimeisen kerran. Tarvittiin enää noin 25 vastausta. Tehtaalla oltiin klo. 12.30 – 14.00 välisenä aikana, ja tarvittavat vastaukset saatiin tässä ajassa. Aluksi menttiin taas Matti Näykin työhuoneeseen, jossa oli meneillään pienimuotoinen palaveri. Palaveriin osallistujista yksi ei ollut vielä vastannut kyselyyn. Palaverituokion jälkeen kyseinen henkilö jäi huoneeseen vastaamaan. Tämän jälkeen huoneeseen tuli HA-verstaalta ensin kolme henkilöä ja sitten neljä henkilöä kerrallaan vastaamaan. Heidän vastattuaan siirryttiin logistiikan-osastolle, jossa seitsemän henkeä vastasi kyselyyn. Tämän jälkeen paikkaa vaihdettiin vielä HAKA-verstaalle, josta saatiin kerralla 10 työntekijää vastaamaan. Näiden jälkeen oli kasassa tarvittava määrä vastauksia, joten kysely oli siis suoritettu.

Kaiken kaikkiaan otokseksi saatiin 136 täytettyä lomaketta, joista hylättiin 27. Hylkäysperusteena 25 tapauksessa oli edellä mainittu vastaajan mahdollinen esimiesasema ja kahdessa tapauksessa puutteellisesti täytetty lomake. Hyväksytyjä lomakkeita saatiin siten 109, joista muodostuu tutkimuksen aineisto.

6 Tutkimustulosten analysointia

6.1 Tulosten analysointia

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimuksen avulla saatuja tuloksia, jotka muodostuvat ristiintaulukoinneista ja pylväsdiagrammeista. Ristiintaulukoinnin avulla nähdään, onko kahdella eri muuttujalla riippuvuutta keskenään. Analysoinnissa käytetään viiden prosentin merkitsevyytasoa. Tämä tarkoittaa, että esitetyt tulokset pätevät koko kohderyhmässä eli tässä tapauksessa Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan tuotannontyöntekijöiden keskuudessa vähintään 95 prosentin todennäköisyydellä. Pylväsdiagrammeista sen sijaan nähdään miten vastaukset jakautuivat yhden muuttujan kesken.

6.1.1 Viestinnän välineiden vertailua

Seuraavassa verrataan viestinnän välineitä osastojen kanssa ristiintaulukoinnin avulla. Tutkitaan onko vastaajien keskuudessa riippuvuutta sillä, mistä tuotannontyöntekijät saavat eniten tietoa työhönsä liittyen ja millä osastolla he työskentelevät. Toisena tutkimuksen kohteena on selvittää riippuuko se, millä osastolla työskentelee siitä, missä viestinnänvälineessä koetaan olevan eniten parantamisen varaa. Nämä kaksi ristiintaulukointia esitetään tässä siksi, että niissä havaittiin merkitsevää riippuvuutta. Koska merkitsevyyttä havaittiin tutkimuksessa, voidaan merkitsevyyttä soveltaa koko perusjoukkoon, eli Pilkington Automotive Finland Oy:n tehtaan tuotannontyöntekijöihin.

			Millä osastolla työskentelet?					
			KA-verstas	HA-verstas (teka)	HAKA	Logistiikka	Tuki-toiminnot	Yhteensä
Mistä seuraavista saat eniten tietoa työhösi liittyen?	Esimieheltäsi	Lukumäärä	11	12	9	2	10	44
		Prosenttia	23,9%	46,2%	64,3%	40,0%	58,8%	40,7%
	Ilmoitus-taululta	Lukumäärä	1	2	0	0	0	3
		Prosenttia	2,2%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	Palavereista	Lukumäärä	17	2	2	2	0	23
		Prosenttia	37,0%	7,7%	14,3%	40,0%	0,0%	21,3%
	Työtovereilta	Lukumäärä	17	10	3	0	5	35
		Prosenttia	37,0%	38,5%	21,4%	0,0%	29,4%	32,4%
	Sähköisesti	Lukumäärä	0	0	0	1	2	3
		Prosenttia	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	11,8%	2,8%
	Yhteensä	Lukumäärä	46	26	14	5	17	108
		Prosenttia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 2 Ristiintaulukointi: Mistä seuraavista saat eniten tietoa työhösi liittyen? Millä osastolla työskentelet?

Yllä olevasta taulukosta 2 voidaan nähdä, että 40,7 % vastaajista saa eniten tietoa esimieheltään. Tämä tutkimustulos on yhtenevä kappaleessa 4.1 olevan tekstin mukaan, missä kerrotaan lähimmän esimiehen olevan tärkeässä asemassa, kun halutaan saada tietoa omasta työstä. Ne, jotka vastasivat tähän kysymykseen vaihtoehdon ”esimieheltäsi”, jakautuivat kuitenkin epätasaisesti eri osastoilla työskentelevien välillä. HAKA-verstaalta 64,3 % ja tukitoiminnoistakin 58,8 % vastasi saavansa eniten tietoa esimieheltään, kun KA-verstaalta vastaava luku on 23,9 %. KA-verstaan työntekijöistä 37,0 %

vastasikin saavansa tietonsa pääasiassa palavereista, ja toiset 37,0 % työtovereilta. Palaverit ovat tärkeä tiedonsaantikanava myös logistiikassa työskenteleville, sillä heistä 40 % saa tietonsa pääasiallisesti palavereista. Työtoverit ovat myös merkittävä tiedonsaantikanava muille kuin logistiikassa työskenteleville, sillä kaiken kaikkiaan 32,4 % vastaajista kertoi saavansa eniten tietoa työtovereiltaan, kun logistiikassa tätä mieltä ei ollut yksikään vastaaja.

Huomattavaa on, että ilmoitustauluilta eniten tietoa saa 2,2 % KA-verstaan työntekijöistä ja 7,7 % HA-verstaan työntekijöistä. Muilta osastoilta yksikään ei vastannut ilmoitustaulujen olevan heidän pääasiallinen tiedonsaantikanavansa. Myös sähköisten viestintäkanavien käyttäjiä oli verrattain vähän, eli 2,8 % kaikista vastaajista. Logistiikasta tosin 20,0 % vastasi saavansa eniten tietoa juuri sähköisesti.

			Millä osastolla työskentelet?					
			KA-verstas	HA-verstas (teka)	HAKA	Logistiikka	Tukitoiminnot	Yhteensä
Missä seuraavista viestinnän välineistä on mielestäsi eniten parannettavaa?	Esimiehen viestinnässä	Lukumäärä	3	13	3	1	3	23
		Prosenttia	7,5%	52,0%	25,0%	20,0%	21,4%	24,0%
	Ilmoitustauluissa	Lukumäärä	15	3	5	1	4	28
		Prosenttia	37,5%	12,0%	41,7%	20,0%	28,6%	29,2%
	Palaverissa	Lukumäärä	6	6	3	1	2	18
		Prosenttia	15,0%	24,0%	25,0%	20,0%	14,3%	18,8%
	Sähköisessä viestinnässä	Lukumäärä	7	3	1	2	4	17
		Prosenttia	17,5%	12,0%	8,3%	40,0%	28,6%	17,7%
Muussa	Lukumäärä	9	0	0	0	1	10	
	Prosenttia	22,5%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	10,4%	
Yhteensä	Lukumäärä	40	25	12	5	14	96	
	Prosenttia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 3 Ristiintaulukointi: Missä seuraavista viestinnän välineistä on mielestäsi eniten parannettavaa? Millä osastolla työskentelet?

Taulukossa 3 tutkitaan riippuvuutta osaston ja sen välillä missä viestinnän välineessä työntekijä kokee olevan eniten parannettavaa. Tutkimuksessa käy ilmi, että osastolla on tilastollisesti merkitystä siihen mitä mieltä vastaaja on tästä asiasta. HA-verstaalta 52,0 % mielestä eniten parannettavaa on esimiehen viestinnässä. KA-verstaalla puolestaan esimiehen viestinnässä näki eniten parannettavaa selvä vähemmistö, eli vain 7,5 % vastaajista. Kaikkien osastojen kesken laskettu keskiarvo on 24,0 %.

Ilmoitustauluihin tyytymättömmimpiä ovat KA-verstas ja HAKA. HAKA:sta 41,7 % ja KA-verstaalta 37,5 % on sitä mieltä, että eniten parannettavaa on juuri ilmoitustauluissa, kun kaikista vastaajista 29,2 % oli ilmoitustauluihin tyytymättömmimpiä. Selvästi tyytyväisimpiä ilmoitustauluihin olivat HA-verstaan työntekijät, joista 12,0 % vastasi olevansa tyytymättömmimpiä niihin. Palavereista oltiin suhteellisen yksimielisiä eri osastojen väleillä, eivätkä erot siten olleet suuria. Kaikista vastaajista 18,8 % katsoi kuitenkin, että palavereissa on eniten parannettavaa. Sähköisestä viestinnästä oltiin eri osastojen välillä melko erimielisiä, sillä 40,0 % logistiikasta, 28,6 % tukitoiminnoista ja 8,3 % HAKA:sta ajatteli sähköisessä viestinnässä olevan eniten parannettavaa. Kaikista vastaajista 17,7 % mielestä sähköisessä viestinnässä oli eniten parannettavaa.

Huomattavaa on myös, että 22,5 %, eli yhdeksän KA-verstaan työntekijää vastasi, että eniten parannettavaa on jossain muussa viestinnän välineessä kuin ennalta annetuissa vaihtoehtoissa eli esimiehen viestinnässä, ilmoitustauluissa, palavereissa tai sähköisessä viestinnässä. Lisäksi tukitoiminnoista yksi vastaaja valitsi kysymykseen kohdan ”Muussa, missä?”. Kaiken kaikkiaan siis kymmenen vastaajaa oli valinnut kysymyksessä ”Missä viestinnän välineessä on mielestäsi eniten parannettavaa?” kohdan ”Muussa, missä?”. Neljä heistä oli sitä mieltä, että First Operatorin viestinnässä on eniten parannettavaa. First Operator on työryhmän henkilö, joka ohjeistaa ryhmää ja tekee laajempialaista työtä kuin muut ryhmän jäsenet. First Operatorilla ei kuitenkaan ole alaisia vaan hän on osa työryhmää. Kaksi vastaajaa oli puolestaan sitä mieltä, että tehtaan ylimmän johdon viestinnässä olisi eniten parantamisen varaa. Kaikki neljä muuta olivat kukin vastanneet eri viestinnän välineen. Näiden vastaajien mielestä eniten parannettavaa olisi yleisessä informaation kulussa, HR-osaston tulevien suunnitelmien esille tuomisessa ja työpistekohtaisessa viestinnässä sekä yhden mielestä parannettavaa on kaikilla viestinnän osa-alueilla.

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää myös onko riippuvuutta verrattaessa ristiintaulukoinnin avulla mistä tietoa saadaan eniten ja missä vastaajien mielestä on eniten parannettavaa. Näiden muuttujien ristiintaulukoinnista ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta.

6.1.2 Osaston vaikutus muutosviestintään

		Millä osastolla työskentelet?						Yhteensä
		KA-verstas	HA-verstas (teka)	HAKA	Logistiikka	Tukitoiminnot		
Mistä saat mielestäsi nopeimmin uutta tietoa työssäsi tapahtuvista muutoksista?	Esimiehistäsi	Lukumäärä	17	13	9	1	11	51
		Prosenttia	37,0%	50,0%	64,3%	25,0%	64,7%	47,7%
	Ilmoitus-taululta	Lukumäärä	1	6	2	0	1	10
		Prosenttia	2,2%	23,1%	14,3%	0,0%	5,9%	9,3%
	Palaverista	Lukumäärä	15	1	2	1	0	19
		Prosenttia	32,6%	3,8%	14,3%	25,0%	0,0%	17,8%
	Sähköisen viestinnän kautta	Lukumäärä	0	0	0	2	2	4
		Prosenttia	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	11,8%	3,7%
	Muusta	Lukumäärä	13	6	1	0	3	23
		Prosenttia	28,3%	23,1%	7,1%	0,0%	17,6%	21,5%
	Yhteensä	Lukumäärä	46	26	14	4	17	107
		Prosenttia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 4 Ristiintaulukointi: Mistä saat mielestäsi nopeimmin uutta tietoa työssäsi tapahtuvista muutoksista? Millä osastolla työskentelet?

Tutkittaessa vaikuttaako osasto muutoksista saadun viestinnän nopeuteen saadaan tilastollisesti erittäin merkitseviä tuloksia, kun käytetään viiden prosentin merkitsevyyttä. Taulukosta 4 nähdään, että kaikki muut osastot logistiikka lukuun ottamatta ovat enemmistöltään sitä mieltä, että nopeimmin uutta tietoa saa omalta esimieheltä. Tosin logistiikan osastolla työskentelevistä vain neljä oli vastannut kysymykseen ”Mistä saat mielestäsi nopeimmin uutta tietoa työssäsi tapahtuvista muutoksista?”.

Selkeää hajontaa on havaittavissa muiden vaihtoehtojen kohdalla riippuen siitä, millä osastolla vastaaja työskentelee. Kuten taulukosta nähdään, HA-verstaalta on lähes neljännes (23,1 %) kertonut saavansa nopeimmin uutta tietoa ilmoitustaululta. Myös HAKA:lta 14,3 % oli vastannut ilmoitustaulun olevan nopein tiedonvälittäjä. Muilla osastoilla ilmoitustaululta ei taas kovinkaan suuri osuus saa tietoa nopeimmin. KA-verstaalta 32,6 % vastasi palaverien olevan nopein tiedonsaannin kanava. Myös logistiikan osastolta 25 % (kaksi vastaajaa) ajatteli palaverien antavan nopeimmin tietoa. Sähköisen viestinnän kautta nopeimmin tietoa ilmoittaa saavansa logistiikasta 50 % ja tukitoiminnoista 11,8 % vastaajista. Muilta osastoilta ei ollut valittu ollenkaan tätä vaihtoehtoa. Tämä tulos on yhtenevä myöhemmin työssä kappaleessa 6.1.5 selviävän tutkimustuloksen kanssa, jossa todetaan, että intranet-päätettä ei käytetä tai sinne pääsy on hankalaa sen sijainnin takia. Juuri tähän seikkaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä viestintä sähköisten välineiden kautta on nykyaikaista sekä parhaimmillaan tehokasta ja nopeaa.

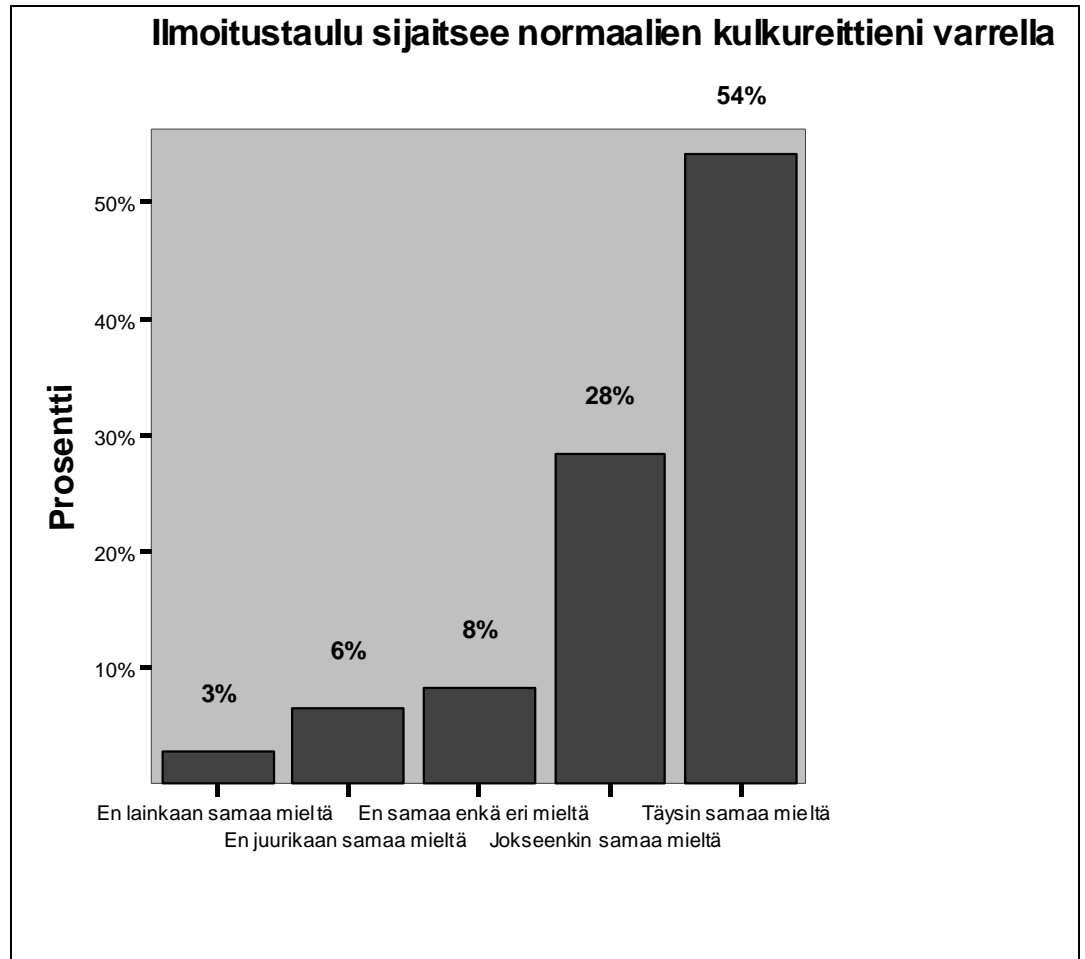
Kaikilta muilta osastoilta löytyy myös vastaajia, jotka valitsivat kohdan ”Muusta, mistä?”. Yhteensä näitä vastaajia oli 23. Seitsemän heistä eli 30,4 % sanoi saavansa nopeimmin tietoa puskaradiosta, huhuista tai juoruista. Toiset seitsemän eli 30,4 % olivat puolestaan vastanneet saavansa First Operatorilta tiedon nopeimmin. Kuusi vastaajaa eli 26,1 % oli vastannut saavansa nopeimmin tietoa työkavereilta. Loput kolme eli 13 % olivat vastanneet saavansa tiedon nopeimmin viereisen työpisteen esimieheltä, viereiseltä osastolta ja kehittäjältä.

6.1.3 Tiedon tasapuolinen saavuttavuus

Tutkimuksen avulla haluttiin myös saada tietää saavuttaako työstä annettu uusi tieto eri vuoroissa työskentelevät tasapuolisesti ja vaikuttaako osasto vastaajien antamiin vastauksiin. Tutkimus osoittaa, että vastaajan osastolla ei ole merkitystä siihen, onko vastattu kyllä vai ei. Tuloksen merkitsemättömyyden vuoksi tästä ei esitetä taulukkoa. Koska kysymykseen sai myös vastata syyn, miksi tieto ei saavuta tasapuolisesti eri vuoroissa työskenteleviä, käsitellään aihetta kuitenkin seuraavaksi.

Tutkimukseen osallistujista 41,9 % on sitä mieltä, että tieto saavuttaa eri vuoroissa työskentelevät tasapuolisesti ja 58,1 % puolestaan oli sitä mieltä, että kaikki eivät saa tasapuolisesti tietoa muutoksista. Tähän kysymykseen ”Saavuttaako uusi tieto mielestäsi eri vuoroissa työskentelevät tasapuolisesti?” oli 46 vastaajaa vastannut kohtaan ”Ei, miksi?”. Vastaukset erosivat paljonkin toistaan. 45,7 % kysymykseen vastanneista, eli 21 vastaajaa, ei ollut ymmärtänyt kysymystä oikein, vaan oli vastannut syyksi erityislaatuisen vuorotyön. Joskus työntekijöillä on kokonainen viikko vapaata, jos he ovat olleet töissä koko viikonlopun. Vuorotyössä yleensä esimiehet ovat töissä vain päivävuoroissa, joten yövuoro pyörii siten ilman esimiehiä. Kysymyksellä haettiin sitä, että saavuttaako uusi tieto kaikki tasapuolisesti, vaikka kyseessä onkin vuorotyö. Kysymyksen olisi voinut siis muotoilla toisin, jotta suurempi osa olisi ymmärtänyt sen oikein. Hyviä vastauksiakin silti joukosta löytyi. Kuudessa vastauksessa viitattiin siihen, että esimies ei muista kertoa uusista asioista tasapuolisesti kaikille. Kaksi oli sitä mieltä, että suullinen tieto ei kulje ja toinen näistä vastaajista ehdottikin, että erityisesti yövuorossa olevia varten voitaisiin tehdä erilliset kirjalliset ohjeet uudesta tiedosta.

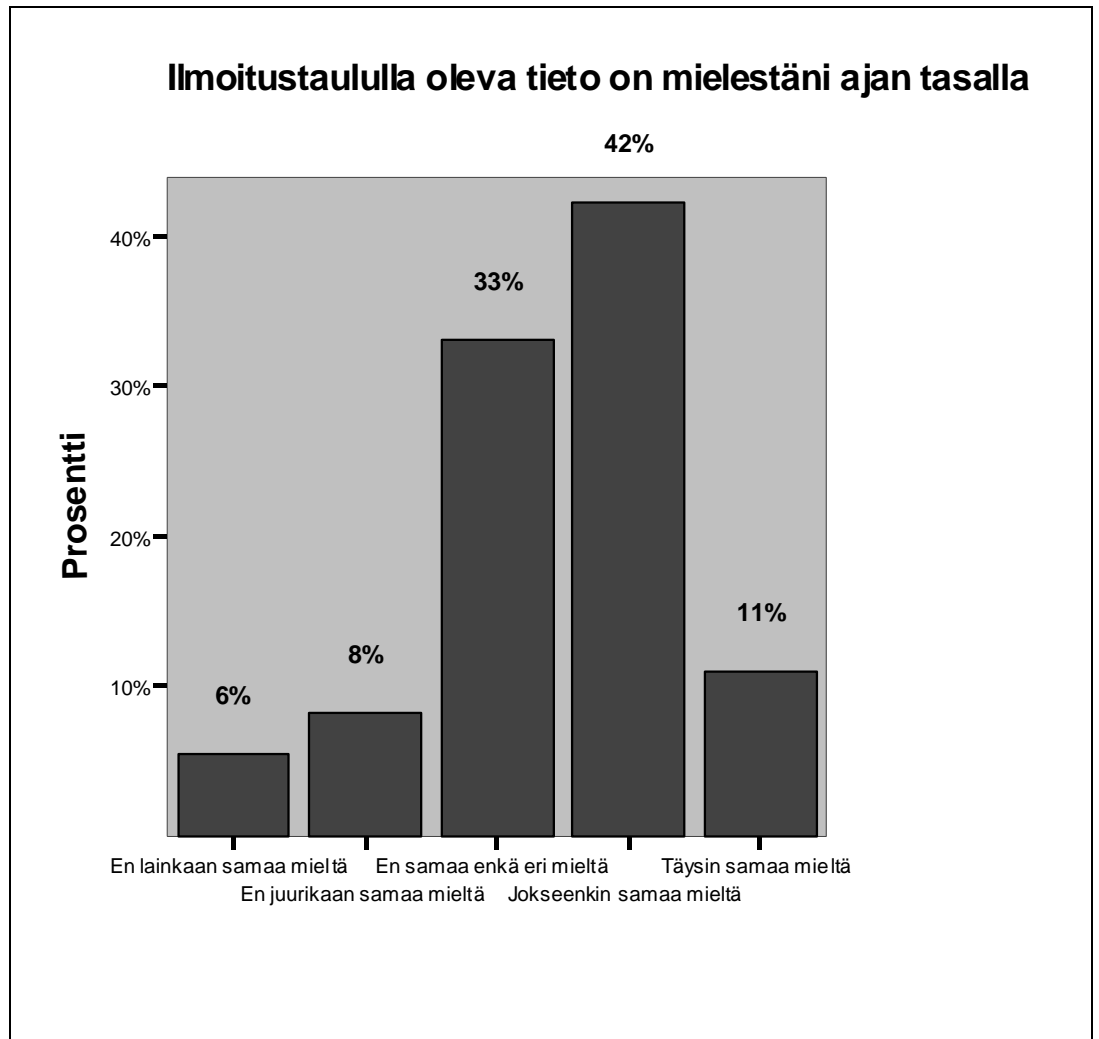
6.1.4 Ilmoitustaulu



Kuvio 5 Ilmoitustaulun sijainti vastaajan kulkureittien suhteen

Yksi tärkeistä tavoitteista työssä oli selvittää, sijaitsevatko ilmoitustaulut työntekijöiden normaalien kulkureittien varrella, ja onko niiden sisältämä tieto työntekijöiden mielestä luotettavaa. Kuvion 5 perusteella ei ilmoitustaulujen uudelleen sijoitteluun ole tarvetta, sillä 53,7 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 28,7 % vastaajista jokseenkin samaa mieltä siitä, että ilmoitustaulut sijaitsevat heidän kulkureittiensä varrella. 9,3 % vastasi väittämään kielteisesti, eli ”En lainkaan samaa mieltä” tai ”En juurikaan samaa mieltä”.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää onko sillä riippuvuutta millä osastolla vastaaja työskentelee ja millaiseksi hän kokee ilmoitustaulujen sijainnin. Näiden välillä ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta.



Kuvio 6 Ilmoitustaulun ajantasaisuus

Hieman enemmän hajontaa esiintyi kysyttäessä pitävätkö tuotannontyöntekijät ilmoitustaululla olevaa tietoa ajantasaisena. Kuvioista 6 nähdään, että 11,1 % vastasi ”Täysin samaa mieltä” ja 41,7 % vastasi ”Jokseenkin samaa mieltä”. Vastaajista 33,3 % valitsi kohdan ”En samaa enkä eri mieltä”. 52,8 % vastaajista oli siis täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että ilmoitustauluilla oleva tieto on ajan tasaista, kun 13,9 % vastasi väittämään ”En lainkaan samaa mieltä” tai ”En juurikaan samaa mieltä”.

		Ilmoitustaululla oleva tieto on mielestäni ajan tasalla.						
		En lainkaan samaa mieltä	En juuri samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	
Luotatko ilmoitustaululla olevaan tietoon?	Kyllä	Lukumäärä	5	7	35	46	12	105
		Prosenttia	83,3%	77,8%	97,2%	100,0%	100,0%	96,3%
	En	Lukumäärä	1	2	1	0	0	4
		Prosenttia	16,7%	22,2%	2,8%	0,0%	0,0%	3,7%
Yhteensä	Lukumäärä	6	9	36	46	12	109	
	Prosenttia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 5 Ristiintaulukointi: Luotatko ilmoitustaululla olevaan tietoon? Ilmoitustaululla oleva tieto on mielestäni ajan tasalla

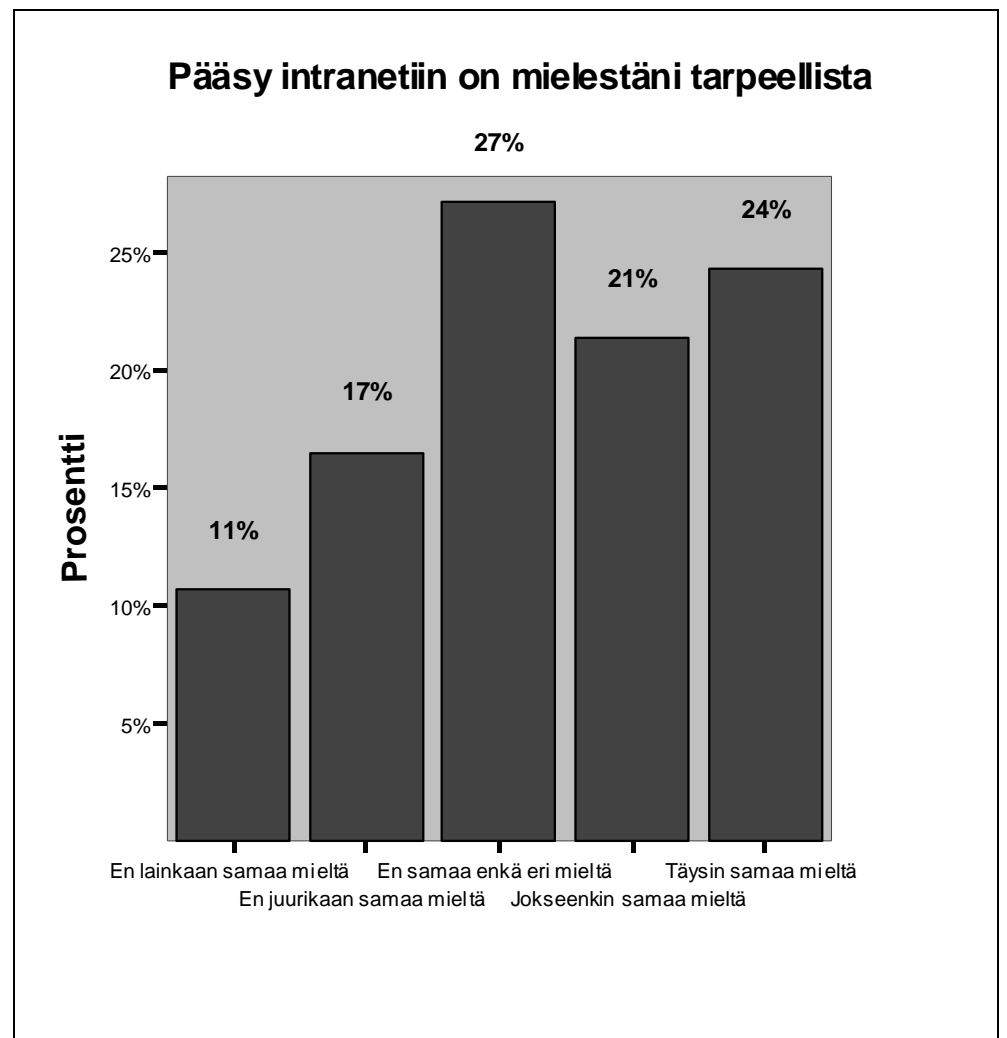
Seuraavaksi tutkittiin muuttujia ”Luotatko ilmoitustaululla olevaan tietoon” ja ”Ilmoitustaululla oleva tieto on mielestäni ajan tasalla” ristiintaulukoinnin avulla. Tulokset osoittavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi, että kaikki, jotka olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Ilmoitustaululla oleva tieto on mielestäni ajan tasalla” kanssa, olivat myös sitä mieltä, että ilmoitustaululla oleva tieto on luotettavaa.

Yllättävää tutkimuksen kannalta oli kuitenkin se, että myös ne vastaajat, jotka eivät pitäneet ilmoitustaulujen tietoa ajantasaisena tai jotka vastasivat väitteeseen neutraalisti ”En samaa enkä eri mieltä”, olivat kuitenkin voimakkaasti sitä mieltä, että ilmoitustauluilla oleva tieto on luotettavaa. Ilmoitustaulujen välittämää tietoa piti vastaajista epäluotettavana ainoastaan 3,7 % kaikista vastaajista.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää onko sillä merkitystä, millä osastolla vastaaja työskentelee siihen, luottaako hän ilmoitustauluihin tai pitääkö hän niitä ajantasaisina. Näiden muuttujien välillä ei kuitenkaan löytynyt ristiintaulukoinnissa tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta.

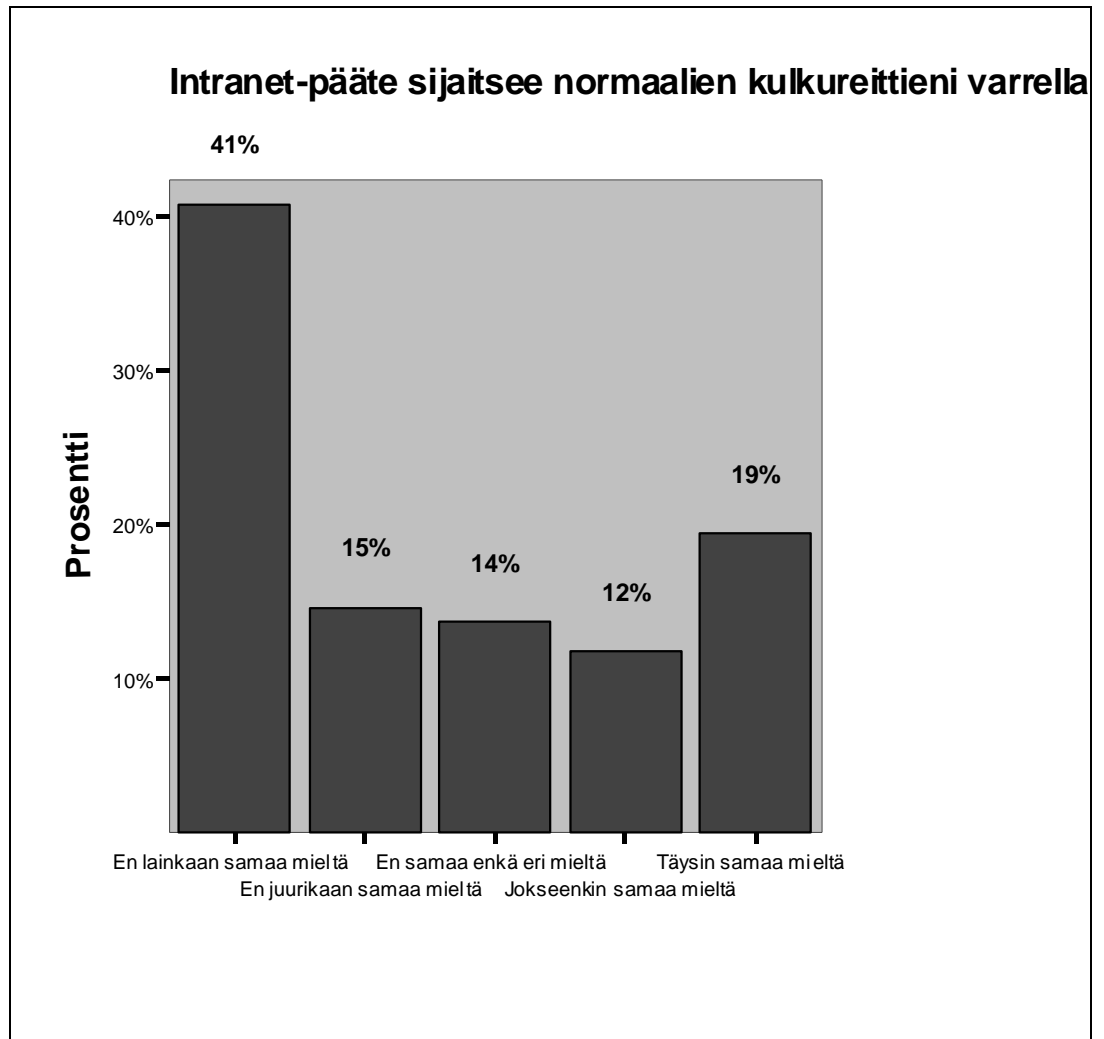
Jos vastaaja oli vastannut kysymykseen ”Luotatko ilmoitustaululla olevaan tietoon” kohtaan ei-vaihtoehdon, sai hän lisätä perään syyn miksi. Vain kolme vastaajaa oli kertonut syyn luottamuspulaansa. Syyksi kerrottiin, että tieto saattaa olla vanhaa, jolloin siihen ei siis voi enää varmasti luottaa. Toisen mielestä ilmoitustauluilla kaunistellaan liikaa asioita, eikä siis kerrota totuutta, jos se on negatiivista. Kolmannen mielestä tieto ilmoitustauluille tulee viiveellä. Tällöin siis asia saattaa ollakin jo muuttunut jollain tapaa eikä ilmoitustaululla olevaan tietoon voikaan luottaa.

6.1.5 Intranet



Kuvio 7 Intranetin tarpeellisuus

Kyselyn avulla haluttiin tutkia pitävätkö työntekijät intranetiin pääsyä tarpeellisena. 46,1 % vastaajista oli ”Täysin samaa mieltä” tai ”Jokseenkin samaa mieltä” siitä, että intranetiin pääsy on tarpeellista, kun taas 27,5 % vastasi väittämään ”En lainkaan samaa mieltä” tai ”En juurikaan samaa mieltä”. Huomioitavaa on, että 26,5 % valitsi vastaukseksi ”En samaa enkä eri mieltä”.



Kuvio 8 Intranet-päätteen sijainti kulkureittien suhteen

Kyselyssä haluttiin tutkia myös sijaitseeko intranet-pääte työntekijöiden normaalien kulkureittien varrella. Seuraavassa taulukossa näkyvät tulokset kertovat selvästi, että intranet-päätteen sijaintiin ollaan pääasiassa tyytymättömiä, sillä 40,8 % vastaajista vastasi ”En lainkaan samaa mieltä” väitteeseen ”Intranet sijaitsee normaalien kulkureittieni varrella.” Lisäksi 14,6 % vastasi kyseiseen väitteeseen ”En juurikaan samaa mieltä”, jolloin kielteisesti vastaavia oli kaiken kaikkiaan 55,3 %

vastaajista, kun positiivisesti vastasi 31,1 %. 13,6 % vastasi väitteeseen neutraalisti ”En samaa enkä eri mieltä”.

		Millä osastolla työskentelet?					Yhteensä	
		KA-verstas	HA-verstas (teka)	HAKA	Logistiikka	Tukitoiminnot		
Käytätkö intranet-päätettä?	Kyllä	Lukumäärä	13	10	4	4	10	41
		Prosenttia	28,3%	38,5%	28,6%	80,0%	62,5%	38,3%
	En	Lukumäärä	33	16	10	1	6	66
		Prosenttia	71,7%	61,5%	71,4%	20,0%	37,5%	61,7%
Yhteensä		Lukumäärä	46	26	14	5	16	107
		Prosenttia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 6 Ristiintaulukointi: Käytätkö intranet-päätettä? Millä osastolla työskentelet?

Yllä olevassa taulukossa 6 tutkitaan onko sillä riippuvuutta, käyttääkö työntekijä intranet-päätettä ja millä osastolla hän työskentelee. Taulukosta selviää tilastollisesti merkitsevästi, että selvästi eniten intranetin käyttäjiä on logistiikassa (80 %) ja tukitoiminnoissa (62,5 %) työskentelevien joukossa. Muut osastot käyttävät intranetiä verrattain tasaisesti. Kaikista vähiten intranet-päätteen käyttäjiä on kuitenkin HAKA:ssa (28,6 %) ja KA-verstaalla (28,3 %).

		Intranet-pääte sijaitsee normaalien kulkureittieni varrella.						
		En lainkaan samaa mieltä	En juurikaan samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	
Käytätkö intranet-päätettä?	Kyllä	Lukumäärä	5	7	10	4	14	40
		Prosenttia	11,9%	46,7%	71,4%	33,3%	70,0%	38,8%
	En	Lukumäärä	37	8	4	8	6	63
		Prosenttia	88,1%	53,3%	28,6%	66,7%	30,0%	61,2%
Yhteensä	Lukumäärä	42	15	14	12	20	103	
	Prosenttia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 7 Ristiintaulukointi: Käytätkö intranet-päätettä? Intranet-pääte sijaitsee normaalien kulkureittieni varrella.

Tutkittaessa riippuvuutta muuttujien "Intranet-pääte sijaitsee normaalien kulkureittieni varrella" ja "Käytätkö intranet-päätettä" välillä, tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkittäviä. Jopa 88,1 % ei käytä intranet-päätettä niistä vastaajista, jotka vastasivat "Täysin eri mieltä" väitteeseen "Intranet-pääte sijaitsee normaalien kulkureittieni varrella". Toisaalta 70,0 % niistä vastaajista, joilla intranet-pääte sijaitsee täysin heidän normaalien kulkureittiensä varrella, myös käyttää sitä.

Kysymyksessä "Käytätkö intranet-päätettä" annettiin vastaajalle vaihtoehdoksi vastauskohdat "Kyllä" ja "En, miksi?" Eli vastaajat saivat kertoa omin sanoin syyn, mikseivät käytä päätettä. 42 vastaajaa antoi perustelun intranet-päätteen käytön puutteeseen. Useat näistä sanoivat, etteivät yksinkertaisesti ehdi käyttämään sitä. Ajanpuutetta selitettiin sillä, että kaikilla ei ole käytössä omaa konetta, jolla pääsisi intranetiin ja yksi yhteinen pääte sijaitsee liian kaukana omasta työpisteestä. Monet eivät juuri koskaan edes kulje yhteisen intranet-päätteen ohi, joka siis sijaitsee ruokalan käytävällä. Muutama vastaaja sanoi, että ei ole edes kiinnostunut lukemaan intranetiä ja osa taas tunnusti, ettei edes osaisi käyttää sitä.

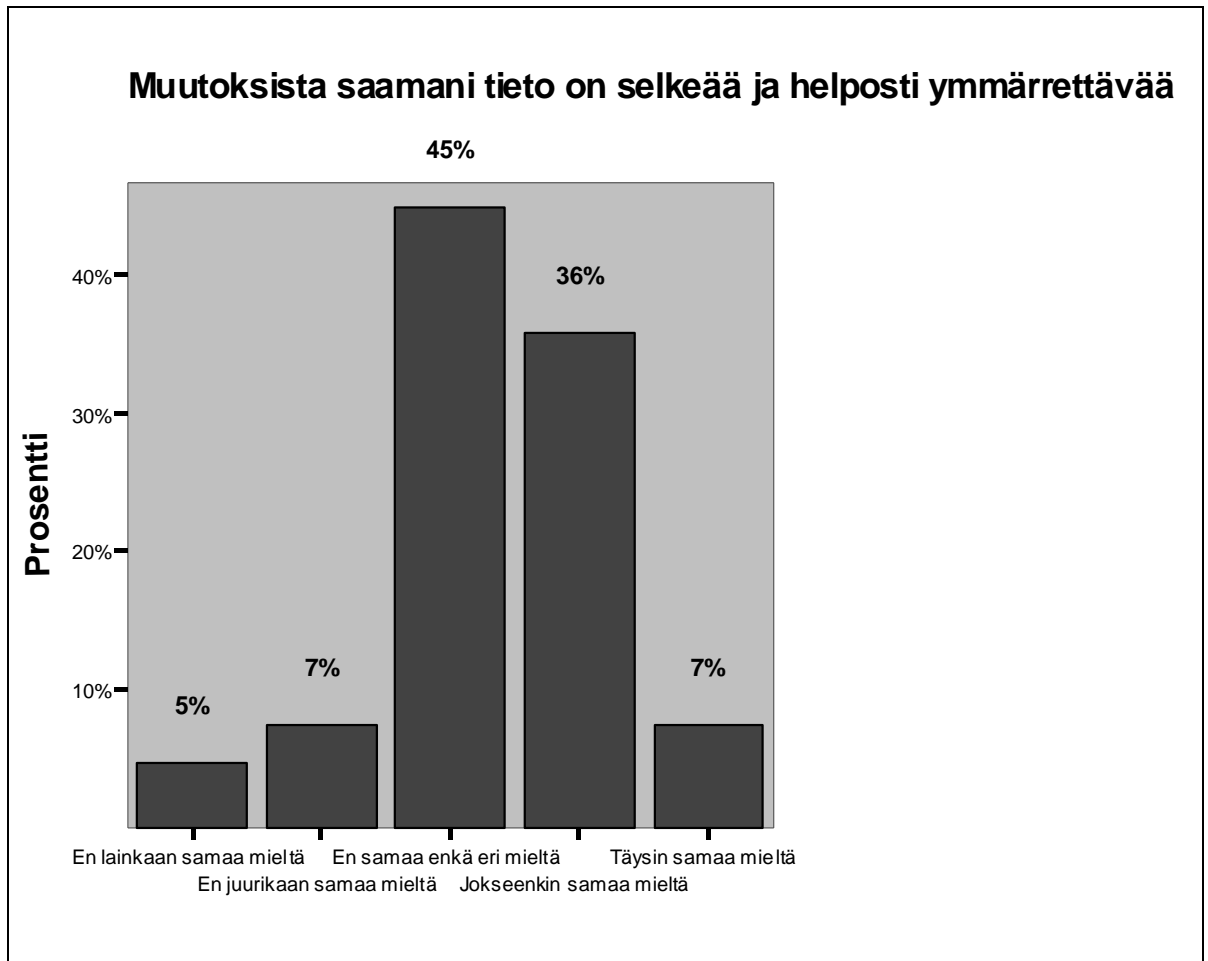
6.1.6 Muutosviestinnän tehokkuus

			Muutoksista saamani tieto on selkeää ja helposti ymmärrettävää.					
			En lainkaan samaa mieltä	En juurikaan samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Saan tietoa työssäni tapahtuvista muutoksista tarpeeksi nopeasti.	En lainkaan samaa mieltä	Lukumäärä	3	2	3	0	0	8
		Prosenttia	60,0%	25,0%	6,1%	0,0%	0,0%	7,3%
	En juurikaan samaa mieltä	Lukumäärä	1	0	9	1	1	12
		Prosenttia	20,0%	0,0%	18,4%	2,6%	12,5%	11,0%
	En samaa enkä eri mieltä	Lukumäärä	1	6	29	16	2	54
		Prosenttia	20,0%	75,0%	59,2%	41,0%	25,0%	49,5%
	Jokseenkin samaa mieltä	Lukumäärä	0	0	8	20	3	31
		Prosenttia	0,0%	0,0%	16,3%	51,3%	37,5%	28,4%
	Täysin samaa mieltä	Lukumäärä	0	0	0	2	2	4
		Prosenttia	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	25,0%	3,7%
Yhteensä		Lukumäärä	5	8	49	39	8	109
		Prosenttia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 8 Ristiintaulukointi: Saan tietoa työssäni tapahtuvista muutoksista tarpeeksi nopeasti. Muutoksista saamani tieto on tarpeeksi selkeää ja helposti ymmärrettävää.

Kysyttäessä saavatko työntekijät työssään tapahtuvista muutoksista tiedon tarpeeksi nopeasti, noin puolet (49,5 %) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. 32,1 % oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Lähes viidennes (18,3 %) ei kuitenkaan ollut joko lainkaan tai juurikaan samaa mieltä asiasta. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että muutosviestinnän nopeudessa on parantamisen varaa, vaikka ei kovinkaan merkittävästi. Olisi kuitenkin mielenkiintoista jatkaa tutkimusta ja ottaa selvää, miksi puolet vastaajista valitsi kohdan ”En samaa enkä eri mieltä.”

Suurta merkitsevyyttä on myös ristiintaulukoidessa muuttujia ”Saan tietoa työssäni tapahtuvista muutoksista tarpeeksi nopeasti” ja ”Muutoksista saamani tieto on selkeää ja helposti ymmärrettävää”. Taulukosta 8 voidaan nähdä, että ne vastaajat, jotka eivät pidä saamaansa tietoa selkeänä ja ymmärrettävänä, eivät myöskään koe saavansa tietoa työssä tapahtuvista muutoksista tarpeeksi nopeasti. 75,0 % niistä vastaajista, jotka eivät ole juurikaan sitä mieltä, että tieto on selkeää ja helposti ymmärrettävää, vastasi kuitenkin neutraalisti ”En samaa enkä eri mieltä” siihen, että saa tietoa tarpeeksi nopeasti. Kukaan niistä vastaajista, jotka vastasivat olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä viestinnän selkeydestä ja ymmärrettävyydestä ei vastannut ”En lainkaan samaa mieltä” väitteeseen ”Saan tietoa työssäni tapahtuvista muutoksista tarpeeksi nopeasti.” Ja vastaavasti kukaan niistä, jotka eivät pitäneet tietoa selkeänä ja helposti ymmärrettävänä ei vastannut myönteisesti kyseiseen väitteeseen. Tästä voidaan päätellä, että tyytyväisyys tiedon selkeyteen ja helposti ymmärrettävyyteen on selkeässä yhteydessä tiedon nopeuteen.



Kuvio 9 Muutoksista saadun tiedon selkeys ja helposti ymmärrettävyys

Kuviosta 9 nähdään, että tutkimukseen osallistujista 45 % vastasi neutraalisti ”En samaa enkä eri mieltä”, kun kysyttiin mielipidettä muutoksista saadun tiedon selkeyteen ja helposti ymmärrettävyyteen. Kuitenkin 43 % on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että muutoksista saatu tieto on selkeää ja helposti ymmärrettävää. Siten vain 12 % vastasi kielteisesti ”En lainkaan samaa mieltä” tai ”En juurikaan samaa mieltä”.

Tämän tutkimustuloksen mukaan voidaan sanoa, että muutosviestinnän selkeydessä ja helposti ymmärrettävyydessä ei ole suuria ongelmia. Voidaan kuitenkin huomioida, että enemmistö (45 %) vastaajista ei kuitenkaan osannut sanoa selkeää kantaansa asiaan. Lisäksi avointen kysymysten vastauksissa ilmeni toiveita esimiesten viestinnän parantamiseen, joten tähän asiaan on kuitenkin paneuduttu kehitysehdotuksissa.

6.2 Avointen vastausten analysointia

Kyselylomakkeessa oli neljä avointa kysymystä, joihin pyydettiin vastaamaan kirjoittamalla omin sanoin mielipiteensä asiasta. Kysymykseen ”Jos saamasi uusi tieto ei ole selkeää, miten sitä voisi parantaa” vastasi 50 kaikista vastaajista. Osa näistä ei ollut kirjoittanut parannusehdotuksia vaan lähinnä todennut, että tiedonkulussa tai sen selkeydessä on puutteita. Moni oli myös vastannut, että jos saatu tieto ei ole selkeää, tulee kysyä lisäohjeita.

Hyviäkin ehdotuksia löytyi. Tiedonkulun nopeutta ja ajantasaisuutta toivottiin yleisesti parannettavan esimerkiksi laittamalla kaikille ilmoitustauluille samat tiedot samanaikaisesti. Kymmenessä vastauksessa oli myös maininta puutteista esimiehen tai First Operatorin viestinnässä. Esimiehille toivottiin muun muassa esimiesviestinnän parantamiseksi koulutusta siitä, kuinka tietoa jaetaan tasapuolisesti ja selkeästi. Eräs vastaaja toivoi myös, että esimies pitäisi enemmän palaverreja. Seitsemän vastaajaa ehdotti, että tieto pitäisi tulla kirjallisena, sillä suullisena annettu tieto voi unohtua tai muuttua matkalla. Toisaalta yksi vastaaja toi esille, että tieto tulisi antaa suomenkielisenä, koska kaikki eivät ole kielitaitoisia. Kuudesta vastauksesta tulee myös ilmi, että huhuista ja juoruista halutaan päästä eroon. Esimiesten toivotaan siis nopeuttavan tiedonantoaan, jotta huhuja ei ehdi syntymään, ja toisaalta myös varmistamaan, että tieto pitää paikkansa ennen sen välittämistä eteenpäin. Viestinnän selkeyteen tulisi monen mielestä kiinnittää huomiota ja näiden ehdotusten perusteella sitä voi varmasti kehittää.

Kysymykseen ”Miten muuttaisit ilmoitustaulujen sijaintia” saatiin vastaus 63 vastaajalta. Näistä suurin osa, eli 36 vastaajaa, oli sitä mieltä, että niiden sijaintia ei tarvitse muuttaa mitenkään. Osa näistä vastaajista mainitsi tässä kohtaa kuitenkin sen, että ilmoitustaulujen päivittämisessä olisi kuitenkin parantamisen varaa. Muut 27 vastaajaa kaipasivat kuitenkin muutoksia sijaintiin liittyen. Taukopaikalle johtavan käytävän seinälle pukuhuoneen portaiden viereen toivottiin yhtä ilmoitustaulua. Myös kaikkien työpisteiden viereen toivottiin saada omat ilmoitustaulut. Lisäksi HAKA-verstaalle toivottiin TYKY-, eli työkykytaulua. Muutama vastaaja toivoi ilmoitustauluja myös ulko-ovien läheisyyteen töihin tuloa ja töistä lähtöä ajatellen. Taukotila myös kaipasi yhden vastaajan mielestä omaa ilmoitustaulua. Lisäksi mainittiin, että ne ilmoitustaulut, jotka sijaitsevat käytävillä, ovat huonoja paikkoja, sillä käytävällä on

kova liikenne. Ehdotettiin, että ne siirrettäisiin näissä paikoissa jalankulkuväylän puolelle.

Koska suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että ilmoitustaulujen sijainnit ovat nykyisellään hyvät, ei aiheeseen suuremmin tarvitsisi puuttua. Työn tarkoituksena oli kuitenkin löytää hyviä kehitysehdotuksia juuri ilmoitustauluihin liittyen, miksi muutostoiveisiin tulee silti reagoida. Toisaalta tutkimuksen perusteella niiden sisältöön ja ulkoasuun tulee kiinnittää enemmän huomiota kuin sijaintiin.

Kysymykseen ”Mistä asioista haluaisit lukea Pilkington Focuksesta, jotta se olisi mielenkiintoinen?” vastasi 62 työntekijää. Ylöjärven tehdas ei kokonaan pysty vaikuttamaan lehden julkaisuun, mutta ehdotuksia voidaan kuitenkin aina antaa eteenpäin ja siksi asiaa haluttiin selvittää kyselyn avulla. Vastaajat haluaisivat saada lukea enemmän juttuja Ylöjärven tehtaasta, sen eri osastoista ja ylipäätään työntekijöiden kertomuksista. Työtilanteesta oltiin myös kiinnostuneita lukemaan ja siitä, miten Ylöjärven tehdas pärjää niin työtilanteen kuin saavutustensa puolesta muiden maailman tehtaiden kanssa. Hyvä ehdotus oli myös se, että lehdessä voitaisiin kertoa siitä mitä eri ihmiset tekevät ja sitä kautta eri valmistustekniikoista. Työntekijä nimittäin usein tuntee vain oman työnkuvansa. Esimerkiksi annettiin, että henkilö voi tietää ja osata kaiken laminoinnista, mutta taas lasin karkaisusta ei yhtään mitään.

Lomakkeessa haluttiin myös kysyä mihin lähitulevaisuudessa suunnitteilla hankittavaksi olevat infotelevisioruudut olisi työntekijöiden mielestä hyvä sijoittaa tehtaan tiloissa. Vastaajat olivat kiinnostuneita ja kokivat nämä uudet viestinnän välineet hyväksi ideaksi. Kaiken kaikkiaan 83 antoikin oman ehdotuksensa sopivaksi paikaksi infotelevisioruudulle. Monet ehdottivat, että niitä laitettaisiin työpisteisiin niin, että niitä pystyisi seuraamaan työn lomassa. Erityisesti HAKA-verstaan työntekijät olivat halukkaita saamaan infotelevisioruudun omalle osastolleen ja tätä perusteltiin siten, että tauotuksien vuoksi osastolta ei ehdi poistumaan. Monet ehdottivat myös ruokalaa, taukotilaa ja pääkäytävää sopiviksi paikoiksi.

Kysymysten lopuksi vastaajalle annettiin myös mahdollisuus kommentoida sisäistä viestintää kyselylomakkeen vapaaseen tilaan. Kaikkiaan 16 vastaajaa tarttui tilaisuuteen ja kirjoitti kommentteja. Palavereista oltiin ristiriitaista mieltä. Yhden mielestä niitä saisi olla enemmän ja toisen mielestä niitä on taas välillä liikaa aiheiden puutteen vuoksi. Yhden vastaajan mielestä omalla osastolla palavereja on tarpeeksi, mutta hän oli

sitä mieltä, että HAKA-verstaalla palavereja on riittämättömästi. Toisaalta ei voida kaikissa tapauksissa tietää, tarkoittiko vastaaja kommentoinnissaan viikko- vai päivittäispalavereja. Yksi vastaaja kommentoi vielä erikseen infotelevisioruutuja hyväksi ideaksi ja sanoi, että niitä tulisi varmasti vilkaistua enemmän kuin ilmoitustauluja, jos ne sijoitettaisiin nimenomaan työpisteiden lähelle. Myös vapaat työpaikat haluttiin saada kaikkien nähtäväksi. Yksi vastaaja piti tämän hetkisen sisäisen viestinnän tasoa huonona eikä uskonut sen voivan edes parantua.

6.3 Kehitysehdotuksia tulosten perusteella

Työn yksi tärkeä osa-alue oli antaa kehitysehdotuksia siitä, miten Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaassa sisäistä viestintää voitaisiin parantaa. Tässä kappaleessa pyritään antamaan rakentavia ja realistisesti toteutettavissa olevia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia viestintään. Nämä ratkaisut ja kehitysehdotukset perustellaan sekä teorian että kyselyn tuloksien avulla. Näiden kehitysehdotusten tarkoituksena on päästä tulevaisuudessa tilanteeseen, jossa viestintä olisi nimenomaan Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaassa tuotannontyöntekijän näkökulmasta katsottuna parempaa kuin tällä hetkellä.

Meneekö viesti perille?

Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalla olisi hyvä tehdä vielä jatkotutkimuksia siitä, meneekö viestintä tuotannontyöntekijöille perille, eli muistavatko he tai ovatko he ymmärtäneet äskettäin tiedotetun asian. Testaaminen tapahtuu siten, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja pyydetään kirjoittamaan muistiinpanoja viestistä ja siitä kuinka koki viestin. Samalla vastaajia pyydetään kirjoittamaan mitä etuja ja haittoja koki viestittämisessä olevan sekä antamaan parannusehdotuksia. Asian testaamisesta on kirjoitettu teoriaa sisäisen viestinnän periaatteita käsittelevässä kappaleessa 4.2.

6.3.1 Kirjallinen tieto

Kuten Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan sisäisen viestinnän nykytilasta kertovassa kappaleessa 4.4 sanotaan, yövuoroissa työskentelevien tiedonsaantiin tulee kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä nimittäin 58 % vastaajista kokee, että tieto ei saavuta tasapuolisesti kaikissa vuoroissa työskenteleviä. Tässä on kysymyksessä kappaleessa 3.1 käsitelty viestinnän este. Sanoma ei siis saavuta lainkaan tietyissä vuoroissa työskenteleviä.

Kaikkien vuorojen tiedonsaannin varmistamiseksi esimiesten olisi hyvä lisätä kirjallisen viestinnän osuutta. Esimiehet voisivat esimerkiksi työpäivän päätteeksi kirjoittaa päivän aikana tapahtuneista muutoksista kirjalliset, selkeät ja suomenkieliset ohjeet. Tämä on tärkeää, jotta jokaisen työntekijän on helppo ymmärtää uusi asia. Samalla vältetään myös se, että tieto ei pääse sanallisessa viestinnässä muuttumaan tai unohtumaan. Sanallisen viestinnän seurauksena voi syntyä *vääristymää*, jota myös käsiteltiin kappaleessa 3.1. Jos uusi tieto sanotaan epäselvästi tai epävarmasti, voidaan se tulkita väärin.

Kirjallisen viestinnän lisäämistä puoltaa myös kappaleessa 3.1 käsitelty työmuisti, johon mahtuu kerrallaan vain noin 4-9 sanaa. Kirjallisella viestinnällä voitaisiin kuitenkin koettaa kiertää työmuistin pienuutta. Kirjallisen viestinnän avulla tuotannon työntekijät voisivat halutessaan varmistaa annetut ohjeet esimerkiksi paperista, jos työtä koskevat uudet ohjeet tuntuvat päässeensä unohtumaan. Kuten teoriaosuudessa myös mainitaan, työmuistin ongelmia voidaan koettaa kiertää myös peittämällä kilpailevat ärsykkeet. Siksi voisi olla hyvä idea harkita esimerkiksi tutun musiikin soittamista tuotannon tiloissa. Tärkeää on myös pitää tehtaan työympäristö mahdollisimman muuttumattomana, sillä tuttu työympäristö on myös yksi keino peittää kilpailevia ärsykeitä, jotka saattavat vaikeuttaa sanoman säilymistä mielessä.

6.3.2 Infotelevisioruudut

Koska Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaalla tuotannontyöntekijöille ei voi viestiä kirjallisesti sähköpostin välityksellä, hyvänä vaihtoehtona voisi toimia infotelevisioruudut, joita onkin suunniteltu hankittavaksi. Niitä olisi syytä olla vähintään kaksi kappaletta tehtaan suuresta koosta johtuen. Myös sisäistä televisiota käsittelevä kappale 4.3.4 puoltaa sitä, että vastaanottimia tulisi olla tarpeeksi, jotta tieto leviää tasapuolisesti.

Paras keino olisi kirjoittaa uudet toimintaohjeet ruudulle aina heti, kun muutos on varmistunut. Tällöin se voisi toimia niin, että näytöllä näkyvä viesti vaihtuisi tietyin väliajoin. Viesti ei kuitenkaan saisi vaihtua seuraavaan liian nopeasti, jotta sen ehtii helposti lukea. Lisäksi viesti uudesta tiedosta tai toimintatavasta tulisi kirjoittaa näytölle lyhyesti ja ytimekkäästi. Mahdollisesti tehtaalla omia slangisanoja voitaisiin käyttää, jotta asia tulisi mahdollisimman vähin sanoin selväksi. Toisaalta pitää varmistua siitä, että kaikki ymmärtävät tätä slangia. Infotelevisioruudulla olevista muutoksista ja tiedosta tulisi kuitenkin aina olla myös paperinen versio siinä tapauksessa, että kyseessä on pitkä tai monimutkainen asia, eikä sitä voi kertoa lyhyesti televisioruudussa. Kuten kappaleessa 4.3.4 sanotaan, kanavan vaikutusta voisi tehostaa ilmoitustaululle laitettavalla kehotuksella katsoa televisioruutua tietynä ajankohtana.

Tutkimuksen perusteella haluttiin myös selvittää infotelevisioruuduille parasta paikkaa. Tärkeintä infotelevisioruudun käytännöllisyyden kannalta olisikin, että mahdollisimman monet näkisivät ne työnsä lomasta tai taukojensa aikana. Siksi ainakin aluksi, jos resurssit ovat vähäiset tai kokeilun vuoksi, ruokala, taukotila ja pääkäytävä ovat parhaita vaihtoehtoja infotelevisioruudun sijoittamiselle.

Ennen kuin näitä infotelevisioruutuja on hankittu, uusi tieto tulisi kuitenkin olla kirjallisena ja tehty esimiesten toimesta. Tällöin uusi tieto tulisi päivittää aina johonkin tiettyyn paikkaan. Tämä paikka voisi olla esimerkiksi pääkäytävällä tai jossain sellaisessa paikassa, jonne kaikilta osastoilta on helppo pääsy. Mahdollisesti tällaisia paikkoja voisi olla useampikin kuin vain yksi, esimerkiksi jokaisella osastolla omansa. Esimies voisi viedä kirjallisena ohjeet uudesta toimintatavasta tai minkä tahansa uuden tiedon kirjallisena tänne paikkaan. Kirjalliset ohjeet voisivat olla tiedotteen kaavassa. Tiedotteesta kerrotaan

kappaleessa 4.3.6. Kirjallisesta ohjeesta olisi hyvä olla niin monta kopiota, kuin on osastojakin, joita asia koskee. Jokaiselle osastolle tulisi siis osoittaa oma kappaleensa. Yövuorolaisten tullessa töihin, heidän tulisi kulkea ensin tämän sovitun paikan ohi ja katsoa onko heidän osastonsa kopio vielä siellä. Jos kopio on paikallaan, se tulisi ottaa mukaan työpisteelle, lukea ja muistuttaa muita työntekijöitä töihin tullessaan lukemaan sen. Jokaisen työntekijän tulisi olla oma-aloitteisesti heti töihin tullessaan kiinnostuneita lukemaan työssä tapahtuneet muutokset ja uutiset.

6.3.3 Esimiesten viestintä

Koska jopa 40,7 % tehtaan tuotannontyöntekijöistä saa eniten ja 47,7 % nopeimmin tietoa esimieheltään, on erityisesti esimiesten viestintään panostettava. Kappale 4.3.1 perustelee esimiesviestinnän tärkeyttä. Erityisesti HA-verstaalla, jossa 52,0 % vastaajista kokee eniten parannettavaa olevan esimiehensä viestinnässä, on asiaan kiinnitettävä huomiota muutoksen aikaansaamiseksi. Esimiesviestinnän onnistumisen varmistamiseksi esimiesten ja First Operatorien olisikin tarpeen saada viestinnänkoulutusta. Koulutuksella voidaan vaikuttaa kappaleessa 3.1 kerrottuihin, viestinnässä ilmeneviin häiriöihin. Viestinnän häiriötä, *estettä*, voidaan koettaa ehkäistä kouluttamalla esimies hallitsemaan, kuinka tulee viestiä tasapuolisesti kaikille työntekijöille niin, ettei kukaan jäisi sanoman saavuttamattomiin. *Vääristymää* voidaan myös ehkäistä kouluttamalla esimies ilmaisemaan itseään niin, että työntekijät voisivat aina tulkita annetun sanoman juuri niin, kun sen on tarkoitettu. Myös kappaleessa 4.2 käsitellään sitä, kuinka tärkeää on, että sanoma välitetään sellaisessa muodossa, että kuulija voi ymmärtää sen. Esimiesten on siis tulevaisuudessa vältettävä liian monimutkaisia sanoja, ja keskityttävä viestin välittämiseen mahdollisimman yksinkertaisesti. Lisäksi esimiesten HA-verstaalla, muita osastoja myöskään unohtamatta, tulisi keskustella työntekijöiden kanssa esimiesviestinnästä. Keskustella tulisi juuri siitä syystä, että HA-verstaan työntekijät kokivat esimiehen viestinnässä olevan eniten parannettavaa. Yhdessä keskustelemalla työntekijät kokisivat esimiesten olevan kiinnostuneita parantamaan omaa viestintäänsä. Selvästi vähiten työntekijät kokivat tarvitsevansa parannusta esimiehensä viestintään KA-verstaalla, Muilla osastoilla esimiesten tulisikin panostaa viestinnän nopeuteen, määrään, laatuun ja selkeyteen.

6.3.4 Palaverit

Minkään tietyn osaston tuotannontyöntekijät eivät olleet erityisen tyytymättömiä palavereihin, vaan parannusta palaveriin kaipaavat jakautuivat tasaisesti kaikille osastoille. Palaverit kokivat tosin tärkeimmäksi tiedonsaantikanavakseen 37,0 % KA-verstaan työntekijöistä ja 40,0 % logistiikasta, joten palaverien kehittämiselle voi antaa muita suurempaa painoarvoa näillä osastoilla. Etenkin palaverien ajankohtia voisi yleisesti miettiä, jotta välttyttäisiin siltä, että joskus olisi asiaa liikaa yhteen palaveriin, kun taas toisinaan ei riitä käsiteltäviä aiheita. Tästä aiheesta mainittiin vapaan kommentin yhteydessä kappaleessa 6.2. Pitäisikin pyrkiä siihen, että kun palaveri pidetään, sen ajankohta ja kesto ovat sidoksissa todelliseen tarpeeseen.

6.3.5 Sähköinen viestintä

Tässä työssä sähköisillä viestimillä tarkoitetaan intranetiä, sähköpostia ja sähköisiä kansioita. Tutkimus paneutui näistä kuitenkin nimenomaan intranettiin, jota käsitellään tässä kappaleessa enemmän. Sähköisen viestinnän muita osa-alueita kannattaa siksi tulevaisuudessa tutkia tarkemmin, jotta niistäkin voitaisiin saada tietoa ajatellen niiden kehittämistä käyttäjäystävällisemmiksi.

Logistiikasta 40,0 % kokee, että eniten parannettavaa on sähköisessä viestinnässä. Samalla myös 50,0 % logistiikasta mainitsee saavansa nopeimmin tietoa juuri sähköisten viestimien kautta, ja 20,0 % kertoo saavansa toisaalta eniten tietoa juuri sähköisen viestinnän kautta. Siksi on tärkeää, että sähköisiä viestimiä koetettaisiin saada vastaamaan paremmin erityisesti logistiikan tarpeita. Logistiikassa ei ilmeisesti ole kyse intranet-päätteen sijainnista, koska heillä on käytössään omat tietokoneet. Nopeuskaan ei tutkimuksen perusteella ole tyytymättömyyden syy, joten kyse saattaa olla sähköisen viestinnän sisällöstä, mistä kannattaisi tehdä jatkotutkimuksia asian selvittämiseksi.

Kyselyssä annettuja vastauksia tarkastellessa nähdään myös, että 46,1 % kaikista vastaajista pitää pääsyä intranetiin tärkeänä. Tutkimuksen avulla selviää kuitenkin myös, että suuri osa niistä vastaajista, jotka eivät käytä intranet-päätettä, eivät joko normaalien kulkureittiensä puitteissa käy kyseisen päätehen luona tai osaa käyttää sitä, ja toisaalta taas ne jotka kulkevat intranet-päätteen ohi, myös todennäköisesti käyttävät sitä. Tämä selviää taulukosta 7. Tutkimuksessa selviää että osastolla on vaikutusta siihen, käyttääkö vastaaja intranet-päätettä. HAKA- ja KA-verstailla on eniten niitä, jotka eivät päätettä käytä. Näistä syistä intranet tulisi saada kaikkien eri osastoilla työskentelevien ulottuville varmistamalla, että pääsy intranet-päätteelle olisi mahdollisimman helppoa. Tämä tarkoittaa sitä, että intranet-päätteitä olisi tarpeen lisätä vähintään yhdellä. Samalla olisi syytä uudistaa nykyinen pääte ajanmukaiseksi, jotta sivujen latautumisen hitaus ei vie mielenkiintoa intranetiin tutustumisesta. Päätehen sijaintia on myös ehdottomasti muutettava, koska tämän hetkinen sijainti tuntuu olevan monelle todella huono. 41 % vastaajista oli sitä mieltä, että pääte ei sijaitse ollenkaan omien kulkureittien varrella. Työntekijöitä tulisi myös kouluttaa käyttämään intranetiä, jotta käyttäjiä saataisiin lisää.

Kaksi intranet-päätettä voitaisiin sijoittaa sopivaan paikkaan joko lähekkäin toisiansa tai vaihtoehtoisesti aivan eri puolille tehdasta. Pääteiden sijoittaminen lähekkäin saattaa houkuttaa enemmän käyttäjiä, sillä ihmiset ovat luonnostaan uskaliaampia kokeilemaan jotain uutta, jos toinen ihminen kokeilee samaa laitetta ihan vieressä. Tällöin käyttöapua voi myös pyytää helposti. Toisaalta, jos päätteet sijoitettaisiin täysin eri puolille tehdasta, intranetin saavutettavuus olisi parempi, koska monilla työntekijöillä matka päätteelle lyhenisi oleellisesti. Tästä saattaisi olla erityisesti hyötyä, sillä Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehdas on pinta-alaltaan suuri, ja työntekijälle tulee tällä hetkellä helposti erittäin pitkä matka kävellä intranet-päätteelle. Intranet-päätteelle kävelemisessä kuluu myös runsaasti aikaa, minkä takia päätteellä ei haluta käydä tutustumassa ruokatauolla tai muuten työajan ulkopuolella. Näistä syistä paras vaihtoehto on nimenomaan sijoittaa päätteet eri puolille tehdasta sellaisiin paikkoihin, missä tuotannontyöntekijät liikkuvat tavallisesti. Sellaisia paikkoja voisivat olla esimerkiksi ulko-ovien läheisyydet ja taukotilat. Intranet-päätteen sijainnin on myös syytä olla mahdollisimman viihtyisä ja rauhallinen, jotta siellä on mukava käydä tutkimassa intranetin sisältöä. Päätehen ääreen voisikin olla hyvä idea laittaa tuoli, jota siinä tällä hetkellä ei ole, ja esimerkiksi jokin kasvi viihtyisyyttä tuomaan. Päätehen ympärillä olevat seinät kannattaisi myös maalata viihtyisillä väreillä. Intranet-päätteen

ympärillä oleva valaistus on myös syytä valita mahdollisimman pehmeäksi ja viihtyisäksi, jotta se vaikuttaisi kutsuvammalta. Väreistä ja valaistuksen valinnasta voi lukea lisää kappaleesta 4.4.

6.3.6 Puskaradio

Kyselyn perusteella olisi hyvä tehdä parannuksia sen suhteen, että uutta tietoa ei saataisi eniten työtovereilta, eli puskaradiosta, kuten tällä hetkellä on 32,4 % kohdalla vastaajista. Tämä ilmenee taulukosta 2. Muista osastoista poiketen, logistiikassa puskaradion osuutta ei ole tarpeen vähentää, sillä kyseisellä osastolla yksikään ei vastannut saavansa eniten tietoa puskaradion kautta. Puskaradio ei ole yrityksen kannalta paras mahdollinen tiedotuskanava, kuten teoriaosuudessa kappaleessa 3.3 tulee ilmi. Puskaradio on luonnollinen ilmiö eikä sitä voi helposti poistaa. Jos työssä kuitenkin tehdään muutoksia huhupuheiden perusteella, saattaa tulla enemmän virheitä, joiden paikkaamiseen menee turhaan resursseja. Uutta tietoa pitäisi siis pystyä antamaan virallisten kanavien kautta nopeammin ja selkeämmin sekä niin, että tieto saavuttaa kaikki työntekijät. Puskaradion toimintaa voidaan koettaa hillitä myös esimiesten toimesta siten, että esimies harkitsee ennen kuin viittaa epävirallisessa keskustelussa työssä mahdollisesti tulevaan muutokseen, jos asiasta ei ole varmuutta tai sitä ei ole vielä jostain syystä tiedotettu virallisesti.

6.3.7 Ilmoitustaulut

Tutkimuksen avulla haluttiin erityisesti löytää kehityskohtia liittyen perinteisiin ilmoitustauluihin, koska tällä hetkellä ei ole mahdollista kehittää sähköistä ilmoitustaulua. Kyselyn perusteella ainoastaan 2,8 % vastaajista nimeää ilmoitustaulut tärkeimmäksi tiedonsaantikanavakseen, vaikka toisaalta 29,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että niissä on eniten parannettavaa. Muita osastoja nopeammin ilmoitustaululta saa tietoa HA-verstaan työntekijät, joista 23,1 % vastaa saavansa nopeimmin tiedon juuri ilmoitustaulujen kautta. HA-verstaalla työntekijöitä, jotka toivovat ilmoitustauluihin parannusta, on myös selvästi vähemmän, kuin muilla osastoilla. Tämän perusteella voidaan olettaa, että ilmoitustaulujen käyttäjiä olisi enemmän, jos niitä parannettaisiin. Erityisesti KA- ja HAKA-verstaiden tuotannontyöntekijät kokevat eniten parantamisen varaa juuri ilmoitustauluissa. Näillä osastoilla ilmoitustaulujen sijaintiin,

lukumäärään ja päivittämiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota, vaikka yleisesti ottaen ilmoitustaulujen sijainteihin oltiin tyytyväisiä. Selvästi vähiten ilmoitustaulut kokivat ongelmaksi HA-verstaan työntekijät.

Koska yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ilmoitustaulujen sijainti on nykyisellään hyvä, ei siis niiden paikkaa tarvitse juurikaan muuttaa. Vastaajilta kuitenkin tuli toivetta, että muutamien taulujen paikkaa voitaisiin siirtää samalla käytävällä jalankulkijoille merkitylle puolelle tai ulko-ovien läheisyyteen, missä työntekijät voisivat töihin tullessaan tai töistä lähtiessään tutustua niihin. Myös taukopaikalle johtavan käytävän seinälle, pukuhuoneen portaiden viereen toivottiin ilmoitustaulua. Ilmoitustaulujen lisäämistä kannattaa myös harkita, jotta osa niistä sijaitsisi lähempänä työpisteitä. Lisäksi HAKA-verstaalle toivottiin TYKY-tilua.

Koska vastaajista noin puolet piti ilmoitustaululla olevaa tietoa ajan tasalla olevana, ei sekään ole siis suuri ongelmakohta. Nämä vastaajat myös pitivät ilmoitustaululla olevaa tietoa luotettavana, kuten taulukosta 5 nähdään. 3,7 % vastaajista ei pitänyt tietoa luotettavana. Tiedon luotettavuus ei tunnu siis ainakaan olevan ongelma. Toisaalta esimerkiksi tutkittaessa mitä jotkut vastaajat olivat kommentoineet kirjoittaneet, voidaan havaita, että ilmoitustaulujen päivittämiseen toivottiin parannusta. Koska on tärkeää muistaa päivittää kaikkia ilmoitustauluja yhtäaikaisesti, tähän tehtävään voitaisiin nimetä joku tietty henkilö, joka vaihtaisi uudet tiedotteet kaikkiin tauluihin samalla kerralla. Näin uusi tieto päivittyisi varmasti kaikkiin tauluihin lähes samanaikaisesti.

Ilmoitustaulujen ulkoasua kannattaisi myös muokata, jotta ne voitaisiin saada houkuttelevamman näköiseksi. Näin yhä useampi tuotannontyöntekijä kokisi miellyttäväksi ilmoitustauluihin tutustumisen. Ilmoitustauluja voisi saada houkuttelevammiksi esimerkiksi rauhoittavalla ja keskittymistä parantavalla vihreän tai sinivihreän sävyllä, kuten mainitaan valon ja värien teoriaa käsittelevässä kappaleessa 4.5. Väriä voisi käyttää ikään kuin kehyksenä ilmoitustaulun takana olevassa maaliseinässä, ilmoitustaululla olevien ilmoitusten paperin värinä tai ilmoitusten otsikoissa. Vihreä väri sopii siitähän syystä hyvin ilmoitustaulun yhteyteen, että Pilkingtonin tunnusvärinä käytetään tiettyä vihreän sävyä.

Otsikoiden on myös hyvä olla jokaisessa ilmoituksessa tarpeeksi suurella, jotta se herättää huomiota, ja näkyy kauas. Näin voidaan varmistaa, että ärsykkeiden erotuskynnys ylittyy, kuten on mainittu viestinnän määrittelyä koskevassa kappaleessa 3.1. Samassa kappaleessa on myös käsitelty *kohinaa*, jossa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. *Kohinan* minimoimiseksi ilmoitustaulujen sijainnin on oltava mahdollisimman rauhallinen. Siksi nykyisten ja mahdollisten uusien ilmoitustaulujen sijainti tulee miettiä mahdollisimman häiriöttömään tilaan, mikä toki tehdasolosuhteissa on haasteellista.

Kuten valon ja värien teoriaa käsittelevässä kappaleessa 4.5 kerrotaan, väreillä ja väriyhdistelmillä voidaan saada aikaan ihmisissä erilaisia assosiaatioita. Siksi ilmoitustaulujen ulkoasun uusimisessa voisi olla hyvä myös kehittää erilaisia värikoodeja. Jokaisella osastolle voisi jakaa esimerkiksi oman värikoodinsa, mitä käytetään kyseistä osastoa koskevissa ilmoituksissa. Omat värikoodinsa voisi olla myös esimerkiksi vapaa-aikaa, vapaita työpaikkoja ja ruokailua koskevissa ilmoituksissa, jotta työntekijät voisivat jo kaukaa huomata, jos heitä kiinnostavia aiheita on lisätty ilmoitustaululle. Myös valolla voidaan tuoda ilmoitustauluja enemmän esille, kuten kappaleessa 4.5 mainitaan. Paras vaihtoehto olisi valaista ensisijaisesti tärkeimmät ilmoitustaulut pistemäisellä valolla, jotta niiden huomioarvo korostuu.

6.3.8 Pilkington Focus

Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan kannattaa tuoda esille Pilkington Focusen toimittajille, mitä heidän tuotannontyöntekijänsä haluavat lukea kyseisestä lehdestä. Lehden on nimittäin tärkeää olla mielenkiintoinen mahdollisimman monen mielestä, sillä kuten kappaleessa 4.3.7 mainitaan, julkaisut täydentävät päivittäistä tiedonsaantia ja toimivat viihdyttävässä ominaisuudessa. Henkilöstölehden tarkoitus on myös sitouttaa työntekijät yritykseen. Selkeästi eniten työntekijät haluaisivat saada lukea enemmän juttuja nimenomaan työntekijälle läheisistä ja tutuista asioista, kuten omasta Ylöjärven tehtaasta, sen eri osastoista ja työntekijöistä. Vastaajia kiinnostaa myös lukea, miten Ylöjärven tehdas pärjää esimerkiksi työtilanteen, tuloksen ja tehokkuuden puolesta verrattuna muihin Pilkingtonin tehtaisiin ympäri maailmaa. Kyselyn perusteella saatiin myös ehdotus, että Pilkington Focusessa esiteltäisiin erilaisia työtehtäviä eri henkilöiden

kautta. On nimittäin tavallista, että tuotannontyöntekijä tuntee oman työnsä hyvin, mutta ei tiedä mitään muiden työnkuvista.

6.3.9 Muutosviestintä

Muutosviestinnän tehokkuutta tutkittaessa nousee esille, että vastaajat ovat neutraaleja asian suhteen. Ne 59,2 % vastaajista, jotka eivät ole samaa eivätkä eri mieltä tiedon selkeydestä ja ymmärrettävyydestä, eivät myöskään ole samaa eivätkä eri mieltä muutosviestinnän nopeudesta. Tulisikin jatkossa tutkia sitä, miksi näin suuri osa vastaajista ei osaa kertoa selkeää mielipidettään näihin asioihin. Muutosviestintä olisikin yksi hyvä kehityksenkohde, jotta työntekijät tulevaisuudessa olisivat vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että muutoksista annettu tieto on selkeää ja helposti ymmärrettävää sekä siitä, että muutoksista tiedotetaan tarpeeksi nopeasti.

Muut parannuskohteet

KA-verstaalta noin viidennes oli vastannut, että eniten parannettavaa olisi jossakin muussa viestinnän välineessä, kuin mitä kyselylomakkeessa annetuista vaihtoehdoista löytyi. Tähän kohtaan oli vastannut yhteensä kymmenen työntekijää sellaisen viestinnän välineen, missä hänen mielestään parannettavaa olisi eniten. Neljä näistä kymmenestä oli sitä mieltä, että First Operatorin viestintää pitäisi parantaa. Jos neljä työntekijää ei ole tyytyväinen First Operatorin viestintään, ei sen perusteella ongelma ole kovin vakava. Silti tämän vastauksen perusteella First Operatorien koulutusta ja ohjeistusta voitaisiin lisätä siitä, miten viestitään tehokkaasti ja tasapuolisesti. He ovat monelle työntekijälle kuitenkin lähin tuki liittyen työssä tapahtuviin muutoksiin, minkä takia First Operatorin tulisi olla ammattitaitoinen ja luotettava tiedonlähde. Koska kaksi vastaajaa näistä kymmenestä sanoi tehtaansa ylimmän johdon viestinnässä olevan eniten parantamisen varaa, voisi tähänkin kiinnittää hieman huomiota. Tosin kaksi tyytymätöntä työntekijää on varsin vähän, eikä sen takia tämäkään ole suuri ongelma. Kaikki loput neljä näistä kymmenestä parannuskohteen antajasta olivat ilmoittaneet eri viestinnän välineen. Siksi nekään eivät ole merkittäviä ongelmakohtia, mutta näiden vastausten perusteella hieman parannusta kaivattaisiin yleiseen informaation kulkuun, HR-osaston tulevien suunnitelmien esille tuomiseen ja työpistekohtaiseen

viestintään. Yhden vastaajan mielestä kaikkeen viestinnän osa-alueisiin pitäisi kiinnittää huomiota. Yleisen informaation kulun on kuitenkin tärkeää olla ajankohtaista ja selkeää, joten tähän vähäisestä kommentoinnista huolimatta olisi syytä panostaa tai ainakin varmistaa, että jatkossa tieto kulkee hyvin. Näihin muihin seikkoihin, joihin toivottiin parannusta, tulisi myös panostaa.

7 Loppuyhteenveto

Työn tarkoituksena oli kartoittaa Pilkington Automotive Finland Oy:n Ylöjärven tehtaan sisäisen viestinnän tämän hetkinen tilanne, jonka pohjalta haluttiin löytää kehitysehdotuksia havaittuihin puutteisiin. Tutkimuksen tekeminen Ylöjärven tehtaalla osoittautui kannattavaksi, sillä kyselyn avulla saatujen tulosten perusteella voitiin löytää paljon kehitettäviä asioita. Kehitysehdotuksia esitetään tässä työssä tutkimustulosten lisäksi myös viestinnän teorioihin nojaten.

Tulosten avulla voitiin muun muassa havaita, että tuotannontyöntekijät saavat eniten työtänsä koskevaa tietoa esimieheltään ja toiseksi eniten työtovereiltaan. Siksi sisäistä viestintää on tarpeen parantaa, jotta työtovereiden merkitys viestinnässä ei olisi niin suurta. Ilmoitustaulujen merkitys tiedonsaantikanavana sen sijaan on melko vähäinen. Myönteistä kuitenkin oli, että tuotannontyöntekijät tutkimuksen perusteella luottavat tällä hetkellä ilmoitustaulujen sisältöön ja pitävät niiden sijainteja sopivina. Ilmoitustauluihin kuitenkin toivottiin eniten parannusta, joten niiden ulkoasuun ja nopeuteen tulee panostaa.

Tulosten perusteella myös nähdään, että intranet-päätteen sijainti on tällä hetkellä huono, minkä vuoksi sen sijaintia on muutettava. Yksi selvä ongelma tehtaalla on myös se, että sisäinen viestintä ei tavoita tasapuolisesti kaikkia vuoroja, jolloin yövuorossa työskentelevät jäävät helposti pimettiin annetun tiedon suhteen.

Tutkimuksen avulla saadut tulokset eroavat kuitenkin eri osastojen kesken selvästi, joten sisäisen viestinnän kehittämistä tulee harkita jokaisen osaston kohdalta erikseen. Esimerkiksi HA-verstaalla esimiesten viestintään toivottiin eniten parannusta, kun taas logistiikassa tyytymättöimpiä oltiin sähköiseen viestintään.

Muutoksista tiedottamisen suhteen vastaajat olivat hyvin epävarmoja. Yli puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään kysyttäessä, onko muutoksista saatu tietoa selkeää ja helposti ymmärrettävää. Tästä asiasta voitaisiinkin tehdä jatkotutkimuksia.

8 Lähteet

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Huttunen, Martti 2005. Värit pintaa syvemmältä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ikävalko, Elisa 1999. Käytännön tiedottaminen: Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2004. Communicare! Helsinki: Inforviestintä Oy.

Koivisto, Kaisa 1999. Lasi taipuu -Pilkington Lamino 50 vuotta. Ylöjärvi: Pilkington Lamino.

Pohjola, Juha 2003. Ilme: visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy

Rihlma, Seppo 1999. Colour World. Helsinki: Rakennustieto Oy

Siukosaari, Anssi 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Åberg, Leif 2000. Viestintä tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy

Saarinen, Harri. Tutorointi tilastollisen ohjelman hyödyntämiseen opinnäytetyössä 19.12.2007. Tampere.

Näykki, Matti. Group Developer, Pilkington Automotive Finland Oy, Ylöjärven tehdas. Ylöjärvi.

Tolonen, Tarja, Viestintäpäällikkö, Pilkington Automotive Finland Oy, Ylöjärven tehdas. Ylöjärvi.

Pilkington –First in Glass. [Online] [viitattu 4.3.2008].
<http://www.pilkington.com>

NSG Commercial Website. [Online] [viitattu 4.3.2008].
<http://www.nsg.co.jp/en/>

NSG Corporate Website. [Online] [viitattu 4.3.2008].
<http://www.nsggroup.net>

9 Liitteet

Avointen kysymysten vastaukset (s.72- 82) ja kysymyslomake (s.83-84)

Missä viestinnän välineessä on mielestäsi eniten parannettavaa?

- "Ylin johto"
- "Yleisessä informaation kulussa"
- "Talon ylin johto"
- "HR:n suunnitelmien (tuleva) esiin tuominen"
- "Förstien touhuissa"
- "Työpistekohtanen"
- "Försti"
- "Förstien"
- "Föörsti"
- "Kaikilla osa-alueilla"

Mistä saat mielestäsi nopeimmin uutta tietoa työssäsi tapahtuvista muutoksista?

- "Puskaradio"
- "Työkavereilta"
- "Juoruista"
- "Puskaradiosta"
- "Viereisen työpisteen esimieheltä"
- "Huhupuheet"
- "Viereiseltä osastolta"
- "Huhuista, suusta suuhun menetelmällä"
- "Kehittäjältä"
- "Työkaverit"
- "Försteiltä"
- "Työkaverit"
- "Försteiltä"
- "Försti"
- "Työkaverilta"
- "Försti"
- "Försti"
- "Förstiltä"
- "Förstiltä"
- "Työtovereilta"
- "Puskaradio"
- "Puskaradio"
- "Työtoverilta"

Saavuttaako uusi tieto mielestäsi eri vuoroissa työskentelevät tasapuolisesti?

- "Välillä on 1vko vapaata"
- "Suullinen tieto ei kulje."
- "Esimies ei paikalla yövuoroissa silloin tieto ei kulje, työkaverit ei välitä tietoa."
- "Esimies unohtaa kertoa joillekin."
- "Pomot kertoo vain tietyille vuoroille ja sitten juorut lähtee."
- "Tieto tulee työkavereilta, jolloin informaatio saattaa muuttua."
- "Esimies ei aina kerro (muista kertoa) asioita."
- "Yövuoroissa olevat ei kuule vasta kun seuraavissa aamuvuoroissa."
- "Osa vapaalla."
- "Vapaa-viikot jne."
- "Esimiehet päivävuoroissa."
- "Kaikkea ei kerrota kaikille."
- "Viikonloppuvuoro jää paitsi aina tiedotuksesta."
- "Saattaa olla vapaa viikko!"
- "Ei nähdä usein. Ehkä ei muisteta."
- "Välttämättä kaikki ei tiedä uusista työtavoista."
- "Viikonloppuvuoroissa työskenteleville suulliset ohjeet muuttuvat matkalla → kirjalliset olisivat varmempia."
- "Eri palaverit."
- "Aina tieto ei kulje heti ja ns. "huhut" tapahtumista lähtevät ensin liikkeelle."
- "Yövuoro kuulee yleensä myöhemmin."
- "Esimies vain päivävuorossa."
- "Kaikilla eri säännöt."
- "Kaikkia ei kiinnosta tämä touhu lainkaan."
- "Informaatiokatkoksia"
- "Iltavuorossa ei ole ketään kuka tiedottaisi."
- "Iltavuorossa ei ole tiedon tuojaa."
- "Iltavuorossa vähemmän tiedottajia kuulee edellisvuorolta noin ohjeet."
- "JP" palaverit olleet 3 vkon välein. 3 vkon päästä ei enää muisteta infoa viimeistä ryhmää."
- "Tieto saattaa muuttua"
- "Kaikille ei kerrota asioita, eikä aina muisteta jättää viestejä seuraavalle vuorolle."
- "Pääsääntöisesti kyllä joskus jokin osa unohtuu tai toinen ei pidä asiaa tärkeänä"

- "Ihmiset kommunikoi kukin eri tavalla toisilleen. Jotkut jää tiedon ulkopuolelle jos ei satu olemaan kyseisellä hetkellä paikalla."
- "Palaverit vuorojen mukaan, yövuorossa viikon uutispimennossa"
- "Vuoron fööri ei kerro uutisia heti tasapuolisesti"
- "Eri vuorot kertovat, että tieto ei ole kulkenut. Hyvä esimerkki: uusi palkkajärjestelmä"
- "Huhupuheina"
- "Ei ole tarpeeksi "sähköistä" viestiä"
- "Esimies ja työntekijä ei kohtaa"
- "Kerronnassa vajavaisuuksia eri ihmisten välillä!"
- "En osaa sanoa."
- Lisäksi 6 vastasi, että vuorotyön takia tieto ei välity tasapuolisesti

Luotatko ilmoitustaululla olevaan tietoon?

- "Saattaa olla vanhaa."
- "Liikaa kaunistelua."
- "Tulee viiveellä."

Käytätkö intranet-päätettä?

- "Niitä on vain ilmeisesti yksi koko talossa, eikä tauoilla ehdi tallustelemaan sinne asti."
- "En kerkiä."
- "Joskus harvoin, jos ehdin."
- "Ei erillistä konetta, jolla pääsee intranettiin."
- "Kaukana toimipisteestä."
- "Ei oo työpisteen lähellä."
- "Hidas, "hankalasti saatavilla"."
- "Joskus, jos ei ole töitä."
- "Ei ole aikaa."
- "Ei kerkiä."
- "Hyvä kysymys."
- "En tiedä missä on. Ei kerkiä käyttää."
- "Ei kiinnosta."
- "Tunnen saavani tarpeeksi selvää tietoa muilta tahoilta."
- "Käyn harvoin siellä missä on ja ei aikaa."
- "Ei mahdollisuutta."
- "Ei ole."
- "En osaa."
- "Ei vaan ole tullut käytettyä."
- "Ei ole lähellä työpistettäni."

- "Liian kaukana."
- "Ei oo työpaikan lähellä konetta, eikä tule käytyä lukemassa toisessa päässä."
- "Heat osastolla ei ole intranet päätettä"
- "Liian kaukana työpisteestä. Ei ole tauon aikana aikaa käydä lukemassa"
- "Liian kaukana"
- "Ei ole käytössä"
- "Ei tarvita"
- "Liian kaukana"
- "Toiseen päähän taloa on pitkä matka ja millä ajalla siellä kävisin..."
- "Ei ole"
- "Koska se sijaitsee työpisteestäni melko kaukana."
- "En koe tarvitsevani sitä, koska tiedot tulevat kattavasti muualta. Lisäksi päätte on kovin kaukana osastoltani."
- "Ei ole tullut vain käytettyä, toisessa päässä taloa"
- "En käy siellä käytännössä koskaan"
- "Ei ole aikaa. Tauot liian lyhyet."
- "En kulje koskaan sen kautta"
- "Kotona"
- "Ei auta työntekooni mitenkään"
- "En tarvi"
- "Työtäkin täytyy tehdä (hidas)"
- "Ei ole"
- "Harvoin omalla koneella"

Jos saamasi uusi tieto ei ole mielestäsi selkeää, miten sitä voisi parantaa?

- "Että se tulisi nopeammin; ennen kuin "virallinen" tieto tulee, on jo 100 huhua liikkeellä!"
- "Enemmän ilmoitustauluja ja kaikkiin ilmoitustauluihin samat tiedot samaan aikaan."
- "Esimieheni voisi parantaa ilmaisuaan."
- "Ei tietoa."
- "Esimiehen pitäisi keskittyä enemmän hommiinsa."
- "Ei aina kuulis työkavereilta juoruja vaan esimies kertoisi asiat ajoissa."
- "Esimiehen kouluttaminen tiedonjakamiseen tasapuolisesti."
- "Selvempää informaatiota esimieheltä."
- "Palkataan lisää paperin pyörittäjiä."
- "Jokaiselle henkilökohtainen kirje, jossa asiaa selitetty rautalangasta väännettynä."
- "Joku tietty henkilö pitäisi sitä ajan tasalla."

- "Käsitellä asiat yksinkertaisesti."
- "Selkeillä kirjallisilla/kuvallisilla ohjeilla."
- "Nopeampaa tiedonsiirtoa."
- "Pomon asiantuntemuksella."
- "Enemmän palavereja esimiehen kanssa."
- "Kerrotaan asiasta → ei rönsyillä."
- "Selkokielellä kerrotaan ja vastataan."
- "Tulla henkilökohtaisesti kerton asiasta."
- "Tietysti kysymällä, kuinka asia on tullut ymmärretyksi."
- "Kirjallisia ohjeita."
- "Kirjalliset ohjeet."
- "Esimies voisi paremmin kertoa asioista."
- "Kerrotaan vain faktoja, ei kuulopuheita"
- "Periaate on hyvä, jutuissa on vain niin paljon muttia..."
- "Kerrotas selkokielellä miten asia tehtäisiin"
- "Kerrotaan vain faktoja, ei huhuja. Kerrotaan asiat tiedotteilla, niin ei ole mahdollista muuttua matkalla."
- "Kysyä tarkennusta"
- "Kysymällä förstiltä"
- "Että sitä voisi varmistaa förstiltä."
- "Kysymällä förstiltä tai kehittäjältä"
- "Ottamalla selvää"
- "Ohjeen tekijä ymmärtäisi itse siitä työvaiheesta jotain mistä ohjetta tekee."
- "Försti ei osaa kertoa asiaa tarpeeksi rauhallisesti, vaan lukee kaikki samaan pötköön hengähtämättä ja piste"
- "Usein tieto on varmistusta vaille olevaa eli hyvin epävarmaa viestintää."
- "Ohjeet voisivat tulla nopeammin kirjallisena, sillä suullisesti ne eivät aina ole niin selkeitä. Lisäksi ei tarvitsisi muistaa ulkoa..."
- "Firstit voisivat esittää asiansa selkeästi ja kuuluvasti seisten kaikkien edessä ja käyttää esim. kalvoja"
- "Kysyn esimieheltä"
- "Tieto tuntuu kulkevan liian monen "portaan" läpi ja tiedotusten tekijät eivät tiedä mitä kirjoittavat. → luottamuspuola"
- "Suunnitella asiat tarkemmin. Ei turhaa työtä"
- "Tieto on yleensä selkeää, jos sitä tulee."
- "Tieto ajantasalle ja kaikille samaa tietoa"
- "Selkeyttää"
- "Oikeastaan tieto on tarpeeksi selkeää ja antaa ohjauksen toimintaani."
- "Esimiehen olisi varmistettava tieto/toimeksianto ennen ilmoitusta."
- "Suomen kielisiä kaikki ei ole kielitaitoisia"

- "En tiedä"
- "Puhumalla asioista riittävästi"
- "Parempi tiedon kulku"
- "On selkeää"
- "Kertoa asioista ajoissa eikä sitten kun ne tapahtuu."

Miten muuttaisit ilmoitustaulujen sijaintia?

- "Taukopaikalle johtavan käytävän seinälle pukuhuoneen portaiden viereen."
- "Selvemille paikoille työpisteiden viereen."
- "Tekalla kohtalainen sijainti. TYKY-taulu olisi myös hyvä."
- "Erilliset ilmoitustaulut joka osastolle."
- "Tekan lopputarkastukseenkin oma taulu."
- "Ulko-ovien läheisyyteen."
- "Ilmoitustaulut on mielestäni aika hyvin sijoitettu. Ulos lähtö ja töihin tulon lähellä on myös hyvä paikka."
- "Työpisteille"
- "Ilmoitustaulujen edustat helppokulkuiseksi → tavarat yms pois edestä."
- "Lisää ilmoitustauluja. Miksei taukotupaankin?"
- "Keskittäisit ilmoitustaulut esim. 2 paikkaan."
- "Kulkureittien varrelle."
- "Kellokorttien luokse."
- "Lähemmäksi omaa työpistettä." (HAKA)
- "Ehkä omaa työpistettä lähemmäksi, harvemmin tulee kunnolla pysähtyttyä kellokortin viereiselle taululle lukemaan."
- "Ilmoitettavat asiat voisi tuoda myös omaan työpisteeseen."
- "Työpisteen lähelle."
- "Ilmoitustaulun paikka ok, jos vain päivitys toimisi yhtä hyvin kun ruokalan käytävällä."
- "Laittaisın ne toiselle puolen käytävää (jalankulkuväylän puolelle)"
- "Olisi lähempänä työpistettä"
- "Rauhallisempi paikka, käytävällä on aikasmoinen liikenne"
- "En muuttaisi, mutta päivitykseen tulisi paneutua."
- "Omalle osastolle myös yksi."
- "Alhaalla enemmän"
- "Pois kulkuväyliltä"
- "Lähempänä työasemia"
- "Portaiden alapuolelle haka"

- Lisäksi 37 vastaajaa sanoi, ettei ilmoitustaulujen sijaintia tarvitse muuttaa

Mistä asioista haluaisit lukea Pilkington Focuksesta, jotta se olisi mielenkiintoinen?

- "Tavallisista työntekijöistä haastatteluja."
- "Henkilökohtaista palsta"
- "Enemmän työntekijöiden kertomuksia. Huonot ja hyvät asiat."
- "Ihan kaikesta mitä muissa maailman tehtaissa tehdään jne."
- "Enemmän tietoa omasta osastosta ja sen ihmisistä."
- "Kiinnostavat kuvat riittää."
- "Tavallisista työntekijöistä jotain."
- "En mistään, se ei ole milloinkaan mielenkiintoinen."
- "Suomen tehtaista tietoa enemmän."
- "Automotiven kaupoista."
- "Ylöjärven tehdasta koskevaa tietoa."
- "Enemmän oman tehtaan (Ylöjärvi) asioista."
- "Etta palkkaus on työhön nähden surkea ja sitä tullaan korottaa."
- "KA-puolen asioista."
- "Ylöjärven tehtaan asioista."
- "Enemmän Suomesta."
- "Työtilanne ja pärjääminen muiden kanssa on kiinnostava."
- "Oman tehtaan tapahtumat."
- "Ei niinkään isoista herroista ulkomailla, vaan ehkäpä lasintekoprosesseista kun yleensä tuntee vain oman alansa (esim. vain laminoinnin, eikä tiedä karkaisusta mitään..)"
- "Työntekijöistä minkälaista työtä tekevät."
- "Oman tehtaan asioista enemmän."
- "Oman tehtaan asioita enemmän."
- "Työpaikalla tapahtuvista muutoksista."
- "Omaa työpaikkaa koskevia."
- "Omaa tehdasta koskevia asioita."
- "Kuinka olemme onnistuneet koko tehtaana."
- "Enemmän omaa tehdasta (Ylöjärven) koskevista asioista."
- "Koko konsernin asioita!"
- "Enemmän omaa työpaikkaa koskevia asioita"
- "Oman tehtaan asioita ja yleensä Suomesta"

- "Oman tehtaan asioista"
 - "Enemmän asiaa Suomen tehtaista."
 - "Enemmän omaa työpaikkaa koskevia asioita, kansainvälisessä versiossa ei koskaan mainita Suomen tehtaita millään tavalla."
 - "Kaikista työhön liittyvää ja yleensä kuinka firmalla menee."
 - "Välttää sinänsä"
 - "Tuulilasin kehityksestä, enemmän Suomentehtaasta."
 - "Meitä koskevia asioita omasta tehtaasta."
 - "Suomen asioista"
 - "Tilaukannasta, ympäri maailmaa sijaitsevien tehtaitten työtilanteesta"
 - "Ei osaa sanoa"
 - "Enemmän paikallista tietoa"
 - "Tasapuolisesti Suomen eri tehtaista."
 - "Tämän talon asioita"
 - "Kotimaan asiaa."
 - "Enemmän Suomen tapahtumista."
 - "Suomen tehtaista enemmän"
 - "Oma tehtaan asioista"
 - "Tasapuolisesti eri tehtaiden tapahtumista."
 - "Ylöjärven tehtaan asioista"
 - "Tehtaiden keskinäisestä vertailusta"
 - "Henkilöistä ja heidän historiastaan. Uusista tuotteista"
 - "Saunailta raporteja"
- Lisäksi 11 vastasi, että lehti on nykyisellään vähintään ok tai hyvä, heillä ei siis ollut antaa kehitysehdotuksia

Tehtaan tiloihin on suunnitteilla hankittavaksi info-televisioruutuja, joissa viestit työntekijöille vaihtuvat tietyin väliajoin. Mikä olisi mielestäsi paras paikka info-televisioruudulle?

- "Työpiste ja taukopaikka"
- "Teka verstaas"
- "Lähellä pukukoppeja/taukotiloja"
- "Käytävillä"
- "Teka-puolelle olisi hyvä saada yksi, koska täältä ei ehdi poistumaan tauotuksien vuoksi."
- "Ilmoitustaulun läheisyydessä tai työpisteen V8:kirjauspisteen läheisyydessä."
- "Pääkäytävälle (vanhan labran eteen)."
- "Ruokalan edessä oleva käytävä."
- "Teka laminoinnin ja lopputarkastuksen välimaastossa."

- "Työpisteen vieressä."
- "Oma työpiste."
- "Ilmoitustaulun lähellä."
- "Käyttötavasta riippuen. Yleisesti sisääntulo reiteillä. Oma osasto koskiessa esim. tietokoneiden läheisyydessä."
- "Tekalle pukukaapin rappujen läheisyyteen."
- "Ruokala ja pääväylät."
- "Ruokala."
- "Kulkureittien varrelle, ylös n.3m, varmistettava trukkien pääsy."
- "Ilmoitustaulujen välittömään läheisyyteen."
- "Ei mitään televisioita, vaan sekini raha jaetaan työntekijöiden kesken, ja panostetaan saunailtoihin."
- "En osaa sanoa."
- "Ruokala."
- "Ulko-ovien läheisyydessä."
- "Työjohtokopin vieressä."
- "Suunnilleen puolivälissä tehdasta."
- "Vanhan silkkipainon seinä KA-verstas."
- "Keskeinen paikka."
- "Sellainen johon näkee työpisteeltä. Eli tulisi vilkuiltua kaiken aikaa."
- " "Ylhäällä" (katon rajassa esim.) lähellä työpistettä."
- "Pääkäytävät"
- "Yleiset kulkuväylät, "isommat" työpisteet."
- "Ruokala"
- "Keskeisellä paikalla, riippuen lukumäärästä jokaisella osastolla."
- "Ruokala"
- "Pukuhoneille/taukotupaan mennessä näkisi hyvin."
- "Joka osastolle yksi."
- "Ruokala ja keskikäytävät."
- "Keskikäytävä/ruokalan käytävä."
- "Pääkäytävälle kellokorteille."
- "Pääkäytävälle."
- "En osaa sanoa."
- "Kellokortin läheisyyteen, ruokalaan."
- "Esim. lääkärin/fysioterapeutin odotuskäytävään."
- "Kellokortin lähelle."
- "Kellokorttien leimauspisteen lähelle, ruokala."
- "Ruokalan käytävä ja ulko-ovien lähellä sijaitseminen."
- "Taukotila!"
- "Aivan sama"
- "Tietenkin Heat verstaan lähialueelle"
- "Pääkäytävän vierus tai kahvilaan meno käytävä"

- "Heat-verstas"
- "Taukotilojen läheisyydessä"
- "Työpisteen lähellä"
- "Taukotila ja lopputarkastus"
- "Vastapäätä ilmoitustaulua pääkäytävällä."
- "Pääkäytävän varrelle"
- "Puti tilaan"
- "Taukotila"
- "Jos hankitaan yksi EI TAVOITA KAIKKIA ei ole paikka mistä kaikki kulkevat ohi."
- "Kellokorttikoneiden läheisyydessä jonka ohi kaikki varmasti kulkee."
- "Osaston taukotilat"
- "Tarve ainakin 3:lle : lähelle haka-verstasta, KA- & teka-verstaita."
- "Tämä taukotila (KA-labran yläpuolella sijaitseva)"
- "heat verstaalle ainakin yksi"
- "eos."
- "Vaikkapa ruoka-automaatin vieressä tai ilmoitustaulujen"
- "Kunnossapitoon"
- "Käytävälle"
- "Taukotilat/pääkäytävä"
- "Ruokala"
- "Joka verstaalla näkyvällä paikalla (käytävä tms)"
- "Hieno idea. INFOJA saisi olla 2. Toinen kuorma-auto verstaan ja Heatverstaan "rajalla" ja toinen ns.Hakaverstaan päässä."
- "Pääkäytävän reunalla, pois trukkiliikenteen tieltä."
- "Ei ole tietoa"
- "Tauko paikka"
- "Työpuoleiden läheisyydessä."
- "Ilmoitustaulu haka ennen ylös meneviä portaita"
- "Taukotilat"
- "Johonkin pääkäytävän varrelle"
- "Kulkureittejen varrella tai jossain rauhallisessa paikassa."
- "Uunin pää"
- "Ilm. taulun lähellä."
- "Jossain kohtaa niin, että sen näkee pääkäytävällä kulkiessaan."
- "Pomojen kopin seinä."

Kommentoitavaa

- "Enemmän "pikku palavereja" ja kaikki paikalle samaan aikaan."
- "Sisäinen viestintä ei toimi eikä ole koskaan toiminutkaan. Tuskin sitä saadaan edes toimimaan."
- "Tehtaan ylimmältä johdolta rehellistä ja avointa tietoa ei diplomaatti vastauksia."
- "Avoimuutta viestintään. Talon johdolta ajan tasalla kaikki ilmoitukset."
- "Mahdolliset vapaat työpaikat kaikkien nähtävissä."
- "Nopeampaa toimintaa ja ajoissa."
- "Aika harvoin tulee itseni luettua ilmoitus tauluja. Tiedän että siellä on tärkeää tietoa, mutta ilmeisesti omaa laiskuutta. Siksikin tv-infot olisi mielestäni hyviä, ja nimenomaan työpisteiden lähellä. Tulisi varmasti "vilastua" useammin työn "lomassa"."
- "Parannettavaa on vielä paljon."
- "Lisää ilmoitustauluja."
- "Infoa heti, kun tulee uutta ja muutenkin ilmoittaa ajoissa kaikesta henkilöstölle"
- "Tehtaalla toimivat kymppiminuuttiset (palaverit) aamu- sekä iltavuorolle ei ole toimivia. Ne venähtää aina ja välillä ei oikein taas asiaa piisaa. Asiaa tulee välillä liikaa, vaikea suodattaa. Paljon asioita on edelleen operaattoreiden muistin varassa!!"
- "Föörstin pitäisi pystyä keskusteleen kaikkien kanssa eikä pyytää vaan paremmin juttuun tulevaa henkilöä kertomaan asioitaan sille kestä ei pidä"
- "Omalla osastollani palavereja ym. tiedottamista on tarpeeksi, mutta esim. haka-puolella niitä on selvästi vähemmän (=riittämättömästi)."
- "Vuorojen föörsteille voitaisiin ainakin opettaa sosiaalisia taitoja ja kommunikointi taitoja. Kaikkia pitäisi kohdella samalla tavalla työhön liittyvissä asioissa."
- "Huhupuheet ja juorut tehtaalla pitäisi saada loppumaan!"
- "Virallisen tiedon olisi tultava, ennen puskaradion tuomaa viestiä."

8. Seuraavassa on väitteitä, arvioi kuinka samaa mieltä olet kyseisten väitteiden kanssa.

Ympyröi vastauksesi numero. (1=en lainkaan samaa mieltä, ..., 5=täysin samaa mieltä)

Ilmoitustaulu sijaitsee normaalien kulkureittieni varrella.	1	2	3	4	5
Ilmoitustaululla oleva tieto on mielestäni ajan tasalla.	1	2	3	4	5
Intranet-pääte sijaitsee normaalien kulkureittieni varrella.	1	2	3	4	5
Pääsy intranetiin on mielestäni tarpeellista.	1	2	3	4	5
Saan tietoa työssäni tapahtuvista muutoksista tarpeeksi nopeasti.	1	2	3	4	5
Muutoksista saamani tieto on selkeää ja helposti ymmärrettävää.	1	2	3	4	5

9. Vastaathan vielä seuraaviin avoimiin kysymyksiin:

Jos saamasi uusi tieto ei mielestäsi ole selkeää, miten sitä voisi parantaa?

Miten muuttaisit ilmoitustaulujen sijaintia?

Mistä asioista haluaisit lukea Pilkington Focuksesta, jotta se olisi mielenkiintoinen?

Tehtaan tiloihin on suunnitteilla hankittavaksi info-televisioruutuja, joissa viestit työntekijöille vaihtuvat tietyin väliajoin. Mikä olisi mielestäsi paras paikka info-televisioruudulle?

Voit vielä kirjoittaa tähän vapaasti, jos sinulla on jotain kommentoitavaa sisäiseen viestintään liittyen.
