



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**YRITYKSEN ESIMIESVIESTINTÄ**  
**Case: Yritys X – kohti palkkakeskusteluja**

**Mira Puurtinen**

Liiketalous  
kesäkuu 2008  
Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

TAMPERE 2008



---

<b>Tekijä(t):</b>	Mira Puurtinen
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Yrityksen esimiesviestintä, Case: Yritys X – kohti palkkakeskusteluja
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Kesäkuu 2008
<b>Työn ohjaaja:</b>	Simo Vesterinen

**Sivumäärä:** 67

---

## TIIVISTELMÄ

Yritys X:lle on ajankohtaista keväällä 2008 sisäiseen viestintään ja erityisesti esimiesviestintään liittyvä kehittäminen. Syksyllä 2008 Yritys X lanseeraa esimiehen ja alaisen välillä käytävät palkkakeskustelut. Yritys X:n tärkeitä työvälineitä ovat vuosikellon mukaan käytävät tiimien sekä esimiehen ja alaisten väliset keskustelut ja palaverit. Palkkakeskustelut tulevat täydentämään tätä vuosikellon mukaan käytävää keskustelupalettia.

Tutkimuksen arkaluontoisuuden vuoksi yrityksen oikea nimi ei esiinny opinnäytetyössä.

Tämä opinnäytetyö on tehty kartoittamaan Yritys X:n sisäisen viestinnän ja esimiesviestinnän nykytasoa. Työn tarkoituksena on kertoa sisäisen viestinnän merkityksestä ja paneutua esimiesviestinnän onnistumisen avaintekijöihin. Teoreettinen pohja tukee jäljempänä tehtyä tutkimusta ja siitä seuraavia johtopäätöksiä. Opinnäytetyössä on käytetty sisäistä viestintää käsittelevää kirjallisuutta sekä esimies-alaiskeskusteluihin liittyviä oppaita.

Opinnäytetyöhön kuuluva tutkimus on sähköisellä E-lomakkeella toteutettu henkilöstökysely. Kyselyssä henkilöstö arvioi oman tiimensä esimiehen viestintävalmiuksia sekä yleisesti Yritys X:n sisäistä viestintää. Kyselyssä keskeisenä teemana on Yritys X:ssä käytävät myyntikeskustelut, jotka antavat konkreettista pohjaa tulevien palkkakeskustelujen lanseeraamiselle. Tutkimuksen tulokset on analysoitu käyttämällä Spss for Windows tilastointiohjelmaa. Tutkimuslomake koostuu taustatiedoista, esimieskohtaisista palautteista sekä sisäisen viestinnän arvioinnista yleisesti.

Tutkimuksen perusteella voi päätellä, että Yritys X:n sisäinen viestintä keskimäärin on kohtalaisen hyvää mutta kehityskohteitakin on. Kyselystä saatiin sekä arvosanaan pohjautuvia tuloksia että suora palautetta henkilöstöltä vapaan sanan muodossa. Tulosten perusteella Yritys X sai tietoa esimiesviestinnän kehittämiskohteista ja rakennusaineita palkkakeskustelujen suunnittelutyötä varten. Parhaimmassa tapauksessa opinnäytetyö voi toimia oppaana yrityksen esimiehille henkilökohtaisten viestintävalmiuksien kehittämisessä.



**Author(s):** Mira Puurtinen

**Study programme(s):** Business Administration

**Title of the thesis** Managerial Communication, Case: Company X

**Month and year of completion:** June 2008

**Supervisor:** Simo Vesterinen

**Number of pages:** 67

---

### ABSTRACT

The case Company X is going to develop a new type of negotiations in the autumn 2008: salary negotiations. In order to launch this new orderly negotiation, the company needed to know its status concerning its internal communication and management communication skills. The salary negotiation is going to be an important part of Company X's yearly meetings held between the management and the employees.

Since this thesis work is dealing such delicate issues as organisation's internal communication, the real name of the company involved is not revealed.

This thesis work is made to describe the quality of Company X's internal communication and management communication. The thesis work also explains internal communication in general and especially managerial communication. This thesis work is based on internal communication literature and guidebooks for managerial skills.

In the survey made for Company X, the staff evaluated the internal communication as well as their team leaders. The most essential part of the survey is the sale negotiation. It is going to be the basis when the company is developing the new salary negotiation. The survey was conducted by using an electrical form. The output of the survey was analysed by using the statistical programme Spss for Windows.

According to the survey, the quality of internal communication and management communication in Company X is quite good. But there were still places where improvements could be made. The case Company X can use the results to improve their internal communication and to develop the salary negotiation. In the best scenario, this thesis can be a guide book for team leaders at any company that wants to improve its personal communicational skills.

---

**Key words:** business communication internal management organisation

## SISÄLLYSLUETTELO

<i>1. Johdanto</i> .....	5
<i>2. Sisäinen viestintä</i> .....	6
2.1. Sisäisen viestinnän haasteet.....	6
2.2. Sisäisen viestinnän kanavat .....	7
2.3. Viestintäjärjestelmä ja – kulttuuri .....	9
2.4. Johtajakeskeinen viestintä.....	10
<i>3. Esimies ja sisäinen viestintä</i> .....	11
3.1. Asiantuntijan esimies .....	11
3.2. Esimiehen viestinnän sisältö .....	11
<i>4. Esimies-alaiskeskustelu</i> .....	13
4.1. Mitä keskustelu on? .....	14
4.2. Hyvä keskustelija.....	14
4.3. Kuunteleminen .....	15
4.4. Puhuminen .....	16
4.5. Sanaton viestintä .....	17
4.6. Onnistunut esimiesviestintä.....	18
<i>5. Henkilöstötutkimus</i> .....	19
5.1. Tutkimuksen taustaa.....	19
5.2. Tutkimuksen toteuttaminen .....	19
5.3. Kyselylomake.....	20
<i>6. Tutkimustulokset</i> .....	21
6.1. Taustatiedot .....	21
6.2. Esimiesviestintä ja myyntikeskustelut.....	22
6.3. Yleinen tiedonkulku .....	23
<i>7. Yhteenvedo ja johtopäätökset</i> .....	26
<i>Lähteet</i> .....	28
<i>Litteet</i> .....	29

# 1. Johdanto

Sisäinen viestintä on tämän päivän yrityksille haasteellista. Informaatiota on tarjolla yli tarpeen. Viestintä on monipuolistunut ja lukuisien eri kanavien kautta tuleva viestintä aiheuttaa informaatioähkyä, joka aiheuttaa tärkeiden viestien katoamista informaatioavaruuteen. Tietotulva ja toimimaton sisäinen viestintä näkyy työntekijöiden tyytymättömyytenä yritykseen ja sitä kautta tuloksen heikkenemisenä.

Sisäisen viestinnän luotaamiseen tarvitaan yhä enemmän suunnitelmallisuutta ja tehokasta esimiesviestintää. Esimiesten rooli sisäisen viestinnän onnistumisessa on suuri. Erityisesti lähiesimies on alaisilleen tärkeimmän tiedon välittäjä ja linkki muuhun organisaatioon. Lähiesimies on alaisilleen tuki ja turva työpaikalla. Esimiehen puoleen käännetään kaikissa asioissa, joissa oma tietämys ei riitä. Siksi esimiehen viestintävalmiuksien on oltava kunnossa ja ajan tasalla.

Nykyään korostetaan keskustelevan viestinnän merkitystä. Kasvokkain viestintää on yhä vähemmän ja usein käytetään persoonattomia viestimiä, kuten sähköpostia, tärkeidenkin asioiden välittämiseen. Nykyisessä viestintäilmapiirissä yleisesti ottaen on havaittavissa tyytymättömyyttä liian vähäiseen henkilökohtaiseen viestintään. Esimiehen tulisikin osata käyttää hyödykseen eri kanavia asianmukaisella tavalla. Tärkeistä asioista tulisi keskustella avoimesti kasvotusten ja muita kanavia tulisi käyttää arkisten asioiden ja säilytettävän tiedon jakoon.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sisäistä viestintää ja erityisesti esimiehen viestintävalmiuksia. Teoriaosuudessa keskitytään sisäiseen viestintään erityisesti johdon ja esimiehen näkökulmasta. Teorian jälkeen aihetta käsitellään Yritys X:n kautta. Yritys X on opinnäytetyön toimeksiantaja. Toimeksianto on tiivistetysti Yritys X:n sisäisen viestinnän ja erityisesti esimiesviestinnän nykytason kartoittaminen. Yritys X:lle tehtyä henkilöstötutkimusta käsitellään lähemmin opinnäytetyön tutkimusosiossa.

Tutkimuksen arkaluontoisuuden vuoksi opinnäytetyössä ei käytetä yrityksen oikeaa nimeä.

## 2. Sisäinen viestintä

Viestintä on vaihdantaprosessi, jossa osapuolina ovat viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja. Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin ja sen tarkoituksena on välittää tietoa työyhteisön tapahtumista henkilöstölle. (Åberg 2000: 27,171)

Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa organisaation jäsenten kesken. Sisäisen yhteisöviestinnän perusta on yhteisö itse ja viestintä perustuu yhteisön tavoitteisiin. Näin ollen viestinnän pääasiallinen tehtävä on tukea organisaation jäsenet asetettuihin tavoitteisiin. (Juholin 1999: 22, 23).

### 2.1. Sisäisen viestinnän haasteet

Yritykset toimivat alati muuttuvassa toimintakentässä ja kilpailutilanteessa. Tämä jatkuva muutos aiheuttaa painetta myös yhteisön sisäiselle viestinnälle. Tarvitaan jatkuvaa, oikea-aikaista ja ajantasaista tietoa. (Juholin 2006: 140)

Juholin (Juholin 2008: 20 - 23) vertaa työelämän muutosta ilmastonmuutokseen. Työelämän muutosliike on yhtä arkipäivää ja vääjäämätöntä kuin ilmastonmuutos ja siihen on osattava varautua. Työelämän muutokset johtuvat muun muassa seuraavista asioista. (Juholin 2008: 20–23)

- Ihmiset vaihtuvat. Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt, lisäksi vanhat työntekijät eläköityvät ja nuoria tulee tilalle.
- Työelämän rakenne muuttuu. Jalostuksen ja alkutuotannon työpaikat vähenevät, palvelualojen kysyntä kasvaa.
- Syntyy uusia ammatteja ja vanhoja kuolee. Teknologia korvaa ihmistyövoimaa, uusia ammatteja ovat esimerkiksi kierrätysinsinööri tai aikakonsultti.
- Työ on tietotyötä. Työ ei ole enää ruumiillista vaan ammattitaito perustuu ongelman tunnistamis- ja ratkaisukykyyn sekä vuorovaikutukseen ja viestintään.
- Toimintaympäristö on dynaaminen ja turbulenti. Globalisaatio ja internetin synnyttämä informaatiovallankumous on muuttanut toimintaympäristön luonnetta.

- Suhde työhön ja työyhteisöön muuttuu. Epävarmuus muuttaa työntekijöiden suhdetta työympäristöön.
- Vuorovaikutus ja kommunikointi muuttuvat. Työyhteisön kommunikaatio on muuttunut olennaisesti world wide webin (internetin) myötä.
- Työnantajamaineen merkitys kasvaa. Työntekijät valitsevat työnantajan yrityksen maineen perusteella, yrityksen vastuullisuuteen, moraaliiin ja etiikkaan kiinnittään yhä enemmän huomiota.

Työelämän muutoksen aikakausi tuo mukanaan yllättäviäkin haasteita sisäiselle viestinnälle. Tieto ja viestintä eivät ole enää niin tiukasti organisaatioiden omissa käsissä kuten ennen. Sisäinen viestintä voikin olla kilpajuoksua siitä, että organisaatio tai yksikkö ehtii kertomaan asioista henkilöstölleen ennen laajempaa julkistamista. (Juholin 2006: 140)

Viestintäteknologian kehittyminen on mahdollistanut jatkuvan tietovirran yhteisön sisällä. Tiedon määrä ei kuitenkaan ole laadukkaan viestinnän mittari. Sisäisen viestinnän on oltava avointa ja vuorovaikutteista. Keskinäinen pohdinta, keskustelu ja epävirallinen viestintä ovat nykypäivän teemoja sisäisessä viestinnässä. Tämä siksi, jotta yhä monimutkaisemmat tietosisällöt tulevat ihmisten keskuudessa ymmärretyiksi ja uusia oivalluksia voidaan tuottaa yhä tiukentuvaan kilpailutilanteeseen. (Juholin 2006: 140,144)

Tietoa on tarjolla yrityksissä usein yli tarpeen, mutta silti tiedosta on edelleen pulaa. Työntekijät kokevat etteivät saa sitä tietoa mitä tarvitsevat. Liika tieto kääntyy helposti organisaatiota itseään vastaan. Tietotulva muuttaa viestinnän tehottomaksi, koska suurin osa tiedosta menee hukkaan. Esimiesten tehtävänä onkin seuloa tietovirrasta se kaikkein olennaisin informaatio työntekijöitään varten. (Juholin 2006: 147)

## 2.2. Sisäisen viestinnän kanavat

Olennaista sisäisen viestintäkanavan valinnassa on selvittää mitä kanavia yrityksellä on käytettävissään, ja mihin tarkoitukseen kutakin kanavaa voidaan käyttää. Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jaotella käyttötapsansa ja tarkoituksensa mukaisesti. (Juholin 1999:37)

Pääsääntö viestintäkanavan valinnassa Åbergin (Åberg 2002: 42) mukaan on: ”mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joudut käyttämään ja sitä pitemmän ajan tarvitset vaikutuksen aikaansaamiseen.”.

Viestintävälineistä vaikuttavimmat ovat henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat viestimet. Näitä ovat esimerkiksi henkilökohtainen viestintä kahden kesken tai pienryhmässä, sekä epävirallisemmat käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. Seuraavaksi parhaiten vaikutus saadaan aikaan virtuaaliviestimillä, kuten esimerkiksi puhelimella tai sähköpostilla. Kaikista huonoin vaikutus tehdään käyttämällä persoonattomia viestimiä kuten laajalti jaettavia esitteitä, tiedotteita ja raportteja. (Åberg 2006: 158)

Juholinin (1999: 35) mukaan sisäisen viestinnän kanavat jakautuvat pelkistetyksi ajatellen kolmeen luokkaan, joita ovat

- kasvokkais- eli suulliset kanavat
- painetut eli kirjalliset kanavat
- sähköiset kanavat

Kirjalliset ja sähköiset kanavat sopivat lähinnä rutiininomaisille ja taustoittaville asioille, sekä toimimaan kasvokkaisviestinnän rinnalla. Nykyään informaatiotulva esimerkiksi sähköpostin kautta voi heikentää viestin perillemenoja ja huomioarvoa. Näistä kolmesta kanavasta kasvokkain viestintää voidaan pitää kaikkein järeimpänä vaikuttamisen välineenä. (Juholin 1999: 36)

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa Åbergin (2000:173) mukaan myös toimintansa perusteella. Nämä ryhmät ovat

- kauko- ja lähikanavat
- suora keskinäisviestintä
- välitetty pienjoukko- ja verkkoviestintä.

Kaukokanavat välittävät sanomaa koko työyhteisölle kun taas lähikanava tuo tietoa yksittäiselle työntekijälle, tiimille tai yksikölle. Suora keskinäisviestintä on kasvokkain tapahtuvaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Pienjoukkoviestintä on rajatulle kohderyhmälle suunnattua viestintää, jossa käytetään joukkoviestinnän tekniikoita. Verkkoviestinnässä esimerkiksi sähköposti, yrityksen kotisivut ja intranet ovat sähköisen viestinnän välineitä. (Åberg 2000: 173)



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

Kaavio 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000: 174)

### 2.3. Viestintäjärjestelmä ja – kulttuuri

Yrityksen viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, jossa on määritelty viestinnän sisällöt, kanavat ja säännöt. Ei siis riitä, että yrityksessä valitaan kanavat, joita käytetään. On myös sovittava mitä viestitään, kenelle viestitään ja milloin viestitään. Onnistunut sisäinen viestintä on suunnitelmallista. Viestinnälle on myös luotava ilmapiiri, jossa viestien on mahdollista liikkua ja tulla ymmärretyksi. (Juholin 1999: 36–37, 238)

Yrityksen viestintäkulttuuri koostuu viestinnän laadusta ja yleisestä viestinnän ilmapiiristä. Viestintäkulttuuri ilmentää myös organisaation kulttuuria. Viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään yhteisön kulttuuria (Juholin 2006: 141).

Viestintäilmapiiri voi yrityksestä riippuen olla esimerkiksi avoin ja motivoiva, tai vastaavasti autoritaarinen ja tukahduttava. Yhteisön viestintäilmapiiriä on vaikea mitata kvantitatiivisin menetelmin, se kun koetaan yksilö- ja yhteisötasolla abstraktina käsitteenä tai tunteena. Johdon tehtävänä on luoda yhtei-

sölle viestintäjärjestelmä sekä viestintäkulttuuri, joka sopii yrityksen luonteeseen. (Juholin 1999: 36–37)

## 2.4. Johtajakeskeinen viestintä

Sisäinen viestintä on johtajakeskeistä silloin kun viestinnän tarpeellisuus on tiedostettu yrityksessä, ja viestinnästä on tehty suunnitelmallista. Kuten aiemmin on mainittu esimiehet suunnittelevat viestinnän keinot ja luovat ilmapiirin, jossa viestintää toteutetaan. Johtajakeskeinen viestintä toimii organisaatioissa, joka on hierarkkisesti muodostunut ja jossa on runsaasti jäseniä. (Juholin 1999: 60–61)

Viestinnän suunnitelmallisuus takaa sen, että jokaiselle yhteisön jäsenelle voidaan tiedottaa tasapuolisesti. Usea isompi yritys on palkannut itselleen viestinnän ammattilaisen hoitamaan tärkeää viestintätehtävää. Tiedottaja tai muu viestinnän koordinoija on esimiesten tukena sekä sisäisen- että ulkoisen viestinnän toteuttamisessa yrityksessä. Johtajakeskeisen viestinnän vastakohta on hallitsemattoman viestinnän malli, jossa viestintää ei ole suunniteltu ja sen tärkeyttä työyhteisön menestykselle ei ole huomioitu lainkaan. (Juholin 1999: 60–61)

Viestintä on kiinteä osa johtamista. Johtamisviestintä on yhteydessä henkilöstön tyytyväisyyteen. Mikäli sisäiseen viestintään ollaan tyytyväisiä, myös tyytyväisyys omaan työyhteisöön kasvaa. Tyytyväinen työntekijä on myös ylpeä työnantajastaan. Työnantajasta ylpeä työntekijä on tyytyväinen työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. Johdon viestinnässä tulisi tietotulvan sijaan korostaa kokonaisuutta ja pitää tärkeänä sitä, miten alainen kokee oman esimiehensä ja johdon yleensä. Korkea viestintätyytyväisyys kiellii myös tyytyväisyydestä johtoon ja omaan esimieheen. (Juholin 2006: 145–146)

### 3. Esimies ja sisäinen viestintä

Esimiesten merkitys sisäisen viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa on todettu ensiarvoisen tärkeäksi. Lähin esimies on tärkein operatiivisen viestinnän eli työviestinnän kanava. Työntekijä kääntyy lähiesimiehensä puoleen arjen asioissa, joten lähiesimiehen viestintätehtävä on arvossa päivittäisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Åberg 2000: 214)

Lähin esimies myös välittää alaisilleen olennaisen sisäisen viestinnän kanavista kumpuavan tiedon. Esimies on ylempien johtotason edustaja alaisilleen, ja toimii linkkinä oman yksikön sekä ylemmän johdon välillä. Lähin esimies ymmärtää oman yksikkönsä panoksen ja tarvittavat voimavarat suhteessa koko yrityksen organisaatioon. Yksikön, tiimin tai työryhmän jäsenet ovat myös luontevasti suuntautuneet kuulemaan lähintä esimiestään työhön liittyvissä asioissa. (Åberg 2000: 214)

#### 3.1. Asiantuntijan esimies

Esimiehen sisäinen viestintätehtävä perustuu yhä enemmän asiantuntijoiden johtamiseen, koska organisaatioiden hierarkiat madaltuvat ja asiantuntijayhteisöt yleistyvät. Henkilöstön jäsen on yhä useammin asiantuntija omassa organisaatiossaan ja omaa usein enemmän tietoa sisältöasioista kuin esimies. Esimiehen onkin oltava organisaation paras asiantuntija. Mikäli esimies ei tiedä yhteisön toiminnasta riittävästi hän ei pysty hankkimaan organisaatioon oikeaa osaamista, saatikka johtamaan sitä. (Juholin 2008: 204, 209, 213)

Organisaation asiantuntijana esimies on alaisilleen edelleen tärkeä. Asiantuntija odottaa esimiehen viestivän reaaliajassa siitä, mitä eri elimissä ja foorumeissa on ajankohtaista. Asiantuntija kaipaa myös tukea ja näkemystä esimieheltään. Hänellä on oltava mahdollisuus keskusteluun työ- ja henkilökohtaisissa asioissa esimiehensä kanssa. (Juholin 2008: 204, 209, 213)

#### 3.2. Esimiehen viestinnän sisältö

Esimiehen viestintätehtävä koostuu Juholinin (1999: 133) mukaan kahdenlaisista tietosisällöistä. Nämä tietosisällöt ovat yh-

teisön perusoletukset ja arkiasiat. Perusoletukset näkyvät esimiehen viestinnässä yrityksen vision, arvojen ja strategian ilmentämisenä.

Toinen olennainen tietosisältö on yrityksen toimintaa tukevat arkiasiat. Arkiasioilla on suuri merkitys työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa. Mikäli arkiasioista viestiminen ei ole toimivaa yrityksen toiminnot eivät ole tehokkaita, eivätkä työntekijät ole motivoituneita. Omaa työtä koskevat asiat kiinnostavat jokaista työntekijää eniten. Esimerkiksi mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja urakehitykseen motivoi työntekijää parempaan tulokseen. (Juholin 1999: 133, 135–136)

Sisäisen viestinnän arkiasioita ovat (Åberg 2000: 180)

- työyhteisön taloudellinen tilanne
- toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset
- työllisyystilanne
- oma työ
- koulutus, valmennus- ja kurssit
- henkilöstöedut ja – palvelut sekä henkilöstöpolitiikka
- muiden yksiköiden ja projektien toiminta
- harrastukset ja vapaa-aika
- tuotteet ja palvelut sekä
- toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat

## 4. Esimies-alaiskeskustelu

Esimiehen viestintehtävä tulisi nähdä vuorovaikutuksena, jossa esimies antaa ja ottaa. Esimies johtaa välittömän vuorovaikutuksen kautta, ilman välikäsiä. Vaikka organisaation hierarkiat ovat madaltuneet, esimiehen ja alaisen roolit ovat edelleen olemassa. Esimiehen tehtävä on johtaa viestintää ja omalla esimerkillään luoda keskusteleva viestintäkulttuuri. (Åberg 2000: 75–76)

Olisi suotavaa, että esimies ja alainen kohtaisivat keskustelun merkeissä jos ei päivittäin niin ainakin viikoittain. Keskustelut voivat olla järjestettyjä kahdenkeskisiä palaute- tai arviointikeskusteluja tai esimerkiksi rupattelua kahvitauolla. Keskustelua voi käydä myös tiimin palaverissa ja neuvotteluissa. Keskustelun aiheita ovat yleensä päivänpolttavat asiat, kuten töiden organisointi, esiinnousseet ongelmat ja ratkaisut sekä suunnittelu ja kehitystyö. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005: 80)

Asiantuntijaorganisaatiossa viestinnän on oltava yhä enemmän vuorovaikutteista ja keskustelevaa, koska työ tapahtuu yhä enemmän työryhmissä ja tiedosta keskustellaan entistä enemmän. Esimiesviestinnässä voidaan erottaa kaksi eri viestintätilannetta: kahdenväliset viestintätilanteet ja ryhmässä viestiminen. (Åberg 2000: 75)

Yksikön, tiimin tai työryhmän jäsenten kokoontuminen yhteisten asioiden äärelle on tehokas sisäisen viestinnän muoto. Tiedonvälitys tapahtuu kasvotusten, joten viestintätilanne on läheinen. Kokoontuminen mahdollistaa keskustelun ja välittömän palautteen antamisen. (Åberg 2000: 215)

Kahdenvälisessä viestinnässä kehityskeskustelu poikkeaa päivittäisistä keskusteluista siten, että se on suunniteltu ja ennalta sovittu jo hyvissä ajoin. Kehityskeskustelulla on selkeä tavoite ja siinä käydään läpi ennalta määritellyt asiat. Kehityskeskustelun rakenne dokumentoidaan. Myös käsiteltävien asioiden aikajänne on yleisesti ottaen vuosi taaksepäin ja vuosi eteenpäin. Esimies ja alainen kohtaavat kehityskeskustelussa vähintään kerran vuodessa. (Karhu ym. 2005: 81)

Kahdenvälinen viestintä voidaan jakaa kolmeen haastavaan keskustelutilanteeseen, joita ovat (Åberg 2000: 76)

- Haastattelu, esimerkiksi työpaikkahaastattelu
- Motivoiva keskustelu, esimerkiksi tuloskeskustelu
- Arviointikeskustelu, esimerkiksi kehityskeskustelu

#### 4.1. Mitä keskustelu on?

Jotta voi ymmärtää mitä on keskustelu, on hahmotettava puhumisen ja keskustelun ero. Keskustelun tunnistaa siitä, että siinä puhutaan toisen ihmisen kanssa. Puhuminen puolestaan viittaa siihen, että puhutaan toiselle ihmiselle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 12–13)

Keskustelu on vuorovaikutteista toimintaa, jossa annetaan ja otetaan. Keskustelu on kaksisuuntainen prosessi, jossa osapuolet kuuntelevat toisiaan ja antavat palautetta kuulemansa perusteella. Keskustelu on dialogia, jossa kaksi ihmistä pyrkii ymmärtämään toisiaan kuuntelemalla toista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 12–13)

Keskustelu ei ole pelkkää tiedon välittämistä. Keskustelun päätarkoitus esimiehen näkökulmasta on saada työntekijä toimimaan motivoituneesti omasta vapaasta tahdosta, työyhteisön hyväksi. Käskeä voi ilman keskusteluakin. Keskustelun avulla kuitenkin osoitetaan, että työntekijää kunnioitetaan ja hänen mielipidettä arvostetaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 12–13)

Onnistuneen keskustelun tuntomerkkejä ovat (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 12–13)

- vastavuoroinen kunnioitus
- vastavuoroinen rehellisyys
- vastavuoroinen avoimuus
- vastavuoroinen mielipiteenvapaus

#### 4.2. Hyvä keskustelija

Hyväksi keskustelijaksi tullaan kokemuksen kautta. Hyvän keskustelutaidon oppimiseen täytyy olla henkilökohtaista motivaatiota ja halua. Jo se, että ymmärtää keskustelun merkityksen ja luonteen auttaa parantamaan keskustelutaitoja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 16 – 17)

Keskustelussa ei ole tärkeää kuka on oikeassa tai kuka väärässä. Keskustelu on prosessi, jossa osapuolet pyrkivät ym-

märtämään toisiaan. Hyvä keskustelu koostuu uteliaisuudesta omaa itseään ja muita kohtaan, keskustelun sääntöjen noudattamisesta, sekä kielen ja kehonkielen yhteistyöstä. Jokainen keskustelu on ainutlaatuinen ja vain halu oppia tekee ihmisestä hyvän keskustelijan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 16–17)

### 4.3. Kuunteleminen

Kuunteleminen on esimiehelle työkalu, jota hän käyttää päätöksenteon välineenä. Esimiehen on alastaan kuuntelemalla havainnoitava myös rivien välistä. Kuunteleminen ei ole helppoa vaan se vaatii vaistoa ja tunneälyä. Työntekijä voi usein viitata epäsuorasti tai sivulauseessa esimerkiksi tyytymättömyytensä työyhteisön toimintaan. Keskustelutilanteessa esimiehen on osattava tilannetajun perusteella poimia viestin olennainen sisältö. (Puro 2002: 20–23)

Kuuntelemisen kolme ulottuvuutta. (Puro 2002: 20)

- Perusta
  - Tunnista sanat, niiden käyttötavat ja tavoitteet.
  - Tunnista ilmaisut ja viestinnän teot.
- Ymmärrys
  - Löydä kuulemasi syvärakenne.
  - Assosioi kuulemaasi.
  - Ymmärrä puhujan päämäärät.
- Sovellus
  - Löydä olennaisin.
  - Analysoi ja erittele.
  - Seuraa johtopäätöksiäsi.
  - Anna palautetta.

Hyvä kuuntelija (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004: 38–39)

- sopeutuu keskustelukumppanin rytmiin ja tahtiin
- katsoo kumppaniaan silmiin
- on kiinnostunut keskustelunaiheesta ja keskustelukumppanistaan ja osoittaa sen kaikin aistein, sekä ruumillaan että ilmeillään
- on empaattinen
- kunnioittaa keskustelukumppaniaan
- ei keskeytä keskustelukumppanin puhetta
- suhtautuu positiivisesti ja näkee pikemminkin mahdollisuuksia kuin esteitä

- tulkitsee kaikenlaisia signaaleja, kuten keskustelukumppaninsa asentoa, elekieltä, äänensävyjä
- uskaltaa myös vaieta.

#### 4.4. Puhuminen

Puhe ja kuunteleminen ovat keskustelussa yhtä tärkeitä ominaisuuksia. Puron (Puro 2002: 27) mukaan puhumisen perussääntö on yksinkertainen: ”hyvää on se, mikä on perusteltua.”. Esimiehen on osattava olla aktiivinen puhuja. Hänen on osattava myös vaieta, mikäli tilanne näin vaatii. Esimiehen on tehtävä puheestaan merkityksellistä. On arvioitava saako puhuminen aikaan ihmisissä halutun vaikutuksen. (Puro 2002: 26 – 28)

Esimiehen viestintä tulisi olla mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. On kuitenkin tilanteita, jolloin esimies tietää enemmän kuin mitä voi paljastaa. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi organisaatiossa tapahtumassa olevat muutokset, jotka ovat salassa pidettäviä ennen kuin johto toisin ilmoittaa. Esimiehen viestintä onkin sitä mitä voidaan sanoa ja sitä mitä on vielä toistaiseksi kätkeä. Esimiehen on puhuessaan välillä osattava kätkeä puheen taakse kätkeytyvät motiivit. (Puro 2002: 29)

Puhumisen perusulottuvuudet. (Puro 2002: 27)

- Perusta
  - Rakenna viestisi sisältö mielekkäästi.
  - Etsi viestillesi tarkoituksenmukainen muoto.
- Suunnittelu ja kehittäminen
  - Suuntaudu tavoitteisiin.
  - Kehitä sisältöä ja muotoa tilanteen mukaan.
- Sovellus
  - Tee asiasi merkitykselliseksi.
  - Paljasta tai kätke tavoitteesi.



Perusulottuvuudet näkyvät esimiehen puheviestinnässä erilaisina ilmaisutekniikoina ja viestintätyyleinä. Esimiehen kannattaa elävöittää puhettaan konkreettisin esimerkein, vertauksin ja kuvailuin. Myös tarinoiden käyttäminen ja elämysten kertominen on hyvää puheilmaisuutta. Hyvä tarina parhaimmillaan voi motivoida alaista kyseessä olevan toimen suorittamiseen. Tärkeää on muistaa elävöittää puhetta keinoin, jotka sopivat nimenomaan alaisen näkökulmaan asiasta. (Puro 2002: 30–31)

Oleellista puhumisen taidossa on käyttää hyväkseen kysymyksiä. Esimiehen kannattaa tiedostaa se, että kysymällä saa enemmän aikaan kuin väittelemällä tai käskemällä. Oikea kysymys oikeassa tilanteessa on lempeä, mutta kuitenkin tehokas tapa ohjata alaista oikeaan suuntaan. (Puro 2002: 30)

#### 4.5. Sanaton viestintä

Sanaton eli nonverbaalinen viestintä on tunteiden ja asennoitumisen ilmaisukieli. Keskustelutilanteissa esimiehen on kiinnitettävä huomiota omaan sanattomaan ilmaisuun. Vuorovaikutustilanteessa esimiehen ilmeet, eleet, äänensävyt ja jopa tilajärjestelyt vaikuttavat viestin vakuuttavuuteen, perillemenoon ja luotettavuuteen. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005: 44)

Sanattoman viestinnän merkkijärjestelmät. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005: 45)

- Kinestiikka eli ilmeet, eleet, liikkeet, asennot ja kosketukset.
- Parakieli eli äänen laatu, puhenopeus, painotus ja rytmitys sekä sävelkorkeus.
- Proksemiikka eli tilankäyttö, etäisyydet, paikanvalinta tai istumajärjestys.
- Ulkonäkö, pukeutuminen ja kulttuuriin liittyvät tuotteet voivat olla tietoisia viestejä asennoitumisesta, ennakkoodotuksista ja persoonallisuudesta.

Sanattomaan viestintään luotetaan usein enemmän kuin verbaliiseen viestintään. Sanaton ja verbaalinen viestintä kuitenkin kytkeytyvät tiukasti toisiinsa. Sanaton viestintä voi täydentää, korvata, painottaa tai jopa kumota verbaalista viestintää. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005: 45)

#### 4.6. Onnistunut esimiesviestintä

Onnistuakseen sisäisessä viestinnässä esimiehen on oltava moniosaaja sekä viestinnän, että liike-elämän suhteen. Liike-elämän lisäksi esimiehen on hallittava ihmisten toimintaa. Esimiehen on motivoitava, ohjattava ja kannustettava työntekijöitä tekemään oikeita asioita. (Puro 2002: 16)

Esimiehen on tiedostettava puitteet, jossa hän työskentelee. Hänen on tiedostettava eri viestinnälliset vaihtoehdot ja valittava näistä tilannekohtaisesti tarkoitukseen sopiva vaihtoehto. Esimiehen on omalla viestinnällään pyrittävä siihen, että yrityksen tuloksellinen toiminta ja ihmisten sosiaaliset odotukset toteutuvat. (Puro 2002: 17)

Jotta esimiehen viestintä olisi ihmisläheistä mutta kuitenkin tehokasta, on esimiehen osattava vuorovaikutustaitoja. Esimiehen tehtävänä on löytää oikeat sanat, oikeaan aikaan. Kuunteleminen, puhuminen ja elekieli ovat esimiehen tärkeitä työvälineitä. (Puro 2002: 18–19)

Esimiehen viestinnässä tulisi yhdistyä strateginen ja henkinen johtajuus. Esimieheltä vaaditaan jämäkkyyttä ja visionäärisyyttä mutta toisaalta myös keskustelua ja läsnäoloa. (Juholin 2008: 208 - 209)

Juholin (Juholin 2008: 218) on kiteyttänyt esimiehen huoneen- taulun, josta ilmenee kuinka esimiehen tulisi toimia

- Ole mahdollisuuksien mukaan läsnä ja kuuntele.
- Viesti paljon, myös pienistä asioista.
- Pidä päähuomio faktoissa, tekemisessä ja etenemisessä.
- Ennakoi tärkeitä asioita ja mieti etukäteen, miten kommunikoit niistä jatkuvana prosessina.
- Sparraa kollegoidesi kanssa.
- Varaa tilaa keskusteluille ja salli erilaiset näkemykset.
- Anna mahdollisuus ihmisten keskinäisille keskusteluille ja toisiltaan oppimiselle.
- Ymmärrä tunteita, mutta älä yritä olla terapeutti.
- Huolehdi omasta kunnostasi ja jaksamisestasi.

## 5. Henkilöstötutkimus

### 5.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen toimeksiantajana on keskisuuri kaupallinen yritys, Yritys X. Yrityksen nimi halutaan pitää salassa siksi, että sisäisen viestinnän ja esimiesviestinnän tutkiminen tuo ilmi yritykselle strategisesti tärkeää tietoa. Tutkimuksen tulokset voivat myös olla yritykselle arkaluontoista tietoa. Tämä muun muassa siksi, että tutkimuksen kohteena ovat yrityksen esimiehet.

Yritys X on organisaationa suuri ja hierarkkisesti järjestäytynyt. Tutkimuksen perusjoukko koostuu yrityksen myyntitiimeistä, joissa on yli viisi henkilöä ja heidän esimiehensä.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus valittiin siksi, että tutkimuksen tarkoituksena on arvioida Yritys X:n sisäisen viestinnän nykytilaa ja esimieskohtaista viestintää. Henkilöstön tyytyväisyyttä esimiesviestintään haluttiin tutkia, koska yritys on lanseeraamassa uuden esimies-alaiskeskustelun, palkkakeskustelun. Tiimien esimiesten viestintätaitoja halutaan kehittää tätä uutta keskustelua varten.

### 5.2. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus käynnistettiin kahdella starttipalaverilla Yritys X:n myyntijohtajan ja markkinointiasiantuntijan kanssa. Lisäksi markkinointiasiantuntija antoi tutkimuslomakkeen suunnittelussa konsultaatioapua sähköpostin välityksellä. Tämä siksi, että kyselyyn saatiin juuri ne asiat, joista yritykselle on hyötyä.

Kysely toteutettiin sähköisenä E-lomakekyselynä. E-lomakkeeseen päädyttiin siksi, että se on luontevin ja nopein tapa yrityksen työntekijöiden vastata kyselyyn. Myös kirjallista palautetta uskottiin saatavan sähköisestä kyselystä enemmän. Vastaukset kun pystyi kirjoittamaan kätevästi tietokoneella.

Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 79 työntekijää. Kyselyyn oli valittu Yritys X:stä ne myyntitiimit, joissa on yli viisi työntekijää. Näin ollen kyselyn piirissä olevia työntekijöitä olisi ollut yhteensä 152 ja tiimejä 15 kappaletta. Vastausprosentti on näin ollen 52 %.

Vastausten vähyys yllätti, koska työntekijöille oli muun muassa järjestetty henkilöstöpalaverin yhteydestä aikaa kyselyn täyttämiseen. Kyselyyn oli noin viikko aikaa vastata.

Lopullisista tuloksista jouduttiin karsimaan pois neljä tiimiä, koska esimieskohtaisia palautteita tuli alle neljältä vastaajalta. Tiimit jätettiin pois esimieskohtaisista palautteista siksi, koska ne eivät olisi antaneet luotettavaa yleiskuvaa esimieskohtaisesti, vaan yhden tai kahden henkilön mielipitteen. Tiimejä, jotka saivat esimieskohtaista palautetta, oli yhteensä 10 kappaletta. Näissä tiimeissä vastaajia oli yli neljä kappaletta. Kaikki määräaikaan mennessä tulleet vastaukset ovat mukana Yritys X:n yleisen sisäisen viestinnän arvioinnissa.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin Spss for Windows – tilasto-ohjelmaa käyttäen. Tutkimuksen tuloksista kertovat kaaviot ovat myös tehty kyseisellä ohjelmalla. Tulokset on koottu taulukoihin, joissa on myös esimieskohtaiset palautteet.

Yhteenveto ja esimieskohtaiset palautteet löytyvät liitteistä 3 - 13.

### 5.3. Kyselylomake

Kyselylomakkeen alussa on tutkimuksen tekijän saatesanat. Saatesanoissa korostetaan luottamuksellisuutta ja sitä, että vastauksista ei voida yksilöidä yksittäistä vastaajaa. Myyntijohtaja jakoi kyselylomakkeen sähköpostitse omalla saatteellaan varustettuna valitulle perusjoukolle.

Kyselylomake koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa kysytään vastaajien taustatietoja. Taustatietoihin kuuluu vastaajan ikä, sukupuoli, palvelusaika vuosina sekä lähiesimiehen nimi. Toisessa osassa vastaaja arvioi myyntikeskusteluja ja lähiesimiehensä viestintää antamalla arvosanan 1–5 esitellyille väittämille. Kolmannessa osassa vastaaja arvioi Yritys X:n sisäistä viestintää yleensä. Myös tässä vastaaja on arvioinut asteikolla 1–5 esitettyjä väittämiä. Asteikossa 1–5, 1 on huono ja 5 erittäin hyvä.

Kyselylomakkeessa on käytetty monivalintakysymyksiä ja vapaa sana – kenttiä. Vapaa sana – kentät otettiin lomakkeeseen mukaan siksi, että saataisiin myös suoraa palautetta sekä kehitysehdotuksia työntekijöiltä. Kyselylomake on liitteessä 1.

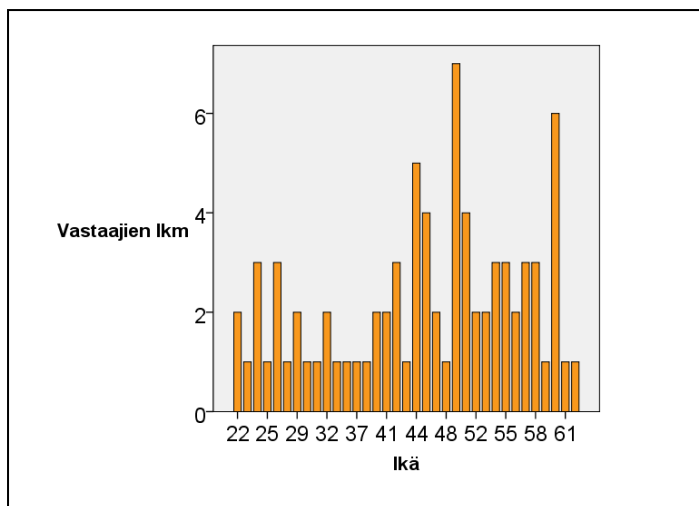
## 6. Tutkimustulokset

Opinnäytetyössä ei oteta kantaa yksittäisten esimiesten palautteisiin. Yritys X:n johto sekä esimiehet voivat vetää palautteista omat johtopäätöksensä. Palautteiden ja keskiarvojen vertailu esimieskohtaisesti ei ole mielekästä, koska tutkimuksen tarkoitus on antaa kuva henkilöstön tyytyväisyydestä esimiesten viestintään ja antaa esimiehille mahdollisuus tarttua palautteeseen haluamallaan tavalla.

### 6.1. Taustatiedot

Vastaajista 92,4 % (73 henkilöä) oli naisia ja 7,5 % (7 henkilöä) oli miehiä.

Vastaajien ikäjakauma oli 22–62 vuotta. Vastaajien keskimääräinen ikä oli 45 vuotta. Kyselyyn vastanneista yli puolet (51,9 %) olivat työskennelleet Yritys X:ssä yli 10 vuotta. Seuraavaksi suurimmalla (15,2 %) vastaajaryhmällä oli takanaan 6–10 vuotta Yritys X:n palveluksessa. Vastaajien palvelusvuosien ja viestintätyytyväisyyden välillä ei löytynyt merkittävää tilastollista vaikutusta.



Kaavio 2. Vastaajien ikäjakauma

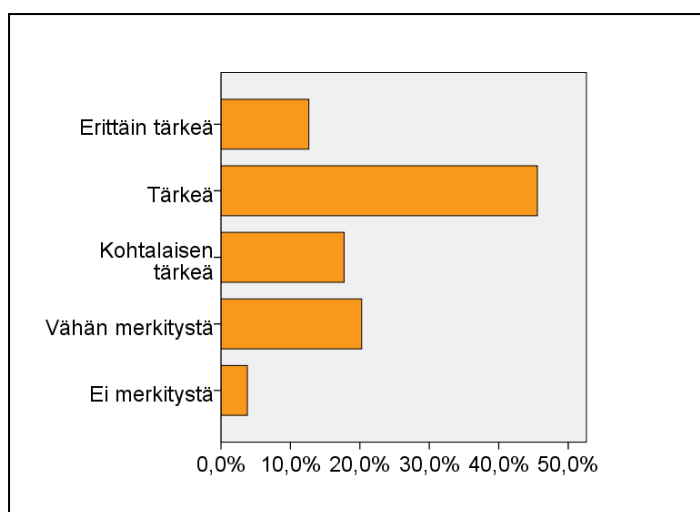
Taustatiedot ovat liitteessä 2.

## 6.2. Esimiesviestintä ja myyntikeskustelut

Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi kaikkien mukana olleiden tiimien esimiehet eivät saaneet palautetta lainkaan. Kyselyssä mukana olleita esimiehiä oli yhteensä 15 kappaletta. Alhaisen vastausmäärän vuoksi jouduttiin esimieskohtaisista palautteista jättämään pois ne esimiehet, jotka saivat alle neljä vastausta. Henkilökohtaisen palautteen sai 10 esimiestä.

Yhteisarvosana esimiesten yleiselle viestinnälle oli lähellä hyvää, arvosanalla 3,82. Tämä viestii henkilöstön olevan tyytyväinen esimiestensä viestintään yleisesti. Parhaimman arvosanan (4,16) esimiehet saivat ymmärrettävän kielen käytöstä ja helpposta lähestyttävyydestä (4,16). Huonoin arvosana (3,44) koski sitä, kuinka tasapuolisesti tiimin jäsenille tiedotetaan.

Myyntikeskustelut todettiin tärkeiksi oman työn kannalta. Suurin osa (45,6 %) vastaajista piti myyntikeskusteluja tärkeänä ja noin viidennes (20,3 %) vastaajista koki myyntikeskustelut erittäin tärkeiksi. Vain 3,8 % prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että myyntikeskusteluilla ei ole mitään merkitystä.



Kaavio 3. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?

Kun vastaajat arvioivat esimiehen viestintää myyntikeskusteluissa ja myyntikeskustelujen tärkeyttä, ei tilastollisesti merkittävää yhteyttä vastausten välillä löytynyt.

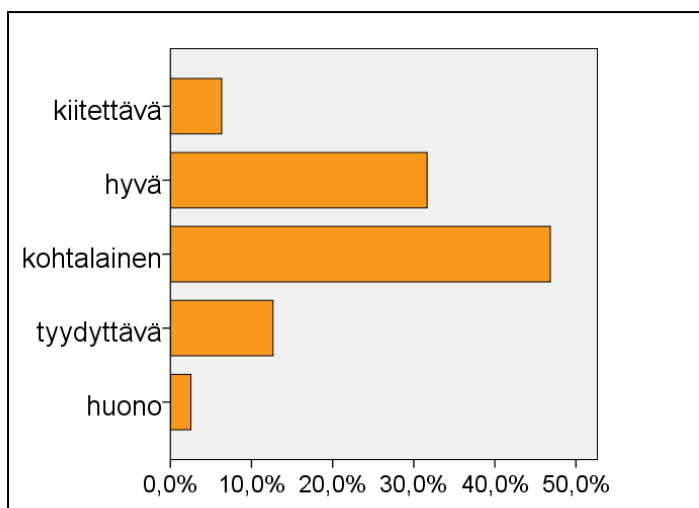
Esimiesten viestintä myyntikeskusteluissa arvioitiin hyväksi, arvosanalla 3,98. Parhaimman arvosanan (4,22) sai väite: ”Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.”. Huonoin arvosana, joka sekin oli kohtalaisen hyvä (3,71), tuli väitteelle: ” Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.”.

Vapaa sana – kenttä: ”Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi” keräsi yhteensä kahdeksan kommenttia. Vapaa sana –kenttä: ”Mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi.” keräsi yhteensä yhdeksän kommenttia. Yhteenveto suorasta palautteesta on liitteessä 3.

Esimieskohtaiset palautteet ovat luettavissa kokonaisuudessaan tutkintotyön liitteistä 3 - 13.

### 6.3. Yleinen tiedonkulku

Vastaajista suurin osa (46,8 %) piti Yritys X:n yleistä tiedonkulkua kohtalaisena. Vastaajista 31,6 % arvioi yleisen tiedonkulun olevan hyvää. Vain 2,5 % vastaajista piti yleistä tiedonkulkua huonona. Yritys X sai yleisestä tiedonkulusta arvosanan 3,27.



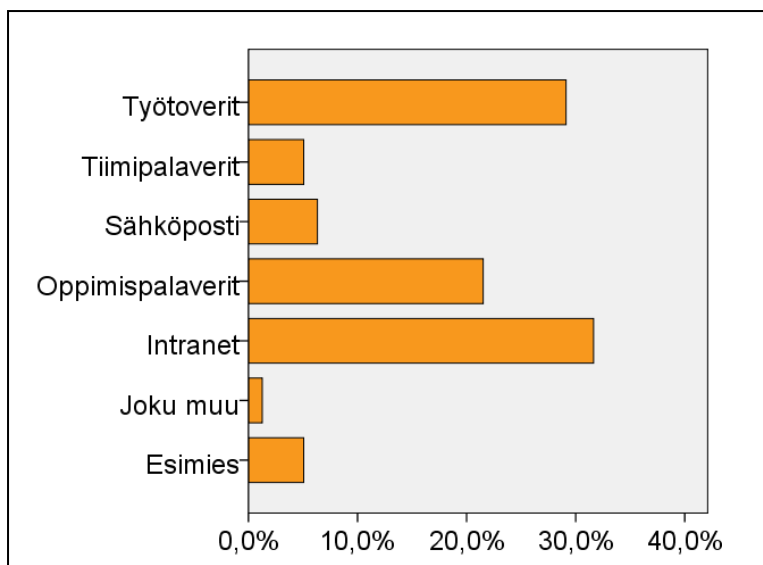
Kaavio 4. Yritys X:n yleisen tiedonkulun arviointi.

Vapaa sana – kentän ”anna palautetta Yritys X:n tiedonkulusta” palautteista käy ilmi, että henkilökunta kritisoi **tiedonkulkua** (seitsemän mainintaa, joissa sana: tiedonkulku”). Myös viestinnän **avoimuutta** kritisoitiin (kaksi mainintaa, joissa sana: avoimuus’). Kiitosta saivat **aamupalaverit** (kolme mainintaa, joissa sana: aamupalaveri). Suoraa palautetta Yritys X:n yleisestä tiedonkulusta oli yhteensä 20 kappaletta.

Tutkimustulosten mukaan puutteellinen tiedonkulku ei pääsääntöisesti vaikeuta henkilöstön työtehtävien hoitoa. Lähes 40 % vastaajista arvioi, että puutteellinen tiedonkulku haittaa työtehtävien hoitoa vain harvoin. Vain 7,6 % vastaajista koki puutteellisen tiedonkulun haittaavan työntekoa päivittäin.

Työntekijät saivat omin sanoin kuvata kuinka puutteellinen tiedonkulku on vaikeuttanut työtehtävien hoitoa. Kommentteja aiheesta tuli yhteensä 14 kappaletta. Kommentit ovat luettavissa liitteestä 14.

Suurin osa vastaajista (31,6 %) arvioi tärkeimmäksi tiedonlähteeksi Yritys X:n intranetin. Lähes yhtä moni vastaaja (29,1 %) piti tärkeimpänä tiedonlähteenä työtovereita. Yrityksen verkkolehti ei ollut saanut yhtään vastausta. Esimiehen tärkeimmäksi tiedonlähteekseen valitsi 5,1 % vastaajista.



Kaavio 5. Henkilöstön tärkein tiedonlähde.



Yritys X:n kolme tärkeintä kehittämiskohdetta ovat vastaajien mielestä **palaverit** (16 kommenttia, jossa sana: palaveri). Sana: tiimipalaveri esiintyi näistä kymmenessä kommentissa. Seuraavaksi eniten mainintoja saanut kehittämiskohde oli **avoimuus** (13 kommenttia, jossa sana: avoimuus). Kolmas eniten kommentteja saanut kehittämiskohde on yrityksen **intranet** (kuusi kommenttia, jossa esiintyy sana: intranet). Kehittämiskohteita ilmoitti yhteensä 46 vastaajaa. Kehityskohteet ovat luettavissa liitteestä 14.

Vapaa sana –kenttä: ”Kommentoi vapaasti kuinka tiedonkulkua ja esimiesviestintää voitaisiin parantaa työpaikallasi” keräsi yhteensä 12 suoraa palautetta. Kommenteissa ei ollut mainittu yhtä asiaa ylitse muiden. Vapaa sana on luettavissa liitteestä 14.

## 7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstökyselyyn vastanneiden keskimääräinen ikä oli 45 vuotta. Tämä kertoo siitä, että vastaajista suurin osa on kokeneita työelämässä. Vastaajista myös reilu enemmistö on ollut Yritys X:n palveluksessa yli kymmenen vuotta tai yli kuusi vuotta. Tämä kertoo myös henkilöstön sitoutumisesta yritykseen. Vastausprosentin perusteella tutkimuksesta on saatu edustava otos yrityksen tiimien henkilöstöstä ja yleinen mielipide yrityksen sisäisestä viestinnästä.

Esimieskohtaisia palautteita tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä suhteuttaa vastaajien määrä tiimin jäsenten lukumäärään. Osa esimiehistä, joiden esimieskohtainen palaute on tutkimuksessa mukana, sai vain neljä vastausta. On huomattava, että nämä palautteet eivät välttämättä anna luotettavaa kuvaa koko tiimin yleisestä mielipiteestä. Mitä suurempi vastaajien määrä esimieskohtaisesti, sitä paremmin tulos vastaa yleistä mielipidettä.

Esimieskohtaisten palautteiden arvioinnissa tärkeintä on herättää esimiehen oma halu kehittää viestintävalmiuksiaan. Henkilöstön vastaukset antavat suuntaa siitä, missä asioissa kehittämiskohteita voisi olla.

Esimiehen viestintätaidot ovat pitkälti riippuvaisia elämäkokemuksesta ja henkilökohtaisesta halusta kehittyä hyväksi viestijäksi. Sen lisäksi, että esimiehen on annettava palautetta, on hänen myös osattava ottaa sitä vastaan. Liitteessä 15 on Juholinin (Juholin 2008: 218) esimiehen viestintäosaamiseen liittyvä testi. Testissä esimies voi arvioida omia viestintävalmiuksiaan.

Johto voi olla esimiehen tukena viestintävalmiuksien kehittämisessä esimerkiksi järjestämällä viestintävalmennusta. Säännölliset arviointikeskustelut johdon ja esimiehen välillä voivat auttaa esimiestä kehittämään viestintätaitojaan. Henkilöstökyselyn avulla voidaan seurata esimiehen viestintävalmiuksien kehittymistä. Opinnäytetyönä tehtyä tutkimusta voidaan käyttää pohjana Yritys X:ssä tulevaisuudessa järjestettävissä sisäisen viestinnän tutkimuksissa.

Kaiken kaikkiaan Yritys X:n viestintään oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Lähiesimiesten viestintään oltiin yleisesti ottaen tyytyväisempiä kuin yleiseen tiedonkulkuun. Yleiseen tiedonkulkuun toivottiin lisää avoimuutta. Kehityskohteita koettiin olevan myös palaverissa ja erityisesti tiimipalaverissa.

Vastaajien suoran palautteen perusteella voidaan päätellä, että työntekijät kokevat ettei viestintä ole aina avointa. Yritys X:n johdon olisikin hyvä pohtia miksi työntekijät kokevat avoimuuden puuttuvan. Voiko syynä olla esimerkiksi tietyt viimeaikaiset tapahtumat, joissa viestintää olisi jouduttu tavalla tai toisella rajoittamaan? Vai onko kyseessä pysyvämpi yrityksen kulttuuriin liittyvä ilmapiiritekijä? Kuten opinnäytetyöstä käy ilmi: yrityksen viestinnän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa.

Palaverit ja erityisesti tiimipalaverit olivat myös kehityskohteiden listalla. Tutkimus ei kerro miksi ja miten henkilöstö haluaa palaveria kehitettävän. Esimiehet voisivat herättää tiimikohtaista keskustelua siitä, miten henkilöstö toivoisi palaveria parannettavan.

Nykypäivänä sisäisen viestinnän trendi korostaa keskustelemaa ja vuorovaikutteista viestintää. Iso osa vastaajista arvioi tärkeimmäksi tiedonlähteeksi työtoverit. Johdon kannattaisi hyödyntää tätä tiedonlähdeä voimavarana. Kuten aiemmin on mainittu: iso osa yrityksen työntekijöistä on pitkäaikaisia ja sitoutuneita työntekijöitä. Niin sanottua hiljaista tietoa eli kokemustietoa voitaisiin välittää tehokkaimmin järjestämällä henkilöstölle mahdollisuuksia kokoontua tiedonvaihtoon epävirallisimmissa merkeissä työajan puitteissa. Vuorovaikutteiset kokoontumiset ovat yksi tehokkaimmista viestintäkeinoista.

Kaiken kaikkiaan johdon ja esimiesten kannattaa lukea tutkimusta oman kokemuspohjansa värittämien lasien läpi. Palautte on tullut suoraan omalta henkilöstöltä ja sitä kannattaa hyödyntää.

Tutkimuksesta saatiin esimieskohtaista palautetta, jotta esimiehet voivat valmistautua syksyllä alkaviin palkkakeskusteluihin. Myös tutkimuksen teoriaosasta ja käytettävistä lähteistä voi ottaa vinkkejä palkkakeskustelujen suunnittelussa. Palkkakeskusteluissa kuten muissakin työpaikan keskusteluissa tärkeimmät osapuolet ovat esimies ja alainen. Esimies voi omia viestintävalmiuksiaan kehittämällä vaikuttaa keskustelun tasoon ja lopputulokseen.

## Lähteet

Huotari, Maija-Leena, Hurme, Pertti & Valkonen, Taija 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: Werner Söder Osakeyhtiö.

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

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Porvoo: Inforviestintä Oy.

Juholin Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne, Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija viestii. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

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

Åberg, Leif 2002. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Helsinki: Inforviestintä Oy.

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake (Word-tiedostona)

Olen 25-vuotias markkinoinnin ja viestinnän tradenomiopiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyönä henkilöstötutkimuksen Yritys X:lle. Kyselyn tarkoituksena on selvittää Yritys X:n sisäisen viestinnän toimivuutta ja kehittää yrityksen esimiesviestintää.

Vastaathan kyselyyn avoimesti ja rehellisesti. Vastauksista ei voida yksilöidä yksittäistä työntekijää, eivätkä yksittäiset vastaukset mene esimiesten tietoon. Koikan kyselyistä yhteenvedon loppuraporttiin.

Käsittelen vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti.

Kysely Yritys X:n sisäisestä viestinnästä

### I TAUSTATIEDOT

1. Ikä: \_\_\_\_\_

2. Nainen\_\_\_\_\_

Mies\_\_\_\_\_

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä? Rasti ruutuun.

alle vuoden\_\_\_\_\_

1-2 vuotta \_\_\_\_\_

3-5 vuotta\_\_\_\_\_

6-10 vuotta\_\_\_\_\_

yli 10 vuotta\_\_\_\_\_

4. Mikä on oman esimiehesi nimi? Rastita oikea vaihtoehto.

Esimiehesi nimeä kysytään, jotta palautteen perusteella voidaan tarpeen mukaan räätälöidä esimiehelle sopivaa koulutusta tai muuta ohjausta. Vastaustasi ei voida yksilöidä loppuraportista.

Esimies 1\_\_\_\_\_

Esimies 2\_\_\_\_\_

Esimies 3\_\_\_\_\_

Esimies 4\_\_\_\_\_

Esimies 5\_\_\_\_\_

Esimies 6\_\_\_\_\_

Esimies 7\_\_\_\_\_

Esimies 8\_\_\_\_  
 Esimies 9\_\_\_\_  
 Esimies 10\_\_\_\_  
 Esimies 11\_\_\_\_  
 Esimies 12\_\_\_\_  
 Esimies 13\_\_\_\_  
 Esimies 14\_\_\_\_  
 Esimies 15\_\_\_\_

## II ESIMIESVIESTINTÄ JA MYYNTIKESKUSTELUT

5. Arvioi asteikolla 1 – 5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että

- 1= huono
- 2= tyydyttävä
- 3= kohtalainen
- 4= hyvä
- 5= kiitettävä

- 5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä\_\_\_\_\_
- 5.2. Esimieheni viestii selkeästi\_\_\_\_\_
- 5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni\_\_\_\_\_
- 5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle \_\_\_\_\_
- 5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla\_\_\_\_\_
- 5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista\_\_\_\_\_
- 5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi\_\_\_\_\_
- 5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää\_\_\_\_\_
- 5.9. Luotan esimieheeni\_\_\_\_\_
- 5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa\_\_\_\_\_
- 5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen\_\_\_\_\_
- 5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä\_\_\_\_\_
- 5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä\_\_\_\_\_
- 5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa\_\_\_\_\_
- 5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti\_\_\_\_\_
- 5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni\_\_\_\_\_
- 5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä\_\_\_\_\_
- 5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset\_\_\_\_\_
- 5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken\_\_\_\_\_

6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta? Klikkaa sopiva vaihtoehto.

- Ei merkitystä \_\_\_\_  
 Vähän merkitystä \_\_\_\_  
 Kohtalaisen tärkeä \_\_\_\_  
 Tärkeä \_\_\_\_  
 Erittäin tärkeä \_\_\_\_

7. Arvioi asteikolla 1 – 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että

- 1= huono  
 2= tyydyttävä  
 3= kohtalainen  
 4= hyvä  
 5= kiitettävä

- 7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja \_\_\_\_  
 7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken \_\_\_\_  
 7.3. Esimieheni kuuntelee minua \_\_\_\_  
 7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan \_\_\_\_  
 7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa \_\_\_\_  
 7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin \_\_\_\_  
 7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet \_\_\_\_  
 7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista \_\_\_\_  
 7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa \_\_\_\_  
 7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin \_\_\_\_  
 7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä \_\_\_\_  
 7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta \_\_\_\_  
 7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri \_\_\_\_  
 7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini \_\_\_\_  
 7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni \_\_\_\_

Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi

---



---



---

Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi

---



---



---

## III YLEINEN TIEDONKULKU

8. Arvioi **asteikolla 1 – 5** yleistä tiedonkulkua työpaikallasi, siten että

- 1= huono
- 2= tyydyttävä
- 3= kohtalainen
- 4= hyvä
- 5= kiitettävä

Arvosana tiedon kulkemiselle \_\_\_\_\_

Vapaa sana: anna palautetta Yritys X:n tiedonkulusta.

---



---



---

9. Onko puutteellinen tiedonkulku vaikeuttanut työtehtäviesi hoitoa? Klikkaa yksi vaihtoehto.

- ei ole \_\_\_\_\_
- päivittäin \_\_\_\_\_
- viikoittain \_\_\_\_\_
- kuukausittain \_\_\_\_\_
- harvoin \_\_\_\_\_

Jos puutteellinen tiedonkulku on vaikeuttanut työtäsi, niin miten?

---



---



---

10. Mikä on tällä hetkellä työssäsi tärkein tiedon lähde?

- esimies \_\_\_\_\_
- työtoverit \_\_\_\_\_
- oppimispalaverit \_\_\_\_\_
- tiimipalaverit \_\_\_\_\_
- Intranet \_\_\_\_\_
- verkkolehti \_\_\_\_\_
- sähköposti \_\_\_\_\_
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

11. Mitkä ovat Yritys X:n kolme (3) tärkeintä/keskeisintä viestinnän kehittämiskohdetta?

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

12. Kommentoi vapaasti kuinka tiedonkulkua ja esimiesviestintää voitaisiin parantaa työpaikallasi?

---

Kiitos vastauksistasi ja mukavaa työpäivää!



## Liite 2: Taustatiedot

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio I Taustatiedot

## Yhteenveto taustatiedoista

Vastausten lukumäärä	79
----------------------	----

**1. Ikä**

Vastaajien keskimääräinen ikä	45 vuotta
-------------------------------	-----------

**2. Sukupuoli**

Nainen	92,4 %
Mies	7,6 %

**3. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä?**

Alle vuoden	10,1 %
1-2 vuotta	11,4 %
3-5 vuotta	11,4 %
6-10 vuotta	15,2 %
yli 10 vuotta	51,9 %

**4. Mikä on esimiehesi nimi?**

lukumäärä

Esimies 1	9
Esimies 2	4
Esimies 3	4
Esimies 4	4
Esimies 5	3
Esimies 6	0
Esimies 7	2
Esimies 8	2
Esimies 9	7
Esimies 10	4
Esimies 11	2
Esimies 12	4
Esimies 13	10
Esimies 14	7
Esimies 15	17
Yhteensä	79

## Liite 3: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimieskohtaisten palautteiden yhteenveto

Vastauksia yhteensä

79

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,16
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	3,94
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	3,77
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	3,86
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,73
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	3,67
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	3,65
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	3,52
5.9. Luotan esimieheeni	4,03
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	3,61
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,77
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	3,92
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	4,16
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	4,01
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	3,44
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	3,65
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	3,66
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,00
5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	4,04
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,82</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	<b>Prosenttia - %</b>
Ei merkitystä	3,8 %
Vähän merkitystä	12,7 %
Kohtalaisen tärkeä	17,7 %
Tärkeä	45,6 %
Erittäin tärkeä	20,3 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	3,92
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	4,22
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	3,99
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	3,99
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	4,16
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,92
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,18
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	3,87
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	3,94
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	3,71
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	3,90
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	3,75
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	4,19
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	3,82
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,19
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,98</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

1. "Kuunteleminen on vaikea taito. "
2. "Esimies voisi valmistautua paremmin. Aikaisemmin, kun keskustelut oli hänen työhuoneessaan, meni liikaa aikaa koneelta tietojen etsimiseen, saattoi vastailta välillä sähköpostiviesteihinkin. Mielellään kännykkä pois keskustelujen ajaksi."
3. "Myyntikeskustelussa katsotaan nyt pelkästään tavoitteita. Tuntuu pahalta jos olen niissä jäljessä mutta muuten saanut paljon muita tuloksia aikaan, mutta ne sivuutetaan. Työ jota tehdään ei voi olla valikoivaa vain sen mukaan mitä on tavoitteita vaan kaikki pitää tehdä. Työ asiantuntijatiimissä on paljon muuta kuin myyntitulosten tekemistä."
4. "Unohdetaan että työhömmme kuuluu muukin työ kuin pelkästään myynti. Olisi mukava kun joskus sekin muistettaisiin."
5. "tukitehtävissä 'myyntikeskustelut' ovat epämääriäisiä, koska tuloksista ei tule selkeitä raportteja."
6. "tukitiimi ei ole varsinainen myyntitiimi. Tuemme työllämme toisten tiimien myyntiä."
7. "Toimii ihan hyvin"
8. "Selkeämmät tavoitteet ja konkreettista koulutusta puutteellisiin tietoihin"

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

1. "Olemme tunteneet vasta niin vähän aikaa, että vastaaminen oli miltei mahdotonta"
2. "Monipuolinen ja nopea älyinen, joka tekee yritykselle korvaamatonta työtä."
3. "esimieheni todella kuuntelee mitä minulla on asiaa, ottaa huomioon eri näkökulmia asioihin, on johdonmukainen ja nopea päätöksissään"
4. "Toivoisin poissaolojen merkitsemistä työlistalle (sairastuneet). Esimies X on positiivinen, kannustava, avoin.Tiimin jakautuminen useaan huoneeseen vaikeuttaa tiedon kulkua."
5. "Olen nähnyt ja kokenut erilaisia esimiehiä; ehdottomasti PARHAIN!!!!"
6. "Vaativa, liian tavoitehakuinen."
7. "kaikesta huolimatta hyvä tyyppi"
8. "Entistä enempi huomioida tilanteet = tilanteen mukainen toiminta"
9. "Viestintää, keskusteluja ja koulutusta pitää olla muillakin kuin myyntihenkilöstön kanssa."

## Liite 4: Esimies 1

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

Esimies 1

Vastausten lukumäärä	9 kpl
----------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	3,89
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	3,33
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	3,11
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	3,56
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,78
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	3,30
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	3,40
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	3,44
5.9. Luotan esimieheeni	3,67
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	3,44
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,70
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	3,80
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	3,90
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	3,70
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	3,40
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	3,40
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	3,30
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,00
5.19. Esimies keskustelelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	3,90
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,58</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	Prosenttia -%
Ei merkitystä	0,0 %
Vähän merkitystä	33,3 %
Kohtalaisen tärkeä	33,3 %
Tärkeä	22,2 %
Erittäin tärkeä	11,2 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	Keskiarvo
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	3,89
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	4,00
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	3,44
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	3,89
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	3,89
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,78
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,22
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	3,44
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	3,22
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	3,56
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	3,44
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	3,67
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	3,89
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	3,56
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	3,89
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,72</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

-

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

1. "olisi kiva saada myös positiivista palautetta varsinkin kiireen päivän jälkeen"

2. "Kuunnella enemmän työntekijöitä ja ottaa heidän ongelmansa paremmin huomioon."

## Liite 5: Esimies 2

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 2

Vastausten lukumäärä yhteensä	4 kpl
-------------------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	3,25
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	2,75
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	3,00
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	2,25
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,00
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	2,25
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	2,75
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	2,00
5.9. Luotan esimieheeni	2,25
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	3,25
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	2,50
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	3,25
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	2,75
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	3,00
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	2,25
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	2,25
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	1,75
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	3,00
5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	3,00
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>2,66</b>



**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	<b>Prosenttia -%</b>
Ei merkitystä	0,0 %
Vähän merkitystä	25,0 %
Kohtalaisen tärkeä	25,0 %
Tärkeä	50,0 %
Erittäin tärkeä	0,0 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	3,00
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	3,50
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	3,00
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	2,75
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	3,75
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,75
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	3,50
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	2,25
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	3,25
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	2,50
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	3,50
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	2,50
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	3,25
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	2,75
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,00
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,15</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

1. "Unohdetaan että työhömme kuuluu muukin työ kuin pelkästään myynti.  
Olisi mukava kun joskus sekin muistettaisiin."

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

1. "Vaativa, liian tavoitehakuinen."

## Liite 6: Esimies 3

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 3

Vastausten lukumäärä yhteensä	4 kpl
-------------------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,75
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	4,50
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	5,00
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	4,50
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	4,50
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	5,00
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	4,50
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	4,00
5.9. Luotan esimieheeni	5,00
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	4,75
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	5,00
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	5,00
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	5,00
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	4,50
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	4,50
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	4,75
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	4,75
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,75
5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	4,75
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,71</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	Prosenttia -%
Ei merkitystä	0,0 %
Vähän merkitystä	0,0 %
Kohtalaisen tärkeä	25,0 %
Tärkeä	75,0 %
Erittäin tärkeä	0,0 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	Keskiarvo
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	4,75
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	5,00
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	5,00
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	4,50
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	4,50
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	4,25
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	5,00
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	4,75
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	4,75
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	4,50
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	4,75
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	4,50
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	5,00
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	4,75
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,50
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,70</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

-

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

-

## Liite 7: Esimies 4

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

Esimies 4

Vastausten lukumäärä yhteensä	4 kpl
-------------------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,75
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	4,50
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	4,00
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	3,50
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	4,25
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	4,00
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	3,00
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	4,00
5.9. Luotan esimieheeni	4,50
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	4,00
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	4,25
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	4,00
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	4,50
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	4,50
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	4,00
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	4,25
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	4,00
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,50
5.19. Esimies keskustelelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	3,75
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,12</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	Prosenttia -%
Ei merkitystä	0,0 %
Vähän merkitystä	0,0 %
Kohtalaisen tärkeä	50,0 %
Tärkeä	25,0 %
Erittäin tärkeä	25,0 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	Keskiarvo
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	4,50
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	4,50
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	4,50
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	4,25
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	5,00
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,75
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	5,00
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	4,25
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	4,75
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	4,25
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	4,50
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	4,25
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	4,75
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	4,75
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,50
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,50</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

-

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

-

## Liite 8: Esimies 9

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 9

Vastausten lukumäärä yhteensä	7 kpl
-------------------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,29
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	4,29
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	4,43
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	4,43
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	4,00
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	4,29
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	4,71
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	3,86
5.9. Luotan esimieheeni	4,71
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	3,86
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,86
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	4,43
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	4,57
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	4,43
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	4,43
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	4,29
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	4,43
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,71
5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	3,33
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,3</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	Prosenttia -%
Ei merkitystä	0,0 %
Vähän merkitystä	0,0 %
Kohtalaisen tärkeä	28,6 %
Tärkeä	57,1 %
Erittäin tärkeä	14,3 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	Keskiarvo
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	4,43
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	4,71
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	4,43
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	4,43
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	4,57
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	4,57
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,71
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	4,57
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	4,43
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	4,14
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	4,71
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	4,57
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	4,43
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	4,29
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,71
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,51</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

-

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

-

## Liite 9: Esimies 10

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 10

Vastausten lukumäärä yhteensä	4 kpl
-------------------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	3,8
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	3,8
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	3,8
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	3,8
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,3
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	3,8
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	2,8
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	2,5
5.9. Luotan esimieheeni	3,8
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	2,8
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,5
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	3,3
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	4,3
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	3,5
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	3,0
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	3,3
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	3,5
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	3,3
5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	3,3
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,4</b>



**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	Prosenttia -%
Ei merkitystä	0,0 %
Vähän merkitystä	50,0 %
Kohtalaisen tärkeä	0,0 %
Tärkeä	50,0 %
Erittäin tärkeä	0,0 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	Keskiarvo
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	3,25
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	3,75
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	2,50
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	3,00
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	3,50
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,75
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,00
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	3,75
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	4,25
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	3,25
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	3,75
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	3,50
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	3,75
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	3,50
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,00
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,57</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

1."Myyntikeskustelussa katsotaan nyt pelkästään tavoitteita. Tuntuu pahalta jos olen niissä jäljessä mutta muuten saanut paljon muita tuloksia aikaan, mutta ne sivuutetaan. Työ jota tehdään ei voi olla valikoivaa vain sen mukaan mitä on tavoitteita vaan kaikki pitää tehdä.

Työ asiantuntijatiimissä on paljon muuta kuin myyntitulosten tekemistä."

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

-

## Liite 10: Esimies 12

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 12

Vastausten lukumäärä yhteensä	4 kpl
-------------------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,75
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	4,25
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	3,75
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	4,75
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,50
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	3,50
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	3,25
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	3,25
5.9. Luotan esimieheeni	4,00
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	3,50
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,00
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	4,25
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	3,50
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	3,25
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	3,50
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	3,25
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	3,75
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,00
5.19. Esimies keskustelelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	3,75
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,72</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	<b>Prosenttia -%</b>
Ei merkitystä	25,0 %
Vähän merkitystä	0,0 %
Kohtalaisen tärkeä	25,0 %
Tärkeä	25,0 %
Erittäin tärkeä	25,0 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	4,00
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	3,75
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	3,50
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	3,50
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	5,00
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	4,00
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,00
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	3,50
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	3,75
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	3,00
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	4,50
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	3,75
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	4,00
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	3,25
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,25
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,85</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

1. "Kuunteleminen on vaikea taito."

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

1. "Viestintää, keskusteluja ja koulutusta pitää olla muillakin kuin myyntihenkilöstön kanssa."

## Liite 11: Esimies 13

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 13

Vastausten lukumäärä yhteensä	10 kpl
-------------------------------	--------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,20
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	3,60
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	4,10
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	4,50
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,60
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	3,70
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	3,60
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	3,90
5.9. Luotan esimieheeni	4,20
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	3,10
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	4,00
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	3,80
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	4,20
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	4,10
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	3,50
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	3,60
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	3,60
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,00
5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	4,20
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,87</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	Prosenttia -%
Ei merkitystä	0,0 %
Vähän merkitystä	0,0 %
Kohtalaisen tärkeä	20,0 %
Tärkeä	60,0 %
Erittäin tärkeä	20,0 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	Keskiarvo
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	4,2
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	4,3
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	3,9
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	3,8
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	4,4
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,7
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,6
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	4,0
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	4,0
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	3,6
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	3,8
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	4,0
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	4,4
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	4,1
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,3
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,1</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

1. "Toimii ihan hyvin"

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

1. "Entistä enempi huomioida tilanteet = tilanteen mukainen toiminta"

## Liite 12: Esimies 14

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 14

Vastausten lukumäärä yhteensä	7 kpl
-------------------------------	-------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,29
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	4,29
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	3,71
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	4,14
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,71
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	3,86
5.7. Esimieheni on määritellyt työnkuvani selkeästi	4,29
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	3,71
5.9. Luotan esimieheeni	4,14
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	4,29
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,86
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	4,43
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	3,86
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	4,29
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	2,86
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	3,57
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	3,29
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,00
5.19. Esimies keskustelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	4,14
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>3,93</b>

**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	Prosenttia -%
Ei merkitystä	14,2 %
Vähän merkitystä	42,9 %
Kohtalaisen tärkeä	0,0 %
Tärkeä	42,9 %
Erittäin tärkeä	0,0 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	Keskiarvo
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	4,20
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	4,30
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	3,90
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	3,80
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	4,40
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,70
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,60
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	4,00
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	4,00
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	3,60
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	3,80
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	4,00
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	4,40
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	4,10
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,25
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,07</b>

**Vapaa sana: Kommenttisi myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

1. "tukitiimi ei ole varsinainen myyntitiimi. Tuemme työllämme toisten tiimien myyntiä."

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

-

## Liite 13: Esimies 15

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio II: Myyntikeskustelut ja esimiesviestintä

## Esimies 15

Vastausten lukumäärä yhteensä	17 kpl
-------------------------------	--------

**Kysymys 5. Arvioi asteikolla 1-5 esimiehesi viestintää yleisesti, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
5.1 Esimieheni käyttää ymmärrettävää kieltä	4,59
5.2. Esimieheni viestii selkeästi	4,35
5.3. Saan esimieheltäni palautetta työstäni	3,94
5.4. Esimieheni vie halutessani palautteeni johtoryhmälle	3,71
5.5. Esimieheni käyttää eri viestinnän keinoja tarkoitukseen sopivalla tavalla	3,94
5.6. Esimieheni viestii minulle tärkeistä asioista	3,71
5.7. Esimieheni on määritellyt työkuvani selkeästi	3,65
5.8. Esimieheni edistää tiimien välistä viestintää	4,00
5.9. Luotan esimieheeni	4,29
5.10. Esimiehelläni on minulle aikaa	3,71
5.11. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,88
5.12. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	3,82
5.13. Esimiestäni on helppo lähestyä	4,53
5.14. Esimieheni auttaa ongelmatilanteissa	4,35
5.15. Esimieheni tiedottaa asioista tiimimme jäsenille tasapuolisesti	3,53
5.16. Saan riittävästi tarpeellista tietoa esimieheltäni	3,76
5.17. Esimieheni luo kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä	4,06
5.18. Esimieheni kertoo minulle johdon terveiset	4,24
5.19. Esimies keskustelelee kanssani hankalista asioista kahden kesken	4,29
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,02</b>



**Kysymys 6. Kuinka tärkeäksi koet myyntikeskustelut työsi kannalta?**

	<b>Prosenttia -%</b>
Ei merkitystä	5,9 %
Vähän merkitystä	17,6 %
Kohtalaisen tärkeä	11,8 %
Tärkeä	47,1 %
Erittäin tärkeä	17,6 %

**Kysymys 7. Arvioi asteikolla 1 - 5 esimiehesi viestintää myyntikeskustelussa, siten että**

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

	<b>Keskiarvo</b>
7.1. Esimieheni arvostaa myyntikeskusteluja.	4,24
7.2. Esimieheni kanssa on helppo keskustella kahden kesken.	4,47
7.3. Esimieheni kuuntelee minua.	4,41
7.4. Esimieheni ottaa palautteeni vastaan.	4,35
7.5. Uskallan tuoda epäkohdat esille myyntikeskusteluissa.	4,24
7.6. Esimieheni varaa riittävästi aikaa myyntikeskusteluihin.	3,94
7.7. Esimieheni tuo selvästi esille myynnin tavoitteet.	4,24
7.8. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja kehitysehdotuksista.	3,94
7.9. Esimieheni kannustaa minua onnistumisessa.	4,06
7.10. Esimieheni auttaa minua löytämään ratkaisut myynnin ongelmiin.	4,06
7.11. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä.	3,94
7.12. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta.	3,94
7.13. Myyntikeskusteluissa on avoin ilmapiiri.	4,41
7.14. Saan esimieheltäni vastauksen kysymyksiini.	3,94
7.15. Uskallan esittää palautetta ja kehitysehdotuksia esimiehelleni.	4,24
<b>Kaikkien kysymysten keskiarvo</b>	<b>4,16</b>

**Vapaa sana: Kommentit myyntikeskustelujen kehittämiseksi**

1. "Selkeämmät tavoitteet ja konkreettista koulutusta puutteellisiin tietoihin"
2. "Esimies voisi valmistautua paremmin. Aikaisemmin, kun keskustelut oli hänen työhuoneessaan, meni liikaa aikaa koneelta tietojen etsimiseen, saattoi vastaila välillä sähköpostiviesteihinkin. Mielellään kännykkä pois keskustelujen ajaksi."
3. "-että kuullaan vähemistöäkin,= vanhempia työntekijöitä."

**Vapaa sana: mieleen nousevia asioita, palautetta omasta esimiehestäsi**

1. "Esimieheni todella kuuntelee mitä minulla on asiaa, ottaa huomioon eri näkökulmia asioihin, on johdonmukainen ja nopea päätöksissään"
2. "Toivoisin poissaolojen merkitsemistä työlistalle (sairastuneet).  
Katri on positiivinen, kannustava, avoin. Tiimin jakautuminen useaan eri huoneeseen vaikeuttaa tiedon kulkua."

## Liite 14: Yleinen tiedonkulku

Yritys X:n sisäinen viestintä -kysely, kesäkuu/2008

Osio III Yleinen tiedonkulku

Yleisen tiedonkulun yhteenveto

Vastauksia yhteensä

79

### 8. Arvioi asteikolla 1 - 5 yleistä tiedonkulkua, siten

1= huono

2= tyydyttävä

3= kohtalainen

4= hyvä

5= kiitettävä

Keskiarvo Yritys X:n yleiselle tiedonkululle

3,27

### Vapaa sana: anna palautetta Yritys X:n tiedonkulusta.

1. *X toimipisteessä* 5 mutta huonompi koko talon sisällä ehdottomasti

2. Huhuja liikkuu. Toiset tiimit saa tiedon esim. työhön tulevista henkilöistä toisia nopeammin. Palaveriaamut parantaneet koko yritystä koskevaa viestintää."

3. Liian paljon asioita pidetään salassa esim.henkilöstömuutokset, 'lymyillään'. Asiasta kuin asiasta pitäisi pystyä AVOIMESTI puhumaan.

4. "Palkkakeskustelun tiedotamiseen 23. päivä palaverissa oli aivan liian vähän aikaa! Asiat vaan menivät puurona korvasta korvaan."

5. "Lisää avoimuutta."

6. "Tieto ei kulje. Tärkeät työssä tiedettävät osattavat asiat pitää lukea itse *intranetistä* ja aikaa sille ei ole. Uudistukset ja ohjeet tulisi käydä läpi pian läpi oppimispalaverissa. Yrityksessä sellainen henki että jokaisen pitää huolehtia vain omista asioistaan ja muu ei kuulu kenellekään ja siksi kai ei tietoa enää jaeta asioista."

7. "Yhteiset aamupalaverit ja koulutukset hyviä."

8. "Tiimien välinen tiedonkulku ei toimi Samoin asiakkuustiimin sisäinen tiedonkulku ei tavoita kaikkia. Yritys X:ssä tieto jaetaan vain pienille ryhmille ns. asiantuntijoille ja sitä tietoa tarvitaan myös ne jotka eivät ole ns asiantuntijoita. Henkilökohtainen kokonaisvaltainen palveluiden osaamistaso häviää. Ti ja ke aamupalaverit ovat hyviä, tieto tulee kaikille samanlaisena. Tieto ei muutu. Tuotekolutukseen palaverit olisivat hyviä, enemmän sellaista tarkkaa tuote-tietoutta kaikille."

9. "korjaantunt oppimispaverien myötä huomattavasti"

10. "Oppimispalaverit hyviä, paitsi niitä voisi 'muokata' siten että x:ää tukeva tukitiimi ei osallistuisi esim. x:ää koskeviin asioihin. Aika menee hukkaan. Palaverit voisi koota aihealueittain ja tiimit osallistuisivat sen mukaan"

11. "Asiat kuulee nopeammin vierustoverilta tai toisesta tiimistä kuin omalta esimieheltä."

12. "Kaikki viestintävälineet käyttöön, unohtamatta kahdenkeskistä ja vapaamuotoisia palavereita."

13. "Tieto saisi kulkea paremmin *päätoimipisteestä sivutoimipisteille*. X asioissa ainakin."

14 "On liian paljon asioita, joita ihmiset pitävät vain omana tietonaan. Tulisi olla helppo väline, jolla tiedon saa samanlaisena kaikille. Sähköposti ei ole ratkaisu tähän."

15. "Uusista toimihenkilöistä ilmoitetaan huonosta/myöhään. Tiedon kulku on hidasta. Huhut kulkevat nopeammin. Muutoksia liikaa, tieto tulva. "

16. "Sähköposti on hyvä tiedonkulun väline, koska sillä saa tiedon nopeasti kaikille samaan aikaan."

17. "Viestintää enimmäkseen sähköpostin kautta, mutta palaverit olisi parempi keino (vaikka useasti viikossa aamuisin)"

18. "Eri tiimien välillä tieto ei kulje. Kussakin tiimissä luodaan omia sääntöjä, jotka eivät ole kaikkien tiedossa ja on asioita ja tehtäviä, jotka koskettavat kuitenkin kaikkia tiimejä ja jokaisessa tiimissä sooloillaan yhteisille asioille erilaiset versiot."

20. "tiedonkulku on *yrityksessä* parantunu, mutta siinä on edelleen kehitettävää"

### 9. Onko puutteellinen tiedonkulku vaikeuttanut työtehtäviesi hoitoa?

	Prosenttia -%
Ei ole	19,00 %
Päivittäin	7,60 %
Viikoittain	15,20 %
Kuukausittain	19,00 %
Harvoin	39,20 %

#### Jos puutteellinen tiedonkulku on vaikeuttanut työtäsi, niin miten?

1. "Kuulen epäkohdista usein liian myöhään. "
2. "Henkilöstön kireydellä"
3. "Esim. toimihenkilöiden siirtymisiä tiimistä toiseen ei tiedoteta ajoissa"
4. "Kts edellisestä kohdasta"
5. "Yleinen käytäntö *päätoimipisteen ja sivutoimipisteiden* välillä ei aina selvillä."
6. "muutoksia tulee liian nopeasti, *Yritys X:n* oma tiedottaminen häviää valtakunnallisen *intranetin* tietoihin. "
7. "Usein tarvittava tieto jää saapumatta tai tieto saapuu liian myöhään. Esimiehet eivät välttämättä osaa välittää olleellista tietoa eteenpäin."
8. "työprosessien muutokseen tarvittavat vahvistukset ja päätökset viipyvät"
9. "Voi aina kysyä, jos ei tieto ole tullut"
10. "Ei voi tehdä työtä, työt eivät etene puutteellisen tiedon vuoksi. Toiset tietää asioita toiset ei, väärinkäsitykset ovat viimeisen parin vuoden aikana tulleet esille. "
11. "On asioita, joista saa erilaisen tiedon riippuen siitä keneltä kysyy. Hankala tietää keneltä pitäisi kysyä. Tietävän henkilön hakuun menee liikaa aikaa."
12. "Uudet toimihenkilöt->ajanvaraus. Toimihenkilöiden siirrot *toimipisteiden* välillä."
13. "Kuluu aikaa etsiä tietoa, jonka voisi saada jo tehtäviin opeteltaessa."
14. "Ei ole selkeästi määritelty eri tehtäville ja tekijöille tuuraajia ja asioita pompotellaan tiimistä toiseen kun ei tiedetä kuka asioista vastaa poikkeustilanteissa."

### 10. Mikä on tällä hetkellä työssäsi tärkein tiedon lähde?

	Prosenttia -%
Esimies	5,10 %
Työtoverit	29,10 %
Oppimispalaverit	21,50 %
Tiimipalaverit	5,10 %
Intranet	31,60 %
Verkkolehti	0,00 %
Sähköposti	6,30 %
Joku muu, mikä?	1,30 %

### 11. Mitkä ovat Yritys X:n

kolme (3) tärkeintä/ keskeisintä viestinnän kehittämiskohdetta?

1. "ehottomasti kaipasin vastuullista tiedon jakajaa miten käytännössä oikeasti toimitaan"
2. "avoimuus"
"oikea-aikaisuus"
"vaikuttavuus"
3. "työtehtävien hoitajat tiedoksi"
4. "epätietoisuuden poistaminen"
"perustelujen antaminen tehdyille päätöksille/ henkilöstövalinnoille"
"palautteen antaminen ja ottaminen"
5. "Viestien samansisältöisyys ei toteudu"
6. "Avoimuus"
"Vuorovaikutus"
"Rohkeus"
7. "Tiimipalaverit"
"työkaverit"
8. "avoimuus"
"rehellisyys"
"tasapuolisuus"
9. "palaverit"
"sähköposti"
"toimipisteen omat tiedot intranetissä"

10. "intranet"

"Oppimispalaveri"

"Tiinipalaveri"

11. "myyntitehtävä"

"sähköposti"

"Intranet"

12. "oppimispalaverit"

13. "tiimipalaverit"

"verkkolehti"

14. "tiimien välinen tiedottaminen"

"eri kanavien hyödyntäminen"

"yhteiset tilaisuudet"

15. "tiedon kulku tiimien välillä"

"tiimipalaveri"

"oppimispalaverit"

16. "henkilöstön tunnistaminen-uudet"

"yritystä koskevat muutokset"

"kaikki saivat tärkeistä asioista tietoa"

17. "esimies-alainen"

"yrityksen johto-sivutoimip. toimihenk."

"eri tiimit/toimipisteet"

18. "Tiimi-ohjeiden / tietojen tiedottaminen kaikille, ei vain ko. asiantuntija-ryhmälle"

"Tiedottaminen sähköpostilla ajankohtaisista asioista"

"Uusinen / entisten palvelujen ohjeiden muutokse yms tiedot kaikille"

19. "Esimiesten välinen viestintä"

"Avoimen keskusteluilmapiirin luominen"

"henkilöstön aktivointi tiedon hankintaan"

20. "Oppimispalaverit"

"sähköposti"

"tiimipalaverit"

21. "Muutosten tarkempi läpikäynti työteh." "

"Eri tiimien välinen yhteistyö, muutokset"

"*Verkkolehden* tiedottamisen tehostaminen"

22. "Avoimuus"

23. "Avoimuuden lisääminen"

"Tiedottamisen nopeus"

"Tieto kaikkien saatavilla yhtäaikaan"

24. "palvelukokonaisuuspalaverit"

"viesti motivoivaa"

"tiimipalaverit"

25. "viestintä kaikille samanlainen"

"viime hetken muutoksista selkeät tiedot kaikille"

"palavereista enemmän avoimia ja keskusteluvia"

26. "Viesti / kerro asioista enemmän kuin on tarvetta."

"Varmista että ymmärsitte asiat samalla tavalla, älä muuta kantaasi seuraavana päivänä."

"Myyntikokousten pöytäkirjat *intranetiin*."

27. "avoimuus"

"tiimin sisäinen viestintä"

"esimiehen viestinnän kehittäminen"

28. "Henkilökohtainen viestintä"

"Tiedottamisen nopeus"

"Viestinnän ymmärrettävyys"

29. "Oppimispalaverit"

"Verkkolehti"

30. "tiimien omat palaverit"

31. "avoimuus"

"tasapuolisuus"

"ajankohtaisuus"



32. "sama kieli kaikilla"

"suora ja avoin palaute myös alhaalta ylöspäin"

"avoimuus"

33. "Oppimispalaverit"

"Tiimipalaverit"

34. "Esimiesviestintä"

"tiimipalaverit"

"verkkolehti"

35. "Oppimispalaverit"

"Muiden koulutusten sisältö"

36. "Koulutus"

"Tiimien välinen"

37. "Avoimuus"

"Nopeus"

"Selkeys"

38. "kiire pois oppimispalavereista"

39. "Avoimuus"

"Nopeus"

"Arvostus"

40. "sähköposti"

"henkilökohtainen viestintä"

"intranet"

41. "muutakin kuin sähköposti"

"jotain kirjallista luettavaa"

"parempi perehdytys aluperin"

42. "Nopeus"

"Ajantasaisuus"

"Avoimuus"

43. "yhteiset palaverit"

"enemmän aikaa tiimipalaveriin"

"tiimien välinen tiedottaminen"

44. "Eri tehtävien tuuraajat selkeästi esille"

"Jos tiimeissä päätetään tehdä asiat tietyllä tavalla, siitä ilmoitetaan muihinkin tiimeihin"

"Kunnon perehdytys uusille toimijoille ja uusiin tehtäviin siirtyville"

45. "yleiset koulutukset"

46. "tiedon kulun nopeus päätösten osalta"

"tiedon jakaminen asianosaisille"

"informaation selkeyttäminen joissakin tapauksissa"

## **12. Kommentoi vapaasti kuinka tiedonkulkua ja esimiesviestintää voitaisiin parantaa työpaikallasi?**

1. "x *toimipisteessä* toimii hyvin, joku hoksaa jonkun asian kertaa/kertoo sen muillekin joko sähköpostilla tai aamuistunnossa tai illasta. Muistutamme toisiamme tässä muuttuvassa mailmassa."

2. "Sähköposti enemmän käyttöön, myös tiimien omista palavereista/sisällöstä/päätöksistä tietoa muille tiimeille, mikäli asia koskettaa myös muita."

3. "käyttämällä esim. intranetia yhteisten asioiden tiedottamiseen enemmän"

4. "-Yllä mainitut tiedot yleensä viestitetään, mutta alemmissa palkkausluokissa oleville taitaa olla parannettavaa,,"

5. "Muistakin tärkeistä asioista kuin myyntitavoitteiden toteutumisesta keskusteltaisiin."

6. "Avointa tiedottamista, myös tulevista asioista vaikka ne eivät tapahtuisikaan heti. Tietoa kaikkien saataville yhtäaikaan eli esim tiimipalaverit pidettäisiin kaikissa tiimeissä samana viikonpäivänä samaan aikaan tai tiedotus sähköpostina. Verkkolehden hyödyntäminen, viime aikoina uusien taloon tulleiden nimiä ei ole löytynyt verkkolehdestä."

7. "Suositaan vapaata ilmapiiriä. Onko haittaa jos tietää mahdollisimman paljon työyhteisön asioita? Johtoryhmän ja esimiehesten pitää arvostaa jokaisen työtä, ei myyntihenkilöt pysty tekemään työtään jos ei tukitiimit/olosuhteet ole kunnossa."

8. "Jokaiselle pitäisi saada syntymään mielenkiinto oman työnsä ja työtapojensa kehittämistä kohtaan."

9. PALAUTETTA EI VOI JULKAISTA TUNNISTETTAVUUDEN VUOKSI.

10. "Esimiehen aika on rajallinen. Ei välttämättä aikaa riittävästi alaisille."

11. "Palavereiden laadun kehittäminen, yhteiset infotilaisuudet tms."

12. "tiimien kesken joka aamu pieni palaveri"

## Liite 15: Esimiehen testi

*Esimiestehtävä vaatii koko ajan joukon viestintäosaamista ja työkaluja. Testaa, onko työkalupakkisi ajan tasalla.*

Asteikko

2= Olen ymmärtänyt ja toteutan.

1= Olen ymmärtänyt, mutta toteutus on vielä kesken tai alkutekijöissään.

0= En ole tullut ajatelleeksi tai en pidä tärkeänä.

*Laske lopuksi pisteet yhteen ja katso millainen esimies olet.*

1. Esimiestyö on painotetusti vuorovaikutteista viestintää, jossa kasvokkaisviestinnällä on suuri merkitys. Varaan päivittäin aikaa keskusteluihin alaisten kanssa.
2. Haluan ja osaan käsitellä organisaation asioita, kuten strategiaa, tavoitteita, tuloksia ja muutoksia vuorovaikutteisena ja myös henkilökohtaisena prosessina. Pystyn kertomaan esimerkiksi strategian omin sanoin ja kääntämään sen oman yksikköni kielelle.
3. Käsittelemme yhdessä säännöllisesti yksikkö-/tiimitason asioita. Luon mahdollisuuksia keskusteluun ja kysymyksiin.
4. Järjestän vapaamuotoisia keskustelu- ja yhdessäolotilaisuuksia ilman virallista asialistaa.
5. Käyn säännöllisesti yksilötason kehitys- ja tuloskeskustelut.
6. Annan palautetta alaisilleni aina, kun siihen on tarvetta.
7. Pyydän palautetta ja kyselen tiimini jäsenten näkemyksiä jatkuvasti.
8. Olen avoin viestinnässäni.
9. Osaan ilmaista itseäni selkeästi, missä ollaan ja minne mennään.

12 – 18 pistettä: Voit onnitella itseäsi. Olet ihanne-esimies, jos vastasit rehellisesti

7 – 11 pistettä: Jotain on kunnossa, mutta parannettavaakin on.

0 – 6 pistettä: Sinulla on kaikki mahdollisuudet edessäsi.

Lähde: Juholin, Elsa 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: Bookwell Oy.