

Sisäisen viestinnän toimivuus ja tehokkuus

Case: Fressi Lahti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Eveliina Pukkila
Mari Rönkä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PUKKILA, EVELIINA
RÖNKÄ, MARI:

Sisäisen viestinnän toimivuus ja
tehokkuus

Markkinoinnin opinnäytetyö, 52 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on laadullinen kehittämistutkimus sisäisen viestinnän toimivuudesta ja tehokkuudesta. Tutkimuksen toimeksiantajana on liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi Lahti. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää kohdeyrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkittava ilmiö on jaettu tarkasti valittuihin teemoihin, jolloin jokainen osa-alue tulee huomioitua. Lisäksi teemojen avulla kehitysehdotukset voidaan kohdistaa täsmällisemmin. Kehitysehdotukset muodostuvat toteutetun tutkimuksen tuloksien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään yhteisöviestinnän eri muotoihin ja kohdeyrityksen käytössä oleviin sisäisen viestinnän kanaviin. Tietoperustan teoria on koottu käyttäen alan kirjallisuutta ja internet-artikkeleita. Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa kysymykset olivat avoimia ja teemojen ympärille rakennettuja. Vastaajat edustivat monipuolisesti kohdeyrityksen henkilökuntaa, niin esimiesasemassa olevia kuin työntekijöitäkin.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, jolla tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Tuloksista selvisi, että kohdeyrityksen suurin ongelma sisäisessä viestinnässä on osastojen välisen viestinnän laadun vaihtelu. Lisäksi ongelmia löytyi viestinnän ajantasaisuudessa sekä tavoittavuudessa. Kehitysehdotukset kohdistuivat osastojen välisen viestinnän yhtenäistämiseksi. Linjaamalla viestintätavat kaikille osastoille viestinnän ajantasaisuutta ja sisällön laatua saadaan parannettua. Sisäisen viestinnän verkoston toimivuutta ja tehokkuutta saadaan lisättyä viestintäkanavien selkeyttämisellä sekä esimiehen ja työntekijän aktiivisella kommunikoinnilla.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, viestintä, viestinnän toimivuus, viestinnän tehokkuus, viestintästrategia

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PUKKILA, EVELIINA &
RÖNKÄ, MARI:

Effectiveness and Efficiency of
Internal Communications
Case: Fressi Lahti

Bachelor's Thesis in Marketing, 52 pages, 4 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This thesis is a qualitative development study for the effectiveness and efficiency of internal communications. The study was commissioned by the sports and wellness center Fressi Lahti. The purpose of this thesis is to find out the current status of the target company's internal communications and development opportunities. The study is divided into themes so that each subarea will be taken into account. In addition, with the help of the themes, the development proposals can be targeted more efficiently. The development proposals are formed based on the theoretical framework and the results of the study.

The theoretical part of the thesis focuses on the various forms of organizational communication and the target company's already existing internal communication channels. The information was gathered using relevant literature and internet articles. The empirical part was carried out by the qualitative research method. The study was conducted as a survey where the questions were open-ended and built around the themes. The respondents represented a wide range of the target company's staff, both in managerial and employee positions.

The research results were analyzed using content analysis method, which means verbal description of the text. The results showed that the target company's the biggest problem in internal communications are quality variations between departments. In addition, problems found in topicality and reachability of communication. Development proposals were carried out to improve communication between departments. Standardizing communication between departments improve topicality and quality of communication. The effectiveness and efficiency of internal communications network can be improved by clarifying the channels of communication, as well as active communications between employee and supervisor.

Key words: internal communications, organizational communication, communication, communication effectiveness, communication efficiency, communication strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	1
1.2	Tutkimusongelman määrittely	3
2	YHTEISÖVIESTINTÄ	5
2.1	Sisäinen viestintä	7
2.2	Sisäisen viestinnän suunnittelu	8
2.3	Sisäisen viestinnän haasteet	11
2.4	Esimiesviestintä	13
2.5	Muutosviestintä	14
2.6	Organisaatiokulttuuri	15
3	SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT	17
3.1	Työympäristöviestintä	17
3.2	Sosiaalinen media	18
3.3	Sähköposti	19
3.4	Kehityskeskustelut	19
4	TUTKIMUS FRESSI LAHDEN SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ	21
4.1	Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi, Lahden toimipiste	21
4.2	Fressi Lahden käyttämät sisäisen viestinnän kanavat	22
4.3	Tutkimusmenetelmän valinta	24
4.4	Kvalitatiivinen tutkimus	25
4.5	Tutkimuksen keskeiset teemat	27
4.6	Tutkimuksen toteutus	28
4.7	Tutkimustulokset	29
4.7.1	Tutkimustulokset teemoittain	30
4.7.2	Vastaajien esittämät kehitysehdotukset	32
4.8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	33
4.9	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
5	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Kaikki ihmisten kesken tapahtuva vuorovaikutus on viestintää. Sisäinen viestintä käsittää kaiken tiedon kulun yrityksen sisällä: se voi olla päivittäistä kahvihuonekeskustelua tai yrityksen johdon tarkoin suunnittelema strateginen toimintatapa. Sisäisen viestinnän merkitystä yrityksen toiminnassa ei kuitenkaan aina ymmärretä, se tulisikin nähdä voimavarana, joka tukee yrityksen päivittäistä toimintaa. Sisäisen viestinnän häiriöt ja katkokset sekä johdon epäonnistuminen viestinnän suunnittelussa näkyvät työyhteisön toiminnassa negatiivisesti ja pahimmillaan yrityksen tuloksen heikkenemisenä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu sisäisen viestinnän kirjallisuudesta, elektronisista lähteistä ja Fressi Lahden keskusvastaavan henkilöhaastattelusta. Teoriaosuus aloitetaan tarkastelemalla yleisesti yhteisöviestintää, jonka jälkeen paneudutaan syvemmälle sisäisen viestinnän maailmaan. Teoriaosuudessa perehdytään tarkemmin sisäisen viestinnän eri aihealueisiin ja sen eri elementteihin, jotka muodostavat yrityksen sisäisen viestinnän kokonaisuuden. Lisäksi teoria-aineistoon on haettu sisällöllistä lisäarvoa ja ymmärrystä esimiestyön näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin toteutettu kehittämistutkimus liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi Lahdelle. Kehittämiskohteena on yrityksen sisäinen viestintä. Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää Fressi Lahden nykyiset käytössä olevat viestintätavat, sisäisen viestinnän välineet ja millaista yrityksen sisällä kulkeva informaatio on. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda kohde yrityksen johdolle tietoon sisäisen viestinnän ongelmakohdat, joihin on valmisteltu toteutuskelpoiset kehittämissuositukset. Tutkimuksen tulokset antavat yritykselle myös lähtökohdat viestinnän kehittämiselle.

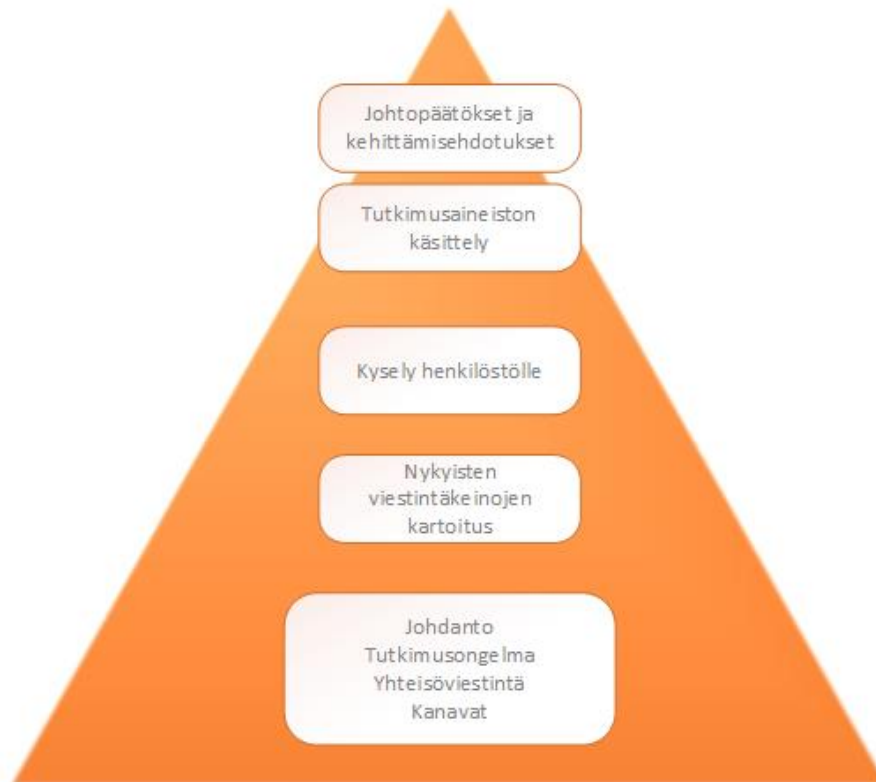
1.1 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön sisältö koostuu teoriaosiosta ja empiirisestä osiosta. Teoriaosuudessa perehdytään ilmiötä käsittelevään teoria-aineistoon ja luodaan opinnäytetyölle teoreettinen viitekehys. Empiirinen osuus koostuu kohdeyrityksen

henkilöstölle tehdystä teemahaastattelusta, haastattelujen tulosten analysoinnista ja niistä johdetuista johtopäätöksistä sekä kehitysehdotuksista.

Kuvio 1. havainnollistaa tutkimuksen rakennetta ja siitä käy ilmi työn etenemisjärjestys. Teoriaosuutta käsitellään neljässä pääluvussa, jotka kattavat johdannon, tutkimusongelman määrittelyn, yhteisöviestinnän ja sisäisen viestinnän kanavat. Yhteisöviestinnän pääluvussa käsitellään yhteisöviestintää yleisellä tasolla ja luvun edetessä siirrytään tarkempaan sisäisen viestinnän tarkasteluun. Lisäksi luvussa avataan muitakin yhteisöviestinnän muotoja kuten organisaatioviestintää ja esimiesviestintää. Sisäisen viestinnän pääluvussa esitellään kohdeyrityksellä tällä hetkellä käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia. Luvussa ilmenee myös miten ja miksi kohdeyritys käyttää juuri näitä kanavia sisäiseen viestintäänsä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus alkaa yritysesittelyllä. Empirian pääluvut muodostuvat tutkimuksen taustoihin vaikuttavista tekijöistä, tutkimuksen tuloksista ja kehitysehdotuksista. Tutkimuksen taustasta kertovassa luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmenetelmään, sen valintaprosessiin ja tutkimuksen keskeisiin teemoihin. Tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa avataan kyselytutkimuksen vastauksia ja niitä ryhmitellään yhteen asiakokonaisuuksittain. Tutkimuksesta kerättyä aineistoa verrataan teoreettiseen viitekehykseen ja tuloksia analysoidaan teoriapohjaan verraten. Analysoinnin pohjalta johdetaan lopulliset johtopäätökset ja toteutetaan myös mahdolliset kehittämissuositukset. Opinnäytetyön loppu on vielä tutkimuksesta ja sen tuloksista muodostettu yhteenveto.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

1.2 Tutkimusongelman määrittely

Tieteellisessä työssä tulee aina olla tutkimusongelma. Kuviossa 2. havainnollistetaan tutkimusongelman muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, kuinka tutkimusongelmaa määritettäessä tulisi edetä. (Heikkilä 2008, 23; Kananen 2015, 41–43). Tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä on tutkimusongelman onnistunut määrittely ja tutkimusongelman määrittelyn taustalla on usein monia tekijöitä, mitkä vaikuttavat tutkimusongelman syntyyn. On tärkeää, että tutkimusongelma on ratkaistavissa, ja sen ratkaisuun vaikuttaa merkittävästi tutkimusongelman rajausta. Ilman tarkkaa rajausta voi tutkimus laajentua hallitsemattomaksi, jolloin ongelma muuttuu mahdottomaksi ratkaista. Tutkimusongelmaa pohtiessa tulee myös huomioida ilmiöön tai aiheeseen liittyvän aineiston saanti, sekä sen mahdollinen aiempi tuntemus. Oma mielenkiinto sekä motivaatio tutkia kyseistä ilmiötä vaikuttavat usein positiivisesti tutkimuksen suorittamiseen.

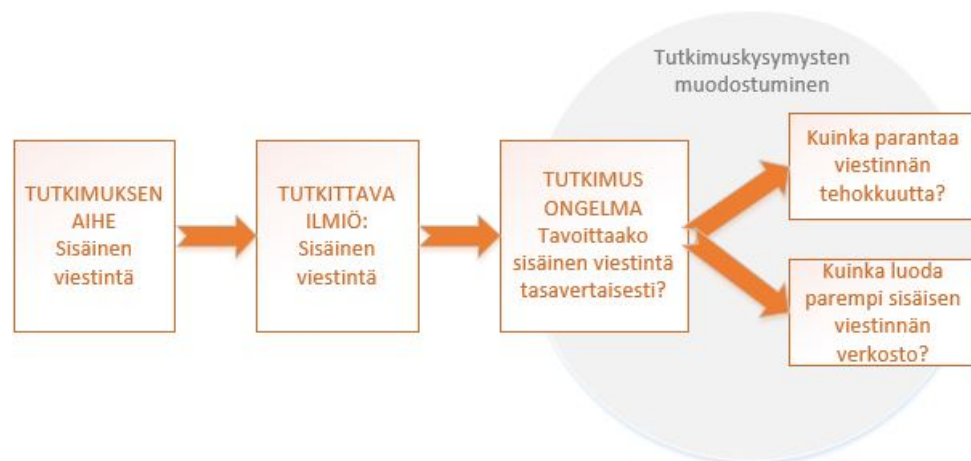
Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on sisäisen viestinnän toimivuus ja tehokkuus yrityksessä Fressi Lahti. Tutkimuksen avulla haluttiin saada selville millaista kohdeyrityksen sisäinen viestintä on, ja onko siinä mahdollisesti jotakin kehitettävää. Tutkimusongelmaksi muotoutui:

– *Tavoittaako sisäinen viestintä tasavertaisesti?*

Ongelmanratkaisun tueksi tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymyksiä:

– *Kuinka parantaa sisäisen viestinnän tehokkuutta?*

– *Kuinka luoda parempi sisäisen viestinnän verkosto?*



KUVIO 2. Tutkimusongelman määrittely

2 YHTEISÖVIESTINTÄ

Yhteisöviestintä on laaja käsite, joka sisältää ulkoisen ja sisäisen viestinnän eri osa-alueet. Tässä opinnäytetyössä tutkittavasta ilmiöstä johtuen tarkoituksena on perehtyä ainoastaan sisäiseen viestintään ja sen eri osa-alueisiin. Kuviossa 3. tuodaan ilmi sisäisen viestinnän eri osa-alueet, joihin opinnäytetyössä perehdytään. Kuviolla havainnollistetaan myös ulkoisen viestinnän tärkeyttä osana yhteisöviestintää, mutta tässä opinnäytetyössä ulkoiseen viestintään ei tulla syventymään tarkemmin. Osana yhteisöviestintää on henkilöstön välinen työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestinnän tulee olla kunnossa liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sujuva yhteisöviestintä lisää myös henkilöstön työmotivaatiota ja parantaa työn tekemisen lähtökohtia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Vuorovaikutus on ihmiselle luontainen tapa toimia, ja uuden luominen sekä innovointi vaativat keskusteluja, viestintää ja ajatustenvaihtoa. Viestintätaidot ovat olennainen osa ammattitaitoa. Työyhteisöviestintä koostuu yhteisöllisyyden ja sisäisen viestinnän peruspilareista. Työyhteisössä ajantasaisen tiedon tulee olla koko ajan saatavilla, ja jokaisen työyhteisön jäsenen tulee ymmärtää oma roolinsa tiedon päivittämisessä sekä muokkaamisessa. Vuorovaikutustilanteissa voidaan viestiä niin yksittäisiä tärkeitä asioita kuin suuria asiakokonaisuuksia. Tarkoituksena on varmistaa, että jokainen asianomainen ymmärtää, mistä on kyse. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitse, eikä pidäkään olla samaa mieltä joka asiasta. (Juholin 2013, 61–63.) Juholinin mukaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on vapaus omaan mielipiteeseen ja sen esille tuomiseen, vaikka se poikkeaisi muiden näkemyksistä. Toimivassa työyhteisöviestinnässä erilaisille mielipiteille annetaan arvoa, mutta mahdollistetaan myös kysyminen ja kyseenalaistaminen. Työyhteisön tunnelmalla on myös suuri vaikutus viestintään. Tunnelman tulee olla sellainen, että jokainen uskaltaa tuoda mielipitensä ja kokemuksensa esille, eikä keskusteluun mukaan lähteminen vaadi ponnisteluja. Osaamisen jakaminen on tärkeä osa organisaation viestintää, ja sillä tuetaan yksilöitä ja koko työyhteisöä. Toiminta ja viestintä tapahtuvat yrityksen käyttämillä viestintäkanavilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan, innovoinnin ja vuoropuhelun paikkoja.

Yhteisöviestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallista viestintää ovat muun muassa organisaation vakiintuneet käytännöt, kuten

vuosittaiset kehityskeskustelut tai viikoittaiset palaverit. Epävirallista viestintää voi olla esimerkiksi taukokuoneessa ja käytävillä käydyt keskustelut. Epävirallinen yhteisöviestintä voi olla merkittävä keino purkaa omia ajatuksiaan, ja sen avulla työyhteisösuhteita on mahdollista kehittää tai vastaavasti heikentää. Johdon suhde työntekijöihinsä antaa joko positiivisen tai negatiivisen sävytteen epäviralliselle sisäiselle viestinnälle. Johdon tulisi huomioida, että työntekijät käyvät keskusteluja myös yrityksen ulkopuolella, jolloin sisäisestä viestinnästä tulee osa ulkoista viestintää. (Aho 2012.)

Nykypäivän kehittyneet viestintävälineet ja niiden runsas kirjo tarjoavat viestinnälle paljon mahdollisuuksia. Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat nopean ja tehokkaan viestinnän, ja viesti saadaan toimitettua juuri niille henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. Olennaisen tiedon erottaminen yhteisöviestinnän tietotulvasta luo kuitenkin haasteita sisäisen viestinnän kentälle. Toimivasti ja tehokkaasti viestivässä yrityksessä on paneuduttu viestinnän roolien jakamiseen, viestintästrategia on määritelty, viestinnän suunnittelu on osa liiketoiminnan suunnittelua ja viestit kulkevat mahdollisimman tehokkaasti. (Korhonen & Rajala 2011, 15–16.) Yrityksen viestintää ja tiedottamista ei tule jättää yhden ihmisen harteille, ja yrityksen pahin virhe voi olla se, ettei johtoporras ota vastuuta viestinnästä ja tiedon kulusta. Jotta yrityksen viestintä saadaan halutulle tasolle, johdon on oltava sitoutuneesti mukana viestinnässä. Kun tieto kulkee hyvin, se motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin. Kansainvälisyyden yleistymisen tuo myös omat haasteensa yhteisöviestintään. (Tervola 2008.)

Sisäisessä viestinnässä käytettäviä kanavia ovat palaverit, kokoukset, tiedotteet sekä kasvokkain käytävät keskustelut. Nykypäivänä viestintää käydään verkkoviestinnässä käytettävien erilaisten sovellusten avulla, kuten sähköpostin, intranetin ja sosiaalisen median kanavien kautta. (Pesonen 2012, 145.)

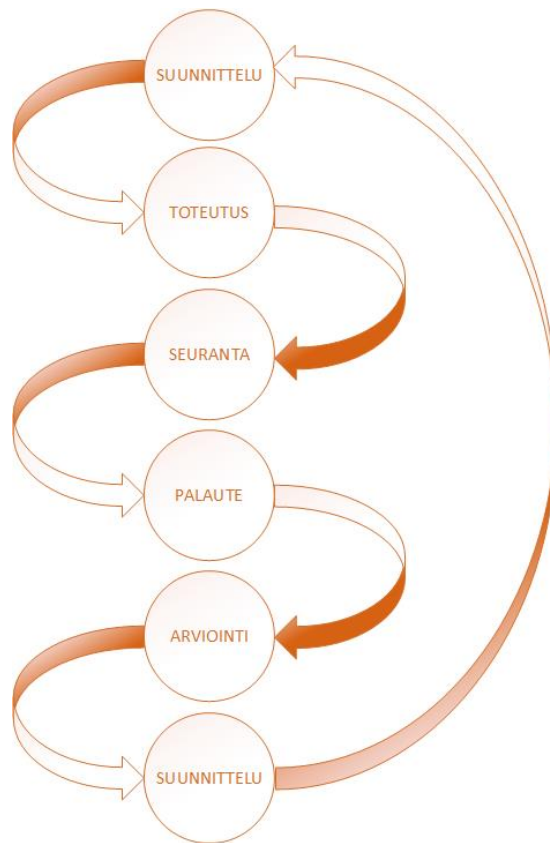
Viestinnän tehtävien määrittely on tärkeä osa sisäisen viestinnän suunnittelua ja toteutusta. Päivittäin tapahtuvaa viestintää on kaikki tiedon vaihdanta ja keskustelu, jota työyhteisössä päivän aikana käydään. Hyvin toimiva päivittäin käytävä viestintä takaa työyhteisön toimivuuden ja asioiden valmistumisen ajallaan. Toimivan sisäisen viestinnän ansiosta esimiehet ja muu henkilöstö tietävät nykyisen tilanteen sekä tulevaisuuden näkymän. Sujuvuutta voidaan lisätä avoimuudella ja hyvällä yhteishengellä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105–106.)

Sisäisen viestinnän päätehtävät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: keskeisten tietojen käsittely, tiedonkulku sekä vuoropuhelu ja vaikuttaminen. Keskeisiä tietoja viestiessä tiedotetaan visio, strategia ja arvot sekä käsitellään niitä työyhteisön kannalta. Näiden tietojen jakaminen ja käsittely vahvistaa työyhteisön osaamista ja tietoisuutta yrityksen linjauksista. Tiedonkulku vaikuttaa viestinnän sujuvuuteen sekä toimivuuteen, joten yrityksen tulee panostaa tähän osa-alueeseen ja siihen, kuinka helposti tieto on saatavilla. Vuoropuhelussa ja vaikuttamisessa on kyse henkilöstön välisistä suhteista ja avoimuudesta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä niin, että häntä kuunnellaan. (Juholin 2009, 40–50.)

2.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen on jatkuvaa toimintaa, johon yrityksen on syytä panostaa. Viestintä ilman selkeästi asetettuja tavoitteita on organisaatiolle turhaa eikä sitä saada välttämättä kohdistettua oikein. Organisaation viestinnän tulee sisältää selkeitä päämääriä, joita mukaillen se toimii (Lukkarila 2012). Sisäisen viestinnän kulmakivinä toimivat nykyiset toimenpiteet, perustehtävät, tavoitteet sekä visio tulevaisuudesta. Viestintää on helpompi suunnitella ja ylläpitää, kun yrityksellä on olemassa viestinnässä tarvittavia toimenpiteitä ohjaava kuvio. Kuvio 4. on esimerkki tällaisesta kuviosta ja siinä huomioidaan

suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitoon vaikuttavat vaiheet. Suunnittelussa tulee huomioida mahdolliset yrityksessä tapahtuvat sekä tulossa olevat muutokset. Suunnitelman seurannalla ja palautteen avoimella vastaanotolla saadaan yrityksen tietoon kehitystä vaativat kohteet sisäisessä viestinnässä. Seurannan ja palautteen arvioinnin jälkeen on jälleen suunnitteluvaihe, jolloin palataan suunnittelukaavion alkuun. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintäsuunnitelma on yrityksen voimavara ja keskeinen työkalu liiketoiminnan kehittämisessä. Viestintä on tilannesidonnaista toimintaa, mutta yrityksellä on silti hyvä olla viestintästrategia, joka luo pohjan jokapäiväiselle toiminnalle. Hyvin suunniteltu strategia mahdollistaa myös viestinnän toteutumisen sovittuja linjauksia mukaillen pitkällä aikajänteellä sekä ohjaa yrityksen toimintaa. Työyhteisöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa viestintäkanaviin, sekä niiden sisältöihin. (Sariola 2012.)



KUVIO 4. Viestintää ohjaava kuvio

Viestintäsuunnitelman tulee kattaa yrityksen kaikki viestintä, niin sisäinen kuin ulkoinenkin. Sen tulee sisältää selkeät linjaukset organisaation viestinnästä sekä yksittäisten toimenpiteiden toteutuksista. Viestintäsuunnitelman tavoitteet

nousevat usein esille yrityksen strategiasta, ja näin ollen viestintäsuunnitelmalla saadaan tuettua yrityksen muuta toimintaa. (Lukkarila 2012). Viestinnän suunnittelu tapahtuu strategisella ja operatiivisella tasolla. Strateginen suunnittelu sisältää kokonaisuudessaan viestintästrategian, ja se keskittyy viestinnän keskeisimpien tehtävien ja tarkoituksen määrittelyyn. Lähtökohtana strategisessa sisäisen viestinnän suunnitelmassa vastataan kysymyksiin *”mihin viestintää tarvitaan”* ja *”miten viestintä vaikuttaa organisaation toimintaan”*. Näiden kysymysten pohjalta voidaan lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan muita taulukossa 1 esitetyjä lohkoja. Viestinnän strategisessa suunnittelussa vastuiden määrittelyyn on hyvä olla aluksi yleisellä tasolla ja vastuiden jakautumisen tulee sisältyä tähän. (Ritamäki 2012.)

Viestinnän operatiivinen, eli käytännön suunnittelu sisältää keskeiset toimenpiteet viestinnän suhteen, sen milloin viestintä toteutetaan, miten se toteutetaan ja keiden toimesta (Ritamäki 2012). Taulukossa 1. esitetty jaottelu lohkoihin tuo selkeyttä ja helpottaa yrityksen toimintaa. Taulukko vastaa viestinnän strategisen suunnittelun keskeisiin kysymyksiin. Strategisen suunnittelun lopuksi tulee vielä päättää, kuinka asetettuja tavoitteita ja toimintoja tullaan jatkossa seuraamaan. Yrityksen päivittäinen viestintä on osa operatiivista viestintää. Kun tärkeät päätökset ja linjaukset viestinnän strategiasta ja organisoinnista on tehty, on yrityksen mahdollista tehdä yhteenveto viestintästrategian päätavoitteista ja toiminnoista. Strategiassa tulee määrittellä sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät sekä käytettävät viestinnän työkalut. (Ilvonen 2007, 32.)

TAULUKKO 1. Sisäisen viestinnän strateginen suunnittelu (mukailtu: Grönlund-Qvarnberg 2015)

SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGINEN SUUNNITTELU	
Lähtökohta	Mihin viestintää tarvitaan? Miten viestintä vaikuttaa organisaation toimintaan?
Toiminta	Millaista viestintä on?
Sidosryhmät	Sidosryhmien tunnistaminen
Perusviestit	Millaista kuvaa yritys haluaa itsestään luoda työntekijöilleen?
Tavoitteet	Mitä viestinnältä odotetaan? Vaikutus?
Resurssit	Millaiset resurssit viestintään?
Vastuu	Organisointi? Vastuu osa-alueet?
Seuranta	Toimivuuden seuranta Vaikutusten seuranta Miten?

2.3 Sisäisen viestinnän haasteet

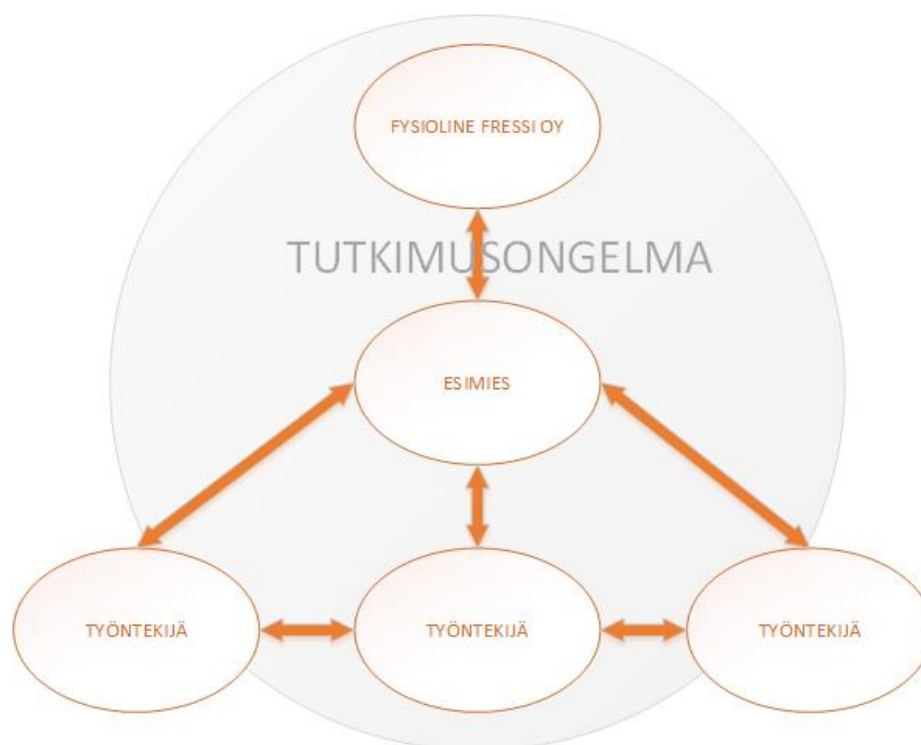
Viestinnälle asetetut tavoitteet eivät kaikissa viestintätilanteissa toteudu eikä niiden saavuttaminen ole realistista. Tehokkaan viestinnän merkitystä koko organisaation kannalta ei ymmärretä eikä viestinnälle ole asetettu tarpeeksi resursseja. Viestintä tulisi ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jolloin osattaisiin varautua tiedotettavien asioiden haasteisiin sekä analysoimaan viestinnän tarpeet pitkällä tähtäimellä. Viestinnän tehokkuutta ja laatua saadaan parannettua, kun viestintä on suunniteltua. Pahimmassa tapauksessa se otetaan mukaan vasta tiedotusvaiheessa, jolloin viestinnän teho ja laatu voivat kärsiä. (Korhonen & Rajala 2011, 35–36.)

Suuri haaste sisäisessä viestinnässä on saada organisaatio ymmärtämään viestintäroolinsa. Usein johtoporras, esimiehet ja muu henkilöstö eivät tiedä, mikä rooli heillä on sisäisen viestinnän tuottajina. Viestinnän tulisi kuulua jokaisen

työntekijän päivittäiseen työnkuvaan, mutta kaikille työyhteisössä tämä ei kuitenkaan ole selvää. Joissakin organisaatioissa voidaan ajatella viestinnän vastuun olevan joko vain johtoportaalalla tai sitten kaikilla organisaation työntekijöillä. Tällainen ajattelu ja tilanne johtavat kuitenkin helposti suunnitelmallisuuden puutteeseen ja turhan viestinnän tuottamiseen. Viestintävastuun ollessa ainoastaan yrityksen johdolla, tulee johdon varmistaa viestinnän selkeys sekä henkilöstön tavoitettavuus. Viestinnän tulisi olla ajan tasalla yrityksen sisällä tapahtuvista sekä toimintaan vaikuttavista asioista, mutta usein näin ei kuitenkaan ole. (Ervwin 2014, 119; Misteil 2002, 5-11.)

Sisäisen viestinnän haasteena on myös se, ettei viestintä ole koordinoitua eikä se säilytä samaa muotoa läpi organisaation. Sisäinen viestintä voidaan organisaation sisällä jakaa osastoittain, mikä helposti johtaa siihen, että viestintä on ainoastaan osaston työntekijöiden välistä eikä viesti välity koko organisaation sisällä. Viestintä voi tässä tapauksessa olla myös ristiriidassa muiden osastojen viestinnän kanssa. Kuviossa 6. esitetään kohdeyrityksen yksi sisäisen viestinnän mahdollisista ongelmakohtista. Ongelmakohtana nähdään esimiehen ja työntekijöiden välisen kommunikaation ja viestinnän katkos sekä ajantasaisuuden ongelmat. Sisäisen viestinnän ongelmat voivat olla lähtöisin myös organisaatiotasolta. Resurssien puutos on myös yksi sisäisen viestinnän haasteista, ja mikäli aikaa viestinnälle on liian vähän, viestinnän kehittyminen on lähes mahdotonta yrityksessä. (Korhonen & Rajala 2011, 39.)

Päällekkäistä viestintää tapahtuu organisaatioiden sisällä yllättävän usein ja helposti. Sisäisen viestinnän tehokkuus laskee, jos työntekijät viestivät samoista asioista tietämättä toisistaan. Tällaisella tehottomalla toiminnalla hukataan resursseja, viestintä vaikeutuu ja se on epäselvää, eikä haluttua tulosta saavuteta. Tehoton sisäinen viestintä kuluttaa myös usean henkilön aikaa, eikä toiminta ole tällöin kustannustehokasta. Sisäisen viestinnän päätehtävänä on jakaa yrityksen sisällä oikeaa ja ajantasaista tietoa, joka on helposti jokaisen ymmärrettävissä. Sisäisen viestinnän epäonnistuessa lopputuloksena voi olla puutteellista tiedonjakoa ja tästä johtuvia virhearvioita ja toimintatapoja. (Korhonen & Rajala 2011, 44.)



KUVIO 6. Tutkittava ilmiö

2.4 Esimiesviestintä

Esimiesviestinnässä kyse on jokapäiväisessä esimiestyössä vaadittavista taidoista ja asioista ja siinä yhdistyvät erilaiset viestinnän ulottuvuudet, kuten työn organisointi, koordinointi, delegointi, kuunteleminen sekä ymmärtäminen.

Esimiesviestinnän yhteydessä korostuu käytännön viestintä sekä viestinnän ymmärtäminen erilaisissa tilanteissa. Viestinnässä käytettäviin ilmaisuihin sekä viestien muotoiluun panostaminen on aina kohdallaan, jolloin viesteistä saadaan mahdollisimman tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia. (Puro 2002, 13.)

Työyhteisössä keskeisimpänä viestijänä työntekijöiden ja ylemmän johtoportaan välissä toimii esimies. Viestintä ja esimiestyö kulkevat käsi kädessä ja esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on sujuva viestiminen. Viestintää apuna käyttäen esimies pystyy toteuttamaan yrityksen kulmakiviä, kuten missiota, visiota ja arvoja.

Näiden asioiden selventäminen yrityksen työntekijöille vaatii viestintää ja tästä syystä viestintä on yksi tärkeimmistä esimiehen työkaluista. Informaation välittäminen on vain osa esimiehen viestinnästä, mutta silti esimiesviestinnän päätavoite on lisätä työntekijöiden tietoisuutta oman osaston sekä koko yrityksen sisällä tapahtuvista asioista. (Virtuaali Amk 2015.) Nykypäivänä esimiesviestintä

on hyvin pitkälle sähköisessä muodossa käytävää keskustelua, joka tapahtuu sähköpostin tai muun verkkopalvelimen kautta (Puro 2002, 14).

Viestintä on kaksisuuntaista, joten esimiehen tulee viestinnässään mahdollistaa työntekijöilleen tämä olemalla läsnä ja kuuntelemalla. Spontaaneista keskusteluista esimiehen on mahdollista saada arvokasta tietoa työntekijän sekä oman osaston tilanteesta. Näin esimies pystyy myös näyttämään aidon kiinnostuksen kahdensuuntaiseen viestintään. Rehellisyys ja aitous ovat sujuvan ja hyvän esimiesviestinnän tärkeitä ominaisuuksia. Mikäli esimies ei itse usko viestimäänsä asiaan, työntekijät vaistoavat sen helposti. Työntekijät tulkitsevat myös asioita, joista keskustelua esimies välttelee tai pahimmassa tapauksessa ei keskustele lainkaan. Esimiesviestinnässä tulee väistämättä eteen tilanteita, joissa on viestittävä epämiellyttävistä tai vastenmielisistä asioista, jolloin viestinnän muotoilun sekä tunteiden huomioiminen korostuu. (Vuorimaa 2014.)

Esimesviestinnän tulee olla selkeää ja johdonmukaista, jolloin saadaan vahvistettua luottamusta ja edistettyä viestin perillemenoä työntekijöiden joukossa. Esimiehen on hyvä selventää itselleen viestittävän asian ydin ja koota sen ympärille viesti työntekijöilleen. Oleellisen tiedon löytäminen ja turhan pois jättäminen voi välillä tuottaa haasteita. Erilaisten kanavien käyttäminen tavoittaa eri työntekijät työyhteisöstä, mutta monen esimiehen harhakäsitys on, että viesti on ymmärretty, kun se on kerran ilmaistu tai luettu jostain. Jokainen tulkitsee viestin omalla tavallaan, omien kokemustensa pohjalta, ja esimiehen on viestijänä olennaista varmistaa, että kaikki ymmärtävät viestin oikein. Asia voi esimiehelle olla todella selkeä, mutta työntekijät eivät välttämättä saa kiinni punaisesta langasta. (Vuorimaa 2014.)

2.5 Muutosviestintä

Sisäisen viestinnän toimivuus ja tärkeys korostuvat muutostilanteessa. Muutos voi koskea koko organisaatiota sisäisesti tai tiettyjä osastoja tai työntekijöitä. Lopulta muutos kuitenkin koskettaa aina yksittäistä henkilöä riippumatta siitä, millaisessa asemassa hän työssään on. Organisaatiot sekä organisaation työntekijät suhtautuvat muutokseen eri tavoin, ja muutoksia saatetaan pelätä, koska ne horjuttavat ihmisten perusturvallisuutta. (Juholin 2013, 388–393.)

Muutoksista viestitään niin kuin mistä tahansa muustakin asiasta, mutta muutoksen ollessa merkittävä ja haasteellinen on Juholinin mukaan varattava aikaa keskustelulle ja kasvokkain tapahtuvalle viestinnälle. Huonosti viestitty muutos voi pahimmillaan johtaa kriisitilanteeseen organisaatiossa, minkä jälkeen on otettava käyttöön kriisiviestintä. Juholin kertoo myös vastahakoisuuden ja kysymystulvan lisääntyvän sitä mukaa, mitä suuremmasta ja vaikuttavammasta muutoksesta on kyse. Ennen itse muutoksen käynnistymistä tulee koko henkilökuntaa informoida tulevista tapahtumista, niiden aikatauluista ja muutoksista. Muutosprosessin edetessä on haastavaa saada henkilöstölle ajantasainen tieto tasapuolisesti. Lisäksi Juholin painottaa tekstissään, että muutoksesta viestiessä tulisi yrityksen muistaa henkilöstön informoiminen päätöksistä ja niistä aiheutuvista muutoksista sekä muista henkilöstöä koskevista asioista reaaliaikaisesti. Ymmärrystä tuovaa lisäinformaatiota olisi myös hyvä olla saatavilla. Esimiestason ja muun henkilöstön välinen avoin suhde, kysymysten ja vastausten mahdollistaminen sekä vaihtoehtoistoimien ideointi edesauttavat muutoksen käsittelyä (Juholin 2013, 388–393.)

2.6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri luo pohjaa yritykselle ja mahdollisuuden sen jäsenille ymmärtää käyttäytymisnormeja organisaatiossa. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015). Organisaatiokulttuuria ei voi kopioida toiselta yritykseltä. Jokaisen yrityksen tulee itse määrittää ja rakentaa oma organisaatiokulttuurinsa, ja onistuessaan se voi toimia jopa kilpailuetuna. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan niitä arvoja ja tapoja, jotka ohjaavat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaa, valintoja ja ajattelua. Hyvin toimivassa organisaatiossa toteutetaan se, mitä on puheissa luvattu. Organisaatiokulttuurin tulisi tukea yrityksen tavoitteita ja ylläpitää kilpailukykyä, mutta mikäli näin ei ole, tulisi yrityksen miettiä välittömiä toimenpiteitä sen muuttamiseksi. Johdolla sekä henkilöstöllä tulee olla molemminpuolinen luottamus, jotta organisaatiokulttuurilla on mahdollista tukea ja rakentaa toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Yhteinen kulttuuri sitouttaa työntekijänsä organisaatioon. Muutostilanteessa organisaatiokulttuurin merkitys lisääntyy ja yrityksen tieto siitä, kuinka organisaatio pystyy vastaanottamaan muutokset, vaikuttaa myös muutosprosessiin. (Markkinointi instituutti 2014.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tuottamassa organisaatiokulttuuria käsittelevässä tekstissä kerrotaan, että Edgar Scheinin (1987) näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuria voidaan kuvata kolmessa eri tasossa. Ensimmäisellä tasolla on organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka kuvaaminen on jokaiselle organisaation jäsenelle vaivatonta. Ulkopuolinen henkilö havaitsee tämän myös nopeasti luomalla ensivaikutelman yrityksestä. Ensivaikutelmaan vaikuttaa palvelun laatu, työyhteisön jäsenten toiminta ja ulkoiset seikat. Toisella tasolla ovat yrityksen arvot ja normit. Organisaation täytyy määritellä arvonsa ja norminsa, tuoda ne työyhteisön tietoisuuteen ja mahdollistaa henkilöstölle myös tällä tasolla toimivan organisaatiokulttuurin ymmärtämisen. Johdon on tärkeää selvittää mikä yritykselle ja sen organisaatiokulttuurille on tärkeää ja kuinka sen tulee näkyä kaikkien päivittäisessä toiminnassa. Kolmannella tasolla ovat pohjimmaiset perusoletukset, jotka ovat syntyneet organisaatiolle vuosien saatossa siellä työskentelevien henkilöiden ammattitaidon, toimintatapojen sekä näkemysten pohjalta. Perusolettamukset mukautuvat organisaatiossa itsestään selviksi asioiksi ja osaksi organisaatiokulttuuria. (Jamk 2015.)

3 SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT

Sisäisen viestinnän kanavat tulisi olla suunniteltu vastaamaan yrityksen viestintätarpeisiin. Kasvokkaisviestintä sekä sähköinen viestintä ovat nostaneet suosiotaan yritysten sisäisessä viestinnässä. Useamman eri kanavan yhdistäminen takaa monipuolisemman sisäisen viestinnän verkoston syntyminen. Viestintäkanavia voidaan päivittää tarpeen mukaan ja uusia kanavia voidaan ottaa käyttöön yrityksen toiminnan kehittyessä. Yrityksen on myös syytä arvioida omia viestintäkanaviaan säännöllisesti, jotta käytössä ovat ajanmukaiset ja tarpeita vastaavat kanavat. (Antos & Ventola 2010, 8-10.) Organisaation viestintä onnistuu sitä tehokkaammin, mitä paremmin yritys onnistuu valitsemaan viestinnälle ja sen kohderyhmälle sopivat kanavat. Väärän viestintäkanavan valitseminen hankaloittaa sisäistä viestintää, eikä viestinnällä mahdollisesti tällöin tavoiteta kaikkia. Onnistunut kanavan valinta sekä oikein valittu vastaanottaja auttavat varmistamaan, että olennainen sisältö tavoittaa halutun kohteen. Viestintäkanavat voidaan jakaa suullisiin kanaviin sekä kirjallisiin kanaviin. Suullisissa kanavissa asia välitetään kasvokkain keskustellen. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa kehityskeskustelut, palaverit ja tiedotustilaisuudet. Kirjallisissa kanavissa viestit välitetään puolestaan tekstin avulla, kuten tiedotteessa, viikkoviesteissä tai raportissa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

3.1 Työympäristöviestintä

Työpaikalla, omassa työympäristössä tapahtuva viestintä on keskeisimpiä sisäisen viestinnän foorumeita. Työpaikalla ihmiset kommunikoivat toistensa kanssa, pitävät palavereja ja kokoustavat, jolloin sisäinen viestintä kulkee ajantasaisesti ja tehokkaasti työyhteisön sisällä. Avoimessa työtilassa ja työyhteisön toimiessa yhdessä sisäistä viestintää tapahtuu luonnostaan. Kaikkien ei tarvitse olla tietoisia aivan kaikesta ja koko ajan, vaikka tietovirtaa olisi tarjolla. Liiallisella asiakuormituksella voidaan aiheuttaa tarkoituksenvastainen reaktio. Informaation liiallinen tulva voi peittää alleen tärkeitä pointteja ja ohjeistuksia, jolloin ne myös helposti unohdetaan. Organisaatioiden ongelmana usein onkin liiallisen tiedon tulva. Kun työntekijälle tulee tietoa useista eri kanavista, tiedon määrän hallitseminen voi käydä haasteelliseksi. (Juholin 2013, 214.)

Onnistunut työympäristöviestintä on aina kahden osapuolen välistä yhteistyötä. On siis tärkeää tietää, millaisen henkilön kanssa on tekemisissä ja esimerkiksi mikä häntä kiinnostaa, mikä on hänelle jo entuudestaan tuttua ja mikä motivoi häntä. Usein työelämän viestintätilanteissa on mukana enemmän kuin kaksi henkilöä ja lähes kaikkia kirjoitettuja organisaation sisäisiä viestejä lukevat useat henkilöt. Viestin muotoilulla on merkitystä. Sen tulee soveltua erilaisten ihmisten luettavaksi ja herättää heidän mielenkiintonsa viestittyä asiaa kohtaan. Työympäristössä tapahtuvalla viestinnällä on aina tavoitteet ja jokainen viestijä asettaa ne itse itselleen. Viestinnän tavoitteet voidaan kuitenkin jakaa kolmeen pääryhmään: vaikuttamiseen, tiedottamiseen ja viihdyttämiseen. Harvoin viestimudossa tai puheena tuotettu viestintä on puhtaasti tiedottava, vaan siihen sekoittuu lähes aina vaikuttamista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

3.2 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on yksi nopeimmin kasvaneista viestintävälineistä yritysten keskuudessa. Sosiaalinen media voidaan määritellä tietotekniikkaa ja tietoverkkoja hyödyntäväksi viestinnän muodoksi. Siinä käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä, ja se on verkossa tapahtuvaa vuorovaikutusta ihmisten ja yhteisöjen välillä. Sosiaalisessa mediassa voidaan luoda ja ylläpitää ihmisten välisiä suhteita. Tunnetuimpia ja suosituimpia sosiaalisen median kanavia ovat Facebook, LinkedIn, blogit, Twitter sekä YouTube.

Työyhteisöviestinnässä sosiaalinen media on nopea tapa viestiä. Sitä voidaan hyödyntää tiedottamisessa sekä tiedon ja osaamisen jakamisessa. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät sekä tuottavat että jakavat sisältöä. Sisäisen viestintän keinona sosiaalisen median onnistunut käyttö edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä aktiivista osallistumista ja läsnäoloa valituissa sosiaalisen median palveluissa. Aktiivisella vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa menestykstä ja laadukasta työyhteisöviestintää, joten vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää. (Lappeenranta 2015.)

3.3 Sähköposti

Sähköpostiviestinnän tarkoituksena on joko yksisuuntainen tiedottaminen tai vuorovaikutteinen sähköpostiviestien vaihto. Sähköpostia käytetään yleisesti johdon viestintäkanavana, sisäisenä informointikanavana sekä mahdollisesti myös muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Yhteen sähköpostiin olisi hyvä sisällyttää vain yksi asia, jotta viestityn asian pääpointti ei katoa. Lisäksi ongelmia sähköpostin käyttöön tuo turhan roskapostin kertyminen, jonka seurauksena tärkeä sähköposti voi hukkuu viestien sekaan. Yrityksen sisäisten sähköpostiviestien liiallista lähettämistä tulisi myös välttää, sillä työntekijöillä ei välttämättä ole resursseja lukea päivittäin saapuvaa viestitulvaa, jolloin viestinnän tehokkuus ja ajantasaisuus kärsivät. (Juholin 2013, 222; Viestintävirasto 2015.)

Sähköpostiviestiä lähetettäessä on hyvä myös kiinnittää huomiota viestin muotoiluun. Koulutustausta ja henkilökohtaiset kirjoitustavat voivat vaikuttaa merkittävästi tuotetun tekstin ulkoasuun ja ymmärrettävyyteen. Teksti tulisikin muotoilla selkeällä yleiskielellä, jotta kaikki vastaanottajat ymmärtävät sen tarkoitetulla tavalla ja väärinkäsityksiltä vältytään. (Juholin 2013, 222.)

3.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat osa esimiestyötä sekä yrityksen sisäistä viestintää. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 73). Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välillä, ja niiden toteutuksen aikaväli on yritysکوhtainen. Kehityskeskustelussa on tavoitteena käydä läpi työntekijän työmotivaatiota, tavoitteita, kehityskohteita ja onnistumisia. Yhtenä tärkeimmistä läpikäytävistä asioista on työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät. Työntekijällä on myös vastuu tuoda esille osaamisensa sekä toiveensa tulevaisuuden osalta. Molemminpuolinen luottamus on edellytys onnistuneelle kehityskeskustelulle. (Ekonomit 2015.)

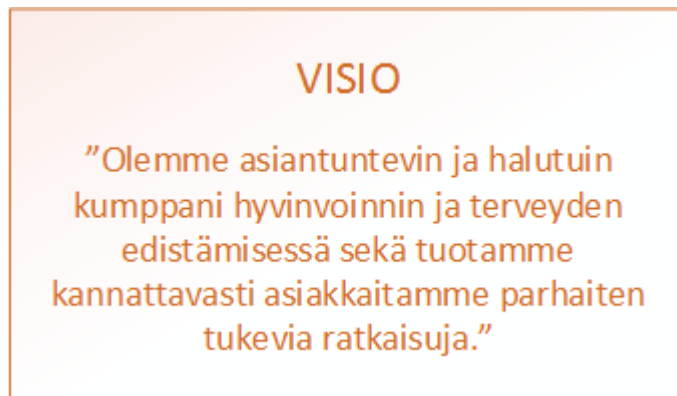
Kehityskeskustelussa käydään yrityksen puolelta läpi nykyisen tilanteen arviointi, tavoitteiden saavuttaminen sekä ongelmakohtat ja niiden mahdolliset ratkaisut. Keskustelussa on myös hyvä tuoda esille yleinen katsaus tulevan kauden tavoitteisiin. Esimies voi lisäksi laatia työntekijälle osaamista kehittävän suunnitelman tulevaisuudelle, jossa tulee huomioida organisaation tavoitteet sekä

tarpeet. Suunniteltujen toimenpiteiden ja niiden kehittämisen on oltava realistiset, jotta niiden toteuttaminen on kaikille osapuolille mielekästä. Realistiset tavoitteet motivoivat työntekijää kehittämään itseään ja toimimaan tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijöitään kehittymään omassa työssään sekä antaa työntekijöilleen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 73.)

4 TUTKIMUS FRESSI LAHDEN SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ

4.1 Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi, Lahden toimipiste

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi avasi ovensa ensimmäisen kerran vuonna 1979 Tampereen keskustassa. Ensimmäinen Fressi oli tarkoitettu silloin vain naisille. Kuluneiden vuosien aikana Fressi on liikuntakeskusketjuna laajentunut ja nykypäivänä Fressin toimipisteitä on jo 17 ympäri Suomen. Se on alansa suurin kotimainen, valtakunnallinen toimija, ja kotimaisuudesta on osoituksena Avainlippu-tunnus. Fressi kuuluu Fysioline Oy ketjuun, jonka alle kuuluvat yritykset tarjoavat asiakkailleen liikunta-, hyvinvointi-, farmasia-, huolto-, rahoitus- ja koulutuspalveluita. (Fressi 2015.)



KUVIO 7. Visio (Halme 2015)



KUVIO 8. Missio (Halme 2015)

Fressi Lahti tarjoaa asiakkailleen monipuoliset kuntosalit-, ryhmäliikunta- ja hyvinvointipalvelut. Merkittävimmät lisäpalvelut ovat personal trainer- ja hierontapalvelut sekä Lasten Fressi -lastenhoitopalvelu. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Lahden keskustassa keskeisellä sijainnilla, ja kaikki palvelut toimivat samoissa toimitiloissa. Tammikuussa 2016 Fressi Lahti avaa Lahteen toisen Fressin Ankkurin alueelle. Fressi Lahden toimipisteessä työskentelee tällä hetkellä 39 henkilöä, ja kuvista 9. nähdään jokaisen osaston työntekijämäärät. Jokaisella osastolla on oma vastaava, joka huolehtii osastonsa toimivuudesta. Koko keskuksen toiminnasta vastaa keskusvastaava. (Halme 2015.)



KUVIO 9. Organisaatiokaavio

4.2 Fressi Lahden käyttämät sisäisen viestinnän kanavat

Avoimen ja sosiaalisen työyhteisön myötä Fressi Lahden työympäristöviestintä on aktiivista ja työympäristöviestinnällä tavoitetaan henkilökuntaa eri osastoilta. Osastoilla on käytössään erilaisia viestintäkeinoja, ja jokainen osasto käyttää niitä kanavia, jotka on parhaaksi todennut. Käytössä on muun muassa muistilappuja ja muistivihkoja, joiden avulla osastojen vastaavat sekä työntekijät voivat välittää ajankohtaisia asioita. Käytössä on myös pikaviestintäpalveluita. Haasteeksi työympäristöviestinnässä nousee kuitenkin henkilöstön vaihteleva tuntimäärä ja osa-aikainen työskentely. Kasvokkain käytävä viestintä ei tavoita kaikkia ja viestien sisältö saattaa muuttua tai supistua, jolloin tärkeitä asioita voi jäädä

tiedottamatta. Puhelimitse käytävät keskustelut ovat nostaneet suosiotaan henkilökunnan aikataulujen erilaisuudesta johtuen. Jokainen työntekijä on tavoitettavissa puhelimitse, ja mikäli jokin asia on saatava välittömästi tiedotettua, on soittaminen erittäin hyvä vaihtoehto. (Halme 2015.)

Fressi Lahti järjestää kehityskeskustelut kerran vuodessa ryhmäkeskusteluina osastoittain. Jokaisen osaston vastaavalla on vastuu kehityskeskustelujen aikataulutuksesta, suunnittelusta sekä toteutuksesta. Ennen varsinaisia kehityskeskusteluja jokainen työntekijä täyttää arviointilomakkeen yrityksestä, omasta työskentelystä sekä lähimmän esimiehen työskentelystä. Lomaketta voidaan käyttää kehityskeskustelujen pohjana, jolloin lomakkeessa esiin tulleet, työntekijöitä askarruttavat aiheet saadaan käsiteltyä. Kaikki kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia esimiehen ja osaston työntekijöiden välillä käytäviä keskusteluja, joissa toivotaan avointa, rehellistä ja aktiivista osallistumista keskusteluun. Kehityskeskusteluissa käydään läpi nykyinen tilanne, onnistumiset sekä kehityskohteet. Tulevaisuuden tavoitteiden läpikäynti on myös osa kehityskeskusteluja. Esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen ja avoimen viestinnän merkitys korostuu kehityskeskusteluissa. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kertoa avoimesti omat mielipiteensä toimivista asioista, kehityskohteista sekä esittää kehitysehdotuksia. (Halme 2015.)

Sosiaalisen median kanavista Fressi Lahden käyttöön sisäisessä viestinnässä on valikoitunut Facebook. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kuulua Fressi Lahden käyttämään suljettuun ryhmään, mikäli on luonut itselleen käyttäjätilin Facebookiin. Ryhmässä jaetaan vapaamuotoisesti tietoa ajankohtaisista tapahtumista, muutoksista ja sitä käytetään myös Fressi Lahden sisäisenä ilmoitustauluna. Facebook on ajankohtainen ja nopea tapa tavoittaa työntekijät ja informoida heitä tärkeistä asioista. Facebook ei kuitenkaan korvaa sisäisen viestinnän kanavana muita kanavia. (Halme 2015.)

Työntekijöiden väliseen vapaamuotoisempaan työympäristöä ja -tehtäviä koskevaan viestintään on työntekijän mahdollista käyttää älypuhelimella toimivaa WhatsApp Messengeriä (Halme 2015). WhatsApp Messenger on monialustainen pikaviestisovellus, jonka avulla työntekijät voivat lähettää ilmaisia viestejä (WhatsApp 2015). Eri osastoilla voi myös olla sovellukseen luotuna oma ryhmä, jolloin kaikki ryhmään kuuluvat henkilöt saavat saman viestin. WhatsApp on

viestintäkanavana helppokäyttöinen ja sillä tavoitetaan vastaanottaja nopeasti. (Halme 2015.)

Fressi Lahden käytetyin sisäisen viestinnän kanava on sähköposti. Sähköpostilla tavoitetaan helposti ja nopeasti tarvittu kohderyhmä, ja jokainen työyhteisön jäsen käyttää sitä aktiivisesti. Sähköpostilla tiedotetaan ajankohtaiset tärkeät asiat. Ylempi johtoporras käyttää sähköpostia tiedotuskanavanaan tiedottaessaan organisaatiotason asioista. Osalla osastoista on käytössään sähköpostitse tulevat viikkoviestit, jotka osastojen vastaavat lähettävät työntekijöilleen. Viikkoviestissä tiedotetaan kaikki ajankohtaiset asiat, jotka liittyvät yleisesti kyseisen osaston tai koko Fressin toimintaan. Viikkoviestillä tavoittaa kaikki eri tuntimääriä tekevät osaston työntekijät, jolloin tärkeät asiat saadaan heidän tietoonsa. (Halme 2015.)

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä on suunnitelmallinen menettelytapa jonkin tehtävän suorittamiseksi. Se pyrkii ratkaisemaan, selittämään tai ennustamaan jotakin ilmiötä ja se kytkeytyy aina tutkimusongelmaan (Kananen 2015, 42). Kuviossa 10. havainnollistetaan tutkimusmenetelmän valintaa. Ensiksi määritellään tutkimukselle tutkimusongelma, jonka pohjalta johdetaan tutkimuskysymykset. Tutkimusongelmalle ja tutkimuskysymyksille pyritään löytämään sopivat ratkaisumenetelmät, jolloin laadullisesta tutkimuksesta saadaan pätevä. Tutkimusmenetelmien avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan kerättyä konkreettisia havaintoja ja näiden havaintojen pohjalta pyritään ratkaisemaan ilmiötä koskeva tutkimusongelma. (Metropolia 2015.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen eri aineistonkeruumenetelmään: kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa menetelmässä ilmiötä pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössä. Menetelmää käytetään ihmistieteitä tutkittaessa, ja painotus on tutkittavan ilmiön merkityksen selvittämisessä sekä kokonaisvaltaisen käsityksen saamisessa. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä menetelmän perustana on tutkittavan ilmiön kuvaus ja tulkitseminen tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä näkökulma tutkittavaan ilmiöön on kvalitatiivista paljon etäisempi ja niin sanotusti

ulkopuolinen. Tutkimusmenetelmänä määrällinen menetelmä keskittyy faktoihin ja syihin, sekä painottaa yleistämistä ja on sen takia usein käytetty menetelmä suuria ihmismääriä kartoittavissa tutkimuksissa. (Räsänen 2015; Creswell 2014, 3-4).

Tutkittavan ilmiön luonteen takia tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen kehittämistutkimus. Tutkimuksessa tavoitteena on selvittää yrityksen sisäisen viestinnän tämänhetkinen tila ja pyrkiä saamaan tarkempi ymmärrys sisäisen viestinnän merkityksestä kyseisen yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen taustalla on lisäksi pyrkimys löytää viestinnän ongelmakohdat ja keksiä mahdollisia kehittämisehdotuksia kyseisiin ongelmiin.



KUVIO 10. Tutkimusmenetelmän valinta (mukailtu: Kananen 2015, 63)

4.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään yleensä tilanteessa, jossa tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisemmin tai josta halutaan saada hyvä kuvaus. Kvalitatiivinen tutkimus menetelmänä mahdollistaa ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja kerätyn tiedon pohjalta pystytään tuottamaan teorioita ja oletuksia siitä, kuinka ilmiö toimii. (Cresswell 2014, 4; Kananen 2015, 71.)

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien rikkaus piilee menetelmien laajassa kirjossa. Tutkimuksen kannalta paras menetelmä valitaan tiedon ja ymmärryksen tarpeen

perusteella. Tässä tutkimuksessa tutkimusmateriaali kerättiin avoimien kysymysten muodossa Webropol-kyselytutkimustyökalun avulla. Laaditut kysymykset tuottavat tietoa sellaisessa muodossa kuin ne esitetään. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliset avoimet kysymykset tuottavat tekstiä, lauseita, jopa tarinoita. Avoin kysymys jättää lisäksi tilaa tutkittavien henkilöiden omille näkökulmille, ajatuksille sekä tunteille. (Heikkilä 2008, 17; Kananen 2015, 70.)

Toinen tyypillinen piirre kvalitatiiviselle tutkimukselle on tutkimusinstrumentti, joka tutkija itse yleensä on. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista otantaa, jossa tutkimusaineisto rajataan teoreettisesti edustaviin henkilöihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tutkittava ilmiö on merkittävässä osassa ja koskettaa tutkimukseen valittuja henkilöitä heidän jokapäiväisessä työskentelyssään. Henkilöt ovat lisäksi sekä esimies että työntekijäasemassa olevia, joten eri henkilöstöryhmien näkökulmat tutkittavaan ilmiöön ovat huomioitu. Tutkittava ryhmä edustaa hyvin yrityksen henkilöstöä, joka toimii yrityksen sisäisen viestinnän piirissä. Aineistonkeruumenetelmänä avoimet kysymykset mahdollistavat monipuolisen käsityksen saamisen ilmiöstä, koska tutkija itse voi päättää, mitä hän kysyy, keneltä hän kysyy, miten hän kysyy ja kuinka laajasti hän kysyy. (Heikkilä 2008, 16; Cresswell 2014, 185, 187; Kananen 2015, 68.)

Laadullinen ilmiön kuvaus on usein parempi kuin luvuilla ilmaistu kvantitatiivisen tutkimuksen antama kuvaus. Asiat, kuten ihmisten suhtautuminen ja asenteet johonkin ilmiöön, ovat helpommin kuvailtavissa laadullisin keinoin eli tekstinä. Tutkijalle jää kuitenkin paljon oman harkinnan ja päätöksenteon varaan, mikä luo yhden laadullisen tutkimuksen sudenkuopista: subjektiivisen näkökulman. Objektiivisuuden säilyttämiseksi tutkija ei saa sekoittaa omia uskomuksiaan, asenteitaan ja mielipiteitään tutkimusaineistoon. Sen sijaan tutkijan tulisi pyrkiä ymmärtämään haastateltavien henkilöiden näkökulmia aiheeseen ja synnyttää vuorovaikutusta kohteen kanssa. (Heikkilä 2008, 16; Kananen 2015, 68–71.)

4.5 Tutkimuksen keskeiset teemat

Aihealue jaettiin eri teemoihin, jotta tutkittava ilmiö on helpommin lähestyttävissä. Teemojen avulla kaikki ilmiön eri osa-alueet otetaan huomioon sekä teoriaosuudessa että avoimissa kysymyksissä. Teemat on valittu niin, että ne kattavat tutkittavan ilmiön eli Fressi Lahden sisäisen viestinnän toimintaympäristön monipuolisesti ja sisältävät tutkimuksessa nimenomaan kyseisen yrityksen kannalta keskeiset tutkittavat aihealueet.

Tutkimuksen teemat muodostuvat keinoista, väylistä, laadusta, ongelmakohtista ja kehitysehdotuksista, niin kuin kuviossa 11. käy ilmi. Viestintäkeinojen avulla on tarkoitus selvittää, ovatko kohdeyrityksen työntekijät tietoisia kaikista käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista. Näiden tulosten perusteella pystytään selvittämään, käytetäänkö kanavia tehokkaasti. Viestinnän väyliä tutkittaessa saadaan puolestaan käsitys väylien toimivuudesta ja tehokkuudesta sekä siitä, miten tasapuolisesti niitä käytetään. Yksi tärkeimmistä tutkimusaiheista on viestinnän laatu. Tätä teemaa tutkittaessa selviää sisäisen viestinnän taso ja asiasisällön suhde tarpeettomaan viestintään, joka heikentää sisäisen viestinnän tehokkuutta. Tarkoituksena on myös selvittää, onko viesti ilmaistu niin, että se on helposti ymmärrettävissä. Ongelmakohdat ja kehitysehdotukset ovat oleellinen osa tutkimuksen läpivientiä. Ne muodostuvat teoriapohjan ja kerätyn aineiston yhteen sulauttamisesta. Lisäksi tutkimuksessa toteutetussa kyselyssä vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat viestinnän ongelmakohtista ja mitä kehitysehdotuksia heillä olisi viestinnän parantamiseksi. Näitä vastauksia hyödynnetään tuloksien pohdinnassa ja kehitysehdotuksien suunnittelussa. Tutkimuksessa esitetyt avoimet kysymykset on laadittu näiden teemojen pohjalta. Kuviossa 11. teemat on havainnollistettu ja kuvattu ilmiön ympärille.



KUVIO 11. Tutkimuksen teemat

4.6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla Fressi Lahden sisäisen viestinnän senhetkinen tilanne. Yhdessä Fressi Lahden keskusvastaavan kanssa pohdittiin aiheen rajausta ja sitä, minkälaisia tuloksia lähdemme tutkimuksella tavoittelemaan. Aikaisempia tätä aihetta käsitteleviä tutkimuksia ei Fressi Lahdelle ole toteutettu, mutta aiheeseen perehdyttiin muiden kyseistä ilmiötä käsittelevien tutkimuksien avulla. Tarkemmassa tarkastelussa ovat myös Fressi Lahden käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat ja niiden käyttö.

Tutkimus toteutettiin avoimena kyselytutkimuksena Webropol-kyselytutkimusyökalun avulla. Kysely lähetettiin avoimena linkkinä Fressi Lahden henkilöstön Facebook-ryhmään 27.11.2015 ja linkki kyselyyn suljettiin 4.1.2016. Kaiken kaikkiaan kyselyssä oli kysymyksiä 10 kappaletta, joista seitsemän oli pakollisia ja kolme vaihtoehtoisia kysymyksiä. Kysymykset rakennettiin teemojen ympärille ja ne muotoiltiin vastaamaan tutkittavaa ongelmaa. Kysymyksistä kahdeksan oli muodoltaan avoimia, jotta vastaukset kuvastaisivat mahdollisimman laadukkaasti vastanneen ajatusmaailmaa ja kokemuksia

tutkittavasta ongelmasta, ja lopuilla kahdella kysymyksellä haettiin vastaajasta tarkentavaa tietoa, kuten onko hän esimiesasemassa. Kysymyslomake löytyy liitteistä.

Internet-kyselyissä vastaukset tallentuvat tietokantaan, joka mahdollistaa aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmilla heti aineistonkeruun päätyttyä. Internet-kysely on lisäksi nopea tapa kerätä aineistoa ja soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista (Heikkilä 2008, 70). Tähän tutkimukseen internet-kysely oli sopivin tapa kerätä aineistoa sen takia, että kohdeyrityksen tutkittavaa henkilöstöä ei ollut mahdollista haastatella henkilökohtaisesti ajan puutteen vuoksi. Linkki kyselyyn oli helposti henkilöstön saatavilla ja vastauksen saattoi antaa juuri silloin, kun vastaaja koki siihen olevan aikaa.

Tutkimus toteutettiin internetissä Webropol-kyselytutkimustyökalulla, jossa tutkimus oli auki 39 päivän ajan. Sinä aikana vastauksia kertyi seitsemän. Mahdollisia vastaajia muistutettiin tämän 39 päivän aikana useamman kerran vastaamaan kyselyyn. Vaikka vastauksia kertyi mahdolliseen vastaajien kokonaismäärään nähden vähän, pystyttiin vastauksista silti lisäkysymysten avulla havaitsemaan, että vastaajien joukossa on eri osastojen työntekijöitä sekä esimies- ja työntekijä asemassa olevia. Näiden lisätietojen ansiosta vastaajat muodostivat kohdeyrityksen henkilöstöä edustavan ryhmän. Tutkimusaineiston analysointia varten kerätty tieto jaettiin osiin, ja jokaisesta osiosta ilmenevät teemoittain toteutetut kysymykset sekä niihin saadut vastaukset. Kerättyä tekstiaineistoa analysoitiin lukemalla sekä tarkastelemalla aineistoa Webropol-raportointityökalun avulla. Vastauksista haettiin yhtäläisyyksiä, rakenteita joihin liittyy muutostarpeita sekä vastaajien mielestä sopivia kehitysehdotuksia. Seuraavat kappaleet sisältävät tutkimuksen tulokset auki purettuina ja jaoteltuna teemoittain.

4.7 Tutkimustulokset

Kerätty aineisto käsiteltiin aineistolle tyypillisillä analyysimenetelmillä. Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa voidaan tulkita useilla erilaisilla analyysivariaatioilla. Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysiä, jossa

aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi tutkimuksen aikana muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla esimerkiksi haastatteluita, puheita, keskusteluja tai vaikkapa päiväkirjoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja selkeä kuvaus, joka yhdistää tutkimuksen tulokset ilmiön laajempaan kokonaisuuteen. Sisällönanalyysin ohella puhutaan joskus myös sisällön erittelystä. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analysointia, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä. (Kvalimot 2015; Kananen 2015, 83.)

Tutkimusongelmasta riippuen voidaan esimerkiksi laskea tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä tietyissä dokumenteissa. Tässä tutkimuksessa käytetystä sisällönanalyysista sen sijaan puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Sisällönanalyysilla voidaan tarkoittaa joko laadullista sisällönanalyysia tai sisällön määrällistä erittelyä ja näitä molempia voidaan tarvittaessa hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto jaetaan ensin pienempiin osiin, käsitteellistetään ja analysoidaan sekä lopuksi järjestetään uudelleen kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti ja näiden erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Kvalimot 2015; Kananen 2015, 83.)

4.7.1 Tutkimustulokset teemoittain

Vastaajien mukaan Fressi Lahti käyttää sisäisessä viestinnässään sosiaalisen median kanavina Facebookia ja WhatsApp-pikaviestintäalustaa. Muita käytössä olevia viestintäkanavia vastauksien mukaan oli sähköposti, puhelinkeskustelut, henkilökohtaiset keskustelut ja ryhmäkeskustelut. Lisäksi yksi vastaajista mainitsi muut yhteiset tapahtumat ja virkistystoiminnan. Kaikkien vastaajat mainitsivat ensimmäisenä Facebookin ja toisena joko keskustelun tai WhatsApp-pikaviestintäalustan. Keskustelut ja WhatsApp-pikaviestintäalusta esiintyivät vastauksissa yhtä useasti, mutta vain puolet vastaajista mainitsi vain toisen näistä kahdesta ja muutama kummatkin. Facebook ja WhatsApp koettiin kuitenkin yleisesti toimiviksi kanaviksi Fressi Lahden käytössä.

Vastaajilta haluttiin selvittää myös, mitkä käytössä olevista kanavista koetaan toimiviksi. Vastausten mukaan suurin osa koki sosiaalisen median kanavat, eritoten WhatsApp-pikaviestintäalustan, parhaiten toimiviksi, mutta useat olivat myös sitä mieltä, että sähköposti toimii yhtä hyvin. Muutaman vastaajan mielestä kaikki käytössä olevat kanavat toimivat. Negatiivista palautetta sai eeedo (intranetpalvelu), mutta sitä ei kukaan vastaajista maininnut käyttävänsä, kun kysyttiin käytössä olevia kanavia.

Sisäisen viestinnän kanavien toimivuuden lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää viestinnän tavoitavuutta, ajantasaisuutta ja sisällön laadukkuutta. Vastaajat ovat yleisesti sitä mieltä, että viestintä tavoittaa hyvin, kunhan itse aktiivisesti seuraa käytössä olevia kanavia. *"Viikko posti menee työsähköpostiin, jota luen vain 1krt viikossa.. sais tulla johonkin parempaan paikkaan"*. Edeltävästä vastauskatkelmasta käy ilmi, että yksi vastaajista kokee viikkoviestin tavoitavuudessa olevan parantamisen varaa, sillä käytössä oleva kanava johon viikkoviesti lähetetään, ei ole hänellä päivittäisessä käytössä. Kaiken kaikkiaan viestintä kuitenkin tavoittaa aikanaan kaikki vastaajat. Viestinnän ajantasaisuutta ei puolestaan koeta yhtä hyväksi. Usean vastaajan mielestä viestinnän ajantasaisuudessa on parannettavaa, kuten seuraavasta poimitusta vastauksesta voidaan huomata: *"Osa-aikatyöntekijänä koen jääväni tiedon ulkopuolelle, kun en ole keskuksella läsnä kovin usein. Informaatio ei kulje aina loppuun asti, eikä saavuta kaikkia joita kyseinen asia saattaisi koskea. Viestintä ei siis aina ole ajantasalla."* Vastauksista kävi ilmi, että viestinnän ajantasaisuus oli riippuvainen osastosta ja osastojen viestinnän ajantasaisuudessa oli eroja. Vastauksista selviää myös, että informaatio saattaa muuttua matkalla tai ei tavoita lainkaan työntekijää. Saaduissa vastauksissa todetaan näiden havaintojen tueksi muun muassa seuraavalla tavalla: *"Osa viestinnästä hyvää, osa ehkä hieman sekavaa, riippuen kuka infoa laittaa"* sekä *"Informaatio ei kulje välttämättä kaikille, joita asia mahdollisesti koskee. Välillä myös tuntuu, että informaation kulku on kuin rikkinäinen puhelin, eli viesti muuttuu matkalla tai osa informaatiosta jää saamatta"*. Vastaajien mielestä saadun viestinnän sisältö on kuitenkin yleisellä tasolla laadukasta ja selkeää, mutta sisällön laadun eroavaisuuksia on havaittavissa osastoittain.

Merkittävämmäksi ongelmakohtaksi tutkimustuloksissa nousi se, että osastojen välinen viestintä ei toimi yhtenäisesti. Sen seurauksena viestintä ei tavoita kaikkia niitä, joita viesti koskee, ja esimerkiksi työajat sekä työtuntimäärät voivat vaikuttaa tähän. Esiin nousi myös ongelma viestin sisällön muutoksesta sen edetessä, jolloin viesti voi muuttua niin merkittävästi, että alkuperäinen ja tärkein tieto häviää. Lisäksi vastauksista selvisi seikka, joka osaltaan voi selittää esimiesviestinnän ajantasaisuuden ongelmia, sillä viesti voi lähteä jo ylemmältä esimiestasolta liian myöhään liikkeelle.

4.7.2 Vastaajien esittämät kehitysehdotukset

Tutkimuksen kyselyssä annettiin mahdollisuus vastaajille esittää omia näkemyksiään kehityskohteista sekä luoda niille kehitysehdotuksia. Saaduista kehitysehdotuksista ei noussut esille yhtenäisiä ehdotuksia siitä, miten viestintää tulisi jatkossa kehittää, vaan vastaukset käsittelivät kaikki eri aiheita. Muutamalla vastaajista ei ollut yhtään kehitysehdotusta. Esille nousseet kehitysehdotukset sisälsivät seuraavia ajatuksia:

“Enemmän Facebookin käyttöä.”

“Tärkeät viestit Facebookin lisäksi sähköpostiin.”

”Säännöllinen viestintä.”

“Osastoilla yhteiset viestintätavat.”

“Luvatusta viikkoviestistä pidettävä kiinni.”

Ongelmakohtiksi nousseet asiat sekä kehitysehdotukset vastasivat toisiaan. Vastauksissa kehitystä toivottiin niin viestinnän säännöllistämiseen kuin myös viestinnän kanavien selkeyttämiseen. Toivottavaa olisi, että osastojen viestintäpanos ja viestintätavat olisivat kaikilla osastoilla samalla tasolla ja viestintäkanavien käyttötarkoitukset olisivat kaikille selkeitä ja ohjeistettuja.

4.8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän luvun tarkoituksena on kerätä kaikki johtopäätökset ja tutkimustulokset yhteen sekä esittää niiden avulla vastauksia pääluvussa kaksi esitettyyn tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa käydään myös läpi opinnäytetyön validiteetti reliabiliteetti ja objektiivisuus. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Fressi Lahden sisäisen viestinnän toimivuutta ja tehokkuutta. Tutkimuksen ja kehitysehdotusten toteuttamisessa käytettiin apuna laajalla ja ajankohtaisella lähdekirjolla tuotettua teoriaosuutta. Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan selkeitä vastauksia tutkimusongelmaan vähäisestä vastaaja määrästä huolimatta sekä kehitysehdotuksia pystyttiin luomaan saatujen vastausten avulla alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Kehitysehdotusten avulla Fressi Lahti voi lähteä parantamaan sisäistä viestintäänsä panostamalla kehitystä vaativiin kohteisiin sekä päivittämällä sisäisen viestinnän strategista suunnitelmaansa.

Yksi sisäisen viestinnän merkittävimmistä haasteista on, ettei se ole koordinoitua. Henkilöstölle ei ole selvää, kuinka organisaation sisäistä viestintää on tarkoitus tuottaa. Tämä johtaa siihen, ettei henkilöstö viesti samalla tavalla, eikä se siten ole yhtä laadukasta. Viestinnän ollessa paikoin puutteellista, viestin sisältö ei säilytä samaa muotoa läpi organisaation ja voi pahimmillaan muuttua niin merkittävästi, ettei se ole ymmärrettävissä samalla tavalla kuin alun perin oli tarkoitus. Usein sisäinen viestintä myös jaetaan organisaation sisällä osastokohtaiseksi viestinnäksi, mikä helposti johtaa siihen, että viestintä on ainoastaan osaston työntekijöiden välistä, eikä viesti välity koko organisaation tietoon. Kuviossa 12. tuodaan esille tutkimukseen vastanneiden sekä tutkijoiden kehitysehdotukset. Tutkimuksessa esiin nousi ongelma liittyen osastojen väliseen viestintään ”*Kaikki osastot eivät viesti samalla tasolla*” ja tähän toivottiin parannusta myös vastaajien toimesta, joka käy muun muassa ilmi kyselytutkimuksesta poimitusta vastauksesta ”*Säännöllisen viestinnän korostaminen, yhtenäiset viestintätavat kaikilla osastoilla, kaikkien osastojen infot osastojen vastaavien tietoon*”. Mahdollisena ratkaisuna tähän olisi osastojen esimiesten yhteinen viestintäkanava. Kanavan avulla osastojen esimiehet välittäisivät toisilleen informaatiota ja tietoa poikkeustiloista, jotka kukin välittäisi eteenpäin omille työntekijöilleen. Tällöin koko henkilöstö pysyisi paremmin ajan tasalla, ja mahdollisiin muutoksiin osaisivat kaikki valmistautua. Lisäksi osastojen

viestintä tulisi asettaa samalle tasolle, jotta kaikki työntekijät kokisivat saavansa samanarvoista kohtelua ja laadukasta informaatiota.

Sisäisen viestinnän päätehtävänä on jakaa yrityksen sisällä oikeaa ja ajantasaista tietoa. Yrityksen viestinnässä käytettyjen kanavien tulisi olla henkilöstön tiedossa. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että Fressi Lahden sisäisessä viestinnässä joillakin henkilöstön jäsenillä on ollut ongelmana epäselvyys käytetyissä viestintäkanavissa. Sähköpostiviestinnässä ja siinä, mihin sähköpostiosoitteeseen viestit tulevat ilmeni myös ongelmia muutaman vastaajan mielestä, kuten seuraavassa katkelmassa todetaan: ”*Enemmän Facebookkia ja ei kaikkea Fressi postiin vaan omaan pää sähköpostiin.. eli sähköposti listan päivitys*”. Viestintä on kohdistunut sellaiseen kanavaan, jota työntekijä ei seuraa päivittäin, ja tästä syystä viestin vastaanotto on myöhästynyt. Yhtenä ongelmakohtana esiin nousi myös epäselvyys siitä, mitä viestintäkanavaa työntekijän tulisi käyttää eri tilanteissa. Tulevaisuudessa yrityksen tulisi selventää henkilöstölle, mitkä kanavat ovat pääsääntöisesti käytössä olevia viestintäkanavia ja mitä tulee aktiivisesti työntekijän myös seurata. Työntekijällä on vastuu päivittää omat yhteystietonsa Fressi Lahden tietoon, esimerkiksi sähköpostiosoite, johon haluaa tärkeiden viestien tulevan. Esimiehen olisi hyvä varmistaa oman osastonsa työntekijöiltä, että tärkeimmät viestit ovat menneet heille ja niissä esitetyt asiat on ymmärretty. Henkilöstön tulee lisäksi ottaa vastuu siitä, että he seuraavat Fressi Lahden viestintäkanavia, jotta ajantasainen tieto ei jää uupumaan omasta syystä.

Viestinnän tehtävien määrittely on tärkeä osa sisäisen viestinnän suunnittelua ja toteutusta. Yrityksellä tulisi olla käytössään ajantasainen viestintäsuunnitelma, jonka päivittäminen on tärkeää. Viestintäsuunnitelmaa ei tulisi ajatella pelkkänä dokumenttina, vaan aktiivisena osana yrityskulttuuria. Sen täytäntöönpano toistuu joka päivä vuorovaikutustilanteissa ja sen tarkoituksena on saada henkilöstö viestimään yhdenmukaisesti. Viestintäsuunnitelmaa voisi hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Sen seurauksena kaikki uudet työntekijät pystyisivät viestimään alusta alkaen toivotulla tavalla.



KUVIO 12. Kehitysehdotukset

Tutkimusongelmaan ”*sisäinen viestintä ei tavoita tasavertaisesti*” vastaten, viestintä ei tavoita tasavertaisesti Fressi Lahden henkilöstöä. Tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä saadaan selville merkittävimpänä ongelmakohtana osastojen sisäisen viestinnän eroavaisuudet, joita esiintyy ajantasaisuudessa, laadukkuudessa ja tavoitavuudessa. Tutkimusongelman tueksi luotuihin tutkimuskysymyksiin ”*kuinka parantaa sisäisen viestinnän tehokkuutta*” ja ”*kuinka luoda parempi sisäisen viestinnän verkosto*” vastaten, sisäisen viestinnän tehokkuutta tulisi parantaa linjaamalla yhtenäiset viestintätavat kaikille osastoille. Tällaisen linjauksen ansiosta viestinnän ajantasaisuus ja sisällön laatu ovat henkilöstölle samanlaiset riippumatta siitä, millä osastolla työntekijä työskentelee. Sisäisen viestinnän verkostoa parannetaan viestintäkanavien ja -keinojen selkiyttämällä ja esimiehen sekä työntekijän aktiivisella kommunikoinnilla.

4.9 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä eli onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset sekä niistä tehdyt päätelmät realistisia ja oikeita. On tärkeää varmistaa käytetyn mittarin kykyä mitata juuri sitä ominaisuutta tai asiaa, jota on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa voi kuitenkin ilmetä virheitä esimerkiksi kysymysten esityksessä, jolloin tutkija esittää vääriä kysymyksiä tai tutkija ei ymmärrä tutkittavan asian periaatteita. Laadullisen tutkimuksen pätevyys voidaan ajatella enemmän uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti tarkoittaa ilmiön tarkkaa ja oikeaa kuvausta. Tästä syystä teemojen oikea asettaminen on keskeinen validiteettiin vaikuttava tekijä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Hyvän laadullisen tutkimuksen tutkimusraportin perusedellytyksenä on, että tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu niin, että lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä. Tutkimuksen tulee olla uskottava ja tutkijan tulee säilyttää etäisyys tutkittavaan kohteeseen. (Kinnunen 2015; Heikkilä 2008, 29–30; Cresswell 2014, 201.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, eli johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai pystytäänkö tulokset toistamaan. Luotettava tutkimus on tehty niin, että se alkuperäisen tutkimuksen tavoin toistettuna antaa saman tuloksen kuin ensimmäinellä tutkimuskerralla. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Kysymysten tulee olla helposti ymmärrettäviä ja haastattelut tulee tehdä huolellisesti, jotta saadaan paras mahdollinen tulos. (Virtuaali Amk 2015; Heikkilä 2008, 29–30; Cresswell 2014, 201)

Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksessa mukana oleviin henkilöihin voi tietyissä tilanteissa olla ongelmallinen, koska tutkijan mielipiteisiin vaikuttavat ennakkotiedot tutkimuksen aiheesta. Tutkijan mielipiteisiin pystytään myös vaikuttamaan, jolloin objektiivisuus kärsii. Objektiivisuus edellyttää tutkijaa katsomaan tutkimuskohdetta puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. Täysin objektiivinen näkökulma ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä kenenkään ei ole mahdollista sulkea pois täysin omaa ajatteluaan ja mielipiteitään. Tutkijan pyrkiessä aktiivisesti tiedostamaan omat ennakoasenteensa ja mielipiteensä hän pystyy toimimaan siten, etteivät ne vaikuta liikaa itse tutkimukseen.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2015c.) Tutkimus toteutettiin objektiivisesta näkökulmasta, tutkijoiden säilyttäessä etäisyys tutkittavaan kohteeseen.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden toteutuksessa on käytetty useita eri lähteitä, niin elektronisia kuin painettuja. Työn teoreettinen viitekehys haluttiin toteuttaa laadukkaasti, joten lähteet on valittu harkiten ja ne tukevat toisiaan sekä opinnäytetyön tavoitetta. Teoriaosuus tukee myös empiriaosuutta. Tämän opinnäytetyön valideetti ja toistettavuus ovat melko hyvät. Kysymykset muotoiltiin niin, että jokainen työntekijä pystyy vastaamaan kyselyyn, eikä sitä ole sidottu työaikaan, työntekijän ominaisuuksiin tai työnkuvaan. Kysymykset oli muotoiltu helposti ymmärrettäviksi, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Reliabiliteettia voidaan pitää tässä työssä hyvänä aiheen suunnitelmallisen rajaamisen, teemojen tarkan suunnittelun ja niissä pysymisen vuoksi. Näiden ominaisuuksien lisäksi, empiriaosuudesta saadut tulokset pohjautuvat työssä esitettyyn teoriaan. Tutkimuksen luotettavuutta saatiin lisättyä, kun tutkimuksen kyselyyn vastanneille kerrottiin kyselyn vastausten tulevan anonyymeina, jolloin kynnys vastaamiseen ja rehellisyyteen pieneni. Vastauksia ei pystytty yhdistämään vastaajiin, vaikka tutkimuksessa annettiin mahdollisuus ilmoittaa, työskenteleekö työntekijän vai esimiehen asemassa. Tutkimustulokset kerättiin Webropol-palveluun, jolloin aineistoon oli helppo palata tutkimuksen edetessä ja käyttää tutkimuksen tuloksia suorien lainauksien pohjana.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaiset ovat Fressi Lahden nykyiset käytössä olevat viestintätavat, sisäisen viestinnän välineet ja onko yrityksen sisällä kulkeva informaatio laadukasta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää Fressi Lahden sisäisen viestinnän ongelmakohtia. Sisäinen viestintä on merkittävä henkilöstön voimavara ja siihen tulee jokaisen yrityksen panostaa. Sisäisen viestinnän tila ei ole pysyvä, vaan siihen on yrityksen mahdollisuus vaikuttaa. Lähtökohtaisesti sisäisen viestinnän toimivuus on yrityksen omissa käsissä ja se tulisi ottaa ajoittain kriittiseen tarkasteluun. Fressi Lahden sisäisen viestinnän tilaa lähdettiin tutkimaan laadullisella kyselytutkimuksella, jonka pohjalta saatiin käsitys sisäisen viestinnän nykytilasta. Vastauksia analysoimalla ja pohtimalla muodostui muutama selkeä ongelma, joihin luotiin kehitysehdotuksia yrityksen käyttöön. Kehitysehdotukset pyrittiin luomaan mahdollisimman konkreettisiksi ja toteutuskelpoisiksi.

Opinnäytetyön rakennetta suunniteltaessa hahmoteltiin tarvittava teoriapohja käsittelemään ilmiön ja tutkittavan ongelman kannalta keskeisiä aiheita. Näiden pohjalta saatiin muodostettua tutkimuksen teemat, jotka ovat toimineet ohjaavana tekijänä koko opinnäytetyön ajan. Opinnäytetyö toteutettiin suunnitelman mukaisesti aikataulussaan. Tiukka aikataulu ja tutkimuksen keskeiset teemat auttoivat pysymään aiheessa, eivätkä aiheet ja teksti lähteneet rönsyilemään. Teoreettista viitekehystä toteutettaessa käytettiin kriittisesti valittua lähdekirjoa. Tutkittaessa potentiaalista teoriaa esiin ei noussut aiempia tutkimuksia kyseisestä aiheesta liikunta-alalta, joten tätä tutkimusta ei ollut mahdollista verrata aiempiin tutkimuksiin. Opinnäytetyössä toteutettu kyselytutkimus on toistettavissa ja se olisi mahdollista toteuttaa myös muissa yrityksissä.

Tutkimuksessa käytettyjen kysymysten pohjana toimivat jo aiemmin mainitut teemat. Kysymykset olivat avoimia ja ne muodostettiin niin, että ne mahdollistivat monipuolisen aineiston saamisen tutkittavasta ilmiöstä. Kyselylomakkeessa mukana olleet taustatietoja kartoittaneet lisäkysymykset antoivat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, missä asemassa ja millä osastolla he Fressi Lahdella työskentelevät. Näiden tietojen pohjalta oli mahdollista todeta, että vastaajat muodostivat edustavan otoksen henkilöstöstä. Vastaajien anonymisuus säilytettiin kuitenkin sillä, ettei taustatietoja kysytty tämän enempää. Kyselyn linkki jaettiin Fressi Lahden sisäisen viestinnän kanavassa, ja se antoi kaikille työntekijöille

mahdollisuuden vastata kyselyyn. Vastauksia saatiin seitsemän ja niistä nousi esiin muutamia ongelmakohtia, joiden pohjalta johdettiin kehitysehdotuksia yrityksen käyttöön. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyrityksen suurin ongelma sisäisessä viestinnässä on osastojen välisen viestinnän laadun vaihtelu. Muita esille nousseita ongelmakohtia olivat ajantasaisuuden ja tavoitavuuden ongelmat.

Näiden esille tulleiden ongelmakohtien pohjalta luotiin kehitysehdotukset. Kehitettävää oli useammassa kohdassa, mutta yksinä keskeisimpinä kehityskohteina nähtiin viestintästrategian päivittäminen ja sen ylläpitäminen, sekä yhtenäisten viestintätapojen luominen. Usean tutkimukseen vastanneen mukaan osastojen välisessä viestinnässä on parannettavaa. Ongelmat näkyvät esimerkiksi viestinnän toimimattomuudessa sekä katkoksina. Tähän toivottiin parannusta myös vastaajien kehitysehdotuksissa. Mahdollisena ratkaisuna tähän olisi se, että osastoille asetettisiin yhtenäiset viestintätavat. Lisäksi työntekijöiden toivomaa lisäinfoa lisättäisiin osastojen esimiesten yhteisen viestintäkanavan avulla. Tämän viestintäkanavan kautta esimiehet voisivat jakaa osastojen yhteistoiminnan kannalta merkittävää tietoa, joka sitten jatkotiedotettaisiin osastojen työntekijöille. Yhtenäiset viestintätavat lisäävät organisaation toimintakykyä ja valmiutta muutostilanteisiin. Lisäksi työntekijöiden tietoisuus organisaation sisäisistä tapahtumista lisääntyy.

Sisäisen viestinnän verkoston toimivuutta ja tehokkuutta parannetaan selkeyttämällä viestintäkanavia ja niiden käyttöä sekä lisäämällä esimiehen ja työntekijän kommunikointia. Henkilöstölle olisi hyvä aika ajoin selvittää mitkä kanavat ovat pääsääntöisiä käytössä olevia viestintäkanavia ja mitkä vain tukemassa viestintää. Täten prioriteetiltaan tärkeät viestit saavuttavat nopeammin ja tehokkaammin henkilöstön, eikä muu viestintä vie huomiota. Esimiehet voisivat lisäksi osaltaan varmistaa osastonsa työntekijöiltä, että tärkeät viestit sisäistetty.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus ja tutkimuksen tuloksissa päästiin suunniteltuun lopputulokeen. Pienestä vastaajien määrästä huolimatta pystyttiin luomaan toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen käyttöön. Tuloksissa esiintyneet viestinnän ongelmat ovat verrattavissa teoriassa esiin nostettuihin yleisiin sisäisen viestinnän ongelmiin, ja muodostetut kehitysehdotukset ovat toteutettavissa kohdeyrityksen pienellä panostuksella. Toteutettua tutkimusta voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteisiin verraten luotettavana ja

pätevänä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä toimeksiannon suunnitelman mukaisesti. Sisäinen viestintä on moniulotteinen ilmiö, ja tutkittava viestinnän tavoittavuus on vain yksi osa sitä. Yrityksen halutessa saada laajempi käsitys koko sisäisen viestinnän kentästä, on suotavaa toteuttaa myös muita osaluokkia tutkivia tutkimuksia.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Antos, G. & Ventola E. 2010. Handbook of interpersonal communication. Kempten, Saksa: AZ Druck and Datentechnik GmbH.

Creswell, J. 2014. Research desings. 4. uudistettu painos. California: SAGE Publications Inc

Erwin, K. Communicating the new. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Ilvonen, A. 2007. Miten tiedotan? Vantaa: Opintotoiminnan keskusliitto ry

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Elisa Juholin & Management Institute of Finland MIF Oy

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

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

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Talentum

Misteil, S. 2002. Viestintä työyhteisössä. 6. Uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus

Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Bookwell

Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: Bookwell

Elektroniset lähteet

Aho, E-L. 2012. Pk-yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous [viitattu 9.11.2015]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44117/eija-liisa_aho.pdf?sequence=1

Ekonomit. 2015. Kehityskeskustelu. Ekonomit mer [viitattu 19.10.2015].

Saatavissa:

<https://www.ekonomit.fi/kehityskeskustelu>

Fressi. 2015. Fressi yrityksenä [viitattu 4.11.2015]. Saatavissa:

<http://www.fressi.fi/yritys/>

Grönlund-Qvarnberg, A. 2015. Viestinnän strateginen ja operatiivinen suunnittelu. Jyu [viitattu 14.10.2015]. Saatavissa:

<https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/viestinta/viksujen-materiaalit/materiaalipankki/anna-groenlund-qvarnberg-viestinnaen-strateginen-ja-operatiivinen-suunnittelu/view>

Itä-Suomen yliopisto. 2015. Empiirinen tutkimus - mitä se on? [viitattu 26.10.2015]. Saatavissa:

http://wanda.uef.fi/oikeustieteet/luennot12-13/Jk_emp.oikeustut.2012opintomoniste.pdf

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2015. Organisaatiokulttuurin tasot. Jyväskylän ammattikorkeakoulu [viitattu 14.10.2015]. Saatavissa:

<http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Kinnunen, R. 2015. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 4.11.2015]. Saatavissa:

<http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=11038>

Lappeenranta. 2015. Viestinnän välineet [viitattu 9.11.2015]. Saatavissa:

<http://www.lappeenranta.fi/fi/Palvelut/Paatoksenteko-ja-talous/Viestinta/Viestintaohje/Viestinnan-valineet#>

Lukkarila, S. 2012. Hei, me viestitään! Viestintäsuunnitelma yritykselle - Case Vaatetaivas. Oulun seudun ammattikorkeakoulu [viitattu 13.10.2015]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51744/Lukkarila_Suvi-Tuulia.pdf?sequence=1

Markkinointi-instituutti. 2015. Asenteissa ja tavoissa lymyävä organisaatiokulttuuri ratkaisee kilpailutilanteen. Markkinointi-instituutti [viitattu 14.10.2015]. Saatavissa:

<http://www.markinst.fi/markkinointi-instituutti/asenteissa-ja-tavoissa-lymyava-organisaatiokulttuuri-ratkaisee-kilpailutilanteen#.Vh4kwHbyWUk>

Metropolia. 2015. Tutkimusmenetelmät eli metodit. Metropolia [viitattu 14.10.2015]. Saatavissa:

https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/30249206/Opinnayte_ja_metodit_osa_2.pptx?version=1.

Räsänen, H. 2015. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeen ammattikorkeakoulu [viitattu 14.10.2015]. Saatavissa:

http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A . 2006a. Edustavuus. KvaliMOTV [viitattu 21.10.2015]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A . 2006b. Sisällön analyysi. KvaliMOTV [viitattu 18.11.2015]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A . 2006c. Tutkijan asema. KvaliMOTV [viitattu 7.1.2015]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html

Sariola, V. 2012. Sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutus työyhteisöön - Case Tivoli Sariola. Aalto yliopisto [viitattu 13.10.2015]. Saatavissa:

http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12826/hse_ethesis_12826.pdf

Tervola, M. 2008. Sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä [viitattu 14.10.2015]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>

Viestintävirasto. 2015. Sähköpostin tietoturva [viitattu 13.1.2016]. Saatavissa:

<https://www.viestintavirasto.fi/kyberturvallisuus/palveluidenturvallinenkaytto/sahkoposti.html>

Virsta. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastokeskus [viitattu 9.11.2015]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Virtuaali Amk. 2015. Tutkimuksen reliabiliteetti [viitattu 6.1.2015]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Virtuaali Amk. 2015. Tienviittoja esimiesviestinnän perusteisiin [viitattu 21.10.2015]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030905/1128579290645/1128579695711/1128584019746/1128584063717.html>

Vuorimaa, P. 2014. 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään [viitattu 21.10.2015].

Saatavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>

Suulliset lähteet

Halme, M. 2015. Keskusvastaava. Fressi Lahti. Haastattelu 9.11.2015.

LIITTEET

FRESSI

LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIKESKUS

KYSELY FRESSI LAHDEN SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMIVUUDESTA

Tämä kysely on tarkoitettu Fressi Lahden henkilöstölle. Kyselyllä halutaan selvittää Fressi Lahden sisäisen viestinnän toimivuutta ja tehokkuutta sekä kartoittaa mahdollisia ongelmakohtia.

1. Työskenteletkö jonkin osaston vastaavana? *

- Kyllä
- En

2. Mitä sisäisen viestinnän kanavia Fressi Lahti käyttää? *

Kanavilla tarkoitetaan kaikkia sisäisessä viestinnässä käytettäviä väyliä, kuten sosiaalinen media, kirjoitetut viestit ja henkilöiden väliset keskustelut.

3. Mitkä sisäisen viestinnän kanavat koet toimiviksi? *

4. Kuinka hyvin Fressi Lahden sisäinen viestintä tavoittaa sinut? *

5. Millaiseksi koet Fressi Lahden sisäisen viestinnän ajantasaisuuden? *

6. Millaiseksi koet vastaanottamasi informaation? *

7. Mitä ongelmakohtia Fressi Lahden sisäisessä viestinnässä on? *

8. Sisäisen viestinnän kehitysehdotukset *

Vapaavalintainen osio

9. Millä osastolla työskentelet?

Valitse yksi tai useampi

- Myynti
- Asiakaspalvelu
- Personal Trainer
- Lasten Fressi
- Ryhmäliikuntaohjaaja

10. Kommentoi halutessasi oman osastosi sisäisen viestinnän toimivuutta tai sen toimimattomuutta?
