

Janne Helminen & Juuso Honkanen

**SANOMALEHTI ITÄ-SAVON  
LEHDENJAKO-OSASTON  
SISÄINEN VIESTINTÄ**

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Huhtikuu 2010




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.4.2010
<b>Tekijä(t)</b> Janne Helminen & Juuso Honkanen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma, Savonlinna
<b>Nimeke</b> Sanomalehti Itä-Savon lehdenjako-osaston sisäinen viestintä		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Työyhteisöissä tapahtuvat muutokset ja tekniikan kehittyminen ovat luoneet uusia haasteita työyhteisöille, ja samalla myös toimivan viestinnän merkitys on korostunut. Mikään työyhteisö ei voi toimia ilman tehokasta viestintää, joka myös luo pohjan toimivalle esimiestyölle ja parantaa työhyvinvointia.</p> <p>Opinnäytetyössämme tutkimme sanomalehti Itä-Savon lehdenjako-osaston sisäistä viestintää ja työhyvinvointia. Työmme tarkoituksena oli kartoittaa Itä-Savon lehdenjako-osaston sisäisen viestinnän nykytila ja löytää sen tärkeimmät kehittämiskohteet, jotta viestintä saataisiin mahdollisimman sujuvaksi ja työyhteisö toimivaksi.</p> <p>Opinnäytetyössämme käsittelemme sisäistä viestintää niin esimiehen kuin työntekijänkin näkökulmasta, mutta pääpaino on kuitenkin perehtyä lehdenjakajien sisäiseen viestintään. Teoriaosuudessa käsittelemme yhteisöviestinnän eri tehtäviä ja viestinnän vaikuttamisen kohteita sekä esimies-alaisviestintää. Tutkimme myös eri viestintäkanavien vahvuuksia ja heikkouksia sekä niiden soveltuvuutta eri tilanteisiin.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Toteutimme keväällä 2010 kirjallisen kyselyn kaikille Itä-Savon lehdenjakajille, kysely koostui 14 monivalintaisesta kysymyksestä ja kolmesta avoimesta kysymyksestä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Itä-Savon lehdenjakajat kokivat sisäisen viestinnän suhteellisen toimivaksi, myös esimies-alaisviestintään oltiin tyytyväisiä. Kasvokkaisviestintä ja puhelin koettiin tärkeimmiksi viestintävälineiksi, ja erilaisia kokouksia ja yhteisiä kokoontumisia haluttiin lisää. Lehdenjakajat halusivat lisää tietoa omaan työhön liittyen sekä yleisesti jakeluun liittyvistä asioista. Eniten parannusta toivottiin työhön perehdyttämisessä. Suurin osa koki kuitenkin sopeutuneensa hyvin ja jaksaa työssään hyvin tai jopa erittäin hyvin. Jatkossa Itä-Savo voisi tutkia sisäistä viestintää säännöllisesti ja tarvittaessa etsiä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä viestinnän parantamiseen.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Sisäinen viestintä, yhteisöviestintä, esimiesviestintä, viestintäkanavat		
<b>Sivumäärä</b> 45 s. + liitteet 5 s.	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Asta Siekkinen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Itä-Savo Oy

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  April 9, 2010	
<b>Author(s)</b> Janne Helminen & Juuso Honkanen		<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Internal communication of paperboys in Itä-Savo			
<b>Abstract</b>  <p>The changes in work communities and development of technology have created new challenges for work communities. At the same time the meaning of fluent communication have risen. No work community can work properly without efficient communication which also creates the foundation for manager communication and improves work welfare.</p> <p>In our bachelor's thesis we research the communication and work welfare of paperboys in Itä-Savo. The main purpose of our bachelor's thesis is to survey the current situation of internal communication among paperboys and find the main problems. This helps Itä-Savo to develop their communication as fluent as possible and improve their work community.</p> <p>The flame of reference of internal communication from different aspects, mainly focusing on the employee's point of view. We explored the different tasks of communication and communication between manager and employee. We studied the pros and cons of different communication channels and their suitability to different situations.</p> <p>This bachelor's thesis is a quantitative research. It was carried out in spring 2010 by a structured questionnaire with 14 multiple choice and three open questions.</p> <p>The results show that the majority were quite satisfied for internal communication. Face-to-face communication and phone were the most important communication tools. The paperboys wanted more meetings within their work community. They also wanted more information considering their work. Most of the paperboys felt that they have adapted well in their work community and it is positive that employees manage well or even very well in their jobs. In the future Itä-Savo could research internal communication regularly and if required, try to find concrete suggestions how to improve internal communication.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> Internal communication, organizational communication, managerial communication, communication channels			
<b>Pages</b> 45 p. + appendix 4 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Asta Siekkinen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Itä-Savo Ltd.	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuskysymys .....	1
1.2	Tutkimuskohde .....	2
2	AIEMPIA TUTKIMUKSIA.....	4
3	SANOMALEHTI ITÄ-SAVO .....	8
4	YHTEISÖVIESTINTÄ .....	9
5	SISÄINEN VIESTINTÄ .....	16
5.1	Esimiehen merkitys viestinnässä .....	17
5.2	Keinot ja välineet.....	19
6	VIESTINNÄN SUUNNITTELU JA TAVOITTEET .....	24
6.1	Viestinnän suunnittelu .....	24
6.2	Viestinnän mittaaminen ja arviointi.....	26
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	31
8.1	Taustatiedot ja työnkuva.....	31
8.2	Sisäinen viestintä .....	32
8.3	Työhyvinvointi.....	37
8.4	Yhteenvedo tuloksista.....	39
9	PÄÄTELMÄT JA POHDINTA.....	40
	LÄHTEET .....	42

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössämme käsittelemme Itä-Savon sisäistä viestintää lehdenjakajien näkökulmasta. Työyhteisöissä tapahtuvat muutokset ja tekniikan jatkuva kehittyminen ovat luoneet uusia haasteita työyhteisöille, joista selviämiseksi yhteisön sisäisen viestinnän on toimittava entistä paremmin ja luotettavammin. Toinen opinnäytetyön tekijä toimii itse lehdenjakajana sanomalehti Itä-Savolla, mitä kautta lähti kiinnostus itse aiheeseen. Opinnäytetyömme toimeksiantajana on sanomalehti Itä-Savo. Idea aiheeseen lähti Itä-Savon toimitusjohtaja Juha Pelkoselta.

Jotta mikä tahansa työyhteisö voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, on tiedostettava tiedonkulussa olevat heikkoudet ja vahvuudet. Toimiva sisäinen viestintä luo myös vahvan perustan esimiestyölle, tukee työnjohdon tavoitteita ja parantaa työhyvinvointia.

Työmme tavoitteena on kartoittaa sisäisen viestinnän nykytila Itä-Savon Lehdenjakosaston keskuudessa ja löytää tärkeimmät kehittämiskohteet. Tutkimme lisäksi työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Etsimme vastauksia kysymyksiin, mikä on sisäisen viestinnän nykytila, mitä viestintäkanavia pitkin tieto liikkuu yrityksessä, mistä asioista työntekijät haluaisivat saada lisää tietoa ja onko yö- ja vuorotyöllä vaikutusta työn suorittamiseen.

Teoriaosuudessa käsittelemme viestinnän eri tehtäviä ja viestinnän vaikuttamisen kohteita sekä esimies-alaisviestintää. Perehdymme lisäksi työyhteisön viestintästrategian suunnitteluun, viestinnän tutkimiseen ja viestinnän tuloksellisuuden mittaamiseen. Tutkimuksen empiiristä osuutta varten tarvittavan tiedon keräämme työyhteisön jäseniltä eli lehdenjakajilta. Opinnäytetyömme on määrällinen tapaustutkimus, joka tehdään lomakekyselyn avulla.

### 1.1 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyömme koostuu teoriaosasta, jossa kerromme yleisesti sisäisestä viestinnästä, viestintäkanavista ja viestinnän mittaamisesta. Tutkimusosiossa kerromme omasta tutkimuksestamme ja sen toteutuksesta. Lopuksi teemme yhteenvedon tutkimustulok-

sista ja koko opinnäytetyön onnistumisesta. Arvioimme tavoitteiden toteutumista sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

#### Päätutkimuskysymys

- Miten sanomalehti Itä-Savon lehdenjako-osaston sisäinen viestintä toimii?

#### Avustavina tutkimuskysymyksiä

- Sanomalehti Itä-Savon lehdenjako-osaston sisäisen viestinnän kanavat?
- Toimiiko esimies-alaisviestintä?
- Millaiseksi jakajat kokevat työyhteisönsä?
- Yö- ja vuorotyön vaikutus työssä jaksamiseen?
- Mitä parantamisen varaa sisäisessä viestinnässä olisi?

Opinnäytetyömme tavoitteena on tarkastella Itä-Savon lehdenjako-osaston sisäisen viestinnän nykytilaa ja työntekijöiden työhyvinvointia sekä kiinnittymistä organisaatioon. Sisäisen viestinnän nykytilasta tavoitteenamme on selvittää esimies-alaisviestintää, viestinnän keinoja ja välineitä, viestinnässä käsiteltäviä asioita ja viestinnän riittävyttä.

### 1.2 Tutkimuskohde

Opinnäytetyön toinen tekijä, Juuso Honkanen kertoo, että Itä-Savon lehdenjakajien työaika alkaa silloin kun lehdet tulevat painosta jakelupaikoille. Savonlinnassa tämä on yleensä puolen yön ja yhden välissä ja syrjäisemmillä alueilla, esimerkiksi Kerimäellä, kahden aikaan aamuyöstä. Työaika riippuu jaettavan alueen koosta, mutta se on keskimäärin noin neljä tuntia. Jaettavana on Itä-Savo ja Helsingin Sanomat-lehdet joka yö sekä maanantaisin ja torstaisin Puruvesi-lehti. Satunnaisina aamuina on myös mainosten jakamista jokaiseen talouteen. Jaettavien lehtien määrä riippuu jakelupiiristä.

Yleensä tietoa jakoasioista ja muista asioista tulee jakeluesimieheltä tai päivystäjältä. Viestinnässä käytetään esimerkiksi normaalia kirjepostia, joka tulee jokaiselle piirille lehtipinon päällä, tiedotuslappuja lehtipinon päällä sekä puhelinta. Viestien kiireellisyys vaikuttaa suoraan käytettyyn viestintäkanavaan. Tutkimuksessamme perehdymme

lehdenjakajien käytössä oleviin viestintäkanaviin ja haemme näkemyksiä sisäisen viestinnän sujumiseen.

Lehdenjakajat perehtyvät työhön olemalla pari yötä töissä vakiojakajan kanssa, mutta joskus jakajalla ei ole kuin yksi yö aikaa opetella uusi piiri sairastapauksien tai lomien takia. Perehtymisyönä opettava lehdenjakaja yrittää opettaa uudelle lehdenjakajalle kaiken mitä itse tietää ja mitä piirin kuuluu. Perehdyttämisen aikana uusi jakaja tutustutetaan jakopiiriin, jakokirjaan käyttöön, näytetään postilaatikoiden sijainnit sekä opetetaan yleinen jakokäytäntö.

Kurunmäen (1999, 11) mukaan vaikka jakajilla on monia heistä itsestään riippumattomia haittatekijöitä työssään, kuten lehtien jakoontuloaika, työympäristö ja erilaiset muutokset jakelupiirissä, ovat tutkimuksessa selvinneet laatuvaatimukset omaa työtä kohtaan hämmästyttävän korkealla. Viidennes jakajista ei sallinut itselleen yhtäkään virhettä kuukaudessa, 42 prosenttia salli yhden virheen ja kolmannes vastaajista kahdesta kolmeen virhettä. (Kurunmäki 1999, 11.)

Honkasen kokemusten mukaan työ on raskasta niin fyysisesti kuin henkisesti. Työaika vaatii totuttelua, ja fyysinen rasitus vain korostaa ajankohdan vaikutuksia. Lehdenjakoon on vaikea saada pitkäaikaisia työläisiä juuri työn ajankohdan, raskauden ja palkkauksen takia. Työaika on päivätöissä helposti jopa tuplasti enemmän, ja työ on paljon raskaampaa. Kesäisin on nuorempia kokeilemassa kesäloman tuurauksia, mutta harva jatkaa syksyllä ja talvella töitä. Tietenkin monella nuorella koulu häiriintyisi yöllisen työn takia.

Joillekin ihmisille yötyöt eivät sovi millään, osa ei pidä yötyöistä ja esimerkiksi koululaiset ja urheilijat eivät voi tehdä yötyötä päiväaktiiviteettien takia. Työ ei ole suoranaisesti vuorotyötä, koska ainoat jakoajat ovat yöllä. Vuorotyöläiset kuitenkin kohtaavat samoja ongelmia oman työnsä kautta. Unirytmii on sekaisin ja koko päivää ei kuitenkaan pitäisi töiden takia menettää nukkumiselle.

Sanomalehtien liiton vuonna 1999 tekemän tutkimuksen mukaan jakajat ovat jokseenkin tyytyväisiä työhönsä, sen sisältöön ja mielekkyyteen, vaikka puolet jakajista kokikin saavansa vähemmän arvostusta verrattuna muihin työntekijäryhmiin. Suurin osa

vastaajista piti työtään itsenäisenä ja oli tyytyväinen sekä työmääräänsä että vapaa-aikansa määrään. Huonoiksi puoliksi taas mainittiin huonot keliolosuhteet, työn ajoittuminen ja sitovuus sekä keho palkkaus. Sanomalehtien yleistyminen on tuonut lisää työtä myös jakajille niin lehtimäärän kasvussa kuin jakokierroksen pituudessakin. Sanomalehtien keskimääräisen jakokierroksen lehtimäärä on kasvanut parissakymmenessä vuodessa 250 lehdestä 400:aan. (Kurunmäki 1999, 10 - 11.)

Vuorotyö, etenkin kolmivuorotyö, koetaan usein raskaaksi ja epämiellyttäväksi asiaksi, mutta positiivisten puolien löytäminen auttaa jaksamaan. Moni muu työ ei tarjoa esimerkiksi vapaapäiviä arkipäiviksi eikä yhtä rauhallista työympäristöä. Suurimmat ongelmat ovat eittämättä sosiaalisen elämän sovittaminen epäsäännöllisten työaikojen kanssa ja riittävän unen saanti. (Helasti & Härmä 2008.)

Säännöllinen vuorokausirytmä on vaikeaa pitää kurissa epäsäännöllisen valvomisen ja nukkumisen takia, mistä voi seurata pitkäkestoista stressiä. Ongelmat eivät välttämättä poistu itsestään iän ja kokemuksen karttuessa vaan voivat sitä vastoin pahentua entisestään. Tutkimusten mukaan myös närästys ja vatsakivut ovat yleinen ongelma noin puolella yötyötä tekevillä; syynä tähän on ruoansulatuselimistön epäsäännöllinen toiminta, joka taas lisää monien sairauksien riskiä. (Helasti & Härmä 2008.)

## **2 AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA**

Aiemmista tutkimuksista oli suuri hyöty tehdessämme omaa tutkimusta. Sisäistä viestintää käsitteleviä tutkimuksia löytyi jonkin verran, mutta opinnäytetyömme kaltaisia tutkimuksia ei löytynyt ollenkaan. Opinnäytetyömme eroaa muista tutkimuksista siten, että tutkimuskohteenamme oli vain yksi työntekijäryhmä isommasta organisaatiosta. Yleisesti lehdenjakajiakin koskevia tutkimuksia on verrattain vähän, joten luotettavaa vertailutasoa on vaikea saada. Tutkimuksien painospiste oli sisäisen viestinnän yrityslan kartoituksessa ja mahdollisten kehittämiskohteiden löytämisessä. Tutkimuksissa käsiteltiin sisäistä viestintää sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyömme pääpaino oli lehdenjakajien viestinnässä, mutta tutkimme viestintäprosessia myös esimiehen näkökulmasta. Näin ollen pystyimme tarkastelemaan millai-



siin asioihin aiemmissa tutkimuksissa oli kiinnitetty huomiota ja hyödyntämään niitä. Käytämme opinnäytetyössämme myös määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää, kuten kahdessa muussakin tutkimuksessa. Laatiessamme kysymyslomaketta pystyimme tutkimaan ennakkoon kuinka ihmiset ovat suhtautuneet vastaavanlaisiin kyselyihin ja pystyimme välttämään sitä kautta myös virheitä. Myös tulosten analysointiin saimme apua aiemmista tutkimuksista.

## **Oulun yliopisto**

Maija-Reetta Mannismäki on tehnyt 2006 pro gradun Oulun yliopiston sisäisestä viestinnästä. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisena Oulun yliopiston henkilökunta näkee sisäisen viestinnän toimivuuden Oulun yliopistossa. Tutkimuksessa tutkittiin myös, miten sisäinen viestintä onnistuu ja missä ovat sen mahdolliset kehittämiskohteet, sekä sitä, miten työntekijä näkee oman aktiivisuutensa olevan yhteydessä tiedonsaantiin. (Mannismäki 2006.)

Kohderyhmänä tutkimuksessa toimi koko Oulun yliopiston henkilökunta. Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta, ja itse tutkimus tehtiin kyselylomakkeella, joka sisälsi strukturoituja sekä avokysymyksiä. Yliopistolla oli kyselyhetkellä 3200 työntekijää ja vastausprosentti kyselyssä oli 45 % jota voidaan pitää kohtalaisena. Tutkimukseen valittiin systemaattisesti joka kolmas yliopiston henkilökörekisteristä, yhteensä 1123 henkilöä. (Mannismäki 2006.)

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että yliopiston henkilökunnan mielestä sisäinen viestintä organisaatiossa toimii suhteellisen hyvin ja siihen ollaan melko tyytyväisiä. Vuorovaikutukseen perustuvia keskusteluita ja palavereja pidettiin käytetyimpinä ja tarpeellisimpina viestinnän kanavina. Sähköisten viestintäkanavien tärkeimpinä olivat sähköpostilistat ja Internet. (Mannismäki 2006.)

Kehittämiskohteina sisäisessä viestinnässä nähtiin Internet-sivujen kehittäminen. Myös koko organisaatiota koskevien tiedotteiden jakelukanavien kehittämistä ja avoimemman ilmapiirin luomista pidettiin tärkeänä. Oman yksikön sisäisessä viestinnässä tärkeimmiksi kehityskohteiksi nähtiin sähköposti ja verkkosivut. (Mannismäki 2006.)

## **Kylpylähotelli Rantasipi Eden**

Minna Vainikainen on tutkinut vuonna 2007 tekemässään opinnäytetyössä Kylpylähotelli Rantasipi Edenin sisäistä viestintää. Tutkimuksessa selvitettiin kuinka viestintä nykyisellään hoidetaan ja kuinka se toimii, mitkä ovat viestinnän ongelmakohdat, ja samalla pyrittiin myös luomaan kehittämistoimenpiteitä. Tavoitteena oli parantaa ja tehostaa viestintää tulevaisuutta ajatellen ja löytää parhaiten toimivat viestintäkanavat ja samalla parantaa viestintätyytyväisyyttä. (Vainikainen 2007, 7.)

Tutkimusmenetelmänä Vainikainen on käyttänyt määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää. Vuonna 2006 Vainikainen toteutti kirjallisen survey-tutkimuksen kylpylähotellin henkilökunnalle, joka koostui sekä monivalintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Vastausprosentti oli hieman yli 50, ja vastauksia oli yhteensä 38, joten tutkimusta voidaan pitää melko luotettavana kuvattaessa kylpylähotellin sisäistä viestintää. (Vainikainen 2007, 7, 25.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että puolet vastaajista on tyytyväisiä kylpylähotellin sisäiseen viestintään. Käytettäviä viestintävälineitä on kuitenkin käytössä kenties liikaakin, koska kaikki kyselyyn vastanneista viestivät puhelimen, sähköpostin, päiväkirjan, ilmoitustaulujen ja palaverien kautta. Tärkeimmäksi viestintävälineeksi koettiin puhelin ja keskustelut esimiehen kanssa, vähiten tärkeimmäksi taas koettiin ilmoitustaulu. Palavereita ei nykyisellään pidetty kovinkaan merkityksellisinä, mutta niiden viestintämahdollisuudet oikein käytettynä koettiin hyväksi. (Vainikainen 2007, 2.)

Työntekijät halusivat saada enemmän tietoa liittyen heidän omaan työhönsä mutta kokivat tärkeäksi saada myös tietoa koko organisaation taloudellisesta tilanteesta ja sen sisällä tapahtuvista muutoksista. Suurimmiksi ongelmiksi työntekijät kokivat kiireen ja sen, että tieto ei liiku tarpeeksi tehokkaasti eikä tietoa ole saatavilla silloin, kun sitä tarvitsee. Turhan tiedon määrää haluttiin myös rajoittaa. Yleinen työssä jaksaminen oli kuitenkin suurimmalla osalla hyvää tai erittäin hyvää. (Vainikainen 2007, 37.)

Viestintää haluttiin kehittää erityisesti muiden osastojen välillä, ja tiedottamisen pitäisi tutkimuksen mukaan olla avoimempaa. Työstä saatava palaute koettiin tärkeäksi, ja

tiedon kulkemista henkilöltä ja osastolta toiselle tulisi parantaa, ettei tieto jää matkan varrelle. (Vainikainen 2007, 38.)

### **Mikkelin Asko**

Tomi Klinga (2006) on tutkinut yrityksen sisäistä viestintää Mikkelin Askossa. Työssään Klinga paneutui enimmäkseen esimiehen rooliin ja esimiehen ja alaisen väliseen viestintään. Opinnäytetyössä tutkittiin myös palautteen ja kehityskeskusteluiden merkitystä. Klingan tavoitteena oli myös selvittää työyhteisön sisäisen viestinnän nykyinen tila ja löytää konkreettisia kehittämistoimenpiteitä sen parantamiseksi. Toimenpide-ehdotuksia haettiin työyhteisön jäsenille tehtyjen suullisten teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavia oli viisi kappaletta, mikä käsitti kaikki työyhteisön jäsenet. (Klinga 2006, 1.)

Tutkimuksen mukaan sisäisen viestinnän toimivuus koettiin hieman keskitasoa paremmaksi. Tärkeimmiksi viestintävälineiksi koettiin kasvokkaisviestintä, puskaradio ja erilaiset palaverit. Työyhteisön pieni koko koettiin vahvuutena viestinnän suhteen, koska pienemmässä työyhteisössä viestit tulevat todennäköisemmin perille, koska viestiä ei tarvitse välittää monen ihmisen kautta. Työilmapiiriin oltiin erittäin tyytyväisiä, mikä osaltaan myös parantaa viestinnän toimivuutta. Suurimmiksi ongelmiksi taas koettiin liian vähäinen palautteenanto ja liiallinen turhan tiedon määrä, myös viestinnän oikea-aikaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Eniten potentiaalia koettiin olevan kehityskeskusteluissa, joita ei nykyisellään hyödynnetty tarpeeksi. (Klinga 2006, 26.)

Kasvokkaiskeskustelun merkitys korostui, ja sekä esimiehet että alaiset halusivat saada tiedon asioista suullisesti, ilman virallisia palavereja. Näin viestintään saadaan myös avoimuutta ja viestiminen työyhteisössä on spontaanimpaa. Erillisen vastuuhenkilön, niin sanotun tiedottajan rooli, nähtiin yhtenä mahdollisuutena, jotta tieto saataisiin mahdollisimman nopeasti perille. Esimiehet toivoivat myös alaisten ottavan kehityskeskustelut ja palautteenannon tosissaan. Nykyisellään nämä viestintämuodot koettiin hieman turhiksi, koska esimiehet kokivat, että alaiset eivät joko ymmärtäneet rakentavaa palautetta tai eivät olleet valmistautuneet kehityskeskusteluihin riittävän hyvin. (Klinga 2006, 26 - 27.)

### 3 SANOMALEHTI ITÄ-SAVO

Itä-Savo on perustettu vuonna 1907 nimellä Savolainen. Siihen aikaan sanomalehtiä ja puhelinyhtiöitä ei kaupallistettu, vaan niitä perustettiin lähinnä kansallisuusaatteiden ja kansan sivistämisen takia. Kymmenen vuotta myöhemmin Savolaisen nimeksi vaihtui Itä-Savo, ja siihen aikaan lehti ilmestyi ainoastaan kolme kertaa viikossa ja oli vain neljän sivun mittainen. Vuonna 1927 Itä-Savo alkoi ajaa maalaisliiton ehdokkaiden asioita, mikä aiheutti pahennusta kaupunkilaistilaajien keskuudessa, ja sadat ihmiset lopettivatkin lehden tilaamisen. Vastapainona uusia tilaajia tuli maalta lisää. (Rössi 2007, 7, 30.)

1952 lehti alkoi ilmestyä kuutena päivänä viikossa, mutta lehteä pystyi vielä tilaamaan entiseen malliin kolmesti viikossa. Vanhamuotoisen lehden tilaaminen ei kuitenkaan enää kiinnostanut lukijoita ja sen tarjoaminen lopetettiin lähes kokonaan. Ensimmäinen virallinen levikintarkastus oli vuonna 1953, jolloin levikki oli hieman yli kymmenen tuhatta kappaletta. Itä-Savo alkoi myös uudelleen saada jalansijaa kaupunkilaistilaajien keskuudessa. (Rössi 2007, 7, 44.)

Vuonna 1984 Itä-Savo muuttui seitsemänpäiväiseksi, ja levikki oli noussut jo yli kahdenkymmenen tuhannen ja työntekijöitä oli jo 174. 1992 tuli ensimmäinen kokonaan sähköisesti tehty seitsemänpäiväinen lehti. Osakeyhtiö oli todella pahoissa vaikeuksissa laman aikana 1992 ja joutuikin myymään julkaisu-oikeudet Länsi-Savolle. (Rössi 2007, 7, 85, 112.)

1997 Itä-Savo aloitti tarjoamaan myös sähköisiä palveluja, ja kaksi vuotta myöhemmin toimitus muutti nykyisiin tiloihin linja-autoaseman kiinteistöön. 2002 Itä-Savo -lehdestä tuli sitoutumaton, ja tällä hetkellä sillä on lähes 50 000 lukijaa. (Rössi 2007, 7, 128, 145 - 147.)

Itä-Savo Oy kuuluu Länsi-Savo-konserniin. Länsi-Savo Oy on konsernin emoyhtiö, tytäryhtiöinä ovat Etelä-Savon Viestintä Oy, Itä-Savo Oy, Etelä-Savon Paikallislehdet, Järvi-Savon Viestintä, St Michel Print Oy sekä Karikon Autotalo Oy. Länsi-Savo Oy:n toimiala on hallinto-, rahoitus- ja IT-palveluiden tuottaminen tytäryhtiöille. Länsi-

Savo-konsernin liikevaihto vuonna 2007 oli noin 60 miljoonaa euroa. Konserni työllistää noin 350 työntekijää. (Länsi-Savo vuosikertomus 2007, 10 - 11.)

#### 4 YHTEISÖVIESTINTÄ

Viestintä on kaksisuuntaista sanomien lähettämistä ja vastaanottamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä, johon sisältyy myös sosiaalista vuorovaikutusta (Ojanen 2003, 18). Sanoma on merkkien yhdistelmästä koostuva ajatuskokonaisuus, jonka lähettäjä on muotoillut (Åberg, 1997, 27). Viestintä on prosessi, jossa jaetaan informaatiota, ideoita ja asenteita ja sen seurauksena yhteisymmärrys lähettäjän ja vastaanottajan välillä kasvaa. Viestintä on käsitteenä hyvinkin laaja, ja Klaus Merton (1977) on määritellyt sanalle 160 määritelmää. (Juholin 1999, 20 - 21.)

Viestittäessä lähettäjä ei menetä mitään, vaan tieto levitessään jalostuu entisestään, koska jokainen käsittelee tietoa omalla tavallaan. Tietoa lähetettäessä on syytä tietää jotain vastaanottajasta, jotta viesti menee mahdollisimman hyvin perille ja myös toimivien viestintäkanavien valinta helpottuu. Mitä paremmin vastaanottajan tuntee entuudestaan, sitä paremmin yleensä pääsee toivottuun tulokseen. (Ikävalko 1995, 11.)

Viestintä on ihmiselle tyypillinen ominaisuus, ja sitä on tutkittu jo tuhansia vuosia. Viestinnän tutkimus voidaan jakaa kahteen koulukuntaan: 1) Prosessikoulukunta tutkii ainoastaan viestintäprosessia eli sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia. 2) Semioottinen koulukunta taas tutkii prosessin sisältöä, tavoitetta ja tarkoitusperiä eli sitä, kuinka sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa ja millainen merkitys sillä on. (Juholin 1999, 20 - 21.) Ikävalko (1995) määrittelee viestinnän resurssiksi, joka edesauttaa erilaisten asioiden hoitamista. Viestinnän avulla työyhteisön jäsenet pysyvät ajan tasalla meneillään olevista tapahtumista ja viestintä koetaankin yleensä positiiviseksi asiaksi, jonka avulla saadaan jotakin. (Ikävalko 1995, 12 - 13.)

Juholinin mukaan (1999, 21) yhteisöviestinnällä tarkoitetaan yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä. Yhteisöviestinnän tarkoitus on havainnoida ja ymmärtää yhteisön ulkoiset ja sisäiset muutokset sekä varmistaa näiden huomioon ottaminen yhteisön

toimintaa suunniteltaessa ja päätöksenteossa. Yhteisöviestintä pyrkii myös tukemaan yhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 1996, 163 - 164.)

Yhteisöviestintä sekoittuu usein yhteiskuntaviestintään. Yhteiskuntaviestinnän tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan kansalaisten tietoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä parantaa kansalaisten hyvinvointia. Yhteiskuntaviestinnässä sanoman lähettäjä ei saa viestinnästä suoranaista taloudellista hyötyä. (Åberg 1996, 163 - 164.)

Yhteisöt voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen perusteella, miten viestintää halutaan käyttää. **Aktiivinen** viestijä suunnittelee viestinnän järjestelmällisesti, jolloin viestinnällä on selkeät tavoitteet. Yhteisö myös kertoo avoimesti asioistaan medialle ja pyrkii näin vaikuttamaan julkisuuskuvaansa. **Reaktiivinen** viestijä ei suunnittele viestintää, mutta on avoin kertomaan omasta viestinnästään siitä kiinnostuneille. **Passiivinen** viestijä taas pyrkii vetäytymään lähes kaikesta viestinnästä, lukuun ottamatta kaikkein läheisimpiä sidosryhmiään. Kontaktit yhteisöstä kiinnostuneiden tahojenkin kanssa pyritään välttämään. Mikään yhteisö ei kuitenkaan lähes koskaan rajaudu tiukasti mihinkään edellä mainittuun ryhmään, vaan siinä on yleensä vaikutteita useammasta ryhmästä. (Ikävalko 1995, 12 - 14.)

Koska ihmiset ovat erilaisia, viestintä ei juuri koskaan toimi täydellisesti, eikä lopputulos ole täsmälleen sellainen kuin lähettäjä haluaisi. Tämän takia viestinnällä tulisikin pyrkiä ainoastaan ohjaamaan toimintaa eikä luomaan tiukkoja suuntaviivoja. Esimiesalaisyhteisöviestinnässä päästäänkin usein parempaan tulokseen, kun työntekijöille annetaan tiettyjä vapauksia toiminnan suhteen ja samalla mahdollisuus toteuttaa omia ideoitaan. Viestinnän teho myös vaihtelee sen mukaan, kuinka pysyviin muutoksiin sillä pyritään. Pääsääntö on, ”mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joudutaan käyttämään ja sitä pitemmän ajan tarvitsee vaikutuksen aikaansaamiseen”. (Åberg 1994, 42.)

Viestintä on käsitteenä hyvinkin laaja ja se voidaan käsittää myös ammattina ja itsenäisenä toimintona, kun kyseessä on jokin suurempi yhteisö. Yritysten sisäistä viestintää ei ole aina pidetty yhtä merkittävänä asiana, vaan siihen alettiin kiinnittää enemmän huomiota vasta 1970-luvulla, kun solmittiin laki, jolla pyrittiin parantamaan työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työyhteisöönsä, päätöksentekoon ja työ-

olosuhteiden kehittämiseen. Samalla pyrittiin kehittämään työnantajan ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Jos sisäinen viestintä ilmiönä on vielä lapsenkengissään, on sen mittaaminen myös suhteellisen uusi ilmiö. Tulosten mittaamista ja arviointia on harjoitettu aktiivisesti vasta noin 20 vuotta, vaikka mittareita on ollut olemassa jo paljon pidempään. Yleisimpiä viestinnän tutkimisen menetelmiä ovat laadulliset ja määrälliset tutkimukset, teema- ja lomakehaastattelut sekä palautteen avulla tehtävät tutkimukset. (Juholin 1999, 13 - 15.)

Leif Åberg (1993) on määritellyt työyhteisön viestinnälle viisi eri tehtävää. Näitä tehtäviä ovat perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi, profilointi ja vuorovaikutus. Ensimmäinen tehtävä tunnetaan myös nimellä arkiviestintä, ja sillä tarkoitetaankin jokapäiväistä viestintää, joka mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden tuottamisen ja siirtämisen asiakkaille. Perustoimintojen tukea pidetään yleisesti tärkeimpänä viestinnän muotona, koska ilman sitä päivittäinen työskentely yhteisössä ei ole mahdollista. (Juholin 2001, 30.)

### **Perustoimintojen tuki eli arkiviestintä**

Perustoiminnot ovat jokaisen yrityksen perusta, ja jokainen yhteisö tarvitsee viestintää selvittääkseen jokapäiväisistä tehtävistä. Itä-Savolle viestintä on arkipäivää, osa sen olemusta ja keino tavoitteiden saavuttamiseksi. Arkiviestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi yleisiä ohjeita työtehtävien hoitamiseen. (Högström 2002, 31.) Jos ohjeistus ei ole riittävä tai sitä ei ole ymmärretty, työyhteisö ei toimi enää yhtä tehokkaasti ja toimivatkin toiminnot saattavat heikentyä. Jos esimerkiksi tuotteiden toimitusaika venyy tai aamun lehti ei ole luettavissa aamupöydässä, aiheuttaa tämä närää asiakkaissa. (Åberg 1994, 108.)

Perustoimintoja tuetaan sisäisen viestinnän, kuten operatiivisen työviestinnän ja sisäisen markkinoinnin avulla, sekä ulkoisen viestinnän, kuten markkinointiviestinnän avulla ja pitämällä yllä suhteita muihin työyhteisöihin (Åberg 1994, 108). Tällaista sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhteistyötä sanotaan integroiduksi viestinnäksi. Vaikka molemmilla viestintätavoilla on omat tavoitteet ja kohderyhmät, niiden yhteistyö ja kehittäminen parantaa molempien toimivuutta. Ulkoinen viestintä on tiedottamista oleellisista asioista organisaation ulkopuolelle, mainostamista ja markkinointia, kun

taas sisäisen viestinnän tehtävä on pitää yrityksen henkilökunta ajan tasalla. (Juholin 2001, 293.)

Toimiva integroitu viestintä onkin äärimmäisen tärkeää tilanteissa, joissa yhteisö muodostuu useista eri osastoista. Tällöin koko verkoston toiminta voi kaatua, jos sen yhdenkin lenkin viestintä ei toimi toivotulla tavalla. (Högström 2002, 31.) Yhdistämällä sisäinen ja ulkoinen viestintä muodostuu viestintäverkosto, joka mahdollistaa organisaation tehokkaan toimimisen ja tiedon nopean liikkumisen. (Lehtonen 2003.)

### **Kiinnittäminen**

Toinen ulottuvuus, kiinnittäminen, kuvaa yhteisön jäsenten ja sidosryhmien kiinnittämistä organisaatioon (Högström 2002, 31). Kiinnittäminen on tärkeää, koska mitä paremmin henkilö on tietoinen yhteisön tilasta, sitä motivoituneempi hän on myös työskentelemään tehokkaasti. Termi sitouttaminen koetaan monesti pakonomaisena asiana, ja siksi työntekijöiden kiinnittäminen pyritäänkin usein tekemään erilaisten etuuksien avulla. Etuuksia voivat olla esimerkiksi palkankorotus tai henkilökohtaisen kiitoksen antaminen. (Juholin 2001, 31.) Sitouttaminen helpottuu myös antamalla työntekijän toimia vapaasti ja itsenäisesti työssään. (Åberg 1994, 48.)

Sitoutuneelle henkilölle on helpompi viestiä kuin sitoutumattomalle. Tavoitteiden asettaminen on helpompaa, ja työntekijä on myös valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Åberg 1994, 48.) Jokainen yhteisön jäsen on kuitenkin erilainen yksilö, ja jokaisen jäsenen kiinnittämiseen ei voida yksioikoisesti käyttää samoja menetelmiä. Esimerkiksi vapaaehtoistyössä monia työntekijöitä motivoikin enemmän työstä saatu positiivinen palaute ja itselle tuleva hyvä mieli kuin raha. (Högström 2002, 32.)

Sitouttaminen on nykyaikana alkanut menettää merkitystään, koska pätkätyöt yleistyvät eivätkä työsuhteet ole enää useiden vuosien mittaisia. Joko yrityksillä ei ole tarjota pitkäaikaisia työsuhteita tai sitten nykyajan liikkuva ihminen ei halua sitoa koko elämänsä yhteen työpaikkaan. Lehdenjakajan työ on monelle vain väliaikainen työ, etenkin kesäisin ja siksi siihen on hankala löytää pitkäaikaisia työntekijöitä. Kiinnittämisen merkitys ei ole yksioikoinen, vaan sen tarjoamat hyödyt ovat aina tapauskohtaisia. Työntekijän sitouttamista voidaan edesauttaa työhön ja työyhteisöön perehdyt-



tämisellä. Hänelle kannattaa selvittää yrityksen tavoitteet, arvot, visiot ja toimintatavat, jotta työntekijä tuntisi itsensä tervetulleeksi ja muiden kanssa samanarvoiseksi yhteisön jäseneksi. (Juholin 2001, 31.)

## **Informointi**

Informoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa välitetään sanomia yksisuuntaisesti ja tavallisesti usealle ihmiselle samalla kertaa. Informointi voi olla yhteisön sekä sisäistä että ulkoista viestintää, viestintää siis tarvitaan kertomaan omalle väelle ja ulkopuolisille organisaation tapahtumista. (Åberg 1997, 32 - 33; Högström 2002, 32.)

Informointi käsitteenä tarkoittaa sellaista toimintaa, jonka ansiosta työyhteisön jäsenet saavat ajankohtaista tietoa heille tärkeistä asioista (Juholin 2001, 32). Vaikka informointi on hyvin tärkeä viestinnän osa-alue, se ei toimi yksinään, koska tiedon jakaminen on yksisuuntaista eikä siitä saa vastaavaa palautetta kuin esimerkiksi kasvokkain viestinnästä (Högström 2002, 32). Informaatio suunnataan yleensä jollekin tietylle yhteisölle, esimerkiksi henkilöstölle, tai informoidaan jostain tietystä asiakokonaisuudesta, esimerkiksi tuotteista (Juholin 2001, 32).

Informointi toimii parhaiten yhdessä muiden tulosviestinnän muotojen kanssa, koska yksin käytettynä sen vaikutus heikkenee liian tehokkaan tiedonjakamisen ja liian vähäisen vuorovaikutuksen vuoksi. Nykyaikana löytyykin paljon yrityksiä, joissa tiedotetaan asioista aivan liian vähän, sekä myös yrityksiä, joissa on selvää informaation ylitarjontaa (Juholin 2001, 32). Molempien tapausten ongelmana on, että tiedotus ei ole tarpeeksi tehokasta, koska tarpeellista tietoa ei joko ole, tai se hautautuu turhan tiedon joukkoon (Högström 2002, 32).

Alati kehittyvässä tietoyhteiskunnassa tiedon välittäjä joutuu valitsemaan yhä suuremmasta määrästä tietoa yhä vähemmän tärkeää tietoa välitettäväksi. Tieto itsessään on arvotonta, mutta sen hyödyntäminen oikealla tavalla muuttaa sen arvokkaaksi. Vastanottajan työnkuvan tunteminen helpottaa tiedon lähettäjän työtä, jolloin voidaan lähettää vain sillä hetkellä tarpeellinen tieto ja tallentaa loput mahdollista myöhempää käyttöä varten. Jaettu tieto on myös suoraan verrannollinen työtehokkuuteen, jos tietoa on liikaa tai liian vähän, on päätöksentekijä epävarma tietoon pohjautuvista ratkaisuis-

taan. Jos taas tietoa on sopivasti, päätöksentekijä saa varmuutta. Tiedon tarpeellisuutta ja sen liikkumista tulisikin seurata yrityksessä säännöllisesti henkilökunnalta saadun palautteen avulla, näin voitaisiin varmistaa tehokas tiedonkulku yrityksessä. (Lehtonen 1989, 15 - 16; Siukosaari 2002, 83.)

Tietoyhteiskunnassa, jossa tiedon määrä moninkertaistuu nopeasti, on havaittavissa tiedon inflaatiota: isommalla määrällä tietoa ratkotaan vähemmän ongelmia ja pulmia. Tästä seuraa se, että tärkeän tiedon hinta kasvaa nopeasti. Yleisellä tiedolla joka on kaikkien käytössä, ei ole niin suurta hyötyä tai arvoa kuin sellaisella, jonka vain pieni ryhmä tietää. (Lehtonen 1989, 13.)

Informaatioyhteiskunnassa on sanottu selviävän kunnialla sen, joka pystyy valikoimaan ja hyödyntämään tietoa, joka sopii hänelle tai senhetkisiin tilanteisiin tai tarpeisiin. Tieto ei itsessään vielä takaa hyvää päätöstä. ”Se on hyvä renki, mutta huono isäntä”. (Lehtonen 1989, 12, 15.)

### **Profilointi**

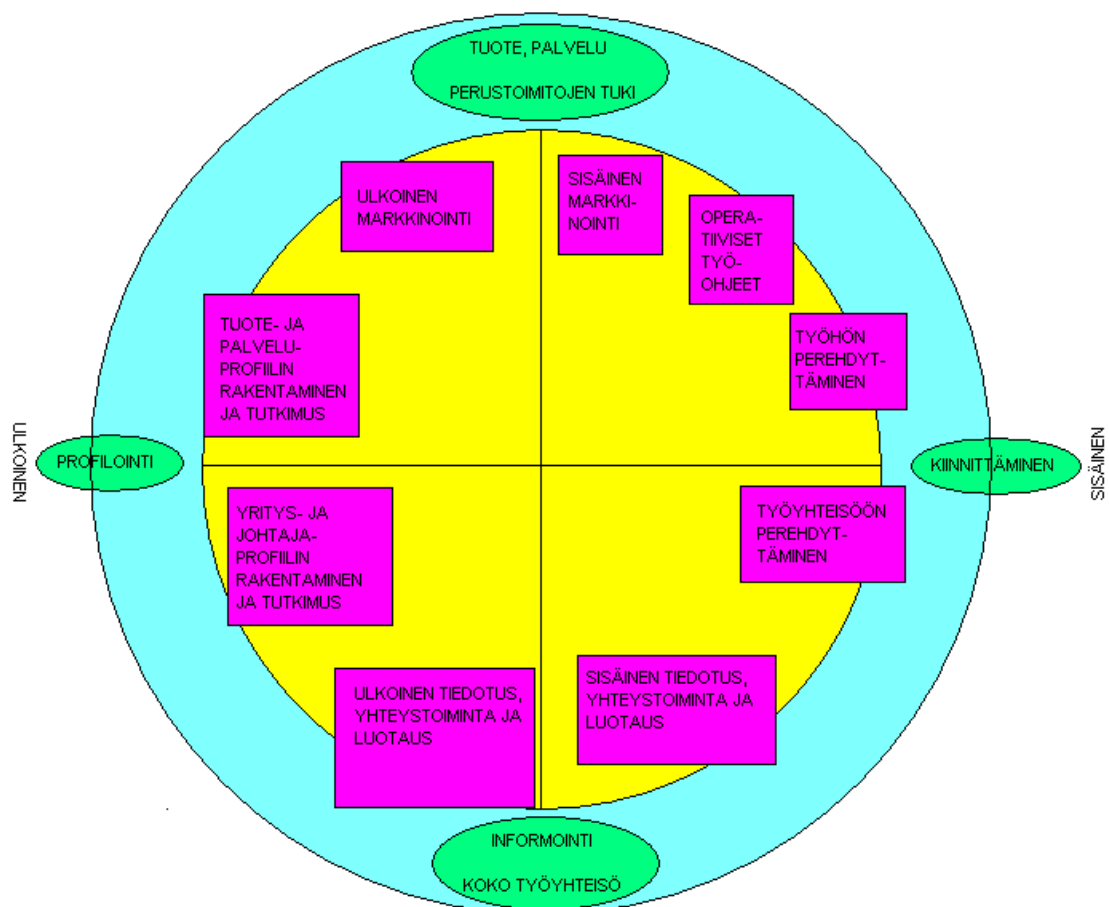
Profiloinnilla tarkoitetaan yhteisön, yrityksen tai yhdistyksen pyrkimystä luoda itselleen tietynlaista mielikuvaa eli imagoa (Juholin 2001, 33). Yhteisön ei tarvitse tehdä konkreettisia tekoja, kuten mainoskampanjoita imagon luomiseen ja sen ylläpitämiseen, vaan yhteisön jäsenet profiloivat yhteisöään koko ajan vain olemalla olemassa (Juholin 2001, 33). Usein käykin niin, että kalliilla mainoskampanjoilla ei saavuteta kovinkaan suurta hyötyä verrattuna siihen, kuinka suurilla summilla rahaa niihin panostetaan (Högström 2002, 34).

Se, millaisen kuvan itsestään jokin yhteisö haluaa muille ihmisille antaa, kannattaa miettiä tarkkaan, koska tämä mielikuva kertoo jo omalta osaltaan yhteisön arvoista, tavoitteista ja visioista. Suuret muutokset ovat yhteisölle haastavia, koska usein yhteisön asiakkaat ja sen jäsenet haluavat säilyttää saman mielikuvan, joka sai heidät aikanaan kiinnostumaan yhteisöstä. Ennen kuin yrityskuvaa lähtee rakentamaan kohde-ryhmille, on kuitenkin huolehdittava, että yhteisön sisäinen viestintä toimii ja sen jäsenet itse tiedostavat nämä asiat omasta yhteisöstään. (Åberg 1994, 109.)

Pelkästään ihmisten käytös, yhteisön yleisilme ja esimerkiksi pukeutuminen luovat ulkopuolisille jonkinlaisen kuvan yhteisöstä, vaikka sitä ei aina tule ajatelleeksi. Profiointi kattaa siis kaiken toiminnan, johon yhteisö itse vaikuttaa omaehtoisesti. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttaa se, mitä sanomme, mitä teemme ja miltä näytämme. (Juholin 2001, 33 - 34.)

## Vuorovaikutus

Vuorovaikutteisuus on tärkeä tekijä viestinnän tehokkuuden ja ymmärrettävyyden kannalta. Vuorovaikutteisen eli kaksisuuntaisen viestinnän avulla viesti tavoittaa vastaanottajan paremmin kuin yksisuuntainen viestintä. Åberg (1997) käyttää yhteisöviestinnän neljästä ensimmäisestä tehtävästä nimitystä tulosviestintä, koska niillä on suora vaikutus yhteisön tulokseen. Viides tehtävä, vuorovaikutus, eroaa muista tehtävistä siten, että yhteisö ei voi itse juurikaan vaikuttaa siihen. Viestinnän osa-alueet toimivat parhaiten yhtenä kokonaisuutena, ja jokaista osa-aluetta tulee kehittää siten, että se tukee koko työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 1997, 33.)



KUVA 1. Åbergin viestintäpizza (Åberg 1993, 107).

## 5 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan minkä tahansa työyhteisön tai organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, ja sillä on suuri vaikutus koko yhteisön toimivuuteen. Sisäinen viestintä rinnastetaan lähes aina myös johtamiseen ja se onkin keskeinen osa esimiestyötä, kuten työntekijöiden motivoimista ja tehtäviin sitouttamista. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös koko yrityksen imagoon ja tätä kautta myös yrityksen tunnettavuuteen ja markkinoilla menestymiseen. (Juholin 1999, 13.)

Sisäinen viestintä on yhteisön, yrityksen tai organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonvälitystä ja sanomien vaihdantaa. Työyhteisöissä viestitään puheena, tekstinä, henkilökohtaisesti ja erilaisten viestimien avulla. Osa viestinnästä on virallista ja osa epävirallista. Sisäisen viestinnän piiriin kuuluvat muun muassa yleiset ohjeistukset työn tekemiseen, tiedottaminen muutoksista, henkilöstösuunnitelmat ja myös kaikki spontaanisti tapahtuva viestintä, esimerkiksi kahvitauoilla tapahtuva keskustelu työntekijöiden kesken. (Kortetjärvi-Nurmi 2000, 7 - 9; Juholin 2001, 111 - 112.)

Mikään yhteisö ei voi toimia ilman sisäistä viestintää, ja sillä onkin suora vaikutus yhteisön menestykseen ja tulokseen. Toimiva viestintä on avointa, rehellistä, nopeaa ja luotettavaa. Sujuva viestintä motivoi työntekijöitä ja nostaa heidän antamaansa työpanosta. Jotta viestintää voitaisiin hyödyntää täysimääräisesti, on koko yhteisön toimittava yhtenä kokonaisuutena. Sisäinen markkinointi tukee ulkoista markkinointia, ja koko yhteisö on sidoksissa toisiinsa. Vuorovaikutus koko yhteisön välillä, niin esimiesten viestintä alaisilleen kuin työntekijöidenkin välillä tapahtuva viestintä, on elintärkeää. (Juholin 2001, 112 - 113; Lehtonen 2003.)

Sanomia voidaan levittää samanaikaisesti tai sarjamaisesti. Ensimmäistä tapaa käytetään, jos tieto pitää saada monelle henkilölle samanaikaisesti, sopivia viestintävälineitä ovat esimerkiksi Internet ja erilaiset kokoukset. Sarjamaista tiedonlevittämistä käytettäessä sama viesti kulkee yhdeltä henkilöltä toiselle, tällöin järjestys on ennalta määrätty ja suunniteltu niin, että tieto tavoittaa ensimmäisenä henkilöt, joita se eniten koskettaa. (Wayne & Faules 1994, 118 - 119.)

## 5.1 Esimiehen merkitys viestinnässä

Johtamisella tarkoitetaan jonkun henkilön pyrkimystä vaikuttaa muihin ihmisiin, jotta saavutettaisiin ennalta asetetut tavoitteet. Viestintä onkin ensiarvoisen tärkeässä roolissa johdettaessa mitä tahansa yritystä tai yhteisöä. Jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä, on johtajan informoitava alaisiaan työhön liittyvistä asioista. Yrityksen toimintaa, jolla se kontrolloi yritystä, sanotaan johtamisviestinnäksi. (Salminen 2001, 68.)

Johtoportaan asema yhteisöjen sisäisessä viestinnässä on muuttunut viime vuosien kuluessa. Aikaisemmin johtajat olivat esillä lähinnä henkilöstölehdissä, joissa oli heitä koskevia haastatteluita. Nykyään esimiehet näyttyvät enemmän muun työporukan joukossa, ja face-to-face tilanteita suositaan aikaisempaa enemmän. Tiedotus- ja keskustelutilaisuudet ovat nykyään arkipäivää monissa yrityksissä, ja pelkkä johtajien näkyminen normaalien työläisten keskuudessa on otettu positiivisesti vastaan. (Juholin 2001, 135 – 136.)

Viestinnän merkitys on vaihdellut vuosien saatossa hyvinkin paljon, mutta nykyään on vakiintunut käsitys, että viestinnällä, etenkin esimies-alaisviestinnällä, on hyvin suuri merkitys yhteisön toimivuuden kannalta. Viestinnän vaikuttaminen ja viestinnän onnistuminen sekoitetaan hyvin usein keskenään. Onnistumisesta voidaan puhua silloin, kun viestin vastaanottaja toimii kuten viestin lähettäjä toivoo. Vaikuttamista taas on sekin, jos vastaanottaja päättää toimia täysin päinvastaisella tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Viestinnän tehoon vaikuttaa siihen käytetty aika ja vaiva, joskus viestintä voi vaatia hyvinkin paljon työtä ja uhrauksia eikä viestin lähettäjän sanoma kuitenkaan mene perille halutunlaisena. (Åberg 1994, 41 - 42.)

Sisäisen viestinnän perusverkoksi kutsutaan esimies-alaisverkkoa. Esimies on keskeisessä asemassa työyhteisössä, ylemmän johdon ja oman alaisryhmänsä välillä. Esimies on jatkuvasti viestimässä molempiin suuntiin näiden ryhmien välillä, joten hänen toimintansa vaikuttaa koko työyhteisön tulokseen. Esimies vastaa työyhteisössä tiedon hankkimisesta, toimii yhteisön tiedottajana ja sen puolestapuhujana. Esimies siis tietää muita enemmän omasta yhteisöstään, ja hän saa muita enemmän yhteisöä koskevaa tietoa, joka hänen tulee edelleen välittää muille jäsenille. Esimies viestii yhteisössä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Åberg 1994, 75; Nurmi 2000, 16.) Työs-

sämme pyrimme kartoittamaan esimiehen roolia lehdenjakajien keskuudessa. Tutkimme muun muassa, kuinka merkittävässä asemassa esimies on viestinviejänä yhteisössä sekä kuinka usein lehdenjakajat ovat tekemisissä esimiehensä kanssa. Tutkimme myös palautteenannon merkitystä esimerkiksi työmotivaation nostattajana.

Esimies tarvitsee kattavasti tietoa niin yhteisön sisältä kuin ulkoakin kyetäkseen tekemään kokonaisvaltaisia päätöksiä. Raportointijärjestelmät, yhteisön sisäiset ja ulkoiset tapahtumat, asiakkaat ja kilpailijat ovat merkittäviä kanavia. Tärkeimmäksi kanavaksi ovat kuitenkin osoittautuneet henkilökohtaiset kontaktit omien alaisten kanssa. (Nurmi 2000, 16.)

Sisäinen ja ulkoinen toimivuus ovat sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi ulkoinen markkinointikampanja ei voi onnistua, ellei koko henkilöstöllä ole riittäviä tietoja ja viestinnän välineitä. Oikeiden lähtökohtien saavuttamiseksi markkinointi ja sisäinen tiedotus ja samalla myös esimies ovat avainasemassa. Esimiehen tehtäviin kuuluu sopeuttaa kampanja oman työyksikkönsä kuvioihin. Esimiehen tulee myös pyrkiä luomaan ryhmähenkeä työyhteisöön aina, ei vain silloin, kun siihen on erikseen tarvetta. (Åberg 1994, 109.)

Esimiehen viestintätilanteet voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Esimies voi olla kahden alaisensa kanssa, jolloin hän yksilöllisesti motivoi ja pyrkii kehittämään alaisen työsuorituksia, jakaa tehtäviä, parantaa esimiehen ja alaisen yhteistyötä tai käy kehityskeskustelua. Tällöin viestintä on suorempaa ja konkreettisempaa, koska kyseessä on vain yksi henkilö. Vaikka esimies ja alainen olisivatkin kavereita ja hyvissä väleissä keskenään, on esimiehen tehtävä huolehtia, että esimies-alaisuhde säilyy koko keskustelun ajan ja molemmat tiedostavat sen. Esimiehen ja alaisen välisen kanssakäymisen tärkeimmäksi kanavaksi on osoittautunut henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat. Esimies toimii merkittävänä linkkinä työyhteisössä, ja hän on yleensä myös ensimmäinen henkilö, jonka puoleen käännetään ongelmatilanteissa. (Ukkonen 1990, 28; Åberg 1994, 76.)

Esimies voi myös olla tekemisissä pienryhmän tai koko yhteisön kanssa, jolloin hän jakaa töitä koko ryhmälle, pyrkii parantamaan ryhmän luovuutta tai esimerkiksi pitää osastokokousta. Esimiehen rooli työyhteisössä koetaan viestijäksi, joka toiminnal-

laan vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta myös työhön sitoutumiseen. ”Työyhteisöissä on kolmenlaisia haastavia viestintätilanteita: haastattelut, esimerkiksi työpaikkahaastattelu, motivoivat keskustelut, esimerkiksi töiden delegointi tai tuloskeskustelut, sekä arviointikeskustelut, esimerkiksi kehityskeskustelut. (Åberg 1994, 76.)

## 5.2 Sisäisen viestinnän keinot ja välineet

Alati kehittyvä teknologia on luonut uusia haasteita viestinnässä, ja yhteisöjen on painostettava yhä enemmän reaaliaikaiseen viestintään, jotta organisaation jatkuvuus on turvattu. Paperiton toimisto on nykypäivää ja sähköposti sekä intranet ovat jokapäiväisiä työkaluja viestinnässä. (Jussila & Leino 1999, 80 - 87; Juholin 2001, 125.) Leif Åberg (2000, 174) jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, jotka voidaan edelleen jakaa suoriin ja välillisiin kanaviin. Opinnäytetyössämme tutkimme näitä kanavia ja niiden tarpeellisuutta. Pyrimme myös löytämään kanavat, joita pitkin tieto liikkuu tehokkaimmin jakajalta toiselle, jolloin voitaisiin varmistua siitä, että jokainen saa tiedon varmasti ajallaan.

Asian kiireellisyys yleensä ratkaisee käytettävän viestintäkanavan. Painetut kanavat, kuten sanomalehdet, ovat joutuneet antamaan yhä enemmän tilaa sähköisille kanaville. Toisaalta painetut kanavat koetaan usein virallisemmiksi ja sitä kautta myös luotettavammiksi. Viestintätapahtumaan kuuluvat olennaisesti myös erilaiset häiriötekijät, kuten ympäröivä melu. Näitä tekijöitä ei voida kokonaan poistaa, mutta oikeanlaisella suunnittelulla voidaan välttää useat häiriötekijät, ja haluttu sanoma saadaan vastaanottajalle mahdollisimman toivotussa muodossa. (Ikävalko 1995, 11.)

### Suorat lähikanavat

Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi esimiehet, työtoverit ja erilaiset kokoukset. Näistä kanavista käytetään myös nimitystä kasvokkaisviestintä, koska sanomat siirtyvät suoraan henkilöltä toiselle. Vaikka teknologia kehittyy ja sähköiset viestintäkanavat ovat yleistyneet, koetaan kasvokkaisviestintä edelleen vahvaksi kanavaksi. Kuten mikä tahansa muukin viestintä, voidaan myös kasvokkaisviestintä jakaa viralliseen ja epäviralliseen sekä muodolliseen ja epämuodolliseen viestintään. (Juholin 2001, 125 - 126.)

Kahvi- ja tupakkatauoilla tapahtuva viestintä on spontaania ja mielipiteiden vaihto on vapaampaa ja epämuodollisempaa kuin työaikana. Samalla yhteistyöhenki ja vuorovaikutus yhteisön jäsenten kesken voi lisääntyä, eli yhteisö verkostoituu. (Juholin 2001, 133.) Työyhteisössä viestitään yleensä horisontaalisesti, eli tieto kulkee työtoverilta toiselle; tästä viestintätavasta käytetään myös nimitystä puskaradio. Se on nopea viestin, ja viestit ovat hyvin ymmärrettävässä muodossa. (Åberg 2000, 175.) Jakajien viestintä kuitenkin poikkeaa hieman edellä mainitun kaltaisesta kaavasta, koska muita jakajia ei näe kovinkaan usein. Tällöin myös viestinnän on oltava vertikaalista, ja suurin osa tarvittavasta tiedosta saadaan esimieheltä. Lehdenjakajilla ei myöskään tapahdu verkostoitumista yhtä suurella määrällä kuin sellaisissa työyhteisöissä, joissa koko yhteisö on jatkuvasti samassa tilassa. Jakajien työ on itsenäistä, ja he viestivät kollegojensa kanssa työaikana lähinnä puhelimen kautta, jos he saavat jotain tietoa esimerkiksi jakoa koskevista muutoksista, joita tulisi välittää myös muille jakajille.

Tukiainen (1997) sanoo, että ”tarkoituksellinen verkostoituminen on menetelmä, jolla lisätään työyhteisöjen tiedon ja osaamisen kasautumista ja yhteisyyden hyväksikäyttöä vuorovaikutuksen keinoin”. Yhteisöissä, joissa jäsenten työskentely on itsenäistä ja viestintä suurelta osin välillistä, on vapaamuotoisen verkottumisen rooli noussut arvoon arvaamattomaan (Juholin 2001, 133).

Osastokokoukset ja erilaiset palaverit ovat lähikanavia, ja viestintä hoidetaan keskinäisviestinnän ja kasvokkaisviestinnän avulla. Kokouksilla voidaan saavuttaa suurikin hyöty, ja tieto saadaan leviämään monelle ihmiselle samaan aikaan, mutta valitettavan usein palaverit koetaan turhiksi ja käytettyyn aikaan nähden hyödyttömiksi. Kokouksien tarkoitus tulisi miettiä tarkkaan ja oikeasti turhia kokoontumisia tulisi välttää. Myös esitystavan tulisi olla dynaaminen ja miettiä etukäteen, millä tavalla viestittävät asiat saisi parhaiten välitettyä. On myös syytä erottaa muodollisemmat ja enemmän suunnitelmaan sidotut työpalaverit ja vapaamuotoisemmat ideointipalaverit, joissa keskustelu on vapaampaa. (Juholin 2001, 133 - 134.)

Opinnäytetyössämme tiedustelemme myös erilaisten palaverien ja kokousten tarpeellisuutta, koska nykyisellään niitä ei juuri ole. Käsittelemme myös palautteenantoa, joka voi tapahtua myös yhteisesti ja avoimesti suuremman joukon kanssa, jolloin on mah-



dollista selvittää myös mahdollisia epäkohtia työhön liittyen ja samalla ratkaista näihin liittyviä ongelmia.

### **Suorat kaukokanavat**

Suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja muiden yksiköiden työtoverit. Kaukokanavissa tapahtuu myös kasvokkaisviestintää, mutta viestintä ei ole yhtä henkilökohtaista kuin lähikanavia käytettäessä. (Juholin 2001, 125.)

Erilaisilla tiedotustilaisuuksilla ja yhteisillä kokoontumisilla on mahdollista parantaa yhteishenkeä ja nostaa motivaatiota. Näiden tilaisuuksien vaikutusmahdollisuuksia ei tulisi aliarvioida, ja siksi niihin tulisikin panostaa huolella. Huolimattomasti järjestetty osastokokous voi helposti kääntyä siihen, että työntekijät kokevat, että heitä aliarvioidaan tai ettei heitä arvosteta. Kun kokouksen pitäjänä on johdon henkilö, kuulijat odottavat normaalia syvempää näkökulmaa asioihin, jotain sellaista mitä ei ole vielä voinut lukea henkilöstölehdistä tai intranetistä. (Juholin 2001, 136.)

Opinnäytetyössämme keskitymme kuitenkin enemmän lähikanaviin, koska ne ovat jakajien jokapäiväisessä käytössä, kun taas kaukoviestinnän käyttö on ollut enemmän satunnaista.

### **Välillinen lähi- ja kaukoviestintä**

Ilmoitustaulut, lehdet ja sähköposti ovat välillisiä lähiviestinnän keinoja. Vaikka viestintä voi tapahtua reaaliajassa kuten kasvokkaisviestinnässäkin, ei sanomien vaihdanta tapahdu kuitenkaan kasvotusten. Välillisiä kaukokanavia edustavat muun muassa televisio, joukkoviestimet, koko organisaation ilmoitustaulu, tietokannat ja yhteisön vuosikertomukset. (Juholin 2001, 125.)

## Ilmoitustaulu

Verkkoviestinnän kehittyminen on vähentänyt ilmoitustaulujen käyttöä, tai vaihtoehtoisesti on siirrytty käyttämään sähköisiä ilmoitustauluja, jolloin tieto on nopeammin päivitettävissä ja siten usein ajankohtaisempaa. Työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole intranetiä käytössä, ilmoitustauluilla on edelleen vahva asema. Jotta ilmoitustauluista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, kannattaa tarjolla oleva tieto asetella järjestelmällisesti eri kategorioihin, yksinkertaisimmillaan esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin. (Juholin 2001, 137 - 138.) Itä-Savon lehdenjako-osastolla on ollut ilmoitustauluja käytössä, mutta niiden käyttö on vähentynyt vuosien saatossa. Jakajat tekevät työnsä muualla kuin lehden toimitiloissa, ja ilmoitustaulun käyttö varsinkin tärkeistä asioista tiedotettaessa ei näin ollen olisi kovinkaan järkevää. Opinnäytetyösämme tutkimme kuitenkin myös ilmoitustaulujen käyttöä yhtenä viestintäkanavana, ja sitä, tulisiko niitä hyödyntää enemmän viestinnässä.

## Tiedote

Viestinnän ammattilaiset käyttävät erilaisia tiedotteita jokapäiväisessä viestinnässä. Tiedotteen rakenteeseen vaikuttavat vastaanottaja ja käytössä oleva viestintäkanava. (Juholin 2001, 138.) Tiedote on tavallisesti jokin sanoma, joka halutaan julkisuuteen sen uutisarvon vuoksi, tai tiedotteella voidaan kertoa taustatietoa jo julkisuudessa olleesta asiasta. Tiedotteet ovat tavallisesti nopeasti tehtyjä, ja ne sisältävät vain välttämätöntä tietoa, siksi niitä käytetään myös esimerkiksi poikkeus- ja kriisitilanteissa, jolloin tieto pitää saada nopeasti liikkumaan. (Ojanen 2003, 49.) Sisäinen tiedote voidaan välittää melkein mitä tahansa kanavaa käyttäen asian kiireellisyydestä riippuen (Juholin 2001, 138 - 139). Lehdenjakajilla tiedotteet ovat tavallisesti muistilappuja lehtipinojen päällä, joissa kerrotaan esimerkiksi pienistä muutoksista jakopiirissä, tai muuta vastaavaa tietoa, jota ei tarvitse ilmoittaa esimerkiksi puhelimitse. Länsi-Savo konserni jakaa myös muutaman kerran vuodessa kaikille työntekijöilleen konsernin tapahtumiin liittyvän tiedotteen.

## Sähköiset viestintämuodot

Sähköisillä kanavilla tarkoitetaan esimerkiksi Internetiä, televisiota, radiota ja sähköpostia (Juholin 1999, 152). Nykyään organisaatioissa on käytössä suuri määrä erilaisia sähköisiä viestintäkanavia. Nykyaikana onkin yleistynyt vääristynyt ajattelutapa, että mitä enemmän sähköisiä kanavia on käytössä, sitä paremmin viestintä toimii. Jokaisen yhteisön tulee kuitenkin suunnitella käytettävät kanavat huolella, eivätkä samat kanavat sovi kaikille yhteisöille. Vaikka Itä-Savon lehdenjakajilla ei olekaan käytössä omaa intranetiä eikä työpaikan omaa sähköpostia, ovat sähköiset kanavat kuitenkin tehneet tuloaan myös jakajien keskuuteen, eikä jokapäiväiseen yhteydenpitoon käytetä juuri painettuja kanavia, kuten tavallista kirjepostia.

Jotta sähköpostin käytöstä saataisiin kaikki hyöty irti, on jokaisen yhteisön jäsenen osattava käyttää sitä. Parhaimmillaan sähköposti onkin tehokas ja monipuolinen informaatiokanava, jolla tavoitetaan suuri määrä ihmisiä nopeasti. Sähköpostia tulisi käyttää ensisijaisesti tärkeistä asioista tiedottamiseen, jotta informaation määrä pysyisi kohtuullisena ja näin tarjolla oleva tieto olisi mahdollista omaksua. Turhien viestien minimointi myös nopeuttaa sähköpostin käyttöä, koska akuuttia tietoa ei tarvitse metsästä satojen viestien joukosta. Tekniikka kehittyy jatkuvasti, ja esimerkiksi Jussila ja Leino (1998, 80) pitävätkin sähköpostia vain tilapäisenä yhteisöjen sisäisenä kommunikointivälineenä, joka jää pois kunhan uusia viestintäkanavia on saatavilla. (Juholin 2001, 143.)

Sähköinen tiedonsiirto on mullistanut viestinnän niin yksityiselämässä kuin yrityskulttuurissakin sen nopeuden, edullisuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Internet on tehnyt monissa tapauksissa muut viestintäkanavat tarpeettomiksi, tai niitä käytetään enää vain täydentävänä kanavana. Ilmoitustaulut ja muut painetut kanavat on siirretty sähköiseen muotoon, ja tieto on helpommin ja nopeammin päivitettävissä ja levitettävissä kaikkien saataville salamannopeasti. (Juholin 2001, 141.)

Sähköisiä viestintäkanavia ei ole osattu hyödyntää täysimääräisesti aikaisemmin, vaan uutta teknologiaa käytettiin useissa yhteisöissä esimerkiksi pelkästään sähköisten ilmoitustaulujen muodossa. Verkko avaa vielä nykyäänkin lukemattomia uusia mahdollisuuksia. Kasvokkaisviestintä on ensimmäistä kertaa saamassa vakavasti otettavan

haastajan web-kameroiden ja videoneuvotteluiden yleistyttyä. Viestintä on yhtä reaaliaikaista kuin oikeassa face-to-face-viestintätilanteessakin; erona on vain toisen henkilön näkyminen tietokoneen tai kännykän ruudulla. (Juholin 2001, 141.)

Anja Alasilta (1998) näkee, että verkon tuomat uudet innovaatiot ovat enemmän mahdollisuus kuin uhka ja että niillä voidaan rikastaa ja monipuolistaa nykyistä viestintää. Viestintä ei myöskään ole enää aikaan tai paikkaan sidottua, koska kannettavien laitteiden avulla viestintä voi periaatteessa tapahtua missä ja milloin vain. (Juholin 2001, 141.) Verkkoviestintä ei voi korvata kaikkea viestintää ja se tuskin koskaan syrjäyttää kasvokkaisviestintää, mutta verkon tarjoama reaaliaikaisuus ja maailmalaajuisuus ovat kuitenkin kiistattomia etuja moniin muihin kanaviin nähden. (Juholin 2001, 142.)

Lehdenjakajat eivät hyödynnä työssään läheskään kaikkia sähköisten viestintäkanavien tarjoamia mahdollisuuksia, vaan uusi tekniikka näkyy lähinnä sähköpostin ja puhelimen käytössä. Tulevaisuudessa jakajien viestintä voi muuttua radikaalistikin, ja muutosta helpottaa suuresti se, että muutosten vaatima tekniikka on jo olemassa, sitä vain pitää osata hyödyntää oikein.

## **6 VIESTINNÄN SUUNNITTELU JA TAVOITTEET**

Yksi tärkeimmistä tekijöistä toimivassa työyhteisössä on, että tieto kulkee organisaation sisällä tehokkaasti. Suomalaiset yritykset eivät ole tähän päivään mennessä riittävästi panostaneet toimivaan viestintään, mutta onneksi viime vuosina on tämäkin asia tullut korostetusti esille ja siihen ollaan tulevaisuudessa panostamassa yhä enemmän. (Järvinen 1996, 108.)

### **6.1 Viestinnän suunnittelu**

Jotta sisäisen viestinnän tarjoamia mahdollisuuksia osattaisiin hyödyntää täysimääräisesti, yhteisön tulee tiedostaa viestinnän osa-alueet ja sen jälkeen suunnitella, kuinka niistä voidaan huolehtia tasapainoisesti. Tämä on tärkeää, jotta viestintää hoitamaan pystytään valitsemaan oikeat henkilöt, sen vaatimat resurssit voidaan määrittää sekä esimiehet, luottamusmiehet ja asiantuntijat voidaan perehdyttää eri viestintäkäytäntöi-

hin. Viestintävälineitä valittaessa on pyrittävä löytämään yhteisöä parhaiten palveleva kokonaisuus. (Juholin 1999, 29; Juholin 2001, 118.)

Jotta sisäinen viestintä olisi toimivaa, on sen oltava kaikille avointa, luotettavaa, mahdollisimman reaaliaikaista ja ennen kaikkea selkeää. Hyvin toimiva viestintä motivoi työntekijöitä ja antaa varmuutta, koska jokainen yhteisön jäsen voi olla varma, että tieto kulkee perille myös hänelle itselleen. Hyvin suunniteltu ja selkeä viestintäkaava myös omaksutaan nopeasti ja siitä tulee luonteva osa jokapäiväistä toimintaa. Viestintästrategia tulisi pyrkiä suunnittelemaan useammaksi vuodeksi eteenpäin ja tulokset tarkistaa vuosittain. (Juholin 2001, 119.)

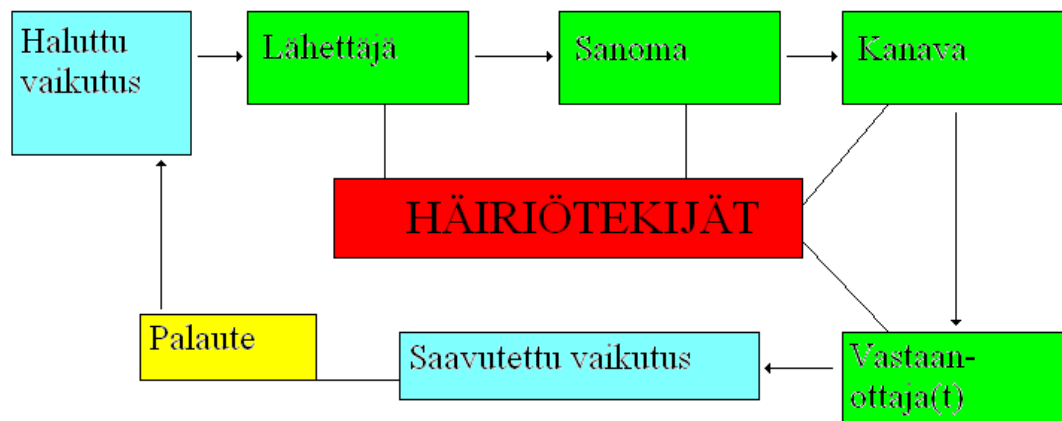
Viestinnälle tulisi asettaa myös tavoitteet, jotta yhteisön jäsenillä olisi selkeä mielikuva oman työn tarkoituksesta ja siitä mitä omalla työpanoksella pyritään saavuttamaan (Ikävalko 1995, 15.) Viestintästrategia voidaan jakaa kolmeen osaan, viestinnän avaintuloksiin eli tavoitteisiin, tulostavoitteisiin eli mittareihin, joilla avaintulosten toteutumista seurataan, sekä tehtäviin eli konkreettisiin tekoihin, joita tarvitaan, jotta tavoitteita voitaisiin saavuttaa. Ennen kuin viestintästrategiaa voi alkaa suunnitella, on ensin tiedettävä yhteisön nykyisen viestinnän tila, vasta sitten yhteisö voi keskittyä niihin osa-alueisiin, joissa on eniten parantamisen varaa. (Åberg 1997, 175 - 176; Juholin 1999, 114 - 115.)

Suurissa organisaatioissa on tarpeen miettiä oman organisaation sisällä olevia työryhmiä. Organisaation eri työryhmien tarpeet, odotukset, valmiudet ja valtuudet saattavat erota radikaalisti toisista ryhmistä. Tämän vuoksi suurten organisaatioiden on muokattava sisäistä viestintästrategiaansa kaikille työryhmille sopiviksi, ja on otettava huomioon esimerkiksi se, kuinka strategia vaikuttaa yksittäisen työntekijän työtehtäviin ja niiden suoritusmalleihin. (Hämäläinen & Maula 2006, 67.)

Tavoitteita suunniteltaessa on asetettava jokin tietty aikaväli, jonka aikana tavoite pyritään saavuttamaan, sekä se, onko tavoite laadullinen vai määrällinen. Tavoitteet on hyvä myös ositella eri asiakokonaisuuksiksi, jotta tulosten seuraaminen on helpompaa. Tällöin voidaan selkeästi nähdä, missä on onnistuttu ja mikä osa-alue vaatii vielä parantamista. (Ikävalko 1995, 18.) Viestintätyytyväisyyden parantaminen tiedottamisen avulla tai kansainvälistymiseen panostaminen ja siitä informoiminen ovat esimerkiksi

laadullisia tavoitteita. Asiakastilaisuuksien, osastokokouksien tai työntekijöiden kehityskeskustelujen lisääminen taas ovat määrällisiä tavoitteita. (Ikävalko 1995, 16.)

Viestinnän suunnitteluun voi käyttää viestinnän yleistä mallia. Yhteisön on tiedettävä, mitä se haluaa viestiä, millä kanavilla ja kenelle. Yhteisön tulee huomioida myös mahdolliset häiriötekijät ja se, kuinka ne voivat vaikuttaa lähetettyyn viestiin. Viestintäkanavien toimivuutta tulisi myös tarkastella säännöllisesti, ja tarvittaessa muuttaa niitä, jos sanomat eivät ole menneet perille toivotulla tavalla. Mahdollisten muutosten suunnitteluun voidaan käyttää samaa kaavaa. (Vuokko 1996, 22.)



**KUVA 2. Viestinnän yleinen malli (Vuokko 1996, 22)**

## 6.2 Viestinnän mittaaminen ja arviointi

Yhä useammin viestintä mielletään investoinniksi, joka vaikuttaa organisaation tulokseen ja jonka tuottamaa katetta yritetään myös mitata. Tuloksellisuuden seuraaminen ja vaikuttavuuden mittaaminen ovat yhä useammin nousemassa keskeiseen osaan organisaation sisäisen viestinnän suunnittelussa sekä johtamisessa. (Lehtonen 1989, 33.)

Vaikka viestintää on aktiivisesti mitattu vasta parikymmentä vuotta, on siihen ollut olemassa mittareita jo paljon pidempään. Osmo A Wiion vuonna 1970 kehittämä OCD-menetelmä jakaa viestintätyytyväisyyden neljään eri ulottuvuuteen, joita tutkimalla saadaan selville viestinnän yleinen tila. Keskeisinä käsitteinä käytetään kanava-vajetta ja tietovajetta, joita analysoimalla saadaan selville henkilön kokema ero tietystä aiheesta tai kanavasta saamansa ja siitä haluamansa tietomäärän välillä. (Åberg 2000, 181 - 182; Vilkkilä 2008, 23.)

Tutkimusten mukaan suurin kanavavaje on kasvokkaisviestinnässä, ja esimiesviestintää tulisi lisätä. Pienin vaje vastaavasti on työkavereiden välisessä viestinnässä ja välillisessä viestinnässä, johon kuuluvat esimerkiksi sähköposti, erilaiset tiedotteet ja intranet. Nykyään OCD-menetelmää suositellaan käytettäväksi haastatteluiden tai pienryhmäkeskusteluiden kanssa yhdessä, koska pelkällä lomakkeella ei saada yhtä syvälistä ja luotettavaa tulosta viestinnän tilasta. (Juholin 2006, 151.)

ComBaro-menetelmä eroaa OCD-menetelmästä siten, että siinä ei tutkita kanavia ja niissä esiintyvää vajetta, vaan dialogisuutta, vastavuoroisuutta ja vuorovaikutusta. Menetelmä on kehitetty 2000-luvun työelämäviestinnän arvioimiseen, ja se soveltuu hyvin säännöllisen työyhteisöviestinnän arviointiin, koska tutkimus on nopea toteuttaa lomakepohjaisella kyselyllä. Nykyään on vakiintunut käsitys, että jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan viestinnän toiminnasta ja tiedon tuottamisesta, ja viestintää tulisikin peilata yksilön työyhteisötaitoihin. Yksilön rooli on siis vaihtunut pelkästä tiedon vastaanottajasta myös sen tuottajaksi. (Infor consulting 2009.)

Yhteisöjen yleisimmin käytettyjä viestinnän mittareita ovat saatu julkisuus, palaute, työn laatu ja erilaiset asiakas- ja henkilöstötutkimukset. Yleisimmin käytetyt mittarit koetaan myös tehokkaimmiksi ja tärkeiksi johtamisen välineiksi. (Viestinnän ammattilaiset 2009, 54.) Yhteisöt mittaavat tavallisesti viestinnän tavoitteita, sen vaikutuksia, viestintään vaikuttavia toimenpiteitä ja sen vaatimia resursseja. Toimenpiteitä mitattaessa tulee tutkia, onko tarvittavat toimenpiteet suoritettu, jotta viestintä toimisi ja halutut sanomat saadaan vastaanottajalle. Välittömien vaikutusten mittaamisessa tutkitaan, onko sanomat saatu menemään perille ja ovatko ne ymmärretty? Pitkäaikaisten vaikutusten mittaamisessa taas tarkastellaan, onko viestinnällä saatu aikaan toivottu muutos eli onko viestintä vaikuttanut. Resursseja ja hyötyä mitattaessa on tutkittava, kuinka tuottoisaa viestinnän kehittäminen on? (Koistinen 2006, 9.)

Esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen tuotteet ovat heikkolaatuisia ja niissä on tavalista enemmän laatupoikkeamia, henkilöstön työmotivaatio on heikkoa ja poissaoloja on paljon, tulee miettiä sopivia ratkaisuja ongelmiin. Ratkaisuna voi olla esimerkiksi esimiesten säännöllisesti tekemät laaduntarkastukset ja esimiesviestinnän kehittäminen, jotta työyhteisössä vallitsevat epäkohdat tulisivat ilmi. Tulosten mittareina voi-

daan käyttää suunnitelman toteutumista eli sitä, onko laaduntarkastuksia tehty, onko esimiesviestinnän lisäämisellä saatu työmotivaatiota nousemaan ja ovatko poissaolot vähentyneet. (Koistinen 2006, 10.)

Laadulliset tavoitteet suunnitellaan yleensä pitkälle aikavälille, esimerkiksi yrityksen julkisuuskuvaan muutokset, ja määrälliset tavoitteet lyhyemmälle aikavälille, kuten säännöllisten osastokokousten lisääminen ja niiden suunnittelu. Tavoitteiden luotettavuutta mittaaminen eroaa toisistaan hyvinkin paljon. Kun mittareina käytetään määrällisiä tavoitteita, saadaan yleisemmin konkreettista tietoa tavoitteen onnistumisesta ja voidaan selkeästi nähdä, onko tavoitteet saavutettu. Laadullisten tavoitteiden tulosten seuraaminen on taas vaikeampaa, koska ne koskevat usein yhteisön asiakkaita eivätkä yhteisön jäseniä. Esimerkiksi kyselytutkimuksilla voidaan mitata laadullisia tavoitteita, mutta ne eivät välttämättä osoittaudu luotettaviksi. (Ikävalko 1995, 17.)

## **7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Valitsimme tutkimusmenetelmäksi määrällisen eli kvantitatiivisen menetelmän, jolla pyritään tutkimaan tutkimusjoukon mitattavissa olevia suhteita, lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä asioita, tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tämän avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä asioita, tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. (Heikkilä 2001, 16.)

Tutkija voi kerätä tutkimukseen tarvittavat tiedot itse, tai ne voidaan hankkia myös muiden keräämistä tietokannoista, rekistereistä ja tilastoista. Itse hankittaessa erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ovat postikyselyt, henkilökohtaisesti tai puhelimitse tehtävät haastattelut, verkossa tehtävät www-kyselyt sekä informoitu kysely, jossa tutkija vie ja noutaa lomakkeet itse ja tarvittaessa tekee tarkentavia kysymyksiä. (Heikkilä 2001, 16.)



Määrällisessä tutkimuksessa asioita tutkitaan yleisellä tasolla ja tavoitteenamme olikin saada selville yleisesellä tasolla kuinka Itä-Savon lehdenjako-osaston sisäisen viestintä toimii ja selvittää sen vahvuudet ja heikkoudet, ei keskittyä konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin. Kysymyslomaketta käytetään tavallisesti sen helppouden vuoksi, eikä sillä haeta yhtä tieteellistä näkökantaa kuin esimerkiksi haastatteluilla. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat valmiit vastausvaihtoehdot kysymyksissä ja tulosten selkeä esittäminen numeerisina arvoina, taulukoina ja diagrammeina. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 54; Heikkilä 2008, 16-18.)

Määrällisen tutkimuksen suurimpia haasteita on luoda kysymyksistä riittävän selkeitä, ja väärinymmärryksen mahdollisuus pitäisi saada suljettua kokonaan pois. Tieteellisten termien käyttöä tulisi välttää ja tutkittavan joukon koulutustaso tulisi ottaa huomioon. Hyvä keino onkin antaa lomake luettavaksi henkilölle, joka ei ole nähnyt kysymyksiä aiemmin tai osallistunut niiden laatimiseen. (Trochim 2006.)

Syvensimme tutkimustamme myös laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avokysymyksillä, joilla haimme syvällisempää näkökulmaa tiettyihin asioihin ja annoimme mahdollisuuden vastata yksityiskohtaisemmin. Kahdessa kysymyksessä pyysimme myös täydentämään vastausta avokysymyksellä. Useiden tutkijoiden mukaan on suositeltavaa käyttää sekä laadullista että määrällistä menetelmää samassa tutkimuksessa. Näin menetelmät täydentävät toisiaan ja sulkevat pois toistensa heikkouksia. (Heikkilä 2002, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen päätösten syitä ja käyttäytymistä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkittava joukko on huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivisessa ja tutkimusmenetelmillä saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa asioista eikä yleistykseen pyritä. Aineiston keruu on vähemmän strukturoitua kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tyypillisiä menetelmiä aineiston hankkimiseen ovat erilaiset haastattelut, havainnointi ja erilaiset tekstiaineistot. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään tutkittavan joukon arvoja ja asenteita sekä tarpeita ja odotuksia. Työllämme pyrimme luomaan pohjan myös mahdollisia jatkotutkimuksia varten, esimerkiksi sisäisen viestinnän kehittämisen tutkimista var-

ten. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2002, 16 - 17.)

Kyselyn toteutimme lomaketutkimuksella, joka lähetettiin kaikille Itä-Savon 37 lehdentekijälle, sekä vakituisille jakajille että vapaapäivävuorottelijoillekin. Kyselylomake (LIITE 1) laadittiin yhdessä Itä-Savon toimitusjohtajan Juha Pelkosen, jake-luesimies Kaisa Mehtosen ja ohjaavan opettajan Asta Siekkisen kanssa. Lomakkeet toimitettiin jakajille yhdessä aamun lehtikuormien kanssa. Näin varmistimme, että jokainen saisi varmasti kyselylomakkeen. Vastausaikaa varasimme noin kaksi viikkoa, ja täytetyt kyselylomakkeet pyydettiin palauttamaan päivystäjälle tai Kaisa Mehtoselle hänen toimistoonsa 15.2.2010 mennessä. Vastauslomakkeet täytettiin nimettöminä, ja ne palautettiin suljetuissa kirjekuorissa.

### **Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monella eri mittaustavalla. Pätevyyttä mitataan validiteetilla, luotettavuutta reliabiliteetilla. Reliabiliteetti-sana tarkoittaa ”luotettavuutta” tai ”käyttövarmuutta”. Kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta; sitä, että se mittaa aina, kokonaisuudessaan samaa asiaa. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy tutkimustuloksista samoihin päätelmiin tai jos samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos kahdella eri tutkimuskerralla. (Hirsjärvi 2007, 227; Kvanti-MOTV 2008.)

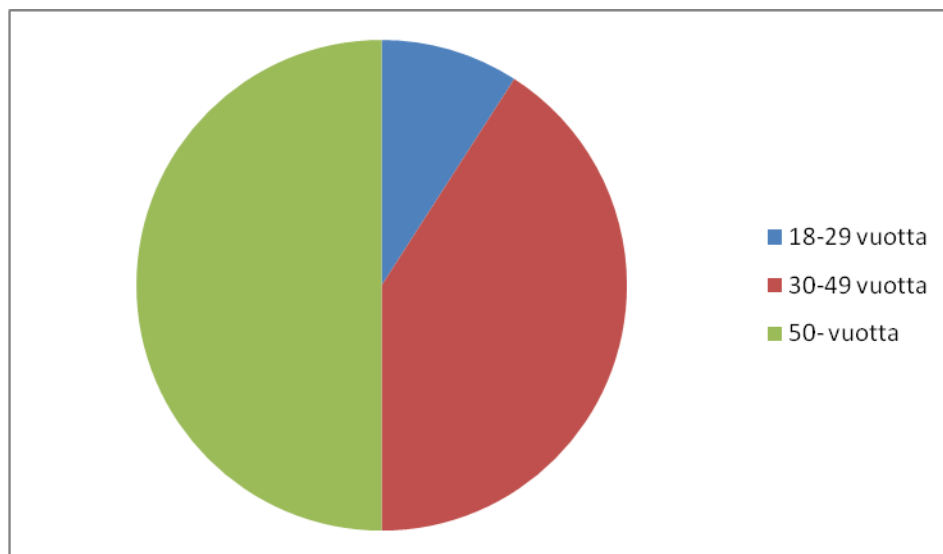
Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimus ei ole validi esimerkiksi silloin, jos tutkittavat henkilöt tulkitsevat lomakkeen kysymykset väärin, jolloin tuloksiin syntyy virheitä. Suuri tutkittava joukko, korkea vastausprosentti ja kysymysten oikea asettelu lisäävät luotettavuutta. (Hirsjärvi 2007, 227; Heikkilä 2008, 29–30.)

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Kysymyslomakkeessamme oli 17 kysymystä, joista 14 oli monivalintakysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen ja 3 avointa kysymystä. Kahdessa kysymyksessä oli myös mahdollisuus täydentää vastaustaan avokysymyksellä. Lomakkeen lopussa oli myös ”vapaa sana”-osio, johon vastaajat saivat laittaa vapaasti kommenttia koskien lehdenjakajien sisäistä viestintää. Aineiston analysointiin käytimme SPSS-tilastointiohjelmaa. Jaoinme kysymyslomakkeen kolmeen osa-alueeseen, vastaajan taustatietoihin, työyhteisön sisäiseen viestintään ja työhyvinvointiin.

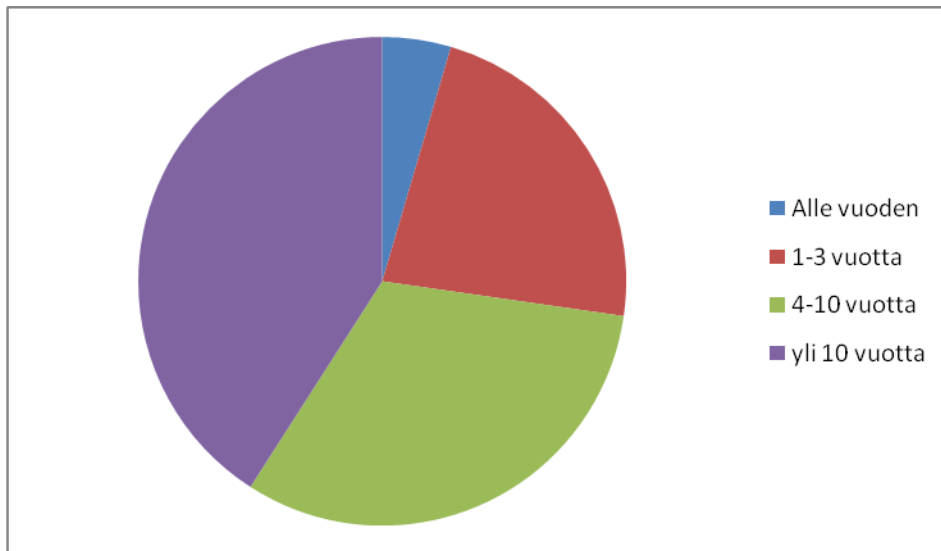
### 8.1 Taustatiedot ja työnkuva

Vastauksia saimme yhteensä 22 kappaletta vastausprosentin ollessa 59,5. Suurin osa eli 50 prosenttia vastaajista oli yli 50-vuotiaita, alle 30-vuotiaita oli vain kaksi. Vastaajista noin puolet oli vakituisia lehdenjakajia ja puolet vapaapäivävuorottelijoita.



**KUVA 3. Vastaajien ikäjakauma**

Enemmistö vastaajista eli 40 prosenttia oli ollut lehdenjakajana yli kymmenen vuotta. Seuraavaksi eniten eli 35 prosenttia oli toiminut tässä tehtävässä 4 - 10 vuotta.



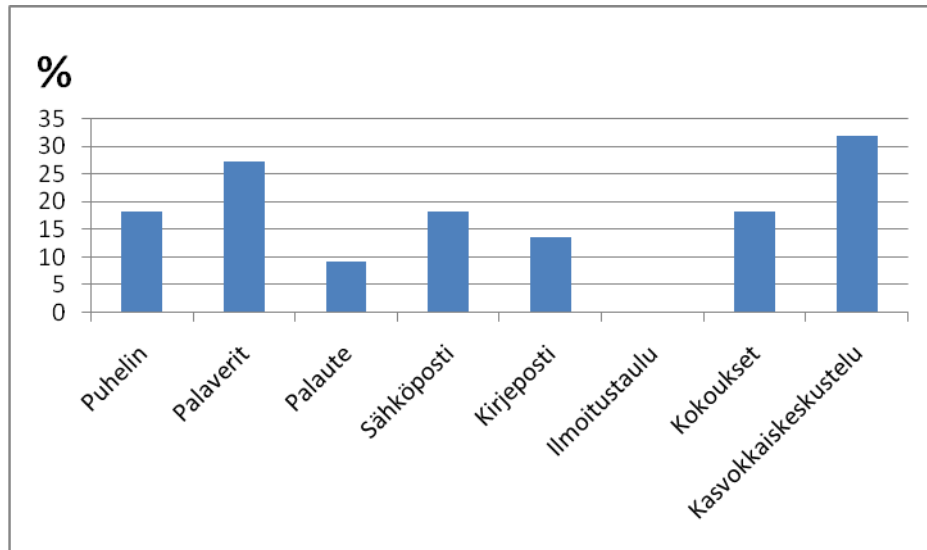
**KUVA 4. Työuran pituus**

## 8.2 Sisäinen viestintä

Kysymyslomakkeemme sisäisen viestinnän osio koostui kuudesta monivalintakysymyksestä ja kolmesta avoimesta kysymyksestä. Kysymyksillä pyrimme kartoittamaan sisäisen viestinnän nykytilaa ja käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia, viestintää esimiehen kanssa sekä viestintätyytyväisyyttä. Avoimet kysymykset käsittelivät palautteen merkitystä, sisäisen viestinnän ongelmakohtia ja viestintää koko konsernin tasolla.

Ensimmäisessä sisäisen viestinnän kysymyksessä (kysymys 4) tiedusteltiin kahta tärkeintä käytössä olevaa viestintävälinettä. Vastaukset olivat hyvin yksiselitteisiä; 85 prosenttia vastaajista koki puhelimen tärkeimmäksi viestintävälineeksi ja 70 prosenttia kasvokkaiskeskustelun toiseksi tärkeimmäksi. Kymmenes vastaajista käyttää yhteydenpidossa myös sähköpostia, vaikka lehdenjakajilla ei yrityksen omaa sähköpostia olekaan.

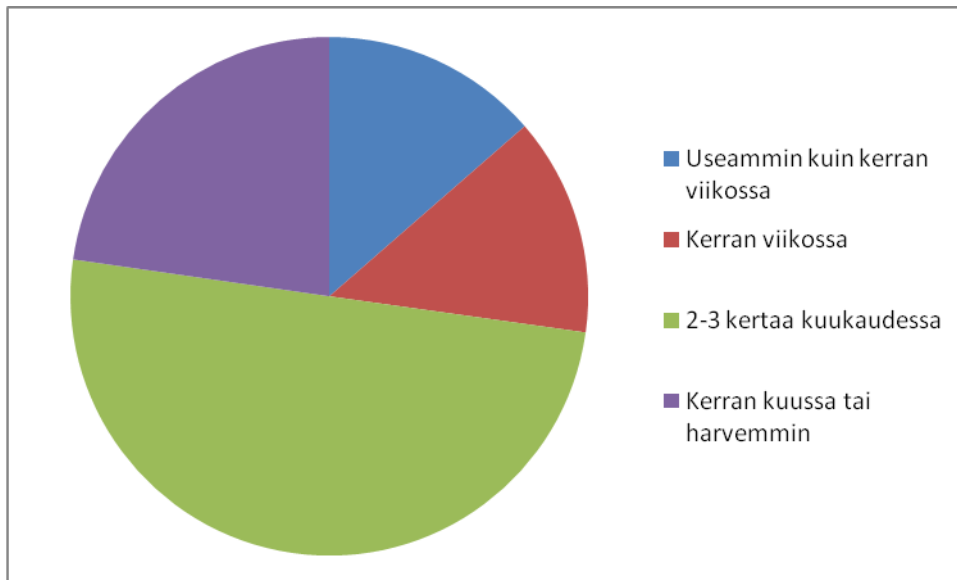
Toinen sisäisen viestinnän kysymys (kysymys 5) käsitteli viestintävälineitä, joita vastaajat toivoisivat käytettävän enemmän yhteydenpidossa. Kaikki muut vaihtoehdot paitsi ilmoitustaulu saivat vastaajilta kannatusta. Erilaisia palavereita ja kokouksia toivoi lähes puolet eli 45 prosenttia vastaajista, sähköpostin käyttöä toivoi noin viidennes ja kasvokkaiskeskustelun lisäämistä joka kolmas. Palautteen lisäämistä halusi vain kaksi vastaajista.



**KUVA 5. Viestintävälineet, joiden käyttöä haluttaisiin lisätä**

Kysymys 6 käsitteli tiedonsaantia omaa työtä koskien. Vastausten perusteella lähin esimies oli jokaisen vastaajan tärkein tietolähde. Tästä voitaneen päätellä, että esimiehen ja alaisen välinen viestintä toimii ja kaikkia informoidaan tasapuolisesti, koska tieto saadaan ainakin ensisijaisesti esimieheltä eikä esimerkiksi muilta työkavereilta. Seuraavaksi tiedustelimme (kysymys 7) ensisijaista viestintävälinettä pidettäessä yhteyttä esimiehen kanssa. Selkeästi suosituimmaksi osoittautui puhelimen käyttö, jota suosi jopa 80 prosenttia vastaajista. Sähköpostia käytti ensisijaisesti 15 prosenttia vastaajista.

Kysymyksessä 8 kysyimme, kuinka usein jakajat keskustelevat esimiehensä kanssa omaa työtänsä koskevista asioista. Vastaukset jakaantuivat jokaiselle vaihtoehdolle, mutta valtaosa eli 50 prosenttia keskustelee esimiehensä kanssa kahdesta kolmeen kertaan kuukaudessa. Noin neljännes vastaajista keskustelee esimiehensä kanssa enintään kerran kuussa, tai vaihtoehtoisesti useammankin kerran viikossa.



**KUVA 6. Esimieskeskusteluiden määrä**

Kysymys 9 käsitteli palautteen määrää ja sen merkitystä. Kysymys oli avoin, ja siihen tuli vastata omin sanoin. Palaute koettiin tärkeäksi ja sen koettiin parantavan työn tuloksia. Vastauksista kävi ilmi, että usein palautetta saa vain silloin kun on tullut virheitä ja positiivinen palaute jää usein saamatta. Seuraavassa otteita jakajien vastauksista.

*”...Auttaa työn tekemisessä paremmin...”*

*”...Erittäin tärkeäksi. Oikealla tavalla annettu palaute (sekä hyvä että huono) parantaa työn tuloksia...”*

*”...Jakeluhuomautukset on tärkeitä. Itse antamani palaute esim. jakokirjojen kunnosta ei aina mene perille...”*

*”...Koen sen tärkeänä mutta puute on siinä esim. jos joku lehti jää viemättä ja päivystäjä ilmoittaa siitä ja lehti on viety välittömästi niin huomautus tulee seuraavana aamuna”*

*”...Palaute on tärkeä ja voi kehittyä. Positiivista palautetta tulee vain harvoin...”*

Kysymyksessä 10 tiedustelimme tiedon tarvetta laajemmin, eli millaista tietoa lehdenjakajat haluaisivat saada Itä-Savoon tai koko organisaatioon liittyen. Lehdenjakajat kaipaavat enemmän tietoa omaan työhönsä ja lehdenjakoon liittyvistä asioista. Muutoksista tiedottamiseen toivottiin parannusta sekä niistä haluttiin tarkempaa tietoa. Osa

vastaajista sai mielestään tarpeeksi tietoa ja pari vastaajaa piti koko organisaatiota koskevaa tietoa tarpeettomana. Seuraavassa poimintoja vastauksista.

*”...Mistä tahansa työntekijöihin liittyvistä asioista. Jakelu tuntuu olevan hieman jälkijunassa tiedottamisasioissa...”*

*”...Mikä on lehdenjakajan asema tulevaisuudessa?...”*

*”...Miten työaika mitataan?...”*

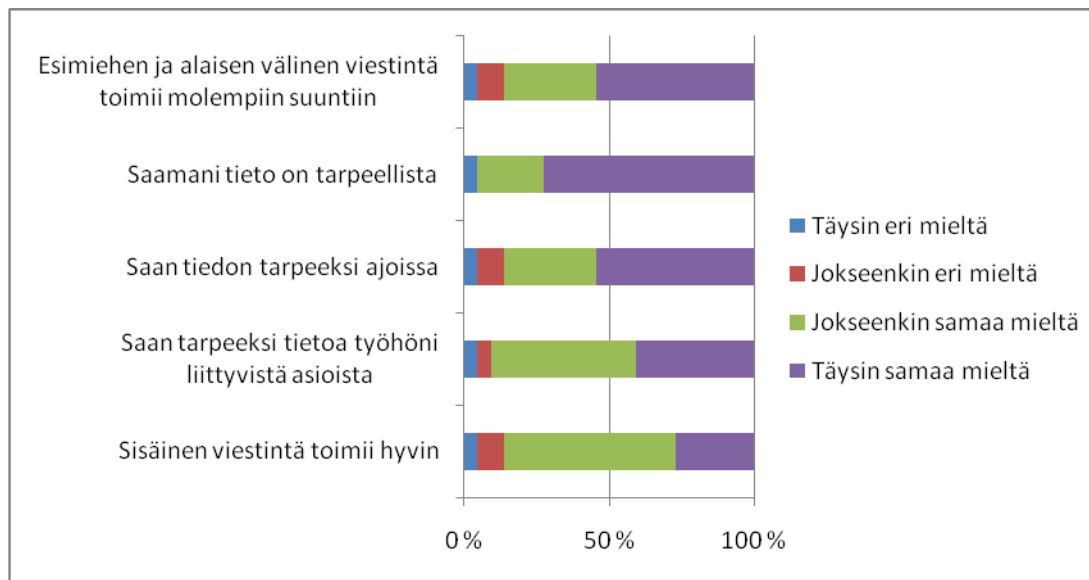
*”...Oman osaston yleiset jakeluasiat esim. nyt kun oli YT-neuvottelut – ”puskasta” kuulin mitä muutoksia tulossa...”*

*”...Budjetin yksityiskohdista ja eri osastojen kuluista ja palkkauksesta...”*

*”...Omaan työhön liittyvistä suunnitelmia/ muutoksista – ennen kuin päätökset on tehty...”*

Kysymys 11 sisälsi viisi väittämää koskien sisäistä viestintää. Tulosten mukaan enemmistö eli 55 prosenttia koki, että sisäinen viestintä toimii hyvin. Kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä toimii erittäin hyvin. Ainoastaan 15 prosenttia ei ollut tyytyväisiä viestinnän toimivuuteen. Tästä voidaan tulkita, että Itä-Savon jakajat ovat yleisellä tasolla melko tyytyväisiä tiedonkulkuun. Toinen väite koski saatua tiedon määrää koskien omaa työtään. Tulosten mukaan 90 prosenttia saa tietoa riittävästi. Vain kymmenen prosenttia haluaisi enemmän informaatiota. Saadun tiedon tarpeellisuudesta vastaajat olivat myös hyvin yksimielisiä. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että saatu tieto ei ole tarpeellista, muut vastaajat kokivat saadun tiedon tarpeelliseksi tai erittäin tarpeelliseksi.

Väittämässä ”saan tiedon tarpeeksi ajoissa” suurin osa eli 85 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 15 prosenttia taas ei kokenut saavansa tietoa ajallaan. Viimeinen väittämä koski esimiehen ja alaisen välisen yhteydenpidon toimivuutta molempiin suuntiin. Vastauskaava oli hyvin samankaltainen kuin aiemmissakin kysymyksissä. Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä olivat 85 prosenttia vastaajista. 15 prosenttia taas ei kokenut esimiehen ja alaisen välisen viestinnän toimivan kunnolla.



**KUVA 7. Sisäisen viestinnän toimivuus**

Viimeisessä sisäistä viestintää käsittelevässä kysymyksessä (kysymys 12) annoimme vastaajien kertoa omin sanoin, mitä lehdenjakajien mielestä viestinnässä oli parantamisen varaa. Lehdenjako-osaston yhteisiä tapaamisia toivottiin lisää, esimerkiksi pari kertaa vuodessa. Tapaamisissa voisi tiedottaa ja kysyä jakajien mielipiteitä uudistuksista ja muutoksista. Osa vastaajista ei nähnyt viestinnässä parantamisen varaa. Seuraavassa poimintoja vastauksista.

*”...Tieto lomista voisi tulla aikaisemmin...”*

*”...Jakeluun liittyviä palavereita voisi olla esim. 2-3 kertaa vuodessa, missä työasioita voitaisiin käydä läpi esimiesten ja työntekijöiden välillä...”*

*”...Jakajien pitäisi tietää esim. uusista työntekijöistä ym. asioista...”*

*”...Työkaveri ilmoittaisi esim. laatikkomuutokset ja kaiken tarpeellisen...”*

*”...Jakajien mielipiteitä pitäisi myös kysyä, kun tehdään päätöksiä jakeluun liittyvissä asioissa...”*

*”...Muutoksista pitäisi tulla paremmin tietoa esim. HS vapaakappaleen poistumisesta ei ilmoitettu...”*



### 8.3 Työhyvinvointi

Kysymyslomakkeemme työhyvinvointiosio koostui viidestä monivalintakysymyksestä, joista kahteen oli mahdollisuus täydentää vastaustaan avokysymyksen muodossa. Kysymykset käsittelivät työilmapiiriä, kuuluvuutta työyhteisöön, uusien työntekijöiden perehdyttämisen toimivuutta, yötyöhön sopeutumista sekä yleistä työssä jaksamista.

Ensimmäisessä työhyvinvointia käsittelevässä kysymyksessä pyysimme yksinkertaisesti kuvailemaan työilmapiiriä asteikolla yhdestä viiteen. Vastausten perusteella Itä-Savon jakajien työilmapiiri on melko hyvä. Puolet vastaajista oli arvioinut ilmapiirin melko hyväksi, hieman yli neljännes taas erittäin hyväksi. Reilu viidennes taas arvioi sen olevan keskitasoa. Seuraavassa kysymyksessä (kysymys 14) tiedustelimme, kuinka hyvin jakajat tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. Vastausten perusteella kaikki tunsivat kuuluvansa työyhteisöön joko hyvin (80 prosenttia) tai erittäin hyvin (20 prosenttia).

15. kysymys liittyi uusien lehdenjakajien perehdyttämiseen. Enemmistö, eli 68 prosenttia koki perehdyttämisen toimivan hyvin. Erittäin tyytyväisiä perehdyttämiseen oli reilu viidennes vastaajista. Kymmenes vastaajista ei kuitenkaan ollut tyytyväisiä perehdyttämiseen, seuraavassa otteita heidän perusteluistaan.

*”...Perehtymisöitä voisi olla enemmän...”*

*”...Opettelin uutta piiriä liian vähän (1 kerran). Jako meni pitkäksi ja pieleen → asiakkaat hermostuivat → virheitä...”*

*”...Tuntuu perehdyttämishetkellä että asiaa tulee liikaa ja siinä ohella pitäisi jakaa lehdet...”*

*”...Tärkeää olisi että uusi työntekijä saisi rauhassa tutustua tilanteeseen, se vain ei tahdo olla mahdollista...”*

*”...Liian paljon asioita joita ei ennätä käydä läpi...”*

Jakajien sopeutuminen yötyöhön oli yllättävänkin hyvää ottaen huomioon vaihtelevat sääolosuhteet ja työajan. 60 prosenttia oli sopeutunut erittäin hyvin, ja 35 prosenttiakin koki sopeutuneensa hyvin yötyöhön.

### TAULUKKO 1. Jakajien sopeutuminen yötyöhön

		Frekvenssi	%	Valid. %	Kumulat. %
Valid	Erittäin hyvin	13	59,1	59,1	59,1
	Hyvin	8	36,4	36,4	95,5
	Huonosti	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Viimeinen kysymys käsitteli yleistä työssä jaksamista. Valtaosa jakajista koki työssä jaksamisensa joko hyväksi tai erittäin hyväksi.

### TAULUKKO 2. Jakajien mielipide omasta jaksamisestaan

		Frekvenssi	%	Valid. %	Kumulat. %
Valid	Erittäin hyvää	8	36,4	36,4	36,4
	Hyvää	12	54,5	54,5	90,9
	Huonoa	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti kommentteja liittyen sisäiseen viestintään. Lehdenjakajilla oli hyviä kehitysehdotuksia, joilla työn tekemistä voisi helpottaa ja virheiden määrää vähentää. Aikaisemmin käytössä olleita yhteisiä vapaa-ajan kokoontumisia toivottiin lisää, jolloin pääsisi näkemään muita lehdenjakajia joka samalla voisi parantaa työilmapiiriä. Ohessa poimintoja vastauksista.

*”...Postilaatikossa ja ovissa voisi olla asiakkaan nimi tai numero luettavasti...”*

*”...Alkaako työaika siitä kun alkaa kantaa lehtipinoja autoon, vai siitä kun on muutokset kirjattu ja lähtee jakamaan? Olisiko siinä parantamisen varaa...”*

*”...Muita jakajia ei juuri näe. (vaikuttaa työilmapiiriin). Hyvä viestintätapa toisen kanssa on laittaa avainpussiin viestilappu toiselle... Toimii!!...”*

*”...Yhteisiä vapaa-ajan tilaisuuksia pitäisi olla, ennen oli tiedotuspäiviä. Nyt ei ole ollut pariin vuoteen...”*

#### 8.4 Yhteenveto tuloksista

Kyselyymme vastasi 22 lehdenjakajaa 37:stä, joten vastausprosentiksi muodostui 59,5. Kyselyn ajankohdaksi valitsimme helmikuun alun, ja vastaustaikaa varasimme noin kaksi viikkoa. Ajankohta kyselylle oli hyvä, koska kyselyn aikana suurimmalla osalla ei ollut lomaa. Tyypillinen kyselyyn vastaaja oli yli 30 vuotias vakituinen lehdenjakaja, joka on ollut työsuhteessa yli neljä vuotta.

Kyselyn tulosten mukaan Itä-Savon lehdenjakajien sisäinen viestintä toimii yleisellä tasolla hyvin. Tärkeimmiksi viestintävälineiksi koettiin puhelin ja kasvokkaisviestintä. Jakajat toivoivat lisää erilaisten palaverien ja kokousten hyödyntämistä, turhimmaksi viestintävälineeksi koettiin ilmoitustaulun käyttö. Myös esimiehen kanssa viestittäessä suosituin viestintäväline oli puhelin. Yleisimmin jakajat ja esimies olivat yhteyksissä vain muutaman kerran kuukaudessa.

Tulosten mukaan palaute koetaan tärkeäksi ja työtä motivoivaksi tekijäksi ja enemmistö kokee saavansa palautetta tarpeeksi. Vastausten perusteella palautetta saa kuitenkin usein vain silloin, kun jokin asia ei toimi, mutta erikseen positiivista palautetta ei yleensä tule. Vain kymmenen prosenttia oli vastannut toivovansa palautteen lisäämistä viestintävälineenä. Kyselyn perusteella jakajien itse antama palaute ei aina mene perille.

Tutkimustulokset osoittavat, että jakajat haluaisivat enemmän tietoa omaan työhön sekä yleisesti jakeluun liittyvistä asioista. Jotkut haluaisivat myös enemmän tietoa koko organisaation asioista, kun taas osa ei kaipaa lisää tietoa. Jakajat toivovat lisää avoimuutta viestintään oman työyhteisönsä sisällä sekä jopa koko organisaation tasolla. Nykyisellään osa tiedoista saadaan niin sanotun puskaradion kautta, eikä esimerkiksi YT-neuvotteluista informoitu tarpeeksi kaikkia jakajia. Vastausten perusteella jakajat saavat tiedon asioista muita osastoja myöhemmin.

Enemmistön mukaan sisäinen viestintä toimii hyvin ja jopa 90 prosenttia oli sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi tietoa työhönsä liittyvistä asioista. Tieto saadaan myös tarpeeksi ajoissa ja se koetaan tarpeelliseksi. Esimiehen ja alaisen välinen viestintä toimii yli puolen mielestä jopa erittäin hyvin. Vastausten perusteella parantamisen varaa

viestinnässä olisi esimerkiksi lehdenjakajia koskevista muutoksista tiedottamisessa. Myös yhteisiä tapaamisia, niin esimiehen ja jakajan kuin koko jakeluportaan kesken, ehdotettiin.

Työilmapiiriä pidettiin hyvänä, ja kaikki vastaajat tunsivat kuuluvansa hyvin työyhteisöön. Reilun enemmistö mielestä perehdyttäminen toimii hyvin. Parannusta kuitenkin toivottiin harjoitusöiden määrän lisäämiseen, mikä helpottaisi myös uusien asioiden opiskelua ja muistamista ja todennäköisesti ehkäisisi virheiden syntymistä. Jakajien sopeutuminen yötyöhön oli yllättävänkin hyvää ottaen huomioon vaihtelevat sääolosuhteet ja työajan. Jopa 95 prosenttia koki sopeutuneensa hyvin tai erittäin hyvin yötyöhön ja enemmistön mielestä oma jaksaminen oli hyvää.

## 9 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Opinnäytetyömme empiirinen osa onnistui mielestämme hyvin. Työmme tavoitteena oli selvittää Itä-Savon lehdenjakajien sisäisen viestinnän nykytila, kartoittaa käytössä olevia viestintäkanavia ja työilmapiiriä. Kysely jaettiin kaikille Itä-Savon jakajille ja siihen vastasi 22 henkilöä 37:stä, joten otos oli meidän mielestämme riittävän edustava tutkimuksen luotettavuuden suhteen. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee itse Itä-Savossa jakajana ja uskomme myös tämän vaikuttaneen omalta osaltaan korkeaan vastausprosenttiin. Itä-Savon panostus, saatekirje ja kyselyn onnistunut ajankoh- ta autoivat varmasti saamaan enemmän vastauksia. Tutkimuksen tulos olisi voinut olla hyvinkin erilainen, jos ajankohtana olisi ollut kesäkausi, jolloin vakiojakajat pitä- vät lomiaan ja lyhytaikaisia työntekijöitä on enemmän.

Tutkimuksessamme käytimme sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää, mikä mielestämme oli sopivin keino. Monivalintakysymyksillä selvitimme viestinnän yleistä tilaa ja avoimilla kysymyksillä pyrimme saamaan tarkempaa näkökantaa asiois- ta. Tutkimuksessamme luotettavuus näkyy kyselyn selkeydessä mutta kuitenkin moni- puolisessa toteutuksessa.

Onnistunut kysymysten asettelu edesauttoi systemaattisen virheen puuttumista eikä kysymyksiä ymmärretty väärin, joten tutkimusta voidaan pitää pätevänä. Pyrimme

myös pitämään kyselylomakkeen riittävän lyhyenä mutta kuitenkin se sisälsi kaikki tärkeimmät kysymykset. Vastausten sisällöstä voidaan päätellä että kyselyn täyttämiseen on suhtauduttu riittävällä vakavuudella. Etenkin avoimissa kysymyksissä esille tuotuja näkökantoja on mietitty huolellisesti.

Tutkimuksessamme tuli ilmi kehittämistarpeita viestinnän parantamiseen. Palautteenantoon toivottiin parannusta, jota ei nykyisellään saa juuri ollenkaan. Palaute koettiin tärkeäksi työmotivaatiota parantavaksi tekijäksi ja sen avulla olisi mahdollista parantaa myös työn tuloksia. Vaikka lehdenjakajien työ on itsenäistä, voisi yhteisiä tiedotustilaisuuksia ja kokouksia kuitenkin pitää esimerkiksi muutaman kerran vuodessa. Jakajat tapaisivat toisiaan useammin ja samalla yhteishenki voisi parantua ja tärkeistä asioista voitaisiin tiedottaa ja keskustella yhteisesti ja avoimesti. Jotkut lehdenjakajat viestivät toistensa kanssa avainpussiin laitettavilla viestilapuilla, joilla voi ilmoittaa esimerkiksi postilaatikoiden siirtymisistä. Yhteisissä tapaamisissa jokainen voisi kertoa muille jakajille esimerkiksi vastaavista hyväksi havaituista viestintämenetelmistä.

Yritysten kannattaisi tutkia sisäisen viestinnän toimivuutta säännöllisesti, koska viestintätyytyväisyydellä on suora vaikutus yrityksen tulokseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksemme aihetta voisi jatkossa syventää konkreettisten kehittämistoimenpiteiden löytämiseen viestinnän parantamiseksi. Tutkimuksen voisi suorittaa joko osastokohtaisesti pienemmässä mittakaavassa tai vaihtoehtoisesti koko organisaationkin mittakaavassa. Kehittämistoimenpiteiden jälkeen tulisi tutkia säännöllisesti esimerkiksi parin vuoden välein onko muutoksista ollut hyötyä työyhteisölle.

## LÄHTEET

Helasti, Pirjo & Härmä, Mikko 2008. Hyvä terveys. WWW-dokumentti.

<http://hyvaterveys.fi/articles/?c=Mieli&a=533>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.3.2009.

Hirsjärvi, Sirkka 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2006. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Högström, Anne 2002. Yhteiskunnallinen viestintä – Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Tampere: Inforviestintä Oy.

Ikävalko, Elisa 1995. Käytännön tiedottaminen – Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Infor consulting 2009. Viestinnän mittaaminen ja arviointi 2000-luvulle. WWW-dokumentti. <http://www.inforconsulting.fi/Tietoa-meistae/Ajankohtaiset/Viestinnaenmittaaminen-ja-arviointi-2000-luvulle>. Luettu 23.12.2009. Päivitetty 13.10.2009.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2001. C! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Järvinen, Asko 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Edita Ab.

Klinga, Tomi 2006. Sisäinen viestintä Mikkelin Askossa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Koistinen, Mikko 2006. Viestinnän mittaaminen. WWW-dokumentti.

[http://209.85.229.132/search?q=cache:c7k7xYKoDFUJ:www.ray.fi/raytietoa/medianurkka/seminaarit/RAYmk\\_14.6.2006.ppt+viestinn%C3%A4n+mittareita&cd=2&hl=fi&ct=clnk&gl=fi](http://209.85.229.132/search?q=cache:c7k7xYKoDFUJ:www.ray.fi/raytietoa/medianurkka/seminaarit/RAYmk_14.6.2006.ppt+viestinn%C3%A4n+mittareita&cd=2&hl=fi&ct=clnk&gl=fi). Luettu 20.12.2009. Päivitetty 14.6.2006.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kurunmäki, Pentti 1999. Jakajilla itsellään kovat laatutavoitteet. Suomen Lehdistö 12/99, 10 - 11.

Lehtonen, Jaakko 2003. Yhteisöviestinnän perusteet. Verkko-opintomateriaali. WWW-dokumentti. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/>. Päivitetty 28.9.2003. Luettu 8.11.2009.

Lehtonen, Jaakko 1989. Yhteisöt, viestintä ja tietoyhteiskunta – Kirjoituksia työelämän viestinnästä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos.

Länsi-Savo vuosikertomus 2007.

KvantiMOTV 2008. Mittarin luotettavuus. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu 2.3.2010. Päivitetty 7.2.2008.

Mannismäki, Maija-Reetta 2006. Kysyvälle vastataan ja etsivä löytää. Henkilöstön näkemyksiä Oulun yliopiston sisäisestä viestinnästä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Ojanen, Soila 2003. Tiedota tehokkaasti – Opas mediasuhteisiin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pace, R.W. & Faules, D.F. 1994. Organizational communication. Englewood Cliffs(N.J). Prentice Hall.

Rössi, Aino 2007. Sä kuulut aamuun jokaiseen. Mikkeli: AO-PAINO.

Salminen, Jari 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Työyhteisöviestinnän ComBaro. Infor consulting, 2009. WWW-dokumentti.  
<http://www.inforconsulting.fi/Tutkimus-ja-arviointi/Raeaetaeloeidyt-tutkimukset/Tyoeoyhteisoeviestinnaen-ComBaro>. Luettu 23.12.2009. Päivitetty 30.11.2009.

Vainikainen, Minna 2007. Selvitys yrityksen sisäisestä viestinnästä. Case: Kylpylähotelli Rantasipi Eden, Nokia. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Viestinnän ammattilaiset 2009 -tutkimus. PDF-dokumentti.  
<http://www.evl.fi/vv/Viestinn%C3%A4nAmmattilaiset2009RAPORTTI.pdf>. Luettu 20.12.2009. Ei päivitystietoja.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Prima Oy.

Vilkkilä, Asta & Päivi 2008. Sisäinen viestintä kaupallisen alan yrityksessä. PDF-dokumentti.  
[https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/39148/jamk\\_1214382884\\_9.pdf?sequence=1](https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/39148/jamk_1214382884_9.pdf?sequence=1). Luettu 30.12.2009. Päivitetty 5.5.2008.

Vuokko, Pirjo 1996. Markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Åberg, Leif 1994. Esimiehen viestintäopas – Riemua johtamiseen! Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, Leif 1996. Viestintä – Tuloksen tekijä. Helsinki: Tammer-Paino Oy.



Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## **LIITE 1. Kyselylomake**

### **Arvoisa Itä-Savon lehdenjakaja**

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Mikkelin Ammattikorkeakoulusta ja olemme tekemässä opinnäytetyötämme Itä-Savon lehdenjakajien sisäisestä viestinnästä ja työhyvinvoinnista. Juuso Honkanen toimii myös itse Itä-Savolla vapaapäivävuorottelijana. Työssämme tutkimme Itä-Savon jakeluosaston sisäisen viestinnän toimivuutta ja sen merkitystä toimivan työympäristön ja positiivisen työilmapiirin luomisessa. Selvitämme myös eri viestintävälineiden käyttöä, ja kuinka nykyistä viestintää voitaisiin kehittää. Työn tavoitteena on selvittää mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta yhteydenpito työyhteisössä kehittyisi mahdollisimman toimivaksi ja samalla parantaisi työhyvinvointia.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 10 - 15 minuuttia, joten toivoisimme että jokainen vastaisi. Työn onnistumisen kannalta on myös ensiarvoisen tärkeää että vastauksia saadaan riittävän paljon. Vastaamalla voitte myös vaikuttaa työyhteisönne sisäisen viestinnän kehittämiseen ja työyhteisösi toimivuuteen. Kyselyn loppuun on varattu tilaa johon voitte omin sanoin kertoa kommentteja koskien lehdenjakajien sisäistä viestintää, parannusehdotuksia tms. Kysely tehdään nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti!

Ole ystävällinen ja palauta kyselylomake täytettynä viimeistään maanantaina 15.02.2010 päivystäjälle tai Kaisa Mehtoselle.

Kiitos osallistumisestanne ja hyvää talven jatkoa!

Terveisin Janne Helminen & Juuso Honkanen

## Taustatiedot ja työnkuva

### 1. Ikäsi?

- 18-29
- 30-49
- 50 -

### 2. Työnkuva?

- Vakiojakaja
- Vapaapäivävuorottelija

### 3. Kauanko olet ollut jakajana?

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

## Sisäinen viestintä työyhteisössä

4. Mitä välineitä itse käytät yhteydenpidossa? Laita tärkeysjärjestykseen kaksi eniten käyttämäsi viestintävälinettä (1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein).

- Puhelin
  - Sähköposti
  - Kirjeposti
  - Kasvoikkaiskeskustelu
  - Kokoukset
  - Muu, mikä?
- 

5. Mitä yhteydenpitovälineitä haluaisit käytettävän enemmän?

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Puhelin               | <input type="radio"/> Muu, mikä? |
| <input type="radio"/> Palaverit             | _____                            |
| <input type="radio"/> Palaute               | _____                            |
| <input type="radio"/> Sähköposti            | _____                            |
| <input type="radio"/> Ilmoitustaulu         |                                  |
| <input type="radio"/> Kirjeposti            |                                  |
| <input type="radio"/> Kokoukset             |                                  |
| <input type="radio"/> Kasvoikkaiskeskustelu |                                  |

**6.** Mitä kautta saat ensisijaisesti tiedon työtäsi koskevista asioista? (Valitse vain yksi)

- Esimieheltä
- Päivystäjältä
- Työkavereilta
- Muualta, mistä?

---

---

**7.** Mitä viestintävälinettä käytät ensisijaisesti yhteydenpidossa esimiehen kanssa? (Valitse vain yksi)

- Puhelin
- Sähköposti
- Kasvokkaiskeskustelu
- Muu, mikä?

---

---

**8.** Miten usein keskusteleet esimiehesi kanssa työasioista?

- Useammin kuin kerran viikossa
- Kerran viikossa
- 2-3 kertaa kuukaudessa
- Kerran kuussa tai harvemmin

**9.** Kuinka tärkeäksi koet työstäsi saadun palautteen ja pitäisikö sitä saada enemmän?

---

---

---

---

**10.** Millaisista Itä-Savoon tai koko organisaatioon liittyvistä asioista haluaisit saada lisää tietoa?

---

---

**11.** Seuraavassa on esitetty sisäistä viestintää ja koskevia väitteitä. Vastausvaihtoehdot ovat 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä. Ympäröi sopivin vaihtoehto.

Sisäinen viestintä toimii hyvin	1	2	3	4
Saan tarpeeksi tietoa työhöni liittyvistä asioista	1	2	3	4
Saan tiedon tarpeeksi ajoissa	1	2	3	4
Saamani tieto on tarpeellista	1	2	3	4
Esimiehen ja alaisen välinen viestintä toimii molempiin suuntiin	1	2	3	4

**12.** Mitä lehdenjakajien viestinnässä olisi parantamisen varaa?

---

---

---

---

### **Työhyvinvointi**

**13.** Kuvaile työilmapiiriä asteikolla 1-5 (1 on huonoin ja 5 paras)

---

**14.a)** Tunnetko kuuluvasi työyhteisöön?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**14.b)** Jos vastasit edelliseen kysymykseen huonosti tai erittäin huonosti, niin miksi et tunne kuuluvasi työyhteisöön?

---

---

---

**15.a)** Kuinka uusien lehdenjakajien työhön perehdyttäminen toimii?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**15.b)** Jos vastasit edelliseen kysymykseen huonosti tai erittäin huonosti, niin kuvaile miksi perehdyttäminen ei toimi?

---

---

---

**16.** Kuinka hyvin olet sopeutunut yötyöhön?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**17.** Yleinen työssä jaksamisesi on mielestäsi?

- Erittäin hyvää
- Hyvää
- Huonoa
- Erittäin huonoa

**Vapaa sana (parannusehdotuksia ym.)**

---

---

---

---

---