

Niko Iijolainen

KOHDEYRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
2018



KOHDEYRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Iijolainen, Niko
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2018
Sivumäärä: 66
Liitteitä: 2

Asiasanat: sisäinen viestintä, kyselytutkimus, hajautettu organisaatio

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaiseksi usealla paikkakunnalla toimivan taloushallinnon alan yrityksen henkilöstö kokee yrityksen sisäisen viestinnän sekä työ- ja viestintäilmapiirin. Tutkimusten tulosten oli tarkoitus olla avuksi yrityksen johdolle, joka halusi saada tarkempaa tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä työ- ja viestintäilmapiirin laadusta. Tutkimusten tulosten perusteella myös tehtiin ehdotuksia siitä, miten kohdeorganisaation sisäistä viestintää voitaisiin kehittää.

Teoriaosassa tarkasteltiin sisäisen viestinnän merkitystä työ- ja viestintäilmapiirin muodostumisessa, eri viestintäkanavia ja -foorumeita, sisäisen viestinnän haasteita hajautetussa organisaatiossa sekä sitä, millaista on toimiva sisäinen viestintä.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Tutkimusmetodina käytettiin sähköistä kyselyä, joka sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation työntekijät kokevat yrityksen ilmapiirin pääsääntöisesti hyväksi. Työpaikan tunnelmaa pidetään rentona ja kannustavana. Oman esimiehen toimintaan ollaan tyytyväisiä. Oma esimies osaa vastaajien mielestä viestiä hyvin ja suhde omaan esimieheen koetaan luottamukselliseksi. Organisaation hajautuneisuus vaikuttaa kuitenkin siihen, että työyhteisöä ei koeta kovin yhtenäiseksi.

Organisaation sisäisessä viestinnässä koetaan olevan kehittämisen varaa. Tietoa toivottaisiin saatavan enemmän erityisesti muiden toimipisteiden asioista. Myös tiedonkulkua eri toimipisteiden välillä tulee kiinnittää huomiota hajautetussa organisaatiossa.

Nykyiset kanavat koetaan toimiviksi. Sähköposti on eniten käytetty viestintäkanava. Tiedonkulkua eri toimipisteiden välillä voitaisiin kehittää muun muassa kuukausittain lähetettävällä sisäisellä tiedotteella, jossa kerrottaisiin eri toimipisteiden asioista.

Viestintä toimii organisaatiossa suhteellisen hyvin ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet hyvin. Koetaan, että esimieheen voi aina ottaa yhteyttä ja palautteenantomahdollisuuksia on melko riittävästi. Osa toivoisi omalta esimieheltään enemmän palautetta ja osa haluaisi kehityskeskusteluja pidettävän nykyistä useammin.

DEVELOPING INTERNAL COMMUNICATION IN CASE ORGANIZATION

Iijolainen, Niko

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

April 2018

Number of pages: 66

Appendices: 2

Keywords: internal communications, survey, decentralized organization

The purpose of this thesis was to find out how employees experience work community communications in case organization. The case organization is a decentralized organization and a financial administration company. The aim of this study was also to find out how employees see the work atmosphere in case organization.

Data for this study were collected via a structured opinion survey. In the opinion survey employees were asked about the functioning of the communications in different areas and how they feel about the work atmosphere in case organization. The purpose of thesis was also to develop work community communications in a decentralized organization.

The theoretical framework was formed from work community communication, how the work atmosphere forms and tools for work community. In the theoretical part of the thesis attention was paid to working community communication when the case organization is a decentralized organization. Work community communication was limited to internal communication within the company.

The survey revealed that the communications of the organization have been quite successful: many answers were positive. However, there are things that need developing. The issue that needs the most attention in the future is the flow of communication between departments. The employees feel that the company is not very coherent. The communication between foremen and subordinates is working well. The relationship between foremen and subordinates is good and trustful.

Resent tools for work community are functional. The most used tool is email. One suggestion of this thesis was that a useful tool would be a monthly published newsletter.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
3	SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	9
3.1	Sisäisen viestinnän merkitys työ- ja viestintäilmapiirin muodostumisessa .	10
3.2	Viestintäkanavat ja -foorumit	15
3.3	Hajautetun organisaation sisäisen viestinnän haasteet.....	19
3.4	Toimivan sisäisen viestinnän ominaisuudet.....	22
4	SISÄISEN VIESTINNÄN KYSELY KOHDEYRITYKSESSÄ	25
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	25
4.2	Tutkimuksen suorittaminen ja sen valideetti ja reabiliteetti	26
4.3	Tutkimustulosten tarkastelu	27
4.3.1	Viestinnän kanavat ja viestittävät asiat.....	27
4.3.2	Tiedonkulku yrityksessä	30
4.3.3	Palaute ja kehityskeskustelut	39
4.3.4	Esimiesten ja johdon toiminta	44
4.3.5	Työyhteisön ilmapiiri	51
4.3.6	Avoimet kysymykset	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	58
5.1	Viestinnän kanavat ja viestittävät asiat sekä tiedonkulku yrityksessä.....	58
5.2	Palaute ja kehityskeskustelut	60
5.3	Esimiesten ja johdon toiminta sekä työyhteisön ilmapiiri	60
6	LOPUKSI	62
	LÄHTEET	64
	LIITE 1: Kyselylomake	
	LIITE 2: Kehitysehdotukset	

1 JOHDANTO

Monet yritykset toimivat usealla paikkakunnalla eli niillä on useita eri toimipisteitä. Tieto- ja viestintäteknikka mahdollistaa eri toimipisteiden henkilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen myös reaaliaikaisesti. Vaikka mahdollisuudet viestinnälliseen vuorovaikutukseen ovat nykyteknologialla erinomaiset, eri paikoissa työskenteleminen yhteisen tavoitteen eteen sisältää haasteensa.

Hajautetun organisaation kuusi ulottuvuutta niiden synnyttämien haasteiden kannalta ovat eripaikkaisuus, eriaikaisuus, liikkuvuus, määräaikaaisuus, jäsenten moninaisuus ja sähköisen vuorovaikutuksen määrä. Mitä hajautuneempaa työ on, sitä vaativampaa se myös on. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 37.)

Haaste työelämässä on myös se, että muutos on jatkuvaa. Muutos koskettaa työyhteisöjä, työtä ja työntekijöitä. Vain viestimällä voimme toimia parhaalla mahdollisella tavalla ja ymmärtää toisiamme (Juholin 2008, 11-12).

Juholinin (2008, 13, 25) mukaan yhteisöllisyys on nykyään yksi merkittävimmistä työyhteisön voimavaroista. Parhaiten menestyvät sellaiset työyhteisöt, joissa ilmapiiri on sellainen, että uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa ja olla eri mieltä asioista. Yhdessä tekeminen, yhdessä oppiminen, osaamisen ja kokemusten jakaminen ovat työn sosiaalisia ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat myös työn laatuun ja tulokseen. Työyhteisön jäsenet haluavat kokea yhteenkuuluvuutta, nauttia kollegojen arvostusta, tulla kuulluiksi ja vaikuttaa yhteisiin asioihin. Yhteisöllisyys rakentuu ja vahvistuu viestinnällä, joten viestintäosaaminen voidaan nähdä yhtä tärkeänä työyhteisötaitona kuin ammattiosaaminen.

Työyhteisön kehittämisessä voidaan käyttää apuna työyhteisön sisäisen viestinnän ja organisaatioilmapiirin kartoituksia. Kartoituksen voi tehdä yksilöitä tai ryhmiä haastatteleamalla, kyselymenetelmällä tai havainnoinnin avulla. Tulosten pohjalta tehdään tarvittavia toimenpiteitä. (Virolainen 2012, 190.)

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on taloushallinnon alan hajautettu organisaatio, jossa työskentelee 37 henkilöä viidellä eri paikkakunnalla ympäri Suomea viidessä eri toimipisteessä. Yksi toimipisteistä on ns. päätoimipiste, jossa työskentelee eniten henkilöitä. Pienemmissä toimipisteissä on vain muutamia henkilöitä töissä.

Opinnäytetyössäni selvitettävä ongelma on, millaiseksi kohdeyrityksen henkilöstö kokee yrityksen sisäisen viestinnän sekä työ- ja viestintäilmapiiirin. Tutkimusten tulosten on tarkoitus olla avuksi yrityksen johdolle, joka haluaa saada tarkempaa tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä työ- ja viestintäilmapiiirin laadusta. Tutkimusten tulosten perusteella myös tehdään ehdotuksia siitä, miten kohdeorganisaation sisäistä viestintää voitaisiin kehittää.

Tutkimuskysymykset ovat siis seuraavat:

Miten kohdeorganisaation työntekijät kokevat työ- ja viestintäilmapiiirin?

Alakysymys: Miten organisaation hajautuneisuus vaikuttaa työ- ja viestintäilmapiiiriin?

Miten kohdeorganisaation sisäistä viestintää voidaan kehittää?

Alakysymykset: Mikä kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on toimivaa?

Mitä kehitettävää kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on?

Miten viestintä toimii ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin?

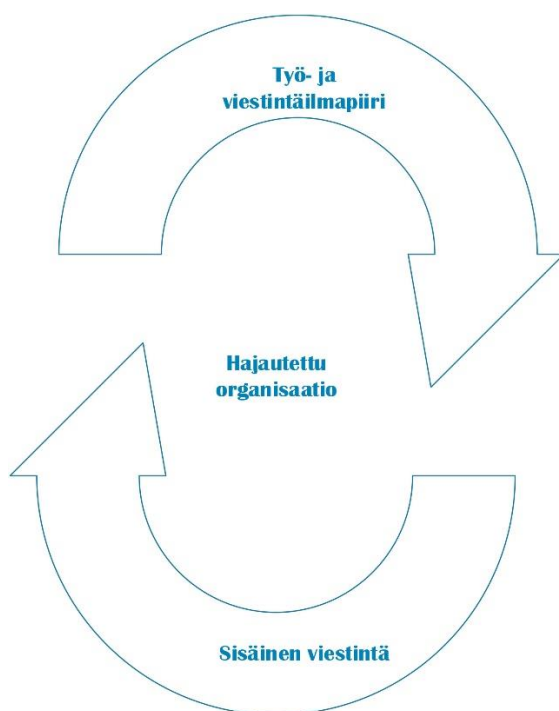
Tutkimuksessa on sekä määrällinen että laadullisen tutkimuksen piirteitä. Aineiston keruu toteutettiin lomakekyselynä, lomake sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti määrällistä tutkimusta ja täydentävänä tapana laadullista tutkimusta. Kyselyn lopussa oli useita avoimia kysymyksiä, joita ei voi tulkita tilastollisesti.

Luvussa 2 käyn läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 3 käsitellään sisäistä viestintää ja sen merkitystä työyhteisössä. Luvussa 4 kerron kohdeyritykseen tekemästäni sisäisen viestinnän kyselystä ja tutkimustuloksista. Lu-

vussa 5 esitän johtopäätöksiä tutkimustulosten pohjalta ja teen kehitysehdotuksia kohdeyrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Lopuksi-luvussa pyrin vastaamaan tiivistetysti tutkimusongelmiin ja esitän työnantajan kommentit opinnäytetyöstä.

2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat hajautettu organisaatio, sisäinen viestintä, työilmapiiri ja viestintäilmapiiri. Näistä käsitteistä muodostuu myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät kokonaan tai osittain eri paikoissa, mutta heillä on yhteinen tavoite. Hajautetusta organisaatiosta käytetään joskus myös käsitteitä virtuaalityö ja virtuaalitiimi, sillä nykyään sähköiset viestintä- ja yhteistyövälineet tukevat työskentelyä vahvasti. Hajautet-

tua työtä voidaan tehdä niin, että osa työskentelee samoissa toimipisteissä ja osa hajallaan eri toimipisteissä tai niin, että kaikki ovat eri paikoissa. (Vartiainen ym. 2004, 24; Vilkman 2016, 13-14.)

Organisaation hajautuneisuus vaihtelee neljän seuraavan pääulottuvuuden suhteen erilaisina yhdistelminä:

1. paikka
 - Organisaation jäsenet työskentelevät joko samassa tai eri paikassa; paikka voi olla kiinteä tai vaihtuva.
2. aika
 - Työsuoritukset tapahtuvat joko samanaikaisesti tai eri aikaan eri aika-työhykkeillä tai peräkkäin niin, että työsuoritukset seuraavat toisiaan.
3. moninaisuus
 - Hajautetussa organisaatiossa toimivien tausta voi vaihdella kulttuurisesti, koulutuksellisesti ja organisatorisesti samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen.
4. vuorovaikutuksen tapa
 - Vuorovaikutus voi tapahtua suoraan kasvokkain tai eri kanavien ja teknologisten järjestelmien avulla.

(Vartiainen ym. 2004, 20.)

Perinteisesti yhteisöviestintä on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (ks. esim. Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14), mutta jako ei ole aina yksiselitteinen: tärkeät sidosryhmät, kuten yhteistyökumppanit tai osakkaat voivat olla osa organisaation sisäpiiriä (Juholin 2013, 51). **Sisäisestä viestinnästä** käytetään nykyään usein termiä työyhteisöviestintä, mutta koska työyhteisöviestintä sisältää myös tietyille sidosryhmille viestimisen, käytän tässä opinnäytetyössä termiä sisäinen viestintä, joka kuvaa paremmin opinnäytetyön tutkimuksen kohdetta.

Sisäisellä viestinnän tehtäviä ovat seuraavat: 1) tiedottaa henkilöstölle kaikista organisaatioon liittyvistä ”virallisista asioista” kuten esim. organisaation arvoista, visiosta, strategiasta, markkinoinnista ja taloudesta, 2) edistää henkilöstön ja johdon yhteistoimintaa, mikä on sisäiseen viestintään liittyvä lakisääteinen velvoite ja 3) edesauttaa organisaation toiminnan sujuvuutta ja sen kautta parantaa sen toiminnan tehokkuutta

ja tuottavuutta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen, koska sillä on tärkeä merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri vaikuttaa puolestaan työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin, joilla taas on vaikutus asiakastyytyvyyteen. (Kauhanen 2009, 174–175.)

Työilmapiirin käsite voidaan määritellä työyhteisössä vallitsevaksi tunnetilaksi, johon vaikuttavat monet työympäristöön liittyvät tekijät (Finto 2017). Ilmapiiri ilmenee yksilön (esimerkiksi yksittäisen työntekijän) havaintojen kautta ja ilmapiiri muuttuu ja muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Nakari 2003, 41). Ilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisöön kuuluvien kollektiivisia havaintoja organisaation eri osa-alueista, kuten luottamuksesta, johtamisesta ja yhteistyöstä. Kun yksilöiden havainnot yhdistetään, saadaan kokonaiskäsitys yhteisön ilmapiiristä. (Virolainen 2012, 184.)

Viestintäilmapiiri voidaan nähdä työilmapiirin osa-alueena. Muita työilmapiirin osa-alueita ovat rooli-odotukset, vastuullisuus ja autonomian aste, sosiaalinen vuorovaikutus, esimiestoiminta, organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri, tasa-arvo, identiteetti, palkitseminen ja luottamus. Viestintäilmapiiri voidaan jakaa vielä kolmeen osa-alueeseen: palautteenantoon, avoimuuteen ja yleiseen viestinnän sujumiseen. (Virolainen 2010, 124-125; Virolainen 2012, 186.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu viestinnän järjestelyistä, viestinnän säännöistä ja käyttöön otetuista viestintäkanavista (Åberg 2006, 108). Viestintä ei ole erillinen toiminto, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä työyhteisössä. Se on työyhteisön jäsenten keskinäisviestintää ja tiedonvaihdantaa, jota täydentää organisaatiotason kaikille yhteinen tieto. Organisaation sisäinen viestintä on siis vain osittain viestintäammattilaisen vastuulla. Viestintä tapahtuu siellä, missä tehdään työtä ja kaikki organisaation jäsenet ovat vastuussa työyhteisössä tapahtuvasta viestinnästä. (Juholin 2013, 178-179, 188.)

3.1 Sisäisen viestinnän merkitys työ- ja viestintäilmapiirin muodostumisessa

Åbergin mukaan henkilöstön työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Viestintään tyytyväiset ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Esimiehen merkitys yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä koetaan tärkeänä, vaikka alaisella on velvollisuus itsekin hankkia aktiivisesti tietoa. (Åberg 2006, 110.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin osa-alueet, jotka liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa (Virolainen 2012, 11). Viestintä on yhteydessä näistä kolmeen osa-alueeseen: psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin. Olennaista on, että organisaation johto ymmärtää työhyvinvoinnin tärkeyden (Tarkkonen 2012, 11).

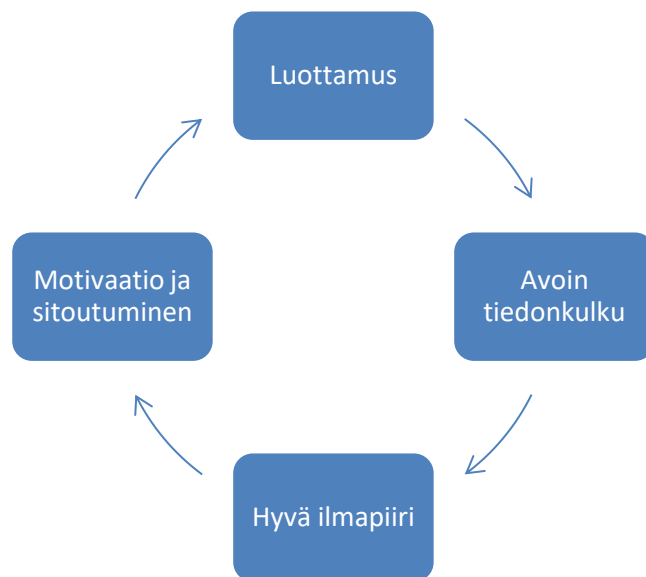
OSVI-tutkimuksessa (Osallistava sisäinen viestintä muutoksen tukena) selvitettiin viestinnän ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta. Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Tällöin organisaatiossa täytyy kuitenkin tunnistaa se, millaisilla viestintätavoilla on merkitystä työhyvinvoinnin kokonaisuuden kannalta. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 111.)

OSVI-tutkimus määrittelee ns. hyvinvointiviestinnän käsitteen: ”Hyvinvointiviestinnällä tarkoitetaan niitä viestinnällisiä ratkaisuja, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. Viestinnän näkökulmasta työyhteisöjen hyvinvointi rakentuu viestinnän neljän eri osa-alueen – osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen – kautta”. Kyseisessä mallissa työhyvinvointiin vaikuttava viestintä nähdään kokonaisuutena, joka sisältää toisiinsa yhteydessä olevia osa-alueita. (Pekkola ym. 2013, 111.)

Juholin (2007, 21-22) on tutkinut tietoperustaisia organisaatioita eli asiantuntijaorganisaatioita ja kartoittanut niitä viestinnällisiä ulottuvuuksia, joilla on merkitystä työyhteisön hyvinvointiin. Juholinin mukaan neljä eniten työhyvinvointiin vaikuttavaa viestinnän ulottuvuutta ovat

- 1) luottamus vs. epäluottamus
- 2) avoin tiedonkulku vs. tiedon panttaaminen

- 3) hyvä ilmapiiri vs. huono ilmapiiri
- 4) motivaatio ja sitoutuminen vs. motivaation puute.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä (Juholin 2007a)

Viestinnällä on keskeinen rooli luottamuksen rakentumisessa. Toimiva viestintä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen. Avoin tiedonkulku on olennainen tekijä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta. (Pekkola ym. 2010, 14-15).

Modernin liiketoiminnan kolme tukijalkaa ovat viestintä, luottamus ja johtajuus. Kun yrityksen johto viestii tehokkaasti, se vaikuttaa vahvasti luottamukseen ja ilmapiiriin. Jos viestintäkanavat eivät toimi tehokkaasti, väärinymmärrykset lisääntyvät, mikä lisää epäluottamusta. Johtajien kyky kuunnella, johtaa ja viestiä selvästi ovat vahvimmin työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Rakentaakseen positiivista luottamussuhdetta johdon tulee viestiä mahdollisimman rehellisesti ja suoraan alaisilleen. (Cummings 2013.)

Vaikka organisaatio määritteli arvoikseen avoimuuden ja rehellisyyden, käytännössä on vaikeaa pitää huolta siitä, että ihmiset puhuvat toisilleen avoimesti ja rehellisesti. Strategia saattaa toteutua vain paperilla. Työyhteisössä pitäisi keskustella yhdessä siitä, millaista avoimuuden pitäisi eri tilanteissa olla ja voitaisiinko työyhteisölle antaa konkreettisia pelisääntöjä. (Puro 2003, 65-66.)

Elisa Juholin (2013, 178) on koonnut työyhteisöviestinnän uuden agendan seitsemän osatekijää, jotka ovat ajantasainen tieto, isojen ja merkityksellisten asioiden käsitteleminen vuorovaikutuksellisesti, hyvä tunnelma, mahdollisuus osallisuuteen ja vaikuttamiseen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, positiivisen työantajamaineen ylläpitäminen ja siitä viestiminen sekä avoimet ja vuoropuheluun kannustavat foorumit.

Aiemmin ajateltiin, että organisaation johto tietää, mitä tietoa ja milloin henkilöstö tarvitsee - ja mitä tietoa ei. Asioita saatettiin jättää kertomatta. Nykyään ajatellaan, että **ajantasaistiedon vaihdanta** on koko organisaation asia. Kun tarvittava tieto on saatavilla, on jokaisen omalla vastuulla etsiä tarvitsemansa tieto. Ei ole mahdollista valikoida ja muokata tietoa jokaiselle sopivaan muotoon, vaan työntekijöiden on oltava itse aktiivisia. (Juholin 2013, 180-182.)

Isot ja merkittävät asiat ovat sellaisia, joilla on vaikutusta sekä yksittäisen ihmisen että koko organisaation elämään ja toimintaan, kuten organisaatio- ja henkilömuutokset, toimintatapa- tai tietojärjestelmämuutokset ja kriisit. Merkityksellisiä asioita tulee käsitellä vuorovaikutteisesti niin kauan, että jokainen työntekijä kokee ymmärtäneensä asian. (Juholin 2013, 182.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda -tutkimuksessa Juholin tuo esiin myös **työyhteisön tunnelman** merkityksen. Tutkimuksen mukaan tilajärjestelyjen koettiin vaikuttavan tunnelmaan merkittävästi: esimerkiksi avokonttorissa työyhteisön jäsenet voivat olla helposti yhteydessä toisiinsa. Tilajärjestelyt voivat myös sulkea työntekijän yhteisön ulkopuolelle. (Juholin 2007b, 28.)

Hyvä tunnelma syntyy muun muassa avoimen keskustelun ja vapaamuotoisen yhdessä olemisen, kuten yhdessä kahvittelemisen ja lounastamisen, kautta. Huonon tunnelman osatekijöitä puolestaan ovat muun muassa puhumattomuus ja kuppikuntaistuminen. (Juholin 2007b, 29-31.)

Juholin esittää työyhteisöiden kaksi ääripäätä: energisoiva työyhteisö ja lamauttava työyhteisö. Energisoivassa työyhteisössä keskeisiä arvoja ovat yhdessä tekeminen ja oppiminen, vastuullinen ja vuorovaikutteinen johtaminen, yhteisöllisyys sekä vastuullinen ja itseohjautuva yksilöviestintä. Lamauttavan työyhteisön arvot taas ovat keskinäinen kilpailu, hierarkkinen johtaminen, yksilöllisyys ja erillisyyt, sekä tiedolla kilpaileminen. (Juholin 2007b, 38.)

Juholinin (2007b) mukaan monet viestinnälliset tekijät, kuten esimiesten tapa keskustella ja toimia, vaikuttamismahdollisuudet, avoin keskustelu ja palautteen saaminen, vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen.

Työntekijöille on tärkeää, että he voivat myös **osallistua** ratkaisujen tekemiseen ja **vaikuttaa** asioihin työpaikallaan. Osallistumista ja vaikuttamista ei pitäisi estää turhalla byrokratialla, vaan niihin tulisi kannustaa palkitsemalla ja rohkaisemalla. Kun työntekijät saavat osallistua ja vaikuttaa, he kokevat itsensä tärkeiksi, kehittyvät ja voivat hyvin, mikä edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Juholin 2013, 184.)

Osaamisen ja kokemusten jakaminen on nykyisessä työelämässä tärkeää, sillä tutkintojen kautta saatava tieto vanhenee nopeasti. Hyvä, rento tunnelma ja avoin, luottava työyhteisö innostavat kommunikointiin, **yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen**. (Juholin 2013, 186-187.)

Jokainen työntekijä tuottaa ja heijastaa ympäristöönsä **työnantajamainetta**. Hyvän työnantajamaineen viestiminen on osa jokaisen työtä. Organisaation maine myös heijastuu jokaiseen työntekijään. (Juholin 2013, 178,188.)

Myönteisen ilmapiirin piirteitä ovat muun muassa seuraavat:

- yhteiset tavoitteet
- varmuus tulevaisuudesta

- vastualueiden ja työtehtävien selvyys
- kunnossa olevat toimintatavat ja pelisäännöt
- kehittyvä ja oppiva työyhteisö
- henkilöstön aktiivisuutta korostava yhteisö
- henkilöstön taitojen, kykyjen ja luovuuden hyödyntäminen
- sujuva yhteistyö
- aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle
- usko ongelmien ratkaisuun.

(Virolainen 2012, 189.)

Kielteisen ilmapiirin piirteitä ovat muun muassa seuraavat:

- huhuja liikkuu paljon, eikä tieto kulje
- klikkiytynyt työyhteisö
- ”ei kuulu meille” -asenne on yleinen
- sisäiset säännöt ovat epäselvät ja sääntöjä noudatetaan jäykästi
- avoimia riitoja, yleistä valitusta, syyttelyä
- henkilöstön vaihtuvuus suuri
- paljon poissaoloja
- kielteisyyttä, toivottomuutta
- puhutaan paljon, mutta ymmärtäminen vaikeaa
- johtajuus hämärtynyt.

(Virolainen 2012, 189.)

Viestintä on tyypillinen organisaatioiden ilmapiirin kehittämiskohde. Usein kaivataan lisää avoimuutta, lisää palautetta esimiehiltä ja kollegoilta sekä sitä, että asioista tiedotettaisiin ajoissa. Sisäisen viestinnän toimivuuteen voidaan vaikuttaa varsin paljon erilaisilla toimenpiteillä. (Virolainen 2012, 188.) Yksi tällainen toimenpide on viestintäkanavien oikeanlainen käyttö.

Viestintäkanavia voidaan kutsua myös viestintäfoorumeiksi. Foorumit nähdään vuorovaikutteisina, joissa aktiiviset toimijat käyvät dialogia. (Juholin 2013, 212.) Käsitte-
len viestintäkanavia ja -foorumeita luvussa 3.2.

3.2 Viestintäkanavat ja -fooromit

Esimies-alainen -viestintä on kaiken sisäisen viestinnän perusta. Esimies ja alainen viestivät keskenään sekä kasvokkain että verkon välityksellä. Vaikka osa esimies-alainen –viestinnästä tapahtuukin verkossa, kasvokkain käydyt keskustelutilanteet ovat esimiesviestinnän ydin. Esimies tapaa alaisiaan eri tilanteissa, kuten rekrytoinnissa, perehdyttämistilanteessa, tavoite- ja tuloskeskusteluissa, kehityskeskusteluissa, päivityksissä työtilanteissa, palavereissa, kokouksissa ja muissa tilaisuuksissa. Oman esimiehen viestinnältä odotetaan paljon ja hänen tapansa viestiä vaikuttaa työyhteisön henkeen. (Puro 2004, 14; Åberg 2006, 108; Juholin 2013, 202-203.)

Suuri osa operatiivisesta viestinnästä tapahtuu työtoverilta toiselle. Työtovereiden kesken toimii myös **puskaradio** eli epävirallinen viestintä, koska sosiaalinen vuorovaikutus on ihmisten hyvinvoinnille tärkeää. Epävirallista viestintää ei pystytä ohjailemaan työyhteisössä, mutta se voidaan kuitenkin ottaa huomioon tavoitteellisessa viestinnässä. Puskaradion viestit ovat ymmärrettäviä ja kulkevat nopeasti, usein nopeammin kuin virallinen viestintä. Puskaradio onkin mainettaan parempi viestintäkanava, eikä se kilpaile virallisen tai puolivirallisen viestinnän kanssa, vaan täydentää niitä. (Åberg 2000, 100; Åberg 2006, 108; Juholin 2013, 211.)

Työyhteisön viestintäfooromit ovat paikkoja, jossa käydään dialogia. Oleellista on siis vuorovaikutteisuus ja aktiivinen kommunikointi. Vuorovaikutus voi olla virallista tai spontaania tai jotain siltä väliltä. Viestintäfoorumeita voidaan ryhmitellä sen mukaan, ovatko ne painottuneet viralliseen vai vapaamuotoiseen kommunikointiin. (Juholin 2013, 212-213.)

Viralliset fooromit eli säännölliset viikko- tai kuukausipalaverit tai vastaavat toimivat tilaisuuksina, joissa kaikille jaettava tieto on sama. Koska joku voi olla estynyt pääsemään paikalle, on tiedon oltava aina saatavana myös muualla, esimerkiksi intranetissa. **Asiantuntijaverkostot** ovat välttämättömiä, jotta asiantuntijat ovat perillä siitä, ketkä ovat oman organisaation osaajia eri alueilla. Epävirallisempi foorumi on **kahvittelufoorumi**. Työn lomassa taukoa viettävät ihmiset kokoontuvat sovittuun paikkaan ja sovittuun aikaan ja vaihtavat kuulumisia, tunteuksia ja tietoa. Käytäväkeskustelut

ovat yksi **spontaanin foorumin** muoto. Kohdatessaan työpaikalla ihmiset pysähtyvät keskustelemaan jostakin ajankohtaisesta asiasta. (Juholin 2013, 218-221.)

Fyysinen työskentelytila on keskeinen foorumi, jossa tapahtuu suuri osa kommunikaatiosta. Fyysinen ympäristö voi myös olla verkkoympäristö tai yhdistelmä fyysistä tilaa ja verkkoympäristöä. Kyseisessä ympäristössä kommunikoidaan kollegojen ja sidosryhmien edustajien kanssa: palaveerataan, tehdään työtä, vietetään taukoja. (Juholin 2013, 214.)

Työtilan sijainnilla ja muodolla on merkitystä. Jos tila koetaan toimivaksi, se tehostaa vuorovaikutusta ja antaa tilaa luovuudelle. Avoimessa työtilassa tarve palaveri- ja sähköpostien vaihtoon vähenee, kun tieto kulkee ilman rajoituksia. Toisaalta avoin työtila voi heikentää keskittymistä ja kuormittaa henkilöä. Työtilan tulisi tarjota mahdollisuuksia monenlaiseen työskentelyyn. (Juholin 2013, 214-215.)

Osastokokoukset ovat palavereja, joita pidetään säännöllisesti. Hyvin toteutettuna ne ovat toimiva sisäisen viestinnän muoto. (Åberg 2006, 108.) Vaikka työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä huomattavasti, kasvokkain pidettävät kokoukset ovat muuttuneet vain vähän. Perinteisesti johdetuissa yrityksissä voidaan edelleen pitää 1950- ja 1960-luvulle tyypillisiä autoritaarisia kokouksia, jossa edetään tiukasti kokouksen vetäjän mukaan, eikä eri mielipiteitä juurikaan kuulla. Myöhempinä vuosikymmeninä vallalle tulivat kokoukset, joissa toimittiin demokraattisesti ja kaikki osallistujat saivat vuorollaan sanoa näkemyksensä ja jokaista myös kuunneltiin. Kokouksista tuli tasa-arvoisempia, mutta myös enemmän aikaa vieviä ja joskus myös tehotomampia. (Ravn 2007, 2).

Hajautetuissa organisaatioissa **verkkokokoukset ja -palaverit** ovat korvanneet perinteisiä kasvokkaispalavereita. Verkkopalaverit mahdollistavat hajallaan toimivien yksiköiden työntekijöiden kokoontumisen samanaikaisesti paikasta riippumatta. Säästyy aikaa ja rahaa – lisäksi vähennetään ympäristökuormitusta. Verkkokokoukset mahdollistavat monipuoliset työtavat: voidaan käyttää videokuvaa, chattia, sovellusten jakoa ja yhteismuokattavia dokumentteja. Tärkeää on tehdä verkkokokouksen alussa selväksi viestinnän pelisäännöt, miten toimitaan. (Juholin 2013, 215.)

Sähköposti on yksi käytetyimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Se on erittäin tehokas viestinnän väline. Sähköpostitse voi kätevästi lähettää dokumentteja ja sopia tapaamisia – sen avulla hoidetaan jopa päivittäistä esimiesviestintää. Monissa yrityksissä lähetetään paljon turhiakin sähköposteja. Jokaisen yrityksen kannattaisikin tehdä jonkinlainen sähköpostietiketti, jolloin välttyttäisiin turhilta sähköpostiviesteiltä. (Poutanen 2011.)

Sähköpostietiketti voisi näyttää Poutasen (2011) mukaan seuraavalta:

- Pohdi, voisitko hoitaa asian tehokkaammin käyttäen jotakin toista viestinnän kanavaa.
- Voisiko asian hoitaminen odottaa, kunnes asia voidaan kertoa kasvokkain?
- Mieti oikea aika lähettää viesti, jos olet saamassa lisätietoa asiasta.
- Otsikoi sähköpostisi informatiivisesti.
- Esitä asiat selkeästi, lyhyesti, jäsennellysti ja oikeakielisesti.
- Kerro mielellään vain yksi asia viestissä.
- Siivoa ylimääräiset vanhat viestit pois ketjuviesteistä, jos ne eivät ole välttämättömiä liittää viestiin.
- Älä vastaa turhaan kaikille, vaikka saamasi viesti olisikin lähetetty monelle.
- Jos on välttämätöntä liittää joku vastaanottaja viestiin ”varmuuden vuoksi”, laita hänen nimensä cc-kenttään.
- Jos välität toisen henkilön viestin eteenpäin, muista ilmoittaa siitä hänelle.
- Kuvittele kirjoittavasi uutista ja vastaa viestissä kysymyksiin kuka, mitä, missä, miksi ja milloin.
- Vastaa vuorokauden sisällä saamaasi viestiin.

Sähköpostiviestinnän ongelma on myös se, että älypuhelimien oletetaan olevan aina päällä ja sähköposteihin odotetaan nopeaa vastausta ajankohtana minä hyvänsä. Jos muistetaan, että sekä tietokoneessa että älypuhelimessa on sulje-nappi ja ollaan tietoisia laitteiden sudenkuopista, voidaan sähköpostiviestintää hyödyntää toimivana resurssina. (Derks & Bakker 2010.)

Intranet oli ennen lähinnä tietovarasto, josta tiedon saattoi löytää tai tietoa joutui etsimään kuin neulaa heinäsuovasta. Nyt myös intranetissa ollaan siirtymässä vuorovai-
kutteiseen intranetiin, joka mahdollistaa kommentoinnin ja keskustelun ajasta ja pai-
kasta riippumatta. (Juholin 2013, 216.) Organisaatioon voidaan suunnitella moderni
intranetratkaisu, jossa viestinnällinen intranet korvaa muita viestintävälaineitä. Se voi
sisältää esimerkiksi keskustelualustan (esim. Yammer), videotiedotteita ja aiemmin
intranetin sisältösiivuna olleet tiedot voidaan jakaa Office-dokumenttimuodossa.
(Kankkunen n.d.)

Sosiaalisessa mediassa korostuu osallistuminen ja keskustelu. Sosiaalisen median
palveluita ovat sisällön tuottamisen ja julkaisemisen alustat (kuten blogit, vlogit eli
videoblogit ja wikit), sisällön jakaminen esimerkiksi kuvin ja videoin (esimerkiksi
YouTube), verkostoitumis- ja yhteisöpalvelut (kuten Facebook ja LinkedIn), yhteis-
tuotanto (esimerkiksi Wikipedia) sekä virtuaalimaailmat ja liitännäiset (kuten Google),
jolloin palvelua voidaan hyödyntää toisessa palvelussa. Sosiaalisen median sovelluk-
sia ja työkaluja voidaan käyttää myös sisäisen viestinnän foorumeina. Esimerkiksi pi-
kaviestiohjelmat ja wikit vähentävät sähköpostin ja sen mukana lähetettävien liitteiden
tarvetta. (Juholin 2013, 217-218.) Sosiaalisen verkostoitumisen sovelluksilla näyttäisi
olevan paljon annettavaa organisaatioille. Se kuitenkin vaatii olemassa olevan organi-
saatiokulttuurin ja viestintäkäytäntöjen huolellisen huomioimisen ja harkinnan. (Bal-
tatzis, Ormrod & Grainger 2008, 83.) Parhaimmillaan organisaation käyttöön peruste-
tun sosiaalisen median keskustelukanavan käyttö tuo monia etuja: hiljainen tieto välit-
tyy henkilöltä toiselle, ihmiset alkavat auttamaan myös niitä, joita eivät tunne, eriar-
voisuus tiedon saannissa poistuu, avoin kiittäminen ja kehuminen lisääntyvät, opitaan
tuntemaan toiset organisaation jäsenet yli toimipaikkarakojen, sähköpostien määrä vä-
henee ja kokouksia tarvitaan vähemmän (Selkäinaho 2017).

Eri kanavia ja foorumeita käytettäessä kannattaa kiinnittää huomiota viestimien ”rik-
kauteen”. Rikkaimmat viestintämuodot ovat sellaisia, jotka perustuvat henkilökohtai-
seen, reaaliaikaiseen ja välittömään vuorovaikutukseen. Tällaisia ovat muun muassa
henkilökohtainen viestintä kahden kesken ja kahvipöytäkeskustelut. Lähes yhtä rik-
kaita viestimiä ovat erilaiset virtuaalisen viestinnän muodot kuten videoneuvottelut.
”Köyhiä” viestinnän muotoja ovat esitteet, tiedotteet ja raportit. Sähköposti, chat ja
tekstiviestit sijoittuvat rikkaiden ja köyhien viestinnän muotojen välimaastoon. (Åberg

2006, 158.) Mitä köyhempi viestin on, sitä vähemmän se kykenee välittämään tunteita välittävää viestintää (Poutanen 2011).

Rikkaita viestimiä kannattaa käyttää silloin, kun kyseessä on moniselitteinen asia, ikävä asia tai sitouttaminen. Rikkaita viestinnän muotoja kannattaa käyttää myös silloin, kun kyseessä on asia, josta ollaan aidosti eri mieltä. (Åberg 2006, 159.)

3.3 Hajautetun organisaation sisäisen viestinnän haasteet

Åberg esittää neljä sisäisen viestinnän haastetta. Ensimmäinen on se, että tietoja liikkuu organisaatiossa liian vähän. Uutistyhjiö syntyy, kun työntekijät tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei ole kerrottu tapahtuneesta. Tällöin puskaradio pyrkii täyttämään tyhjiötä ja huhut ja spekulatiot lähtevät liikkeelle. (Åberg 2006, 111-112.)

Toinen haaste on se, että työntekijät eivät pääse käsiksi johonkin tietovarastoon tai tietoverkkoon, jossa olisi heidän työtehtävässä tarvitsemiaan tietoja. Kolmas haaste on se, että esimiehet eivät aina toimi parhaimmalla mahdollisella tavalla: eivät tulkitse tietoja oman yksikkönsä näkökulmasta alaisilleen tai vie alaisten näkemyksiä eteenpäin ylimmälle johdolle. Neljäs haaste on sellaisen fyysisen tilan saaminen organisaatiolle, jossa työntekijät voivat työpäivän aikana tavata toisiaan ja vaihtaa ajatuksia ja keksii villejä ideoita. (Åberg 2006, 112.)

Hajautettu ympäristö tuo vielä oman lisänsä haasteisiin. Keskeinen kysymys hajautetun organisaation viestinnässä on se, pystytäänkö tieto- ja viestintäteknikan avulla luomaan sellaisia kanavia, joiden avulla voidaan korvata kasvokkaisviestintä vai tulisiiko hajallaan työskentelevien oppia viestimään ja työskentelemään sellaisilla uusilla tavoilla ja malleilla, jotka korvaavat puutteelliset kanavat (Vartiainen ym. 2004, 48).

Säännöllinen ja usein toistuva vuorovaikutus on tärkeää silloin, kun halutaan, että teknologivälitteinen vuorovaikutus on toimivaa. Haasteena on se, että vaikka viestintäteknologia mahdollistaa yhteistyön ja yhteydenpidon välimatkoista huolimatta, se ei takaa aktiivista yhteydenpitoa. Työntekijät saattavat olla passiivisia viestintäteknolo-

gian hyödyntämisessä esimerkiksi siksi, että heillä ei ole kykyä tai motivaatiota käyttää viestintäteknologiaa. Yhteistyöhalukkuuden ja yhteistyökyvyn tulee löytyä työntekijältä itseltään. Oma työarki on järjestettävä niin, että teknologivälitteiseen yhteydenpitoon järjestetään aikaa. Yhteistyö vaatii aina aikaa välimatkan pituudesta riippumatta. (Aira 2012, 143-144.)

Nykyään siis viestintäteknologia mahdollistaa sen, että tärkeiksi koettuja vuorovaikutussuhteita voidaan ylläpitää maantieteellisestä välimatkasta huolimatta. Olisi löydettyjä tehokkaat ja järkevät toimintatavat. Teknologivälitteistä vuorovaikutusta ja kasvokkaisuorovaikutusta ei tule pitää toistensa korvaajina, vaan molempia tarvitaan. Kasvokkaistapaamiset ovat tärkeitä erityisesti siinä vaiheessa, kun yhteistyö on rakentumassa. Se muun muassa nopeuttaa luottamuksen syntymistä. Kasvokkaiskokouksia kannattaa suosia myös silloin, kun käsitellään sellaisia laajoja ja tärkeitä asioita, joiden oletetaan vievän aikaa niin paljon, että teknologivälitteiseen vuorovaikutukseen keskittyminen voisi muodostua haasteelliseksi. Tehokkaan kasvokkaiskokouksen edellytys on se, että kokouksiin on valmistauduttu kunnolla ja mahdollisesti on jo oltu asian tiimoilta alustavasti yhteydessä teknologian keinoin. (Aira 2012, 144-145.)

Teknologian välityksellä pidettävät kokoukset voivat aluksi tuntua haasteellisilta, koska ne vaativat osallistujilta erilaisia taitoja ja toimintatapoja kuin mihin kasvokkaiskokouksissa on totuttu. Puheenvuoron ottaminen, vaikuttaminen ja argumentointi ovat taitoja, jotka saatetaan hallita erinomaisesti kasvokkaiskokouksissa, mutta joiden omaksuminen verkkokokouksissa vaatii uudenlaista vuorovaikutusosaamista (Aira 2012, 145.)

Kasvokkain tapahtuvan viestinnän etuja ovat nopeus, spontaanius ja sen kyky välittää suuria määriä tietoa. Kuulon ja näön kautta välittyvät herkkävahteisetkin viestit. Kasvokkaistilannetta luonnehtii voimakas läsnäolo ja tilannetietoisuus. (Vartiainen ym. 2004, 48). Nämä seikat eivät välttämättä välity verkkokokouksessa.

Hajautettu organisaatio asettaa vuorovaikutusosaamiselle lisävaatimuksia. Teknologiavälitteisessä ympäristössä toimiminen noudattaa periaatteessa kasvokkaisuorovaikutuksen kanssa samoja vuorovaikutuksen lainalaisuuksia muun muassa tiimien ja vuoro-

vaikutussuhteiden muodostamisessa, luottamuksen rakentamisessa ja tuloksellisuudessa. Hajautetussa ympäristössä toimiminen edellyttää kuitenkin uudenlaista osaamista. Monissa tapauksissa teknologiavälitteinen ympäristö edellyttää yhteistyön osapuolilta suurempaa aktiivisuutta ja huomion kiinnittämistä olennaisiin asioihin. Kun myönteisen ilmapiirin luominen epämuodollisen ja vapaamuotoisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuu ikään kuin huomaamatta kasvokkaisympäristössä, se voi turhaan tuntua työajan tuhlaamiselta teknologiavälitteisessä yhteistyössä. Tällöin myönteisen ilmapiirin muodostumista ja toimivaa yhteistyötä voi edesauttaa se, että yhteistyön osapuolet ymmärtävät epämuodollisen vuorovaikutuksen merkityksen ja käyttävät aikaansa monipuoliseen vuorovaikutukseen yhteistyökumppaninsa kanssa erilaisten viestintävälineiden avulla. (Aira 2012, 147.)

Hajautunut ympäristö tuo johtamiseen oman haasteensa, jota voidaan kutsua näkymättömyyden haasteeksi. Jos johtaja tai esimies viestii teknologiavälitteisessä ympäristössä passiivisesti, hän vaikuttaa poissaolevalta. Hiljaisuus teknologiavälitteisessä ympäristössä antaa vaikutelman, että johtaja ei ole aktiivinen organisaation toiminnassa. Johtajan passiivisuus voi herättää alaisissa vahvaa tyytymättömyyttä. Vahvaa ja yhteistyöhön sitoutunutta johtajuutta voi hajautuneessa organisaatiossa tuoda esiin vain aktiivisella vuorovaikutuksella. Aktiivinen hajautetun organisaation johtaja pitää omaaloitteisesti yhteyttä alaisiinsa ja antaa palautetta. Yhtä lailla aktiivinen johtaja pitää huolen siitä, että hän vastaa alaistensa viesteihin, kysymyksiin ja toiveisiin. Alaiset odottavat esimieheltä tavoitettavuutta. Hyvä esimies huomioi alaisensa sekä yksilöinä että ryhmänä tai tiiminä ja pitää yhteyttä alaisiinsa sekä henkilökohtaisesti että henkilöstöön kokonaisuutena. Johtajan aktiivisuuden odotus korostuu silloin, kun tulee ongelmia. (Aira 2012, 148-149.)

Työntekijöille ei saisi tulla sellaista tunnetta, että heidät unohdetaan tai jätetään informaatiopimentoon. Hajautettujen työntekijöiden huomiointi, sitouttaminen, motivointi ja osallistaminen ovat hajautetun organisaation johtamisen erityishaasteita. (Vartiainen ym. 2004, 84.)

Hajautuneessa organisaatiossa yhteistyön tekijöille kannattaa tarjota harkittuja, valmiiksi valikoituja ja testattuja viestintävälineitä, jolloin yhteistyökumppaneiden ei tarvitse itse käyttää aikaa sopivien viestintämahdollisuuksien valintaan. Luonnollisesti

yhteistyön tekijät lopulta itse valitsevat, mitä viestintävälineitä he yhteistyössään käyttävät missäkin määrin ja erityisesti sen, miten he välineitä käyttävät. Mikäli nähdään, että tarvitaan uusia viestintävälineitä, yhteistyön koordinoijan on syytä tukea yhteistyön tekijöitä viestintävälineiden käyttöönotossa ja tarjota koulutusta yhteistyön edistämiseksi teknologiavälitteisesti pelkän viestintävälineen käyttökoulutuksen sijaan. (Aira 2012, 151.)

3.4 Toimivan sisäisen viestinnän ominaisuudet

Hyvän sisäisen viestinnän ominaisuuksia ovat Juholinin (2007b, 43) mukaan seuraavat:

1. sisältöjen laatu ja mielekkyys
2. viestintäroolien selkeys ja hallinta
3. tiedon saatavuus, pääsy tiedon lähteille
4. sisäinen keskustelu eli mahdollisuus kysyä, kommentoida ja vaikuttaa
5. viestinnän hyvät seuraukset.

Mielekäs tieto on muotoiltu valmiiksi tilanteeseen ja vastaanottajille sopivaksi ja sillä on merkitystä vastaanottajalle. Viestien sisällöt ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. Ajan-
tasaisen tiedon vaihdanta on olennaista organisaation tuloksen tekemiselle, sillä ilman ajan tasalla olevaa tietoa tehdään virheitä, laatu kärsii, turhaudutaan ja myöhästytään. Tiedon on kuljettava ja jokaisen on otettava vastuu omalta osaltaan tiedonvaihdannasta. ((Juholin 2007b, 43-44; Juholin 2008, 85.)

Tietoperustaisissa organisaatioissa ei aina ole selvää, mitkä ovat eri asiantuntijoiden, esimiesten ja johdon viestintäroolit ja -vastuut. Usein oletetaan, että työntekijät pystyvät spontaanisti arvioimaan saamaansa tietoa ja välittävät sitä edelleen kollegoilleen. Heiltä myös edellytetään tietojen päivittämistä ja vastuun ottamista siitä, että myös kollegoilla on relevantit tiedot. (Juholin 2007b, 44.)

Tieto ei liiku itsestään, vaikka organisaatioissa olisi käytössä paljon viestintäteknologiaa. Työntekijän on tiedon saadessaan arvioitava sen merkitys tai arvo: kenelle tieto

on merkityksellistä. Sen jälkeen on oltava käsitys ja sovitut käytännöt siitä, mitä tiedolle pitää tai kannattaa tehdä: kenelle se pitää välittää, kuinka nopeasti ja miten viestiä kannattaa muotoilla. Jos itsellä taas ei ole tietoa, jota työnsä tekemiseksi tarvitsee, pitää miettiä, mistä tai keneltä tiedon voisi saada. (Juholin 2008, 91.)

Esimiehellä on työntekijöitä enemmän vastuuta tiedon vaihdannassa silloin, kun työntekijät eivät tiedä, mitä hän tietää. Esimiehen on tiedostettava oma näkyvä ja hiljainen tietonsa ja kommunikoitava oikeiden henkilöiden ja ryhmien kanssa. Esimies on avainasemassa ajantasaistiedon vaihdannassa silloin, kun hänellä on tietoa, jota muilla ei varmasti ole tai jota muut eivät osaa kysyä tai etsiä tai hänellä on sellaista tietoa, jota on mahdotonta tai hankalaa saada muualta kuin häneltä. Moni esimies koetaan tiedon panttaajana tai rajoittajana. (Juholin 2008, 92-93.)

Johtamisviestinnän osa-alueita ovat strateginen viestintä, delegeoiva viestintä, koordinoiva viestintä, tulosviestintä, kehitysviestintä sekä motivoiva ja sitouttava viestintä. Kun organisaatiossa otetaan käyttöön uusi strategia, se pitää kuvata, tulkita ja jalkauttaa henkilöstölle. Delegointi on esimiestyön tärkein työkalu. Onnistunut työnjako edellyttää, että alainen tai tiimi ja esimies yhdessä sopivat, mikä on työn sisältö ja kuinka paljon työntekijät tarvitsevat toimivaltaa, resursseja ja aikaa. Alaisten on hyväksyttävä luovutettu tehtävä. Esimies on velvollinen kannustamaan, tukemaan ja valvomaan alaistensa työtä. (Åberg 2006, 94, 121-123, 142-143.)

Delegoivalla viestinnällä on useita haasteita. Ensinnäkin tehtäviä ei välttämättä täsmennetä riittävän selkeästi. Esimies saattaa olettaa, että alainen tietää puolesta sanasta, mitä tehtäviä hänelle kuuluu. Tästä voi olla seurauksena väärinymmärryksiä, työt voivat jäädä tekemättä tai ne tehdään huonosti, kun ei saada riittävästi taustatietoja työn suorittamiseen. Toiseksi esimies saattaa antaa liian vähän toimivaltaa tehtävän suorittamiseksi, esimerkiksi työntekijällä ei ole valtuuksia pyytää toisen työntekijän työpanosta osatehtävän suorittamiseen. (Åberg 2006, 143-144.)

Kolmas haaste on se, että esimies valvoo alaisiaan liikaa tai ei valvo riittävästi. Liika valvonta aiheuttaa sen, että alainen ei koe olevansa esimiehen luottamuksen arvoinen. Alainen saattaa myös tulkita delegoidun tehtävän toisin kuin esimies on tarkoittanut.

Alainen saattaa myös delegoida tehtävän edelleen, vaikka hänellä ei olisi siihen valtuuksia. Esimiehen tulisi valvoa, ettei näin käy. (Åberg 2006, 144.)

Hyvä delegointi edellyttää siis paljon viestinnältä. Delegoitava tehtävä on esitettävä selkeästi, täsmällisesti ja motivoivasti, niin että alainen ottaa tehtävän henkilökohtaisena haasteena ja sitoutuu sen tekemiseen. Delegoinnin yhteydessä esimiehen tulee antaa riittävät valtuudet tehtävän suorittamiseen ja tulee myös varmistaa, että työntekijä hyväksyy tehtävän kaikilta osin. Tehtävän suorittamista on motivoitava, kannustettava ja valvottava sopivasti – ei liian tarkoin, mutta ei liian vähänkään. (Åberg 2006, 145.)

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu on yksi delegoinnin muoto. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Keskustelusta voidaan käyttää myös termejä tuloskeskustelu, palautekeskustelu tai arviointikeskustelu. Keskustelussa alainen saa palautetta esimieheltään työstään ja hänen työnkuvansa ja työnsä tavoitteet päivitetään. (Åberg 2006, 146-147.)

Koordinoiva viestintä on viestintää eri yksiköiden välillä. Erityistä huomiota on kiinnitettävä sähköisten ja kirjallisten koordinoitainetojen selkeyteen ja koordinoitkokousten sujuvuuteen. Koordinoinnin puute johtaa siihen, että asioita tehdään päällekkäin tai jokin asia jää hoitamatta. Näihin ongelmiin auttaa koordinoivan viestinnän tehostaminen. Kaikkien osapuolien tulee tietää, mitä sovittiin. Koordinoiva aineisto talletetaan verkkoon kaikkien saataville. Kannattaa käyttää tarkistuspisteitä, tehtävän alussa ja lopussa tiiviisti, keskellä harvemmin. On myös viestittävä motivoivasti ja jämäkästi. (Åberg 2006, 153-154.)

Johtamisviestintä on yksilön näkökulmasta vuorovaikutusta, kanavien käyttöä, palautteen antamista ja saamista sekä motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. Isot ja merkitykselliset asiat, kuten organisaatiomuutokset, organisaation missio (perustehtävä) ja visio (tavoite) ja tulevaisuudensuunnitelmat, tulisi viestiä kaikille samalla tavalla ja samassa muodossa (Åberg 2006, 157; Juholin 2007b, 46).

Keskustelu on tärkeää, koska sen avulla työntekijä voi varmistaa, että on ymmärtänyt asiat oikein. Keskustelun kautta saa myös mahdollisuuden tuoda oman näkemyksensä

esiin ja vaikuttaa asioihin. Myös palautteen antamien ja vastaanottaminen on tärkeää, mutta monelle vaikeaa. (Juholin 2007b, 47-48.)

Organisaatioiden sisäinen viestintä on muuttunut ylhäältäpäin lähetetyistä viesteistä nopeasti etenevään keskustelukulttuuriin. Sosiaalisen median kanavat yrityksen sisäisessä viestinnässä mahdollistavat tehokkaan tiedonvälityksen ja nopean ajatusten vaihtamisen. Nykyaikaisessa sisäisessä viestinnässä viestijöinä toimivat kaikki. Nopea ja matalan kynnyksen mahdollisuus vuorovaikutukseen ja viestintään luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Seppänen 2017.)

Hyvän ja toimivan viestinnän seurauksia ovat motivaatio ja sitoutuminen, luottamus, arvostuksen kokemus, varmuuden ja kuulumisen kokemus sekä se, että ihmiset tuntevat toisensa (Juholin 2007b, 49-50). Kun työntekijä tuntee olevansa selvillä organisaationsa asioista, voi hän keskittyä ydintehtäväänsä. Kun organisaation sisäinen viestintä toimii, asioista kuullaan ensin sisäisesti, ja tiedonkulku koetaan luotettavana. Näin yhteishenki vahvistuu ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Toimiva sisäinen viestintä näkyy myös parempana asiakaskokemuksena ja näin mahdollistaa liiketoiminnallisten ja mielikuvallisten tavoitteiden saavuttamisen. (Kekäläinen 2016.)

4 SISÄISEN VIESTINNÄN KYSELY KOHDEYRITYKSESSÄ

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin käyttämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta toisiaan täydentäen. Sähköisellä kyselylomakkeella toteutettu kysely ja sen vaihtoehtokysymysten kautta saatu numeraalinen tieto edustavat kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivista tutkimusotetta edustavat suljettujen kysymysten avulla saatu laadullinen, sanallinen tieto sekä kyselyn avoimet kysymykset, niiden vastaukset ja tulkinta.

Määrällinen ja laadullinen tutkimus eivät ole toisensa poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. Näitä tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain.

Mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla aina sekä laadullisen että määrällisen puolen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2003, 125-126.)

Määrällisissä eli kvantitatiivisissa tutkimuksissa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, internetkyselyt, puhelinhaastattelut ja strukturoidut haastattelut. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin mikä, paljonko ja kuinka usein. Kvalitatiivinen tutkimus taas vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on päätelmien tekeminen havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin perustuen, kuten tulosten kuvailu prosenttilukoiden avulla. Otoksen tulee olla riittävän kattava. Aineiston keräämisessä käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on asian ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2003, 129; Heikkilä 2014.)

4.2 Tutkimuksen suorittaminen ja sen validiteetti ja reabiteetti

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä SAMKin e-lomaketta käyttäen. Kysely lähetettiin 37 vastaanottajalle eli koko organisaatiolle. Vastauksia saatiin 32 kpl. Vastausprosentti oli siis 86 %. Vastaaajien anonymiteetin turvaamiseksi taustakysymyksiä oli vain yksi eli ”työskenteletkö kohdeyrityksen päätoimipisteessä vai jossakin muussa toimipisteessä”.

Opinnäytetöissä, kuten kaikissa tutkimuksissa, pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen validiteetti eli validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vastaajat käsittävät kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2003, 213-214.) Tässä tutkimuksessa kyselyn kysymykset yksinkertaistettiin mahdollisimman selkeiksi, ei esimerkiksi kysytty kahta

asiaa samassa kysymyksessä, vaan ne eroteltiin omiksi kysymyksiksi. Näin tulosten luotettavuutta parannettiin.

Ennen kyselyn lähettämistä lomaketta testasi viisi testihenkilöä. Testihenkilöistä kolme ei kuulunut tutkimuksen kohderyhmään ja kaksi kuului. Testauksella varmistettiin se, että vastaajat ymmärsivät kysymykset oikein. Tämä lisäsi tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen validiteettia esimiesten toimintaa ja viestintää koskevissa kysymyksissä heikentää kuitenkin se, että vastaajista kolme oli esimiehiä, eikä voida olla varmoja, miten he tulkitsivat esimiestä koskevat kysymykset. Taustakysymyksissä ei kuitenkaan haluttu esittää kysymystä ”oletko esimiesasemassa vai ei”, koska tutkimukseen vastanneiden anonymiteetti olisi vaarantunut. Esimiesasemassa olevien määrä on kuitenkin suhteellisen pieni, joten myös esimiehiin liittyviä tutkimustuloksia voidaan pitää suhteellisen pätevinä.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli reliabelius tarkoittaa tutkimusmittauksen toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2003, 213). Tässä opinnäytetyössä tehty kysely on täysin toistettavissa: kysely voidaan lähettää uudelleen e-lomakkeelle kohdeyrityksen henkilöstölle. Näin voidaan tehdä esimerkiksi vuoden päästä edellisestä kyselystä ja jos kysymyksiä ei muuteta, niiden tulokset ovat verrattavissa toisiinsa.

4.3 Tutkimustulosten tarkastelu

4.3.1 Viestinnän kanavat ja viestittävät asiat

Aluksi vastaajilta kysyttiin heidän kokemuksiaan yrityksen käyttämistä viestinnän kanavista ja viestittävistä asioista. Ensimmäisenä kysymyksessä vastaajilta pyydettiin antamaan kolme vastausta käytetyimmistä kanavista väitteen ” Saan tietoa omaan työhöni liittyvistä ja yrityksen sisäisistä asioista eniten seuraavien kanavien kautta” kohdalla.



Kuvio 3. ” Saan tietoa omaan työhöni liittyvistä ja yrityksen sisäisistä asioista eniten seuraavien kanavien kautta” (kaikki vastaajat)

Kuviosta 3 on selkeästi huomattavissa eniten käytettyjen kanavien nelikko. Vastaajien mukaan sähköposti (31 mainintaa) on ylivoimaisesti käytetyin viestintäkanava yrityksessä. Toisena käytetyimmistä kanavista esiin nousee työtoverilta saatu tieto (21 mainintaa). Kolmantena eniten mainituissa viestintäkanavissa on kokoukset ja palaverit (17 mainintaa). Neljänneksi yleisin vastaus on ”suoraan esimieheltä kasvokkain”, joka puolestaan keräsi 13 mainintaa. Tietoa saadaan myös intranetistä, uutiskirjeistä, Taxfaxista, puhelimitse, tekstiviestien, Valueframen ja Skypen chatin kautta. Ainoastaan Skype-puheluita ei mainittu paljon tietoa välittävänä kanavana kertaakaan.



Kuvio 4. ”Mikä on mielestäsi tärkein sisäisen viestinnän kanava” (kaikki vastaajat)

Tärkeimmäksi viestinnän kanavaksi (kuvio 4) kyselyssä nousi sähköposti, joka sai 21 mainintaa (66 %). Kysymyksessä sai valita vain yhden vaihtoehdon. Toiseksi yleisin vastaus oli kokoukset ja palaverit (16 %). Kolmanneksi ylsi ”suoraan esimieheltä kasvokkain” (12 %).

Kysymyksellä ”Minkä kanavien kautta haluaisit saada tietoa omaan työhösi liittyvistä ja yrityksen sisäisistä asioista?” (kuvio 5) selvitettiin sitä, eroavatko käytetyimmät ja tärkeimpinä viestintäkanavina pidetyt kanavat siitä, mitä kanavia toivottaisiin käytettävän.



Kuvio 5. Minkä kanavien kautta haluaisit saada tietoa omaan työhösi liittyvistä ja yrityksen sisäisistä asioista? (kaikki vastaajat)

Kuviosta 5 nähdään, että vastaajat kokevat toimivaksi viestintäkanavaksi sähköpostin ja ovat halukkaita saamaan tietoa sen kautta myös tulevaisuudessa. Esille nousevat selkeästi myös kokoukset ja palaverit sekä suoraan esimieheltä saatu palaute. Näistä voidaan päätellä, että työntekijät arvostavat kasvokkain annettua informaatiota, erityisesti kun kyse on omaan työhön liittyvistä ja yrityksen sisäisistä asioista.

4.3.2 Tiedonkulku yrityksessä

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, saavatko he mielestään riittävästi tietoa yrityksen sisäisistä asioista (kuvio 6). Samaa mieltä tai osittain samaa mieltä kaikista vastaajista oli 75 %. Osittain eri mieltä tai eri mieltä oli 25 % vastaajista.



Kuvio 6. Saan riittävästi tietoa yrityksen sisäisistä asioista

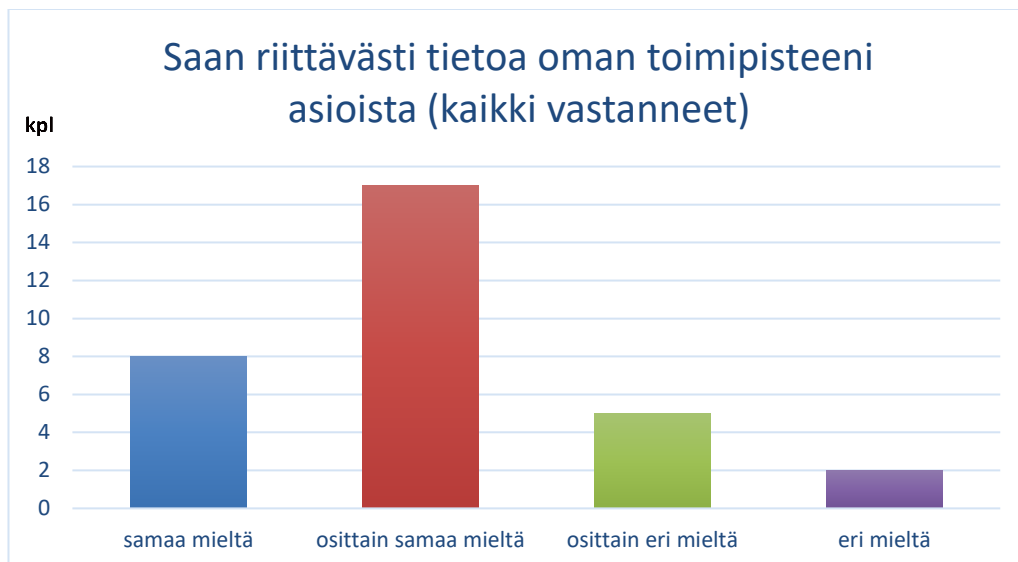
Tämän kysymyksen vastaukset on jaettu myös taustamuuttujan mukaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Saan riittävästi tietoa yrityksen sisäisistä asioista (jakauma toimipisteiden välillä)

	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	15,8%	0%
osittain samaa mieltä	63%	69%
osittain eri mieltä	10,5%	23%
eri mieltä	10,5%	7,7%

Taulukosta 1 näkee, että vaikka jakauma on molempien kohdalla suhteellisen samanlainen, ei muissa toimipisteissä päätoimipisteen ulkopuolella ole yhtäkään henkilöä, joka kokisi täysin saavansa tarpeeksi tietoa yrityksen sisäisistä asioista. Kuitenkin täysin toisen ääripään vastauksia löytyi päätoimipisteestä suhteessa hieman enemmän.

Seuraavaksi kysyttiin, saavatko vastaajat riittävästi tietoa oman toimipisteensä asioista (kuvio 7) ja muiden toimipisteiden asioista (kuvio 8).



Kuvio 7. Saan riittävästi tietoa oman toimipisteeni asioista (kaikki vastanneet)



Kuvio 8. Saan riittävästi tietoa muiden toimipisteiden asioista (kaikki vastanneet)

Oman toimipisteen asioista riittävästi tietoa koki saavansa 25 % vastaajista ja osittain samaa mieltä oli 53 %. Muiden toimipisteiden asioista ei kyselyn mukaan saada riittävästi tietoa. Eri mieltä tai osittain eri mieltä oli 69 % kaikista vastaajista.

Taulukossa 2 havainnollistetaan päätoimipisteestä saatujen vastausten ja muiden toimipisteiden vastausten ero. Huomioitavaa on, että muissa toimipisteissä työskentelevistä noin 85 % koki saavansa liian vähän tietoa muiden toimipisteiden asioista ja päätoimipisteessäkin työskentelevistä lähes 60 %. Toimipisteiden asioiden tiedottamista muihin toimipisteisiin tulisi siis tehostaa.

Taulukko 2. Saan riittävästi tietoa muiden toimipisteiden asioista

	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	10 %	0%
osittain samaa mieltä	32%	15,5%
osittain eri mieltä	37%	69%
eri mieltä	21%	15,5%

Kaikki tärkeät tiedot ajoissa kokee saavansa vain 9 % vastaajista. Osittain samaa mieltä on 63 %. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 28 % (kuvio 9).



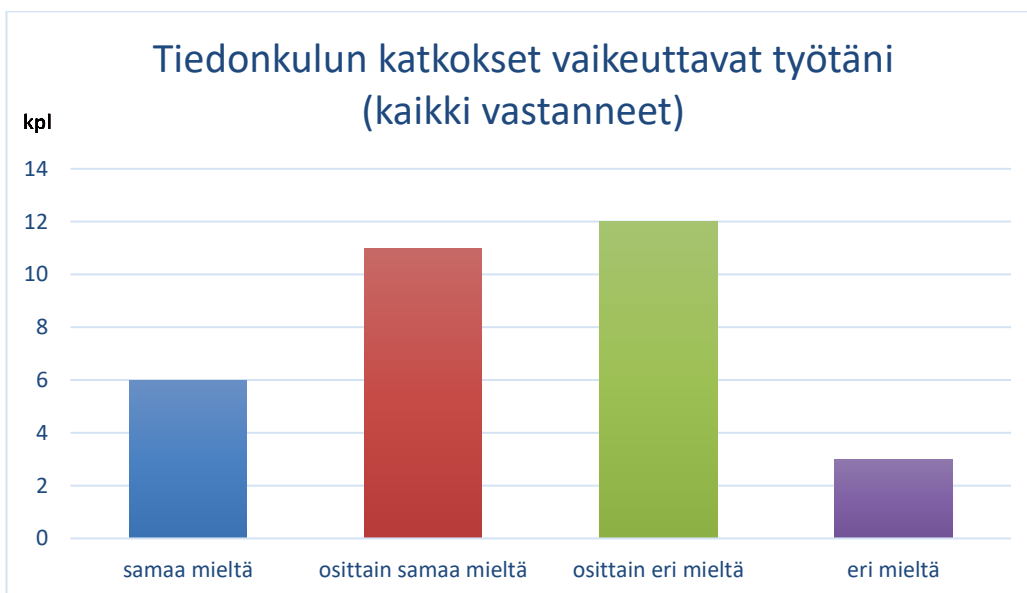
Kuvio 9. Saan tärkeät tiedot ajoissa

Tiedon saatavuutta selvitettiin seuraavalla kysymyksellä. 72 % vastaajista koki löytävänsä tarvitsemansa tiedon helposti tai melko helposti. 28 % oli eri mieltä tai osittain eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 10).



Kuvio 10. Tarvitsemani tieto on helposti saatavilla (kaikki vastanneet)

Tiedonkulun katkoksen koki selkeästi vaikeuttavan työtänsä yhteensä 19 % vastaajista. Osittain samaa mieltä asiasta oli puolestaan 34 % vastaajista. 38 % vastaajista ei kokenut tiedonkulun katkoksen merkittävästi vaikeuttavan heidän työntekoaan ja 9 % vastaajista on sitä mieltä, että katkokset eivät vaikuta heidän työhönsä (kuvio 11).



Kuvio 11. Tiedonkulun katkokset vaikeuttavat työtäni (kaikki vastanneet)

Seuraava kysymys käsitteli tiedonkulkua eri toimipisteiden välillä. Vastaajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että tieto kulkisi hyvin eri toimipisteiden välillä. 25 % vastaajista oli sitä mieltä, että tieto osittain kulkee hyvin toimipisteiden välillä. Kuitenkin 75 %

vastaajista oli joko täysin tai osittain sitä mieltä, että tieto ei kulje hyvin toimipisteiden välillä (kuvio 12).



Kuvio 12. Tieto kulkee hyvin eri toimipisteiden välillä (kaikki vastanneet)

Seuraava kysymys käsitteli sisäisen tiedottamisen selkeyttä kohdeorganisaatiossa. 63 % vastaajista koki sisäisen viestinnän olevan joko täysin tai suhteellisen selkeää kohdeorganisaatiossa. Loput 37 % oli puolestaan sitä mieltä, että tiedottamisen selkeydessä olisi kehitettävää (kuvio 13).



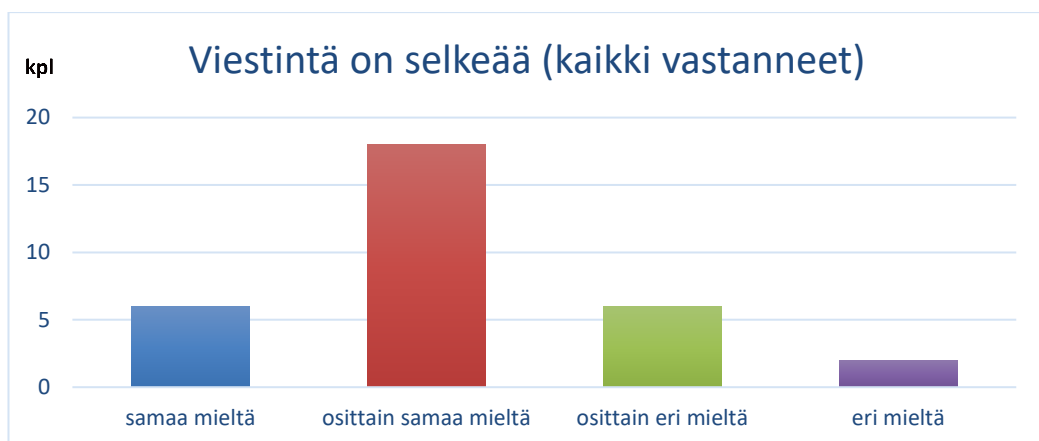
Kuvio 13. Sisäinen tiedottaminen työyhteisössä on mielestäni riittävän selkeää (kaikki vastanneet)

Tiedon aktiivista etsimistä työntekijöiden puolelta selvitettiin seuraavaksi. Tuloksista käy ilmi, että 88 % vastaajista etsii omasta mielestään aktiivisesti tietoa omaan työhönsä liittyen. Vain 12 % vastaajista ei ole kovin aktiivisia tiedon etsimisessä. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Etsin aktiivisesti tietoa omaan työhöni liittyen (kaikki vastanneet)

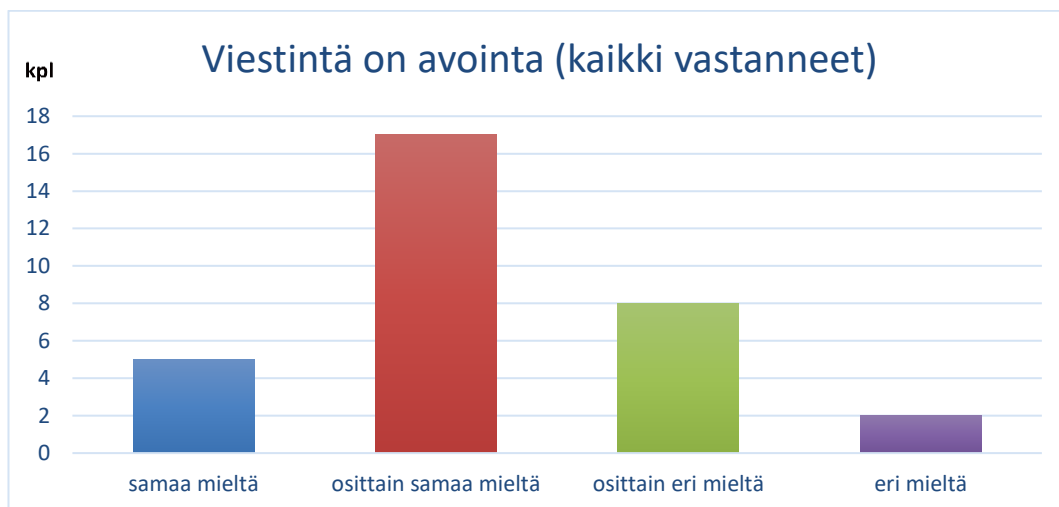
Seuraava kysymys käsitteli viestinnän selkeyttä kohdeorganisaatiossa. 75 % vastaajista on sitä mieltä, että viestintä kohdeorganisaatiossa on selkeää. Loput 25 % puolestaan ovat sitä mieltä, että viestinnän selkeydessä olisi kehitettävää. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Viestintä on selkeää (kaikki vastanneet)

Viestinnän selkeyden lisäksi haluttiin myös selvittää, kokevatko kohdeorganisaation työntekijät viestinnän avoimeksi. Vastaajista valtaosa (69 %) oli joko täysin tai osittain

sitä mieltä, että kohdeorganisaation viestintä on avointa. 31 % vastaajista taas on asiasta joko osittain tai täysin eri mieltä. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Viestintä on avointa (kaikki vastanneet)

Seuraava kysymys selvitti, kokevatko kohdeorganisaation jäsenet sisäisen viestinnän yksisuuntaiseksi. Vastausjakauma oli suhteellisen tasainen. 59 % vastaajista on joko osittain tai täysin sitä mieltä, että viestintä kohdeorganisaatiossa on yksisuuntaista. 41 % vastaajista on asiasta joko osittain tai täysin eri mieltä (Kuvio 17).



Kuvio 17. Viestintä on yksisuuntaista (kaikki vastanneet)

Kyselyssä selvitettiin myös, kokevatko vastaajat sisäisen viestinnän vuorovaikutteiseksi. 69 % vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä on vuorovaikutteista. Loput 31%

puolestaan on asiasta eri mieltä. Kuitenkin selkeä valtaosa on asiasta positiivisella mielellä. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Viestintä on vuorovaikutteista (kaikki vastanneet)

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, ovatko väärinymmärrykset tavallisia kohdeyrityksessä. Kaikkien vastaajien kesken vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Yhteensä 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että väärinymmärrykset ovat tavallisia kohdeyrityksessä. Loput 40 % puolestaan oli asiasta joko osittain tai täysin eri mieltä (Kuvio 19).



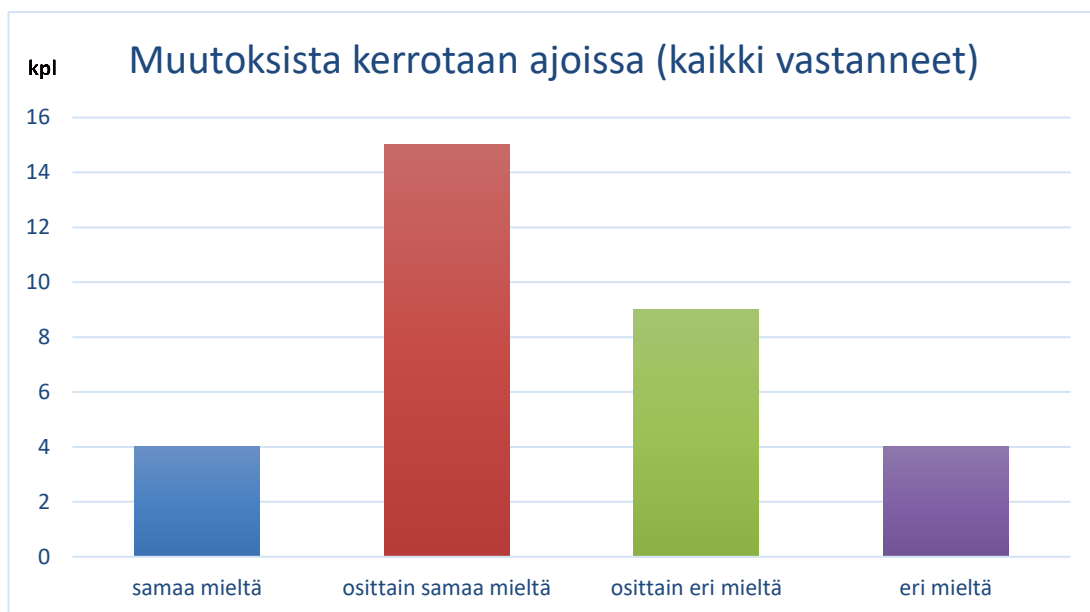
Kuvio 19. Väärinymmärrykset ovat tavallisia (kaikki vastanneet)

Taulukossa 3 puolestaan havainnollistetaan vastausten jakautumista päätoimipisteen ja muiden toimipisteiden välillä. Huomioitavia asioita ovat ne, että muiden toimipisteiden vastaajista 54% oli joko täysin tai osittain eri mieltä väärinymmärrysten tavallisuudesta, kun vastaava osuus päätoimipisteen vastauksissa on vain 32%. Päätoimipisteen vastaajat ovat siis selkeästi enemmän sitä mieltä, että väärinymmärrykset ovat tavallisia yrityksessä (taulukko 3).

Taulukko 3. Väärinymmärrykset ovat tavallisia (jako toimipisteittäin)

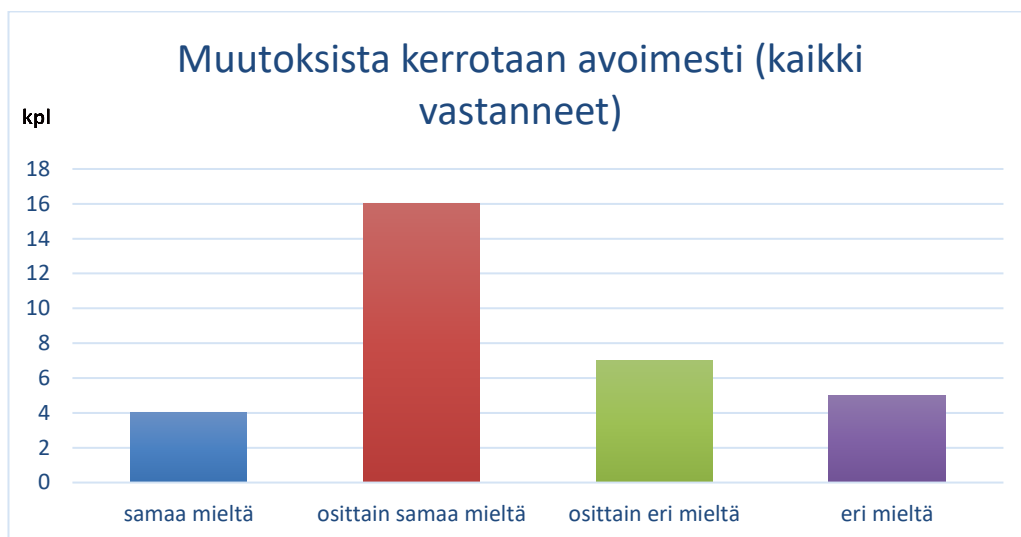
	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	26%	15%
osittain samaa mieltä	47%	31%
osittain eri mieltä	21%	46%
eri mieltä	11%	8%

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin sitä, kerrotaanko muutoksista ajoissa (kuvio 20) ja avoimesti (kuvio 21).



Kuvio 20. Muutoksista kerrotaan ajoissa (kaikki vastanneet)

Väittämän ”Muutoksista kerrotaan ajoissa” kanssa samaa mieltä oli vain 13 % vastaajista. Osittain samaa mieltä oli 47%. Eri mieltä tai osittain eri mieltä oli 41 % vastaajista. Muutoksista toivotaan siis tietoa nykyistä aiemmin.



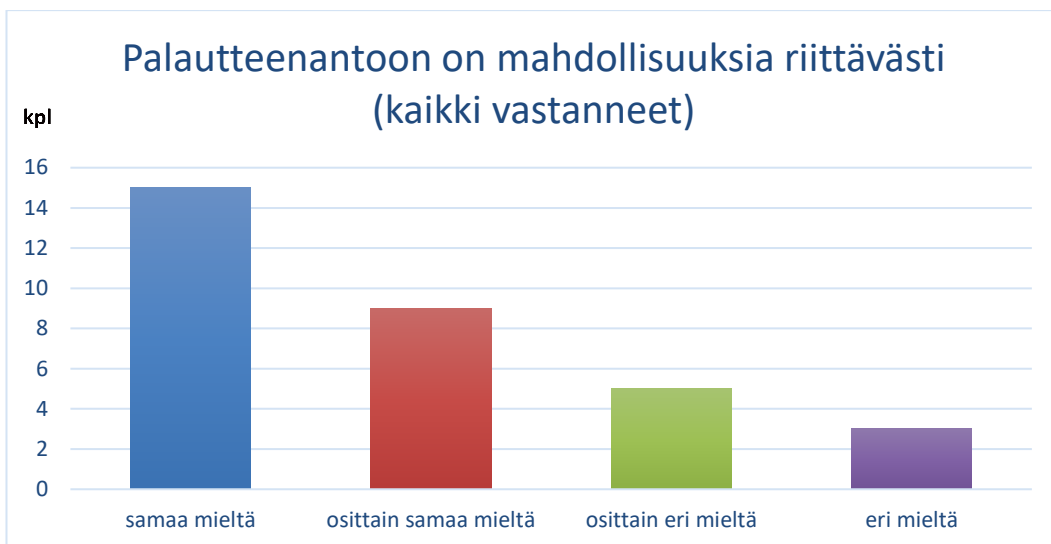
Kuvio 21. Muutoksista kerrotaan avoimesti (kaikki vastanneet)

Väittämän ”Muutoksista kerrotaan avoimesti” kanssa samaa mieltä oli vain 13 % vastaajista. Osittain samaa mieltä oli puolet. Eri mieltä tai osittain eri mieltä oli 12 % vastaajista. Muutoksista kaivattaisiin kyselyn perusteella lisää tietoa.

Vastaajilta kysyttiin myös, minkä arvosanan he antaisivat sisäisen viestinnän tämän hetkisestä tilasta asteikolla 1-5 (1=todella heikko, 2=heikko, 3=kohtuullinen, 4=hyvä, 5=todella hyvä). Vastaajien antamien arvioiden keskiarvoksi muodostui 3,25. Sisäisen viestinnän tilaa pidetään siis kohtuullisena, eli sisäisessä viestinnässä on siis kehittämisen varaa.

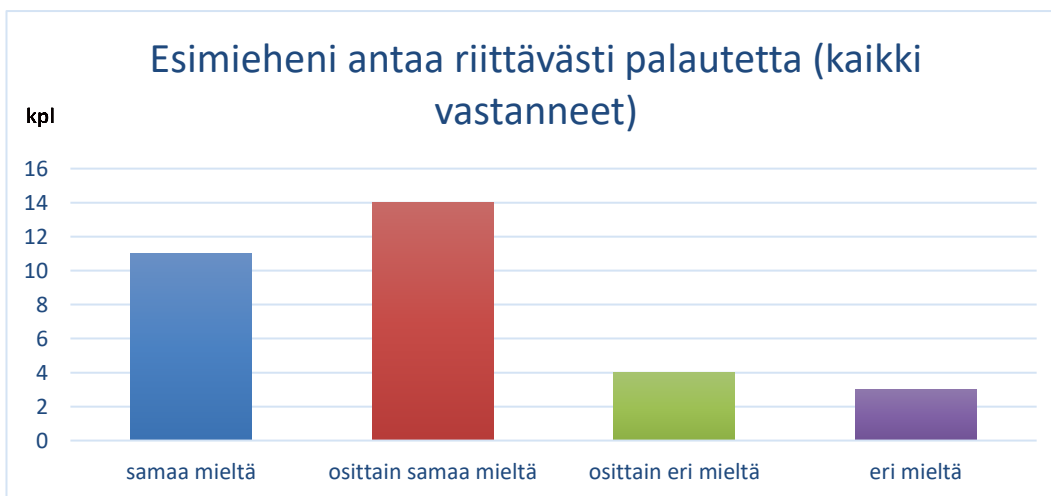
4.3.3 Palaute ja kehityskeskustelut

Seuraava kyselyn aihepiiri käsitteli palautteen antoa ja kehityskeskusteluja. Osion ensimmäinen kysymys selvitti palautteenannon mahdollisuuksia.



Kuvio 22. Palautteenantoon on mahdollisuuksia riittävästi (kaikki vastanneet)

Palautteenantoon kokee olevan riittävästi mahdollisuuksia 47 % vastaajista. Osittain samaa mieltä on 28 %. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on neljäsosa vastaajista (kuvio 22).

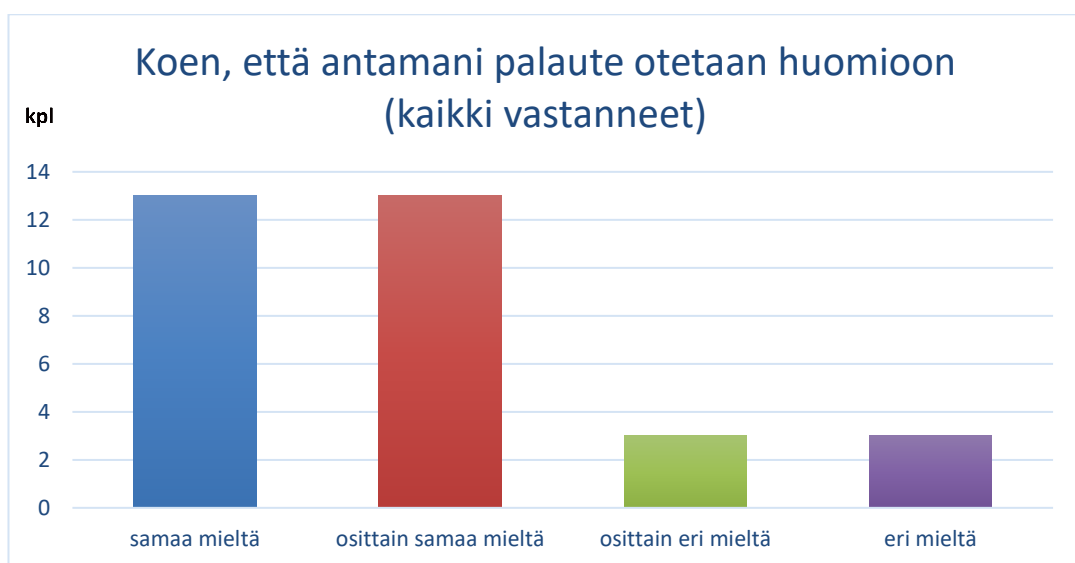


Kuvio 23. Esimieheni antaa riittävästi palautetta (kaikki vastanneet)

Omalta esimieheltään kokee saavan riittävästi palautetta suurin osa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 34 % ja osittain samaa mieltä 44 %. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 22 % vastaajista (kuvio 23). Jakauma päätoimipisteen ja muiden toimipisteiden vastausten kohdalla poikkeaa jonkin verran toisistaan (taulukko 4). Päätoimipisteessä 21 % kokee saavansa liian vähän palautetta esimieheltään, kun muissa toimipisteissä luku on 32 %.

Taulukko 4. Esimieheni antaa riittävästi palautetta (jako toimipisteiden välillä)

	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	32%	38%
osittain samaa mieltä	47%	38%
osittain eri mieltä	10,5%	15%
eri mieltä	10,5%	18%



Kuvio 24. Koen, että antamani palaute otetaan huomioon (kaikki vastanneet)

81 % vastaajista kokee, että hänen antamansa palaute otetaan huomioon. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 19 % (kuvio 24).



Kuvio 25. Koen, että voin esittää omia ideoitani avoimesti (kaikki vastanneet)

84 % vastaajista kokee voivansa avoimesti esittää omia ideoitaan. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 16 % vastaajista (kuvio 25).



Kuvio 26. Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein (kaikki vastanneet)

Päätoimipisteessä kehityskeskusteluja on käyty kerran vuodessa, muissa toimipisteissä harvemmin, yleensä noin 2-3 vuoden välein. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi käydä useammin kuin nyt (kuvio 26). Väittämän ”Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein” kanssa samaa mieltä on 28 % ja osittain samaa mieltä on 19 % vastaajista. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 53 %. Tämän väittämän

kohdalla vastaukset erosivat jonkin verran sen mukaan, olivatko vastaajat päätoimipisteestä vai muusta toimipisteestä (taulukko 5). Muissa toimipisteissä 38 % vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja käydään riittävän usein, kun päätoimipisteessä samaa mieltä oli vain 21 %, vaikka päätoimipisteessä niitä käydään useammin kuin muissa toimipisteissä. Toisaalta eri mieltä tai osittain eri mieltä väittämän kanssa oli päätoimipisteessä 58 % ja muissa toimipisteissä 47 %.

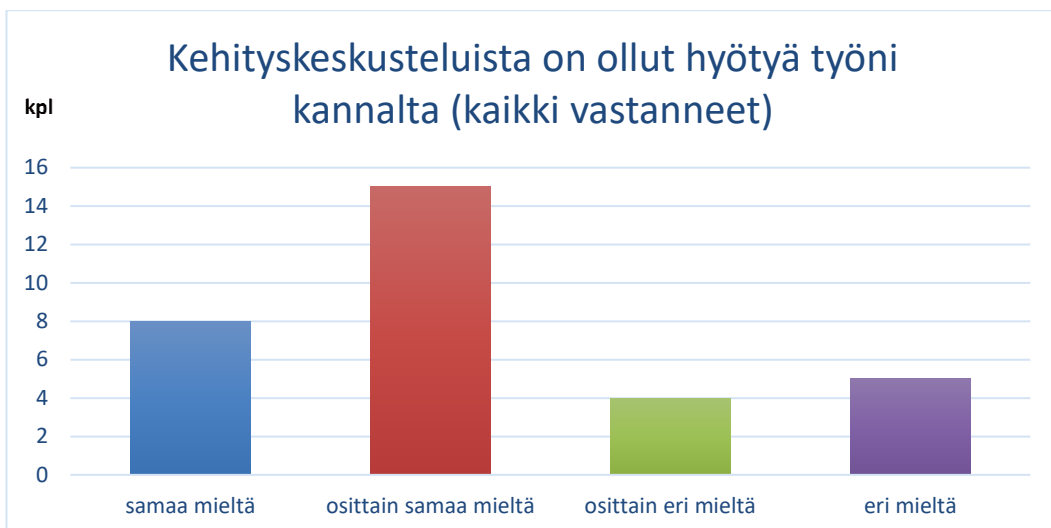
Taulukko 5. Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein (jako toimipisteittäin)

	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	21%	38%
osittain samaa mieltä	21%	15%
osittain eri mieltä	42%	15%
eri mieltä	16%	31%



Kuvio 27. Kehityskeskusteluissa koen tulevani kuulluksi (kaikki vastanneet)

Kehityskeskustelussa kokee tulleensa kuulluksi suurin osa (kuvio 27). 78 % vastaajista on samaa mieltä tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä on 16 % vastaajista.



Kuvio 28. Kehityskeskusteluista on ollut hyötyä työni kannalta (kaikki vastanneet)
 Kehityskeskusteluista kokee hyötynensä 72 % vastaajista. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 28 % vastaajista (kuvio 28).

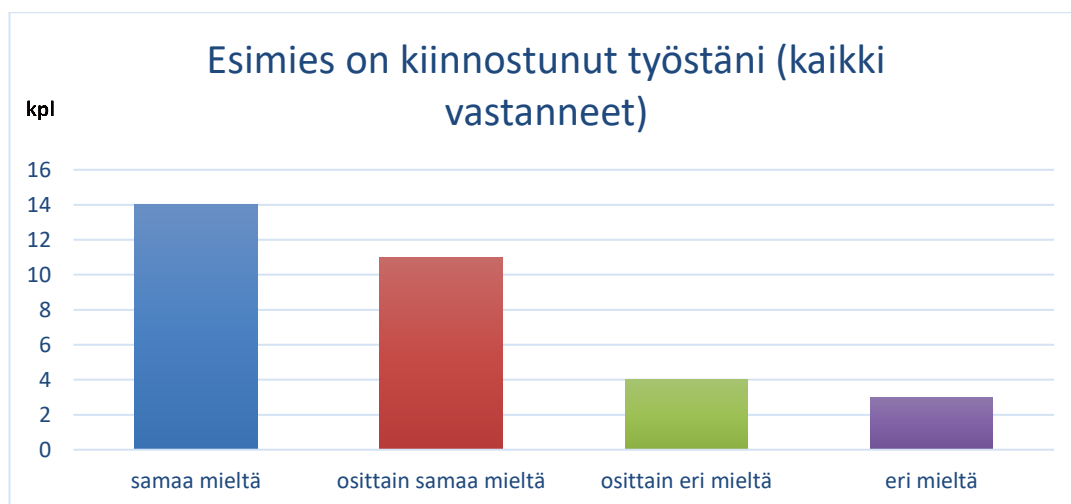
4.3.4 Esimiesten ja johdon toiminta

Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin arvioimaan esimiesten ja johdon toimintaa.



Kuvio 29. Luotan johdon päätöksen tekoon (kaikki vastanneet)

Kuviosta 29 näkyy, että valtaosa työntekijöistä (86 %) luottaa johdon päätöksentekoon. Vastauksissa on yhtenäinen linja luottavaisuuden suuntaan, mutta muutaman kielteisen ääripään vastaus löytyy myös.



Kuvio 30. Esimies on kiinnostunut työstäni (kaikki vastanneet)

78 % vastaajista kokee oman esimiehensä olevan kiinnostunut alaisensa työstä (kuvio 30). Osittain tai täysin eri mieltä asiasta on 22 %. Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset päätoimipisteen ja muiden toimipisteiden välillä erosivat toisistaan. Päätoimipisteessä täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 58 % vastaajista ja muissa toimipisteissä vain 23 %.

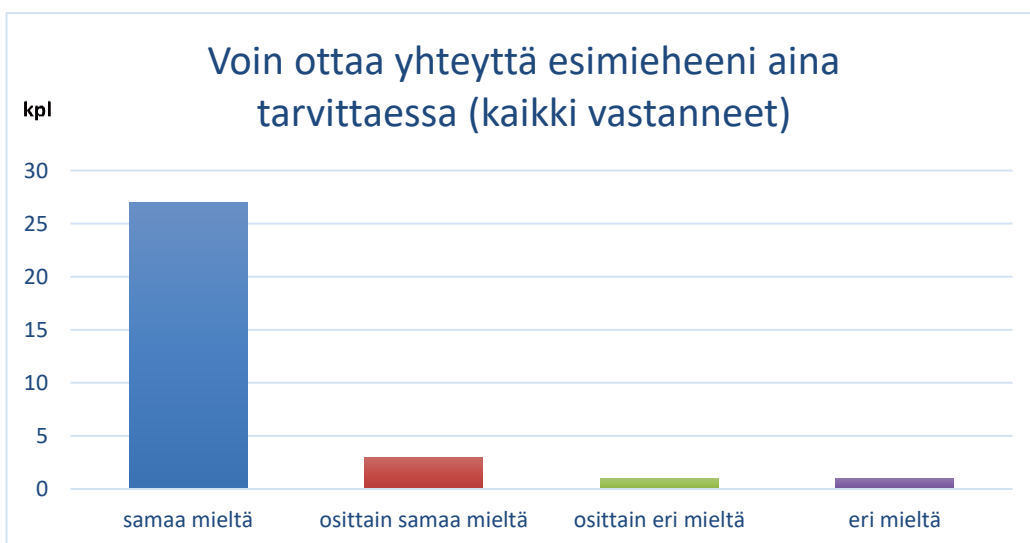
Taulukko 6. Esimies on kiinnostunut työstäni (jako toimipisteittäin)

	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	58%	23%
osittain samaa mieltä	26%	46%
osittain eri mieltä	5%	23%
eri mieltä	11%	8%



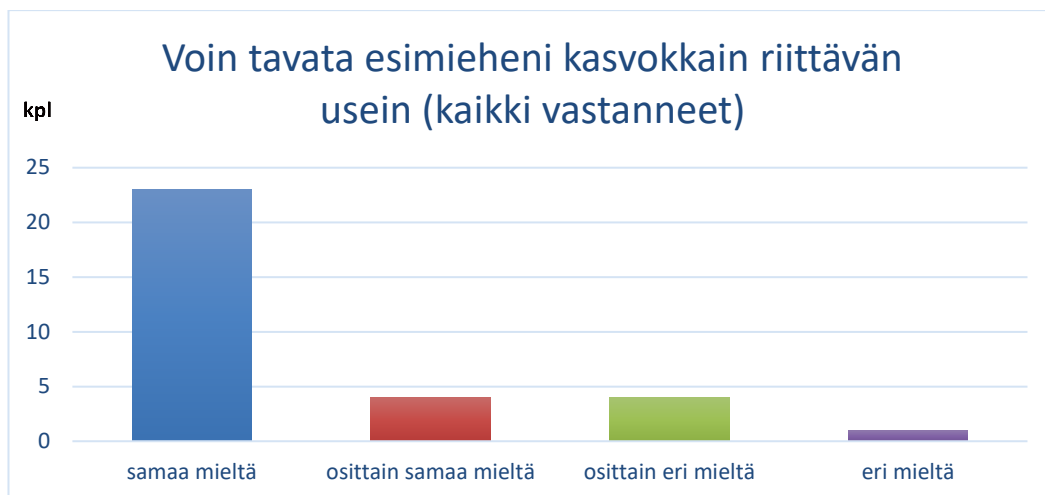
Kuvio 31. Esimiehen ja henkilöstön välillä on luottamuksellinen suhde (kaikki vastanneet)

Esimiehen ja henkilöstön välillä vallitsee vastaajien mukaan luottamuksellinen suhde, sillä eri mieltä tai osittain eri mieltä on vain 9 % vastaajista (kuvio 31).



Kuvio 32. Voin ottaa yhteyttä esimieheeni aina tarvittaessa (kaikki vastanneet)

Esimieheen kokee voivansa ottaa yhteyttä aina tarvittaessa lähes kaikki (kuvio 32). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 84 % vastaajista.



Kuvio 33. Voin tavata esimieheni kasvokkain riittävän usein (kaikki vastanneet)

Esimiehen koetaan myös olevan hyvin läsnä omassa toimipisteessä, sillä 72 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen voi tavata kasvokkain riittävän usein. Osittain eri mieltä tai eri mieltä asiasta oli 16 % vastaajista (kuvio 33).



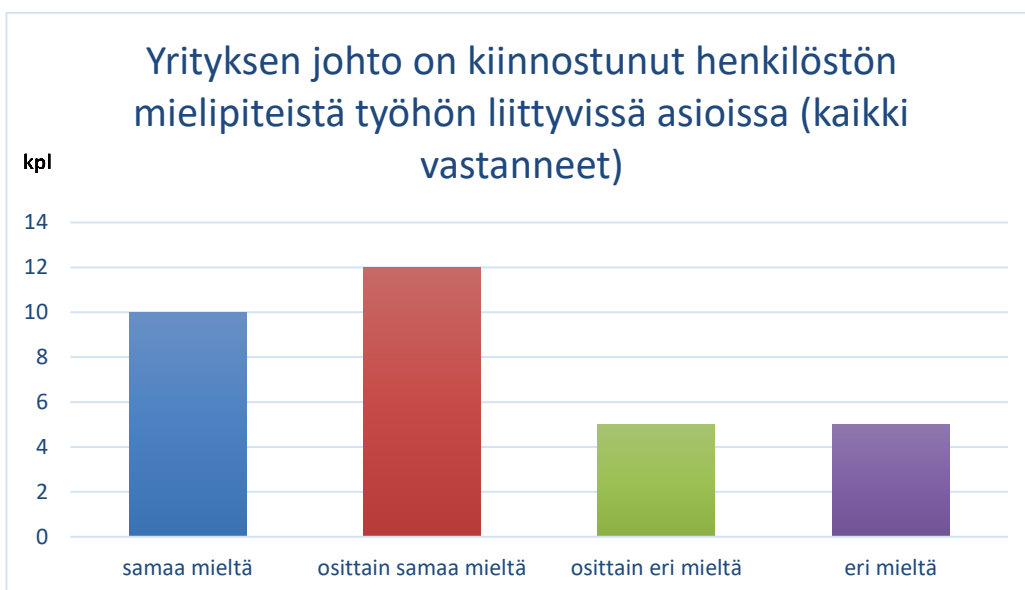
Kuvio 34. Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti (kaikki vastanneet)

Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vastaajien mielestä melko hyvin vuorovaikutteisesti. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 31% vastaajista ja osittain samaa mieltä 47 % (kuvio 34).



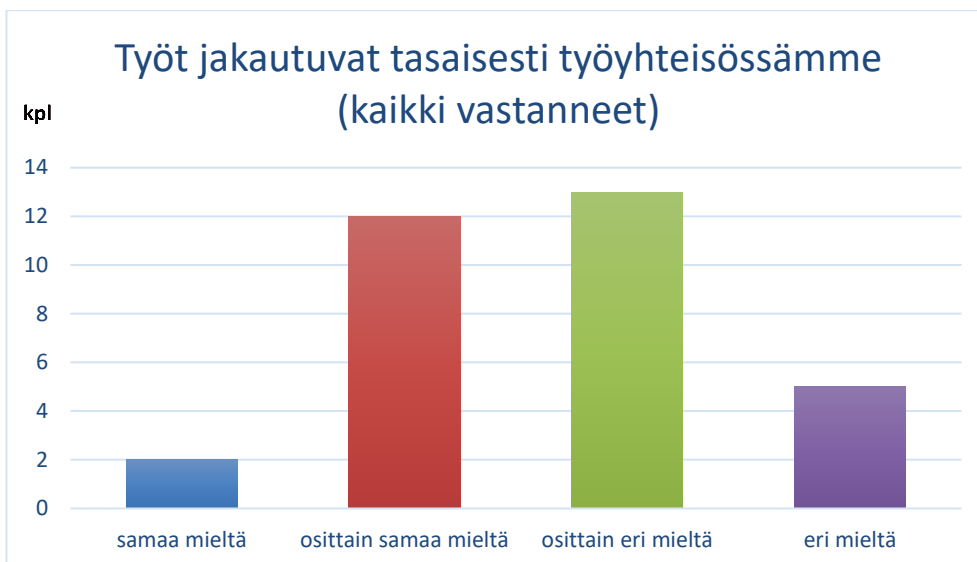
Kuvio 35. Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet (kaikki vastanneet)

Esimiesten arkipäiväisten tilanteiden viestintätaidot arvioitiin kyselyssä hyväksi. Vain neljä vastaajaa oli eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 35).



Kuvio 36. Yrityksen johto on kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä työhön liittyvissä asioissa (kaikki vastanneet)

Yrityksen johdon koettiin olevan melko kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä työhön liittyvissä asioissa (kuvio 36). Samaa mieltä väittämän kanssa oli 31 %, osittain samaa mieltä 38 % vastaajista. Osittain tai täysin eri mieltä oli 31 % vastaajista.

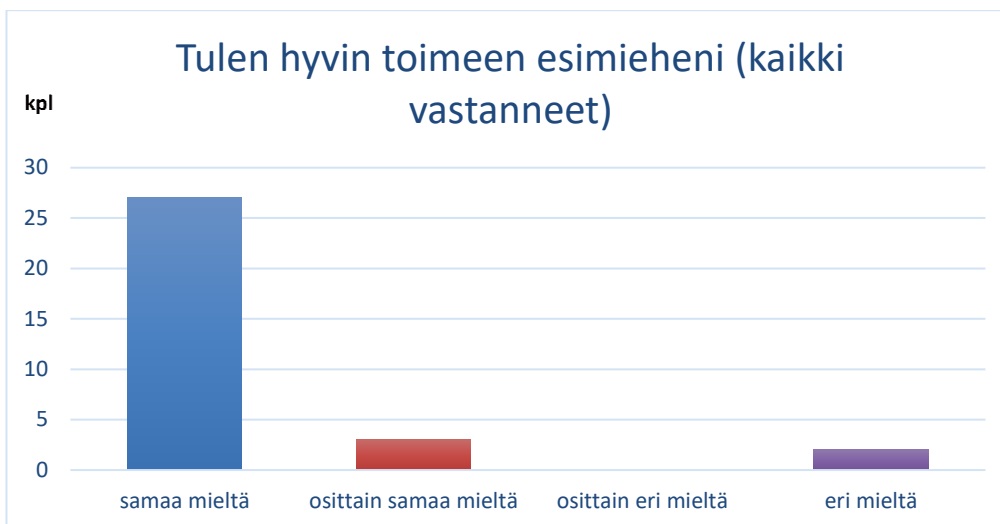


Kuvio 37. Työt jakautuvat tasaisesti työyhteisössämme (kaikki vastanneet)

Töiden epätasainen jakautuminen on yksi työilmapiiriin kriittisesti vaikuttavista tekijöistä (kuvio 37). Kyselyyn vastanneista vain 6 % oli sitä mieltä, että työt jakautuvat tasaisesti työyhteisössä. Osittain samaa mieltä oli 38 %. Osittain eri mieltä tai eri mieltä oli yli puolet, 56 % vastaajista (kuvio 34). Taulukosta 7 ilmenee, että päätoimipisteessä samaa mieltä tai osittain samaa mieltä on 37 % vastaajista, kun muissa toimipisteissä 53 % kokee töiden jakautuvan suhteellisen tasaisesti.

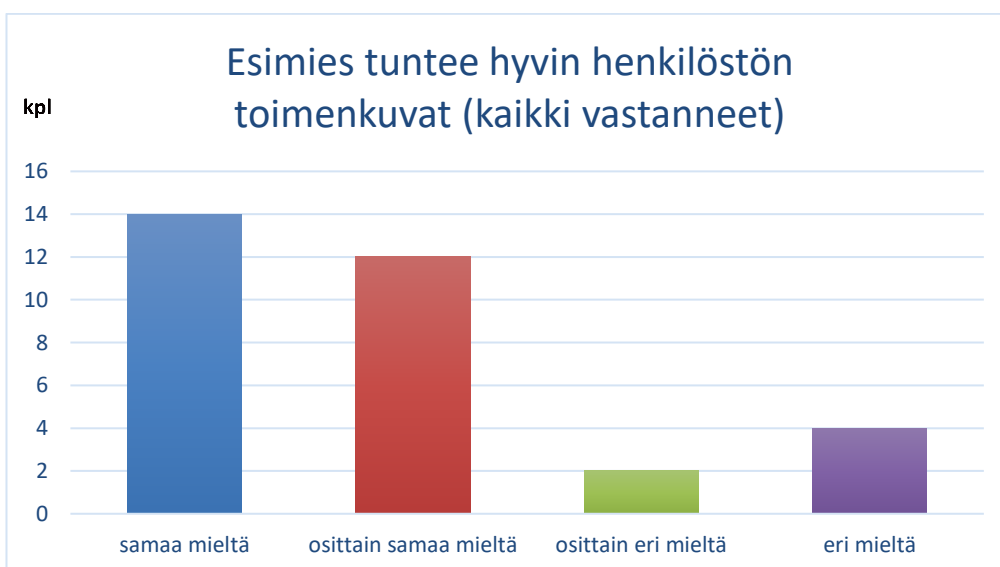
Taulukko 7. Työt jakautuvat tasaisesti työyhteisössämme (jako toimipisteiden välillä)

	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	11%	0%
osittain samaa mieltä	26%	53%
osittain eri mieltä	47%	31%
eri mieltä	16%	15%



Kuvio 38. Tulen hyvin toimeen esimieheni kanssa (kaikki vastanneet)

Vastanneet kokevat tulevansa hyvin toimeen oman esimiehensä kanssa, sillä eri mieltä väittämän kanssa on vain 6 % vastaajista (kuvio 38).



Kuvio 39. Esimies tuntee hyvin henkilöstön toimenkuvat (kaikki vastanneet)

Vastaajista 44 % on sitä mieltä, että esimies tuntee hyvin henkilöstön toimenkuvat. Osittain samaa mieltä on 38 %. Eri mieltä tai osittain eri mieltä on 19 % (kuvio 39).

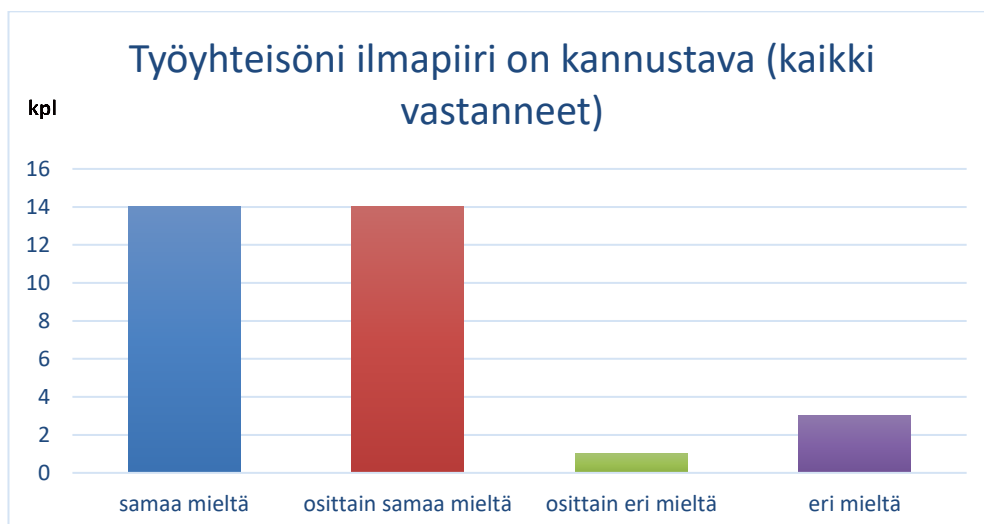


Kuvio 40. Esimies jakaa riittävästi tietoa (kaikki vastanneet)

Oman esimiehen koetaan jakavan tietoa melko riittävästi. Osittain eri mieltä tai eri mieltä on 16 % vastaajista (kuvio 40).

4.3.5 Työyhteisön ilmapiiri

Seuraavaksi tarkasteltiin työyhteisön ilmapiiriä.



Kuvio 41. Työyhteisöni ilmapiiri on kannustava (kaikki vastanneet)

Työyhteisön ilmapiirin kokee kannustavaksi suurin osa, sillä eri mieltä tai osittain eri mieltä on vain 13 % vastaajista (kuvio 41).

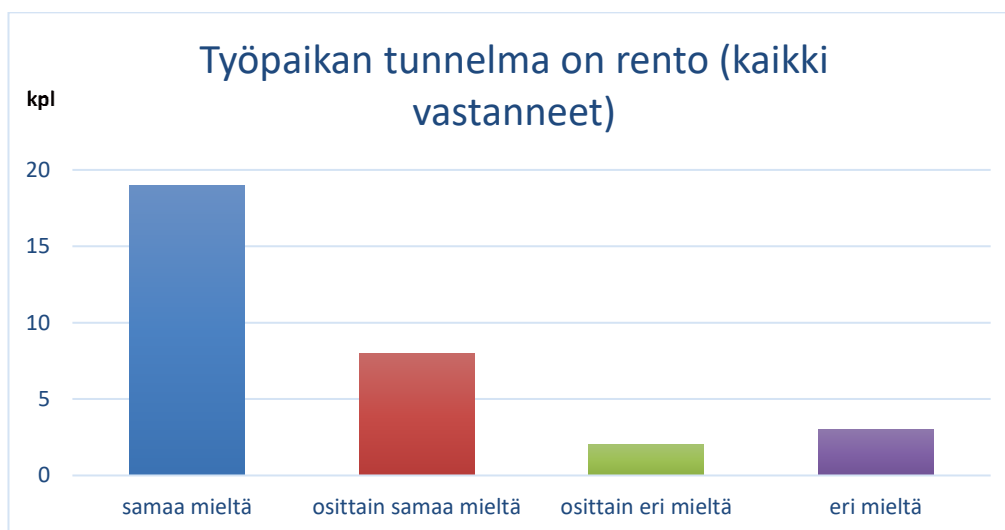


Kuvio 42. Saan tarvittaessa apua työyhteisöni jäseniltä (kaikki vastanneet)

Työyhteisönsä jäseniltä saa apua tarvittaessa suurin osa. Osittain eri mieltä tai eri mieltä asiasta on 13 % vastaajista (kuvio 39). Työyhteisössä myös koetaan, että työtoverit osoittavat arvostusta toisten työtä kohtaan. Väittämän ”Työtoverit osoittavat arvostusta tekemääni työtä kohtaan” kanssa samaa mieltä tai osittain samaa mieltä oli 81 % vastaajista (kuvio 43).



Kuvio 43. Työtoverit osoittavat arvostusta tekemääni työtä kohtaan (kaikki vastanneet)



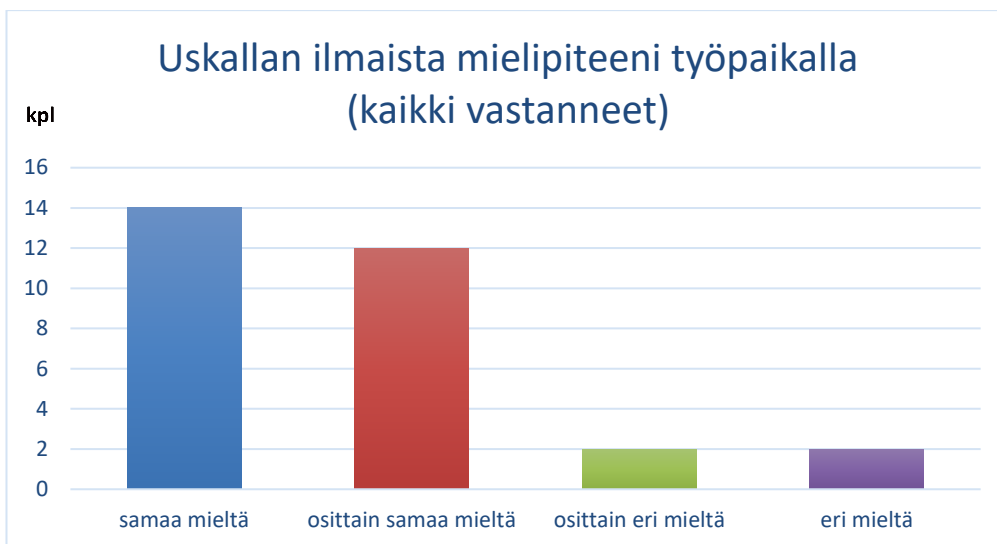
Kuvio 44. Työpaikan tunnelma on rento (kaikki vastanneet)

Työpaikan tunnelmaa pidetään rentona, vain 16 % on eri mieltä tai osittain eri mieltä väittämän kanssa.



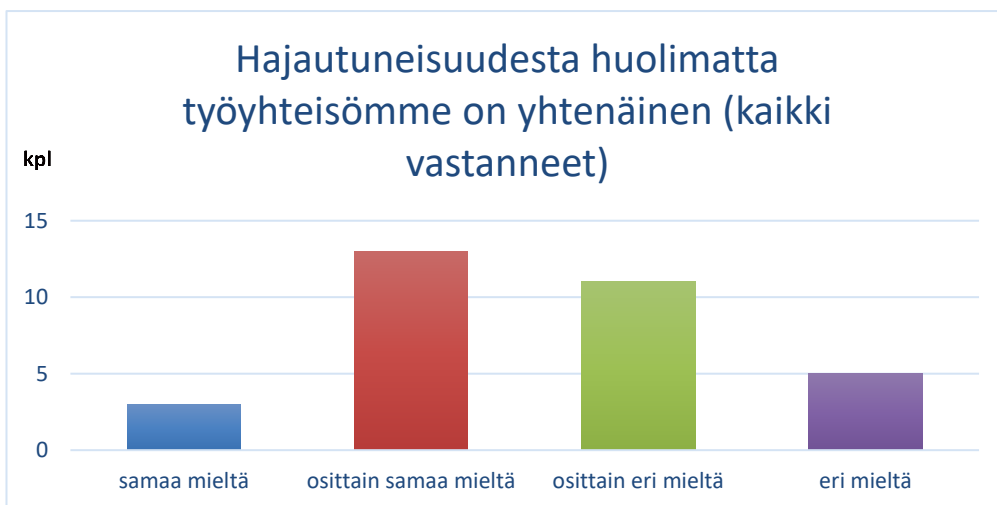
Kuvio 45. Tunnen työn aiheuttamaa stressiä (kaikki vastanneet)

Työn aiheuttamaa stressiä tuntee puolet vastaajista (kuvio 45). Täysin samaa mieltä on 19 % ja osittain samaa mieltä 44 %. Täysin eri mieltä on vain 6 % vastaajista.



Kuvio 46. Uskallan ilmaista mielipiteeni työpaikalla (kaikki vastanneet)

Väitteen ”Uskallan ilmaista mielipiteeni työpaikalla” kanssa täysin samaa mieltä on 38 % vastaajista ja osittain samaa mieltä 31 % vastaajista. Vain 6 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 47. Hajautuneisuudesta huolimatta työyhteisömme on yhtenäinen (kaikki vastanneet)

Kun esitettiin väittämä ”Hajautuneisuudesta huolimatta työyhteisömme on yhtenäinen”, vain 9 % vastaajista oli samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli 34 %. Eri mieltä oli 16 % vastaajista ja osittain eri mieltä 34 % vastaajista. Tämän väittämän kohdalla vastaukset erosivat toisistaan (taulukko 8) jonkin verran sen mukaan, oliko vastaaja päätoimipisteestä vai muusta toimipisteestä. Päätoimipisteessä samaa mieltä väittämän

väittämän kanssa oli 5 % ja muissa toimipisteissä 15 %. Jos yhdistetään samaa mieltä ja osittain samaa mieltä olevien vastaukset, ei merkittävää eroa kuitenkaan synny (päätoimipiste 52 % ja muu toimipiste 47%). Kokonaisuudessaan eri toimipisteiden ei koeta muodostavan kovin yhtenäistä työyhteisöä (kuvio 47).

Taulukko 8. Hajautuneisuudesta huolimatta työyhteisömme on yhtenäinen (jako toimipisteittäin)

	Päätoimipiste	Muu toimipiste
samaa mieltä	5%	15%
osittain samaa mieltä	47%	32%
osittain eri mieltä	31%	38%
eri mieltä	16%	15%

Vastajia pyydettiin myös järjestämään työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä kolme tärkeintä tekijää tärkeysjärjestykseen ennalta annetuista vaihtoehdoista. Selkeä kolmen kärki oli seuraava:

- työkaverit (26 mainintaa, ykkösenä 8 kertaa)
- hyvä yhteishenki (24 mainintaa, ykkösenä 10 kertaa)
- esimiehen toiminta (22 mainintaa, ykkösenä 9 kertaa).

Vastauksia keräsivät myös

- esimiehen ja alaisen välinen luottamus (14 mainintaa, ykkösenä 6 kertaa)
- työntekijöiden välinen avoimuus (8 mainintaa, ykkösenä 3 kertaa).

Kun pyydettiin ilman ennalta annettuja vaihtoehtoja mainitsemaan kolme asiaa, jotka vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti, vastaajat mainitsivat seuraavia asioita: hyvä yhteishenki, avoimuus, yhteisöllisyys, tasa-arvoisuus, työkaverit ja heiltä saatu apu ja tuki, esimiehen tuki, luottamus ja positiivinen asenne, yhteiset kahvi-, lounas- ja liikuntahetket, huumori ja rento meininki, joustavuus sekä avoin viestintä ja tiedotus.

Vastaajia pyydettiin mainitsemaan ilman ennalta annettuja vaihtoehtoja myös kolme sellaista asiaa, jotka vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. Näitä olivat erityisesti työyhteisön hajautuneisuus eri paikkakunnille, kiire, negatiivinen asenne, eriarvoisuus, asiakasmenetykset, asioiden kertomatta jättäminen, tieto ei kulje toimipisteiden välillä, puutteellinen ohjeistus, selän takana puhuminen, työtaakka, töiden jakautuminen epätasaisesti, ongelmat henkilöiden välillä ja epävarmuus.

4.3.6 Avoimet kysymykset

Kyselyn varsinaiset avoimet kysymykset otsikon ”vapaa sana” alla koskivat työyhteisön viestintää, viestinnän ongelmia ja kehittämistä sekä työilmapiiriä ja ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Näihin avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia keskimäärin vain 6-9 kappaletta.

Työyhteisön viestinnässä oltiin tyytyväisiä avoimuuteen, tiedotuskanaviin, taxfaxien nopeaan välittämiseen, tarvittaessa pidettäviin palavereihin ja siihen, että epäselviin asioihin saa yleensä hyvin vastauksen.

Enemmän tietoa haluttaisiin saada ajankohtaisista muutoksista, yrityksen menestyksestä ja tavoitteista, työhön vaikuttavista asioista, oman työyksikön tilanteesta, henkilömuutoksista, henkilöiden poissaoloista ja niistä koulutuksista, joissa vain osa henkilökunnasta on ollut.

Työyhteisön eri osastojen kerrottiin viestivän sähköpostitse, puhelimitse, Skypellä, ruokatuntikeskusteluissa ja esimiesten keskinäisissä kasvokkaispalaverissa. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei osastojen välillä viestitä ollenkaan.

Viestinnän ongelmat vaikuttavat työntekoon vastaajien mukaan monella eri tavalla. Tulee väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä. Erityisesti se, että viestitään sähköpostitse, aiheuttaa väärinkäsityksiä, kun äänensävyt ja muu oheisviestintä puuttuvat. Väärinkäsitykset aiheuttavat turhaa kiukkua ja motivaatio-ongelmia. Viestinnän ongelmien

koetaan myös hidastavan työntekoa silloin, kun ohjeen muuttumisesta ei ole tiedotettu ja henkilö joutuu tekemään työn uudestaan. Työaikaa tuhlaantuu, kun jokainen käyttää aikaa samaan asiaan tai ongelmaan.

Sisäisen viestinnän kehittämiseksi annettiin useita ehdotuksia. Voitaisiin pitää viikoittaisia palavereja, myös Skypen välityksellä koko yrityksen kesken. Intranetin käyttöä voitaisiin lisätä. Positiivista palautetta tulisi antaa silloin, kun siihen on aihetta. Tiedot töistä tulisi kertoa ajoissa työntekijöille ja töiden ohjeet olisi hyvä koota yhdeksi ohjeistukseksi, eikä hajottaa niitä useisiin sähköposteihin. Tulisi perustaa sisäinen foorumi, jossa voisi keskustella kirjanpidollisista tai ohjelmien ongelmista ja ratkaisuista. Tällaiseen foorumiin voisi tallentaa myös ohjeita ohjelmien käytöstä ja kirjanpidon ongelmatilanteista, ja näitä tietoja voisi hakea jälkikäteenkin hakusanalla. Ehdotettiin myös joka kuukausi lähetettävää tiedotetta tai uutiskirjettä koko yrityksen tapahtumista.

Työn, työyhteisön ilmapiirin ja ihmisten hyvinvoinnin parantamiseksi annettiin useita ehdotuksia. Toivottiin enemmän avoimuutta, tasapuolisuutta ja tasa-arvoisuutta kaikkien kesken. Tiedotuksen pitäisi olla avoimempaa ja tasapuolisempaa. Johtajien toivottiin kuuntelevan aidosti, mitä asiaa työntekijällä on. Kehityskeskusteluja saisi olla useammin. Yhtiön taloudellisia lukuja voitaisiin käydä yhdessä läpi.

Työpaikalle toivottiin hierojaa esimerkiksi kerran kuussa. Virkistystapahtumien toivottiin sijoittuvan tasapuolisemmin eli muuallekin kuin päätoimipisteen paikkakunnalle. Pikkujoulujen lisäksi vuodessa voisi olla toinen koko henkilökunnan kokoava tapahtumapäivä, tyky-päivä.

Lisäksi toivottiin viikkopalavereja, joissa käsiteltäisiin ajankohtaisia ammatillisia asioita ja käytäisiin läpi koulutuksessa olleiden palautteet. Tulisi myös kiinnittää huomiota tiedon kulkuun tilanteissa, joissa työ siirtyy tekijälle toiselle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Sisäisen viestinnän kehittäminen on prosessi, ei projekti. Se on pitkäjänteistä toimintaa. Ensin on kartoitettava sisäisen viestinnän nykytila, sen jälkeen määritellään kehitysteemat, esimerkiksi vuorovaikutus, viestinnän sävy, viestintäkanavat ja osallistaminen. Sen jälkeen tehdään uudistuksia ja niistä tiedotetaan hyvissä ajoin kaikille, joita uudistukset koskevat. Seurataan muutosten vaikutuksia sisäiseen viestintään ja pyritään kehittämään niitä edelleen. (Kekäläinen 2016.)

Tässä luvussa esittelen tiiviisti kyselyn tulokset ja kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on esitetty myös listana liitteessä 2.

5.1 Viestinnän kanavat ja viestittävät asiat sekä tiedonkulku yrityksessä

Sisäinen viestintä sai kyselyssä arvosanaksi 3,25 eli kohtuullinen. Kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on siis kehittämisen varaa.

Kyselyn perusteella sähköposti on kohdeorganisaation tärkein sisäisen viestinnän kanava. Vastaajat myös haluavat saada tietoa sähköpostin välityksellä, mutta sen lisäksi tietoa haluttiin saada myös suoraan esimieheltä, kokouksista ja palavereista. Nykyisiin tiedotuskanaviin ollaan tyytyväisiä, mutta sähköpostiviestintä aiheuttaa väärinkäsityksiä, koska siitä puuttuu oheisviestintä. Ratkaisuna tähän voisi olla sähköpostiviestinnän ohjeistus. Kasvokkaisviestintää, kuten viikkopalavereja voisi myös mahdollisuuksien mukaan olla enemmän. Kasvokkaisviestinnässä tulee vähemmän väärinymmärryksiä kuin sähköpostiviestinnässä.

Yrityksen sisäisistä asioista koetaan pääsääntöisesti saatavan riittävästi tietoa. Muissa toimipisteissä kuin päätoimipisteessä ei kuitenkaan kukaan ollut väittämän ”saan riittävästi tietoa yrityksen sisäisistä asioista” eikä väittämän ”saan riittävästi tietoa muiden toimipisteiden asioista” kanssa täysin samaa mieltä, joten näistä asioista tiedottamista muihin toimipisteisiin tulisi tehostaa. Kukaan vastaajista ei myöskään ollut sitä

mieltä, että tieto kulkisi hyvin eri toimipisteiden välillä. Yksi ratkaisu voisi olla säännöllisin väliajoin lähetettävä yrityksen sisäinen uutiskirje tai tiedote, joka sisältäisi ajankohtaisia asioita yrityksen sisäisistä ja eri toimipisteiden asioista. Lisäksi avoimissa vastauksissa ehdotettiin viikoittaisia palavereja Skypen välityksellä koko organisaation jäsenten kesken.

Ajantasaiseen ja oikeille henkilöille tiedottamiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä neljäsosa vastaajista koki, ettei saa tärkeitä tietoja ajoissa. Noin puolet vastaajista koki, että tiedonkulun katkokset vaikeuttavat heidän työtään. Myös viestien muotoon tulee kiinnittää huomiota, sillä yli kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottamisen selkeydessä on kehitettävää ja 60 % vastaajista sitä mieltä, että väärinymmärrykset ovat tavallisia.

Nykyaikaisessa työyhteisössä ei enää odoteta, että joku antaa sinulle tarvitsemasi tiedon, vaan jokainen on aktiivinen tiedon etsijä ja jakaja. Suurin osa vastaajista kokee etsivänsä aktiivisesti tietoa omaan työhönsä liittyen. Yksi kanava, josta tätä tietoa voisi löytää, olisi perustettava sisäinen foorumi, jossa voisi keskustella ongelmista ja ratkaisuista.

Avoin viestintä liittyy luottamukseen. Organisaation sisäisen viestinnän koki avoimeksi suuri osa, mutta lähes kolmasosa oli asiasta eri mieltä tai osittain eri mieltä. Lähes 60 % vastaajista koki viestinnän yksisuuntaiseksi tai osittain yksisuuntaiseksi. Vuorovaikutteiseksi tai osittain vuorovaikutteiseksi viestinnän koki lähes 70 % vastaajista. Tulokset ovat keskenään hieman ristiriitaiset, mutta tulosta selittää osittain samaa mieltä olevien suuri määrä. Viestintä on siis osittain vuorovaikutteista ja osittain yksisuuntaista.

Kyselyn mukaan muutoksista toivotaan saatavan tietoa aiemmin ja avoimemmin. Juholinin (2013, 391) mukaan muutosviestintä on osa strategista viestintää ja johtamista. Muutosten yhteydessä pitää kertoa, miksi muutosta tarvitaan. Muutoksista tulee kertoa vuorovaikutteisesti. Muutosviestintään tulee siis kiinnittää huomiota, sillä myös avoimissa vastauksissa tuli esiin se, että muun muassa ajankohtaisista muutoksista ja henkilömuutoksista haluttaisiin lisää tietoa.

5.2 Palaute ja kehityskeskustelut

Neljäsosa vastaajista on sitä mieltä, että palautteen antoon ei ole riittävästi mahdollisuuksia. Kun palautetta annetaan, suurin osa kokee, että palaute otetaan huomioon. Myös omia ideoita koetaan voivan esittää avoimesti. Suurin osa kokee saavansa omalta esimieheltään riittävästi palautetta. Päätoimipisteessä ollaan esimieheltä saadun palautteen määrään tyytyväisempiä kuin muissa toimipisteissä.

Kehityskeskusteluja on käyty päätoimipisteessä noin kerran vuodessa ja muissa toimipisteissä harvemmin, 2-3 vuoden välein. Muissa toimipisteissä noin puolet oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja käydään riittävän usein ja puolet sitä mieltä, että ei käydä. Päätoimipisteessä noin 60 % toivoi, että kehityskeskusteluja käytäisiin useammin, vaikka siellä kehityskeskustelut on toteutettu useammin kuin muualla. Kehityskeskustelussa koetaan, että tullaan kuulluiksi ja keskusteluista koetaan pääsääntöisesti olevan hyötyä työn kannalta.

Kehityskeskusteluja voisi käydä kaikissa toimipisteissä yhtä usein, jotta organisaation käytännöt olisivat yhtenäiset. Palautteen annon mahdollisuuksia organisaatiossa voitaisiin myös lisätä.

5.3 Esimiesten ja johdon toiminta sekä työyhteisön ilmapiiri

Päätoimipisteessä suurempi osa kuin muiden toimipisteiden vastaajista on sitä mieltä, että esimies on kiinnostunut hänen työstään. Suurin osa kokee esimiesten ja henkilöstön suhteen luottamukselliseksi ja lähes kaikki vastaajat kokevat voivansa ottaa yhteyttä esimieheensä aina tarvittaessa. Kyselyn mukaan oman esimiehen kanssa tullaan hyvin toimeen. Oman esimiehen myös koetaan olevan hyvin läsnä toimipisteessä ja heidän nähdään myös hallitsevan hyvin arkipäivän viestintätilanteet. Oman esimiehen koetaan jakavan tietoa melko riittävästi. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että oma esimies tuntee hyvin henkilöstönsä toimenkuvat.

Valtaosa vastaajista luottaa johdon toimintaan. Isoja ja tärkeitä asioista käsitellään vastaajien mielestä melko vuorovaikutteisesti. Kaksi kolmasosaa vastaajista on sitä mieltä, että yrityksen johto on kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä työhön liittyvissä asioissa.

Työn aiheuttamaa stressiä tuntee puolet vastaajista. Kyselyyn vastanneista suuri osa oli sitä mieltä, että työt eivät jakaudu aivan tasaisesti työyhteisössä. Töiden epätasainen jakautuminen on yksi työilmapiiriin kriittisesti vaikuttavista tekijöistä. Huomioitavaa on, että kysely ei paljasta, miten työt jakautuvat, vaan sen, miten vastaajat käsittävät asian olevan. Asiaan kannattaa kiinnittää huomiota.

Työyhteisön ilmapiiriin kokee kannustavaksi suurin osa. Työyhteisön jäseniltä apua saa kyselyn mukaan tarvittaessa suurin osa. Työyhteisössä myös koetaan, että työtoverit osoittavat arvostusta toisten työtä kohtaan. Työyhteisön tunnelmaa pidetään rentona. Suurin osa uskaltaa ilmaista mielipiteensä työpaikalla ainakin ajoittain.

Tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat kyselyn mukaan ilmapiiriin positiivisesti ovat työkaverit, hyvä yhteishenki ja esimiehen toiminta. Negatiivisesti ilmapiiriin taas vaikuttavat vastaajien mukaan muun muassa työyhteisön hajautuneisuus eri paikkakunnille, kiire, töiden jakautuminen epätasaisesti ja se, että tieto ei kulje toimipisteiden välillä. Organisaation eri toimipisteiden ei koeta muodostavan kovin yhtenäistä työyhteisöä.

Avoimissa vastauksissa ilmapiiriin parantamiseksi ehdotettiin tasa-arvoisuuden lisäämistä, avoimempaa tiedotusta, yhteisiä tilaisuuksia, tyky-päiviä ja hierojaa.

Kehitysehdotukset on esitetty listana liitteessä 2.

6 LOPUKSI

Sisäisen viestinnän haasteita ovat usein liian vähäinen tietojen saanti, tietoon käsiksi pääseminen, esimiesten puutteellinen viestintä ja puoliviralliseen viestintään sopivan kohtauspaikan puuttuminen. Hajautettu organisaatio tuo sisäiseen viestintään vielä lisähaasteita. Vuorovaikutusosaaminen korostuu. Eri paikkakunnilla toimivat työntekijät tavoittavat toisensa uuden viestintätekniiikan avulla, mutta sen käyttöön pitäisi myös olla motivaatiota ja yhdessä sovitut toimivat tavat. Luottamuksen rakentaminen verkon välityksellä on haasteellisempaa kuin kasvokkain.

Työilmapiiriin vaikuttavat muun muassa johtaminen, luottamus, yhteistyö ja viestintä. Viestintäilmapiiri voidaan nähdä työilmapiirin osana. Viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Kohdeorganisaation työntekijät kokevat yrityksen ilmapiirin pääsääntöisesti hyväksi. Työpaikan tunnelmaa pidetään rentona ja kannustavana. Oman esimiehen toimintaan ollaan tyytyväisiä. Oma esimies osaa vastaajien mielestä viestiä hyvin ja suhde omaan esimieheen koetaan luottamukselliseksi. Organisaation hajautuneisuus vaikuttaa kuitenkin siihen, että työyhteisöä ei koeta kovin yhtenäiseksi. Töiden toivotaan myös jakautuvan nykyistä tasaisemmin.

Organisaation sisäisessä viestinnässä koetaan olevan kehittämisen varaa. Tietoa toivottaisiin saatavan enemmän erityisesti muiden toimipisteiden asioista. Myös tiedonkulkuun eri toimipisteiden välillä tulee kiinnittää huomiota hajautetussa organisaatiossa.

Nykyiset kanavat koetaan toimiviksi; sähköposti on eniten käytetty viestintäkanava. Tiedonkulkua eri toimipisteiden välillä voitaisiin kehittää muun muassa kuukausittain lähetettävällä sisäisellä tiedotteella, jossa kerrottaisiin eri toimipisteiden asioista. Kaikki kehitysehdotukset on esitetty liitteessä 2.

Viestintä toimii organisaatiossa suhteellisen hyvin ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet hyvin. Koetaan, että esimieheen voi aina ottaa yhteyttä ja palautteenantomahdollisuuksia on melko riittävästi. Osa toivoisi omalta esimieheltään enemmän palautetta ja osa haluaisi kehityskeskusteluja pidettävän nykyistä useammin.

Tällainen kyselytutkimus tehtiin organisaatiossa ensimmäistä kertaa. Tuloksia tullaan hyödyntämään organisaation sisäisen viestinnän kehittämässä. Jatkossa vastaavan kyselyn voisi tehdä organisaatiossa muutaman vuoden välein, jolloin tuloksia voisi vertailla aiempien kyselyjen tuloksiin.

Yrityksen toimitusjohtajan mielestä kehitysehdotukset ovat käyttökelpoisia ja ne tullaan jakamaan koko johdolle muistiona. Lisäksi koko henkilökunnalle jaetaan tiivistelmä tämän opinnäytetyön tuloksista.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö - Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta. Viitattu 16.12.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>. Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto, Väitöskirjat, Jyväskylä Studies in Humanities.

Baltatzis, G., Ormrod, D.G., Grainger, N. 2008: Social Networking Tools for Internal Communication in Large Organizations: Benefits and Barriers. Viitattu 26.1.2018. <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=acis2008>

Cummings, K. 2013. Trust, Communication, and Leadership: The Tree Laws of Influence. Viitattu 31.3.2018. <https://www.td.org/insights/trust-communication-and-leadership-the-three-laws-of-influence>

Derks, D., & Bakker, A. B. 2010. The Impact of E-mail Communication on Organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4(1), article 4.4. Viitattu 20.1.2018. <https://cyberpsychology.eu/article/view/4233/3277>

Finto 2017. Työilmapiiri. Viitattu 15.12.2017. <https://finto.fi/tsr/fi/page/p13057>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 30.3.2018. <http://www.tilastolinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Vantaa: Tammi.

Juholin, E. 2007a. New Agenda Model Of Communication In Work Communities. Working Paper 3/2007. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos.

Juholin, E. 2007b. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. TYVI 2010. Raportti II. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1/2007. Viitattu 17.12.2017. http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii_2007.pdf

Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Elisa Juholin ja Management Institute of Finland MIF Oy.

Kankkunen, P. n.d. Intranet sisäisen viestinnän täsmäaseena. Viitattu 28.1.2018. <https://www.sulava.com/intranet-sisaisen-viestinnan-tasmaaseena/>

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Viitattu 28.1.2018. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Pekkola, P., Pedak, M., Aula P., 2013. Hyvinvointiviestintä - Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimusraportti. Viitattu 10.1.2018. Http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Poutanen P. 2011. Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa. Viitattu 19.1.2018. <https://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Tampere: Inforviestintä Oy.

Puro, J-P. 2004. Esimiehen viestintätaidot. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Ravn, I. 2007. Meetings in Organizations: Do They Contribute to Stakeholder Value and Personal Meaning? Presented at the Academy of Management Annual Meeting. Philadelphia, Pa., USA, August 3-8, 2007. Viitattu 24.1.2017. https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2007&pages=261-291&author=I.+Ravn&title=Meetings+in+organizations:+Do+they+contribute+to+stakeholder+value+and+personal+meaning?

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.1.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Selkäinaho, H. 2017. Miten avoin sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia? Viitattu 16.2.2018. <http://www.wgh.fi/miten-avoin-sisainen-viestinta-lisaa-tyohyvinvointia/>

Seppänen, E. 2017. Sisäisen viestinnän vallankumous. Viitattu 28.1.2018. <https://go4fore.com/sisaisen-viestinnan-vallankumous/>

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress Oy.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Kokko, N. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vikman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen vaan on sellainen laumaeläin”- Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 16.12.2017. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä : Inforviestintä.

Sisäisen viestinnän tutkimus kohdeyrityksessä

Perustiedot

Toimipisteeni, jossa pääasiallisesti työskentelen

1. Päätoimipiste
 Muu toimipiste

Viestinnän kanavat ja viestittävät asiat

2. Saan tietoa omaan työhöni liittyvistä ja yrityksen sisäisistä asioista eniten seuraavien kanavien kautta (Valitse kolme eniten käytettyä)

- sähköposti
 kokoukset ja palaverit
 suoraan esimieheltä kasvokkain
 työtoverilta
 intranet
 Skypen chat
 Skype-puhelut
 puhelin
 tekstiviesti
 uutiskirjeet
 Taxfax
 Valueframe

Muu, mikä?

3. Mikä on mielestäsi tärkein sisäisen viestinnän kanava (valitse yksi)

- sähköposti
 kokoukset ja palaverit
 suoraan esimieheltä kasvokkain
 työtoverilta saatu tieto
 intranet
 Skypen chat
 Skype-puhelut
 puhelin
 tekstiviesti
 uutiskirjeet

- Taxfax
- Valueframe

Muu, mikä?

4. Minkä kanavien kautta haluaisit saada tietoa omaan työhösi liittyvistä ja yrityksen sisäisistä asioista? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- sähköposti
- kokoukset ja palaverit
- suoraan esimieheltä kasvokkain
- työtoverilta
- intranet
- Skypen chat
- Skype-puhelut
- puhelin
- tekstiviesti
- uutiskirjeet
- Taxfax
- Valueframe

Muu, mikä?

Tiedonkulku yrityksessä

Seuraavaksi arvioidaan työyhteisön viestinnän ja ilmapiirin tilannetta sekä johdon ja esimiesten toimintaa.

Asteikkona toimii 4 vaihtoehtoa: **samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, eri mieltä**

Saan riittävästi tietoa yrityksen sisäisistä asioista

5. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Saan riittävästi tietoa oman toimipisteeni asioista

6. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä

eri mieltä

Saan riittävästi tietoa muiden toimipisteiden asioista

7. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Saan tärkeät tiedot ajoissa

8. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Tarvitsemani tieto on helposti saatavilla

9. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Tiedonkulun katkokset vaikeuttavat työtäni

10. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Tieto kulkee hyvin eri toimipisteiden välillä

11. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Sisäinen tiedottaminen työyhteisössä on mielestäni riittävän selkeää

12. samaa mieltä

- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Etsin aktiivisesti tietoa omaan työhöni liittyen

13. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Viestintä on selkeää

14. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Viestintä on avointa

15. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Viestintä on yksisuuntaista

16. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Viestintä on vuorovaikutteista

17. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Väärinymmärrykset ovat tavallisia

18. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Muutoksista kerrotaan ajoissa

19. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Muutoksista kerrotaan avoimesti

20. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Kokonaisarvosana sisäiselle viestinnälle

21. Minkä arvosanan antaisit sisäisen viestinnän tämän hetkisestä tilasta asteikolla 1-5? (1=todella heikko, 2=heikko, 3=kohtuullinen, 4=hyvä, 5=todella hyvä)

1 2 3 4 5

Kokonaisarvosana

Palaute ja kehityskeskustelut

Palautteenantoon on mahdollisuuksia riittävästi

22. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Esimieheni antaa riittävästi palautetta

23. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Koen, että antamani palaute otetaan huomioon

24. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Koen, että voin esittää omia ideoitani avoimesti

25. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein

26. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Kehityskeskusteluissa koen tulevani kuulluksi

27. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Kehityskeskustelusta on ollut hyötyä työni kannalta

28. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Esimiesten ja johdon toiminta

Luotan johdon päätöksentekoon

29. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä

- eri mieltä

Esimies on kiinnostunut työstäni

- 30. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Esimiehen ja henkilöstön välillä on luottamuksellinen suhde

- 31. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Voin ottaa yhteyttä esimieheeni aina tarvittaessa

- 32. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Voin tavata esimieheni kasvokkain riittävän usein

- 33. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti

- 34. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet (muutosviestintä, palautteenanto jne.)

- 35. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä

- osittain eri mieltä
- eri mieltä

Yrityksen johto on kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä työhön liittyvissä asioissa

36. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Työt jakautuvat tasapuolisesti työyhteisössämme

37. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Tulen hyvin toimeen esimieheni kanssa

38. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Esimies tuntee hyvin henkilöstön toimenkuvat

39. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Esimies jakaa riittävästi tietoa

40. samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
 - osittain eri mieltä
 - eri mieltä

Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisöni ilmapiiri on kannustava

41. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Saan tarvittaessa apua työyhteisöni jäseniltä

42. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Työtoverit osoittavat arvostusta tekemääni työtä kohtaan

43. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Työpaikan tunnelma on rento

44. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Tunnen työn aiheuttamaa stressiä

45. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

(Stressillä tarkoitetaan tässä tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi, ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.)

Uskallan ilmaista mielipiteeni työpaikalla

46. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Hajautuneisuudesta huolimatta työyhteisömme on yhtenäinen

47. samaa mieltä
 osittain samaa mieltä
 osittain eri mieltä
 eri mieltä

Työilmapiiriin eniten vaikuttavat tekijät

48. Työilmapiiriin eniten vaikuttavat tekijät. Numeroi vaihtoehdoista **kolme** tärkeintä siten, että 1= tärkein, 2=toiseksi tärkein 3= kolmanneksi tärkein.

Loput kohdat jätä arvoon 0!

Esimiehen toiminta	<input type="text"/>
Työkaverit	<input type="text"/>
Työyhteisön hajautuneisuus eri paikkakunnille	<input type="text"/>
Hyvä yhteishenki	<input type="text"/>
Työntekijöiden välinen avoimuus	<input type="text"/>
Työntekijöiden välinen luottamus	<input type="text"/>
Esimiehen ja alaisen välinen luottamus	<input type="text"/>
Organisaatorakenne	<input type="text"/>
Työyhteisöviestintä	<input type="text"/>

49. Mainitse kolme asiaa, jotka mielestäsi vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti:

-
-
-

50. Mainitse kolme asiaa, jotka mielestäsi vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti:

1.

2.

3.

Vapaa sana

Mihin asioihin olet tyytyväinen työyhteisönne viestinnässä

Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa?

Miten työyhteisösi eri osastot viestivät keskenään?

Miten viestinnän ongelmat vaikuttavat työntekoon?

Kehitysehdotukseni sisäisen viestinnän kehittämiseksi

Mitä ehdotuksia Sinulla on työn, työyhteisön ilmapiirin tai ihmisten hyvinvoinnin parantamiseksi omassa työyksikössäsi tai koko organisaatiossa?



Omat terveiset

Mikäli jokin työyhteisöviestintään liittyvä asia ei mielestäsi noussut tarpeeksi esille tai muuten haluat ilmaista mielipiteesi aiheeseen liittyen, voit kirjoittaa terveisesi tähän.



Tietojen lähetyk

Kiitos vastauksistasi!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOSTAMISTOIMET JA ILMAPIIRIIN LIITTYVÄT TOIMET

1. Sähköposti on tärkein viestintäkanava organisaatiossa. Sen toimivuuden lisäämiseksi tehdään organisaatiolle sähköpostiviestinnän ohjeistus. Erityisesti viestien muotoon, ajantasaisuuteen ja oikeille henkilöille kohdentamiseen tulee kiinnittää huomiota.
2. Kasvokkaisviestintää, kuten viikkopalavereja, lisätään mahdollisuuksien mukaan.
3. Eri toimipisteiden välistä viestintää tehostetaan lähettämällä kuukausittain tiedote, joka sisältäisi ajankohtaisia asioita yrityksen sisäisistä ja eri toimipisteiden asioista. Jokaisen toimipisteen lähiesimies lähettää kuukauden alussa oman toimipisteensä tapahtumatiivistyksen tiedotetta varten.
4. Tarvittaessa pidetään palaveri Skypen välityksellä koko organisaation jäsenten kesken.
5. Muutosviestintään tulee kiinnittää huomiota, muun muassa ajankohtaisista muutoksista ja henkilömuutoksista tiedotetaan jatkossa aktiivisemmin.
6. Palautteen antoon kannustetaan selkeämmin.
7. Kehityskeskustelu tulisi käydä jokaisen kanssa noin kerran vuodessa.
8. Töiden tasapuoliseen jakautumiseen kiinnitetään huomiota.
9. Työviihtyvyyttä parannetaan järjestämällä koko organisaation yhteisiä tilaisuuksia, kuten tyky-päiviä.